



# **MOKSLAS IR PRAKTIKA: AKTUALIJOS IR PERSPEKTYVOS**



Mokslinės praktinės konferencijos  
straipsnių rinkinys

2012 m. gegužės 18 d.

Marijampolė  
2012

# **MOKSLAS IR PRAKTIKA: AKTUALIJOS IR PERSPEKTYVOS**

Mokslinės praktinės konferencijos  
straipsnių rinkinys

2012 m. gegužės 18 d.

Sudarytojai: Biruta Švagždienė  
Regina Andriukaitienė

**MOKSLINIS KOMITETAS:**

**Doc. dr. Biruta Švagždienė – pirmininkė**, Lietuvos kūno kultūros akademija, Sporto vadybos, ekonomikos ir sociologijos katedros vedėja, docentė

**Doc. dr. Edmundas Jasinskas - atsakingasis redaktorius**, Lietuvos kūno kultūros akademija, Sporto vadybos, ekonomikos ir sociologijos katedra, docentas

**Nariai:**

**Doc. dr. Rimantas Mikalauskas**, Lietuvos kūno kultūros akademija, Sporto vadybos, ekonomikos ir sociologijos katedra, docentas

**Vladas Beržanskis**, Marijampolės kolegija, Verslo ir technologijų fakulteto dekanas, lektorius

**Dr. Kristina Bradauskienė**, Lietuvos kūno kultūros akademija, Sporto vadybos, ekonomikos ir sociologijos katedra; lektorė

**Violeta Eidukaitienė**, Marijampolės kolegija, Verslo ir vadybos katedros vedėja, lektorė.

**Kristina Mejerytė – Narkevičienė**, Vytauto Didžiojo universitetas, Edukologijos katedra, asistentė, doktorantė

**ORGANIZACINIS KOMITETAS:**

**Regina Andriukaitienė – pirmininkė**, Marijampolės kolegija, prodekanė praktikai, Verslo ir vadybos katedros lektorė;

**Nariai:**

**Doc.dr. Vilija Bitė Fominienė -** Lietuvos kūno kultūros akademija, Sporto vadybos, ekonomikos ir sociologijos katedra, docentė;

**Marija Beržanskienė**, Marijampolės kolegija, Verslo ir vadybos katedros lektorė;

**Jurgita Pauliukaitienė**, Lietuvos kūno kultūros akademija, doktorantė;

**Kristina Miškinienė**, Marijampolės kolegija, prodekanė studijoms, Verslo ir vadybos katedros lektorė;

**Jurgita Pazniokaitė**, Marijampolės kolegija, Marijampolės kolegija, Verslo ir vadybos katedros asistentė;

**Karolina Grigaliauskaitė**, Lietuvos kūno kultūros akademija, Turizmo ir sporto vadybos studijų programos studentė.

Leidinio straipsniai recenzuoti.

ISBN 978-9955-645-53-5

© Biruta Švagždienė  
© Regina Andriukaitienė  
© Marijampolės kolegijos leidybos centras

## TURINYS

|                                                                                                                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Aleksandras Alekrinskis, Audrius Šimkus.</b> AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ STUDENTŲ LAISVALAIKIS, PANAUDOJANT UNIVERSITETŲ INFRASTRUKTŪRĄ IR SPORTINES BAZES .....                                                   | 5   |
| <b>Emilija Bočytė, Regina Andriukaitienė.</b> PARODŲ IR RENGINIŲ ORGANIZAVIMAS MARIJAMPOLĖS KULTŪROS CENTRE .....                                                                                          | 14  |
| <b>Lina Bučinskaitė, Regina Navickienė.</b> MEDICINOS TURIZMO KAIP NAUJOS TURIZMO ŠAKOS PATRAUKLUMO LIETUVOS TURIZMO VERSLO ATSTOVAMS NUSTATYMAS .....                                                     | 22  |
| <b>Daiva Bulotienė, Laimutė Šližauskienė.</b> ORGANIZACIJOS KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI SPORTO ORGANIZACIJOSE IR RYŠYS SU DARBUOTOJŲ KAITA .....                                                              | 29  |
| <b>Agnė Gedeikaitė, Doc. Dr. Biruta Švagždienė.</b> TURIZMO INFORMACIJOS CENTRO VEIKLOS ORGANIZAVIMAS STIPRINANT KAIMO TURIZMO VERSLĄ VILKAVIŠKIO RAJONE .....                                             | 34  |
| <b>Simona Jakubauskaitė, Kristina Bradauskienė.</b> MENO KŪRINIŲ EKSPOZICIJOS ORGANIZAVIMAS BŪDVIEČIUOSE (VILKAVIŠKIO RAJ.) .....                                                                          | 44  |
| <b>Odeta Kastanavičiūtė, Biruta Švagždienė.</b> AZARTINIŲ ŽAIDIMŲ, KAIP PAPILDOMOS PASLAUGOS, STEIGIMAS PRAMOGŲ CENTRE „LŪNA“ .....                                                                        | 51  |
| <b>Monika Klimienė, Gintarė Pavilionytė, Audrius Šimkus, Aleksandras Alekrinskis.</b> KOKYBĖS NAMO MATRICŲ PILDYMO METODIKA, KURIANT SPORTO PRODUKTĄ: TEORINIS ASPEKTAS .....                              | 60  |
| <b>Justė Kovaitė, Biruta Švagždienė, Diana Komskienė.</b> VARTOTOJŲ LŪKESČIŲ IR POREIKIŲ PATENKINIMO INTEGRAVIMAS Į SPORTO ORGANIZACIJOS VALDYMĄ (TEORINIS ASPEKTAS).....                                  | 70  |
| <b>Karolina Marcinkevičiūtė, Jurgita Pauliukaitienė.</b> RENGINIO “BROLIAI” ANALIZĖ .....                                                                                                                  | 77  |
| <b>Justina Muniūtė, Vilija Bitė Fominienė.</b> KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMAS LAISVALAIKIO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE .....                                                                                   | 84  |
| <b>Gintarė Pavilionytė, Monika Klimienė, Audrius Šimkus, Aleksandras Alekrinskis.</b> KOKYBĖS FUNKCIJOS IŠSKLEIDIMO METODO PANAUDOJIMO GALIMYBĖS, KURIANT NAUJĄ SPORTO PRODUKTĄ: TEORINIS ASPEKTAS .....   | 91  |
| <b>Jurgita Pazniokaitė.</b> LITERATŪRINIO TURIZMO POPULIARINIMAS VILKAVIŠKIO RAJONE .....                                                                                                                  | 100 |
| <b>Aira Peldžiūtė, Biruta Švagždienė.</b> INFORMACIJOS TEIKIMO PROCESO VALDYMAS KAIMO TURIZMO VERSLO KONTEKSTE .....                                                                                       | 105 |
| <b>Dalia Perkumienė, Danutė Kleininė, Kristina Diršienė.</b> LYGIŲ TEISIŲ BEI GALIMYBIŲ, SUSIJUSIŲ SU DARBO SANTYKIAIS UŽTIKRINIMAS JONAVOS RAJONO SAVIVALDYBĖS KŪNO KULTŪROS IR SPORTO CENTRE .....       | 120 |
| <b>Dalia Perkumienė, Wenliang Zhang.</b> LEGAL ASPECTS OF THE STATE-OWNED LAND SELLING IN LITHUANIA AND CHINA .....                                                                                        | 126 |
| <b>Simona Pieterytė, Jurgita Pauliukaitienė.</b> APGYVENDINIMO SEKTORIAUS NEBUVIMO TURIZMO SRAUTŲ JUDĖJIMUI PRIENUOSE ANALIZĖ .....                                                                        | 133 |
| <b>Sigutė Rauluševičiūtė, Kristina Miškinienė.</b> KOMUNIKACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS KAIMO TURIZMO SODYBOJE VILAITĖ .....                                                                        | 140 |
| <b>Gintaras Skamaročius.</b> LAISVALAIKIO TURIZMAS PASIENIO REGIONE .....                                                                                                                                  | 149 |
| <b>Irma Šiaulytė, Edmundas Jasinskas.</b> TURISTINIŲ REGIONŲ KONKURENCINGUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI: KAUNO IR BIRŠTONO MIESTŲ PAVYZDŽIU .....                                                                 | 155 |
| <b>Audrius Šimkus, Aleksandras Alekrinskis.</b> ORGANIZACIJOS ANALITINIS VERTINIMAS TAIKANT KOKYBĖS VADYBOS METODUS, VŠĮ „ALYTAUS SPORTO IR REKREACIJOS CENTRAS“ PAVYZDŽIU.....                            | 162 |
| <b>Biruta Švagždienė, Jurgita Pauliukaitienė, Karolina Grigaliauskaitė.</b> KOMPETENCIJOS STRUKTŪRA PROJEKTŲ VADYBININKAMS (TURIZMO VERSLO ATVEJIS).....                                                   | 170 |
| <b>Neringa Valiukevičienė, Marija Beržanskienė, Vladas Beržanskis, Odeta Kastanavičiūtė, Saulius Papečkys, Irma Večerskaitė.</b> MARIJAMPOLĖS MIESTO ĮVAIZDIS MIESTO GYVENTOJŲ IR JO SVEČIŲ POŽIŪRIU ..... | 175 |

# AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ STUDENTŲ LAISVALAIKIS, PANAUDOJANT UNIVERSITETŲ INFRASTRUKTŪRĄ IR SPORTINES BAZES

**Aleksandras Alekrinskis**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Audrius Šimkus**

*Vytauto Didžiojo universitetas*

**Anotacija.** Žmogus nuo pat savo gimimo yra susijęs su laiku. Jis visuomet galėjo, gali ir galės savo kasdieninę veiklą paskirstyti pagal savo poreikius bei atsižvelgdamas į objektyvią realybę, besikeičiančias gyvenimo sąlygas, amžių, sugebėjimus, priimtas elgesio normas ir turimą laiko kiekį. Šiuolaikiniame besikeičiančiame pasaulyje vis mažiau laiko lieka sau, žmonės dažniau planuoja savo laiką ir ieško jame vietos laisvalaikiui. Tai ypač aktualu atskirai socialinei grupei – akademiniam jaunimui.

## Ivadas

**Aktualumas.** Niekam nėra paslaptis, veikiau faktas, keliantis didžiulį susirūpinimą, kad mūsų jaunoji visuomenės dalis yra susilpnėjusios sveikatos, dirglūs bei jautrūs aplinkos veiksniams. Ši išvada dominuoja įvairiuose moksliniuose straipsniuose ir žiniasklaidoje (Grobovienė, 2007). Ne išimtis yra ir Lietuvos kūno kultūros akademijos jaunimas. Viena iš priežasčių, verčianti susidaryti tokios problemoms yra per maža ar netinkamai pasirenkama laisvalaikio dalis ar iš viso jo nebuvimas. Norint išlikti žvaliems, įsisavinti didelius srautus žinių bei jas panaudoti praktiškai, studentams aktyvus laisvalaikis yra būtinas. Kiekvienas jaunas žmogus turi turėti asmeniškai jam tinkantį užimtumą, kad galėtų save realizuoti, praplėsti akiratį, tobulėti ir tuo pačiu pailsėti. Studijuojantys Lietuvos universitetuose, rodos turi visas sąlygas aktyviau leisti laisvalaikį, tačiau apmaudu, kad ne visų studijų programų studentai turi pakankamai galimybių ar informacijos apie universitetų infrastruktūrą ir sporto bazines. Taigi kyla **probleminis klausimas**, kaip patys studentai vertina universitetų suteikiamas galimybes jų aktyviam laisvalaikiui studijų laikotarpiu?

**Objektas.** Aukštųjų mokyklų studentų laisvalaikis.

**Tikslas.** Ištirti aukštųjų mokyklų studentų laisvalaikį panaudojant universitetų infrastruktūrą ir sportines bazines.

**Uždaviniai:**

1. Apibrėžti laisvalaikio suvokimo aspektus;
2. Aptarti fizinio aktyvumo skatinimą studijų metu;
3. Nustatyti aukštųjų mokyklų sudarytas sąlygas studentų laisvalaikiui.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros šaltinių analizė; anketinė apklausa; aprašomoji statistika.

## Laisvalaikio samprata

Spartėjant gyvenimo tempui, didėjant informacijos srautams, darbo ir studijų procesui tampant vis sudėtingesniam, didėja žmogaus fizinė ir dvasinė įtampa. Tam, kad žmogus bent trumpam galėtų atsipalaiduoti nuo šios įtampos, jis turi gerai pailsėti, atgauti jėgas ir sukaupti jų naujiems darbams. Todėl labai svarbu, ką žmogus veikia laisvalaikiu, kokias veiklos rūšis jis pasirenka ir kaip tas pasirinkimas veikia patį žmogų.

Sociologija – pirmoji mokslo disciplina, susidomėjusi žmonių laisvalaikiu kaip atskiru socialiniu fenomenu – ne tik fiksuoja žmonių elgesį jų laisvalaikio metu, bet ir jį interpretuoja (Kublickienė, 2001). Nepaisant to, kad laisvalaikio studijos mokslinėje užsienio literatūroje nėra naujas dalykas, tačiau Lietuvoje mokslininkai tuo pradėjo domėtis tik nuo dvidešimto amžiaus septintojo dešimtmečio.

Pastaruoju metu laisvalaikiui skiriama vis daugiau dėmesio. Jį nagrinėja įvairių sričių mokslininkai: ekonomistai, pedagogai, filosofai, psichologai, sociologai ir kt. Tobulėjant studijoms, daugėja ir laisvalaikio traktavimų. Vis daugiau teoretikų bando suformuluoti tradicinį laisvalaikio apibrėžimą:

**1 lentelė. Laisvalaikio sampratos**

| <b>Apibrėžimo autoriai</b>               | <b>Laisvalaikio apibrėžimai</b>                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, 2000 | Laisvas, atsiejamas nuo darbo laikas.                                                                                                                                                                                |
| J. Neulinger, 1974                       | Laisvalaikis – vidine motyvacija ir subjektyviu laisvės pojūčiu paremta patirtis.                                                                                                                                    |
| P. Stankevičius, 2004                    | Laisvalaikis – tai viena iš svarbiausių kultūrinio asmenybės tobulėjimo prielaidų.                                                                                                                                   |
| A. Čiužas ir kt., 2005                   | Tai dalis ne darbo laiko, kuriuo asmuo laisvai disponuoja, jį leidžia fizinėms ir dvasinėms reikmėms patenkinti. Tai laikas, liekantis atlikus visus būtinus darbus ir pareigas (laisvalaikis – tai ne dykinėjimas). |
| D. Klimavičienė, 2009                    | Sudėtingas, nuolat besikeičiantis reiškinys. Jis yra vienas iš visuomenės ekonominio ir socialinio išsivystymo rodiklių.                                                                                             |

Dauguma apibrėžimų yra per daug migloti, seni ir gana abstraktūs, kad jais būtų galima grįsti empirinį laisvalaikio ir darbo veiklų atskyrimą. Laisvalaikiui apibūdinti daug labiau tinka klasikine tapusi Kaplano (1960) suformuluota laisvalaikio samprata. Pasak šio autoriaus, laisvalaikis suvokiamas kaip:

1. priešara „darbui“ kaip ekonominei funkcijai;
2. malonus laukti ir prisiminti;
3. susijęs su mažiausiais nesavanoriškais, iš socialinių vaidmenų kylančiais įsipareigojimais;
4. suteikiantis psichologinį laisvės pajutimą;
5. turintis glaudų ryšį su kultūros vertybėmis;
6. įvairuojantis nuo nenuoseklaus ir nereikšmingo iki rimto ir svarbaus;
7. veikla, kuriai būdingas tam tikras žaismingumas (dažniausiai, bet nebūtinai).

Pasirinkus turiningą laisvalaikį, žmogus ne tik praplečia savo akiratį, bet ir tobulėja, o vėliau gali naujovių išmokyti ir kitus, todėl ypač svarbu naudojantis laisvalaikio suteikiama galimybe dalyvauti visuomeniniuose renginiuose, kultūriniame gyvenime, bendrauti su šeima ar už jos ribų bei atgauti fizines jėgas.

### **Fizinio aktyvumo skatinimas studentų tarpe**

Laisvalaikio tyrimai buvo atlikti įvairiose žmonių grupėse. Studentija – tai irgi yra žmonijos dalis, nors ji skiriasi nuo kitų socialinių grupių. Galima sakyti, kad studentai atsirado vėliau nei pats žmogus, t.y. tada, kai atsirado aukštasis mokslas ir aukštosios mokyklos. J. Leonavičiaus (2001) teigimu, „studijos – yra specifinė, būdinga tik tam tikrai žmonių grupei gyvenimiškos veiklos sritis ir forma.“ Būtent todėl galima sakyti, kad studentų laisvalaikio praleidimas yra svarbi tyrinėjimo kryptis, kurią tiria Lietuvos ir kitų šalių mokslininkai.

Niekam nėra paslaptis, veikiau faktas, keliantis didžiulį susirūpinimą, kad mūsų visuomenės jauniausioji dalis yra silpnėjančios sveikatos. Ši išvada dominuoja įvairiuose moksliniuose straipsniuose ir žiniasklaidoje. Į aukštąsias mokyklas kiekvienais metais ateina vis daugiau sveikatos problemų turinčių studentų (Grobvienė, 2007). Užsienio ir Lietuvos universitetuose nuolat dirbama su studentais ir ieškoma vis kitokių aktyvaus laisvalaikio leidimo būdų, ieškomi geriausi variantai, esant nesikeičiančioms sporto bazėms. Ne išimtis yra ir Lietuvos kūno kultūros akademijoje vykdoma aktyvaus laisvalaikio skatinimo veikla.

Aukštųjų mokyklų studentai mato pasaulį, kuriame vyrauja pokyčiai ir tų pokyčių tempas vis didėja. Studijos ir gyvenimas tokiomis sąlygomis kelia didžiulę įtampą ir stresą. Kūno kultūros ir sporto misija universitetuose – padėti humanizuoti akademinio jaunimo gyvenimą kaip fizinės ir psichinės darnos visumą. Fiziškai ir psichiškai sveika, savo potencialą maksimaliai realizuojanti asmenybė tampa modernios visuomenės idealu (Tamošauskas, 2007). Tai reiškia, kad norint universitetams adekvačiai reaguoti į globalaus pasaulio iššūkius, turi būti sudarytos sąlygos aukštosiose mokyklose studentams aktyviai leisti laisvalaikį fiziškai ir psichiškai ugdant savo asmenybę.

Būtina paminėti, kad per keletą paskutinių dešimtmečių buvo galima pastebėti fizinio aktyvumo krizę, kuri reiškėsi ne tik mūsų šalyje, bet ir daugelyje kitų valstybių. Pavyzdžiui, Vokietijoje atliktos apklausos parodė, kad ketvirtadaliui žmonių, ypač jaunų, reikia sporto klubų, kur jie galėtų nuolatos sportuoti. Kiti renkasi vienkartinį mokamą sportavimą komerciniuose klubuose, nenorėdami to daryti

reguliariai. Tačiau visi šie žmonės mano, kad laisvalaikio sportas gerina gyvenimo kokybę ir sveikatą. Būtent tai ir yra svarbiausia ugdant laisvalaikio bei sveikatingumo sporto įgūdžius (Neubauer, 2003).

Dar 1996 metais V. Vaščila (1996) rašė, kad studentų kūno kultūra ir sportas patiria krizę. Mokymo programose gerokai sumažinus privalomųjų kūno kultūros pratybų, daugelyje aukštųjų mokyklų pablogėjo fizinis studentų aktyvumas. Jau pirmaisiais studijų metais studentai praranda galimybę išsiugdyti reguliarių poreikių sportuoti. Antra vertus, studentai, nuolatos sportavę vidurinėse mokyklose, aukštosiose mokyklose gana dažnai neturi galimybių, o kartais ir noro realizuoti asmeninių fizinės saviugdos programų.

Tokia tendencija dar pastebima ir pastaraisiais metais, tačiau daugumoje universitetų fizinio ugdymo ir sportinė veikla jau laikoma papildoma studijų programos dalimi ir iš esmės integruojama į universiteto bendruomenę. Šiomis dienomis aukštosios mokyklose fizinė ir sportinė veikla suteikia studentui galimybę atsiskleisti bendraujant su kitais, palaikyti ir gerinti savo fizinę būklę bei ugdyti savo asmenybę. Taigi, į aktyvią laisvalaikio veiklą „galime žvelgti kaip į individualius siekius ir galimybes, gyvenimo stilių, laisvalaikio leidimo, fizinės formos palaikymą ir sveikatingumo gerinimą“ (Tamošauskas, 2007).

## Sporto bazės

Visapusiškas asmenybės ugdymas tampa vis svarbesniu visuomenės kūrimo tikslu. Aktyvaus laisvalaikio ir sporto pagrindas yra tvirta materialinė – techninė bazė, leidžianti žmonėms mėgautis sporto teikiama nauda. Visų pirma sporto bazę sudaro sporto įrenginiai. Sąvoką „sporto įrenginiai“ galima nagrinėti įvairiais aspektais: pagal paskirtį – tai visuma specialių materialinių priemonių ir vietos, kur rengiamos fizinio lavinimo pratybos, sportinės treniruotės, varžybos ir kt. renginiai; tai taip pat ir įmonės, gaminančios sporto įrangą, inventorių ar aprangą.

Pasauliniu mastu sporto įrenginių statybos praktika vieningos klasifikacijos neturi, tačiau yra pateikiama dažniausiai naudojama sporto įrenginių klasifikacijos sistema su trumpomis jų charakteristikomis. Oficiali klasifikacija – tai pagrindinis dokumentas, kuris apibrėžia įrenginių charakteristiką bei nustato jų kategorijas.

Pagal paskirtį ir naudojimo pobūdį įrenginiai skirstomi į tris grupes:

1. *Mokomieji sportiniai* – salės, aikštelės, aikštės ir kt. Jie priklauso mokymo įstaigoms, aukšto sportinio meistriškumo sportininkų rengimo centrams.
2. *Demonstraciniai* – stadionai, sporto arenos, dviračių trekai ir kt. įrenginiai, kur rengiamos varžybos ir yra vietos žiūrovams.
3. *Aktyvaus gyventojų laisvalaikio* – poilsio bazės parkuose, miškuose, prie vandens ir kitur žmonių sveikatingumui skatinti.

Pagal architektūrinį išplanavimą sporto įrenginiai skirstomi į:

- *Tūrinius*. Šie įrenginiai yra dengti ir treniruotės ar varžybos vyksta patalpose (tai sporto salės, sporto arenos, maniežai, stadionai, baseinai ir kt.).
- *Plokštuminius*. Tai visi atviri sporto įrenginiai, aikštelės, stadionai, sporto bazės ir kt., kur sporto užsiėmimai vyksta ne patalpose, o atviroje erdvėje.

Tūriniai (dengti) ir plokštuminiai (atviri) sporto įrenginiai priklausomai nuo jų dydžio ir konstrukcijos yra skirstomi į:

- *Atskirus* – sporto įrenginius, skirtus vienai sporto šakai. Tai specializuotos salės, baseinai, aikštelės, lengvosios atletikos, greitojo čiuožimo takai, slidinėjimo ir jojimo trasos, irklavimas, vandens, motorinis ir buriavimo sportas, gimnastika, akrobatika, fechtavimas ir kt.
- *Kompleksinius* – tai keli ar keliolika sporto įrenginių, išdėstytų vienoje teritorijoje arba viename pastate (sporto arenos, stadionai, kompleksinės aikštelės, baseinai, maniežai ir kt.)

Pagal statinių tinklo struktūrą skiriami bendrojo naudojimo ir specialios paskirties sporto statiniai. Abiejų statinių grupių aprašymai pateikti žemiau esančiose 2 ir 3 lentelėse.

## 2 lentelė. Specialiosios paskirties sporto statiniai

|                                          |                                                                                                                  |                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Gyvenamasis mikrorajonas, miesto parkas. | Žaidimo aikštelės prie vaikų darželių. Mokyklų sporto aikštelės.                                                 | Galimas apjungimas.                              |
| Miesto centras ir priemiestis            | Sporto aikštelės ir gydymosi įstaigos. Sveikatingumo kompleksai. Sporto klubai. Stadionai prie aukštųjų mokyklų. | Projektuojama ir statoma pagal atskirą užsakymą. |
| Pramoninė zona, mieste ir priemiestyje.  | Patalpos sportavimui ir aikštelių grupės įvairioms sporto šakoms.                                                | Projektuojama ir statoma pagal atskirą užsakymą. |

## 3 lentelė. Bendrojo naudojimo sporto statiniai

|                                                                                                                     |                                                                                                                                          |                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gyvenamasis mikrorajonas (6-12 tūkst. gyventojų), miesto sode ar gyvenamuosiuose rajonuose.                         | Vaikų žaidimų aikštelės. Vietos ir aikštelės įvairioms sporto šakoms individualiai užsiimanti gyventojams.                               | Galima kooperacija su vidurinių mokyklų sporto aikštynais.                                              |
| Gyvenamasis mikrorajonas (30-50 tūkst. gyventojų).                                                                  | Stadionas su pagrindinėmis sporto aikštelėmis, kurių teritorijose siūloma išdėstyti sportinius korpusus su salėmis.                      | Gyvenamųjų rajonų stadionai gali būti stambinami ir aptarnauti miesto rajoną (kartu su sporto klubais). |
| Gyvenamasis mikrorajonas (100-150 tūkst. gyventojų)                                                                 | Rajoninis stadionas su sporto salėmis ir vietomis žiūrovams, uždaras plaukimo baseinas.                                                  | Gali aptarnauti keletą miesto rajonų.                                                                   |
| Miesto centras                                                                                                      | Centrinis miesto stadionas ar sporto mokykla.                                                                                            | Atlieka miesto pagrindinio stadiono funkcijas.                                                          |
| Priemiestinė zona: labai arti miesto, jaunimo, vaikų stovyklose, prie vandens telkinių, sanatorijos, miškų masyvai. | Sporto kompleksai, slidinėjimo trasos, dviračių takeliai, dviračių trasos, plaukimo baseinai, pliažai, įvairios sveikatingumo stovyklos. | Gali būti miesto centre ar miesto ribose, galimas stambinimas.                                          |

Sporto įrenginio sudėtinės dalys:

1. *Pagrindiniai įrenginiai*, kur rengiamos fizinio lavinimo pratybos, treniruotės ir varžybos. Pagrindinio įrenginio matmenys, danga, atžymos ir įranga turi atitikti varžybų taisyklės patvirtintas sporto inventoriaus normas.
2. *Patalpos ir įrenginiai žiūrovams* – tai žiūrovams skirtos tribūnos, suolai, kėdės prie pagrindinio sporto įrenginio ir kt. patalpos (fojė, kavinės, sanitariniai mazgai ir t.t.).
3. *Aptarnavimo, pagalbinės patalpos ir aikštelės*. Šios sporto įrenginio dalys skirtos sportuojantiems (rūbinės, persirengimo kambariai, dušai, tualetai, masažo kambariai, auditorijos, trenerių kabinetai, poilsio kambariai, medicinos kabinetai, pirtys, teisėjų kambariai ir kt.). Tai taip pat sporto įrenginio aptarnavimo, eksploatavimo, administracinės – ūkinės (inventoriaus patalpos, sandėliai, garažai ir kt.), techninės (vandens, šilumos, elektros energijos ir kt.) patalpos.

Kiekviena sporto bazė ar kitas sporto įrenginys turi turėti nustatytą kiekį sportinio ir ūkinio inventoriaus, kuris būtinas kasdieninėse treniruotėse ar varžybose. Priklausomai nuo sportuojančiųjų skaičiaus, sporto bazėse turi būti atitinkamai sukaupta inventoriaus, kuris gali būti suskirstytas į dvi grupes: skirtas kasdieninėms treniruotėms arba varžyboms.

Gerėjant Lietuvos ekonomikai, vis daugiau įmonių, įstaigų bei įvairių organizacijų, verslininkų ir įvairių sričių darbuotojų vis dažniau ieško būdų stiprinti savo sveikatą bei gerinti darbingumą laisvalaikio metu panaudojant kūno kultūros ir sporto priemones. Neretai jie pageidauja turėti savo sporto inventorių ir tam reikalingus sporto statinius. Šiuo aspektu neabejotinai pirmauja Lietuvos kūno kultūros akademija, turinti gana plačią sporto statinių įvairovę. Kaip skelbiama akademijos statute, studentai turi teisę naudotis akademijos sporto bazėmis sportiniam meistriškumui kelti ir sveikatinimo tikslais.

Lietuvos aukštųjų mokyklų sporto įrenginiai, kuriais gali naudotis tam tikrų sporto šakų sportininkai ir sportui prijaučiantys studentai laisvalaikio metu:

- Uždaras plaukimo baseinas su visa baseinui priklausančia infrastruktūra (medicinos kabinetas, tualetai, persirengimo kambariai, dušai, inžinerinės komunikacijos): 4 takeliai, 3m, 5m ir 8m aukščio bokšteliai šuoliams, baseino ilgis 25m, gylis – 1,1 ir 4,5m. Baseine yra įrengtos dvi pirtys – turkiška ir suomiška, apšilimo (treniruoklių) salė bei tribūnos žiūrovams. Baseinas už tam tikrą mokestį prieinamas ir studentams, neužsiimantiems jokia sporto šaka.



- Lengvosios atletikos maniežas – pritaikytas treniruotis individualių ir komandinių sporto šakų atstovams bei prieinamas laisvalaikio mankštintis įvairių studijų programų studentams. Lengvosios atletikos maniežą sudaro 4 (200m ilgio) bėgimo takeliai ratu, šuolių į tolį bei trišuolių sektoriai, šuolių su kartimi bei į aukštį sektoriai, metimų sektorius, treniruoklių salė ir viduryje esanti rankinio žaidimo aikštelė.
- Sportinių žaidimų salė, kurioje vyksta krepšinio, tinklinio ir badmintono praktiniai užsiėmimai bei varžybos.
- Treniruoklių salė, kurioje yra įvairių raumenų grupėms stiprinti skirti bei kardio treniruokliai tiek profesionaliems sportininkams, tiek mėgėjams.
- Grupinių užsiėmimų (aerobikos) salė yra erdvi, tinkanti įvairiems užsiėmimams (pusiausvyrai, lankstumui lavinti) bei pritaikyta fechtavimosi sportui.
- Bokso salė su olimpinio ringu ir treniruotėms pritaikytomis metodinėmis priemonėmis (kriaušės ir kt.).
- Imtynių salė. Šioje salėje gali sportuoti graikų – romėnų imtynių, laisvųjų imtynių, dziudo atstovai, taip pat paskaitų metu čia vykdomos bendrosios metodinės pratybos.
- Irklavimo baseinai, skirti treniruotis baidarių, kanojų bei akademinio irklavimo sporto atstovams.
- Mažoji krepšinio salė pritaikyta judriesiems žaidimams žaisti bei studentams, turintiems fizinę negalią.
- Mažoji gimnastikos salė pritaikyta moderniems liaudies šokiams, jogai.
- Didžioji gimnastikos salė turi visus gimnastikos įrenginius ir akrobatinį taką.

Aukštosiose mokyklose kultivuojamos beveik visos sporto šakos, kurios yra įtrauktos į olimpinių žaidynių programą. Tarp studentų populiariausios yra krepšinis, rankinis, futbolas, lengvoji atletika, plaukimas, sportinė aerobika, irklavimas, dziudo ir kitos sporto šakos. Po paskaitų ir metodinių pratybų studentai gali naudotis akademijos sporto bazėmis savo laisvalaikio praleidimui.

### **Tyrimo rezultatai ir jų analizė**

Tyrimo organizavimas. Apklausa buvo vykdoma 2012 metų kovo mėnesį Lietuvos kūno kultūros akademijoje, paskaitų metu arba po jų, t.y. per pertraukas. Tyrimui pasirinkta Lietuvos kūno kultūros akademija, kadangi tai sporto pakraipos universitetas, turintis didžiausią sporto bazių kompleksą Lietuvoje. Studentai ir dėstytojai (jei apklausa buvo vykdoma paskaitų metu) buvo supažindinami su apklausos tikslu bei užpildymo taisyklėmis (žymėjimo būdas). Anketos žymėjimo laikas buvo neribotas, visi studentai galėjo įsigilinti į pateiktus klausimus bei pateikti labiausiai jiems tinkantį atsakymo variantą, o esant reikalui teirautis dėl jiems iškilusio klausimo. Iš viso buvo išdalinta 360 anketų. Nė viena anketa nebuvo sugadinta, apklausa vyko sėkmingai. Tyrimo duomenys buvo apdoroti Microsoft Exel programa, o gauti duomenys pateikiami skaitinėmis reikšmėmis.

Tiriamoji grupė. Anketinėje apklausoje dalyvavo visų LKKA studijų programų, po 45 studentus, parinktus atsitiktine tvarka.

Tyrimo imtis. Nustatant tyrimo imtį buvo naudojama Paniotto formulė (Krapavickaitė, 2005):

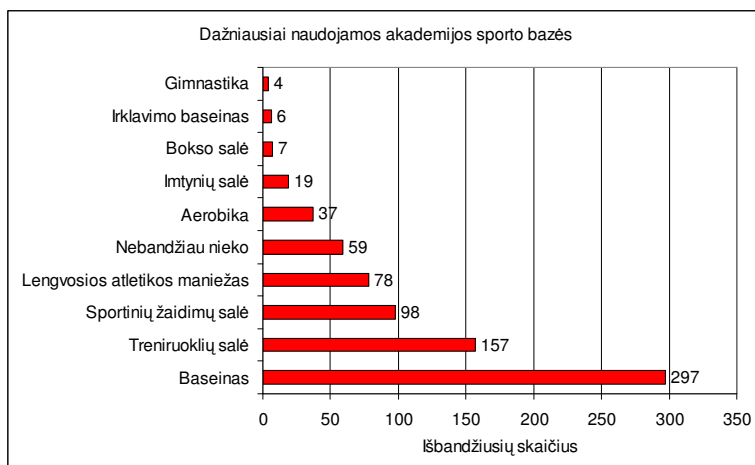
$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;  
 $\Delta$  - paklaida (5%, t.y. 0,05);  
 N – visumos narių skaičius.

Remiantis šia formule, norint gauti 95% patikimumo duomenis, reikėjo apklausti 336 respondentus, o buvo apklausta 360 studentų. Tai rodo, kad imtis yra reprezentatyvi ir duomenys yra patikimi. Todėl remiantis respondentų atsakymais galima daryti išvadas bei teikti pasiūlymus.

Tyrimo instrumentas. Tyrimui panaudota originali anketa, sudaryta remiantis prieš tai atliktų tyrimų (Bajorienė, Račiūnas, 2007; Luobikienė, Pauliukaitė, 2008) duomenimis ir darbais, kuriuose analizuojamas bei tiriamas studentų laisvalaikis. Siekiant atlikti išsamesnį tyrimą pasirinkta tema, anksčiau atliktų mokslinių tyrimų klausimus teko papildyti darbo autoriams. Anketa sudaryta iš trijų dalių: įvadinė, vadinamoji „paso duomenų“ dalis ir pagrindinė. Įvadinėje anketos dalyje buvo paaiškinami šio tyrimo ir anketos tikslai. Viduriniojoje anketos dalyje buvo aiškinamasi netiesioginė informacija apie studentą – demografiniai duomenys, o paskutinėje dalyje buvo pateikiami klausimai, tiesiogiai susiję su tyrimo tikslu ir problema. Tyrimo anketą sudaro 20 klausimų: 13 uždarų klausimų, 5 atviri klausimai ir 2 iš dalies atviri, t.y. respondentai galėjo pasirinkti labiausiai jiems priimtina atsakymo variantą arba įrašyti savąjį.

Tyrime dalyvavo 142 (39%) vaikinai ir 218 (61%) merginų. Studijuojančio jaunimo didžiąją laiką dalį atima paskaitos, pasiruošimas joms ir užduotų darbų atlikimas. Todėl labai svarbu likusį laisvą laiką praleisti kuo aktyviau. Siekiant sužinoti ar studentai leidžia savo laisvalaikį akademijoje, anketoje buvo pateiktas klausimas „ar savo laisvalaikį praleidžiate naudodamiesi akademijos sporto baze“ bei galimi du atsakymo varianto žymėjimai: taip arba ne. Didžioji dauguma respondentų pažymėjo atsakymo variantą „ne“ (274) ir tik nedidelė dalis (86) akademijos sporto baze naudojasi laisvalaikiu. Tarp laisvalaikio besinaudojančių sporto baze studentų pirmąją treniravimo sistemų ir kūno kultūros studijų programos studentai (atitinkamai 28 ir 31). Studijuojantys Lietuvos kūno kultūros akademijoje, turi galimybę pasirinkti daugybę laisvalaikio praleidimo galimybių. Čia galima atstatyti jėgas centriniuose rūmuose esančiame baseine, ugdyti savo fizinius sugebėjimus lengvosios atletikos manieže, treniruoklių, aerobikos, bokso, imtynių salėse, žaisti sportinius žaidimus sporto salėje, irklavimo sugebėjimus anksčiau tobulinę ir toliau sėkmingai treniruotis gali irklavimo baseine ir daug kitų veiklų. Buvo siekta išsiaiškinti, kurias sporto bazes ar veiklas studentai jau yra išbandę ir kurias būtų galima įvardinti kaip pačias populiariausias. Analizuojant šio klausimo rezultatus būtina paminėti, kad dažniausiai pasitaikęs atsakymas „nieko nebandžiau“ buvo tarp SRT studijų programos atstovų – net 27. Kiti šios specialybės studentai teigė, jog dažnai lankosi baseine (39), sportinių žaidimų salėje (11), treniruoklių salėje (15) ir lengvosios atletikos manieže (11). SOP specialybės studentai, dalyvavę tyrime, gausiausiai taip pat tvirtino, kad dažniausiai naudojami baseinu (41). Treniruoklių sale – 5, aerobika – 19, nesilanko nei vienoje sporto bazėje – 15.

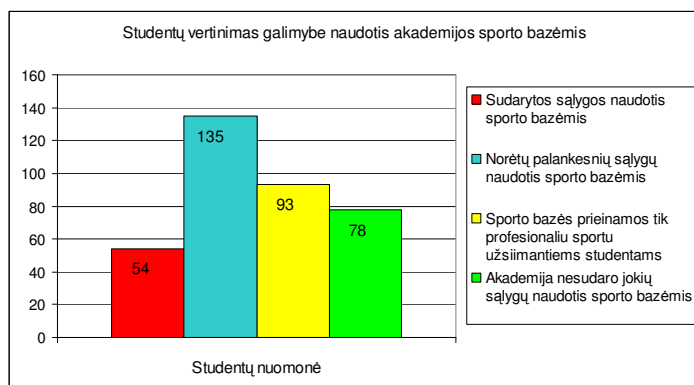


1 pav. Populiariausios akademijoje studentų išbandytos veiklos

Aukščiau pateiktoje linijinėje diagramoje matyti, kad populiarumu niekam nenusileidžia LKKA baseinas. Juo naudojasi net 82,5% visų respondentų (297). Beveik dvigubai rečiau buvo paminėta treniruoklių salė (157), sportinių žaidimų salė (98), lengvosios atletikos maniežas (78). 16% apklaustųjų (59) teigė, kad nėra išbandę nei vienos sporto bazės. Respondentai mažiausiai kartų paminėjo šias sporto bazes: gimnastika (4), irklavimo baseinas (6), bokso salė (7), imtynių salė (19) ir aerobika (37). TRS studijų programos studentai – vieni iš dažniausiai sutinkamų LKKA sporto bazėse: baseiną paminėjo 45, aerobiką – 13, imtynes – 15, bokso salę – 5, sportinių žaidimų salę – 39, treniruoklių salę – 32, irklavimo baseiną – 6, gimnastiką – 4, lengvosios atletikos maniežą – 30 studentų. Kineziterapeutų grupės tarpe, kaip ir kitose, žymiai pirmąją baseinas – 35. Keletas studentų naudojami treniruoklių sale (23), lankosi lengvosios atletikos manieže (2). Daugiausiai SFA studentų išbandė baseiną (31), sportinių žaidimų salę (17), treniruoklių salę (15), lengvosios atletikos maniežą (4). TFV specialybės studentai, neatsilikdami nuo kitų, dažniausiai minėjo baseiną – 37 kartų, treniruoklių salę – 15 kartų ir lengvosios atletikos maniežą – 4 kartus. Tarp šios specialybės studentų pasitaikė 8 studentai, kurie nesinaudoja akademijos sporto baze laisvalaikį. TSV studentai buvo vieni iš mažiausiai sporto bazėmis besinaudojančių studentų: baseiną naudojami 26, aerobika – 2, sportinių žaidimų sale – 10, treniruoklių sale – 23, bokso sale – 2, lengvosios atletikos maniežu – 6, o visiškai sporto bazėmis nesinaudoja 9 studentai. Tarp KKU studijų programos daugiausiai studentų naudojami baseinu – 43, aerobika – 3, sportinių žaidimų sale – 21, treniruoklių sale – 29, lengvosios atletikos maniežu – 21 studentas, imtynių sale – 4. Apibendrinant šio klausimo rezultatus galime teigti, kad didžioji apklaustųjų studentų dalis yra išbandę ir retkarčiais naudojami vienokia ar kitokia veikla sportinėse bazėse. Daugiausiai studentų, kurie nieko nebandė yra sportinės rekreacijos ir turizmo (SRT) studijų programos tarpe.

Daugiausiai ir dažniausiai LKKA sportine baze naudojasi treniravimo sistemų studentai. Šių studentų tarpe nepasitaikė nei vieno iš 45, kurie būtų atsakę, kad nesinaudoja nei viena sportine baze.

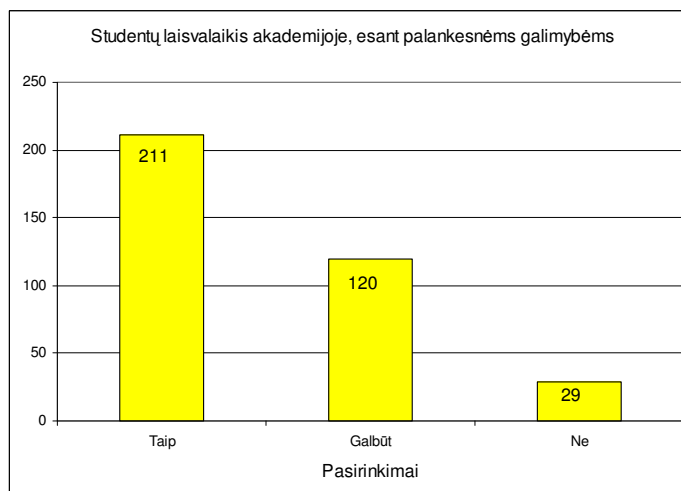
Buvo siekiama išsiaiškinti studentų požiūrį į tai, kaip akademija suteikia (ir ar suteikia) sąlygas savo studentams naudotis sporto bazėmis ne tik paskaitų metu, bet ir laisvalaikiu. Anketoje buvo pateiktas uždaras klausimas „kaip vertinate akademijos suteikiamą galimybę naudotis sporto bazėmis laisvalaikiu?“ ir 4 atsakymų variantai: „akademijos studentams sudarytos visos sąlygos ja naudotis“, „akademijos studentams galėtų būti sudarytos palankesnės sąlygos jomis naudotis“, „akademijos sporto bazės prieinamos tik profesionaliu sportu užsiimantiems studentams“ ir „akademija savo studentams neteikia jokių privilegijų norintiems naudotis sporto bazėmis“. Suskaičiavus visus anketų atsakymus paaiškėjo, kad didžioji studentų dalis (beveik 38%) pageidautų, kad akademija suteiktų palankesnes sąlygas naudotis sporto bazėmis. 54 respondentai mano, kad studentams yra sudarytos palankios sąlygos aktyviai leisti laiką akademijoje, 93 studentai yra įsitikinę, kad sporto bazės prieinamos tik profesionaliu sportu užsiimantiems studentams ir 78 tyrime dalyvaujantys pažymėjo, kad akademija nesudaro jokių sąlygų naudotis sporto bazėmis. Taigi, visiškai nepatenkintų arba bent iš dalies nepatenkintų suteikiamomis sąlygomis aktyviai leisti laisvalaikį studentų, dalyvavusių tyrime – net 306 iš 360 (85%). Šio klausimo rezultatai grafiškai pavaizduoti žemiau pateiktame paveiksle.



2 pav. Studentų požiūris į akademijos suteikiamas galimybes naudotis sporto bazėmis

Aukščiau pateiktoje diagramoje vaizdžiai matyti, kad labai maža studentų dalis yra patenkinta galimybėmis laisvalaikį leisti akademijoje. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, ar LKKA turėti dėti pastangas didindama sporto bazių prieinamumą savo studentams.

Sekančiu klausimu tikimasi išsiaiškinti, kokia studentų dalis pasinaudotų geresnėmis sąlygomis sveikai ir aktyviai ilsėtis mokymosi įstaigoje. Anketoje buvo teiraujamasi, ar studentai praleistų daugiau savo laisvo laiko akademijoje, jei tam būtų sudarytos palankesnės sąlygos ir pateikiami 3 galimi atsakymo variantai: „taip, be abejo“, „galbūt“, „ne“. Žemiau esančiame paveiksle pateiktas grafikas, vaizduojantis respondentų atsakymus.

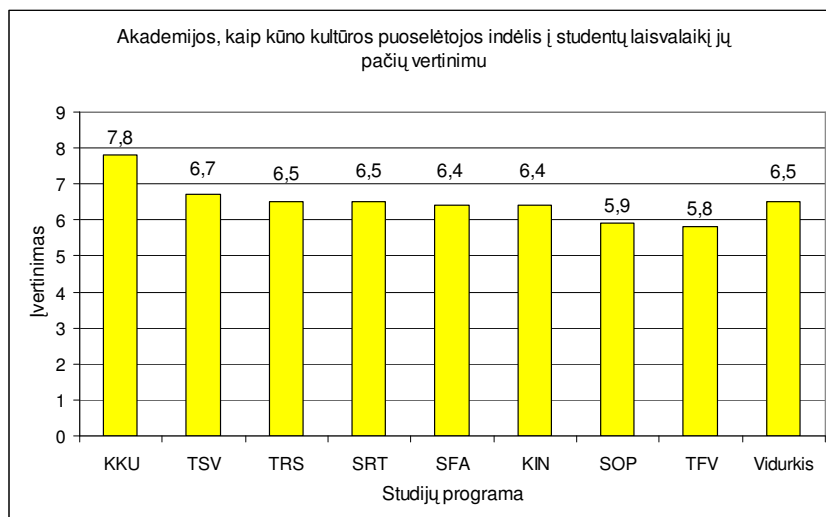


3 pav. Studentų pasirinkimas leisti laisvalaikį akademijoje

Žvelgiant į aukščiau pateiktą diagramą aiškiai matyti, kad tik 29 studentai nesinaudotų galimybe daugiau savo laisvalaikio praleisti akademijoje. Visi kiti studentai – 331 – pasinaudotų šia galimybe: 221 pažymėjo atsakymą „taip“ ir 120 „galbūt“. Studentai savo atsakymais akivaizdžiai parodo, kad aktyvus laisvalaikis, kurį gali suteikti Lietuvos kūno kultūros akademija, jiems yra labai svarbus.

Kalbant apie Lietuvos kūno kultūros akademiją ir jos studentų laisvalaikį, įdomu sužinoti studentų nuomonę, kaipgi jie įvertintų akademijos, kaip kūno kultūros puoselėtojos indėlį į aktyvų studentų laisvalaikį. Šiam tikslui pasiekti, dvidešimtas klausimas buvo pateiktas atviras ir nurodyta studentams dešimties balų sistemos vertinimu išreikšti savo nuomonę.

Analizuojant anketos duomenis, iš pradžių buvo atskirai suskaičiuojami kiekvienos studijų programos įvertinimo vidurkiai, o paskui – ir vienas bendras apklaustųjų studentų vertinimas. 20 paveiksle studentų nuomonė išreikšta jų vertinimais dešimties balų sistemoje.



**4 pav. Studentų įvertinimai akademijos naudai/nenaudai**

Aukščiausiu balu iš visų studijų programų, akademijos indėlį į aktyvų studentų laisvalaikį buvo įvertintas KKU specialybės studentų – 7,8, žemiausius balus skyrė TFV studentai (5,8). Bendras visų studijų programų ir apklaustų studentų vertinimas – 6,5 (patenkinamai).

### Išvados

1. Dažniausiai pagrindine laisvalaikio funkcija tampa poilsis, fizinis ir psichinis atsigavimas nuo būtinų pareigų. Apibendrinus galima pasakyti: visų apibrėžimų autoriai teikia, kad laisvalaikis – tai laisva laiko dalis, liekanti po darbo ir visų kitų būtinų pareigų. Taigi visiškai laisvas laikas suvokiamas kaip dalis nedarbo laiko arba laikas, liekantis nuo išpareigojimų socialinei aplinkai.
2. Užsienio ir Lietuvos universitetuose nuolat dirbama su studentais skatinant jų fizinį aktyvumą ir ieškoma vis kitokių aktyvaus laisvalaikio leidimo būdų, domimasi geriausiais variantais, esant nesikeičiančioms sporto bazėms. Ne išimtis yra ir Lietuvos kūno kultūros akademijoje vykdoma aktyvaus laisvalaikio skatinimo veikla.
3. Ištyrus ir įvertinus Lietuvos kūno kultūros akademijos sudarytas sąlygas studentų laisvalaikiui, nustatyta, kad:
  - Kalbant apie akademijos sporto bazę ir studentų išbandytas veiklas, daugiausiai studentų yra išbandę akademijos baseiną. Žvelgiant į šio klausimo rezultatus būtina paminėti, kad daugiausiai veiklų, vykdomų LKKA yra išbandę treniravimo sistemų studentai, o atsakymą „nebandžiau nieko“ dažniausiai pateikė sportinės rekreacijos ir turizmo studijų programos atstovai.
  - Pagal anketų rezultatus, dauguma studentų pageidautų palankesnių sąlygų naudotis akademijos turima sporto baze ir teigia, jog pagerėjus sąlygoms čia praleistų daugiau savo laisvalaikio.
  - Akademijos, kaip kūno kultūros puoselėtojos indėlį į aktyvų studentų laisvalaikį studentai įvertino tik 6,5 balo (patenkinamai).

## Literatūra

1. Bajorienė J., Račiūnas R. (2007) *KTU studentų požiūris į aktyvų poilsį ir turizmą*. Kultūra – ugdymas – visuomenė. Mokslo darbai 2. Kaunas: LŽŪU.
2. Blaževičius P. (2006). *Laisvalaikio organizavimas*. Rokiškis: Skripkos individuali įmonė.
3. Čingienė V. (1997). *Sporto klubų plėtra Lietuvos rinkos ekonomikos sąlygomis*. Sporto mokslas, 1,6.
4. Čiužas A. (2005). *Studentų vertybinių orientacijų tyrimai Lietuvoje*. Akademinis jaunimas permainų metais. Vilnius: Leidykla.
5. Čiužas A. ir kt. (2005). *Akademinis jaunimas: gyvenimo būdas ir vertybės*. Monografija. Vilnius: Leidykla.
6. Čiužas A., Ratkevičienė V. (2003). *Požiūrio į darbą kitimas*. Filosofija, Sociologija 4 (p. 20 – 26)
7. Gershuny J. (2003). *Changing Times: Work and Leisure in Postindustrial Society*. Oxford University Press.
8. Grobovienė V., Štarienė D. (2007). *KTU pirmo kurso specialiosios medicininės grupės studentų kūno kultūros pratybų metodika*. LŽŪU Mokslo darbai, 2.
9. Kalinauskaitė R. (2005). *Kauno jaunimo situacija: dabartis ir perspektyvos*. Akademinis jaunimas permainų metais. Vilnius: Leidykla.
10. Kaplan M. (1960). *Leisure in America: A Social Inquiry*. New York: John Wiley and Sons.
11. Kličius A. (1993) *Laisvalaikis dabartinėmis sąlygomis*. Sociologija Lietuvoje: praeitis ir dabartis (p. 127-130). Kaunas: Technologija.
12. Klimavičienė D. (2009). *Laisvalaikio ir sporto klubų veikla*. Kaunas: LKKA.
13. Kraus, Richard G. Recreation and Leisure in modern society / for Recreation and Leisure time careers. – Routledge, 2004.
14. Kublickienė L. (2001). *Laisvalaikio sociologija: paradigmų skirtumai*. Filosofija, sociologija 2, Vilnius.
15. Leonavičius V. (2001). *Šiuolaikinis Lietuvos vartotojo profilis*. Sociologija. Mintis ir veiksmas 1 (p. 5 – 15)
16. LR Konstitucija (1992). 49 str., 4 sk.
17. Luobikienė I., Pauliukaitė Ž. (2008). *Features of working students leisure*. Vadyba 2 (13). Kaunas: KTU.
18. Matusevičius E. ir kt. (2005). *Sporto statiniai*. Techniniai duomenys. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
19. Neubauer D. (2003). Jeder Vierte geht in Sportverein und hält sich dort körperlich fit. Badische Neuste Nachrichten.
20. Ratkevičienė V. (2005). *Akademinio jaunimo požiūris į studijas ir gyvenimo sąlygas*. Akademinis jaunimas permainų metais. Vilnius: Leidykla.
21. Paulavičiūtė A. (2002). *Renginių organizavimo ABC*. Vilnius.
22. Pranskevičiūtė D. (1993). Lietuvos pedagoginių aukštųjų mokyklų studentų laisvo laiko panaudojimo tinkamumo įvertinimas. *Sociologija Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (p. 131-134). Kaunas: Technologija.
23. Savickas A. (2006). Kultūrologija 2006/13. *Darbas ir laisvalaikis: naujos jų tarpusavio ryšio sampratos paieškos*. (p. 183 – 204) [žiūrėta 2012-03-30] Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=d75da67e-5f83-4c59-b51e-e7bad1d4f796>>
24. Stankevičius P. (2004). *Studentai apie idealą, inteligentiškumą ir kai kurias žmoniškąsias vertybes*. Istorija. Lietuvos aukštųjų mokyklų mokslo darbai (p. 138 – 144)
25. *Straipsnis iš laisvalaikio, sporto ir turizmo žurnalo*: Students' Perceptions of Leisure, Leisure Professionals and the Professional Body of Knowledge. [žiūrėta 2012-03-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.heacademy.ac.uk/assets/hlst/documents/johlste/vol4no2/0060.pdf>>
26. Šinkūnienė J.R. (2005). *Laisvalaikio studijos ir rekreacijos administravimas*. Socialinis Darbas. Mokslo darbai. Nr. 4 (1). Vilnius: MRU.
27. Vaščila V. (1996). *Studentų fizinės saviugdos pedagoginiai aspektai*. Studentų fizinis ugdymas. Vilnius: Technika.
28. Vitkienė E. (2002). *Rekreacija. Rekreacijos marketingo tyrimai*. Monografija. Klaipėda.
29. Vosyliūtė A. (2005). *Studentų kelionių prasmės*. Akademinis jaunimas permainų metais. Vilnius: Leidykla.

# PARODŲ IR RENGINIŲ ORGANIZAVIMAS MARIJAMPOLĖS KULTŪROS CENTRE

**Emilija Bočytė**  
*Marijampolės kolegija*  
**Regina Andriukaitienė**  
*Marijampolės kolegija*

**Anotacija.** Lietuva nors ir nedidelė šalis turi daug menininkų ir jie visi nori parodyti savo darbus visuomenei. Norint parodyti savo darbus ar gebėjimus neužtenka vien noro reikia dirbti su specialistais, kurie įvertintų tavo darbą. Jeigu tavo darbai yra įdomūs ir kūrybingi tada pradedama organizuoti tavo paroda ar renginys tavo darbams arba gebėjimams parodyti. Taigi ne taip lengva parodyti savo kūrybą, nes reikia atlikti visus organizacinius dalykus, kuriuos ne visi sugeba padaryti, tai gali padaryti tik tos srities specialistas.

**Temos aktualumas.** Marijampolės kultūros centre vyksta daug parodų ir renginių, kad jie įvyktų reikia juos suorganizuoti. Organizavimas prasideda nuo minties, idėjos sugalvojimo iki parodos ar renginio įvykdymo. Organizavimo tema yra parašyta daug darbų, bet nė vieno apie Marijampolės kultūros centre organizuojamas parodas ir renginius. Šiame straipsnyje bandysime apžvelgti visus svarbiausius organizavimo aspektus, tokios kaip reklamą, vedėjo pareigas, grįžtamąjį ryšį ir kita.

**Straipsnio problema** - neišanalizuota parodų ir renginių organizavimo situacija Marijampolės kultūros centre.

**Straipsnio tikslas** - išanalizuoti parodų ir renginių organizavimo situacija Marijampolės kultūros centre.

Norint pasiekti išsikeltą tikslą buvo suformuluoti šie **uždaviniai**:

1. Apibrėžti parodų ir renginių organizavimo teorinius aspektus.
2. Pristatyti Marijampolės kultūros centro parodų ir renginių organizavimo situaciją.
3. Ištirti Marijampolės kultūros centro organizuojamas parodas ir renginius.

**Straipsnio objektas.** Parodų ir renginių organizavimas

**Tyrimo metodai.** Literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, interviu.

## Parodų ir renginių organizavimo teoriniai aspektai

**Parodos ir renginiai kaip laisvalaikio samprata.** Laisvalaikis – laikas, nepriskiriamas tokiai privalomai veiklai kaip darbas (profesinė veikla, namų ruošą), mokymasis, valgymas, miegas. Kai kuriais atvejais nėra griežtos ribos tarp privalomų atlikti darbų ir laisvalaikio, kadangi kai kurie privalomi darbai gali būti atliekami ir laisvu nuo darbo metu, savo malonumui. Plačiaja prasme laisvalaikis – socialinio gyvenimo, veiklos sritis, infrastruktūros dalis, pramogos. (J. Plukaitė 2010)

Paroda – tai ko nors vertinga viešas rodymas, vieta kur tai yra rodoma. (Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas 2000) Renginys – tai vientisas, laike ir erdvėje apribotas žodžių, veiksmų, vaizdų junginys, skirtas tam tikrai temai atskleisti ir išreikštas atitinkamomis priemonėmis bei metodais. (L. Surginienė)

Pasak S. Kavaliausko (2009) Lietuvoje yra organizuojama daug ir įvairaus pobūdžio renginių ir parodų. Specialistai nėra pateikę vienodo renginių ar parodų klasifikavimo, bet juos galima skirstyti įvairiu pagrindu:

1. *Pagal laisvalaikio lygius*: rekreaciniai; pramoginiai; švietėjiškieji; šventiniai; kalendoriniai; proginiai
2. *Pagal dalyvių amžių*: vaikai; suaugusieji; jaunimas; vyresnio amžiaus žmonės
3. *Pagal santykį su kultūra*: nacionalinių kultūros paveldą akcentuojantys renginiai; klasikinės kultūros renginiai; renginiai, supažindinantys su kita kultūra; kultūrinio iššūkio renginiai
4. *Pagal dalyvių skaičių*: masiniai; organizacijos; kameriniai (nedidelis dalyvių skaičius)
5. *Pagal organizavimo vietą*: patalpose; lauke; mišrūs

Parodos nuo renginių skiriasi, nes renginys skirtas žmogui pralinksminčiai ir atsipalaiduoti nuo kasdieninių darbų, o parodos lavina mūsų požiūrį į meną, taip mes pagiliname savo kultūrinės žinias. Parodos mums atskleidžia meno subtilybės pasak filosofo, menotyrininko Charles Lalo, menas atlieka penkes esmines funkcijas (žr. 1 pav.):

### Meno esminės funkcijos

- Pramoginė (menas kūryba neatsiejami nuo žaidimo – stebėdamas meno kūrinių, žmogus tarsi nutolsta nuo realaus gyvenimo, pajunta dvasios pilnatvę);
- Katarsinė (ją filosofas aiškina kaip aistrų išgryninimą, apvalymą nuo neigiamybių);
- Techninė (menas laikytinas savita dvasios technika, kiekviena meno šaka – tai vis šiek tiek kitokia dvasios technika);
- Gyvenimą suidealinanti (menas suidealina individualias ir kolektyvines gyvenimo formas, teikia žmonėms teigiamos elgsenos pavyzdžių);
- Gyvenimo suintensyvinimo (žmogus suvokdamas meno kūrinius, stipriau jaučia ir labiau suvokia plačią tikrovę).

**1 pav. Meno esminės funkcijos** (sudaryta autorių remiantis Charles Lalo 1953)

Charles Lalo (1953) atskleidė esmines meno funkcijas, bet svarbiausia kas yra menas. Meną kiekvienas žmogus suprata skirtingai, pasak P. Gogeno (1848 – 1903) Menas yra arba plagiatas, arba perversmas.“, H. Melvilis(1819 – 1891), teigia, kad „Menas yra jausmų įkūnijimas“, o A. Mickevyčius (1798 – 1855), „įžvelgia tai, kas vyksta staiga nušvitus sąmonei, yra meno pagrindas“. E. Fromas (1900 -1980) yra pasakęs „kad menas – tai vienintelė universali kalba, kurią sukūrė žmonija. Ji tokia pati visose kultūrose ir religijose. Kūryba ne tik pagerina komunikaciją ir ekspresiją, bet ir sustiprina mūsų pasitikėjimą savimi, suteikia pilnatvės jausmą“. Kad meną pastebėtum ir jį įvertintum reikia laiko. R. Persigas teigia „Mes taip beprotiškai skubame, kad dažniausiai net nerandame laiko pasikalbėti. Taip lieka tik begalinis kasdienybės paviršutiniškumas ir monotonija, kuri po daugelio metų priverčia stebėtis, kurgi dingio laikas“. Meno šakų yra labai daug kaip keramika, taptba, fotografija, skulptūra ir daug kitų, todėl visas meno rūšis pažinti užtruktų labai daug laiko.

**Parodos ar renginio vedėjas ir kuo jis turi pasižymėti kaip asmenybė.** Kiekvienas renginys ar paroda nesvarbu didelė ar maža turi turėti vedėją. Vedėjas – tai žmogus, nuo kurio gebėjimų, mokėjimo vadovauti programai ar renginiui priklauso daugelio žmonių šventinė nuotaika. Kaip jis kuria draugišką, betarpišką atmosferą, sudaro bendravimo komfortą ir raiškos galimybes, taip iš esmės vertinamas visas renginys ar paroda. Kylant kultūriniam lygiui, auga ir darosi sudėtingesni renginių ar parodų lankytojų laisvalaikio poreikiai. Vedėjas turi sutelkti auditorijos dėmesį į itin svarbias temas, jie gali ugdyti estetinį skonį, poreikį kurti, formuoti pasaulėžiūrą ir panašiai. Vedėjo pareiga – ugdyti, lavinti, auklėti. Vedėjas turi taip pat būti iškalingas, kalbėti be klaidų ir turėti iškaltos dovaną (kitai vadinama retorika). „Iškaltumas yra ne kas kita kaip daug kalbanti išmintis“ – teigė Ciceronas. (A. Paulavičiūtė 2008)

Renginio ar parodos vedėjo balsas turi būti išraiškingas ir subtilus, nes su kokia raiška jis šneka tą patį jaučia renginio žiūrovai. Žmogaus balso tyrinėtojas V. Morozovas rašo: „Žmogus ištaria žodžius. Mes suvokiame jų prasmę. Tačiau kiek daug prasmės, be pačių žodžių, yra balso garsuose. Atidžiai išsiklausykite į jums nepažįstamo žmogaus balsą. Jo tembras, kalbėjimo būdas, intonacija duos jums daug informacijos apie jo jausmus bei charakterį. Balsa būna „šiltas“ ir „minkštas“, grubus ir niūrus išsigandęs ir baugštas, triumfuojantis ir išdidus, kandus ir įtaigus, tvirtas, iškilmingas ir dar daugelio kitų atspalvių, kurie išreiškia įvairiausius žmogaus jausmus bei nuotaikas ir net jo mintis“. Todėl vedėjas turi būti profesionalas, kad galėtų perteigti renginio žiūrovams savo nuotaiką ir požiūrį. Taip pat orientacinė kalba skirsis pagul tai kur vyksta paroda ar renginys pavyzdžiui mokykloje, kultūros centre, muziejuje, viešojoje aikštėje ir t.t..

Renginio vedėjas mirma kartą užlipęs ant scenos turi palikti pirmą gerą įspūdį, nes daugiau pasirodyti scenoje gali jau netekti. Žiūrovas pirmiausia atkreipia dėmesį į vedėjo išvaizdą - rūbus, šukuoseną, makiažą, aksesuarus, spalvas ir formas. Nes visa tai galite nusipirkti ir greitai pakeisti. Mūsų prigimtinių bruožai – tai žavesys, mimika, gestai, akys atspindinčios nuotaiką, meilumas arba ne... Visi šitie dalykai yra įgimti jų neina pakeisti tik eina patobulinti pratimais. Taip pat labai svarbu jūsų pasisveikinimas, balso

tembras, garsumas, jo tonas, aiškumas, pirmieji pasakyti sakiniai, nes kas jau pasakys to jau nesugražinsi. Kaip lietuvių liaudies patarlė sako: „Žodis, ne žvirblis“.(G. Incze 1999).

**Parodų ir renginių organizavimas.** Organizuoti (organizavimas) – tai ko nors, kūrimas, steigimas, telkimas, darymas, rengimas, tvarkymas.(Dabartinės lietuvių kalbos žodynas 2000) Organizavimo darbai priklauso nuo to ką organizuoja paroda ar renginį ir kokio jis bus masto didelis ar mažas. Pagrindiniai aspektai į kuriuos reikia atkreipti dėmesį rengiant paroda ar renginį yra šie, bet jie visi yra ne vienidai svarbūs (žr. 2 pav.):

|                                                   |                                                        |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. Renginio ar parodos idėjos ir scenarijus       | 2. Pramogos ir atrakcijos renginiuose arba parodose    |
| 3. Renginio ar parodos planavimas ir vykdymas     | 4. Komandos darbo užtikrinimas                         |
| 5. Renginio ar parodos saugumo užtikrinimas       | 6. Renginio ar parodos maitinimas                      |
| 7. Renginio ar parodos infrastruktūros kūrimas    | 8. Infrastruktūros nuoma                               |
| 9. Atlikėjų samdymas ir apgyvendinimas            | 10. Patikimos komandos subūrimas                       |
| 11. Renginio ar parodos marketingas, viešinimas   | 12. Renginio ar parodos filmavimas, fotografavimas     |
| 13. Tiesioginis renginio ar parodos transliavimas | 14. Renginio ar parodos leidimų ir licenzijų derinimas |
| 15. Spaudos ir dizaino darbai                     | 16. Techninis renginių ir parodų aprūpinimas           |
| 17. Dekoracijų kūrimas ir gamyba                  | 18. Renginių ar parodų rėmėjų paieška                  |
| 19. Vedėjų parinkimas                             | 20. Viešbučių ir gyvenamų patalpų nuoma                |

**2 pav. Renginių ir parodų organizavimo svarbiausi aspektai** (sudaryta autorių remiantis A.Žilioniu 2011)

„Svarbiausia – šventės tema, idėja“, - teigia A. Nomeika. Tačiau sugalvoti temą nevisada paprasta. O dar sudėtingiau – ją tinkamai įgyvendyti. Paprastai tenka gerokai pasukti galvą ir įdėti nemažai pastangų. Visų pirma, reikia nepamiršti, kad parodos ar renginio tikslas – ne tik atsipalaiduoti, bet ir geriau vienam kitą pažinti, išsiklausti, atskleisti. Svarbiausia, kad žiūrovai dalyvautų, o ne liktų stebėtojais..(M. Gurauskaitė 2011)

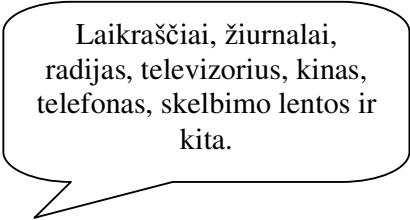
Planavimas – tai procesas, kai iškeliami tikslai ir ieškoma priemonių jiems pasiekti. Planavimo funkcija siejama su ateitimi. Planavimas išskiriamas iš kitų funkcijų, kaip svarbiausias. Planavimas yra procesas – nuoseklus vienas paskui kitą vykstančių stadijų keitimasis, o ne vienkartinis veiksmas. Planavimas prasideda nuo situacijos, kurioje ketiname veikti, įvertinimo.

Komanda – tai kaip efektyviai dirbanti grupė, pasiekia tokį lygį, kai veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, jų tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas ir motyvacija. Kad komanda dirbtų sėkmingai reikia žengti labai reikšmingą žingsnį – vadovavimą ir atsakomybę grupėje padalykite visiems nariams. Skirtingo mąstymo ir pažiūrų asmenys komandoje dirba kur kas efektyviau – kuo vienesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo.(T. Pransys 2006)

Infrastruktūra – bendrąja prasme, tarpusavyjesusieusių struktūrinių elementų visuma, įgaliojanti ar palaikanti visą struktūrą, bei jos funkcionavimą. Infrastruktūra – įvairių veiklos sričių objektų aptarnaujančių ūkį ir gyventojus, kompleksas. Valstybinėje sistemoje infrastruktūra vadinama viešojo sektoriaus dalimi, plačiąja prasme apima viešąsias paslaugas. Siaurąja prasme infrastruktūra – viešojo aptarnavimo įstaigos, institucijos, teikiančios viešąsias paslaugas, nesiekiant pelno. (J. Monstadt, M. Naumann 2004)

Reklama – tai komunikacijos būdas, kurio tikslas teisiogiai ar netiesiogiai reklamuoti vartotojams skirtas prekes arba paslaugas. Reklama gali būti skirta arba visuomenei, visuomenės grupei arba individuali. Reklamą skleisti gali verslininkai arba privatus asmenys. Skleisti reklama galima įvairiais būdais, tai kaip: (žr. 3 pav.)





Laikraščiai, žurnalai,  
radijas, televizorius, kinas,  
telefonas, skelbimo lentos ir  
kita.

**3 pav. Reklamos skleidimo būdai** (sudaryta autorių)

Organizuojant parodą ar renginį viešojoje erdvėje, kaip aikštė, parkas, stadionas, gatvės dalis ir kita. Organizatorius turi gauti valstybės leidimą vykdyti tokį renginį ar parodą. Taip pat organizatorius turi pasirūpinti tos vietos apsauga, kad neįvyktų žala materialiniam valstybės turtui. Taip pat organizatorius turi pasirūpinti lizencijomis, tai prekiauti tam tikromis prekėmis, alkoholiniais gėrimais ir kita.

**Apibendrinimas.** Vienas maloniausių laisvalaikio praleidimo būdų yra parodų ir renginių lankymas. Renginiai ir parodos nėra vienodai klasifikuojami, bet juos galime skirstyti tam tikru pagrindu, tai pagal laisvalaikio lygius, dalyvių amžių ir kita. Menininkų ir meno šakų yra labia daug, tai kaip tapyba, fotografija, karikatūra ir kita. Renginiui ar parodai yra labia svarbus renginio vedėjas, nes jis yra viso organizuoto darbo atspindys. Norint suorganizuoti parodą ir renginį reikia atlikti daug įvairių darbų, kaip temos, idėjos kūrimas, darbų planavimas, komandos subūrimas, infrastruktūrų nustatymas, reklama, leidimų ir licenzijų gavimas ir kita.

### **Marijampolės kultūros centro parodų ir renginių organizavimo pristatymas**

Marijampolės kultūros centras buvo atidarytas 2005 metais gruodžio mėnesį, bet savo veikla plačiai pradėjo vykdyti 2006 metais. Marijampolės kultūros centras yra įsikūręs Marijampolės m., Marijampolės sav. Kultūros centre vyksta įvairios parodos ir renginiai.

Magdalenos Birutės Stankūnienės rūpesčiu ir lėšomis 2006 metų vasario 16-ąją Marijampolės kultūros centre atidaryta jos vardo menų galerija. 2006 – 2007 metais galerijoje marijampoliečiai ir miesto svečiai turėjo galimybę aplankyti 23 profesionalaus meno parodas. Tokias kaip Dailininko Vytauto Ciplijausko paroda, tarptautinio tapybos plenero „Skambančios spalvos“ paroda, Vilkiškio dailininkų paroda „Sūduvių žemė“, Marijaus Balčiaus tapybos darbų paroda ir kt.

2008 gegužės 31 d. Santuokų iškilnių salėje įsteigta Marijampolės dailės galerija. Joje yra eksponuojami tik iš Sūduvos kilusių iškiliausių menininkų kūriniai. Šiose parodose eksponuojami iš Lietuvos nacionalinio dailės muziejaus fondų, bei pačių menininkų kultūros centrui dovanoti kūriniai.

Marijampolės kultūros centre 2010 metais įvyko 11 profesionalaus meno parodų. Jas aplankė apytiksliai 2637 lankytojai. Tautodailės ir foto parodų įvyko 29, jas aplankė apytiksliai 5605 lankytojai. Taip pat vyko 2 edukaciniai projektai.

### **Tyrimo metodika ir organizavimas**

Asmeninis interviu naudojamas tik kokybiniais duomenimis surinkti. Asmeninio interviu atveju apklausėjas ir informantas paprastai kalbasi sėdėdami prie stalo, o jų pokalbis įrašomas į diktafoną. Toks interviu gali trukti valandą ar ilgiau ir vyksta informanto pasirinktoje vietoje, prieš tai susitarus ne tik dėl vietos, bet ir dėl laiko. Turėdamas klausimų gaires ir diktafoną, apklausėjas pradeda interviu ir iš pradžių paviršutiniškai aptaria klausimą, o vėliau skverbiasi vis giliau. Taip pat galima atlikti ir rašytinį interviu, tai tas pats kas ir asmeninis interviu, tik kad informantas atsakinėja į klausimus ne žodžiu o raštu. (M. Beržanskienė 2010)

Tyrimu siekiama – Ištirti parodų ir renginių organizavimą Marijampolės kultūros centre ekspertų atžvilgiu.

Siekiant išsiaiškinti iškeltą tikslą buvo formuluojami tokie pagrindiniai tyrimo uždaviniai:

- ❖ išsiaiškinti, kaip organizuojamos parodos ir renginiai;
- ❖ išsiaiškinti, kokias pareigas ir užduotis atlieka renginio ar parodos vedėjas;
- ❖ išsiaiškinti, kaip parodą ar renginį reklamuoti;
- ❖ išsiaiškinti, kaip sužinoti renginys ar paroda pavyko ar nepavyko;
- ❖ aptarti audėjos Konctancijos Bočienės kūrybą.

Pateiktuose tyrimo rezultatuose informantai yra pavadinti A, B, C, siekiant anonimiškumo. Su informantais A ir B buvo vykdomas asmeninis interviu. Jis buvo įrašinėjamas į diktafoną Šie interviu vyko

2011 metų lapkričio 16 dieną. Su informantu C buvo vykdomas tyrimas vykdomas, informanto pokalbį užrašant raštu. Šis interviu buvo įvykdytas 2011 metų lapkričio 21 dieną.

### Tyrimo rezultatai ir apibendrinimas

Tyrimo pradžioje analizuojama parodos ir renginio organizavimo aspektai. Šią informaciją rasime 1 lentelėje pagal pirmą temą pateikiamos informantų citatos.

**1 lentelė. Parodos ir renginio organizavimas**

| TEMA                              | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PARODOS IR RENGINIO ORGANIZAVIMAS | <p>„...Pirmiausiai reikia žinoti...žmonių poreikius...“A, „...galimybės parodai organizuoti...“A, „...ilgamečio darbo patirties...“B, „...pažinoti ... dailininkus ... skambinti, bendrauti...“B, „...Daug žinių apie profesionaliąją tradicinę ir šiuolaikinę dailę, tautodailę ir amatus, naujoves...“C; „... salės prieš renginį paruošimas...“B, „...Tam reikia tikslingai ir ilgai ruoštis, domėtis...“C, „...kompoziciją, erdvės suvaldymą...“C, „...tikslinga orientuotis į jau kurenčius žmones, jau anksčiau kūrčius žmones ir bandančius kurti, jaunimą, kad juos paskatinti kad jie būtent ... galėtų pirmiausiai parodyti savo kūrybą...“A, „...menininkai galėtų pamatyti profesionalesnį lygį, kad jie galėtų bendrauti su kitų miestų menininkais ir žinoma su užsieniu...“A, „...kultūros įstaigos pagrindinių tikslų yra puoselėti etno kultūrą ir išsaugoti ją...“A, „...atsirastų tikslas jaunimui, kuris auga šiame mieste kad jis turėtų galimybę pajusti ... profesionale kūrybą ir kad juos skatintų ir patiems kurti ... ir kad skatintų savo kūrybą, Jie galėtų būti užtikrinti kad jie su savo kūryba gali grįžti į namus į savo gimtąjį miestą ir rodyti...“A, „...būtų salė išvėdinta kad viskas būtų švaru kad tvarkinga kad foninė muzika veiktų kad lempos būtų uždektos...“B, „...kad žiūrovus nematytų jei koks kyla nesklandumas ... taigi komanda turi žinoti, ką atlieka...“B, „...Svarbiausia – būti smalsiu, žingeidžiu, nuolat besitobulinančiu, mylinčiu ir gerbiančiu kultūrą ir menus, kūrėjus ir savo pasirinktą sritį...“C.</p> |

**Pirmos temos – parodos ir renginio organizavimas.** Informantai teigia, kad pirmiausia reikia žinoti žmonių poreikius, kad galėtų sėkmingai suorganizuoti renginį ar parodą. Labai svarbu parodai ar renginiui jo veikimo vieta, kad būtų geras apšvietimas, paruošta ir tvarkinga salė. Labai svarbu bendrauti su kūrėjais parodų, nesvarbu kokį jie meną kuria ar profesionalų meną ar šiuolaikinį meną ar kt. Svarbu taip pat įtraukti ir jaunimą į kūrybą. Bet iš visų dalykų svarbiausia būti smalsiu, žingeidžiu, nuolat besitobulinančiu sau mėgstamoje srityje.

2 lentelėje pateiktas antros analizuojamos temos aspektai, tai renginio ar parodos vedėjo pareigos. Šia informaciją rasime 2 lentelėje pagal antrą temą pateikiamos informantų citatos.

**2 lentelė. Renginio ar parodos vedėjo pareigos**

| TEMA                                | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RENGINIO AR PARODOS VEDĖJO PAREIGOS | <p>„...(Renginio ar parodos vedėjas)Labai svarbus...“C, „...imant vieno ar tai grupės kūrėjų ... kūrybinį kelia ir vertę ... svarbu per pristatymą parodos kad įvyktų ne vient pavardės pagarsinimas, bet kad ir įvyktų labai geras efektingas kūrybos įvertinimas, palyginimas...“A, „...vertinti turėtų menotyrininkas arba ekspertas, kuris išanksto būtų susipažinęs su ankstesnę kūrybą ir dabartine ... padaryti įvertinimą ... apie tą parodą “A, „...reikia gerai pasiruošti atitinkamus jau klausimus kuriuos užduodam...“A, „...bendrauja su žmogum...“B, „...autoriui parodos atidarymo metu ... papildo tai ką mes išgirdome...“A, „...pristato darbus pristato apie tą žmogų kažką tai papasakoja...“B, „...organizatoriaus pagrindinis darbas ir būtų tai ką jis jau padarė išanksto su visais kalbėjo bendravo ... vedančiojo vaidmuo... jis gerai pažysta visus: ir ekspektus, ir menotyrininkus ... gali juos visus suvesti į bendrą pokalbį...“A, „...parodos atidarymo metu ... būtų kiti meniniai ekspektai, tai ... muzika ... vaidybinis elementas ar šokis ... tiesiog prie kiekvienos parodos galima atrasti šalutinių meno sričių kurias galima pritaikyti ir tiesiog papuošti tą šventę...“A, „...Informaciją – esminę, profesionalią, minimalią ir suprantamą...“C.</p> |

**Antros temos – renginio ar parodos vedėjo pareigos.** Informantai teigia, kad renginio ar parodos vedėjas yra labia svarbus. Pirmas kaip vedėjo darbas, tai susipažinti su kuriančio žmogaus aplinka ir jo darbais, anksčiau kurtais ir dabartiniais, bei ateities galimybės. Parodos pristatymo metu vedėjas pasirūpina žiniasklaida ir ekspertais kurie įvertina parodą ir suveda su kūrėju, kad galėtų kartu pabendrauti ir išgirsti ją

profesionalę nuomonę apie jo kūrybą. Bet svarbiausia nepersistengti pateikti įdomiausią ir atrinktą esminę informaciją.

3 lentelėje pateiktas trečios analizuojamos temos aspektai, tai renginio ar parodos žiniasklaida. Šia informaciją rasime 3 lentelėje pagal trečią temą pateikiamos informantų citatos.

**3 lentelė. Renginio ar parodos žiniasklaida**

| TEMA                             | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RENGINIO AR PARODOS ŽINIASKLAIDA | „...didelis darbas yra reklama ... ryšiai su visa žiniasklaida“A, „...Visais įmanomais informavimo būdais: plakatais, skrajutėmis, žinutėmis, skambučiais, laiškais, žodžiu, kvietimais, spauda. „iš lūpų – į lūpas“...“C, „...kvietimai, skelbimai ... žodžiu...“A, „...autorius kuria kvietimą ... individualiais gebėjimais ... galų galia tarp daugybės kvietimų ir gaunasi toks išskirtinumas .. lankytojas gauna išskirtinį kvietimą ir jis iškarto atpažysta autorių...“A, „...reklamos vadybininkai, kurie padeda sukurti kvietimus, skelbimus...“A, „...žiniasklaida, kvietimai...“A, „...pats svarbiausias yra gyvas kontaktas ... pakvietimas žodžiu kiek įmanoma daugiau ... reikia kad tai būtų patikrinta draugo...“A, „...internetinis puslapis ten yra skelbami visi renginiai...“B, „...lentoje kultūros centre ... laikraščiuose...“B. |

**Trečios temos – renginio ar parodos žiniasklaida.** Informantai teigia, kad labai svarbu visi ryšiai su žiniasklaida. Svarbu labia reklama tai trapišniai laikraščiuose, internete, asmeniniai kvietimai, informacija lentose ir kt.. Bet visų svarbiausias gyvas žodis, tai kvietimas žodžiu.

4 lentelėje pateiktas ketvirtos analizuojamos temos aspektai, tai renginio ar parodos sėkmės arba nesėkmės nustatymas. Šia informaciją rasime 4 lentelėje pagal ketvirtą temą pateikiamos informantų citatos.

**4 lentelė. Renginio ar parodos sėkmės arba nesėkmės nustatymas**

| TEMA                                                | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RENGINIO AR PARODOS SĖKMĖS ARBA NESĖKMĖS NUSTATYMAS | „...Tik pats savimi...“C, „...Įsitikinusi štai kuo jeigu dirbi nuosekliai jį visada laikui bėgant visada ras atgarsį žmonių širdyse...“A, „...rezultato nereikia laukti iš pirmų metų...“A, „...rengiant pirmą parodą ... turi jau matyti ir ateitį po kiek laiko...“A, „...žmogui kažkas labai nepatinka išeina iš salės iškarto pamatysi...“B, „...paklausi ... tai pasako savo nuomonę...“B, „...tikrųjų praeina daug žmonių įvairių skonių, ištikrųjų kiekvienam neįtiksi, bet stengiamės dirbam ir ištikrųjų renkasi žmonės...“B, „...Nieko nereikia „laužti“, vaidinti. Niekas nekalba stipriau už natūralumą...“C. |

**Ketvirtos temos – renginio ar parodos sėkmės arba nesėkmės nustatymas.** Informantai teigia, kad svarbiausia pasitikėti savimi ir savo darbu. Darbo rezultatus nesistengti gauti iš pirmųjų metų. Reikia dirbti nuosekliai ir tavo kūrybą tikrai įvertins žmonės. Kiekvieno žmogaus skonis yra skirtingas ir jeigu tau jau kažkas labia nepatinka, tai atsistoji ir išeini, bet tokių žmonių labia mažai, nes kaip tu kur nors eini tai daugmaž žinai ką pamatysi. Svarbiausia būti natūraliam ir tikrai žmonės anksčiau ar vėliau įvertins tavo kūrybos pastangas.

5 lentelėje pateiktas penktos analizuojamos temos aspektai, tai audėjos Konstancijos Bočienės kūryba. Šia informaciją rasime 5 lentelėje pagal penktą temą pateikiamos informantų citatos.

## 5 lentelė. Audėjos Konstancijos Bočienės kūryba

| TEMA                                          | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AUDĖJOS<br>KONSTANCIJOS<br>BOČIENĖS<br>KŪRYBA | <p>„...Visas parodas ir profesionalios ar mėgėjiškos dailės parodas vertinu labai teigiamai...“C,<br/>         „...Konstancija Bočienė tai yra mūsų vertybė liaudies meno turtas ... mes buvome amžininkai ... kad galėjome naudotis ir kad ji paplito po sūduvą, ir kad galų gale turėjome progą ją kalbinti su ja bendrauti, ir kad mes dabar jau liekam tiesiog jos to dvasiniu turto paveldėtojai, ir kad mūsų tikslas toliau skleisti, nes žmogaus gyvenimas yra ribotas, ir tikrai vienas iš pagrindinių tikslų mūsų tai skleisti, ir tą palikimą kitu būdu perduoti ateinančioms kartoms...“A, „...liaudies menininkė kuri tikrai kūrė labai atsakingai labai rūpestingai ... buvo bendraujantis žmogus ... buvo įmanoma ją prakalbinti, įmanoma ją išgirsti, pajusti. Mes kaip tik įmanoma stebėjome ją, daugybę metų ir dalyvavome kartu įvairiuose mokyse, parodose ir turėjome progą matyti kaip ją vertina mūsų krašto žmonės, bet ir jau ją vertino Lietuva ir Lietuvos liaudies kultūros centras...“A, „...jos užima labai reikšmingą ir savitą vietą valstybės kultūroje, šalies, regiono, miesto, rajono kultūriniam, meniniam gyvenime...“C, „...kūryba yra vertinga ... saugotina, ... atgimimo laikotarpiu buvo suspėta kreiptis į ją ... būdama dar tikrai pajėgi ... ji suspėjo sukurti tikrai ne vienam mūsų kolektyvui tautinius kostiumus. Dabar tas palikimas yra pats svarbiausias ... jis likęs jį dėvi ... Mes turėdami tokią autentišką audėją, kur kas stipriau įsivaizduojame ir žinome mūsų kraštui būdingus raštus, spalvas, nes Konstancija buvo dorai išstudijavusi ir gerai žinojo ... pirmoji kokios yra būdingos spalvos mūsų kraštui ir labai gerai jautė kaip tas spalvas reikia derinti tai mums buvo jos mokykla...“A, „...Tokios parodos yra išviso unikalios na tai viskas yra rankų darbo...“B, „...naudojamės jos patirtimi...“A, „...ji gražiai keliavo su lėlėmis tautiniais kostiumais aprangais suvalkietiškais rūbais ... tai buvo gerbtina ir įsimintina. Jos asmeninė iniciatyva, kad tą lėlių įsigijo daug žmonių ... kad ne pas vieną iš jų etnologą yra Konstancijos aprangta lėlė...“A,<br/>         „...stengėsi kalbinti artimuosius, pažystamus, žodžiu, peržvelgti jos kūrybinį kelią...“A,<br/>         „...parašyti straipsniai ... yra istorinis paliūdimas apie ją apie jos kūrybą...“A, „...didžiausią atsakomybę ir galimybę perduoti ateinančioms kartoms ... ką jinai paliko, ką jinai kurė kaip jinai kurė, vadinasi į ateitį galime žiūrėti pozityviai ir galim jos palikimą toliau puoselėti...“A,<br/>         „...parodos būna unikalios ir eina lankytojai žiūri ir gėrisi iš tikrųjų, tais darbais...“B,</p> |

**Penktos temos –audėjos Konstancijos Bočienės kūryba.** Informantai teigia, kad Konstancija Bočienė buvo garsiausia sūduvos krašto audėja. Ji buvo etno kultūros plėtotėja. Ji buvo išsamiai išanalizavusi sūduvos krašto spalvas ir raštus. Ji yra sukūrusi ne vienam lietuvių kolektyvui tautinius drabužius. Jos kūrybą vertina ne tik sūduvos kraštas, bet ir visa Lietuva ir Lietuvos liaudies kultūros centras. Konstancija pasižymėjo tuo kad nebijojo bendrauti, ėjo ir darė viską kas įmanoma, kad jos kūryba gyvuotų. Ji keliavo po visą Lietuvą su savo kurtomis lėlėmis aprangtomis tautiniais drabužiais. Jos kūryba yra labai gerbtina ir dabartės svarbiausias tikslas mūsų saugti jos kūrybą ateinančioms kartoms.

**Apibendrinimas.** Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta pagrindiniai aspektai, kaip suorganizuoti parodą ar renginį, tai kad pirmiausia reikia žinoti žmonių poreikius ir norus ir pagal tai kurti jiems renginius ar parodas. Kad norint gerai atlikti kokį nors didelį ar mažą darbą reikia komandinio darbo. Kad renginio ar parodos vedėjas ne tik dirba tuo metu, bet jis ir bendrauja su meninkais, ir stengiasi juos pateikti kuo įdomiau, kad lankytojai jį prisimintų. Labai svarbu renginiui ar parodai, tai reklama geriausia reklamos būdas tai žodinis kaip eina „iš lūpų į lūpas“. Naujai kuriantis menininkas neturi didelės sėkmės laukti iš pirmo renginio ar parodos, nes tik nuolatinis ir sunkus darbas duoda vaisius. Sužinojome, kad audėja Konstancija Bočienė yra žinoma ne tik sūduvos krašte, bet ir visoje Lietuvoje. Didžiausias jos paveldas, tai jos sukurti darbai. Jos darbai yra labai gerbtini ir saugojami, kad išliktų ateinančioms kartoms.

## Išvados

1. Parodas ir renginius galima klasifikuoti pagal laisvalaikio lygius, pagal dalyvių amžių ir kita. Meną kiekvienas supranta skirtingai, todėl jo apibrėžimų yra labai daug ir įvairių. Organizuojant parodą ar renginį reikia atlikti daug ir išsamių darbų, kad paroda ar renginys pasisektų, bet svarbiausia yra renginio tema, idėja;
2. Marijampolės kultūros centras savo veiklą pradėjo 2006 metais ir savo veiklą plečia kiekvienais metais
3. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta: kad parodą ar renginį organizuojant svarbiausia žinoti žmonių poreikius ir norus; efektingiausia reklama einanti „iš lūpų į lūpas“; norint menininkui patirti sėkmę savo darbe reikia dirbti ne vienus metus; parodos ar renginio vedėjas atsakingas už renginio sėkmę; visi menininkai yra labai gerbiami ir vertinami.

## Literatūra

1. Beržanskienė M., Marketingas konspektas, Marijampolė, 2010, ISBN 978–609-422–002-9
2. Biblioteka ir partneriai. Pristatymo rėmėjų paieškos, santykių palaikymo taikomieji metodiniai pagrindai [žiūrėta 2011 12 05] Prieiga per internetą: <http://www.bibliotekospazangai.lt/bibliotekairpartneriai/Metodin%20mediaga/metodika.pdf>
3. Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas, Vilnius, 2000
4. Dauten D., Tobulumui ribų nėra, Vilnius, 2007
5. Gurauskaitė M., Įmonės vakarėlių idėjos patalpinta 2006 12 11 atnaujinta 2011 12 01 [žiūrėta 2011 12 06] Prieiga per internetą: <http://www.anonsas.lt/portal/categories/4/1/0/1/article/2276/imones-vakareliu-idejos>
6. Incze G., 100 klausimų ir atsakymų apie geras manieras, Vilnius, 1999
7. Kas yra reklama ? [žiūrėta 2011 12 02] Prieiga per internetą: <http://www.dolceta.eu/lietuva/Mod1/Kas-yra-reklama.html>
8. Kavaliauskas S., Laisvalaikio renginio rengimo aspektai paskaita 2009 10 26 [žiūrėta 2011 09 21] Prieiga per internetą: <http://lt.wikiquote.org/wiki/>
9. Lalo CH., The Journal of Aesthetics and Art Criticism 1953 06 [žiūrėta 2010 10 01] Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/pss/426454>
10. Leidimų rengti masinius viešuosius renginius išdavimas [žiūrėta 2011 12 05] Prieiga per internetą: <http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/143/?itemID=213>
11. Marijampolės kultūros centras [žiūrėta 2011 10 05] Prieiga per internetą: <http://www.marijampoleskc.lt/>
12. Menas [žiūrėta 2011 10 04][žiūrėta 2011 10 04] Prieiga per internetą: [http://www.menasbuti.lt/index.php?item\\_id=42](http://www.menasbuti.lt/index.php?item_id=42)
13. Metodinio būrelio veiklos planavimas ir vykdymas metodinės rekomendacijos 2007 [žiūrėta 2011 12 05] ISBN 978-9955-34-054-6 Prieiga per internetą: [http://www.pprc.lt/MetodineVeikla/Burelio\\_veikla.pdf](http://www.pprc.lt/MetodineVeikla/Burelio_veikla.pdf)
14. Monstadt J., Naumann M., Neue Raume technischer infrastrukturen 2004 [žiūrėta 2011 12 02] ISBN 3-88118-379-5 Prieiga per internetą: <http://www.networks-group.de/veroeffentlichungen/DF8825.pdf>
15. Paulavičiūtė A., Renginių organizavimo abėcėlė atnaujintas ir papildytas leidinys, Vilnius, 2008
16. Plukaitė J., Kas yra laisvalaikis 2010 09 22 [žiūrėta 2011 09 21] Prieiga per internetą: <http://justina-plukaite.blogspot.com/2010/09/kas-yra-laisvalaikis.html>
17. Pranys T., Komandinis darbas 2006 [žiūrėta 2011 11 20] Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/4544f4f5e8fd1>
18. Wong E., Didžiausi šedevrai Luvras 2010 05 03 [žiūrėta 2011 11 05] Prieiga per internetą: <http://lt.thecircumference.org/louvre-museum>
19. Žilionis A., Renginio organizavimas [žiūrėta 2011 10 04] Prieiga per internetą: <http://www.zilionis.lt/andrius/renginiu-organizavimas.html>

# MEDICINOS TURIZMO KAIP NAUJOS TURIZMO ŠAKOS PATRAUKLUMO LIETUVOS TURIZMO VERSLO ATSTOVAMS NUSTATYMAS

**Lina Bučinskaitė**

*Lietuvos kūno kultūros akademijos*

**Regina Navickienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademijos*

## **Santrauka**

Turizmas yra viena iš efektyviausių ekonomikos šakų, tačiau tai – palyginti nauja paslauga Lietuvoje. Dėl šios priežasties šiuo metu dar nėra visiškai susitarta dėl tam tikrų turizmo rūšių, įskaitant ir sveikatos turizmą, sąvokų. Bendrai galima teigti, kad sveikatos turizmas – tai turizmo rūšis, kurios tikslas yra sveikatos gerinimas, gaunant sveikatinimo ir (ar) sveikatingumo paslaugas. Kalbant apie sveikatinimo turizmą, viena iš jo rūšių yra medicinos turizmas, kurio metu žmogui yra suteikiamos gydymo ir (ar) sveikatos paslaugos. Rengiant darbą buvo atliekamas kokybinis tyrimas giluminio interviu metodu. Pasinaudojant juo buvo tiriamas medicinos turizmo patrauklumas Lietuvos turizmo verslo atstovų tarpe. Tyrimas parodė, kad Lietuvoje medicinos turizmas šiuo metu nėra labai patrauklus verslininkams dėl žinių stokos bei gana didelių išlaidų, dėl ko pastarieji kol kas neskatina medicinos turizmo vystymo šalyje.

## **Įvadas**

Šiais laikais daugelio žmonių dėmesys savo sveikatai yra stipriai išaugęs. Jie vis labiau ja rūpinasi ir saugo, todėl paslaugų, padedančių išsaugoti ir stiprinti sveikatą, paklausa vis didėja. Tokių paslaugų teikimas yra ypač aktualus šalims, kurios turi gydomųjų šaltinių, aukštos kvalifikacijos specialistų bei išvystytą infrastruktūrą.

Vienas iš būdų, padedančių žmonėms gerinti savo sveikatą, yra medicinos turizmas, kuris yra sveikatos turizmo rūšis. Kalbant apie Lietuvą, ji dar neišnaudojo medicinos turizmo potencialo ir kol kas nėra įtraukta nei į pasaulio, nei į Europos medicinos turizmo žemėlapius. Lietuvoje medicinos turistai galėtų būti pritraukiami siūlant jiems odontologijos, plastinės chirurgijos, širdies chirurgijos, ortopedijos ir traumatologijos, akių gydymo bei kitas medicinos paslaugas. Todėl galima teigti, kad ši turizmo rūšis turi dideles plėtros ir augimo galimybes šalyje, tačiau neaišku, kodėl Lietuvoje medicinos turizmas nėra pakankamai populiarus?

**Tyrimo objektas** – medicinos turizmas.

**Tikslas** – nustatyti medicinos turizmo kaip naujos turizmo šakos patrauklumą Lietuvos turizmo verslo atstovams.

Siekiant šio tikslo, iškelti tokie **uždaviniai**:

- ✓ Pateikti medicinos turizmo sampratą;
- ✓ Įvertinti medicinos turizmo kaip naujos turizmo šakos patrauklumą Lietuvos turizmo verslo atstovams.

**Hipotezė** – Lietuvos turizmo verslo atstovai nesuinteresuoti vystyti medicinos turizmą ir laikyti jį prioritetine verslo šaka.

**Tyrimo metodai**: žvalgomoji internetinė analizė, giluminis interviu.

## **Medicinos turizmo sampratos analizė**

Visais laikais visuomenėje buvo paplitęs posakis „Sveikata – brangiausias turtas“. Šių dienų pasaulyje minėtasis posakis, dėl aplinkos taršos, kasdieninės rutinos bei streso, žalingų įpročių ir kitų, darančių neigiamą poveikį žmonių sveikatai, veiksnių, įgyja labai didelę reikšmę. Visuomenė vis daugiau dėmesio, o tuo pačiu ir laiko, skiria sveikatai, jos saugojimui ir gerinimui. Vienas iš būdų, siekiant puoselėti sveikatą bei maloniai praleisti laiką, yra turizmas. Įvairioje mokslinėje literatūroje sveikatos turizmas, medicinos turizmas, sveikatingumo ar sveikatinimo turizmas nagrinėjami įvairiais aspektais, nes nėra sutarta dėl vieningų apibrėžimų.

Pirmiausia reikėtų paminėti, jog medicinos paslaugos turimo sistemoje yra priskiriamos prie sveikatingumo ir sveikatinimo paslaugų, o pastarosios įeina į sveikatos turizmo paslaugų piramidę (1 pav.):



**1 pav. Medicinos paslaugų vieta turizmo paslaugų piramidėje**  
(sudaryta remiantis LR Turizmo įstatymu, 2011)

Toliau bus analizuojamos visos piramidėje paminėtos ir su medicinos turizmu susijusios paslaugos: medicinos turizmas, sveikatingumo ir sveikatinimo paslaugų turizmas, sveikatos turizmas, gydomasis turizmas, medicininis turizmas, SPA turizmas.

Remiantis Dabartinės lietuvių kalbos žodynu, medicina yra „gydymo ir sveikatos saugojimo mokslas“ (Keinys, 1993). Kadangi medicina yra mokslas, tai ji aiškinama kaip „mokslinių žinių ir praktinių priemonių, skirtų žmonių sveikatai ir darbingumui saugoti bei stiprinti, gyvenimui ilginti, ligoms pažinti ir gydyti, sistema“ (Vaitkevičiūtė, 2001). Pagal Dabartinės lietuvių kalbos žodyną, sveikata yra apibrėžiama kaip normalus organizmo veikimas arba bendra gyvo organizmo būklė (Keinys, 1993). Tarptautinių žodžių žodyne turizmas apibrėžiamas kaip „aktyvaus poilsio rūšis, kai žmonės keliauja, norėdami susipažinti su kitų vietovių gamta, architektūra, žmonių papročiais ir pan.“ (Vaitkevičiūtė, 2001).

Kalbant apie medicinos turizmo terminą, Lietuvos medicinos turizmo plėtros ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo analizė jį apibrėžia kaip keliavimą turint tikslą gauti medicinos paslaugų, t.y., gydymo, plastinės chirurgijos ar odontologijos paslaugų. Tai – viena sparčiausiai pasaulyje besivystančių specializuoto turizmo rūšių, svarbių tiek ekonominiu, tiek socialiniu aspektu. Medicinos turizmo paslaugų eksportas didina konkurencingumą turizmo produktų plėtroje, gerina šalies, kaip patrauklios gydytis, sveikti bei atgauti jėgas, įvaizdį, bei mažina turizmo sektoriaus sezoniškumą (LR Ūkio ministerija, 2012).

Pagal LR Turizmo įstatymą Nr. XI – 1496, išleistą 2011 m. birželio 22 d., sveikatingumo paslauga apibrėžiama, kaip „sveikatos stiprinimo paslauga, kurią teisės aktų reikalavimus atitinkančiose patalpose teikia specialistas, teisės aktų nustatyta tvarka įgijęs reikiamą kvalifikaciją“ (LR turizmo įstatymas, 2011). Įstatyme nurodoma, kad „sveikatingumo paslaugų teikimo rūšis ir reikalavimus nustato Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas ir kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai“ (LR turizmo įstatymas, 2011).

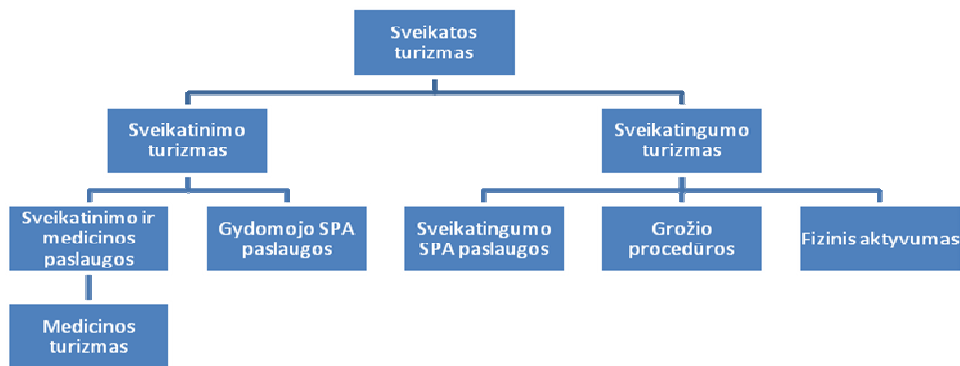
LR Sveikatos sistemos įstatyme sveikatinimo veiklos sąvoka yra apibrėžta kaip asmens ir visuomenės sveikatos priežiūra, farmacinė ir kita sveikatinimo veikla, kurios rūšis ir reikalavimus ją vykdančioms subjektams nustato Sveikatos apsaugos ministerija (LR Sveikatos sistemos įstatymas, 2005).

Ūkio ministerijos užsakymu parengtoje Lietuvos medicinos turizmo plėtros ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo analizėje teigiama, kad sveikatos turizmas – tai „asmens keliavimas į kitą šalį turint tikslą išsitiirti, išsaugoti, atstatyti ar sustiprinti sveikatą gaunant sveikatinimo ir (ar) sveikatingumo paslaugų, kartu pasinaudojant ir kitoms turizmo paslaugomis“ (UAB „Ernst & Young Baltic“, 2012). Šioje analizėje išskiriamos sveikatinimo (medicinos) ir sveikatingumo turizmo rūšys. Sveikatinimo (medicinos) turizmas apibūdinamas kaip „asmens keliavimas į kitą šalį, turint pirminį ir pagrindinį tikslą – išsitiirti, atstatyti ar sustiprinti sveikatą, gaunant sveikatinimo (medicinos) (įskaitant medicininės reabilitacijos, medicinos SPA), odontologijos, slaugos) paslaugų, kartu pasinaudojant ir kitoms turizmo paslaugomis“ (UAB „Ernst & Young Baltic“, 2012). Sveikatinimo paslaugos asmeniui suteikiamos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, panaudojant sveikatos priežiūros technologijas. Kalbant apie sveikatingumo turizmą, tai – „asmens keliavimas į kitą šalį turint tikslą išsaugoti, sustiprinti ar atstatyti sveikatą, gaunant sveikatingumo (SPA, grožio, fitneso, sveikatos švietimo, sveikos mitybos, jogos, ajurvedos ir kt.) paslaugų, kartu pasinaudojant ir kitomis turizmo paslaugomis“ (UAB „Ernst & Young Baltic“, 2012). Šiuo atveju sveikatingumo paslaugos

asmeniui suteikiamos paprastai ne asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, o sveikatingumo paslaugas teikiančioje įstaigoje. Tai dažniau apima papildomą, netradicinę mediciną.

Turizmo terminų žodyne minima gydomojo turizmo rūšis ir ji apibrėžiama kaip „turizmo rūšis, kai keliaujama įsigyti vienos ar kelių specialiųjų gydymo, reabilitacijos, mankštinimosi ir specialiojo maitinimo paslaugų“ (Armaitienė, 2009). Gydomojo turizmo tikslas yra pasigydėti ar sustiprinti sveikatą. Šiuo tikslu keliaujama į sanatorijas, gydyklas, kurortus. Gydomasis turizmas dažniausiai organizuojamas į tokias gamtos vietas, kuriose yra natūralūs gydomieji ištekliai - karštieji šaltiniai, gydomasis purvas, mineralinis vanduo, druskos kambariai ir pan.. „Gydomasis turizmas – tai tikslinga žmonių veikla, susijusi su laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos, kurio tikslas gauti vieną ar kelias specialias gydymo, reabilitacijos, fizinės kultūros ar/ir specialaus maitinimo paslaugas“ (Armaitienė, 2002).

Remiantis išanalizuota literatūra galima teigti, kad sveikatos turizmas skirstomas į sveikatinimo turizmą ir sveikatingumo turizmą, o medicinos turizmas yra sveikatinimo turizmo dalis (2 pav.):



2 pav. Sveikatos turizmo klasifikacija (sudaryta remiantis Paulauskiene, 2012)

Turizmas, susijęs su žmonių sveikatos procedūromis ir medicinos paslaugomis, plačiai nagrinėjamas ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir spaudoje bei žiniasklaidoje. Norint išsiaiškinti medicinos turizmo sampratą, buvo apžvelgtos internetinių svetainių (Balsas.lt, IQ.lt, MedicalTourism.lt ir [SpaLietuva.lt](http://SpaLietuva.lt)) sveikatos, sveikatingumo, sveikatinimo, sveikatos, medicininio ir Spa turizmo sampratos. Atlikus Lietuvos žiniasklaidos analizę, galima teigti, kad joje naudojami įvairūs sveikatos turizmo rūšių sampratų apibrėžimai, kurių skirtumai yra akivaizdūs.

Sveikatos turizmas – tai turizmo rūšis, kurios tikslas yra sveikatos gerinimas, gaunant sveikatinimo ir (ar) sveikatingumo paslaugų. „Sveikatos turizmas apima sveikatinimo, medicinos paslaugas (sveikatos priežiūrą, gydymą, įvairias operacijas, reabilitaciją, odontologiją ir kt.) ir sveikatingumą (SPA paslaugas, grožio procedūras, fizioterapiją ir t. t.)“ (Balsas.lt, 2011). Lietuvo prezidentės D. Grybauskaitės teigimu, „sveikatos turizmas yra perspektyvi sritis Lietuvai, turinčiai gamtinių gydomųjų išteklių ir galias kurortinio gydymo tradicijas. Tai – neišnaudota galimybė pritraukti užsienio sveikatos turistus, didinti pajamas iš turizmo ir skatinti regionų vystymąsi“ (Balsas.lt, 2011).

Internetinėse svetainėse galima rasti informacijos apie Lietuvos sveikatingumo turizmo lyderiavimą Baltijos regione. Vienoje iš didžiausių tarptautinių turizmo mugių pasaulyje ITB vykusioje konferencijoje Lietuva išsiskyrė miestų bei SPA ir sveikatingumo turizmu, kai tuo tarpu kaimynai latviai akcentavo kultūrinį turizmą, o estai pristatė turizmą gamtoje. Teigiama, jog sveikatingumo turizmu ir SPA siekiama sumažinti sezoniškumą bei pritraukti turistus aplankyti Lietuvą ir šaltuoju metų laiku (Balsas.lt, 2012).

Medicinos turizmo, sveikatinimo turizmo ir sveikatos turizmo sąvokos naudojamas lyg turinčios tą pačią reikšmę. Kaip teigiama šaltinyje, „Lietuva kol kas nėra tradicinė medicinos turizmo šalis“ (Gabrilavičiūtė, 2012), tačiau ji iki 2022-ųjų užsimoja tapti sparčiausiai Baltijos ir Šiaurės regione augančia sveikatinimo turizmo šalimi. Taip pat minima, jog naujoje Lietuvos vizijoje jau skaičiuojami šimtai milijonų litų per metus iš sveikatos turizmo. Galima daryti prielaidą, jog esamų turizmo rūšių sąvokos nėra tiksliai apibrėžtos ir jos dažnai naudojamos ne pagal paskirtį (Gabrilavičiūtė, 2012).

Vienoje medicininės paslaugas administruojančios įmonės svetainėje, kuri glaudžiai bendradarbiauja su įvairių sričių medicinos klinikomis Lietuvoje, yra randamas dar vienas terminas – tai medicininis turizmas. Minima, jog medicininis turizmas sėkmingai vykdo veiklą nuo 2007 metų, o Medical Tourism įmonės tikslas yra nukreipti medicininio turizmo klientus pas reikiamą specialistą bei padėti gauti visą klientui reikalingą medicininę pagalbą per kuo trumpesnę laikotarpį (MedicalTourism.lt, 2012).

Internetiniuose tinklalapiuose galima rasti įvairių Spa turizmo paslaugų aprašymų. Tokiose procedūrose pagrindinis dėmesys skiriamas sveikesnės gyvenamos skatinimui bei sveikatos gerinimui ar



gydymui. Į Spa procedūrų visumą gali įeiti gydomojo pobūdžio procedūros, fizinio aktyvumo užsiėmimai, sveikos gyvensenos kursai, taip pat didžiausias dėmesys skiriamas sveikai ir teisingai mitybai ([SpaLietuva.lt](http://SpaLietuva.lt), 2012). „SPA paslaugos – tai kvalifikuotų specialistų specialiai įrengtose patalpose atliekamos ir/ar prižiūrimos procedūros, kurių atlikimui gali būti naudojamas vanduo ir kurios skirtos fizinės ir psichinės sveikatos gerinimui, atsipalaidavimui, geros savijautos skatinimui, kūno gražinimui ir lepinimui“ ([SpaLietuva.lt](http://SpaLietuva.lt), 2012).

Atlikus medicinos turizmo sampratos analizę mokslinėje literatūroje ir internetinių svetainių tinkle, rasta nemažai skirtingai traktuojamų apibrėžimų. Straipsnyje bus naudojamas medicinos turizmo terminas, reiškiantis keliavimą sveikatos ir/ar gydymo tikslais ir kurio pagrindinis išteklius yra medicina (UAB „Ernst & Young Baltic“, 2012).

### **Medicinos turizmo kaip naujos turizmo šakos patrauklumo Lietuvos turizmo verslo atstovams vertinimas**

Kalbant apie tyrimo metodologiją, medicinos turizmo patrauklumui nustatyti atliekamas kokybinis tyrimas giluminio interviu metodu. Giluminis interviu – tai ilgai trunkantis interviu, kai respondentui pateikiami atviro tipo 2 – 6 klausimai. Kadangi naudojamas giluminis interviu, tyrimui užtenka 1 respondento, kuriame atsispindi Lietuvos turizmo verslo eksperto nuomonė apie medicinos turizmo patrauklumą. Interviu vyksta pagal iš anksto suderintą laiką, t.y., ne darbo dieną, nes šis laikas yra palankus respondentui, kadangi, kaip turizmo verslo atstovas, jis nėra pavargęs ar įsitempęs po darbo dienos ir gali laisvai bei išsamiai atsakyti į interviu klausimus.

Prieš interviu respondentui buvo pristatytas tyrimo tikslas ir paklausta, ar galima pokalbį įrašinėti. Tačiau respondentui atsisakius įrašinėjimo, atsakymai buvo fiksuojami popieriaus lape. Respondento buvo paprašyta kuo išsamesnių atsakymų į klausimus, taip pat buvo pranešta, kad interviu teikiama informacija bus anoniminė. Interviu trukmė – 46 min.

Tyrimo klausimai respondentui:

Kaip jūs suprantate medicinos turizmo išsireiškimą?

Ar, jūsų nuomone, medicinos turizmas populiarus Lietuvoje?

Kaip jums atrodo, ar Lietuvos turizmo verslo atstovai suinteresuoti vystyti medicinos turizmą ir kodėl?

Kaip jūs manote, ar medicinos turizmas turi dideles perspektyvas plėtojimuisi?

Kalbant apie tyrimo eigą, kaip jau minėta, medicinos turizmas yra sparčiai pasaulyje besivystanti specialaus turizmo rūšis, kuriame žmonės derina keliavimą ir medicinos paslaugų gavimą tos pačios kelionės metu. Respondento nuomone, medicinos turizmas – tai „...toks turizmas, kai žmonės vyksta pagerinti sveikatą, pasidaryti nedideles operacijas, pasidaryti tyrimus arba, kai neranda gerų specialistų savo mieste ar šalyje ir važiuoja gydytis svetur...“.



**3 pav. Medicinos turizmo paslaugos**

Medicinos turizmas turi būti susijęs ne tik su medicina, bet anot respondento, jis turi turėti „bent vieną turizmui skirtą elementą... Tai gali būti pasivaikščiojimas, parodos ar teatro aplankymas, susipažinimas su miesto kultūra, paveldu, šventėmis... Svarbu, kad turistai keliaudami susipažintų su kito miesto ar šalies istorija, tradicijomis, papročiais...". Respondento nuomone, „...jei nėra nei vieno turizmui skirtą elementą, tai lieka tik medicinos aptarnavimas“. Tad, „...norint išsiaiškinti medicinos turizmo sampratą, reikia aiškintis, kas yra medicina ir, kas yra turizmas, o po to juos sujungti...“.

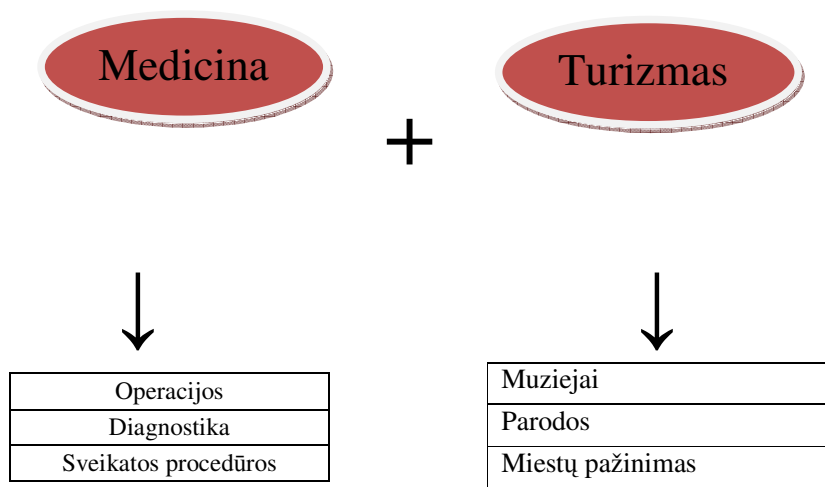
Nemažiau svarbi yra respondento nuomonė apie medicinos turizmo populiarumą Lietuvoje. Taigi, „...medicinos turizmo populiarumą Lietuvoje galima nagrinėti iš 2-jų pusių: lietuvių Lietuvoje ir užsieniečių Lietuvoje... Iš vienos pusės ... turiu draugų Lietuvoje, kurie atvažiuoja iš vieno Lietuvos miesto į kitą ir gydytis, ir susitikti su draugais... Ir tai, kaip jau minėta, įeina į medicinos turizmo sąvoką. Tačiau iš kitos pusės, ...užsieniečių tarpe Lietuva vertinama profesionalumu ir kainų prieinamumu. Mes galime džiaugtis

prieinamu kainų ir kokybės santykiu...Taip pat klientus iš kitų šalių mes galime pritraukti dar ir kalbomis. Nemažai mūsų klientų atvyksta iš Rusijos ar Lenkijos, nes jie Lietuvoje gerai jaučiasi. O tarkim tie patys rusai ar lenkai, nuvažiavę į Angliją, jaučia kalbos barjerą ir negali išreikšti emocijų, kurios yra labai svarbios tiek gydymuisi, tiek kelionių įspūdžiams reikšti...“.

Medicinos turizmas – tai puiki galimybė praplėsti turizmą, bet kol kas tai nėra pakankamai išpopuliarinta. Taigi, galima teigti, kad lietuviams Lietuvoje medicinos turizmas dar nėra pakankamai populiarus, o užsieniečiai medicinos turizmą Lietuvoje jau vertina.

Kalbantis apie medicinos turizmą, respondentui kilo klausimas: jei lietuvis važiuoja į Druskininkų gydomasias procedūras ir tuo pačiu aplanko keletą muziejų. Ar tai reiktų priskirti medicinos turizmo sąvokai ar tokį turizmą reiktų vadinti vietiniu medicinos turizmu? Reiktų pripažinti, jog tai labai įdomus ir vertas dėmesio klausimas. Tačiau nagrinėtoje literatūroje nebuvo rasta informacijos apie vietinio medicinos turizmo sąvoką, todėl apie tai reiktų plačiau pasidomėti.

Nors klasifikacijoje nebuvo išskirtas vietinis medicinos turizmas, bet, remiantis literatūra, galima daryti prielaidą, jei žmogus, atvažiavęs iš vieno Lietuvos miesto į kitą susimokėjo už medicinos paslaugas (operaciją, gydymą, tyrimus) ir tuo pačiu lankėsi muziejuje ar parodoje, jį galima vadinti vietiniu medicinos turistu.



4 pav. Medicinos turizmas

Kaip jums atrodo, ar Lietuvos turizmo verslo atstovai suinteresuoti vystyti medicinos turizmą? Ir kodėl? Šiuo klausimu respondentas išreiškė savo nuomonę: „Aš įsivaizduoju, kad turizmo įmonės nėra labai suinteresuotos vystyti medicinos turizmą, nes privačios medicinos įstaigos, tokios kaip: odontologijos klinikos, plastinės chirurgijos centrai ir kt., aktyviai dirba pačios, jos ieško sau klientų tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų“. Respondento siūloma idėja, kaip skatinti medicinos turizmą yra: turizmo įmonių ir privačių medicinos įstaigų bendradarbiavimas. Galima išskirti 2 idėjos variantus.

Pirmasis variantas. Privačios medicinos įstaigos pačios ieško klientų konkrečioms medicininėms paslaugoms, o turizmo įmonės – rūpinasi klientu. Tai reiškia, kad turizmo įmonė bendradarbiaudama su medicinos įmone, esant galimybėms supažindina klientą su teikiamomis medicinos paslaugomis, jų pasirinkimo alternatyvomis, pvz., jei kliento operacija nesudėtinga ir jis turi laisvo laiko tiek prieš laukiamą operaciją, tiek po jos, tai turizmo įmonė padeda jam susiplanuoti laiką, panaudojant turizmo išteklius.

Turizmo įmonės + Medicinos centrai = Bedradarbiavimas

Antrasis variantas. Lietuvos turizmo įmonėms reikia gerų partnerių užsienyje. Tada bendradarbiaujančios turizmo įmonės, galėtų skatinti medicinos turizmą. „Kiek žinau, užsienio partneriai nelabai domisi tokia galimybe; jie skaičiuoja pinigus, stengiasi surinkti žmonių grupes iš užsienio, nes medicinos turizmo paslaugos kol kas yra labiau individualus turizmas, per mažai viešinamas ir jo pajamos yra sąlyginai mažos“. Pas mus trūksta šios srities specialistų, nes pvz., jei klientas pateikia klausimą, susijusį su odontologijos paslaugomis ar sveikatingumo procedūromis, į jo klausimą negali atsakyti turizmo specialistas, todėl klientas yra nukreipiamas į konkrečią medicinos kliniką. „Turėtų būti stiprus bendradarbiavimas tarp šių dviejų sričių“, nes šiuo metu turizmo įmonės užsiima turizmu, o medicinos įmonės – medicinos paslaugomis.

Grįžtant prie pagrindinio klausimo, ar Lietuvos turizmo verslo atstovai suinteresuoti vystyti medicinos turizmą, galėčiau pridurti: „pirma, kad kol kas turizmo įmonėms medicinos turizmas nėra labai patrauklus, nes tai yra darbas su individualiu klientu, todėl paruošti visą susijusią informacinę medžiagą yra sąlyginai brangu, o antra, turizmo įmonių atstovai neturi reikiamų žinių apie medicininės paslaugas“.

Kaip jūs manote, ar medicinos turizmas turi dideles perspektyvas plėtojimuisi? „Lietuvoje medicinos paslaugų kainos yra tikrai gana palankios, taip pat turime gerus šios srities specialistus, tačiau turizmo įmonės nėra suinteresuotos šios turizmo šakos plėtojimu“.

Respondento teigimu, „kai į medicinos turizmo skatinimą įsikiš valstybinės institucijos ir nustatys bendrus paslaugų įkainius, tada bus galima tikėtis turistų padaugėjimo, o ne pavienių asmenų paslaugų susidomėjimo“. Kiekvienoje šalyje skirtingai kainuoja pragyvenimas, kelionės, turizmo bei medicinos paslaugos, todėl, kol nebus „susikalbėjimo“ tarp Lietuvos ir užsienio vyriausybinių institucijų tiesiogiai atsakingų už medicinos turizmo finansavimą, negalima tikėtis didelės medicinos turizmo plėtros. Vyriausybinių institucijų finansavimas reikalingas, kad visose ES šalyse būtų nustatyta finansavimo suma, kurią kiekvienas medicinos turistas gautų iš ligonių kasų medicinos paslaugoms. Tik tada būtų galima laisvai rinktis medicinos turizmo šalį, ieškoti geresnių alternatyvų ir skatinti medicinos turizmą. Kyla klausimas, o kodėl dabar dar taip nėra? Todėl, kad didesnės „šalys gina savo darbo vietas“. Taigi, norėčiau pabrėžti, jei nebus „susikalbėjimo“ dėl ligonių kasų finansavimo, tai medicinos turizmas bus pavienių žmonių turizmas ir iš jo uždirbs tik sanatorijos, sveikatingumo klinikos, gydyklos ir kt..

Medicinos turizmo srities specialistai yra labai reikalingi tiek sanatorijose, tiek sveikatingumo centruose ar gydyklose, nes tokie žmonės turėtų tiek vadybos tiek medicinos žinių; jie populiariai ne turizmą, ne mediciną, o medicinos turizmo paslaugas. Kol kas didelės šios srities specialistų paklauskos nesulaukta, tačiau reikia manyti, jog viskas priklausys ateityje nuo turizmo įmonių ir medicinos įstaigų bendradarbiavimo sėkmės.

## Išvados

1. Esamų turizmo rūšių sąvokos nėra vieningos ir tiksliai apibrėžiamos, jos yra persipynusios viena su kita, todėl yra pakankamai sudėtinga nubrėžti ribą tarp jų ir atskirti jų paslaugas. Tačiau, kalbant apie medicinos turizmą bei apžvelgus skirtingų autorių nuomones apie tai, galima teigti, kad medicinos turizmas – tai keliavimas sveikatos ir/ar gydymo tikslais, kurio pagrindinis išteklius yra medicina.
2. Hipotezė pasitvirtino – Lietuvos turizmo verslo atstovai nėra pakankamai suinteresuoti vystyti medicinos turizmą ir laikyti jį prioritetine verslo šaka, nes nėra bendradarbiavimo tarp turizmo įmonių ir privačių medicinos įstaigų, taip pat nėra Lietuvos turizmo įmonių bendradarbiavimo su užsienio partneriais. Medicinos turizmas, kaip nauja turizmo šaka, šiuo metu nėra labai patraukli Lietuvos turizmo verslo atstovams, kadangi jie neturi reikiamų žinių apie medicinos paslaugas, o darbas su individualiu klientu yra sąlyginai brangus, dėl ko Lietuvos turizmo įmonės kol kas nelaiko medicinos turizmo prioritetine verslo šaka (neskatina medicinos turizmo vystymo).

## Literatūra

1. Armaitienė, A. ir kt. 2002. *Turizmas*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras;
2. Armaitienė, A. 2009. *Turizmo terminų žodynas*: [http://www.tourism.lt/upload/Turizmo\\_zod.pdf](http://www.tourism.lt/upload/Turizmo_zod.pdf);
3. Gabrielavičiūtė, L. 2012. *Nauja Lietuvos vizija: šimtai milijonų litų per metus iš sveikatos turizmo*: <<http://iq.lt/ekonomika-ir-verslas/nauja-lietuvas-vizija-simtai-milijonu-litu-per-metus-is-sveikatos-turizmo-2/>>;
4. Keinys, S. 1993. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla;
5. LR Ūkio ministerija. 2012. *Medicinos turizmas – Lietuvos paslaugų eksporto ateitis*: <<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/rezoliucija%20final%202012-03-14.pdf>>;
6. Paulauskienė, L. 2012. *Medicinos turizmas – priemonė sezoniskumui mažinti*: <<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/rezoliucija%20final%202012-03-14.pdf>>;
7. Portalas „Balsas.lt“. 2011. 2011 – ieji paskelbti Sveikatos turizmo metai: <<http://www.balsas.lt/naujiena/521268/2011-iejii-paskelbti-sveikatos-turizmo-metai>>;
8. Portalas „Balsas.lt“. 2011. *Ar Lietuva taps sveikatingumo turizmo lydere Baltijos regione?*: <<http://www.balsas.lt/naujiena/587383/ar-lietuva-taps-sveikatingumo-turizmo-lydere-baltijos-regione>>;
9. Portalas „Balsas.lt“. 2011. *D. Grybauskaitė: sveikatos turizmas – perspektyvi sritis Lietuvai*: <<http://www.balsas.lt/naujiena/564792/d-grybauskaites-sveikatos-turizmas-perspektyvi-sritis-lietuvai>>;
10. Portalas „MedicalTourism.lt“. 2012. *Take Care of Your Health*: <<http://www.medicaltourism.lt/en/>>;
11. Portalas „SpaLietuva.lt“. 2012. *Nauja Lietuvos vizija: šimtai mln. litų per metus iš sveikatos turizmo*: <<http://www.spalietuva.lt/2012/04/nauja-lietuvas-vizija-simtai-milijonu-litu-per-metus-is-sveikatos-turizmo/>>;
12. Portalas „SpaLietuva.lt“. 2012. *SPA paslaugų tiekėjų klasifikacija*: <<http://www.spalietuva.lt/apie-spa/spa-paslaugu-tiekeju-klasifikacija>>;

13. Portalas „SpaLietuva.lt“. 2012. *SPA tipai*: <<http://www.spalietuva.lt/apie-spa/spa-tipai/>>;
14. UAB „Ernst & Young Baltic“. 2012. *Medicinos turizmo galimybių analizė*:  
<<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/Medicinos%20turizmo%20galimybiu%20analize.pdf>>;
15. Vaitkevičiūtė, V. 2001. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: leidykla „Žodynas“

# ORGANIZACIJOS KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI SPORTO ORGANIZACIJOSE IR RYŠYS SU DARBUOTOJŲ KAITA

**Daiva Bulotienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Laimutė Šližauskienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Literatūroje nėra vienos organizacijos klimato sampratos. Dažniausiai organizacijos klimatas apibūdinamas kaip esminės svarbios organizacijos dimensijos (savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos), tiksliau, kaip tos dimensijos suvokiamos šios organizacijos narių. Personalo kaita ypač veikia organizacijos produktyvumą. Nuostoliai atsiranda išėjus darbuotojui ir į jo vietą priėmus kitą: nuo seno čia dirbantys turi supažindinti su darbo esme ir apmokėti naujokus. Todėl kiekviena organizacija turi imtis priemonių personalo kaitai mažinti, kad šios kaitos lygis netaptų per didelis (Stankevičienė ir kt., 2010). Apklausus Kauno sporto organizacijų darbuotojus nustatyta, kad sporto organizacijose yra švenčiami darbuotojų gimtadieniai ar kitos šventės, organizacijų kolektyvai turi savo tradicijų, o organizacijų kolektyvuose dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika. Organizacijos klimata geriau vertina darbuotojai vyrai, nei moterys ( $p < 0,05$ ). Daugiau apklaustų sporto organizacijų darbuotojų moterų teigia, kad gali pasitikėti savo kolegomis ( $p < 0,05$ ), o prireikus visada sulauks kolegų pagalbos ( $p < 0,05$ ), o daugiau vyrų keičiasi su bendradarbiais informacija, idėjomis ( $p < 0,05$ ), bendrauja ir ne darbo metu ( $p < 0,05$ ).

**Aktualumas.** Organizacijos klimatas apibūdinamas kaip visų organizacijos padalinių psichologinė atmosfera, objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkoje, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamas darbuotojų, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje, turi įtakos motyvacijai bei elgsenai (Furnham 1999; Fey & Beamish 2001).

Organizacijos klimata analizavo gana nemažai lietuvių autorių (Barvydienė, 1995; Merkys ir kt., 2005; Vveinhardt ir Beniušienė 2006; Rekašiūtė Balsienė 2006; Merkys ir kt., 2007; Vveinhardt, 2009 a, 2009 b ir kt.) ir užsienio autorių (Koys & DeCotiis, 1991; Furnham, 1999; Fey & Beamish, 2001 ir kt.). Tačiau organizacijos klimatas tampa vis aktualesne tema, norint pagerinti organizacijos veiklą ir jos efektyvumą, išsaugoti darbuotojus. Išlieka didelė konkurencija tarp organizacijų, dėl to atsiranda daugiau problemų kvalifikuotų darbuotojų išsaugojimui. Organizacijose nemažai dėmesio skiriama darbuotojo materialiniam atlygiui už darbą, tačiau nepakankamai vadovai įsigilina į pavaldinių tarpusavio santykius. Be to ne visi vadovai tobulinasi ir bando suprasti, kokiomis svarbiausiomis savybėmis turi pasižymėti vadovas, sugebantis tinkamai bendrauti su visų lygių darbuotojais, gebantis kurti gerą organizacijos klimata ar jį koreguoti. Siekiant išlaikyti turimus darbuotojus ar pritraukti naujus, reikia sukurti tokią aplinką, kad darbuotojai galėtų sėkmingai atlikti savo darbą ir jaustųsi saugūs.

**Problema.** Išsiaiškinus pagrindines organizacijos klimato problemas ir laiku jas išsprendus, galima išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, kurie daugiausiai prisideda prie organizacijos veiklos rodiklių gerinimo.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti organizacijos klimato raiškos ypatumus sporto organizacijose ir ryšį su darbuotojų kaita.

## **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti organizacijos klimato raiškos ypatumus sporto organizacijose.
2. Atskleisti darbuotojų kaitos reiškinį, sporto organizacijų darbuotojų motyvus keisti darbovietę.
3. Nustatyti organizacijos klimato ir darbuotojų kaitos ryšį sporto organizacijose.

**Tyrimo objektas** – organizacijos klimato raiška ir ryšys su darbuotojų kaita.

**Tyrimo metodai.** Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Atlikus literatūros šaltinių analizę, remiantis V. Muijen (1998), P. Lok ir J. Crawford (2000) J. Vveinhardt ir J. Kotovskienės (2008) ir kt. autorių atliktais tyrimais ir taikytomis metodikomis buvo sudaryta anketa. Tyrimui atlikti buvo išdalinta 120 anketų, buvo grąžintos ir panaudotos apibendrinant tyrimo rezultatus 113 anketos. Pateikta anketa buvo anoniminė, kurioje nereikėjo pateikti nei vardo, nei pavardės. Norint padaryti apibendrinimus, buvo naudojami klausimai respondentų lyčiai, amžiui, išsilavinimui, įmonėje išdirbtam laikui, gaunamam atlyginimui (į rankas), darbuotojų kaitai sužinoti. Tyrimo anketa sudarė 8 klausimai: 1–5 klausimas buvo skirtas organizacijos klimatui nustatyti, o 6–8 klausimas buvo skirtas nustatyti darbuotojų kaitai. Pirmas klausimas buvo sudarytas iš 8 teiginių, antras ir trečias klausimas iš 10 teiginių, o šeštas iš 6 teiginių. Atsakant į 1–3 ir 6 klausimą tiriamieji turėjo pasirinkti tinkamą atsakymą į teiginį. Teiginiams vertinti parinkome likerto skalę, t. y. respondentai prašomi nurodyti pagal penkiabalę skalę savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu, susijusiu su tiriamu objektu, laipsnį (Dikčius, 2003). Specialioje literatūroje (Kardelis, 2002; Dikčius, 2003, ir kt.) minima, jog dažniausiai likerto skalėje naudojami tokie

atsakymų variantai: *visiškai nesutinku (1 balas); nesutinku (2 balai); nei sutinku, nei nesutinku 3 balai); sutinku (4 balai); visiškai sutinku (5 balai)*. Šiuo atveju buvo pasirinktas standartinis variantas.

### **Tyrimo organizavimas**

Tyrimas buvo atliekamas 2010 metų lapkričio – 2011 vasario mėnesiais keturiuose Kauno sporto mokyklose. Tiriamos mokyklos buvo parinktos atsitiktiniu būdu, kas antrą iš sąrašo sistemiskai. Apklausiami buvo ne tik treneriai, bet ir kiti sporto mokyklų darbuotojai. Tiriamieji buvo supažindinti su tyrimų tikslu ir tyrime dalyvavo savanoriškai.

Tyrimo duomenų analizei naudotas statistinis paketas SPSS for Windows 17.0.

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Nustatyta keturiolika veiklos sričių, kuriose klimatas žymimas neigiamai organizacijos lygmenyje: transportas, statybinių medžiagų pramonė, chemijos pramonė, miškininkystė, žemės ūkis, viešbučiai ir restoranai, švietimas, sveikatos priežiūra ir socialinis darbas, poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla, informacija ir ryšiai, kita aptarnavimo veikla, viešasis valdymas ir gynyba, kita verslo veikla, leidyba, spausdinimas, ir įrašytų laikmenų tiražavimas. Dešimtyje profesinės veiklos sričių organizacijos klimato būklė prasta abiejuose lygmenyse – organizacijos ir padalinio. Tai chemijos pramonėje, elektros, dujų ir vandens tiekimo, miškininkystės, žemės ūkio, viešbučių ir restoranų, švietimo, poilsio organizavimo, kultūrinės ir sportinės veiklos, informacijos ir ryšių, viešojo valdymo ir gynybos, leidybos spausdinimo ir įrašytų laikmenų tiražavimo veiklose (Vveinhardt, 2010).

Nustatyta, kad tose srityse, kur organizacijos klimato kriterijai neakcentuojami sąlyginai neigiamai arba itin neigiamai padalinio lygmenyje, neakcentuojami ir organizacijos lygmenyje, o veiklos srityse, kuriose klimato būklė prasta pagal daugelį kriterijų, neigiamai konotuojama ir organizacijos lygmenyje. Tai reiškia, jog padalinyje diskomfortiškai besijaučias individas šią būseną perkelia ir visai organizacijai (Vveinhardt, 2010).

Darbuotojų kaita kiekvienos organizacijos gyvenime yra įprastas procesas, tačiau šiandien, vykstant dideliems pokyčiams darbo rinkoje, savanoriškas išėjimas iš darbo sulaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio. Patiriamos finansinės išlaidos dėl pakartotinės darbuotojų paieškos, atrankos ar mokymų skatina vadovus ieškoti atsakymo, kas lemia tokį darbuotojų sprendimą ir kaip būtų galima jo išvengti (Žukauskaitė, 2008). Analizuojant šį fenomeną pastebėta, kad darbuotojo išėjimas iš darbo susijęs ne tik su finansiniais nuostoliais, bet yra ir daugelio netiesioginių padarinių priežastis: suprastėja darbo moralė (Deery & Iverson, 1996, cit. pagal. Lam ir kt., 2002), padidėja darbo krūvis likusiems darbuotojams (Dess & Shaw, 2001), prarandamas žmogiškasis kapitalas – patirtis, žinios, gebėjimai (Hom, 2004, cit. pagal Žukauskaitė, 2008), sutrinka grupės socializacija, mažėja komandų sutelktumas (Price, 1997, cit. pagal Mor Barak et al., 2001), daugėja vidinių grupės konfliktų, o tai gali paskatinti kitus darbuotojus išeiti iš darbo (Žukauskaitė, 2008).

**Tyrimo rezultatai ir jų analizė.** Nustatyta, kad sporto organizacijose yra švenčiami darbuotojų gimtadieniai ar kitos šventės bei organizacijos kolektyvai turi savo tradicijų. Pilnateisiu organizacijos nariu labiau jaučiasi apklaustos moterys, nei vyrai ( $p < 0,05$ ), be to jos labiau didžiuojasi ir dirbdamos savo organizacijose ( $p < 0,05$ ). Daugiausia apklaustų sporto organizacijų darbuotojų sutiko su teiginiu, kad jiems yra žinomi organizacijos tikslai. Apklaustiems vyrams šie tikslai yra labiau žinomi, negu moterims ( $p < 0,05$ ). Tačiau daugiau apklaustų moterų paminėjo, kad jų organizacijos tikslai sutampa, lyginant su apklaustais vyrais ( $p < 0,05$ ).

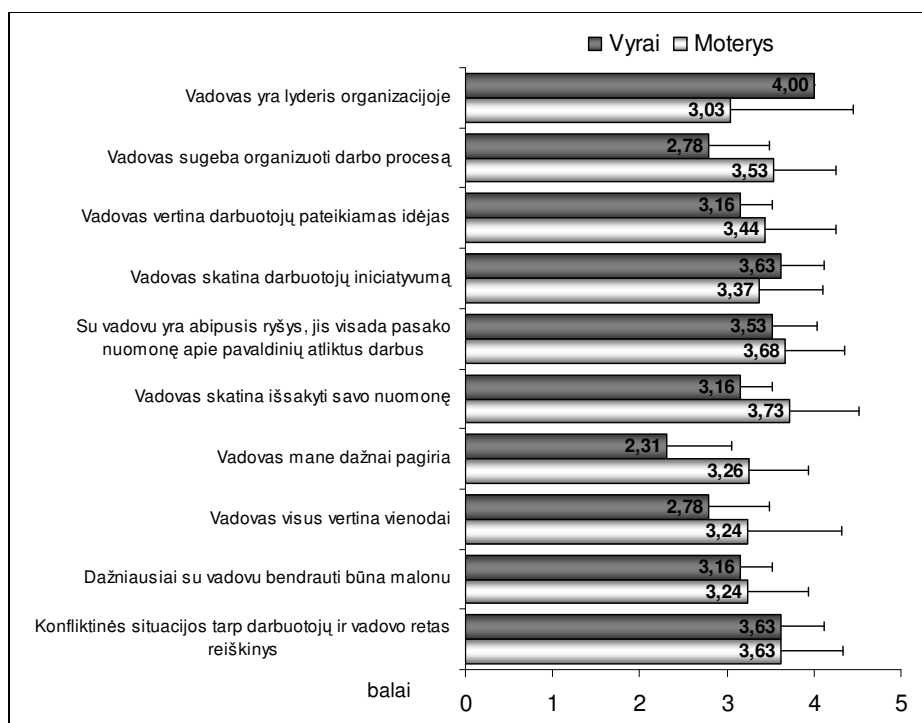
Sporto organizacijų kolektyvuose dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika, bendradarbiai bendrauja ir ne darbo metu, susitikę su kolegomis visada pasisveikina, su bendradarbiais nuolat keičiasi informacija ar idėjomis. Daugiau apklaustų sporto organizacijų darbuotojų moterų nei vyrų teigė, kad gali pasitikėti savo kolegomis ( $p < 0,05$ ), o prireikus visada sulauks kolegų pagalbos ( $p < 0,05$ ), o apklausti vyrai daugiau, nei moterys keičiasi su bendradarbiais informacija, idėjomis ( $p < 0,05$ ), bendrauja ir ne darbo metu ( $p < 0,05$ ). Nustatėme, kad ilgiau kaip 5 metus savo organizacijoje išdirbę darbuotojai blogiau vertino santykius su savo bendradarbiais pagal šiuos teiginius, nei iki 5 metų organizacijoje dirbantys darbuotojai: kolektyve dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika ( $p < 0,05$ ); didžioji kolektyvo dalis – malonūs žmonės; bendradarbiai bendrauja ir ne darbo metu ( $p < 0,05$ ); aš galiu pasitikėti kolegomis; prireikus visada sulauksiu kolegų pagalbos; dauguma kolegų yra atsidavę darbuotojai ( $p < 0,05$ ); susitikę su kolegomis visada pasisveikiname ( $p < 0,05$ ); su bendradarbiais nuolat keičiamės informacija, idėjomis ( $p < 0,05$ ).

Dauguma apklaustų sporto organizacijų darbuotojų vyrų organizacijos klimata įvertino gerai, o moterys organizacijos klimata vertino patenkinamai arba gerai ir labai gerai ( $p < 0,05$ ). Blogai ir puikiai sporto organizacijos klimata vertinančių darbuotojų neatsirado. Kiti autoriai (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008) vertinę rekreacines paslaugas teikiančių organizacijų klimata, gavo panašius rezultatus, dauguma tiriamųjų organizacijų klimata vertino gerai. (1 lent.)

**1 lentelė. Organizacijos klimato vertinimas dešimties balų sistemoje**

| Lytis   |       | BALAI |     |     |     |     |      |      |      |      |     |
|---------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|-----|
|         |       | 1     | 2   | 3   | 4   | 5   | 6    | 7    | 8    | 9    | 10  |
| Vyrų    | Sk.   | 0     | 0   | 0   | 1   | 1   | 1    | 3    | 39   | 6    | 0   |
|         | Proc. | 0,0   | 0,0 | 0,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0  | 5,9  | 76,5 | 11,6 | 0,0 |
| Moterys | Sk.   | 0     | 0   | 0   | 0   | 6   | 8    | 18   | 15   | 15   | 0   |
|         | Proc. | 0,0   | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 12,9 | 29,0 | 24,2 | 24,2 | 0,0 |
| Iš viso | Sk.   | 0     | 0   | 0   | 1   | 7   | 9    | 21   | 54   | 21   | 0   |
|         | Proc. | 0,0   | 0,0 | 0,0 | 0,9 | 6,2 | 8,0  | 18,6 | 47,8 | 18,6 | 0,0 |

Organizacijos klimatas labai priklauso nuo vadovo (Vveinhardt, 2009 a). Kai kurie vadovai linkę sukurti atmosferą, paremtą įtampa, baime ir nerimu (Pikūnas ir Palujanskienė 2005). Todėl vadovams svarbu žinoti, koks yra organizacijos klimatas, kad būtų galima jį koreguoti (Vveinhardt, 2009 a). Nustatėme, kad sporto organizacijų darbuotojos moterys geriau įvertino savo vadovus, nei vyrai pagal šiuos teiginius: vadovas sugeba organizuoti darbo procesą ( $p < 0,05$ ); vadovas vertina darbuotojų pateikiamas idėjas ( $p < 0,05$ ); su vadovu yra abipusis ryšys, jis visada pasako nuomonę apie pavaldinių atliktus darbus ( $p < 0,05$ ); vadovas skatina išsakyti savo nuomonę ( $p < 0,05$ ); vadovas mane dažnai pagiria ( $p < 0,05$ ); vadovas visus vertina vienodai ( $p < 0,05$ ); dažniausiai su vadovu bendrauti būna malonu ( $p < 0,05$ ). (1 pav.).



**1 pav. Respondentų savo vadovo vertinimo skirstinys pagal lytį (V±SN)**  
(\* $p < 0,05$ , lyginant vyrų ir moterų vertinimą).

Darbuotojo išėjimas iš darbo susijęs ne tik su finansiniais nuostoliais, bet yra ir daugelio netiesioginių padarinių priežastis: suprastėja darbo moralė (Deery & Iverson, 1996, cit. pagal. Lam ir kt., 2002), padidėja darbo krūvis likusiems darbuotojams (Dess & Shaw, 2001), prarandamas žmogiškasis kapitalas – patirtis, žinios, gebėjimai (Hom, 2004, cit. pagal Žukauskaitę, 2008), sutrinka grupės socializacija, mažėja komandų sutelktumas (Price, 1997, cit. pagal Mor Barak et al., 2001), daugėja vidinių grupės konfliktų, o tai gali paskatinti kitus darbuotojus išeiti iš darbo (Žukauskaitė, 2008). Lietuvoje tyrimus apie darbuotojų kaitą yra atlikusi bendrovė „TNS-Gallup“. Rezultatai parodė, kad darbuotojų kaitai turi įtakos nedidelės karjeros perspektyvos, darbo viršvalandžiai, stresinės, konfliktingos situacijos, nepakankamas atlygis (Tamošaitytė, 2005).

Pusei mūsų apklaustų darbuotojų tai buvo pirma organizacija, kurioje jie dirba, kitiems antra arba trečia darbovietė. Su teiginiu, kad, dažnai keičiant darbovietę, įgyjama vertingos patirties dauguma

darbuotojų nesutiko. Mes nustatėme, kad keisti darbovietę labiau norėtų sporto organizacijose dirbantys vyrai, nei moterys ( $p < 0,05$ ); jaunesni darbuotojai, nei vyresni ( $p < 0,05$ ); gaunantys mažesnę atlyginimą, nei didesnę ( $p < 0,05$ ). Mažiau keisti darbovietę norėtų respondentai, kuriems tai buvo pirma darbovietė, nei tie, kuriems tai buvo antra ar trečia darbovietė ( $p < 0,05$ ); ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai, nei tie, kurie organizacijoje dirbo mažiau nei 5 metus ( $p < 0,05$ ), aukštesnę išsilavinimą turintys, nei žemesnę išsilavinimą turintys darbuotojai ( $p < 0,05$ ). Kitų autorių atlikti tyrimai rodo (Mor Barak et al., 2001; Griffeth et al., 2000), kad jaunesni ir geriau išsilavinę darbuotojai labiau linkę keisti darbą nei kolegos. Be to darbo trukmė taip pat susijusi su išėjimo iš darbo tendencijomis. Kuo ilgiau dirbama organizacijoje, tuo mažesnė tikimybė, kad darbuotojas ją paliks (Foote, 2004). Taip gali būti dėl to, kad ilgiau dirbantys organizacijoje asmenys daugiau investuoja į organizaciją ir mažiau tikėtina, kad norės ją palikti (Žukauskaitė, 2008). Mūsų tyrimai patvirtino šių autorių teiginius.

Kaip vieną iš svarbiausių priežasčių, dėl kurių keistų darbovietę, mūsų respondentai nurodė didesnę atlyginimą ar draugiškesnę kolektyvą. Kiti autoriai (Stankevičienė ir kt., 2010) nustatė, kad svarbiausi veiksniai, lemiantys personalo kaitą – materialiniai (82 proc.) bei darbo aplinka (58 proc.), mažiau svarbūs – savęs realizavimas, pripažinimas, karjera, atsakomybė, bendradarbiavimas, darbo turinys ir laimėjimai. J. Vveinhardt ir J. Kotovskienė (2008) teigia, kad pagal statistiką, 85 proc. darbuotojų palieka savo bendrovę dėl tarpusavio santykių pablogėjimo (santykių tarp darbuotojų kolektyve, santykių tarp darbuotojo ir vadovo). Palikdamas bendrovę, darbuotojas gali pateikti netikrą išėjimo priežastį, dažniausiai tokia, kaip mažas atlygis.

Organizacijos, siekdamos išsaugoti savo darbuotojus, turi užtikrinti, kad tiesioginiai vadovai dažniau bendrautų su savo pavaldiniais individualiai, aiškinę kiekvieno darbuotojo problemas ir nuomones; analizuotų realias priežastis, kodėl bendrovę palieka darbuotojas; tirtų vidinį bendrovės klimatą (Mileška, 2006; cit. pagal Vveinhardt ir Kotovskienę, 2008).

Respondentai, kuriems yra žinomi organizacijos tikslai, organizacijos tikslai sutampa su jų tikslais, prireikus visada sulaukia kolegų pagalbos, sutapatina save su organizacija ir jaučiasi pilnateisiai organizacijos nariai, mažiau nori keisti darbovietę. Respondentai, kurie gali pasitikėti kolegomis ir didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje, taip pat mažiau nori keisti darbovietę.

### Išvados

1. Nustatyta, kad sporto organizacijose yra švenčiami darbuotojų gimtadieniai ar kitos šventės, organizacijų kolektyvai turi savo tradicijų, o organizacijų kolektyvuose dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika. Organizacijos klimatą geriau vertino darbuotojai vyrai, nei moterys ( $p < 0,05$ ). Daugiau apklaustų sporto organizacijų darbuotojų moterų teigė, kad gali pasitikėti savo kolegomis ( $p < 0,05$ ), o prireikus visada sulauks kolegų pagalbos ( $p < 0,05$ ), o daugiau vyrų keičiasi su bendradarbiais informacija, idėjomis ( $p < 0,05$ ), bendrauja ir ne darbo metu ( $p < 0,05$ ).
2. Tyrimas parodė, kad sporto organizacijose ilgamečiai darbuotojai yra vertinami, tačiau apklaustų darbuotojų nuomone, jei darbuotoją netenkina sąlygos, jis gali dažnai keisti darbą. Keisti darbovietę labiau norėtų sporto organizacijose dirbantys vyrai, nei moterys ( $p < 0,05$ ); jaunesni darbuotojai, nei vyresni ( $p < 0,05$ ); gaunantys mažesnę atlyginimą, nei didesnę ( $p < 0,05$ ). Mažiau keisti darbovietę norėtų respondentai, kuriems tai buvo pirma darbovietė, nei tie, kuriems tai buvo antra ar trečia darbovietė ( $p < 0,05$ ); ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai, nei tie, kurie organizacijoje dirbo mažiau nei 5 metus ( $p < 0,05$ ), aukštesnę išsilavinimą turintys, nei žemesnę išsilavinimą turintys darbuotojai ( $p < 0,05$ ). Kaip vieną iš svarbiausių priežasčių, dėl kurių keistų darbovietę, respondentai nurodė didesnę atlyginimą ar draugiškesnę kolektyvą.
3. Respondentai, kuriems yra žinomi organizacijos tikslai, jie sutampa su jų tikslais, prireikus visada sulaukia kolegų pagalbos, gali pasitikėti kolegomis, sutapatina save su organizacija, jaučiasi pilnateisiai organizacijos nariai ir didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje, mažiau nori keisti darbovietę.

### Literatūra.

1. Barvydienė, V. (1995). Organizacijos klimato tyrimo psichologinės prielaidos. *Kultūros tyrinėjimai. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
2. Dess, G. G., Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 26 (3), 446–456.
3. Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
4. Fey, C., Beamish, P. (2001). Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia, *Journal of International Business Studies*, 18 (2), 1–16.



5. Foote, D. A. (2004). Temporary Workers: Managing the Problem of Unscheduled Turnover. *Management Decision*, 42 (8), 963-973.
6. Furnham, A. (1999). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. United Kingdom: Biddles Ltd.
7. Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. A. (2000). Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
8. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
9. Koys, D., DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 3 (44), 265-285.
10. Lam, T., Lo, A., Chan, J. (2002). New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26 (3), 217-234.
11. Lok, P., Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 108-125.
12. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Eitutytė, D. (2007). New test for organization climate assessment: validation and test-retest analysis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 42, 57-67.
13. Merkys, G., Malinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromanta, M. (2005). Organisational climate crisis test for Lithuanian job organisations: constructing and validation. *Socialiniai mokslai*, 3 (49), 39-51.
14. Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Meta-analysis. *Social Service Review*, 75 (4), 625-661.
15. Muijen, V. (1998). Organizational culture. P. Drenth, H. Thierry, Ch. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (p. 113-133). Vol. 4. Organizational Psychology. East Sussex: Psychology Press.
16. Pikūnas, J.; Palujanskienė, A. (2005). *Stresas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
17. Rekašiūtė Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, 127-139.
18. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., Šimelytė, A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas: Teorija ir praktika*, 11 (2), 151-158.
19. Tamošaitytė, A. (2005). Karjeros ambicijas lietuviai linkę nuslėpti nuo darbdavių. [žiūrėta 2012-02-14]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.tnsgallup.lt/lt/dispatch.php/lt\\_index/lt\\_news/lt\\_news\\_156?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2Fsearch%3Fkw%3Dorganizacijos](http://www.tnsgallup.lt/lt/dispatch.php/lt_index/lt_news/lt_news_156?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2Fsearch%3Fkw%3Dorganizacijos)>.
20. Vveinhardt, J. (2009 a). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (4), 285-297.
21. Vveinhardt, J. (2009 b). Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, intervencijos modelis. *Tiltai*, 4, 89-102.
22. Vveinhardt, J. (2010). Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54, 115-129.
23. Vveinhardt, J., Beniušienė, I. (2006). Expressions of team work and organizational climate in "X" police Office. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 1 (8), 140-148.
24. Vveinhardt, J., Kotovskienė J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacinės paslaugos teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2 (13), 184-197.
25. Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 153-169.

# TURIZMO INFORMACIJOS CENTRO VEIKLOS ORGANIZAVIMAS STIPRINANT KAIMO TURIZMO VERSLĄ VILKAVIŠKIO RAJONE

**Agnė Gedeikaitė**

*Marijampolės kolegija*

**Doc. Dr. Biruta Švagždienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Lietuva turistinį interesą turinti šalis. Ji pasižymi kurortų bei kitų išteklių gausa, kuri traukia turistus. Lietuvai yra aktuali turizmo įvaizdžio plėtra, turizmo verslo skatinimas tarptautiniu mastu. Siekiant, kad Lietuvos turizmo industrijos paslaugų kokybė ir gausa būtų žinomos daugelyje šalių, Lietuvoje aktualu plėtoti turizmo informacijos centrų (toliau TIC) veiklą. Šių centrų pagalba, galima padidinti turistų skaičių, bei gerinti turizmo veiklą visos šalies mastu. Lietuvos TIC yra kaip tarpininkai tarp vartotojų ir turizmo verslo įmonių, todėl pateikia daug su turizmu susijusios informacijos, kuri yra būtina norint pritraukti daugiau turistų į Lietuvą. TIC tenka didelis vaidmuo, todėl šie centrai yra laikomi pagrindinėmis įmonėmis, atliekančiomis turistinės informacijos sklaidos funkciją.

**Raktažodžiai:** informacijos sklaida, kaimo turizmas, paslaugos.

## **Temos aktualumas ir naujumas**

Turizmo verslo infrastruktūra sparčiai kuriasi – daugėja dviračių takų, vandens turizmo trasų, stiprėja paslaugų sektorius – gausėja viešbučių, kaimo turizmo sodybų, motelių, pramogų parkų ir pan. Kuriasi galimybės lankyti miestus kaip turistines vietas, turiningai praleisti savaitgalius, keliauti pėsčiomis, dviračiais, baidarėmis bei automobiliais. Esant tokiai didelei turizmo paslaugų plėtrai reikalingas kokybiškas informacijos pateikimas, naujų informacinių technologijų tobulinimas bei įdiegimas, kuris sukuria šalies turizmo įvaizdį ir kaip teigia Prakapienė D. (2008), padeda tinkamai stiprinti TIC veiklą.

**Straipsnio tikslas** - išanalizuoti turizmo informacijos centro veiklos organizavimą stiprinant kaimo turizmo verslą Vilkaviškio rajone.

### **Straipsnio uždaviniai:**

- Apibrėžti turizmo informacijos svarbą ir įtaką turizmo verslui teoriniu aspektu.
- Pristatyti Vilkaviškio turizmo ir verslo informacijos centrą.
- Ištirti turizmo informacijos centro veiklos organizavimą išryškinant galimybes kaimo turizmo Vilkaviškio rajone stiprinimui.

**Straipsnio problema** – Neįvertintas turizmo informacijos centro veiklos organizavimas orientuotas į Vilkaviškio rajono kaimo turizmo verslo stiprinimą.

**Tyrimo objektas** – turizmo informacijos centro veiklos organizavimas.

### **Tyrimo metodai :**

- Mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė.
- Statistinė apžvalga
- Anketinė apklausa.

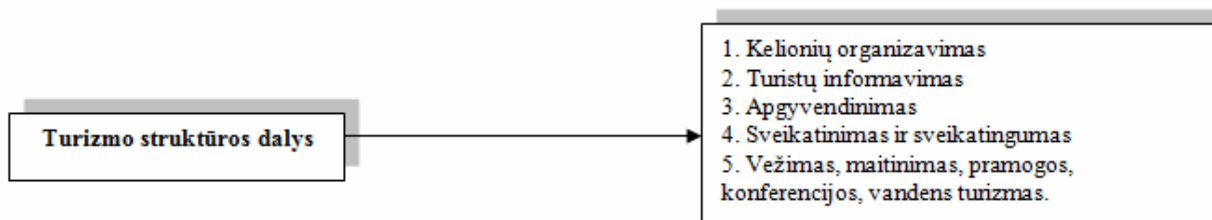
### **Tyrimo rezultatai:**

- Turizmo informacijos centrai yra aktyvios organizacijos turizmo versle, padedančios turizmui ir jo paslaugų plėtrai.
- Visų turizmo informacijos centrų pagrindinė veikla – informacijos teikimas. Turistų informavimas sustiprina paslaugų kokybę, ir skatina didesnę susidomėjimą ne tik turizmo paslaugomis, bet ir turizmo rūšimis, kaip kaimo turizmas.

## **Informacijos svarba turizmo sistemoje**

Turizmas yra viena iš pačių populiariausių pasaulio ūkio šakų. Tai verslas apimantis daug sričių, turintis nemažai rūšių ir žinoma reikalaujantis didelio informacijos pateikimo kiekio. Prakapienė D. (2008), Jančiūtė V. (2011), Navickienė R. Danilevičienė L. (2011), Borum R. (2006), Švagždienė B. (2007), Walker R. (2006), Ramanauskienė J. (2006), Gopal R. (2008) akcentuoja tai, kad turizmo verslo plėtrai daug įtakos turi informacija, kuri turi būti tiksli, aiški ir naudinga. Lietuvoje turizmo informaciją teikia įmonės, kurios yra susiję su turizmo verslu. Daugiausiai Lietuvoje informacijos pateikia turizmo informacijos centrai (toliau TIC). Pasak Bernatonytės D. Palekienės O. (2011) TIC veikla ir informacija yra neatsiejami dalykai. TIC

veikla yra ne kas kita kaip turistų informavimas, o tai yra viena iš turizmo struktūros sudedamųjų dalių (žr. 1 pav.)



**1 pav. Turizmo struktūros dalys**

(Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorių, remiantis Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymu, 2011)

Iš 1 paveikslą matyti, kad turizmo struktūros dalys yra glaudžiai susijusios su turizmu. Kiekviena struktūroje esanti dalis papildo viena kitą ir sąveikauja per informacijos sklaidą. Turistai yra informuojami apie kiekvieną turizmo struktūros dalį, ir kaip teigia Švagždienė B. (2012) turizmas Lietuvoje yra nuolat sparčiai besivystantis ir padeda sukurti naujas darbo vietas, didina atvykstančių užsienio turistų skaičių į šalį. Todėl yra labai svarbu užtikrinti turizmo sistemos būklę. Pasak Pauliukonienės R. (2009) turizmo sistemos buklės įvertinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinantis sėkmingą turizmo sistemos funkcionavimą. Paslaugų gamyba ir teikimas, o taip pat ir daugelis tarpusavyje susijusių veiklos sričių visuma (maitinimas, apgyvendinimas, transportas, kelionės, informacija, pramogos ir t.t.) sudaro turizmo struktūrą, t.y. vieną sudėtingiausių organizacijų struktūrų.

Į turizmo struktūros sudedamąją dalį, turistų informavimą įeina ir gidai, kelionių agentai, kelionių vadovai, animatoriai bei TIC (žr. 1 lentelę). Šie išvardinti teikėjai informaciją vartotojui pateikia asmeniškai.

**1 lentelė. Turizmo informacijos teikėjų apibrėžtys** (Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorių)

| Informacijos teikėjai | Turizmo informacijos teikėjai tai...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gidas                 | Teisės aktų nustatytus kvalifikacinius reikalavimus atitinkantis fizinis asmuo, kuris suteikia specialią informaciją apie lankomus muziejus, meno galerijas, gamtos, kultūros, mokslo, parodų ar kitus objektus arba vietas. Teikdamas turizmo informaciją gidas supažindina turistą su lankomais objektais, perteikia savo žinias, suteikia pažinimo džiaugsmą, kokio tikisi turistai. Norint tapti gidu ir teikti informaciją reikia baigti gido kursus. Šios specialybės žmonės pateikia daug informacijos ir yra už ją atsakingi (Baranauskaitė J., 2008).                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kelionių agentas      | Turizmo paslaugų teikėjas fizinis asmuo, priimančias užsakymus ir sutartiniais pagrindais tarpininkaujantis parduodant organizuotas turistines keliones ir (ar) atskiras turizmo paslaugas vartotojams, teikiantis jiems su parduodamomis turizmo paslaugomis susijusią informaciją (Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2011). Jis taip pat konsultuoja apie turizmo paslaugas, informuoja klientą apie jo teises ir pareigas, konsultuoja klientus apie lankomas šalis ir turistinius objektus, pateikia esminę informaciją apie teikiamas turizmo paslaugas lietuvių ir užsienio kalbomis ir sudaro neklaidinančios informacijos planą apie kiekvieną turizmo paslaugą (Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2008). |
| Kelionių vadovas      | Fizinis asmuo, kuris suteikia kelionės informaciją ir lydi turistus šalyje ir užsienyje. (Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2011).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Animatorius           | Asmuo teikiantis šiek tiek kitokio tipo informaciją. Animatorius dažniausiai būna renginių organizatoriumi arba instruktoriumi. Pagrindinės animatoriaus funkcijos – bendrauti su turistais, instruktuoti, informuoti juos (Kielaitytė J., 2005).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| (TIC)                 | Įstaiga teikianti informaciją susijusią tik su turizmu, tiesiogiai perduodant klientui. Turizmo informacijos centrai pateikia didžiąją dalį informacijos (Kielaitytė J., 2005).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Iš 1 lentelės labiausiai galima būtų išskirti TIC, nes yra pačios aktyviausios organizacijos teikiančios turistinę informaciją. TIC yra kuriami ne tik didžiausiuose Lietuvos miestuose, bet ir atskiruose regionuose. Daugeliu atvejų TIC įkūrimas nedideliuose regionuose sukelia jų standartizavimą, nyksta kultūra, dauguma vietos gyventojų tam nepritaria. Tačiau atsižvelgiant į turizmo verslo plėtrą, Lietuvai yra aktualu turėti TIC,

nes to pasekoje formuojasi Lietuvos infrastruktūra, vystosi regiono ypatumai, beto yra formuojamas šalies kultūrinis identitetas (Grundey D., 2008).

### Informacijos pateikimas per TIC veiklą

Anot Narušio T. (2010) turizmo paslaugų vartotojui, renkantis turizmo produktus, yra labai svarbu teikiamos informacijos pasiekiamumas, prieinamumas ir patikimumas. Gerai parengta turizmo informacinė sistema, žymiai sustiprina šalies turizmo rinkos konkurencingumą bei leidžia užtikrinti nuolatinį naujausios turizmo informacijos pateikimą atvykstantiems.

Remiantis Gedeikaite A. Eidukaitiene V. (2011), Lietuvoje informaciją turistams teikia TIC - įstaigos teikiančios turizmo informavimo paslaugas, kurios renka, kaupia ir teikia informaciją apie turizmo paslaugas, lankomus objektus ir vietas, rengia, leidžia ir platina informacinius ir kartografinius leidinius apie turizmo paslaugas, objektus ir vietas, tvarko turizmo duomenų bazes ir kita. TIC gali būti steigiami ir veikti kaip įmonės, biudžetinės ar viešosios įstaigos. TIC gali būti tokių formų kaip privatūs, jaunimo, viešbučių ar mokomieji TIC.

Pasak Peldžiūtės A. (2011) šiuo metu Lietuvoje veikia tik vienas mokomasis TIC, kuris buvo atidarytas 2011 metais. Tai Marijampolės kolegijos Mokomasis turizmo informacijos centras. TIC būtinumas Marijampolėje įtakojo Marijampolės kolegijos administraciją, įkurti mokomąjį TIC. Šis centras atlieka dvi funkcijas. Viena ta, kad tai puiki realizacijos vieta studentams, o antra informacijos sklaidos funkcija. Turistai skatinami apsilankyti Marijampolės regione, o studentai gilinaisi į turizmą, informacijos pateikimą ir bendravimą su klientais. Siekiama ir norima bendradarbiauti su kitais TIC, žinoma ir su turizmo verslo įmonėmis. Bendradarbiauti su mokomuoju TIC yra naudinga, nes verslo įmonėms tai puiki galimybė reklamuotis ir skleisti informaciją apie save. TIC nėra konkurentas, jis junginys tarp turizmo verslą plėtojančių įmonių ir vartotojų. TIC pagrindinė funkcija yra turizmo informacijos teikimas bei turizmo plėtros Lietuvoje skatinimas.

Lietuvos turizmo departamento duomenimis (<http://www.tourism.lt/upload/TIC-Lietuvoje.htm>) šiuo metu Lietuvoje veikia 45 TIC ir 20 turizmo ir verslo informacijos centrų (toliau TVIC). Kalbant apie TVIC, šie centrai teikia ne tik informaciją apie verslo paslaugas, bet taip pat informuoja ir apie turizmo verslą. Todėl, galima teigti, kad TVIC yra tas pats kaip TIC. Marijampolės regione yra 1 TIC ir 3 TVIC. Vienas iš TVIC yra Vilkaviškio TVIC. Tai centras, kuris teikia turizmo, verslo konsultavimo ir biuro paslaugas. Šiame centre lankytojai puikiai gauna jiems reikalingą informaciją, ne tik apie turizmo paslaugas, bet gali pasikonsultuoti verslo klausimais. Šiame centre informacija gali būti pateikiama asmeniškai, ar leidinių pagalba. Suvalkijos regione turistai tikrai turi kur kreiptis dėl informacijos. Visų TIC bendras tikslas – teikti informaciją ir skatinti turistus domėtis Lietuva. TIC teikia informaciją apie turizmo pramonę sudarančias paslaugas (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. TIC teikiama informacija apie paslaugas** (Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorių)

| <b>Paslauga</b> | <b>Informacija apie paslaugą, kurią pateikia TIC</b>                                                           |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apgyvendinimas  | Viešbučiai, moteliai, svečių namai, kaimo turizmo sodybos, kambarių rezervacija, kitos apgyvendinimo įstaigos. |
| Maitinimas      | Kavinės, restoranai, barai, valgyklos, užkeigos, užkandinės ir kt.                                             |
| Aktyvus poilsis | Vandens parkai, kurortai, slidinėjimo trasos, baidarės, įvairūs parkai, dažasvydis ir kt.                      |
| Kultūra         | Muziejai, galerijos, kultūros centrai, meno įstaigos, kultūriniai renginiai ir šventės.                        |
| Laisvalaikis    | Klubai, sporto klubai, laisvalaikio centrai.                                                                   |
| Transportas     | Kelių tinklai, žemėlapiai, automobilių nuoma.                                                                  |

Iš 2 lentelės matyti, kad TIC informuoja apie visas turizmo paslaugas. Dauguma žmonių nusprendusių pakeliauti, ar tiesiog išvykti kur nors pailsėti pirmiausia galvoja apie apgyvendinimo galimybes. Šis sektorius apima ne tik viešbučius ar motelius, bet ir kaimo turizmo sodybas, kas yra priskiriama kaimo turizmo verslui. Pasak Valachovos-Radavičiūtės V., Ramanauskienės J. (2004) sėkmingai kaimo turizmo verslo plėtrai būtinos specialios žinios bei patyrimas. Kadangi informacijos kiekis didėja milžiniškais tempais, suvaldyti jų srautus sodybos šeimininkui yra pernelyg sudėtinga. Todėl didėja verslo konsultacijų paklausa TIC. Kaimo turizmo verslo konsultavimas negali būti priskirtas vienam padaliniui, jo veikla yra tiesiogiai susieta su daugeliu kitų įtakingų kaimo turizmo verslui institucijų (žr. 2 pav.)

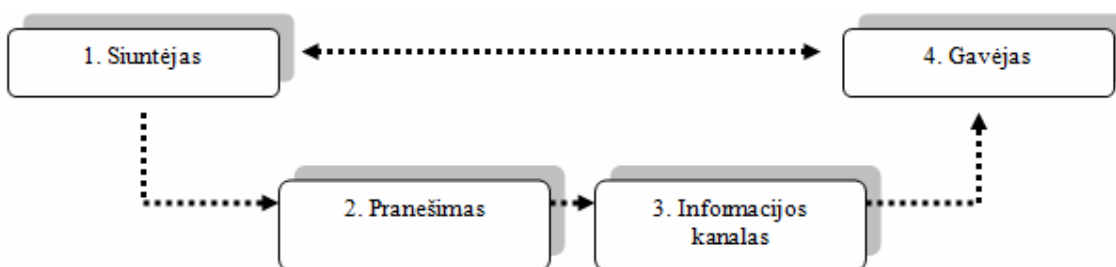


**2 pav. Kaimo turizmo verslo konsultavimo institucijų modelis**  
(Sudaryta straipsnio autorių remiantis Valachova-Radavičiūte R., Ramanauskiene J., 2004)

Iš 2 paveikslo matyti, kad kaimo turizmo verslui padeda pagrindinės institucijos, tarp kurių yra TIC. Jie informaciją apie kaimo turizmą iš Valstybinio Turizmo departamento gauna paremtą statistiniais duomenimis. Todėl būtina palaikyti ryšius su Valstybiniu Turizmo departamentu, LKTA. Turint būtiniausią informaciją apie kaimo turizmo verslą galima atlikti rinkos tyrimus, organizuoti vartotojų apklausas, diegti kompiuterizuotas informacines sistemas, rengti verslo planus. Gautą tikslią informaciją galima pateikti TIC lankytojams.

Pasak Narušio T. (2010) vis labiau plečiantis turizmo paslaugų kompiuterizacijai svarbus vaidmuo tenka tiems turizmo darbuotojams, kurie tiesiogiai bendrauja su turistinių produktų vartotojais - turistais (renkantis ir perkant kelionę – kelionių agentams, kelionės metu – gidams ir kelionių vadovams arba kelionių organizatorių atstovams užsienyje).

Atliekant praktiką Vilkaviškio turizmo ir verslo informacijos centre, informacija lankytojams yra pateikiama nesudėtingu procesu (žr. 2 pav.).



**2 pav. Informacijos pateikimo procesas**  
(Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorių, remiantis <http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/71.html>)

Iš 2 paveikslo matyti, kad informacijos procesas vyksta 4 etapais. Pirmiausia turi būti informacijos siuntėjas, šiuo atveju TIC lankytojas. Asmuo atvykęs į TIC gali prašyti informacijos apie kelionių bilietus, visas, lankomus objektus, renginius ar pan. Jis tiesiogiai bendrauja su TIC darbuotoju, kuriuo gali būti turizmo ar turizmo verslo vadybininkas. Taigi lankytojas pateikia savo pageidavimus, kitaip sakant perduoda savo pranešimą darbuotojui. Toliau pateikta informacija yra analizuojama gavėjo – TIC darbuotojo ir atgal perduodama siuntėjui – TIC lankytojui. Toks komunikacijos procesas vyksta visuose Lietuvos TIC.

### **TIC informacijos sklaidos tyrimo metodika**

Siekiant išsamiau išsiaiškinti ir pagrįsti teorinę dalį apie pagrindinę TIC veiklą – informacijos sklaidimą ir svarbą turizmo verslui buvo atliktas tyrimas. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti TIC veiklos organizavimą ir teikiamos informacijos svarbą turizmo versle. Tyrime dalyvavo vyrai ir moterys dirbantys TIC. Apklaustųjų amžiaus grupė nuo 26-35 sudarė didžiausią dalį. Taip, pat iš demografinės dalies buvo išsiaiškinta, kad daugiausiai TIC dirba pirmojo lygio darbuotojai (pirmąjį lygį sudaro direktoriai, pavaduotojai, vadybininkai).

Pirmasis tyrimo etapas buvo pradėtas 2011.02.25d. Pirmaisiais respondentais buvo „Vivattur 2011“ turizmo, sporto ir laisvalaikio parodoje dalyvavę Lietuvos TIC darbuotojai. Jie buvo pasirinkti dėl to, kad geriausiai išmano TIC veiklą ir gali objektyviai atsakyti į anketos klausimus. Iš viso parodoje dalyvavo 31 Lietuvos TIC. Anketų buvo pateikta 25-iems TIC, anketų gražinta 16. Antruoju etapu 3 anketos buvo pateiktos užpildyti viešbučio „Europa Royale Marijampolė“ administratorėms, kurios dirba viešbučio TIC. Kadangi, tyrime siekta išanalizuoti informacijos svarbą, kovo 7d. anketos buvo išsiųstos į kitus Lietuvos TIC. Būtina pabrėžti, kad anketos nebuvo išsiųstos tiems TIC darbuotojams, kurie anketas užpildė „Vivattur 2011“ parodoje. Iš viso elektroniniu paštu buvo nusiųsta 34 anketos, iš kurių užpildytų ir atsiųstų atgal buvo 16. Tyrimui analizuoti buvo gautos 35 anketos, duomenys buvo apdorojami diagramomis, kurios buvo aprašomos išsamiau.

Vykdam tyrimą buvo naudotas anketavimo metodas. Atsižvelgiant į TIC veiklą, tyrimui buvo pasirinkta pagrindinė veikla – informacijos teikimas lankytojams. Taip pat, ši veikla buvo nagrinėjama išsamiau, buvo aptariamas informacijos valdymas, platinimas, teikimas klientams, jos viešinimas. Anketos buvo parengtos remiantis teoriniu klausimo žinojimu, todėl kiekvienas klausimas buvo pagrįstas. Tyrimo instrumento parengimas buvo sudaromas pagal klausimus (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Pirmos grupės klausimų metodologijos pavyzdys** (Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių)

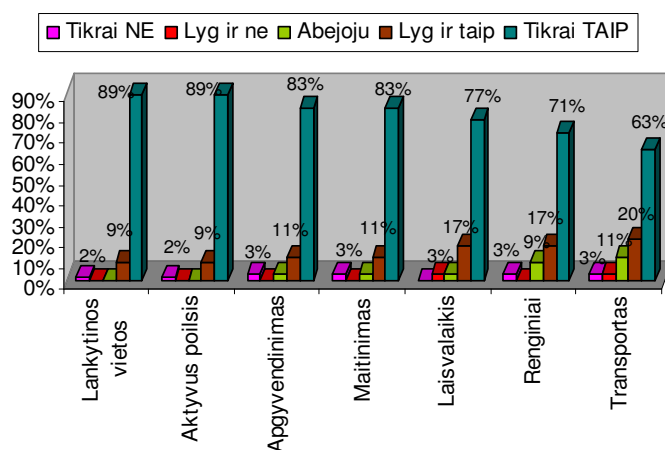
| Grupės klausimų pavadinimas          | Teorija                                                                                                       | Klausimas                                                                  | Klausimo numeris |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1 klausimų grupė. Turizmo paslaugos. | Visame turizmo versle yra keletas pagrindinių ir pačių svarbiausių paslaugų, kurios reikalauja informatyvumo. | Ar, Jūsų manymu, informacija apie lankytinas vietas yra aktuali turistams? | 1                |

Turizmo sektorius apima nemažą paslaugų spektrą, kuris reikalauja informatyvumo ir visuomet sulaukia turistų dėmesio. Turizmo versle būtina išsiaiškinti, kurios paslaugos yra labiausiai aktualios turistams. Vertėtų paminėti, kad lankytojai gali būti grupuojami. Kiekviena Lietuvoje TIC gali apsilankyti turistų, lankytojų ar organizacijų grupė kaip: turistai iš užsienio, turistai iš Lietuvos, kelionių organizatoriai, reklamos agentūros, gidai, mokytojai, dėstytojai, kelionių vadovai ar miesto gyventojai.

Kiekviena iš išvardintų grupių ar organizacijų turizmo informaciją priima, supranta ir naudoja savaip, tačiau gauna iš TIC. Tam, kad informacija būtų matoma visiems, TIC turi pasirinkti tokius informavimo būdus, kurie skatintų turistų susidomėjimą viena ar kita paslauga. Pateikta informacija ir bendravimas gali daryti didelę įtaką tiek pačiai organizacijai tiek klientui. Būtina pabrėžti, kad informaciją TIC ne tik platina, bet ir valdo. TIC turi perteikti naujoves klientams, stebėti turizmo paslaugų pokyčius ir aktyviai sekti turizmo informaciją. Tyrimo metu buvo siekta išanalizuota, kurios iš šių turizmo verslo veiklų yra geriausiai išplėtos TIC. TIC užsiima ir informacinių leidinių platinimu. Jų gali būti įvairių rūšių, tokių kaip: lankstinukai-kalendoriai, lankytojų gidai, konferencijų leidiniai, atmintinės turistams ar mini gidai. Šiame tyrime siekta išsiaiškinti, kurie iš pateiktų leidinių geriausiai informuoja turistus. Kaip žinome, TIC veikla gali būti siejama ir su gidų, kelionių agentų, kelionių vadovų ar animatorių veikla. Todėl svarbu tiksliai žinoti, kuri veikla yra labiausiai sietina su TIC. Dar vertėtų paminėti, kad turizmo informacijos TIC palaiko ryšius su kitomis įstaigomis ir tokiu būdu skatina socialinį, kultūrinį bei ekonominį šalies gyvenimą.

### **Tyrimo rezultatai**

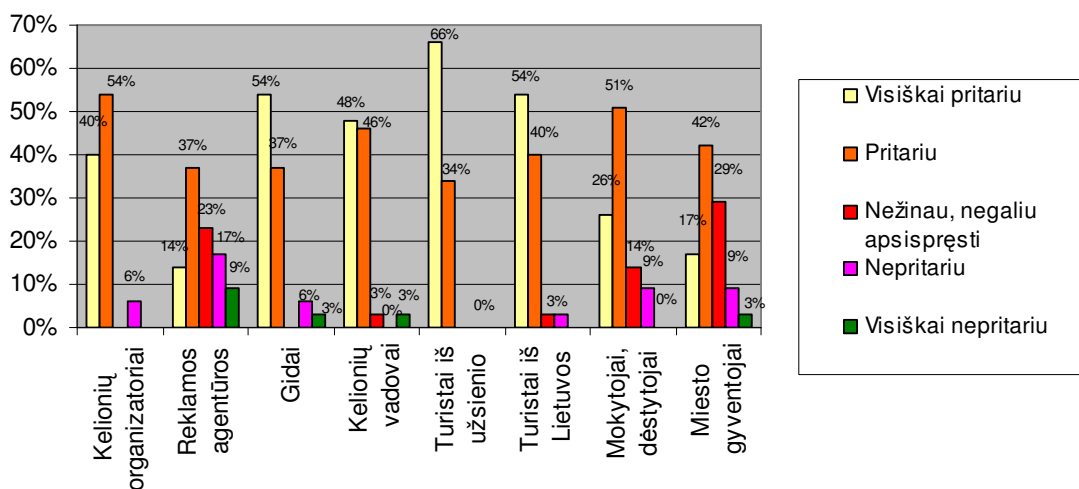
Anketoje pateiktu klausimu apie aktualiausią informaciją turistams, buvo norima išsiaiškinti, kurios paslaugos jiems yra aktualiausios (žr. 3 pav.).



**3 pav. Teikiamos informacijos apie paslaugas turistams pasiskirstymas**

Iš 3 paveikslo matome, kad aktualiausia informacija turistams, kurią jie gauna TIC yra apie lankytinas vietas (89 proc.) ir aktyvų poilsį (89 proc.). Taip pat aktuali informacija turistams yra apie apgyvendinimo ir maitinimo galimybes (po 83 proc.). Nemaža dalis domisi ir laisvalaikio (77 proc.) bei renginiais (71 proc.). Nemaža dalis (63 proc.) domisi ir transporto paslaugomis. Todėl galima teigti, kad šios paslaugos labiausiai produktyvios turizmo versle.

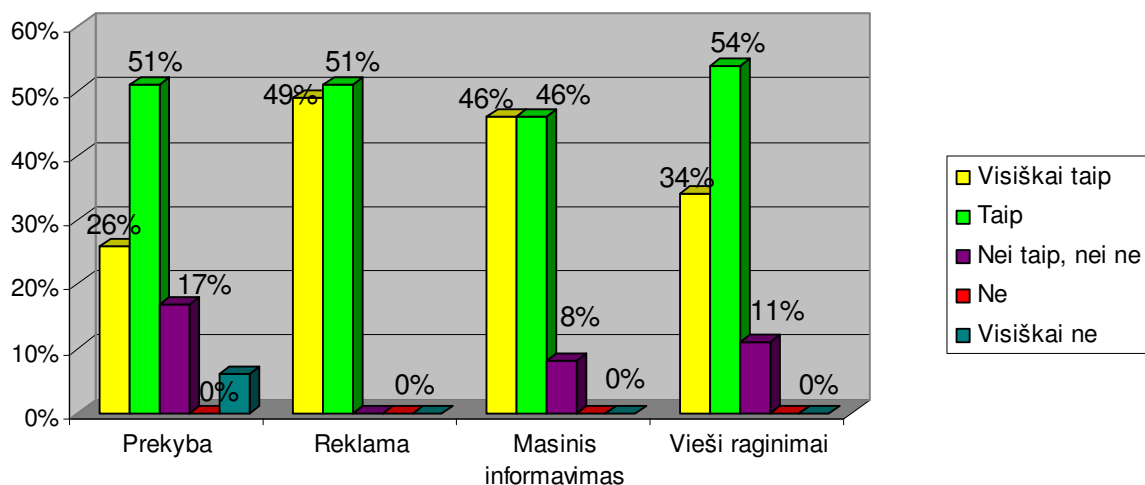
Sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kurie turistai daugiausiai domisi turizmo paslaugomis (žr. 4 pav.).



**4 pav. Informacijos teikimo TIC lankytojams pasiskirstymas**

Iš 4 paveikslo matosi, kad didžioji dalis apklaustųjų (66 proc.) visiškai pritaria, kad daugiausiai Lietuvos turizmo paslaugomis domisi turistai iš užsienio, todėl galima teigti, kad plečiasi atvykstantis turizmas. Daugiau kaip pusė (54 proc.) apklaustųjų visiškai pritaria, kad daugiausiai Lietuvos turizmo paslaugomis domisi gidai ir kelionių organizatoriai (40 proc.), daug mažiau (14 proc.) reklamos agentūros. Deja mažiausiai turizmu domisi miesto gyventojai.

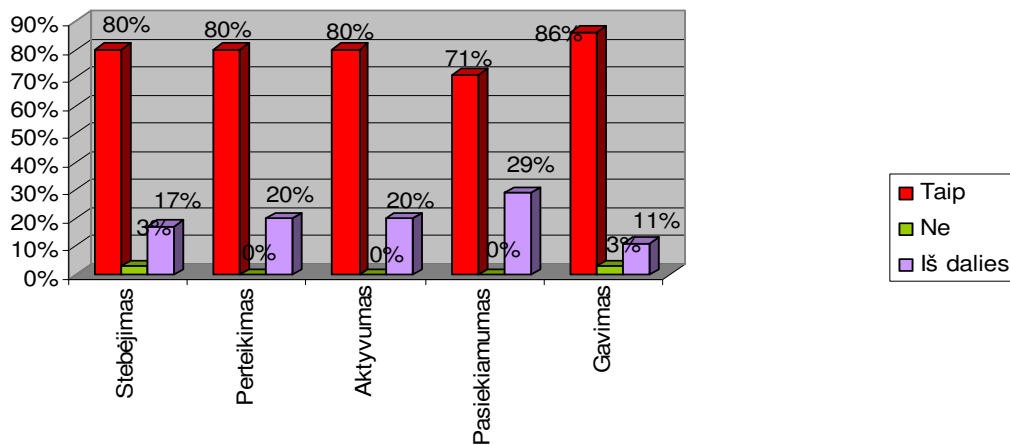
Kiekviena turizmo įmonė, privalo žinoti kaip geriausiai informuoti klientus, todėl būtina pasirinkti geriausius informavimo būdus. Atsižvelgiant į tai, anketoje buvo pateiktas klausimas apie informacijos skleidimo būdus (žr. 5 pav.).



**5 pav. Informacijos apie paslaugas sklaidymo būdų pasiskirstymas**

TIC darbuotojų nuomone, geriausiai lankytojus informuoja reklama (49 proc.) ir masinis informavimas (46 proc.) apie turizmo paslaugas. Mažiausią dalį sudaro prekyba (26 proc.), todėl galima teigti, kad tai nėra pakankamai geras informavimo būdas.

Sekantis klausimas buvo formuluojamas remiantis teorine dalimi, kad TIC privalo tinkamai valdyti, apdoroti, sekti ir platinti informaciją taip, kad lankytojas liktų patenkintas (žr. 6 pav.).

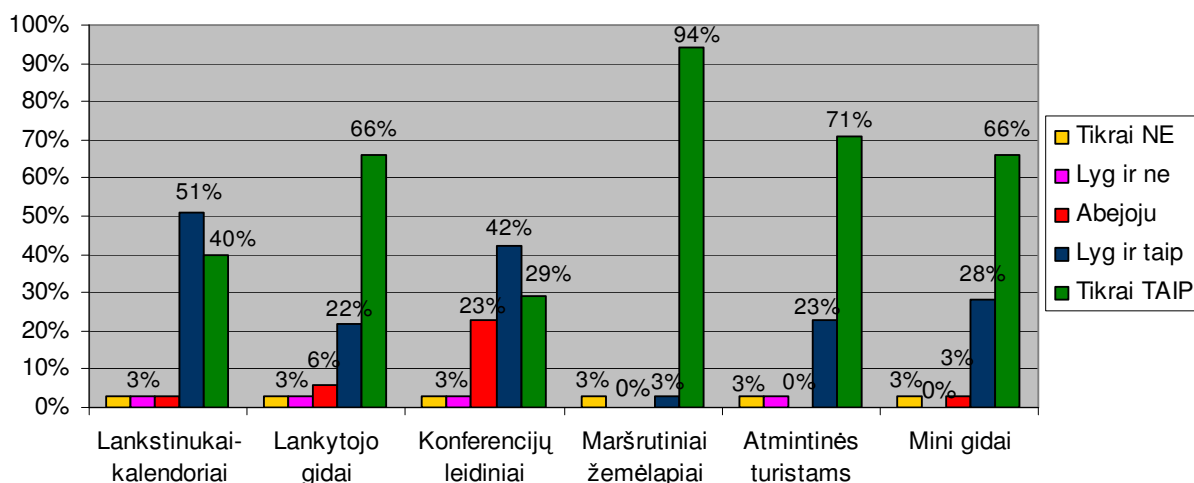


**6 pav. Informacijos apie turizmo paslaugų valdymą pasiskirstymas**

Didžioji dalis (80 proc.) respondentų yra vieningos nuomonės, kad TIC tinkamai visas naujoves perteikia klientams, stebi turizmo paslaugų pokyčius ir aktyviai seka turizmo informaciją. Taip pat dauguma respondentų (86 proc.) mano, kad Lietuvos TIC informacija gauna ne tik internetu, bet ir kitais būdais. Dauguma respondentų (71 proc.) mano, kad informacija esanti TIC yra pasiekama visiems lankytojams.



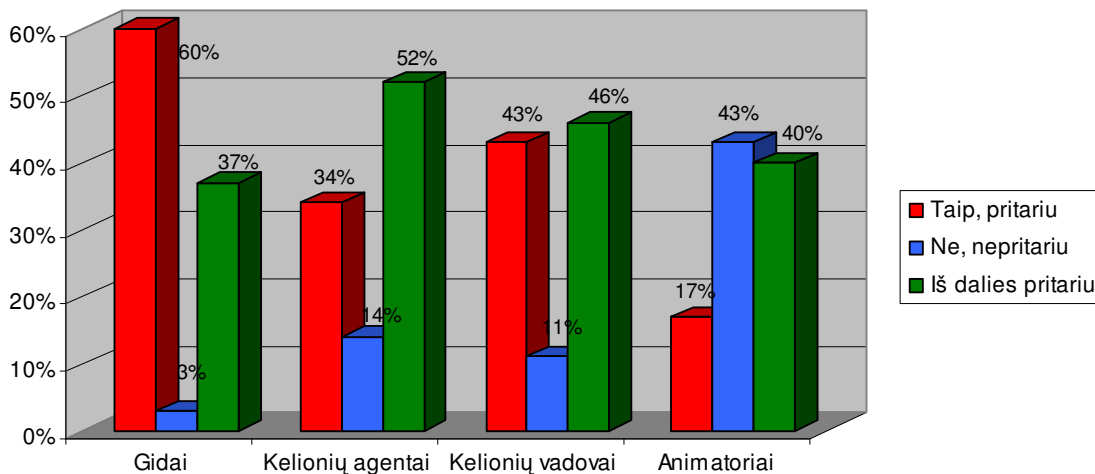
Dar vienas anketos klausimas buvo parengtas pagal tai, kad TIC informacija gali būti teikiama naudojant reklamines priemones ar bendraujant tiesiogiai su klientu. Visi TIC atlieka papildomą funkciją – nemokamą informacinių leidinių platinimą. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, kurie leidiniai geriausiai informuoja klientus (žr. 7 pav.).



7 pav. Turistinių leidinių ir jų platinimo TIC'e pasiskirstymas

Kaip matome iš 7 paveikslas geriausiai turistus informuoja maršrutiniai žemėlapiai (94 proc.) ir atmintinės turistams (71 proc.). Taip pat, daugiau nei pusė (66 proc.) visiškai pritaria, kad ir mini bei lankytojo gidai išsamiai pateikia būtiniausią informaciją. Nemaža dalis (40 proc.) respondentų visiškai pritaria, kad lankstinukai-kalendoriai taip pat pakankamai informuoja turistus. Kiek mažiau apklaustųjų (29 proc.) pritaria, kad konferencijų leidiniai gali informuoti apie turizmo paslaugas. Taip yra dėl to, kad šio pobūdžio leidiniai yra daugiau koncentruoti į konferencijas, mokymus ar seminarus.

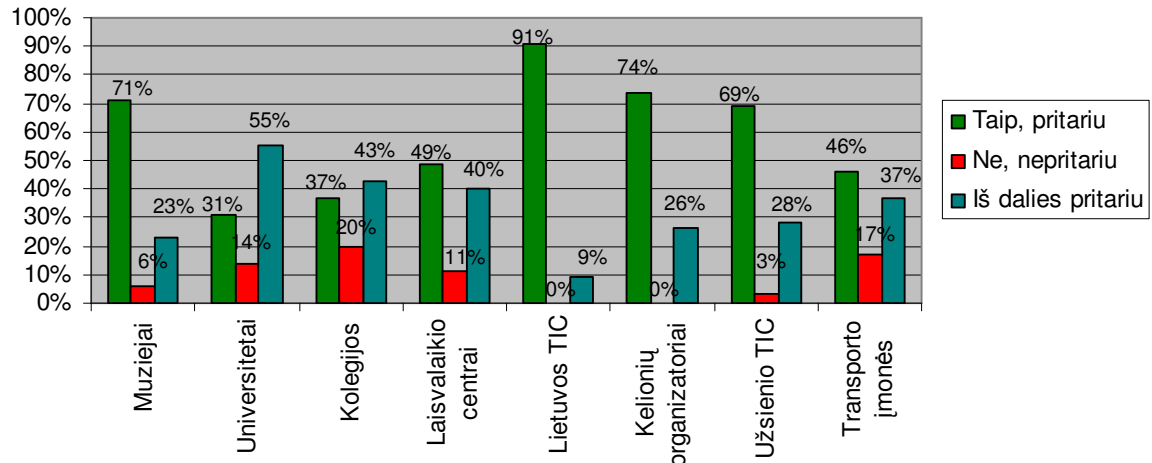
Sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kurių informacijos skleidėjų veikla yra panašiausia su TIC veikla (žr. 8 pav.).



8 pav. Turistinės informacijos skleidėjų pasiskirstymas

Iš 8 paveikslas matosi, kad daugiau kaip pusė (60 proc.) respondentų teigia, jog TIC veikla yra panašiausia su gidų veikla, taip pat nemaža dalis (43 proc.) mano, kad kelionių vadovų veikla taip pat gali būti glaudžiai sietina su TIC veikla. Didelė dalis apklaustųjų (43 proc.) nepritaria, kad animatoriai gali būti siejami su TIC.

Sekantis anketos klausimas buvo sudarytas remiantis tuo, kad TIC yra labai svarbūs turizmo versle. Šių centrų pagalba galima vystyti turizmą, palaikyti ryšius su visuomene ir kitomis organizacijomis. Todėl buvo siekta išsiaiškinti, kurios organizacijos kartu su Lietuvos TIC plečia turizmo verslą (žr. 9 pav.).



9 pav. TIC ryšių su išoriniais šaltiniais pasiskirstymas

Iš 9 paveikslo matome, kad didžioji dalis apklaustųjų (91 proc.) yra vieningos nuomonės, kad geriausiai turizmo pramonę plečia visų TIC bendra veikla. Nemaža dalis (74 proc.) pritaria, kad kelionių organizatorių ir TIC bendradarbiavimas turi teigiamos įtakos turizmo verslui. Taip pat nemaža dalis (69 proc.) mano, kad užsienio TIC bendra veikla su Lietuvos gali padėti turizmo verslui. Nemaža dalis apklaustųjų (71 proc.) mano, kad TIC turi palaikyti ryšius su muziejais. Tik nedidelė dalis respondentų yra tos nuomonės, kad universitetų (31 proc.) ar kolegijų (37 proc.) bendra veikla su TIC, gali turėti teigiamos įtakos turizmo verslo plėtrai.

Apibendrinus tyrimų rezultatus matosi, kad respondentai daugiausiai yra palankios nuomonės apie TIC informacijos sklaidą, kuri teikia daug galimybių turizmo verslo plėtrai. Tyrimas parodė, kad aktualiausia informacija turistams yra apie apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas. Todėl, atsiranda būtinybė plėtoti šias paslaugas. Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad TIC tinkamai valdo ir teikia informaciją, skatina turizmo vystymąsi. Taip pat, TIC perteikia naujoves klientams, skatina jų domėjimąsi turizmo paslaugomis. Tyrimo metu išryškėjo tendencija, kad geriausiai klientus informuoja lankytojo gidai ir lankstinukai-kalendoriai. Todėl galima teigti, kad TIC turi daugiau dėmesio skirti šių leidinių platinimui.

### Išvados

1. Turistams yra svarbu susipažinti su turizmo verslo galimybėmis Lietuvoje, o tai jiems padeda padaryti TIC.
2. Informacija, kurią pateikia TIC leidžia bendradarbiauti, komunikuoti su įvairiomis įmonėmis, palaikyti ryšius su užsienio šalimis, plėsti turizmo verslą.
3. Informacija kaip funkcija daugiausiai dominuoja turizmo versle ir yra pateikiama per TIC. Informavimas svarbus procesas, kurio metu gaunamos žinios.
4. Visa turizmo pramonė susideda iš keleto pagrindinių ir pačių svarbiausių paslaugų, kurios reikalauja informatyvumo.
5. TIC teikiama informacija apie turizmo paslaugas ar kitas veiklas yra labai svarbi, ji daro didelę įtaką vartotojo elgesiui, nuo informacijos pateikimo priklauso ar vartotojas rinksis paslaugą, ar susidomės turizmo paslaugomis.

### Literatūra

1. Barauskaitė J. Ekskursijos rengimo ir vedimo metodika. Klaipėdos universitetas sveikatos mokslų fakultetas rekreacijos ir turizmo katedra. - Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, ISBN 978-9955-18-313-6.
2. Bernatonytė D. Palekienė O. Kauno regiono turizmo paslaugų ir produktų patrauklumo vertinimas. Turizmo patrauklumo didinimo link Lietuvoje ir Lenkijoje. Tarptautinės mokslinės konferencijos mokslo darbai. Kaunas, Technologija, 2011, ISBN 978-9955-25-931-2.
3. Borum R. Approaching Truth: behavioral science lessons on educing information from human sources. Educting Information . Intelligence science board, Washington DC, 2006, ISBN 1-932946-17-9.

4. Gedeikaitė A., Eidukaitienė V. Turizmo informacijos centras ir jo vieta turizmo versle. Mokslas ir praktika, aktualijos ir perspektyvos. Mokslinė-praktinė konferencija, Kaunas, 2011, ISBN 978-609-8040-56-2.
5. Gopal R. Rural Tourism Development: Constraints and Possibilities with a special reference to Agri Tourism, 2008.
6. Grundey D. Managing sustainable tourism in Lithuania: Dream or reality? (Darnaus turizmo valdymas Lietuvoje: Svajonė ar realybė? ) Baigiamasis darbas. Vilniaus universitetas 2008.
7. Informacijos pateikimo procesas. [žiūrėta: 2012-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/71.html>.
8. Jančiūtė V. Ir kt. The Impact of investments on tourism`s sector development: the case of rural tourism. Kauno regiono turizmo paslaugų ir produktų patrauklumo vertinimas. Turizmo patrauklumo didinimo link Lietuvoje ir Lenkijoje. Tarptautinės mokslinės konferencijos mokslo darbai. Kaunas, Technologija, 2011, ISBN 978-9955-25-931-2.
9. Kiełaitytė J. Kauno verslo kolegija. Lietuvos turizmo informacijos centrai užsienyje ir jų reikšmė turizmo plėtrai. Baigiamasis darbas. Kaunas 2005.
10. Lietuvos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas. Žiūrėta [2012-02-28]. Prieiga per internetą: <http://www.spalietuva.lt/wp-content/uploads/2011/09/Turizmo-istatymas.pdf>
11. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Kelionių agento rengimo standartas. – Vilnius, 2008. Projektas: „Nacionalinės profesinio rengimo standartų sistemos plėtra“. Profesinio mokymo metodikos centras. [žiūrėta: 2012-02-28] Prieiga per internetą: [http://www.pmmc.lt/Skelbimai/PDFstandartai/Kelioniu\\_agentas.LT.3.pdf](http://www.pmmc.lt/Skelbimai/PDFstandartai/Kelioniu_agentas.LT.3.pdf).
12. Narušis T. Vilkaviškio turizmo ir verslo informacijos centro veiklos vystymo galimybės. Diplominis darbas, Klaipėda, 2010.
13. Navickienė R. ir Danilevičienė L. Turizmo paslaugos kaip pagrindinių ir periferinių paslaugų visuma. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Mokslo darbai. Šiaulių universitetas, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2011 1 (21) ISSN 1648-9098.
14. Pauliukonienė R. Senjorų turizmo organizavimas. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai, 2009.
15. Peldžiūtė A. Turizmo verslo skatinimo per mokomojo turizmo informacijos centro funkcijas analizė. Ekonomikos ir vadybos aktualijos, studentų mokslo darbai, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai, ISSN 2029-1019.
16. Prakapienė D. Išvykstamasis turizmas Baltijos šalyse: būklės analizė, Verslo ir teisės aktualijos. Mokslo darbai. - Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2008, ISSN 1822-9530.
17. Ramanauskienė J. ir kt. Marketing solutions in rural tourism development in Lithuania, Lietuvos agrokultūros universitetas, Ekonominiai tyrimai, Kaunas, 2006, ISSN 1392-1258.
18. Švagždienė B. Respublikinė mokslinė praktinė konferencija Studijų ir verslo integracija. Socialinė partnerystė: Prielaidos sėkmingai veiklos plėtrai. Straipsnių rinkinys. Kauno kolegija, 2007, ISBN 978-9955-27-031-7.
19. Švagždienė B. ir kt. The Expression of educational potential of a tourism service. Tarptautinė mokslinė praktinė konferencija. Straipsnių rinkinys. Kauno kolegijos Ekonomikos ir teisės fakultetas, Kaunas, 2012, ISBN 978-9955-27-264-9.
20. TIC. [žiūrėta 2012-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/upload/TIC-Lietuvoje.htm>.
21. Valachova-Radavičiūtė R., Ramanauskienė J. Lietuvos kaimo turizmo verslo konsultavimas. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. (2), VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2004, ISSN 1648-8776.
22. Walker R., Harding K. Tourism. Oxford English for careers. Oxford University press 2006.

# MENO KŪRINIŲ EKSPOZICIJOS ORGANIZAVIMAS BŪDVIEČIUOSE (VILKAVIŠKIO RAJ.)

**Simona Jakubauskaitė**

*Marijampolės kolegija*

**Kristina Bradauskienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Šią temą pasirinkau todėl, kad ji man pasirodė įdomi ir patraukli., nes meno kūriniai iš tikrųjų yra labai svarbūs visuomenei, tačiau juos reikia mokėti suprasti. Meno kūrinių ekspozicijos organizavimas atskleidžia ne tik autoriaus mintis ir slapčiausius jausmus, kūriniuose galima išvelgti tai ko niekada nepamatysime kasdieniniame gyvenime. Visuomenės kultūros suvokimas, taip pat dvasingumo išsaugojimas, kad ir kaip būtų slopinamas ir naikinamas, tačiau tai yra vis dar masinis reiškinys – vieni žmonės kuria, o kitiems žmonėms paprasčiausiai to reikia. Lietuva ne be reikalo Europoje vadinama medžio drožėjų, skulptorių karalyste. Visi jaučiame sugrįžusį poreikį kiekvienam kaimui, sodybai, kultūros židiniui, piliečiui turėti simbolį, paminklą ar drožinį. Juk daugelis žmonių meno kūrinių ekspozicijos organizavimą renkasi kaip laisvalaikio praleidimo būdą, norėdami pabūti neutralioje vietoje su savo šeima ar draugais. Meno kūriniai gali išgarsinti ne tik autorių, bet ir muziejų, kuriame jie yra eksponuojami. Nors Būdviečiai yra sunkiai surandamas kaimelis, tačiau dėka ypatingos Kubilių sodybos, kurioje yra nepaprastų meno kūrinių, taip vadinamas „Akmenų muziejus“, ši kaimelį suranda specialiai čia išsirusę arba atsitiktiniai pakeleiviai.

**Temos aktualumas:** Būdviečių kaimo Kubilių sodyba kaip meno kūrinių ekspozicijos organizavimo didelis turizmo traukos objektas. Būdviečiuose esanti sodyba nėra visiškai pagal reikalavimus pritaikoma ekspozicijos organizavimo veiklai. Šiuo straipsniu noriu atskleisti šios sodybos privalumus ir pritaikymą ekspozicijos ir ekskursijų organizavimui. Todėl ši tema yra aktuali tiek teorine, tiek praktine prasme.

**Tyrimo problema:** nors Vilkaviškio rajone verslas plečiasi, tačiau turizmas, ekspozicijos organizavimas reikalauja galimybių savo plėtrai. Šiuo metu nėra išnaudojamos visos galimybės turizmui ir ekspozicijos organizavimui plėtoti, neišnaudoti turizmo ir ekspozicijos ištekliai, neišanalizuota meno kūrinių ekspozicijos organizavimo Būdviečiuose (Vilkaviškio raj.) analizė.

**Straipsnio tikslas:** išanalizuoti meno kūrinių ekspozicijos organizavimo Būdviečiuose (Vilkaviškio raj.) situaciją.

**Straipsnio uždaviniai:**

- Apibrėžti ekspozicijos organizavimo teorijos sampratą.
- Pristatyti Būdviečių kaip istorinio kaimo situaciją.
- Ištirti meno kūrinių ekspozicijos organizavimą Būdviečiuose.

**Tyrimo objektas:** ekspozicijos organizavimas.

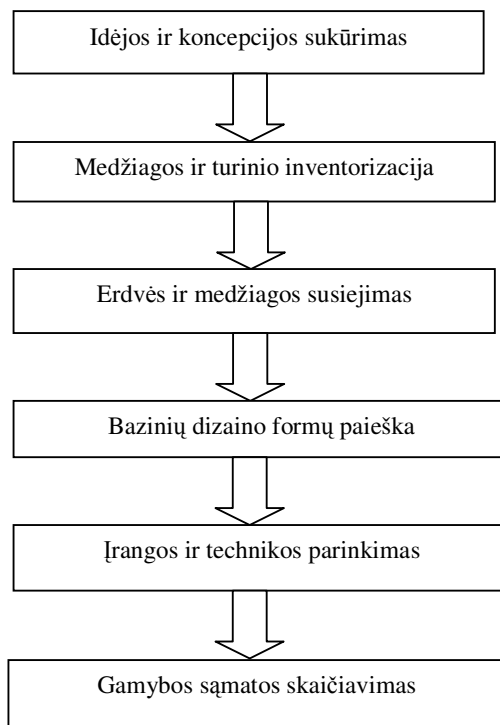
**Tyrimo metodai:** Literatūros analizė; Interviu

## Ekspozicijos ir organizavimo teoriniai aspektai

Sprendžiant fotografijos verslo plėtrą Lietuvoje, įvairūs meno kūriniai ir jų autoriai galėtų būti fotografuojami, nuotraukos talpinamos stenduose. Taip meno kūriniai fotografijose su aprašymais galėtų džiuginti ne vieną visuomenės pilietį, surengus puikią parodą. Taip žmonės susipažintų ne tik su meno kūriniais ir jų autoriais, bet būtų išspręsta ir fotografijos verslo plėtros problema Lietuvoje. Juk pasak Alinos Karpovič ir Jelenos Vuginos fotografijos verslas, kaip paslaugų sfera, turi gerą tendenciją plėstis. Vis daugiau vartotojų reikalauja geresnio, profesionalesnio aptarnavimo. (Karpovič A., Vuginos J., 2002).

Vis dėlto nuolatinės ekspozicijos vizija yra kolektyvinis kūrinys. (Jablonskienė J., 2010). Juk autorius kurdamas meno kūrinių ekspoziciją, siekia, kad jo darbus pamatytų ir grožėtusi jais žmonės, ne tik pats autorius.

Kaip ir kiekvieną darbą, taip ir ekspoziciją gali sukurti ir įrengti tiek keli atskirai samdomi meistrai, tiek darni specialistų komanda. Projektuojant ekspoziciją, labai svarbu į vieną visumą sujungti tiek idėjinę pusę, tiek turinį ir eksponatus, tiek funkcionalumą. Detalus ekspozicijos projektas yra ruošiamas jau vykdamas projektą, jame idėja ir koncepcija yra išvystomos iki galutinio sprendimo bei vykdomi tolimesni projektavimo darbai. (Strolienė V., 2007) Paprastai ekspozicijos projektavimas susidaro iš šių darbų etapų: (žr. 1 pav.)



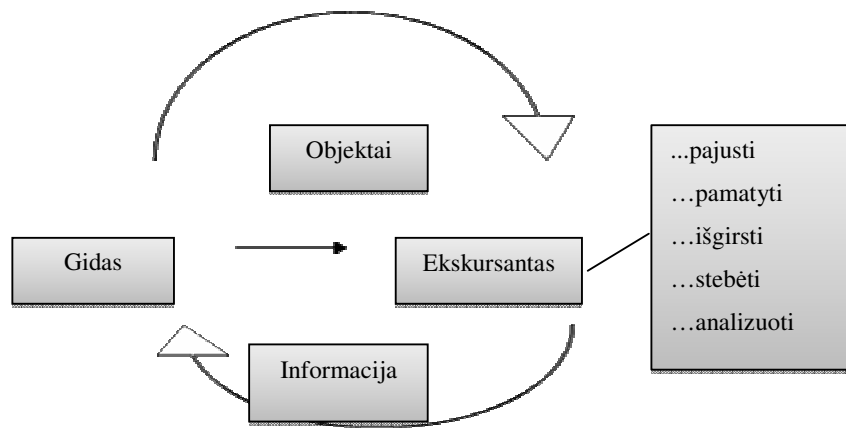
**1 pav. Ekspozicijos darbo etapai** (Sudaryta autorių, remiantis Sroliene V. 2007).

Dirbant su ekspozicijos turiniu taip pat kuriamas lankytojo kelias - galvojama, kaip lankytojas peržiūrės ekspozicijos medžiagą, koku eiliškumu ją išdėstyti ir pateikti, kad ji būtų optimaliai įsisavinama. Mes patys surenkame muziejaus ekspozicijos turinį ir parengiame jį naudojimui visuose produktuose. Ekspozicijos gamybos darbai paprastai apima šiuos etapus: (Strolienė V., 2007).

- Medžiagos ir turinio parengimo darbai (turimos medžiagos skanavimas, fotografavimas, tekstų parengimas, jų vertimas, maketavimas (stendų, fototapetų ir kitų reikiamų interjero elementų)
- Kompiuteriniai darbai (terminalų programavimas, audio/video įrašų montažai, interneto svetainės, CD/DVD kūrimas)
- Gamybinių ir konstruktyvinių brėžinių parengimas
- Ekspozicijos element gamyba
- Įrangos ir technikos įsigijimas
- Ekspozicijos instaliacija
- Baigtos ekspozicijos testavimas/bandymai ir pristatymas visuomenei.

Ekskursija užima svarbią vietą ir kaip mokymosi forma. Ypač ekskursijos vaidmuo išaugo organizuojant kultūrinį laisvalaikį, kai ekskursijų biurai ir muziejai organizavo renginius ištisais ciklais. Ekskursinio ciklo užduotis – pateikti ekskursantams ištisą žinių sistemą, pavyzdžiui, apie gimtojo miesto istoriją ar apskrityje esančius istorijos ir kultūros paminklus. (Garalis A., Švagždienė B., Liesionienė O., 2008).

Ekskursijoje labai svarbus ekskursanto ir gido santykis, jų bendradarbiavimas. Kaip teigia N. Chuskopenas ir T. Glušankas (Хуусконен, Глушанок, 2008). (žr. 2. pav.).



2 pav. Ekskursijos proceso schema. (Хуусконен, Глушанок 2008).

Kadangi muziejus mažai lanko kaimo žmonės, visose muziejų instrukcijose nurodoma plėsti ekskursijų skaičių kaimo gyventojams. Muziejinė visuomenės švietimo veikla vyksta ne tik muziejuose: organizuojamos muziejaus darbuotojų išvykos su paskaitomis į gamyklas, mokslo ir kitas įstaigas, karinius dalinius, kaimo vietas. (Jarockienė N., 2009).

### Ekspozicijos organizavimas kaip laisvalaikis

Laisvalaikis apibūdinamas kaip laikas, kurį žmogus praleidžia pagal savo norus, gebėjimus, polinkius t.y. taip kaip jis iš mažens tėvų, vėliau mokytojų yra pratinamas, Jo organizavimo galima išmokyti ir išmokyti (Dapkienė S. 1998).

Miller M. (1997) teigia, kad Aristotelis yra pirmasis ir kol kas vienintelis filosofas, kuris laikėsi nuomonės, kad būtent laisvalaikis yra viena iš pagrindinių žmogaus vertybių. Filosofas Aristotelis laisvalaikį siejo su intelektiniu žmogaus tobulėjimu bei visišku savęs atskleidimu. Aristotelis kėlė klausimą: jei žmogus visą laiką dirba, kaip jis gali tapti asmenybe? Tik laisvas laikas yra kūrybos erdvė. Aristoteliui laisvas laikas nėra dykinėjimas.

Bartkutė R. (2007) teigia, kad daugumai lankytojų muziejaus lankymas ir meno kūrinių apžiūrėjimas - tai vienas iš laisvalaikio praleidimų būdų, konkuruojantis su noru nuvykti į koncertą, apsilankyti teatre ar kitoje kultūros organizacijoje. Ko lankytojai siekia? Atsipalaiduoti, pabūti neįprastoje, nekasdieninėje aplinkoje, praleisti laisvą laiką su draugais ar šeimos nariais. Muziejų jie renkasi kaip vieną iš kitų laisvalaikio praleidimo vietų alternatyvų.

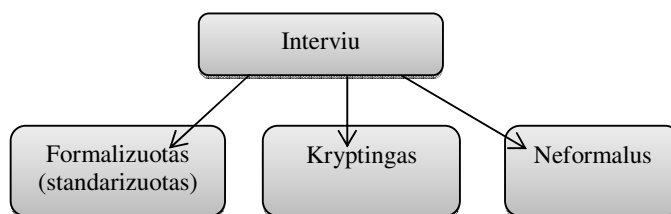
### Būdviečių kaip istorinio kaimo turizmo situacija

Būdviečiai – tai mažas kaimelis esantis Vilkaviškio rajone. Per Suvalkijos kaimo lygius laukus vinguriuoja upė Zanyla. Pakelėje gana retai išsidėsčiusios Būdviečių kaimo (Pajevonio sen., Vilkaviškio raj.) sodybos – tikrai klaidu pirmą kartą čia atsidūrusiam pakeleiviui. Užtat kone kiekvienas čia užkalbintas, aiškindamas, kaip surasti norimą gyventoją, pirmiausia patars dairytis svarbaus orientyro pakelėje - „akmeninės Kubilių sodybos, kurioje viskas iš akmenų“, o tada esą jau bus aiškiau ir norimą objektą nuo jos suieškoti.

Nors ši Kubilių sodyba nepažymėta jokiuose turistiniuose maršrutuose, pasigrožėti jo rankų darbo pasakų herojų, gyvūnų skulptūromis atvažiuoja moksleivių ekskursijos, vestuvininkai. Ten kur laukais vinguriuoja Zanylos upelis, nejudraus kelio pašonėje, Būdviečių kaime (Pajevonio sen., Vilkaviškio raj.), stovi Kubilių sodyba, kurią daugiau kaip dvidešimt metų suranda atsitikiniai ir specialiai čia išsiruošę pakeleiviai.

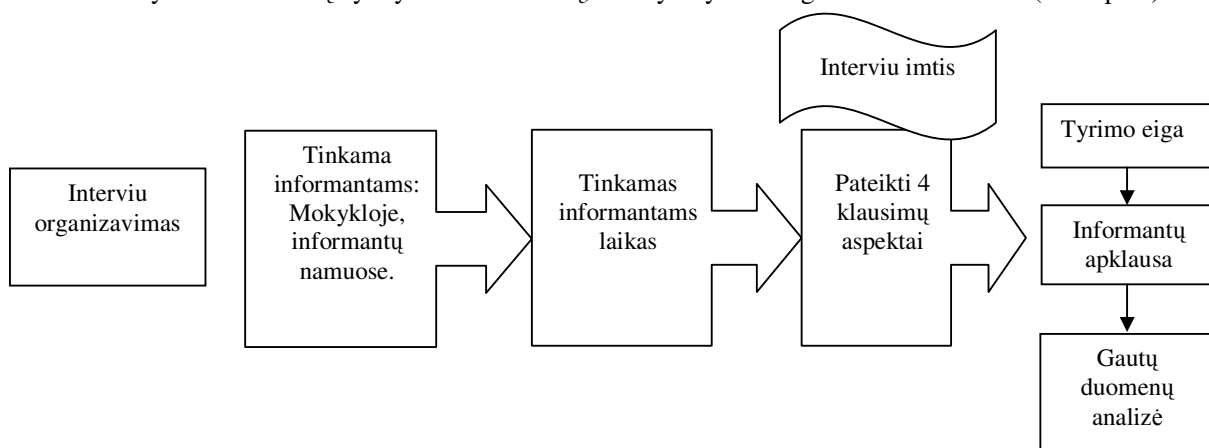
### Meno kūrinių ekspozicijos organizavimas Būdviečiuose tyrimas

**Tyrimo metodika.** Interviu – tai viena iš apklausos rūšių. Nors konkretaus interviu stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interviu – tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo. Interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, kryptingą ir neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi. (Kardelis K., 2002). (žr. 3 pav.).



**3 pav. Interviu skirstymas** (sudarė darbo autorės, remiantis Kardelis K., 2002).

Šiam straipsniui atlikti pasirinktas kokybinis kryptingas (iš dalies struktūrizuotas) interviu. Visiems trimis informantams buvo sudaryti klausimai siekiant atskleisti darbo tikslą ir uždavinius. Klausimai galėjo nukrypti pagal susidariusią situaciją, kad būtų kuo tiksliau atsakyta į reikiamą klausimą. Todėl siekiant užtikrinti tyrimo uždavinių vykdymo nuoseklumą, sudaryta tyrimo organizavimo schema. (Žr. 4. pav.).



**4 pav. Tyrimo organizavimo eiga** (Sudaryta autorių).

## Tyrimo rezultatų analizė

**1 lentelė. Lankomumo aspektai, subtemos pagrįstos citatomis** (sudaryta darbo autorės).

|                   | SUBTEMOS                                                                  | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LANKOMUMAS</b> | Kokie lankytojai lankosi Kubilių sodyboje Būdviečiuose (Vilkaviškio raj.) | „užklystantys vestuvinininkai, moksleiviai išsiruošę į ekskursijas“ 1 „...net žmonės iš užsienio“ 1 „Kaimo žmonės...prikalbindavo savo draugus, pažįstamus, gimines“ 1 „...keliauninkai važiuojantys pro šalį“ 1 „...mokiniai iš Bartninkų vidurinės mokyklos“ 1 „Daugiausiai lankydavosi veseilės...mokyklų ekskursijos...užsieniečiai“ 2 „...laikraščių žurnalistai...ir iš televizijos“ 2 „...vis didejantis susidomėjusių būrys“ 3 „...čia gyvenusių žmonių vaikai, anūkai, giminės bei jų pažįstami.“ 3 |
|                   | Iš kur lankytojai dažniausiai užsuka                                      | „...iš visos Lietuvos, net kaip jau minėjau iš užsienio.“ 1 „...ne tik iš Suvalkijos krašto, iš kitų tolimų šalies rajonų“ 2 „...iš Anglijos, Kaliningrado srities, Lenkijos, Latvijos ir iš kitų šalių“ 3 „...kuri garsėja ne tik tarp mūsų kaimo žmonių, bet ir aplinkiniuose rajonuose“ 3                                                                                                                                                                                                                 |
|                   | Nuolatiniai lankytojai                                                    | „Mes kaimo žmonės visada būsimė ten nuolatiniai lankytojai...“ 1 „Nuolatiniai lankytojai visada buvo mūsų giminės, kaimo žmonės ir mokytojai su mokinių klasėmis...“ 2 „Nuolatinį lankytojų bei naujų lankytojų čia visada atsiranda ne tik iš visos Lietuvos, bet net ir iš užsienio“ 3                                                                                                                                                                                                                     |

Pirma subtema – Kokie lankytojai lankosi Kubilių sodyboje Būdviečiuose (Vilkaviškio raj.). Informantai teigia, kad dažniausiai Būdviečiuose į Kubilių sodybą atvažiuoja vestuvinininkai ir mokinių grupės, paprastai žmonės važiuojantys pro šalį, keliauninkai, netgi žmonės iš užsienio. Du informantai paminėjo, kad sodybą lanko pačių kaimo gyventojų pažįstami, draugai ir giminės. Manau, todėl, kad kaimo žmonės džiaugiasi ir didžiuojasi tokia išskirtine sodyba savo kaime, kuri pritraukia tiek lankytojų ir sulaukia didelio susidomėjimo.

Antra subtema – Iš kur lankytojai dažniausiai lankosi. Visi trys informantai paminėjo, kad sodyba garsėja ne tik tarp kaimo žmonių, bet ir aplinkiniuose Lietuvos rajonuose savo išskirtinumu ir gamta. Taip pat į šią sodybą atvyksta ir svečiai iš užsienio (Anglijos, Kaliningrado srities, Lenkijos, Latvijos).

Trečia subtema – Nuolatiniai klientai. Du informantai paminėjo, kad nuolatiniai lankytojai yra jų kaimo žmonės, kaimo žmonių giminės bei pažįstami. Tačiau sodyboje kaip nuolatiniai lankytojai yra ir mokytojai su mokinių klasėmis, bei svečiai ne tik iš Lietuvos, bet ir iš užsienio.

**2 lentelė. Traukos objektų aspektas, subtemos pagrįstos citatomis**

|               | SUBTEMOS                                                  | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MENO KŪRINIAI | Informantų pritraukimas meno kūriniais Būdviečių sodyboje | „...sukurti darbai mums visada primins jį.“ 1 „...man važiuojant pro šalį, tiesiog neina neatsisukti ir nepažiūrėti ir visai nesvarbu kelintą kartą pro ten važiuoji“ 1 „...kiekvienas medžio gabaliukas yra brangus ir mielas.“ 2 „...nenoriu su jais skirtis, man jie labai daug primena ir reiškia.“ 2 „ Smagu pro langą pažiūrėti ir kartais nuo karto pasigrožėti. Tai tikrai man niekada neatsibos.“ 2 „ Antano kūriniai yra originalūs ir verti dėmesio“ 2 „...yra unikalūs kūriniai“ 2 „... vertinu tikrai teigiamai...“ 3 „ Man asmeniškai tokie darbai yra nuostabūs.“ 3 „... išskirtini tuo, kad tai gamtos sukurtas stebuklas, kurį dar žmogus padailinęs ir kažką jame išvelgęs.“ 3 „ Antano Kubiliaus kūriniai kelia vis didesnę susidomėjimą.“ 3 „...sukurti kryžiai turi unikalių bruožų, kurie ir sukuria jų savitumą...“ 3 „... norėčiau paminėti, kokie įdomūs yra jo surinkti akmenys, kurie tiesiog yra gamtos meno kūriniai.“ 3 „Vieniems didžiausią įspūdį palieka žvėreliai, kitiems akmenys, o dar kitiems drožiniai, kryžiai.“ 1 „...pirmą kartą įspūdis visada būna didžiausias...“ 1 „...domisi ir aplinka, šalia esančia giraitė ir per ją tekančia Zanylos upe, Būdviečių kaimo istorija“ 1 „...vaikai apipylė kūrinių autorių įvairiausiais klausimais: „Kaip Jūs žvėris padarė? Ar sunku išdrožti tokį kryžių? Iš kur išmokote taip gražiai drožinėti?“ 1 „, Visi jie labai gerbdavo Antaną, girdavo ir stebėdavosi jo kūriniais.“ 2 „...žurnalistai domėjosi Antano taip vadinamu „Akmenų muziejumi“, kuris yra už mūsų namo.“ 2 „Lankytojams čia viskas gražu, ypatingai kaip pamato viską pirmą kartą.“ 2 „, didėjantis susidomėjusių būrys, tai būtent dėka Albino Kurtinaičio publikacijų kraštotyros tema.“ 3 „... domisi čia esančiais akmenimis, kurių yra visokių.“ 3 „ Žmonėms labai aktualu iš ko tie meno kūriniai padaryti ir nuo ko viskas prasideda“ 3 „...domisi ką pats autorius mato akmenyse...“ 3 |
|               | Lankytojų pritraukimas meno kūriniais Būdviečių sodyboje  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|               | Didžiausio susidomėjimo verti meno kūriniais Būdviečiuose | „Būdviečių muziejus“ 1 „Taigi tais akmenimis labiausiai ir garsėjo mūsų sodyba.“ 2 „...Akmenų muziejumi“. Tie akmenys susilaukė labai daug dėmesio.“ 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|               | Informantų nuomonė apie žmonių domėjimąsi menu            | „ ne visiems žmonėms yra svarbu meno kūriniai ir menas“ 1 „ Šiuolaikiniams žmonėms labai trūksta domėjimosi menu ir kultūra. Jaunų žmonių galvas užvaldžiusi pop kultūra, kuri neturi išliekamosios meninės vertės“ 1 „...ankščiau žmonės labiau vertino meno kūrinius dabar visokių naujausių technologijų apėmę pasaulį.“ 2 „Šiais laikais žmonės vis labiau atsisigręžia į savo istoriją“ 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Pirma subtema – Informantų pritraukimas meno kūriniais Būdviečių sodyboje. Informantai teigia, kad jiems patinka grožėtis Kubilių sodyboje esančiais meno kūriniais. Tie darbai jiems daug reiškia ir primena darbo autorių, todėl nenorėtų su jais skirtis. Meno kūrinius informantai vertina teigiamai, nes jie yra jiems įdomūs, išskirtini, brangūs, mieli ir turintys unikalių bruožų.

Antra subtema – Lankytojų pritraukimas meno kūriniais Būdviečių sodyboje. Informantai teigia, kad lankytojai stebisi ir domisi sodybos kūriniais ir eksponuojamais akmenimis. Du informantai paminėjo, kad didžiausias įspūdis yra tada kaip lankytojai pamato meno kūrinius pirmą kartą. Lankytojams svarbu kaip autorius meno kūrinius sukuria ir nuo ko viskas prasideda. Be meno kūrinių esančių Būdviečių sodyboje, lankytojai taip pat domisi Albino Kurtinaičio publikacijomis kraštotyros tema, Būdviečių kaimo istorija bei aplinka.

Trečia subtema – Didžiausio susidomėjimo verti meno kūriniais Būdviečiuose. Visi trys informantai paminėjo, kad didžiausio susidomėjimo sulaukia sodyboje eksponuojami akmenys. Todėl sodyba labiausiai garsėja kaip „Akmenų muziejus“.

Ketvirta subtema - Informantų nuomonė apie žmonių domėjimąsi menu. Du informantai teigia, kad šiais laikais žmonės nelabai domisi meno kūriniais ir menu ir kad ankščiau žmonės labiau vertino meną. Informantai mano, kad žmonės užvaldžiusi pop kultūra ir naujausių technologijų.



**3 lentelė. Traukos objektų aspektas, subtemos pagrįstos citatomis**

|                     | SUBTEMOS                                                   | CITATOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TRAUKOS<br>OBJEKTAS | Ateities perspektyvos<br>Būdvičių sodyboje                 | „...tiek metų vilioja atvykti žmones net iš taip toli.“ 1 „...ateityje daugiau žmonių susipažins su Būdvičių gamta ir šia sodyba...“ 1 „...Truputis atnaujinimo ir galima sakyti tobula“ 1 „Manau čia reikia tik žmogaus rankų“ 2 „...gal kai kas atnaujinta...“ 2 „...padaryti nuostabų ekskursijų maršrutą,“ 3 „...susipažinti su Suvalkijos gražia gamta...“ 3 „...nematytais meno kūriniiais, bei objektais.“ 3 |
|                     | Būdvičių sodyba<br>kaip didelis turizmo<br>traukos centras | „...kaip muziejus yra nuostabi...“ 1 „Ši sodyba gali tapti dideliu traukos centru“ 2 „...turi visas galimybes tapti dar labiau turistų lankomu objektu“ 3 „Pajevonio seniūnija turi visas galimybes ir norą tapti viena iš labiausiai lankomų vietovių, įtraukiant Riedulių parką, užtventą ežerą, piliakalnių, gražius kraštovaizdžius ir išskirtines sodybas.“ 3                                                  |

Pirma subtema – Ateities perspektyvos Būdvičių sodyboje. Informantai teigia, kad sodyba vilioja lankytojus jau daug metų. Du informantai mano, kad sodyboje reikia atnaujinimo. Ateityje tikisi, kad bus padarytas ekskursijų maršrutas, kuris leis susipažinti su Suvalkijos gražia gamta, įtraukiant ir Būdvičiuose esančią Kubilių sodybą, bei žmonės galės susipažinti su dar nematytais meno kūriniiais ir objektais.

Antra subtema – Būdvičių sodyba kaip didelis turizmo traukos centras. Visi trys informantai tiki, kad Būdvičiuose esanti Kubilių sodyba gali tapti dideliu turizmo traukos centru kaip muziejus. Juk Būdvičiai yra prie Pajevonio, kuriame yra gražus kraštovaizdis, Riedulių parkas, piliakalniai ir išskirtinės sodybos.

**Tyrimo rezultatų apibendrinimas.** Dažniausiai į Būdvičiuose esančią Kubilių sodybą atvažiuoja moksleivių grupės, vestuvinininkai, patys kaimo žmonės ir jų pažįstami, net svečiai iš užsienio. Lankytojams yra labai svarbu kaip autorius meno kūrinius sukuria ir nuo ko viskas prasideda. Didžiausio susidomėjimo Kubilių sodyboje yra susilaukę akmenys, todėl sodybą daug kas vadina „Akmenų muziejumi“. Ateityje tikimasi sukurti ekskursijų maršrutą po Pajevonio apylinkes. Visų trijų informantų teigimu sodyba gali tapti dideliu turizmo traukos objektu, juk jau daugiau kaip dvidešimt metų ją lanko meno kūriniiais susidomėję žmonės.

#### Išvados

1. Ekspoziciją kiekvienas žmogus supranta savaip. Ekspozicijos organizavimas visur pateikiamas vis skirtingai, tačiau šių sąvokų reikšmė visur yra ta pati. Ekspozicijos organizavimas yra priskiriamas turizmui ir laisvalaikiui, savo pomėgiui. Ekspozicijos organizavimas padeda išlikti mūsų kultūrai, papročiams ir vertybėms, bei džiaugtis ir domėtis meno kūriniiais.
2. Taip pat Ekspozicijos organizavimas neatsiejamas nuo meno kūrinių, lankomų objektų, kurie skatina turistus keliauti, domėtis ir tobulėti. Kiekvienas kaimas turėdamas kuo daugiau susidomėjimo vėrtų meno kūrinių, tuo daugiau susilaukia turistų skaičiaus. Tačiau tuos meno kūrinius reikia mokėti pateikti atvykusiems turistams ir lankytojams. Atsižvelgus į tai, kaimas gali tapti dideliu turizmo traukos centru.
3. Būdvičiai yra vienas iš mažiausių Suvalkijos kaimų, tačiau savo gamta, patrauklumu ir meno kūriniiais yra vienas iš tų, į kuriuos labiausiai atkreipia dėmesį turistai. Jie lankosi ne tik iš Lietuvos, bet net ir iš užsienio. Būdvičiuose yra daug gražių meno kūrinių ir lankomų objektų, kurie dar nepanaudoti turistams pritraukti, nes jie nėra reklamuojami ar siūlomi turistams.
4. Patrauklių objektų ir meno kūrinių, kurių dar nematę turistai Būdvičiuose yra daug. Jau ir dabar jie traukia lankytojus, kurie domisi jais, nors tas lankytojų skaičius ir nėra labai didelis. Labai įdomu, kad kiekvienas informantas džiaugiasi ir didžiuojasi savo kaimu Būdvičiais, kur jisai gyvena, jame esančia išskirtine sodyba, lankomais įspūdingais meno kūriniiais.

#### Literatūra

1. Bartkutė R., Muziejaus lankomumo didinimas nekeičiant muziejaus fizinių charakteristikų, 2007 – Kaunas. [žiūrėta 2011-10-02]. Prieiga per internetą: [http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime\\_ateities\\_muz\\_leidiny/leidiny\\_63\\_68.pdf](http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny/leidiny_63_68.pdf)
2. Dapkienė S., Papildomo ugdymo formos, 1998 – Šiauliai.
3. Garalis A., Švagždienė B., Liesionienė O., Ekskursijos, kaip edukacinės paslaugos, samprata ir esmė 2008. [žiūrėta 2011-10-06]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/6345/Garalis%20Svagzdiene.pdf>
4. Jablonskienė L. Apie tikrovės ribas ir dailės santykį su ideologija, 2010 [žiūrėta 2011-10-02]. Prieiga per internetą: <http://www.sovietika.lt/750508/straipsniai/menas/apie-tikroves-ribas-ir-dailes-santyki-su-ideologija>
5. Jarockienė N., Lietuvos dailės muziejaus Meno pažinimo centras Muziejų edukacinė veikla: istorija, samprata, 2009 praktika. [žiūrėta 2011-10-07]. Prieiga per internetą: [http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime\\_ateities\\_muz\\_leidiny/leidiny\\_56\\_62.pdf](http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny/leidiny_56_62.pdf)

6. Kardelis K., Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas, 2002 – Kaunas.
7. Karpovič A., Veginos J., Fotografijos verslo plėtra Lietuvoje, 2002 - Vilniaus aukštesnioji technologijos mokykla.
8. Miller M., The leisure theory of value, 1997. [žiūrėta 2011.09.21]. Prieiga per internetą: <http://www.quackgrass.com/leisure.html>
9. Srolienė V., Ekspozicijos, 2007. [žiūrėta 2011-09-19]. Prieiga per internetą: <http://muziejai.terramedia.lt/Ekspozicijos>
10. Хуусконен Н. М., Глушанок Т. М., Практика экскурсионной деятельности, 2008 – Санкт – Петербург.

# AZARTINIŲ ŽAIDIMŲ, KAIP PAPILDOMOS PASLAUGOS, STEIGIMAS PRAMOGŲ CENTRE „LŪNA“

**Odeta Kastanavičiūtė**

*Marijampolės kolegija*

**Biruta Švagždienė**

*Marijampolės kolegija*

**Anotacija.** Paslaugų verslas nuolat tobulėja, o paslaugų įvairovė didėja. Vadinasi, atsiranda vis daugiau įmonių, teikiančių paslaugas ir papildomas paslaugas. Taip didėja konkurencija, dėl kurių paslaugų sektoriaus įmonės turi vis labiau plėsti novatorišką veiklą, kuri atitiktų augančius klientų poreikius. Viena iš tokių veiklų – azartiniai žaidimai, kurie sparčiai populiarėja. Marijampolės apskrityje taip pat netrūksta įmonių, teikiančių paslaugas, be kurių šiandien žmogus neįsivaizduotų savo gyvenimo. Pramogų centras „Lūna“ – tai įmonė, teikianti maitinimo, apgyvendinimo ir pramogų paslaugų rūšis bei kitokias papildomas paslaugas. Šią temą pasirinkau todėl, kad ji man pasirodė aktuali, nes paslaugų reikalingumas yra neatsiejama šių dienų dalis. Straipsnyje aptariami paslaugos ir papildomos paslaugos teoriniai aspektai, pristatomas pramogų centras „Lūna“ ir teikiamos paslaugos, išsiaiškintos azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimo galimybės pramogų centre „Lūna“.

**Temos aktualumas.** Papildomų paslaugų steigimas turi daug privalumų. Šiandien dauguma įmonių, teikiančių paslaugas, ieško būdų kaip išsilaikyti konkurencingoje rinkoje. Tačiau prieš steigiant paslaugą svarbu įvertinti kiek ta paslauga yra reikalinga ar ji tenkins paslaugų vartotojų poreikius. Pramogų centras „Lūna“ gali būti ta vieta, kur azartinių žaidimų steigimas taptų kaip papildoma paslauga. Kadangi dar nėra ištirtos galimybės azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimo pramogų centre „Lūna“, todėl ši tema yra aktuali, norint tai ištirti reikia išanalizuoti paslaugos ir papildomos paslaugos teorinius aspektus bei pramogų centrą „Lūna“ ir teikiamas paslaugas, atlikti tyrimą azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimo galimybėms nustatyti.

**Straipsnio problema** - neišanalizuotas azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimas pramogų centre „Lūna“.

**Straipsnio tikslas** - išanalizuoti azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimą pramogų centre „Lūna“.

Norint pasiekti išsikeltą tikslą buvo suformuluoti šie **uždaviniai**:

1. Apibrėžti paslaugos ir papildomos paslaugos teorinius aspektus;
2. Pristatyti pramogų centrą „Lūna“ ir teikiamas paslaugas;
3. Ištirti azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimo galimybes.

**Straipsnio objektas.** Papildomos paslaugos steigimas.

**Tyrimo metodai.** Literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa.

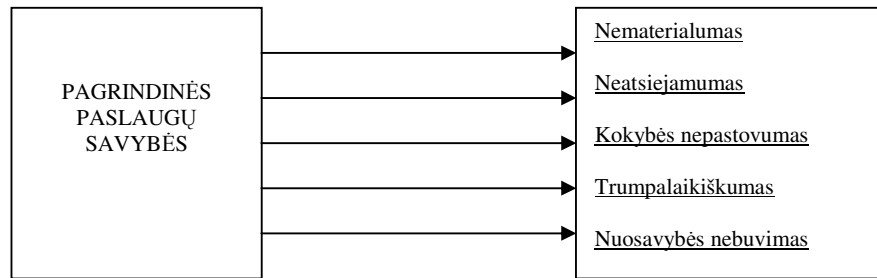
## **Paslaugos ir papildomos paslaugos teoriniai aspektai**

Šiandien paslaugų verslas labai populiarus visame pasaulyje. Nei vienas žmogus savo gyvenimo neįsivaizduotų be banko, transporto, apgyvendinimo, maitinimo, pramogų ar kitų svarbių paslaugų. Taigi, paslaugų yra daug ir įvairių. Norint jas pažinti reikia susipažinti su paslaugos teorine samprata.

**Paslaugos teorinė samprata.** Paslauga neturi vieno konkretaus apibrėžimo. Vadinasi, paslaugos apibūdinimų yra daug ir norint kalbėti apie tam tikrą paslaugą reikia atsižvelgti į būtent tos paslaugos aspektus.

Pagrindinė paslauga – pagrindinė veikla. Tai reiškia į kokią paslaugų sritį yra orientuota įmonės veikla. Kitaip sakant, pagrindinė paslauga ir yra tai, dėl ko klientas kreipiasi į šios paslaugos teikėją (B. Vengrienė, 2006). Norint apibrėžti paslaugos teorinę sampratą, reikia išsiaiškinti bendras paslaugų savybes ir jų paskirtį.

P. Kotleris (2003) išskiria penkias pagrindines paslaugų savybes: nematerialumą, neatsiejamumą, kokybės nepastovumą, trumpalaikiškumą, nuosavybės nebuvimą (žr. 1 pav.).



**1 pav. Pagrindinės paslaugų savybės.** (Sudaryta autorių remiantis P. Kotleris, 2003)

Iš 1 paveikslo matome, kad pagrindinės paslaugų savybės yra nematerialumas, neatsiejamumas, kokybės nepastovumas, trumpalaikiškumas, nuosavybės nebuvimas. Kadangi šios savybės yra universalios kiekvienai paslaugai, todėl svarbu aptarti kiekvieną iš jų smulkiau.

Viena iš pagrindinių paslaugų savybių – nematerialumas. Kaip T. P. Hill (1977) teigia, paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas.

E. Vitkienė (2004) mano, kad „paslaugos – neapčiuopiamos, todėl klientai atsiduria nepatogioje padėtyje, o paslaugų teikėjams sudėtinga jas pateikti į rinką“. Tai reiškia, jų negalime paliesti, pamatyti, išgirsti, užuosti ar paragauti. Dėl neapčiuopiamos paslaugos prigimties kaina klientui yra esminis signalas apie tai, ko jis gali tikėtis iš paslaugos (I. Svetikienė, 2002).

Heterogeniškumas (kintamumas) yra paslaugų savybė (J. S. Oakland ir J. A. Dotchin, 1994; V. Kinduryš, 1998; E. Vitkienė, 2004). Kiekviena paslauga (paslaugos kokybė) gali kisti priklausomai nuo paslaugų teikėjų ir vartotojų (Ch. Gronroos, 2007).

Daugelis paslaugų srities tyrinėtojų (B. Vengrienė, 1998; E. Vitkienė, 2004; R. Mažeikaitė, 2002; V. Kinduryš, 1998) tvirtina, kad paslauga yra gamyba ir vartojimas, kuris vyksta tuo pačiu metu, kai dalyvauja vartotojas ir paslaugos teikėjas.

Neatsiejamumas – dar viena paslaugų savybė, be kurios nevyktų paslauga (P. Kotleris, 2003). Pasak E. Vitkienės (2004, p. 25) paslauga – tai tokia veikla ar veiklos procesų seka, kuri paprastai (bet nebūtinai) vyksta sandėrio metu tarp paslaugos vartotojo bei paslaugos teikėjo. Teikėjas teikia paslaugą, o vartotojas ją naudoja. Vadinasi tam, kad vyktų paslauga būtinas paslaugos vartotojo ir teikėjo bendradarbiavimas.

E. Vitkienės (2004, p. 15) nuomone, paslauga skiriasi nuo prekės tuo, kad jos nuosavybės negalima įgyti, pvz. kai naudojamos pervežimo paslauga, realizuojame savo poreikį persikelti iš vienos vietos į kitą. Tačiau gavę paslaugą, jokios nuosavybės iš vežėjo įmonės neįgyjame, ir mums atvykus į vietą, panaudotas bilietas negalioja. Tai yra viena iš pagrindinių paslaugos savybių – nuosavybės nebuvimas (P. Kotleris, 2003).

Dar viena paslaugos savybė – trumpalaikiškumas (P. Kotleris, 2003). Paslauga nėra ir negali būti laikoma kaip prekė. Ji turi būti parduota ar naudojama iškart, kai paslaugos vartotojas ir teikėjas sąveikauja (L. Bagdonienė, R. Hopenienė, 2005). Tarkime, įsigijus materialų daiktą vartotojas gali juo naudotis neribotą laiką ir netgi perleisti kitam, parduoti. Tačiau paslauga tokia nuosavybe tapti negali. Paslauga vartotojas dažniausiai naudoja tik ribotą laiką.

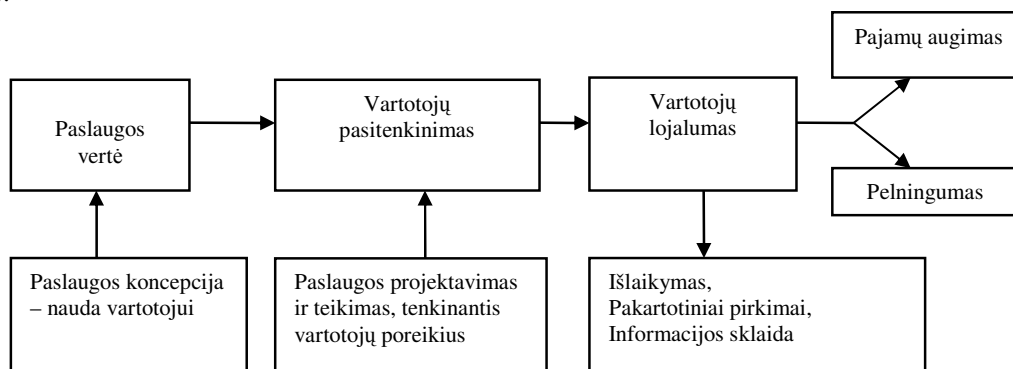
P. Kotleris (2003) išskiria kokybės nepastovumo savybę. Paslaugos kokybės nepastovumo savybė reiškia, kad paslaugos kokybė gali kisti (pablogėti ar pagerėti). Kokybė – visuma produkcijos savybių ir charakteristikų arba paslaugų, kurios užtikrina galimybę patenkinti nustatytus arba numanomus poreikius (Tarptautinis standartas ISO 9000).

Pasak A. Parasuraman, V. A. Zeithamn ir L. L. Berry (1985), vartotojas, vertindamas paslaugas, remiasi tokiais kriterijais: patikimumas, reagavimas, tikrumas, apčiuopiamumas, empatija.

B. Švagždienė (2010) nuomone, paslaugos vartotojas yra jos svarbiausias vertintojas. Jei paslaugų kokybės požymiai paslaugų vartotoją tenkins, jis tikrai sugrįš šia paslauga pasinaudoti dar ne kartą. Vadinasi, paslaugos vartotojas ir toliau palaikys ryšius su paslaugų teikėju ir skleis teigiamą informaciją apie jo teikiamas paslaugas. Taip paslaugų įmonė pasiekia savo tikslą – ne tik kuriamas teigiamas paslaugų įmonės įvaizdis, bet ir pritraukiami nauji vartotojai (E. Vitkienė, 2004).

Pasak A. Apalaitienės (2000), paslaugos apibūdinamos kaip tam tikra įmonių veikla, skirta įvairiems visuomenės poreikiams tenkinti. Todėl kiekviena paslauga skirstoma pagal svarbą klientui, pagal paslaugos suteikiamą vertę ir naudą kliento poreikiams patenkinti.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2005) teigia, kad paslaugos vertė lemia vartotojo pasitenkinimą. Paslaugos vertė paaiškina pelningumo, vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo ryšį paslaugos teikimo procese (žr. 2 pav.).



**2 pav. Paslaugos vertės, vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo ryšys**  
(Sudaryta autorių remiantis L. Bagdonienė ir R. Hopenienė, 2005)

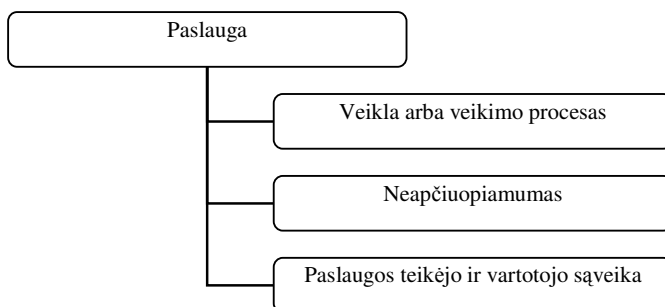
Iš 2 paveikslo matome, kad paslaugos vertė lemia vartotojų pasitenkinimą, o šis jų lojalumą. Vartotojų lojalumas užtikrina organizacijos pajamų augimą ir pelningumą. B. Vengrienės (2006) nuomone, bet kurios paslaugų įmonės gyvavimo ir klestėjimo pagrindas – savo veikla sukurti naudą arba vertę klientams. Tam, kad įmonė gautų didesnę pelną, ji turi siekti vartotojų lojalumo.

Pasak V. Juščiaus ir kt. (2006), vertės vartotojui kūrimas tampa pagrindiniu organizacijos tikslu, kuri įmanoma pasiekti tik tuo atveju, kai organizacija pažysta savo vartotojus, žino jų poreikius ir lūkesčius.

Išsiaiškinome, jog paslaugų teikėjams yra svarbu išlaikyti savo vartotojus ir pritraukti naujų. O kad taip padaryti svarbu patenkinti vartotojų poreikius naudojantis paslauga pirmą kartą. Lojalumas bus stipresnis, jei vartotojo pasitikėjimas organizacija bus didesnis. „Teikiant paslaugą neturi būti jokių neigiamų staigmenų: klientas turi gauti tai, kas pažadėta (arba net dar daugiau)“ (V. Latvėnienė, 2005, p. 52).

Daugelio paslaugų tyrėjų (A. Maceika, 2006; M. J. Bitner, 2000; M. Joseph, G. Stone, 2003) nuomone, vienas iš kriterijų, tenkinančių vartotojų poreikius, yra paslaugų technologija. Paslaugų įmonės privalo stebėti technologijų kaitos tendencijas, įvertinti jų pokyčius įmonės teikiamoms paslaugoms, nustatyti ar naujovės tenkins vartotojų poreikius, ir tinkamai reaguoti diegiant naujų paslaugų technologijas.

B. Švagždienės (2010) nuomone, išsaugoti klientai yra, ko gero, geriausias kokybės matas, ir tai rodo firmos gebėjimą išlaikyti savo klientus, nuolat pateikiant jiems vertę. Gamintojo kokybės tikslas yra gaminiai be defektų, o paslaugų tiekėjo tikslas – nė vieno paslaugų atsisakiusio kliento (B. Švagždienė, 2010). Susipažinus su paslaugų savybėmis ir jų paskirtimi, išskyrčiau keletą paslaugos sampratą apibūdinančių elementų (žr. 3 pav.).



**3 pav. Paslaugos sampratą apibūdinantys elementai** (Sudaryta autorių)

Iš 3 paveikslo matome, kad paslauga yra veikla, neapčiuopiamumas, paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveika.

Atsižvelgiant į paslaugos sampratą apibūdinančius elementus, išskyrčiau šias paslaugų sampratas:

- „Paslauga yra veikla ar veiklos procesas, susidedantis iš vieno, kelių arba daugelio veiksmų, dėl kurių informacija, energija, medžiagos, žmonių veikla transformuojamos į neapčiuopiamą arba mišrų rezultatą (B. Vengrienė, 2006, p. 37).

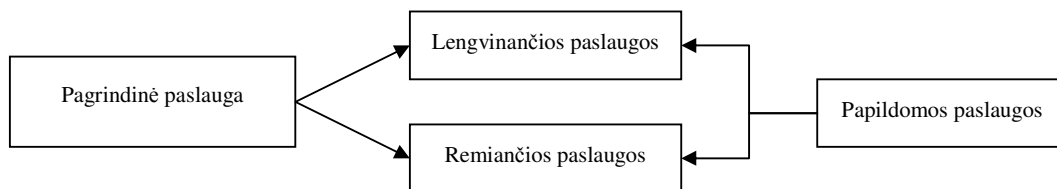
- N. Johns (1999, p. 45-46) atlikęs paslaugos apibrėžimų analizę, paslaugą apibūdina, kaip veiklos rezultatą ir procesą, kai teikiant paslaugą vyksta asmenų sąveika ir vartotojas įgauna laikiną patyrimą.
- Pasak L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2005), paslaugos teikimo sistemą sudaro personalas, įrengimai ir įranga bei vartotojai. Jų sąveikos rezultatas yra paslauga.

*Apibendrinant* galima teigti, jog paslauga – veikla ar procesas, kuris apima visas pagrindines paslaugų savybes, ir kuris nebūtų įmanomas be paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveikos. Jų bendradarbiavimas padeda pasiekti norimą rezultatą. Paslaugos vartotojams – tai nauda, suteikiama ne daiktų pavidalu, o veikla.

Didinant paslaugų paketą, kartu su jau teikiamomis paslaugomis, teikiamos ir kitos, papildomos paslaugos. Kiekviena teikiama papildoma paslauga duoda naudą tų paslaugų vartotojui arba didina pagrindinės paslaugos vertę. Tam, kad suvokti, kas yra papildoma paslauga reikia susipažinti su papildomos paslaugos teorine samprata.

**Papildomos paslaugos teorinė samprata.** Šalia pagrindinės paslaugos gana dažnai atsiranda kitų papildomų paslaugų. Norint išsiaiškinti papildomos paslaugos teorinę sampratą, svarbu išsiaiškinti papildomų paslaugų rūšis ir suvokti jos teikiamą naudą vartotojui bei teikėjui. Papildoma paslauga turi tas pačias savybes kaip ir paslauga, kurios teorinę sampratą pagrindžiau bendromis paslaugų savybėmis. Galbūt todėl autoriai mažai kalba apie papildomas paslaugas. Tačiau rašytoja B. Vengrienė (2006) ypatingai aprašo ne tik paslaugų savybes, bet ir jų rūšis.

B. Vengrienė (2006) teigia, papildomosiomis paslaugomis laikomos tos, kurios lydi pagrindinę. Vienos jų būtinos paslaugai suteikti (lengvinančiosios), kitos nebūtinos, bet padidina klientui suteikiamą naudą (remiančiosios) (žr. 4 pav.).



**4 pav. Paslaugos struktūra** (Sudaryta autorių remiantis B. Vengrienė, 2006)

Iš 4 paveikslo matome, kad kartu su pagrindine paslauga gali būti lengvinančios paslaugos ir remiančios paslaugos, kurios yra vadinamos papildomosiomis paslaugomis.

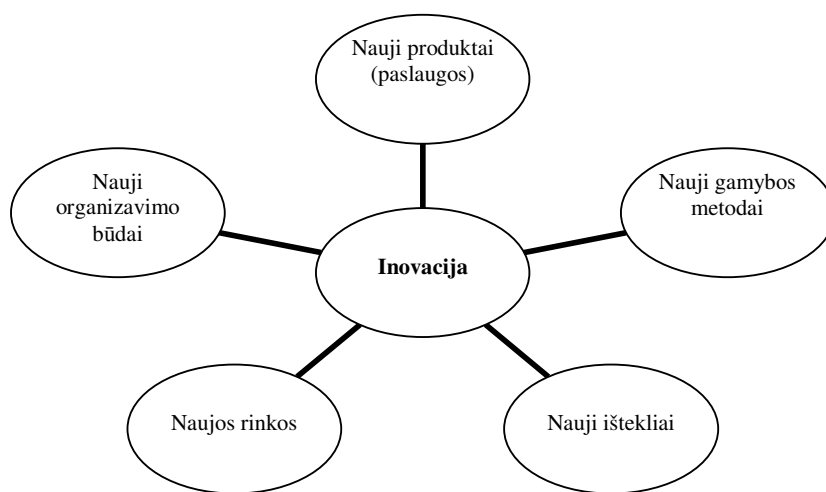
Lengvinančios paslaugos – tai veiksmai ir procedūros, be kurių neįmanomas pagrindinės paslaugos vartojimas. Vadinasi, lengvinančios paslaugos yra būtinos, kad pagrindinė paslauga pilnai funkcionuotų ir vartotojas galėtų ja naudotis. Kitaip sakant, lengvinančiosios paslaugos – tai pagrindinės paslaugos struktūros elementai, kurie nepriklauso nuo to, kaip yra atliekami ir derinami (B. Vengrienė, 2006, p. 65).

Be lengvinančiųjų paslaugų prie papildomųjų priskiriamos remiančiosios paslaugos. Remiančiosios papildomos paslaugos – tai tokios, kurios nėra būtinos pagrindinės paslaugos atlikimui. Tai reiškia, jų gali ir nebūti. Taigi, paslaugos teikėjas gali remiančiosios papildomos paslaugos visai neteikti.

Kita vertus, nepriklausomai nuo to ar papildomos paslaugos teikimas būtinas ar ne, jis gali įmonei atnešti papildomą pelną (arba nuostolį), privilioti klientų, padėti tolygiau panaudoti gamybinį pajėgumą ir pan. Siekdama to įmonė gali pradėti teikti remiančiąsias papildomas paslaugas. Beje, papildomos paslaugos gali padidinti pagrindinės paslaugos patrauklumą vartotojui (pvz., viešbutyje – baseinas, sauna ir baras). Vadinasi, „kad įmonė ne tik atlieka pagrindinę paslaugą, bet ir gali suteikti dar kažką, papildančią šią paslaugą“ (B. Vengrienė, 2006, p. 66).

„Produkto ir paslaugos inovacijos radikaliai keičia naujų produktų gamybą ir paslaugas. Vien dėl produkto naujovės ar specifinės ypatybės kai kurios įmonės plečiasi, sėkmingai konkuruoja pasaulio rinkose nuolat investuodamos į naujovių kūrimą, o ne priešingai, t. y. mažindamos prekės ar paslaugos kainą“ (T. Pranckevičius, 2010).

J. A. Šumpeteris (1934) išskyrė inovacijų svarbą organizacijos veikloje. Pasak J. A. Šumpeterio (1934, p. 126), inovacija apima penkias veiklos kategorijas: naujus produktus (paslaugas), naujus gamybos metodus, naujas rinkas, naujus išteklius ir naujus organizavimo būdus (žr. 5 pav.).



**5 pav. Inovacijai būdingos veiklos kategorijos** (Sudaryta autorių remiantis J. A. Šumpeteris, 1934)

Iš 5 paveikslą matome, kad inovacija yra visa tai, kas nauja: nauji produktai (paslaugos), gamybos metodai, ištekliai, rinkos, organizavimo būdai. Ir visa tai teikia papildomą naudą organizacijai.

Pasak autorių D. Bertašiaus, E. Toločkos ir J. A. Staškevičiaus (2006, p. 38), inovacijos – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinančius jau egzistuojančius produktus ir procesus.

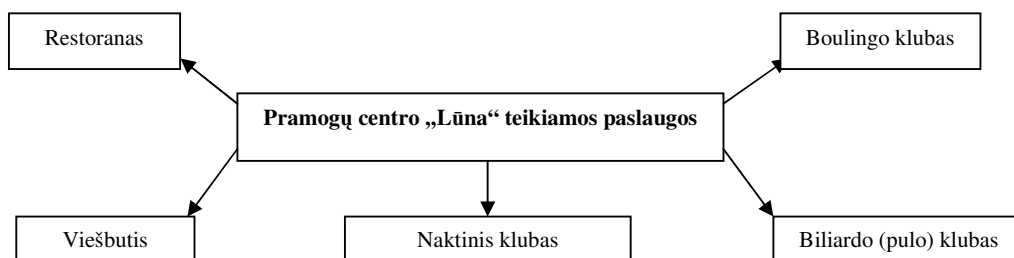
A. Palmer (1998) nuomone, paslaugų organizacijos pasiūlą naujovėmis reikia praturtinti, kai susidaro bent viena iš šių sąlygų:

- 1) jei pagrindinė paslauga, kurioje specializuojasi teikėjas, pasiekia brandumo stadiją ir palengva pardavimai mažėja;
- 2) jei naujovė gali padėti geriau išnaudoti teikėjo gamybinius pajėgumus, kurių dydis priklauso nuo įrengimų, patalpų, personalo;
- 3) jei naujovė gali padėti subalansuoti pardavimus ir dėl to sumažinti teikėjo konkurencinį pažeidžiamumą, atsirandantį dėl pernelyg mažos pasiūlos;
- 4) jei rinką palieka konkurentas.

*Apibendrinant*, papildomų paslaugų rūšys ir įvairovė priklauso nuo paslaugos pobūdžio, įmonės pasirinktos strategijos. Tai reiškia, papildoma paslauga – tai paslauga, kurios gali ir visai nebūti arba atvirkščiai gali specialiai ši paslauga būti, kad padidinti pagrindinės paslaugos patrauklumą, vertę. Kiekviena įmonė turi siekti padidinti paslaugų vertę, kuri padidins įmonės pelną, gaunamą už paslaugas. Vadinasi, padidinusios vertę jos tampa konkurencingos rinkoje. Kadangi papildoma paslauga padidina bendrą paslaugos vertę, tai yra, padidins paslaugos vertę vartotojui. Taigi, papildomos paslaugos teikimas yra naudingas ir paslaugos teikėjui ir vartotojui.

### **Pramogų centro „LŪNA“ teikiamų paslaugų pristatymas**

„Lūna“ – bendros Lietuvos - Vokietijos įmonės „UAB Libela“ pramogų centras. Pramogų centro „Lūna“ paslaugų kompleksą sudaro: restoranas, boulingo klubas, biliardo (pulo) klubas, naktinis klubas, viešbutis (žr. 6 pav.).



**6 pav. Pramogų centro „Lūna“ teikiamos paslaugos**

Iš 6 paveikslo matome, kad pramogų centro „Lūna“ teikiamų paslaugų pasiūla gan įvairi. Viena iš teikiamų paslaugų – restoranas. Kitaip sakant, tai yra maitinimo paslauga. „Lūna“ restoranas yra originalus savo itališka virtuve, kuris siūlo paragauti ypatingų pietietiško patiekalų, pasimėgauti puikiai subrandinto vyno taure. Jauki restorano aplinka, pro didžiuosius restorano langus atsiveriantys gamtos ir miesto vaizdai. Beje, „Lūna“ restorane galima įsigyti kvietimą – dovanų kuponą.

Dar viena pramogų centro paslauga – „Lūna“ viešbutis. Šis viešbutis įsikūręs prie pat Marijampolės miesto, netoli tarptautinės magistralės „Via Baltica“. Viešbutis atidarytas 2005 m. birželio mėn. Tai naujas, modernus, trijų žvaigždučių, 32 kambarių viešbutis pramogų centre „Lūna“. Viešbučio pagrindinė paslauga yra apgyvendinimas. Taip pat viešbutis „Lūna“ teikia papildomas paslaugas: automobilių saugojimas garažuose; internetas; telefoninio ryšio, fakso paslaugos; papildoma lova; taksi iškvietimas; vietų pramogų centre rezervavimas; papildomas kambario valymas; aptarnavimas į kambarius; skalbimas. Žinoma, už kiekvieną paslaugą tenka susimokėti.

Be to, viešbutis taiko nuolaidas: grupėms; gyvenant viešbutyje ilgesnį laiką; nuolatiniams užsakovams (svečiams); pasirašius bendradarbiavimo sutartį. Galime teigti, kad tai noras pritraukti paslaugų vartotojus ir taip juos išlaikyti, jog šie taptų lojaliais paslaugų vartotojais.

Kita pramogų centro „Lūna“ teikiama paslauga – boulingas. Tai kartu pramoga, sportas, laisvalaikis ir svarbiausia bendravimas. Boulingo klube daugiausia dėmesio skirta mažiesiems žaidėjams – jiems paruošti du takeliai su specialiais pakeliamaisiais borteliais. Taip pat siūloma pažaisti žaidimo automatais. Be to, boulingo klube „Lūna“ galima įsigyti dovanų čekį.

Biliardo klube penki amerikietiško ir vienas rusiško biliardo stolas, rami aplinka. Amerikietiškas biliardas „pulas“ traukia žmones kaip pramoga ir kaip sporto forma. Biliardas leidžia varžytis vyrams, moterims, vaikams ir garbaus amžiaus žmonėms.

Naktinio klubo informacija ir renginiai vykstantys jame skelbiami internetiniame puslapyje: <http://www.facebook.com/clublunalt?sk=info>.

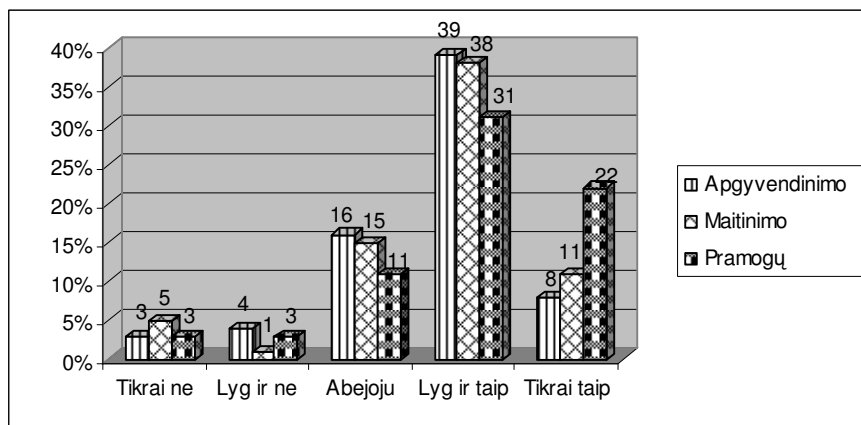
*Apibendrinant*, pramogų centras „Lūna“ – tai puiki vieta apsistoti keliaujantiems ir turistų grupėms; verslo partnerių susitikimams ir konferencijoms vesti; maloniai, turiningai ir linksmai praleisti laiką.

### Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinės apklausos metodas. Apklausą vyko 2011 m. lapkričio 4-5 dienomis naktiniame klube „Lūna“. Naktiniame klube „Lūna“ išdalintos anketos (iš viso 70 anketų), kad lankytojai jas užpildytų. Iš 70 anketų, sugrįžo 70 ir visos jų buvo užpildytos. Visos 70 sugrįžusių anketų buvo tinkamos analizei, taigi tyrimo patikimumas 100%. Anketinės apklausos duomenys buvo apdorojami Microsoft Excel programa, vėliau apipavidalinant diagramomis. Atlikus tyrimą buvo gauti ir apdoroti visų respondentų rezultatai.

### Tyrimo rezultatai ir apibendrinimas

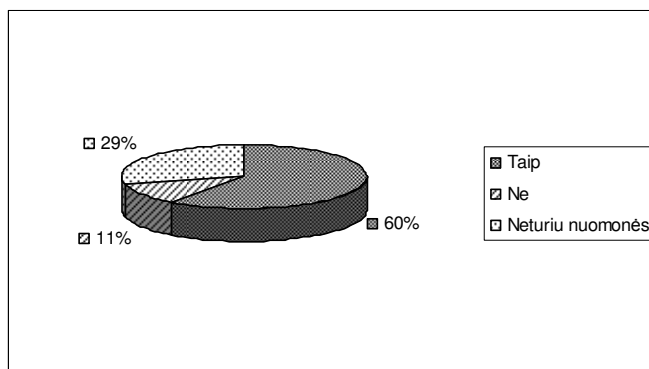
Tyrimu buvo norima išsiaiškinti, kaip respondentai vertina paslaugų išplėtojamą pramogų centre „Lūna“ (žr. 7 pav.).



7 pav. Pramogų centro „Lūna“ paslaugų vertinimas



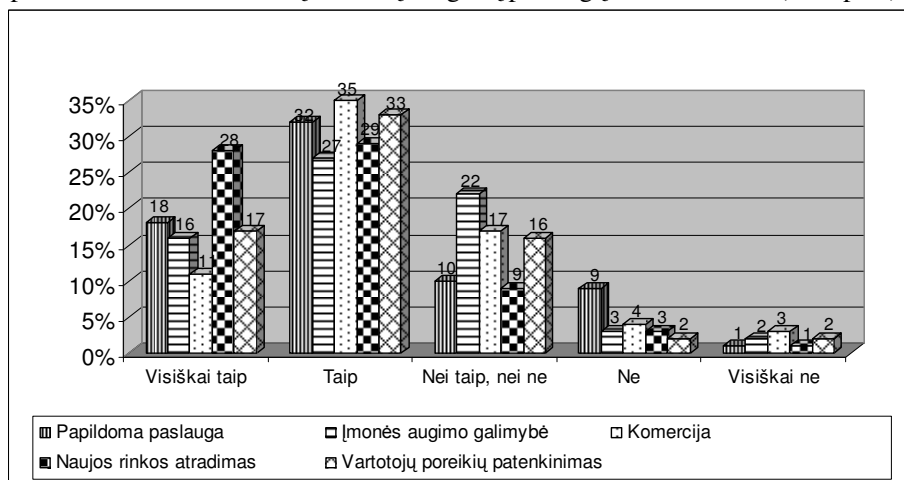
Iš 7 paveikslo matome, kad dalis respondentų mano, jog pramogų centre „Lūna“ tikrai netinkamai išplėtotos šios veiklos: apgyvendinimo (3%), maitinimo (5%), pramogų (3%). Tačiau kiti respondentai teigia, kad pramogų centre „Lūna“ tikrai tinkamai išplėtotos šios veiklos: apgyvendinimo (8%), maitinimo (11%), pramogų (22%). Taip pat tyrime buvo siekiama sužinoti, ar paslaugų pasiūla yra pakankama pramogų centre „Lūna“ (žr. 8 pav.).



8 pav. Paslaugų pasiūlą organizacijoje „Lūna“

Iš 8 paveikslo matome, kaip pasiskirstė respondentų nuomonės apie paslaugų pasiūlą organizacijoje „Lūna“. Daugiau nei pusė (60%) respondentų mano, kad paslaugų pasiūla organizacijoje „Lūna“ turėtų būti didesnė. Taip nemano 11% apklaustųjų ir 29% apklaustųjų - neturi nuomonės.

Tyrime siekiama išsiaiškinti azartinių žaidimų galimybes pramogų centre „Lūna“. Todėl svarbu sužinoti, kaip respondentai vertina azartinių žaidimų steigimą pramogų centre „Lūna“ (žr. 9 pav.).



9 pav. Azartiniai žaidimai pramogų centre „Lūna“

Iš 9 paveikslo matome, 18% respondentų visiškai sutinka, jog azartiniai žaidimai pramogų centre „Lūna“ gali būti kaip papildoma paslauga. Kiti visiškai sutinka, azartiniai žaidimai gali būti: įmonės augimo galimybė (16%); komercija (11%); naujos rinkos atradimas (28%); vartotojų poreikių patenkinimas (17%).

*Apibendrinant* tyrimo rezultatus galima teigti, kad respondentų nuomone azartiniai žaidimai kaip papildoma paslauga yra labai svarbi pramogų centrui „Lūna“ kaip papildomas pajamų šaltinis, įmonės augimo galimybė, naujos rinkos atradimas, vartotojų poreikių patenkinimas.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, azartinių žaidimų steigimo galimybės yra, nes respondentų pramogų centro „Lūna“ paslaugų vertinimu, galime teigti, jog pramogų sritis nėra pilnai išplėta. Taip pat daugelio respondentų nuomone, paslaugų pasiūla pramogų centre „Lūna“ turėtų būti didesnė. Be to, daugiau nei trečdalis apklaustųjų teigia, kad azartiniai žaidimai pramogų centre „Lūna“ gali būti vartotojų poreikių patenkinimas.

Kadangi pramogų centras „Lūna“ tai ta įmonė, kuri užsiima paslaugų teikimo verslu, todėl tai gali būti puiki vieta suteikianti galimybę realizuoti idėjas, tobulėti, plėstis. Viena iš tokių galimybių – azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimas pramogų centre „Lūna“.

## Išvados

1. Didelė paslaugų sampratų įvairovė, besiplečiančios ar naujai pritaikomos paslaugų verslui ir ne tik, plati paslaugų rūšių klasifikacija pagal pačius įvairiausius kriterijus riboja galimybes tiksliai apibrėžti paslaugos ir papildomos paslaugos teorines sampratas. Tačiau visos paslaugos ir papildomos paslaugos turi tas pačias savybes: nematerialumą, neatsiejamumą, kokybės nepastovumą, trumpalaikiškumą, nuosavybės nebuvimą. Svarbu įvertinti, kad kiekviena teikiama papildoma paslauga duoda naudą tų paslaugų vartotojui arba didina pagrindinės paslaugos vertę. O tai reiškia, jog vartotojai tampa lojaliais kokybiškos paslaugos vartotojais.
2. Pramogų centras „Lūna“, užsiimantis paslaugų teikimo verslu, gali būti puiki vieta, suteikianti galimybę realizuoti idėjas, tobulėti, plėstis. Viena iš tokių galimybių - azartinių žaidimų, kaip papildomos paslaugos, steigimas pramogų centre „Lūna“. Pramogų centras „Lūna“ – tai laisvalaikio praleidimo centras ne tik vietiniams, bet ir turistams, todėl įmonei svarbu skatinti paslaugų vartotojų susidomėjimą, o pramogų verslui suteikti galimybę plėtotis. Atsižvelgiant į tai gali būti kuriamos naujos. Svarbiausia išskirti savo teikiamas paslaugas ir stengtis jomis sudominti vartotojus, taip konkuruojant paslaugų verslo rinkoje.
3. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad respondentų nuomone azartiniai žaidimai kaip papildoma paslauga yra labai svarbi pramogų centrui „Lūna“ kaip papildomas pajamų šaltinis, įmonės augimo galimybė, naujos rinkos atradimas, vartotojų poreikių patenkinimas. Taip pat respondentai mano, jog pramogų sritis nėra pilnai išplėtotą. Todėl daugelio respondentų nuomone, paslaugų pasiūla pramogų centre „Lūna“ turėtų būti didesnė. Be to, daugiau nei trečdalis apklaustųjų teigia, kad azartiniai žaidimai pramogų centre „Lūna“ gali būti vartotojų poreikių patenkinimas.

## Literatūra

1. Apalaitienė A. Paslaugų sektoriaus vystymosi tendencijos. Ekonomika ir vadyba - 2000: aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, 2000.
2. Bagdonienė L., Hopenienė R. Paslaugų marketingas ir vadyba, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005, 468 p.
3. Bertašius D., Toločka E., Staškevičius J. A. Inovatyvi technologijų kokybės vadyba. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006.
4. Bitner M. J., Brown S. W., Meuter M. L. Technology infusion in service encounters, - journal of the academy of marketing science 28(1): 138 – 149, 2000.
5. Gronroos Ch. Service management and marketing. Customer management in service competition. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England, 2007, 473 p.
6. Hill T. P. On goods and services, England: University of East Anglia, 1977, 338 p.
7. Johns N. What is this thing called service? – European journal of marketing: No. 9/10, 1999, 958-973 p.
8. Joseph M., Stone G. An empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact of technology on service delivery in banking sector, International journal of retail & distribution management, 31(4): 190-202, 2003.
9. Juščius V., Navickas V., Jonikas D. Empirical researches of relationship marketing: the role in foreign countries and Lithuania, engineering economics, No. 4 (49), 2006.
10. Kinduryš V. Paslaugų marketingas: teorija ir praktika: monografija, Vilnius: VU leidykla, 1998, 300 p.
11. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2005)
12. Kotler Ph. Marketing management analysis, planning, implementation and control, New York: Mc – Graw – Hill, 2003, 889 p.
13. Latvėnienė V. Svetingumo paslaugų teikėjų mokymo(-si) galimybės Šiaulių regione. Profesinės studijos: teorija ir praktika, mokslinių straipsnių rinkinys nr. 1, Šiauliai: Šiaulių kolegija, 2005, 92 p.
14. Maceika A. Technologijų projektavimo ir naudojimo vadyba, Vilnius: Technika, 2006, 111 p.
15. Mažeikaitė R. Paslaugų marketingo pagrindai, Vilnius: UAB „Infosiūlas“, 2002.
16. Oakland J. S., Dotchin J. A. Total quality management in services, International journal of quality and reliability management: Volume 11, No. 3, 1994.
17. Palmer A. Principles of service marketing, McGraw Hill higher education, 1998, 381 p.
18. Parasuraman A., Zeithman V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research, journal of marketing: Vol. 49, 1985, p. 41-50.
19. Pranckevičius T. – žinių ekonomikos forumo konsultantas, Inovatyvaus verslo plėtra: technologinė partnerystė, straipsnis publikuotas: 2010-04-21, prieiga internete: <http://www.technologijos.lt/p/spausdinti?name=S-12537>
20. Schumpeter J. A. The theory of economic development, Cambridge: Harvard University Press, 1934, 228 p.
21. Svetikienė I. Turizmo marketingas, Vilnius: Vilniaus kolegija, 2002, 305 p.

22. Švagždienė B. Turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška besimokančios organizacijos kontekste: daktaro disertacija. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2010, 188 p.
23. Vitkienė E. Paslaugų marketingas, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004, 127 p.
24. Vengrienė B. Paslaugų vadyba, Vilnius: VU leidykla, 2006, 271 p.
25. Vengrienė B. Paslaugų ekonomika: mokomoji priemonė, Vilnius: VU leidykla, 1998, 208 p.

# KOKYBĖS NAMO MATRICŲ PILDYMO METODIKA, KURIANT SPORTO PRODUKTĄ: TEORINIS ASPEKTAS

**Monika Klimienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Gintarė Pavilionytė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Audrius Šimkus**

*Vytauto Didžiojo universitetas*

**Aleksandras Alekrinskis**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Straipsnyje yra analizuojama kokybės funkcijos išskleidimo metodo pirmoji fazė, vadinama kokybės namu. Pateikiamos šešios kokybės namo matricos ir žingsniai, per kuriuos tos matricos yra įgyvendinamos. Tokia analizė leidžia nustatyti svarbiausius vartotojų poreikius ir būdus kaip tuos poreikius įgyvendinti.

## Įvadas

**Aktualumas ir problematika.** Rinkoje konkuruojančios įmonės siekia patenkinti realius vartotojų poreikius per minimalų laiko tarpą mažiausiomis sąnaudomis, tačiau šiam tikslui pasiekti taiko skirtingas strategijas. Viena iš jų, plačiai taikoma daugelyje pasaulio šalių, kokybės funkcijos išskleidimo metodologija, kuri yra veiksminga priemonė šiems tikslams įgyvendinti. O norint įgyvendinti kokybės funkcijos išskleidimo metodą būtina užpildyti šešias kokybės namo matricas. Literatūroje bei praktikoje galima sutikti daug įvairių produkto apibrėžimų, tačiau dažniausiai jis nusakomas kaip apčiuopiamų ir neapčiuopiamų savybių rinkinys, kuris apima kokybę, fizines charakteristikas, kainą, organizacijos ženklą, įpakavimą, dizainą, spalvą, garantiją. Sporto produktas nesiskiria nuo bet kurio vartojamo produkto ir taip pat turi tiek apčiuopiamas, tiek neapčiuopiamas savybes (Čingienė, 2009). Kitaip tariant, produktas yra tai, kas tiekama rinkoje vartotojų dėmesiui, išsigijimui ir naudojimui, kas gali patenkinti jų poreikius bei norus. Norint nuolatos patenkinti vartotojų poreikius bei išlikti konkurencingoje aplinkoje, organizacijos turi prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir kurti naujus produktus. Naujo produkto kūrimas yra laikomas pagrindine organizacijos augimo bei gyvavimo sąlyga.

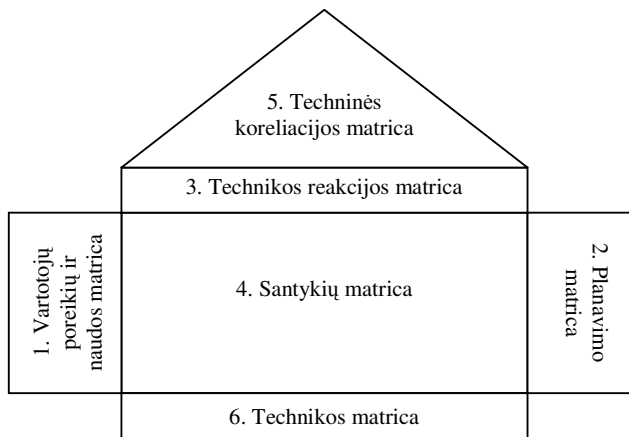
**Tyrimo objektas.** Kokybės namo matricų pildymo metodika, kuriant naują sporto produktą.

**Straipsnio tikslas ir uždaviniai.** Išanalizuoti kokybės namo matricų pildymo metodiką teoriniu aspektu, kuriant naują sporto produktą.

**Tyrimo metodai.** Mokslinė literatūros analizė.

## Teorinis tyrimo pagrindimas

Kokybės funkcijos išskleidimo (toliau darbe KFI) metodas yra įgyvendinamas dažniausiai per keturias fazes: Kokybės namas, produkto projektavimas, proceso planavimas ir gamybos planavimas. Pirmoji matricų sistemos fazė – kokybės namas, yra laikomas svarbiausia KFI metodo priemone. Ši fazė kokybės namo pavadinimą įgavo dėl grafinio paveikslo, kuris primena namą ir susideda iš šešių atskirų matricų (žr. 1 pav.), kurios numato kūrybinės grupės sprendimų priėmimo pagrindą, siekiant pagerinti produkto kūrimo proceso planavimą (Maritan & Panizzolo, 2009).



**1 pav. Kokybės funkcijos išskleidimo kokybės namas** (Han et al., 2001)

Kokybės namo matricos kūrybinei grupei padeda sutelkti pagrindinę informaciją suprantama forma, tai yra padeda nustatyti svarbiausius vartotojų poreikius ir būdus kaip tuos poreikius įgyvendinti. Įvertinus šiuos poreikius galima atlikti konkurencinę analizę ir palyginti savo produktus su konkurentų produktais. Ši informacija organizacijai atspindi vartotojų nuomonę, kurios dėka joms atsiveria naujos galimybės (Bouchereau ir Rowlands, 2000).

Kokybės namas yra lanksti šešių matricių sistema, leidžianti kūrybinei grupei grįžti prie ankstesnės matricos, norint atlikti „kas – jei“ analizę, kai einamojoje matricioje gauti rezultatai netenkina. Kiekvieną matricą sudaro vienas ar keli žingsniai, kuriuos į įveikus užpildomas kokybės namas. Kokybės namo esmė yra viena svarbiausių visuotinės kokybės vadybos principų – kuo geriau patenkinti vartotojo esamus ir numatomus poreikius mažiausiomis sąnaudomis (Kumar et al., 2006).

### **Vartotojų poreikių ir naudos matrica**

Vartotojų poreikių ir naudos matrica yra vartotojų poreikių kokybinių duomenų saugykla, kurią sudaro 3 žingsniai.

*Pirmas žingsnis* yra išsiaiškinti ypatingai svarbius vartotojų poreikius. Kadangi vartotojų poreikiai KFI taikymo procese yra varomoji jėga, norint tinkamai identifikuoti šiuos poreikius, turi būti įdėta daug pastangų. Siekiant išsiaiškinti vartotojų poreikius, kurie yra potenciali nauda, kurią vartotojas gali patirti iš produkto, yra įvairių metodų, tokių kaip interviu su tiksline grupe, tiesioginis interviu, telefoninis interviu, nusiskundimų tyrimas (Churchill & Iacobucci, 2010).

*1. Interviu su tiksline grupe.* Tikslinės grupės pokalbiai yra naudingi tuo, kad sutrumpina apklausos laiką bei sumažina išlaidas, nes vienu metu yra apklausiama ne vienas, o keli vartotojai, dažniausiai nuo 8 iki 12 asmenų (Churchill & Iacobucci, 2010). Tokios apklausos metu susidaro sinergijos efektas, kai vienas grupės narys gali paskatinti kitus grupės narius iškelti tokias idėjas, kurių niekas nebūtų iškėlęs. Šis metodas yra laikomas vienu geriausių būdų išsiaiškinti vartotojų norus bei poreikius, tačiau klausinėtojas turi būti pasirengęs suprasti ir paaiškinti, ką kiekvienas grupės narys norėjo pasakyti, taip pat sudaryti tokią atmosferą, kad kiekvienas grupės narys jaustųsi natūraliai bei patogiai ir nevaržytų savo minčių. Dažniausiai vartotojams būna paprasčiau bei lengviau bendrauti su tikslinės grupės nariais, nei kalbėti tiesiogiai su klausinėtoju (Rabiee, 2004).

*2. Tiesioginis interviu.* Tai brangesnis, bet taip pat patikimas tyrimo metodas. Jis reikalauja išankstinio pasiruošimo, kurio metu klausinėtojas pasirašo atmintinę, atspindinčią visą interviu eigą. Dažniausiai interviu yra įrašomas į garso ar vaizdo juostas, tačiau tam yra reikalingas interviu davėjo leidimas (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Pokalbio įrašymas suteikia galimybę įsigilinti į tai, ką vartotojas kalba interviu metu, ir išsiaiškinti pagrindinius punktus, nes nereikia stengtis visko prisiminti. Taip pat, įrašytas interviu leidžia klausinėtoju ramiai išklausyti visą interviu po įvykusio pokalbio, išanalizuoti bei suprasti, ką vartotojas norėjo pasakyti (Seidman, 2006).

*3. Telefoninis interviu.* Palyginus su kitais apklausos metodais, telefoninis interviu yra nebrangus, nes nėra kelioninių išlaidų. Pradedant šį interviu klausinėtojas privalo prisistatyti ir tiksliai įvardinti apklausos tikslą. Dažniausiai telefoninis interviu yra atliekamas greičiau nei tiesioginis. Tačiau abu interviu metodai yra labai panašūs, nes klausinėtojas turi pasiruošti dar prieš pokalbį, gavęs leidimą iš interviu davėjo gali jį įrašinėti. Šių apklausos būdų strategija yra pateikti atvirus klausimus, kad būtų diskutuojama. Telefoninis

pokalbis nuo tiesioginio skiriasi prastesne įrašymo kokybe, jo metu pašnekovui negalima parodyti produkto, klausinėtojas nemato interviu davėjo kūno kalbos bei veido išraiškos ir taip pat klausinėtojas vizualiai negali matyti kada pereiti prie kitos temos (Churchill & Iacobucci, 2010).

4. *Nusiskundimų tyrimas.* Daugelis organizacijų deda pastangas į organizavimą ir sekimą gaunamų neigiamų vartotojų atsiliepimų, į kuriuos kreipiamas didesnis dėmesys nei į teigiamus. Produkto kūrėjams yra labai svarbu nustatyti, kas daro vartotojus nelaimingais. Galima sakyti, tai yra raktas į vartotojo poreikius, kurie Klein modelyje vadinami „laukiamais“. Kadangi dažniausiai vartotojai neskiria poreikių nuo techninių reikalavimų, skundų duomenų bazėje susikaupia labai daug duomenų, iš kurių galima nemažai sužinoti apie „laukiamus poreikius“ ir nepasitenkinimo sukėlėjus. Produkto kūrėjai turi tirti skundų duomenų bazines, kad galėtų nustatyti naudingą informaciją KFI metodo įgyvendinimui (Kau & Loh, 2006).

Įvairių rinkos tyrimų esmė yra vartotojų ir produkto kūrėjų bendradarbiavimas. Kūrėjai turi specifinių žinių apie produktą ir technologiją, kurią naudoja savo darbuose, o vartotojai turi specifinių žinių apie tai, kaip produktas vartojamas. Taigi, jie yra skirtingų sričių ekspertai, kurių tikslas ištirti problemą, kaip produktas gali patenkinti vartotojų poreikius. Naudojant KFI metodą atitinkamų rinkos tyrimų pagalba išsiaiškinti vartotojų poreikiai yra susiejami su techniniais reikalavimais, atliekami įvairūs vertinimai, skaičiavimai ir taip sukuriamas tinkamas produktas (Poel, 2007).

Taigi pirmame vartotojų poreikių ir naudos matricos žingsnyje yra sudaromas produkto charakteristikų sąrašas, kurios yra svarbios vartotojui. Jeigu šios matricos metu produkto kūrybinė grupė tinkamai neidentifikuoja vartotojų poreikių, tai produkto kūrimas gali nepavykti (Lin & Pekkarinen, 2011).

*Antrame žingsnyje, identifikuoti vartotojų poreikiai yra suklasifikuojami į 4 kategorijas (žr. 2 pav.).*

|                                                                    |                     |                       |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Labai<br>svarbu<br><br><b>Nustatyta<br/>svarba</b><br><br>Nesvarbu | <b>LAUKIAMAI</b>    | <b>DIDELĖS ĮTAKOS</b> |
|                                                                    | <b>MAŽOS ĮTAKOS</b> | <b>PASLĖPTI</b>       |
| Silpnas ryšys                                                      |                     | Atsleista<br>svarba   |
|                                                                    |                     | Stiprus ryšys         |

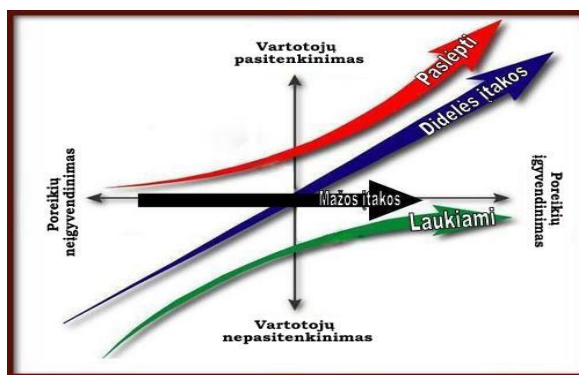
**2 pav. Klein vartotojų poreikių tinklėlis (Stancikas, 2003)**

Norint suklasifikuoti vartotojų poreikius į šias kategorijas, visų pirma, reikia išsiaiškinti nustatytą bei atsleistą svarbą (Vanagas, 2008):

- Nustatyta svarba – tai produkto savybės svarba, kuri yra nustatoma tiesiogiai apklausiant vartotojus, sužinant kiek jiems yra svarbi konkreti produkto savybė.
- Atsleista svarba – tai produkto savybės svarba, kuri yra nustatoma išvedant svarbos rodiklį, išmatavus kaip pasitenkinimo produkto savybe laipsnis yra susijęs su pasitenkinimu visu produktu.

Kaip galima pastebėti iš septinto paveikslo, kai yra aukštas nustatytos svarbos lygis, o atsleista svarba žema, vartotojo poreikiai yra vadinami „laukiamais“. Kai tiek nustatyta, tiek atsleista svarba yra aukšta, tokie poreikiai vadinami „didelės įtakos“. Priešingai, kai tiek atsleista, tiek nustatyta svarba yra žema, tokie poreikiai vadinami „mažos įtakos“. Tuomet, kai yra aukšta atsleista svarba, tačiau žema nustatyta svarba, poreikiai vadinami „paslėptais“.

Siekiant patenkinti vartotojus, būtina suprasti kaip atitinkamų poreikių įgyvendinimas sąlygoja jų pasitenkinimą. Tai atspindi Kano modelyje (žr. 3 pav.).



3 pav. Kano modelis (sudaryta autorių, remiantis Han et al., 2001)

1. *Paslėpti poreikiai*. Šiuos poreikius yra sunku atrasti, nes jie slepiasi už laukiamų vartotojų poreikių. Paslėpti poreikiai sukelia didelį vartotojų pasitenkinimą, kai yra įgyvendinami, tačiau nesukelia nepasitenkinimo, kai yra neįgyvendinami (Han et al., 2001). Pavyzdžiui, jei prie išgytų irklų pridedamas priedas kuprinė, tai sukeltų vartotojų pasitenkinimą, tačiau jei kuprinė nebūtų pridedama, vartotojai vargu ar jaustų nepasitenkinimą. Šių poreikių įgyvendinimas sužavi vartotojus, todėl juos identifikavus ir įgyvendinus galima įgyti didelį konkurencinį pranašumą. Tačiau kadangi vartotojai tiesiogiai šių poreikių žodžiais neišreiškia, tai organizacija privalo sugebėti atrasti savus būdus šiems paslėpties vartotojų poreikiams išvelgti (Bayraktaroğlu & Özgen, 2008).

2. *Didelės įtakos poreikiai*. Šie poreikiai yra išsiaiškinami apklausus vartotojus, ko jie nori. Tai poreikiai, kurie įgyvendinti sukelia pasitenkinimą produktu, bet sukelia nepasitenkinimą, kai yra neįgyvendinami. Taigi tarp poreikių įgyvendinimo ir vartotojų pasitenkinimo pastebimas proporcingumas (Poel, 2007). Kaip pavyzdį galime paminėti greitą irklų pristatymą: kuo pristatymas greitesnis, tuo vartotojai yra labiau patenkinti, ir atvirkščiai, kuo lėtesnis pristatymas, tuo vartotojai patenkinti mažiau.

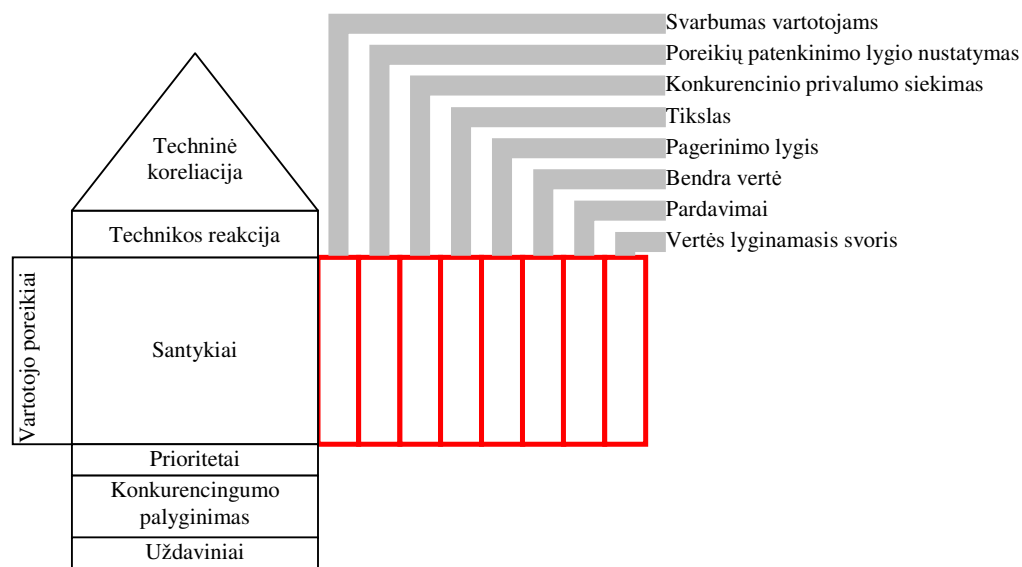
3. *Mažos įtakos poreikiai*. Tai poreikiai, kurie iš esmės nesukelia nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo, nepriklausomai jie įgyvendinami ar ne. Pavyzdžiui, irklų pirkėjas nepaisant to ar ant jo bus ICF logotipas ar ne (Han et al., 2001).

4. *Laukiami poreikiai*. Šie poreikiai yra labai svarbūs ir laikomi pagrindiniais, nes be jų produktas gali prarasti vertę, o neįgyvendinimas gali sąlygoti vartotojų nepasitenkinimą (Bayraktaroğlu & Özgen, 2008). Šie poreikiai sukelia tik nedidelį pasitenkinimą kai jie įgyvendinami, tačiau neįgyvendinti sukelia nusivylimą bei didelį nepasitenkinimą produktu. Pavyzdžiui, jei irklų užsakymas priimamas ir vykdomas laiku, vartotojai retai tai pastebi ir įvertina, tačiau jei užsakymas vėluoja, pastebimas aiškus vartotojų nepasitenkinimas. Taigi laukiamų vartotojų poreikių įgyvendinimas organizacijai yra labai svarbus, šie poreikiai privalo būti įgyvendinti (Poel, 2007).

*Trečias žingsnis* yra išskirti tuos vartotojų poreikius, kurie turi didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui ir kurie bus analizuojami kitose matricose. Dažniausiai yra išskiriama labai daug vartotojų poreikių, todėl jų klasifikavimas į atskiras kategorijas gali būti labai naudingas (Han et al., 2001). Poreikiai, kurie nustatomi kaip „mažos įtakos“ įprastai neturi didelės įtakos vartotojų pasitenkinimui, todėl yra pašalinami iš tolesnės analizės ir tik visi kiti likę poreikiai yra svarstomi kitame matricos žingsnyje. Tai KFI kūrybinei grupei leidžia orientuotis tik į svarbiausius vartotojų poreikius, kas sumažina pirmos matricos dydį. Čia pagrindinis tikslas yra įsisąmoninti, kurie vartotojų poreikiai turėtų gauti didesnę dėmesį tolimesniame produkto kūrimo procese ir kaip geriausiai nustatyti svarbos rodiklius kitoje matricoje. Pavyzdžiui, tobulinimas „didelės įtakos“ vartotojų poreikių, kurie jau yra pasitenkinimo stadijoje, nėra toks naudingas kaip „laukiamų“ ar „paslėptų“ poreikių tenkinimas. Tačiau dažniausiai „didelės įtakos“ poreikiai vis tiek turėtų būti patenkinti pirmiau nei „laukiami“ poreikiai (Bayraktaroğlu & Özgen, 2008). Toks vartotojų poreikių klasifikavimas į skirtingas kategorijas gali padėti susitelkti ties svarbiausiais poreikiais, darančiais didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui bei organizacijos sėkmei. Taigi, tik tie vartotojų poreikiai, kurie yra išskiriami trečiame žingsnyje yra svarstomi kitoje matricoje. Tai gali sumažinti pastangas, reikalingas užbaigti produkto kūrimo procesą (Kumar et al., 2006).

### Planavimo matrica

- Skirtingai nuo vartotojų poreikių ir naudos matricos, planavimo matrica yra ne kokybinių, bet kiekybinių duomenų apie kiekvieną vartotojo poreikį saugykla. Planavimo matricoje išskiriami septyni duomenų tipai, kuriuos reikia įvertinti, matricos užpildymui (žr. 4 pav.).



4 pav. Planavimo matrica (Poel, 2007)

1. *Svarbumas vartotojui.* Šioje skiltyje galima naudoti tirs duomenų tipus nurodančius, kiek kiekvienas poreikis yra svarbus vartotojams (Bayraktaroğlu & Özgen, 2008):

- Absoliutus svarbumas. Jo vertinamai balais nustatomi interviu metodu, kurio metu vartotojams yra pateikiami orientuoti klausimai. Tam yra naudojama balų sistema, kurios metu svarbumas dažniausiai vertinamas nuo 3 iki 10 balų;

- Santykinis svarbumas. Jis nustatomas respondentams duodant produkto savybių sąrašą, prašant pakeisti reikšmingumo tvarką, atitinkančią jų nuomonę. Apklausos metu vartotojai gali būti prašomi produkto savybių svarbumą įvertinti balais. Šiam įvertinimui dažniausiai naudojama 100 balų skalė. Vartotojui įvertinus vieną poreikį du kartus svarbesniu už kitą, santykinis svarbumas turėtų būti atitinkamai du kartus didesnis;

- Svarbumo eiliškumas. Jis yra labai panašus į santykinį svarbumą, tačiau skirtumas tas, kad produkto savybė yra svarbesnė tuomet, kai didesnis jos eilės numeris.

2. *Vartotojų patenkinimo pasiekimas.* Tai vartotojų suvokimas, kaip esami organizacijos produktai tenkina jų poreikius. Visa tai yra išsiaiškinama apklausos būdu, kurios metu naudojama 4, 5, 6, o kartais net 10 balų skalė, jos pagalba pasitenkinimo lygis išreiškiamas kaip pasiekimų lygis, kuris paverčiamas skaičiais (Poel, 2007).

3. *Konkurencinio privalumo siekimas.* Šioje skiltyje savos organizacijos produkto stipriosios ir silpnosios savybės yra tikrinamos su konkurento produkto savybėmis. Organizacijoms nėra sunku įvertinti savo vartotojus, kaip dabartinis produktas lyginant su konkurentais patenkina jų poreikius, tačiau reikia daugiau laiko ir išteklių norint sužinoti konkurentų vartotojų poreikius. Kad išspręsti šią problemą galima kreiptis į specialios rinkos tyrimo kompanijas (Clausing, 2007). Esant sąlygai, kai nežinomos konkurentų produktų savybės specialistai spėlioja jas ir nepriėjęs bendros nuomonės yra rašomas klausukas (Kumar et al., 2006).

4. *Tikslai ir gerinimo laipsnis.* Žinant esamą vartotojų patenkinimo lygį reikia išsiaiškinti, kokių lygį norima pasiekti, tai yra išsiaiškinti tikslus. Jie yra matuojami tokias pačiais matavimo vienetais, kaip esamo patenkinimo ir konkurencinio patenkinimo lygiai. Kai tikslai yra palyginami su esamu patenkinimu, yra nustatomas gerinimo laipsnis. Esant žemam pasitenkinimo lygiui yra lengviau pasiekti aukštesnį lygį, negu dar padidinti aukštą pasitenkinimo lygį. Organizacijos turi ribotus išteklius, todėl negali siekti visų produkto savybių tobulinimo konkurentų atžvilgiu. Jos turi pasirinkti, kurioms savybėms skirti didžiausią reikšmę ir į kurių savybių tobulinimą nukreipti išteklius, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą (Poel, 2007).

5. *Pardavimai.* Remiantis KFI metodu šioje skiltyje yra pateikiama informacija apie produktų pardavimų galimybę, kuri priklauso nuo to, kaip gerai yra patenkinami vartotojų poreikiai. Įtaka pardavimams gali būti vertinama trim lygiais:

- neturi įtakos pardavimams;
- turi vidutinę įtaką;
- turi stiprią įtaką.



Produkto planavimui didelę reikšmę turi vartotojų patenkinimo lygis bei pardavimai, kurie priklauso nuo vartotojų patenkinimo, todėl kuo jis aukštesnis, kuo aukštesni tikslai, tuo pardavimų apimtis yra didesnė. Ir todėl labai svarbu ištirti, kurios produkto savybės yra lemiamos produkto pardavimų apimčiai padidinti. Taip pat verta paminėti, jog yra savybių, kurios nedidina pardavimų apimties, nors patenkina vartotojų poreikius (Han et al., 2001).

6. *Bendra vertė*. Tai yra vienas skaičius, kuris gaunamas suskaičiavus ir įvertinus kairėje nuo jo esančius duomenis. Jis parodo vartotojų poreikių svarbumą, pasiekta jo patenkinimą, įgyvendintas pastangas patenkinti vartotojų poreikius ir pardavimų galimybes (Stancikas, 2003).

1 lentelėje yra pateikiamos visų septynių duomenų tipų minimalios ir maksimalios reikšmės, kurios turi skirtingą įtaką bendrosios vertės dydžiui.

**1 lentelė. Reikšmių diapazonas produkto planavimo matricoje**

| Kriterijus                               | Minimali vertė | Maksimali vertė |
|------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Absoliutus svarbumas vartotojui          | 1              | 5               |
| Nulemiantis svarbumas vartotojui         | 1              | 100             |
| Vartotojo patenkinimo lygis              | 1              | 5               |
| Konkurencinio patenkinimo lygis          | 1              | 5               |
| Vartotojų patenkinimo tikslas            | 1              | 5               |
| Gerinimo laipsnis = tikslas/esamas lygis | 0,2            | 5               |
| Pardavimų apimtis                        | 1              | 1,5             |
| Bendroji vertė (absoliutus svarbumas)    | 0,2            | 37,5            |
| Bendroji vertė (santykinis svarbumas)    | 0,2            | 750             |

Šaltinis: Vanagas, 2008.

Planavimo matricą sudaro 2 žingsniai.

*Pirmas žingsnis* yra palyginti visus vartotojų pasirinktus poreikius. Naudojant KFI metodą lyginamosios analizės būdu organizacija lyginama su jos konkurentais, atsižvelgiant į tai, kaip kokybiškai yra įgyvendinami vartotojų poreikiai ir tokiu būdu išsiaiškinant sritis, kurių pagrindu remiantis bus nustatomi tolesni tikslai. Ši informacija yra naudinga nustatant tuos vartotojų poreikius, kurių įgyvendinimas duos didžiausią konkurencinį pranašumą. Lyginamoji analizė nustato operatyvias ir strategines spragas bei randa būdus toms spragoms pašalinti (Sweet et al., 2010). Tokia informacija turi didelę įtaką kokybei produkto kūrimo procese ir turi teigiamą poveikį vartotojų pasitenkinimui. Taigi, produkto kūrimo procese, lyginamoji analizė atsirenkant svarbiausius techninius reikalavimus turi lemiamą vaidmenį.

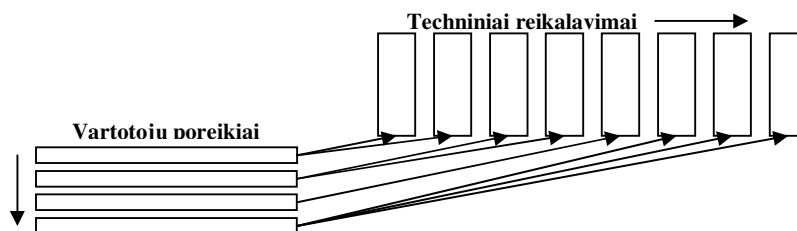
*Antras žingsnis* yra nustatyti svarbumo laipsnius kiekvienam pasirinktam vartotojo poreikiui, tokie svarbumo laipsniai daro įtaką kitose matricose. Organizacija turėtų palyginti save su konkurentais ir kai konkurentų produktai kurio nors poreikio atžvilgiu yra įvertinami žemu balu, organizacija atsižvelgusi į tai ir susitelkusi į šiuos poreikius, gali įgauti konkurencinį pranašumą (Vanagas, 2008). Šioje vietoje, tie vartotojų poreikiai, kurie jau yra pasiekę nustatytą svarbumą yra pašalinami iš tolesnio nagrinėjimo. Pavyzdžiui, „didelės įtakos“ vartotojų poreikiai, kurie jau yra pasitenkinimo lygyje, turėtų būti pašalinami iš tolesnės analizės. Tik likę vartotojų poreikiai yra vertinami kitoje matricoje. Tai dar kartą žymiai sumažina kokybės namo dydį. Jei kūrybinė grupė nėra patenkinta šios matricos rezultatais, ji gali grįžti į pirmą matricą ir peržiūrėti „kas – jei“ klausimus, kol kūrybinė grupė bus pilnai pasirengusi pereiti į trečią matricą (Kumar et al., 2006).

### Technikos reakcijos matrica

Šios matricos tikslas yra paversti „vartotojo balsą“ į „organizacijos balsą“, kitaip tariant tai vartotojų poreikių vertimas į produkto kūrėjų (inžinerinę) kalbą, kuris yra išreiškiamas kiekybiškai per techninius reikalavimus. Šią matricą sudaro trys žingsniai.

*Pirmas žingsnis*. Vartotojo poreikiai privalo būti paversti techniniais reikalavimais, o tai yra KFI produkto kūrimo proceso esmė. Kūrybinė grupė kiekvieną vartotojų poreikį išskleidžia nustatytudami vieną arba keletą technikos reikalavimų, kurie yra surašomi kokybės namo viršuje (žr. 5 pav.). Kiekvienas techninis reikalavimas, įrašytas kokybės namo viršūnėje, daro poveikį vienam ar keliems vartotojų

poreikiams (Hwarng & Teo, 2001). Iš esmės techniniai reikalavimai yra visi „kaip“, kuriuos pasitelkusi organizacija atsakys į visus klausimus „ką“ – vartotojų poreikius (Han et al., 2001).



**5 pav. Vartotojų poreikių išskleidimas į techninius reikalavimus**  
(sudaryta autorių remiantis Hwarng & Teo, 2001)

*Antras žingsnis.* Kiekvienam iš techninių reikalavimų reikia parinkti matavimo vienetą. Pavyzdžiui: laikas gali būti matuojamas minutėmis, sekundėmis ar milisekundėmis, ilgis – metrais, centimetrais, milimetrais, svoris – kilogramais, gramais.

*Trečias žingsnis.* Pasirinkus mato vienetą, reikia nustatyti gerumo kryptį, kurių gali būti trys (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Gerumo kryptys ir jų pavyzdžiai**

| Gerumo kryptis     | Pavyzdys                                                                                    |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daugiau yra geriau | Stiprumas – kuo jis didesnis, tuo yra geriau.                                               |
| Mažiau yra geriau  | Sudėtingumas yra matuojamas žingsnių skaičiumi, tad kuo žingsnių yra mažiau tuo geriau.     |
| Tikslumas          | Lango skersmens tikslumas, jeigu jis bus per mažas jis iškris, o jei per didelis – netilps. |

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Sweet et al., 2010.

### Santykių matrica

Šioje matricoje pavaizduojamas santykis, esantis tarp techninių reikalavimų ir vartotojų poreikių, tačiau šis santykis neužtikrina, kad vartotojų poreikiai bus patenkinti. Tam yra reikalingos skalės ir poveikio vertės apskaičiavimo sistemos, kurios įvertina šį santykį ir nurodo ar vartotojų poreikiai bus patenkinti. Techninių reikalavimų ir vartotojų poreikių santykio svarbumo įvertinimas yra nurodomas kiekviename matricos langelyje (Poel, 2007).

Tradiciškai, santykis tarp vartotojų poreikių ir techninių reikalavimų yra apibūdinamas kaip labai stiprus, vidutinio stiprumo, silpnas ir neturintis jokio ryšio. Šiam santykio stiprumo grafiniam pavaizdavimui matricoje yra naudojami specialūs ženklai, kitaip vadinami poveikio simboliais. Minėti apibrėžiamieji žodžiai yra naudojami santykio stiprumo paaiškinimui. Vėliau jie pakeičiami skaitmeniniais įvertinimais, pavyzdžiui, 9, 3, 1, 0. Tai yra reikalinga, bendros poveikio vertės apskaičiavimui, kuri vėliau panaudojama bendram poveikio lyginamojo svorio apskaičiavimui (Sweet et al., 2010):

1. *Jokio santykio* (skaitinė reikšmė 0) – toks santykis nustatomas, kai vartotojų pasitenkinimo pasiekimas, atspindintis poreikį, nėra susijęs su techniniais reikalavimais.

2. *Silpnas* (skaitinė reikšmė 1) – kai vartotojo pasitenkinimas ir techniniai reikalavimai yra susiję silpnai.

3. *Vidutinis* (skaitinė reikšmė 3) – kai vartotojo pasitenkinimas su techniniais reikalavimais yra susiję vidutiniškai.

4. *Stiprus* (skaitinė reikšmė 9) – santykis nustatomas, kai poreikį atspindintis vartotojų pasitenkinimas yra stipriai susijęs su techniniais reikalavimais.

Kaip rodo praktika, dažniausiai matricoje yra nustatomas stiprus techninių reikalavimų poveikis vartotojų pasitenkinimui, nes šie reikalavimai yra keičiami gerumo, o ne blogumo kryptimi (Maritan & Panizzolo, 2009). Tačiau pasitaiko atvejų, kad santykio visiškai nebūna arba jis būna silpnas. Ši situacija įgalina organizacijas imtis naujų veiksmų, siekiant sustiprinti šį santykį, iš naujo pertvarkant techninius

reikalavimus. Kai tarp techninių reikalavimų ir vartotojų poreikių nėra santykio – langelis matricoje yra paliekamas tuščias, tačiau tai kartais sukelia sunkumų, nes kūrybinė grupė gali sumaišyti tuos langelius, kuriuose nėra santykio, su tais, kurie dar neivertinti (Han et al., 2001). Pašalinti šiems trukdžiams, kūrybinei grupei paliekama galimybė sugalvoti atskirą šio poveikio grafinį pavaizdavimą (Stancikas, 2003).

Remiantis apskaičiuotais lyginamaisiais poveikio svoriais galima nustatyti, kurie techniniai reikalavimai yra svarbesni vartotojų patenkinimui, o kurie mažiau svarbūs ir kuriuos reikėtų dar kartą peržiūrėti (Han et al., 2001). Taigi, santykių matricos esminė procedūra yra kokybės namo kūno užpildymas, nurodant kiek kiekvienas techninis reikalavimas daro įtaką vartotojo patenkinimui, įvertinant visas tarpusavio ryšių galimybes. Jei kūrybinė grupė nėra patenkinta šios matricos rezultatais, ji gali grįžti į prieš tai buvusią ir tik tuomet, kai visi kūrybinės grupės nariai bus patenkinti turimu rezultatu, pereiti į kitą matricą.

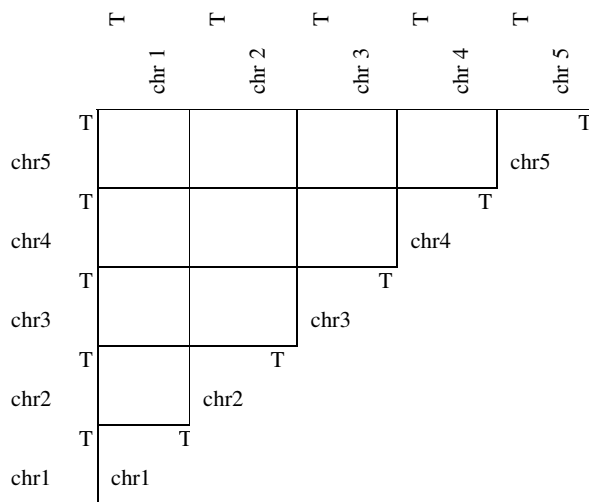
### Techninės koreliacijos matrica

Tai kokybės namo matrica, kuri šiandieninėje praktikoje yra mažiausiai naudojama, tačiau ji padeda suprasti produkto kūrimo procesą. Šios matricos esmė yra tiksliai apibrėžti ryšius bei priklausomumą, kurie gali egzistuoti tarp techninių reikalavimų. Vienų techninių reikalavimų tobulinimas gali turėti teigiamą, neigiamą ir/arba nulinį poveikį kitiems techniniams reikalavimams. Tam nustatyti yra penki techninio poveikio laipsniai (Sweet et al., 2010):

- stiprus teigiamas poveikis;
- vidutinis teigiamas poveikis;
- nėra poveikio;
- vidutinis neigiamas poveikis;
- stiprus neigiamas poveikis.

Teigiamas ir neigiamas koreliacijos pasiskirstymas yra pagrįstas techninių reikalavimų įtaka, siekiant kitų techninių reikalavimų. Teigiamą koreliaciją yra tada, kai vienas techninis reikalavimas palaiko kitą, o neigiamą koreliaciją yra tada, kai neigiamai paveikia viena kitą, tada susidaro silpna produkto kūrimo vieta. Norint šią problemą išspręsti reikia sutelkti kūrybinės grupės jėgas, specialiai planuoti šiuos darbus (Han et al., 2001).

Koreliacijos matrica susideda iš tos matricos, kurios įstrižainėje ir viršuje išdėstomi techniniai reikalavimai, pasukant 45 laipsnių kampą (žr. 6 pav.) būtent tokiu būdu ir susidaro stogas (González et al., 2004). Tchr – techniniai reikalavimai.



6 pav. Pirminė techninės koreliacijos matrica  
(Vanagas, 2008)

Jei kūrybinė grupė nėra patenkinta šios matricos rezultatais, ji gali grįžti į prieš tai buvusią ir tik tuomet, kai visi kūrybinės grupės nariai bus patenkinti turimu rezultatu, pereiti į paskutinįją matricą.

## Technikos matrica

Tai yra paskutinė kokybės namo matrica, kuri turi būti užpildyta. Ji apibendrina iš visų matricų duomenų gautas išvadas. Technikos matricą sudaro trys žingsniai.

**Pirmas žingsnis.** Pagrindinis šio žingsnio tikslas yra padėti KFI kūrybinei grupei formuoti supratimą, į kuriuos techninius reikalavimus ji turėtų atkreipti didžiausią dėmesį vėliau projektuojant galutinį produktą, tai yra, išskirti techninių reikalavimų prioritetus (Han et al., 2001). Prioritetiniai techniniai reikalavimai paprastai yra išskiriami iš santykių matricos. Išskirti šiuos prioritetinius reikalavimus šioje matricoje yra reikalinga todėl, kad KFI kūrybinei grupei nekiltų abejonių, kurių techninių reikalavimų įgyvendinimui reikia skirti daugiau laiko bei lėšų (Kumar et al., 2006).

**Antras žingsnis.** Šis žingsnis apima kuriamo produkto techninių reikalavimų palyginimą su konkurentų produktų techniniais reikalavimais. Tuo siekiama išsiaiškinti visas tobulintinas kuriamo produkto sritis, kurias reikėtų pakoreguoti norint įgyti konkurencingumą (Sweet et al., 2010). Šis žingsnis yra panašus į planavimo matricos pirmąjį žingsnį, tik šioje matricoje vartotojai prašomi įvertinti kaip gerai organizacija patenkina jų esminius poreikius lyginant su konkurentais, o šioje matricoje, KFI kūrybinė grupė vertina ir lygina savo organizacijos techninius reikalavimus su konkurentų techniniais reikalavimais (Han et al., 2001).

**Trečias žingsnis** yra nustatyti kiekvieno techninio reikalavimo siektinas vertes (užduotis) naujo produkto kūrimui, jos gali būti kiekybinės ir kokybinės. Tikslai turėtų būti numatyti tokie, kuriuos pasiekus būtų užtikrinamas konkurencinis pranašumas (Hwarng & Teo, 2001). Tikslų nustatymas šiame žingsnyje daro įtaką visoms tolesnėms produkto kūrimo proceso veikloms. Šiame žingsnyje taip pat numatomos ir išlaidos, skirtos tobulinti techninius reikalavimus, norint pasiekti nustatytus tikslus. Taip pat yra apsvarstomos kitos organizacinės kliūtys, tokios kaip techniniai sunkumai bei laiko apimtys, kuri reikalinga nustatytiems tikslams pasiekti. Nors nerekomenduojama, galima grįžti į bet kurią prieš tai buvusią matricą, kai KFI kūrybinė grupė yra nepatenkinta šios matricos rezultatais. Analizė gali būti atliekama tol, kol visa kūrybinė grupė pritaris, kad kokybės namas yra baigtas (Kumar et al., 2006).

## Išvados

1. Kokybės namas tai yra priemonė, kuri užtikrina vartotojų poreikių bei norų išsiaiškinimą, įvertinimą ir jų įgyvendinimą, kuriant naują konkurencingą produktą. Jį sudaro šešios tarpusavyje susijusios matricos, kurias užpildžius gaunami rezultatai, iš kurių galima nustatyti svarbiausius vartotojų poreikius ir geriausius būdus jiems įgyvendinti.
2. Vartotojų poreikių ir naudos matricoje yra išsiaiškinami svarbiausi vartotojų poreikiai, tai pagrindas kitų matricų sudarymui.
3. Planavimo matricoje yra išsiaiškinamas vartotojų poreikių svarbumas, konkurencingumas ir tikslai, kurie parodo kuriuos vartotojų reikalavimus būtina tobulinti.
4. Technikos reakcijos matricoje nustatomi būdai vartotojų poreikių įgyvendinimui.
5. Santykių matricoje yra parodoma kaip techniniai reikalavimai veikia vartotojų poreikių patenkinimą.
6. Technikos koreliacijos matricoje atvaizduojami ryšiai esantys tarp techninių reikalavimų. Technikos matricoje yra išsiaiškinami svarbiausi techniniai reikalavimai, konkurencingumas, kuri įvertina pati organizacija ir uždaviniai, kurie gali būti keliami į KFI metodo antrąją fazę.

## Literatūra

1. Bayraktaroğlu, G., Özgen, Ö. (2008). Integrating the Kano model, AHP and planning matrix. QFD application in library services. *Library Management*, 29 (4-5), 327 – 351.
2. Bouchereau, V., Rowlands, H. (2000). Methods and techniques to help quality function deployment (QFD). *Benchmarking: An International Journal*, 7 (1), 8 – 19.
3. Churchill, J. R., Iacobucci, D. (2010). *Marketing Research: Methodological Foundations*. United States of America: South - Western Cengage Learning.
4. Clausing, D. Quality Function Deployment (QFD). Listening to the Voice of the Customers. Iš Gilb [interaktyvus]. 2007, lapkritis [žiūrėta 2011 – 10 – 10]. Prieiga per internetą: < [http://gilb.com/tiki-list\\_file\\_gallery.php](http://gilb.com/tiki-list_file_gallery.php)>.
5. DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314 – 321.
6. González, M. E., Quesada, G., Picado, F., Eckelman, C. A. (2004). Customer satisfaction using QFD: an e-banking keys. *Managing Service Quality*, 14 (4), 317 – 330.
7. Han, S.B., Chen, Sh.K., Ebrahimpour, M., Sodhi, M.S. (2001). A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (8), 796 – 812.
8. Hwarng, H.B., Teo, C. (2001). Translating customers' voices into operations requirements. A QFD application in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (2), 195 – 225.
9. Kau, A. K., Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complaints and non – complaints. *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 101 – 111.

10. Kumar, A., Antony, J., Dhakar, T.S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 13 (3), 290 – 310.
11. Lin, Y., Pekkarinen, S. (2011). QFD-based modular logistics service design. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26(5), 344 – 356.
12. Maritan, D., Panizzolo, R. (2009). Identifying business priorities through quality function deployment. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (5), 714 – 728.
13. Poel, I. van de (2007). Methodological problems in QFD and directions for future development. *Research in Engineering Design*, 18 (1), 21 – 36.
14. Rabiee, F. (2004). Focus – group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63, 655 – 660.
15. Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Press.
16. Stancikas, E. R. (2003). *Konkurencingo produkto kūrimas*. Kaunas: Technologija.
17. Sweet, T., Balakrishnan, J., Robertson, B., Stolee, J., Karim, S. (2010). Applying quality function deployment in food safety management. *British Food Journal*, 112 (6), 624 – 639.
18. Vanagas, P. (2008). *Kokybės funkcijos išskleidimas*. Kaunas: Vitae Litera.

# VARTOTOJŲ LŪKESČIŲ IR POREIKIŲ PATENKINIMO INTEGRAVIMAS Į SPORTO ORGANIZACIJOS VALDYMĄ (TEORINIS ASPEKTAS)

**Justė Kovaite**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Biruta Švagždienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Diana Komskienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Šiuolaikinis pasaulis yra perpildytas įvairiausio pobūdžio prekių ir paslaugų, todėl organizacijai reikia įdėti daug pastangų norint išsivirti ir lyderiauti rinkoje. Užtikrintas pajamas lemia vartotojai, todėl svarbu išanalizuoti vartotojų lūkesčius ir poreikius bei juos tinkamai integruoti į organizacijos valdymą. Vartotojo lūkesčiai priklauso nuo išorinio ir vidinio poveikio veiksnių. Šie veiksniai veikia lūkesčių intervalą ir formuoja įvairias lūkesčių variacijas. Vartotojų lūkesčių pasiteisinimas priklauso nuo aplinkos suvokimo tikslumo, informacijos interpretavimo, apibendrinimo, įvertinimo ir priimamų sprendimų, t. y. vartotojų elgsenos. Vadinasi, lūkesčiai yra neatsiejama vartotojų elgsenos dalis. Kiekvienas vartotojas įsigydamas prekę ar paslaugą, susiduria su lūkesčių vertinimo būtinybe. Todėl vartotojų lūkesčių pasiteisinimas priklauso nuo aplinkos suvokimo tikslumo, informacijos interpretavimo, apibendrinimo, įvertinimo ir priimamų sprendimų, t. y. vartotojų elgsenos. Esamu laiku pateisinti lūkesčiai, gali ateityje virsti abejone, psichologiniu nepasitenkinimu ir pakitusia elgsena. Todėl lūkesčių pateisinimas lemia ne tik vartotojo pasitenkinimo lygį, bet ir apsisprendimą vartoti ateityje.

**Temos aktualumas ir naujumas.** Kiekviena įmonė reaguodama į aplinkos pokyčius, visuomenės socialinius pokitimus ir besikeičiančius vartotojų lūkesčius bei poreikius, atitinkamai keičia organizacijos valdymą – tobulina paslaugas, diegia naujus produktus, skatina informacijos sklaidą tam, kad įtiktų vartotojui ir būtų įdomūs visuomenei. Analizuojant mokslinius tyrimus aptariamos tokios temos, kaip vartotojų lūkesčių formavimo modeliai (Bakanauskas, Račkauskaitė, 2010), vartotojų poreikių patenkinimo įtaka išlaidoms (Fornell, Rust, Dekimpe, 2010), tačiau nesant kryptingų vartotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimo integravimo į sporto organizacijos valdymą tyrimų, svarbu įvertinti kokią įtaką daro vartotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimo integravimą į sporto organizacijos valdymą. Todėl ši tema aktuali tiek teorine, tiek praktine reikšme.

**Probleminis klausimas:** kokią įtaką daro vartotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimo integravimas į sporto organizacijos valdymą?

**Tyrimo objektas:** vartotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimo integravimas.

**Straipsnio tikslas:** Išanalizuoti vartotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimo integravimą į sporto organizacijos valdymą teoriniu aspektu.

**Straipsnio uždaviniai:**

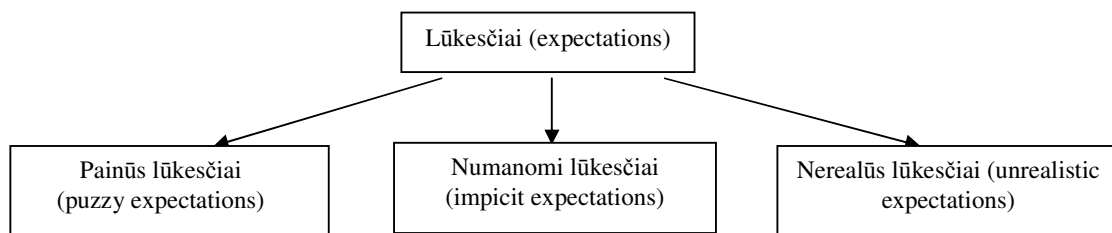
1. Atskleisti lūkesčių ir poreikių integravimo teorinę esmę;
2. Pristatyti veiksnius darančius įtaką lūkesčiams;
3. Apibrėžti vartotojų poreikius teoriniu aspektu.

**Metodai:** Literatūros analizė

## Lūkesčių ir poreikių integravimo teorinė esmė

Vartotojas (consumer or buyer) – tai kiekvienas, kuris naudoja prekes ir paslaugas. Tai svarbiausias rinkos santykių subjektas ir bet kokio verslo varomoji jėga. Jo norai ir ekonominės galimybės formuoja prekių ir paslaugų paklausą, kuri sąlygoja pasiūlą. Vartotojo dėka produktas yra perkamas, o tai reiškia užtikrintas pajamas verslo organizacijai. Turėdamas darbo, kapitalo ir kitų resursų, žmogus įsigydamas prekę tikisi, kad ši patenkins jo lūkesčius. (Licata, 2008). Vartotojo lūkesčiai - tai pageidaujamojo būsimosios įvykių ar faktų rezultatų apibūdinimas (Boote, 2003). Šiuolaikiniame gyvenime yra be galo daug produktų ir paslaugų, kurie privalo išsilaikyti ir išsivirti konkurencingoje aplinkoje, todėl vienas svarbiausių organizacijos tikslų – išanalizuoti vartotojų lūkesčius.

R. E. Miller (2008) teigia, kad atskirų vartotojų lūkesčiai neretai yra ignoruojami, nes nauda, kurią jie tikisi gauti, yra per didelė. J. Ojasalo (2001) argumentuoja, jog problema slypi vartotojuose, kurie patys ne visada žino ko nori ir koku būdu jų lūkesčiai turi būti pateisinti, todėl išskyrė tris lūkesčių grupes, kurias organizacija turėtų identifikuoti:



**1 pav. Lūkesčių grupės** (pagal J.Ojasalo, 2001)

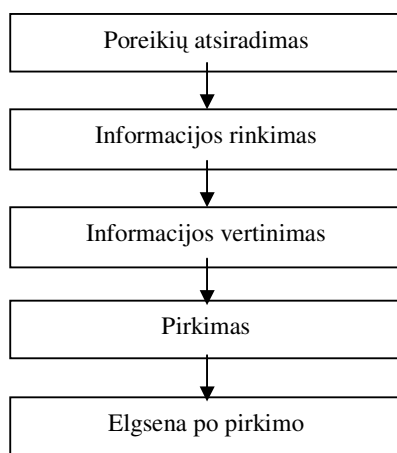
Iš 1 pav. matome, kad vartotojai dažnai net neturi tikslaus supratimo, ko jie nori iš produktų/paslaugų tiekėjų, jie gali jausti, kad kažko trūksta, tačiau nežino ko. Tokie lūkesčiai vadinami painiais lūkesčiais. Ojasalo (2001) akcentuoja, kad tokio pobūdžio lūkesčiai neįgauna konkrečios išraiškos, vartotojai jaučia, kad produktas/paslauga jiems yra netinkami, todėl tai gali tapti esminiu veiksmu lemiančiu elgsenos pokyčius.

Numanomi lūkesčiai yra susiję su konkrečia produkto/paslaugos savybėmis. Dažnai vartotojai nepagalvoja apie produkto/paslaugos sudedamąsias dalis, tačiau tikisi, jog jos yra. Tokie lūkesčiai paaiškėja tada, kai vartotojas neatranda to, ko tikėjosi. Kaip teigia V. A. Zeithmal (1993), vartotojui tokie lūkesčiai inspiruoja jausmą, kad kažkas turi būti keičiama, nes esama padėtis nėra tinkama.

Trečioji grupė – nerealūs lūkesčiai. Tai susiję su organizacijos veikla, iš kurios vartotojai tikisi gauti tokį produktą/paslaugą, kurios įgyvendinti realybėje praktiškai neįmanoma.

Taigi, pagal šią prielaidą (Ojasalo, 2001), vartotojai – tai neišreikštų bei neapibrėžtų lūkesčių formuotojai. Iškyla du klausimai: ar vartotojų lūkesčiai pasižymi nuoseklumu, ir ar vartotojų lūkesčiai nėra per dideli. Vartotojų elgsenos ir lūkesčių nuoseklumą galima atskleisti nagrinėjant atskirų mokslininkų darbus.

J. C. Groth, R. T. Dye (1999) pastebėjo, kad vartotojų lūkesčiai priklauso nuo išorinių veiksnių. Išoriniai veiksniai – pokyčius sukeliantys aspektai, tokie kaip socialiniai, technologiniai, ekonominiai, politiniai ir konkurencinės aplinkos veiksniai, kurių kontroliuoti mes negalime. Vartotojų lūkesčiai daugiausiai priklauso nuo socialinių veiksnių (socialinės klasės, įtakos grupės ir pan.), darančių įtaką aplinkos suvokimui ir interpretavimui. Iš to seka, kad teisingas aplinkos suvokimas ir interpretavimas lemia vartotojų sprendimą ir su juo susijusių lūkesčių pateisinimą. Dėl to lūkesčių lyginimo ir vertinimo procesas apima visus vartotojo elgsenos etapus – poreikių atsiradimą, informacijos rinkimą ir įvertinimą, pirkimą bei elgseną po pirkimo (žr. 2 pav.).



**2 pav. Vartotojų elgsenos etapai** (pagal J. C. Groth, R. T. Dye, 1999)

Iš 2 pav. matome, kad išskiriami penki pagrindiniai vartotojų elgsenos etapai, iš kurių kiekvieną aptarsime plačiau.

*Poreikio atsiradimas.* M. Laroche ir kt. (2004), A. S. Mattila, J. Wirtz (2006) vartotojų poreikius sieja su lūkesčiais, kurie pasireiškia kaip individo emocinė reakcija į aplinkos pokyčius. Šių lūkesčių

pagrindu išskiriamos trys poreikių grupės: asmeniniai poreikiai; aplinkos arba kitų asmenų suformuoti poreikiai; poreikiai apriboti normomis, taisyklėmis ir standartais.

*Informacijos rinkimas.* J. Walker, J. Baker (2000), T. H. Ho ir kt. (2004) teigia, kad lūkesčiai suvokiami kaip palyginamasis standartas, pagal kurį vertinami teikėjo gebėjimai vykdyti įsipareigojimus. Šio standarto pagrindimui, vartotojai ieško informacijos apie teikėją ar jo paslaugą. G. Mathur ir kt. (2008) pabrėžia informacijos rinkimo ir suvokimo skirtingumus, todėl lūkesčių formavimas pagrįstas ne tik informacijos kaupimu, bet ir jos atsirinkimu, struktūrizavimu bei interpretavimu. Šių procesų dėka atskiri patyrimai ir pojūčiai tampa lūkesčiais.

*Informacijos vertinimas.* C. Johnson, B. P. Mathews (1997), K. E. Clow ir kt. (1997) teigimu, vartotojas formuoja lūkesčius, įvertindamas dviejų tipų informaciją: dabartinę (paremta praeities patirtimi) ir numatomą (nežinoma iki tam tikro 168 ateities laikotarpio). Todėl R. J. Coyle, J. Wirtz, J. E. G. Bateson (1999) pateikia kelis informacijos, susijusios su lūkesčiais, vertinimo būdus:

- aprašomasis būdas – tai tiesioginiai stebėjimai ar patirtis. aprašomasis vertinimas laikomas „asmeninės patirties rezultatu“, tiksliai atspindintis individų stebimus įvykius.
- palyginimo būdas – informacijos, gautos iš aplinkos šaltinių, palyginimas. Informacijos palyginimu nusakomas ryšys tarp objekto (pvz., lėktuvo atvykimas) ir jo požymio (atvykimas laiku), kurį pateikia šaltinis.
- loginių išvadų būdas – informacija vertinama analizuojant ir darant išvadas apie tam tikrus procesus tarp objekto ir jo požymių, pasireiškusių ankstesnių stebėjimų metu.

Taigi lūkesčių suformavimas, remiantis informacijos vertinimu, leidžia vartotojui susieti tam tikrus objektus ar įvykius (pvz., paslauga) su tų objektų požymiais (pvz., paslaugos teikimo aplinkybės, laikas, svarbumas ir kt.) ir numatyti būsimos patirties alternatyvas.

*Sprendimas pirkti.* J. L. M. Tam (2007) lūkesčius sieja su vartotojo pirkimo sprendimo priėmimu. Šiuo atveju lūkesčių struktūra susideda iš emocinių paskatinimų, dviprasmybių bei neapibrėžtumų. Toks modelis leidžia sugretinti lūkesčius su vartotojo sąmonės aktyvumu bei žinojimo laipsniu. Atsižvelgiant į tai, lūkesčiai skirstomi:

- aktyvūs lūkesčiai yra tie, apie kuriuos vartotojas sąmoningai galvoja, ir jie gali daryti poveikį paslaugos pirkimo metu. Pavyzdžiui, palūkanos už indėlį yra lengvai identifikuojamos ir palyginamos. Banko klientas žino šią informaciją ir gali ją aktyviai apdoroti, kad nustatytų laukiamą sugrąžintą pinigų sumą.
- pasyvių lūkesčių vartotojas sąmoningai nežino. Jie egzistuoja atmintyje kaip ilgalaikiai „teisingi įsitikinimai“ ir nėra analizuojami, kol nesuabejojama jų teisingumu. Pavyzdžiui, klientai yra įsitikinę, jog seifas banke apsaugos jų vertybes.

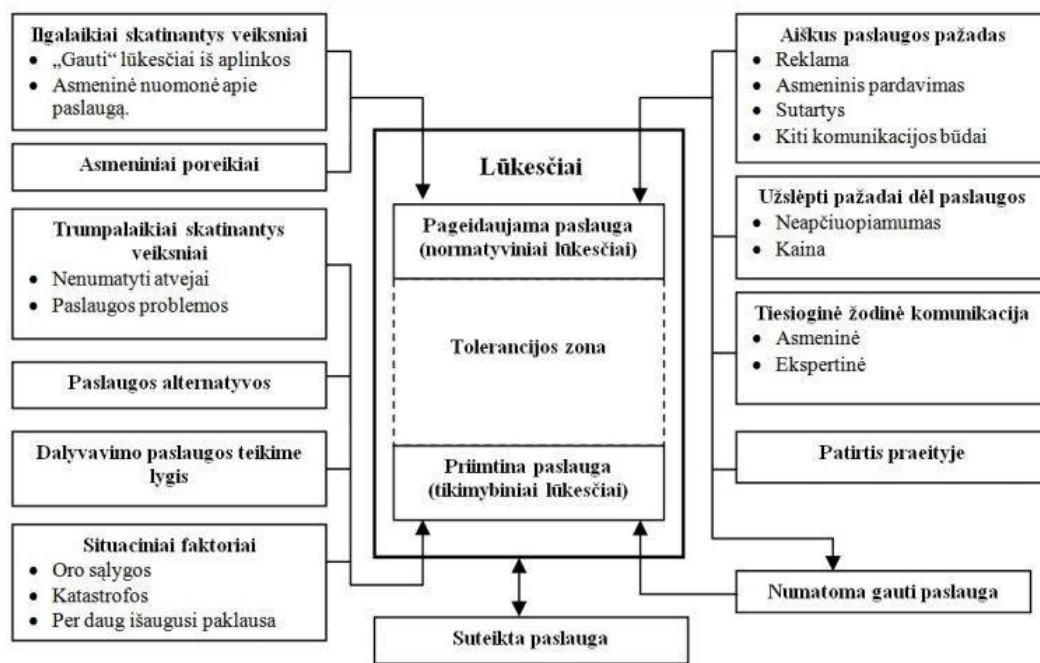
*Elgsena po pirkimo.* J. Santos, J. Boote (2003), nagrinėdami vartotojų elgsenos ir lūkesčių santykį, akcentuoja elgsenos po pirkimo svarbumą. Autoriai teigia, jog elgsena po pirkimo atspindi kaip buvo pateisinti vartotojo lūkesčiai.

Taigi, kiekvienas vartotojas įsigydamas prekę ar paslaugą, susiduria su lūkesčių vertinimo būtinybe. Todėl vartotojų lūkesčių pasiteisinimas priklauso nuo aplinkos suvokimo tikslumo, informacijos interpretavimo, apibendrinimo, įvertinimo ir priimamų sprendimų, t. y. vartotojų elgsenos. Vadinasi, lūkesčiai yra neatsiejama vartotojų elgsenos dalis. Esamu laiku pateisinti lūkesčiai, gali ateityje virsti abejone, psichologiniu nepasitenkinimu ir pakitusia elgsena. Todėl lūkesčių pateisinimas lemia ne tik vartotojo pasitenkinimo lygį, bet ir apsisprendimą vartoti ateityje.

### **Veiksniai darantys įtaką lūkesčiams**

Lūkesčių pasireiškimas priklauso nuo to, kaip vartotojas suvoks ir interpretuos aplinkos veiksmus, darančius poveikį lūkesčių formavimui. V. A. Zeithaml ir kt. (1993) siūlo lūkesčius sąlygojančius veiksmus vertinti dviem lygiais: *pageidaujama paslauga* (normatyviniai lūkesčiai) ir *priimtina paslauga* (tikimybiniai lūkesčiai). Šiuo požiūriu, vartotojai vertina paslaugą dviem kriterijais – aukščiausiu lūkesčių standartu bei žemiausiu lūkesčių priimtumo lygiu. Tarp lygmenų yra tolerancijos zona, apibrėžianti lūkesčių svyravimo amplitudę, kurios ribose vartotojai linkę priimti jiems siūlomą produktą. Todėl vartotojų lūkesčiai, užuot turėję vieną lygį, yra apibrėžiami intervalu, kuris priklauso nuo 3 paveiksle pateiktų veiksmų.





3 pav. Vartotojų lūkesčius formuojančių veiksnių modelis (Licata, 2008)

Iš 3 paveikslo matyti, jog modelyje įtraukta 11 veiksnių galinčių daryti poveikį paslaugos lūkesčiams. Modelio esmė – atskiros veiksnių grupės veikia tam tikrą lūkesčių lygį.

*Veiksniai, darantys įtaką pageidaujamos paslaugos lygmeniui* – šie veiksniai sustiprina vartotojo jautrumą paslaugai ilgu laikotarpiu, veikdami normatyvinius lūkesčius. Normatyvinis standartas „perduodamas“ iš artimos vartotojui aplinkos (šeima, draugai, kaimynai ir pan.) kartu su įvairių poreikių (fizinį, socialinių, psichologinių) susiformavimu.

*Veiksniai, darantys įtaką priimtinos paslaugos lygmeniui* – laikini, trumpalaikiai veiksniai, kurie nukreipia lūkesčius į žemesnįjį standartą. Lūkesčius lemia paslaugos alternatyvų skaičius, situaciniai faktoriai (atsitiktinumai, kurie yra už paslaugų teikėjo kontrolės ribų) bei vartotojo dalyvavimo paslaugos teikime laipsnis (Boulding, 1993).

*Veiksniai, darantys įtaką pageidaujamos ir priimtinos paslaugos lygmenims* – daromas poveikis lūkesčiams per aiškius bei užslėptus pažadus, komunikacijos šaltinius: asmeninius ir ekspertų tvirtinimus, kurie daro vartotoją jautresnį paslaugai (Licata, 2008). Taip pat nemažą poveikį lūkesčiams lemia vartotojo patirtis praeityje – vartotojas vieną kartą išsigijęs panašią paslaugą, žinos, ko tikėtis ateityje.

Apibendrinant galime teigti, jog vartotojo lūkesčiai priklauso nuo išorinio (trečiųjų asmenų, informacijos iš aplinkos, ekonominių aplinkybių ir kt.) ir vidinio (patirties, pasitenkinimo, kokybės suvokimo ir kt.) poveikio veiksnių. Šie veiksniai veikia lūkesčių intervalą ir formuoja įvairias lūkesčių variacijas. Subjektyvus vartotojo vertinimas ir vaidmuo paslaugos teikime, taip pat gali būti nagrinėjamas, kaip pakankamai svarbus veiksnys, lemiantis galutinio paslaugos rezultato lūkesčius, tačiau ne ką mažesnę įtaką darantis vartotojų poreikiams.

### Vartotojų poreikių teoriniai aspektai

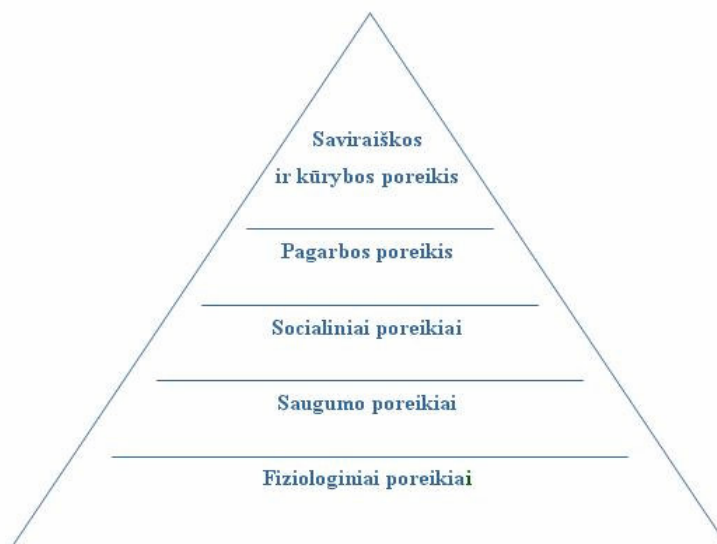
*Poreikis* – reikmė, ko nors reikiamybė, būtinumas. Apie poreikių egzistavimą sprendžiama iš elgesio. Sąmoningai jaučiamas poreikis skatina veiklą ir norą pasiekti tikslą. Tikslas šiuo atveju – priemonė savo poreikių patenkinimui. (Santos, 2003). Pasiekęs tikslą, žmogus savo poreikius arba patenkina, arba nepatenkina, arba patenkina iš dalies. Tai žmonių biologinės ir socialinės prigimties nulemtos reikmės vartojant darbu sukurtus daiktus ir paslaugas. Jų ypatybė yra ta, kad užtikrinant nuolatinį vienos poreikių dalies (gyvybinių poreikių) patenkinimą, atsiranda naujų, sudėtingesnių (sveikatos apsaugos, išsimokslinimo, kultūros, poilsio, sveikos gyvenimo aplinkos, bendravimo ir pan.) poreikių, taigi bendra poreikių apimtis didėja. Visi poreikiai skirstomi į pirminius ir antrinius (Maslow, 1943).

*Pirminiai poreikiai* – įgimti fiziologiniai poreikiai kaip valgymas, miegas. Fiziologiniai poreikiai yra žemiausias poreikių piramidės lygmuo (žr. 4 pav.), sudarantis jos pagrindą.

Kol nepatenkinti žemesniojo lygmens poreikiai, aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas nėra toks reikšmingas ir būna prastas motyvas produktyvesniam darbui. Vartotojas nuolat susiduria su daugeliu nepatenkintų poreikių. Ne visi jie tampa veiklos motyvais, nes vartotojas niekada neturi galimybių visus juos patenkinti. Susidaro poreikių grupės, kurios skiriasi savo svarbumu, kartu ir patenkinimo eiliškumu. Fiziologiniai poreikiai yra svarbiausi pirminiai poreikiai (maistas, drabužiai, pastogė ir pan.), kurių patenkinimo lygis lemia pačią žmogaus išgyvenimo galimybę. Kol šios grupės poreikiai bent iš dalies nėra patenkinti, į kitas grupes dėmesys nekreipiamas.

*Antriniai poreikiai* – tai psichologiniai poreikiai (sėkmė, garbė). Jie vystosi tobulėjant žmogaus <http://lt.wikipedia.org/wiki/Asmenyb%C4%97> asmenybei, didėjant jo gyvenimo patirčiai.

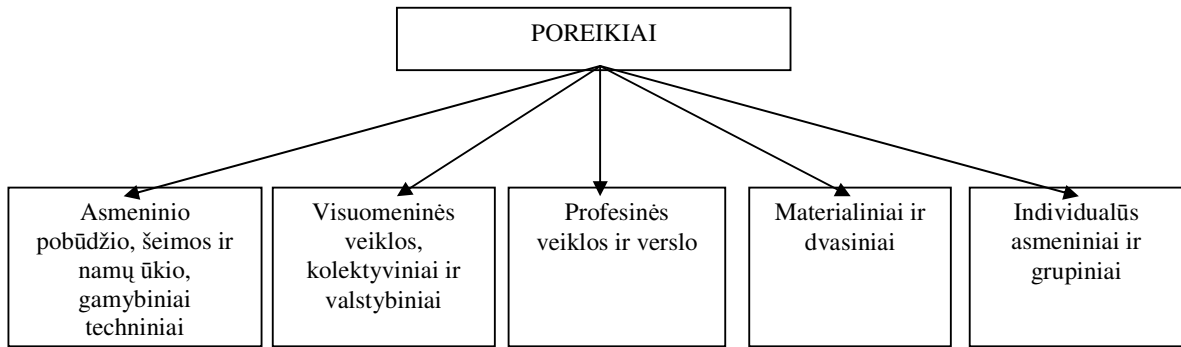
Maslow teorijos požiūriu, kiekvieno žmogaus elgesį itakoja tam tikras skaičius įgimtų poreikių. Elgesys, kuriuo tenkinami šie poreikiai, nėra įgimtas, o išmoktas, todėl pas įvairius žmones jis yra skirtingas. Viena svarbiausių šių poreikių ypatybė yra tai, kad jie sudaro vadinamąją poreikių hierarchiją. Ji yra tokia, kad vieni poreikiai turi būti patenkinami pirmiau negu kiti poreikiai. Nes kol nebus (bent iš dalies) patenkinti vieni poreikiai, kiti poreikiai net nepasirodys. Pvz.: žmogus, kuris yra alkanas ar nuogastauja dėl savo saugumo, nejaus poreikio meilei. Svarbu yra tai, kad žmonių neveikia visi poreikiai vienu metu – tam tikru metu dominuoja tik vienas poreikis, o kuris – priklauso nuo to, kiek patenkinti ar nepatenkinti kiti poreikiai. Šių poreikių seka yra tokia (žr. 4 pav.)



**4 pav. Maslow poreikių piramidė (Maslow, 1943)**

Taigi, patenkinę žemesniojo lygmens poreikius, mes atkreipiame savo dėmesį į kito lygmens poreikius, kurie mums įdomūs tol, kol jų nepatenkinsime. Maslow teigia, kad bandydami „išreikšti save“ mes visi pereiname nuo vieno hierarchijos lygmens prie kito.

**Poreikių klasifikavimas.** Poreikiai sudaro tam tikrą sistemą, kuri istoriškai kinta ir vystosi. Poreikius veikia ir pačios poreikių sistemos sudėtingi ir prieštaringi vidiniai ryšiai, susiję su dvasine žmogaus raida. Poreikių sistema yra žmogaus ir visuomenės istorinio išsivystymo išraiška. Priklausomai nuo poreikių turimų tikslų, jie yra įvairiai klasifikuojami į 5 grupes (žr. 5 pav.).



**5 pav. Poreikių klasifikavimas (pagal Maslow, 1943)**

Kaip matome iš 5 pav., poreikių įvairovė yra tikrai begalinė, tačiau priemonės jiems tenkinti yra ribotos. Tai tikrai nestabdo visuomenės ekonominės ir socialinės raidos, o greičiausiai ją dar labiau skatina. Kartu su poreikiais vystosi ir priemonės jiems tenkinti, tai veda į ekonominį ir socialinį augimą, o tas tikrai nėra blogai. Kiekvienas iš mūsų kasdien susiduriame su begale įvairiausių poreikių ir tiek pat daugeliu būdų juos patenkinti, tik vieni yra, pavyzdžiui, lengvesni, ne tiek sudėtingi už kitus arba pigesni, kas ypač aktualu vartotojui – gauti kokybišką prekę ar paslaugą už mažesnę kainą, kiti gal žiūri į laiką, kai kam laikas brangesnis už viską. Mes galime visus šituos poreikius kažkaip sugrupuoti, apibendrinti, tačiau mes tikrai niekada nenuspėsime koks poreikis bus sekantis ir kuom jis pasireikš, o tai ir skatina mus judėti į priekį ir vystytis kartu su mūsų vis labiau augančiais poreikiais. Apibendrinant, poreikių klasifikavimo schema, padeda labiau suvokti poreikių prigimtį ir priklausomybę, tačiau neleidžia paaiškinti jų pasireiškimo įvairovės.

### Išvados

1. Vartotojų lūkesčių pasiteisinimas priklauso nuo aplinkos suvokimo tikslumo, informacijos interpretavimo, apibendrinimo, įvertinimo ir priimamų sprendimų, t. y. vartotojų elgsenos. Vadinasi, lūkesčiai yra neatsiejama vartotojų elgsenos dalis. Kiekvienas vartotojas įsigydamas prekę ar paslaugą, susiduria su lūkesčių vertinimo būtinybe. Todėl vartotojų lūkesčių pasiteisinimas priklauso nuo aplinkos suvokimo tikslumo, informacijos interpretavimo, apibendrinimo, įvertinimo ir priimamų sprendimų, t. y. vartotojų elgsenos. Vadinasi, lūkesčiai yra neatsiejama vartotojų elgsenos dalis. Esamu laiku pateisinti lūkesčiai, gali ateityje virsti abejone, psichologiniu nepasitenkinimu ir pakitusia elgsena. Todėl lūkesčių pateisinimas lemia ne tik vartotojo pasitenkinimo lygį, bet ir apsisprendimą vartoti ateityje.
2. Vartotojo lūkesčiai priklauso nuo išorinio (trečiųjų asmenų, informacijos iš aplinkos, ekonominių aplinkybių ir kt.) ir vidinio (patirties, pasitenkinimo, kokybės suvokimo ir kt.) poveikio veiksnių. Šie veiksniai veikia lūkesčių intervalą ir formuoja įvairias lūkesčių variacijas. Subjektyvus vartotojo vertinimas ir vaidmuo paslaugos teikime, taip pat gali būti nagrinėjamas, kaip pakankamai svarbus veiksnys, lemiantis galutinio paslaugos rezultato lūkesčius, tačiau ne ką mažesnę įtaką darantis vartotojų poreikiams.
3. Kartu su poreikiais vystosi ir priemonės jiems tenkinti, tai veda į ekonominį ir socialinį augimą. Kiekvienas iš mūsų kasdien susiduriame su begale įvairiausių poreikių ir tiek pat daugeliu būdų juos patenkinti, tik vieni yra, pavyzdžiui, lengvesni, ne tiek sudėtingi už kitus arba pigesni, kas ypač aktualu vartotojui – gauti kokybišką prekę ar paslaugą už mažesnę kainą, kiti gal žiūri į laiką, kai kam laikas brangesnis už viską. Visi poreikiai yra grupuojami, apibendrinami, tačiau niekada nebus nuspėjama koks poreikis bus sekantis ir kaip jis gali pasireikšti, o tai skatina nuolatos analizuoti ir judėti į priekį kartu su vis labiau augančiais poreikiais.

## Literatūra

1. Antonides, G., Verhoef, P. C., & van Aalst, M. (2002). *Consumer perception and evaluation of waiting time: a field experiment*. Journal of Consumer Psychology, 12, 193–202.
2. Boulding, W.; Kalra, A.; Stealin, R. ir kt. (1993). *A Dynamic Process Model of Service Quality: Form Expectations oi Behavioral Intensions*. Journal of Marketing research, Vol. 30, No. 1.
3. Borsook, D., Becerra, L. (2005). *Placebo: From Pain and Analgesia to Preferences and Products*. Journal of Marketing Research, Vol. 102.
4. Carmon, Z., Shanthikumar, J. G., & Carmon, T. F. (1995). *A psychological perspective on service segmentation models: the significance of accounting for consumers' perceptions of waiting and service*. Management Science, 41, 1806–1815.
5. Clow, K. E.; Kurtz, D. L.; Ozment, J.; Ong, B. S. (1997). *The antecedents of consumer expectations of services: an empirical study across four industrines*. The Journal of Services Marketing, Vol. 11, No. 4.
6. Dabholkar, P. A., & Bagozzi, R. P. (2002). *An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors*. Journal of the Academy of Marketing Science, 30, 184–201.
7. Durrande-Moreau, A., & Usunier, J. C. (1999). *Time styles and the waiting experience: an exploratory study*. Journal of Services Research, 2, 173–186.
8. Erdelyi, M. H., Zizak, D. M. (2002). *Beyond Gizmon Subliminality. The Psychology of Entertainment Media: Blurring the Lines Between Entertainment and Persuasion*.
9. Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
10. Ho, T. H.; Zheng, Y. S. (2004). *Setting Customer Expectation in Service Delivery: An Integrated Marketing-Operations Perspective*. Management Science, Vol. 50, No. 4.
11. Hui, M. K., & Tse, D. K. (1996). *What to tell consumers in waits of different lengths: an integrative model of service evaluation*. Journal of Marketing, 60, 81–90.
12. Groth, J. C.; Dye, R. T. (1999). *Service quality: perceived value, expectations, shortfalls, and bonuses*. Managing Service Quality, Vol. 9, No. 4.
13. Johnson, C.; Mathews, B. P. (1997). *The influence of experience on service expectations*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 4.
14. Kotler, P. (1991). *Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall.
15. Laroche, M.; Kalamas, M.; Cleveland, M. (2005). *How individualists and collectivists use information sources to formulate their service expectations*. International Marketing Review, Vol. 22, No. 3.
16. Licata, J. W.; Chakraborty, G.; Krishnan, B. C. (2008). *The consumer's expectation formation process over time*. Journal of Services Marketing, Vol. 22, No. 3.
17. Mattila, A. S.; Wirtz, J. (2006). *Arousal expectations and service evaluations*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 17, No. 3.
18. McInerney, R., Barrows, D. (2000). *Management Tools for Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change*.
19. Ojaslo, J. (2001). *Managing Customer Expectations in Professional Services*. Managing Service Quality, Vol. 11.
20. Santos, J.; Boote, J. (2003). *A theoretical exploration and model of consumer expectations, post-purchase affective states and affective behaviour*. Journal of Consumer Behaviour, Vol. 3, No. 2.
21. Taylor, S. (1994). *Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service*. Journal of Marketing, 58.
22. Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means–end model and synthesis of evidence*. Journal of Marketing, 52, 2–22.
23. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality*. Journal of Marketing, 60, 31–46.
24. Walker, J., Baker, J. (2000). *An exploratory study of a multi-expectation framework for servines*. Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 5.
25. Wirtz, J., Bateson, J. E. G. (1999). *Introducing uncertain performance expectations in satisfaction models for services*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 10, No. 1.
26. Wolfe, B. D., Sisodia, R. (2003). *Marketing to the Self-actualizing Customer*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 20, No. 6.

# RENGINIO „BROLIAI“ ANALIZĖ

**Karolina Marcinkevičiūtė**

*Marijampolės kolegija*

**Jurgita Pauliukaitienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

## Anotacija

Straipsnyje pristatomi svarbiausi renginio organizavimo aspektai. Renginių pasaulis yra labai platus ir įvairus, todėl vienareikšmiškai apibrėžti, kas yra renginys, sudėtinga. Paprastai renginys – tai bet koks specialus įvykis, projektas ar atrakcija, turintis kokią nors reikšmę. Dažniausiai jis traukia publikos ar aistrualių ir / ar žiniasklaidos dėmesį, nes turi demonstravimo ypatybę. Vienas iš neseniai vykusių renginių buvo – Aistės Smilgevičiūtės ir grupės „Skylė“ inicijuotas atviras visuomenei žygis „Broliai“ partizanų apygardose“. Šis projektas neaplenkė ir Tauro apygardos - Marijampolės. VŠĮ „Via Artis“, asociacijos „Sūduvos kultūros fondas“, Marijampolės kultūros centro, Lietuvių tautinio jaunimo sąjungos Marijampolės skyriaus dėka šis renginys išsiplėtė, tuo dar labiau sudomindamas visus neabejingus mūsų tautos istorijai. Šio renginio metu buvo siekiama sudominti ne tik miestelėnus, bet ir miesto svečius, mūsų krašto istorija. Aplankyta rezistencijos ir genocido atminimą ženklinančios vietovės, trumpai stabtelėta prie paminklų aukoms atminti, prisiminta, kodėl tos vietos įamžintos, koki istorinį įvykį simbolizuoja. Norint gilintis ir gauti išsamius bei tikslus atsakymus buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas – apklausa interviu forma. Respondentai noriai sutiko atsakinėti į klausimus. Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad Marijampolėje apskritai yra per mažai renginių skirtų kokiai nors temai. paaiškėjo, kad renginiai, kuriems skiriama daugiau žiniasklaidos dėmesio bei reklamos sulaukia ir didesnio žmonių skaičiaus, didesnio susidomėjimo visuomenėje. Taip pat norint suorganizuoti gerą renginį reikia išskirtinės idėjos, įdėti daug kruopštaus darbo, pasirengimo ir pastangų. Renginiai apima labai plačią sąvoką. Todėl tiksliai apibrėžti, kas yra renginys – sudėtinga. Didžioji dalis visuomenės nelabai ką žino apie partizanus, tačiau toki renginiai, susiję su partizanine tematika yra reikalingi, nes atskleidžia Lietuvos istoriją.

**Straipsnio aktualumas.** 2011-uosius metus Lietuvos Respublikos Seimas buvo paskelbęs Laisvės gynimo ir didžiųjų netekčių atminimo bei Holokausto aukomis tapusių Lietuvos gyventojų atminimo metais. Siekiant pagerbti kovotojus už mūsų šalies laisvę ir Nepriklausomybę, ir norint skiepyti patriotines idėjas jaunimui šalyje organizuojami įvairūs renginiai ir projektai. Vienas 2011 metais rugsėjo 12 – 13 dienomis vykusių renginių buvo „Broliai“. Ši tema pasirinkta, nes darbų analizuojančių ši renginį nėra aptikta, todėl šis darbas aktualus ir naujas tiek teorine tiek praktine prasme.

**Straipsnio problema:** neišanalizuotas renginys „Broliai“ vykęs Marijampolėje, todėl negalima vertinti pačio renginio ir tuo pačiu negalime numatyti tobulinimo gairių.

**Straipsnio tikslas:** išanalizuoti renginį „Broliai“ ir pateikti rekomendacijas situacijai gerinti

**Straipsnio objektas:** renginio organizavimas

### Uždaviniai:

1. Apibrėžti renginio ir renginio organizavimo teorinę sampratą.
2. Pristatyti renginį „Broliai“.
3. Ištirti renginį „Broliai“ organizatorių ir dalyvių požiūriu.

**Tyrimo metodai:** literatūros analizė, interviu.

## Renginio organizavimo teorinė samprata

Renginių pasaulis yra labai platus ir įvairus, todėl vienareikšmiškai apibrėžti, kas yra renginys, sudėtinga. Paprastai renginys – tai bet koks specialus įvykis, projektas ar atrakcija, turintis kokią nors reikšmę. Dažniausiai jis traukia publikos ar aistrualių ir / ar žiniasklaidos dėmesį, nes turi demonstravimo ypatybę. Pasak Stonkaus (2002), renginys – tai ugdymo forma. Tai kas pagal tam tikrą programą bei vidinę struktūrą padaryta arba daroma kultūros, sporto ir kitose srityse. Kiti autoriai (Youell, 1995; Parks, Quarterman, 2003) teigia, kad nėra nusistovėjusios renginių organizavimo darbo tvarkos, kurios taikymas automatiškai garantuotų sėkmę. Nors renginio planavimo modelyje viskas nurodoma logine seka, tačiau reikia suprasti, kad renginio vadyba nėra procesas tiesia linija nuo A iki Z. Kiekvienas renginys yra išskirtinis įvykis, pasižymintis savomis problemomis ir jų numatymo bei sprendimo būdais. Renginiai, kaip teigia įvairių šalių autoriai, pagal savo pobūdį gali būti įvairūs. Pasak A. Šimkaus cituojant Getz D.(1997), renginiai gali būti kultūros, meno, verslo, sporto, laisvalaikio, politiniai ir kiti. Torkildsen (1999) teigia, kad renginiai skirstomi į: tarptautinius, nacionalinius, regioninius ir vietinius, kurie dar gali būti suskirstyti į:

- muzikinius,

- miesto ar kaimo šventės,
- įvairios parodos
- turnyrus ( žr. 1 lentelę)
- 

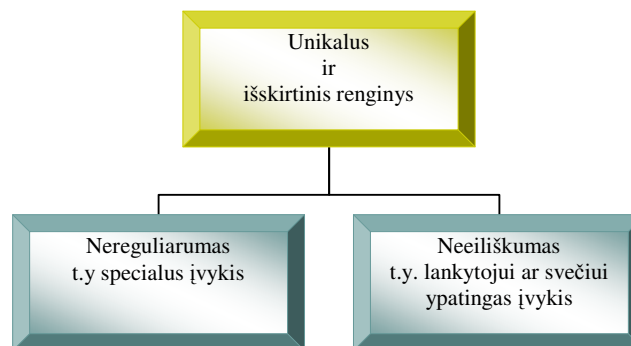
**1 lentelė. Renginių įvairovė**

| <b>Renginių įvairovės spektras:</b>         |                                 |
|---------------------------------------------|---------------------------------|
| • Plaukimo čempionatas                      | • Olimpinės žaidynės            |
| • Vasaros stovykla                          | • Rankdarbių mugė               |
| • Meksikietiško patiekalų vakaras restorane | • Operos festivalis             |
| • Alaus šventė                              | • Oro balionų šventė            |
| • Tarptautinis futbolo čempionatas          | • Transporto priemonių paroda   |
| • Fejerverkų šventė                         | • Pasaulio šachmatų čempionatas |
| • Miesto karnavalas                         | • Sodo šventė                   |
| • Gimtadienio pokylis                       | • Ir kiti...                    |

(Gobikas M., Kamerūnas Z., 2006)

Iš 1 lentelės matome, kad renginiai gali būti įvairaus pobūdžio ir apima gana platų spektrą: alaus šventė, oro balionų šventė, miesto karnavalas, gimtadienio pokylis... Čia paminėta tik nedidelė dalis galimų renginių, jų yra žymiai daugiau.

Kaip teigia D. Getz (1997), renginys galėtų vadintis unikaliu ir išskirtiniu, jeigu jis atitiktų dvi sąlygas (žr.1 pav.).

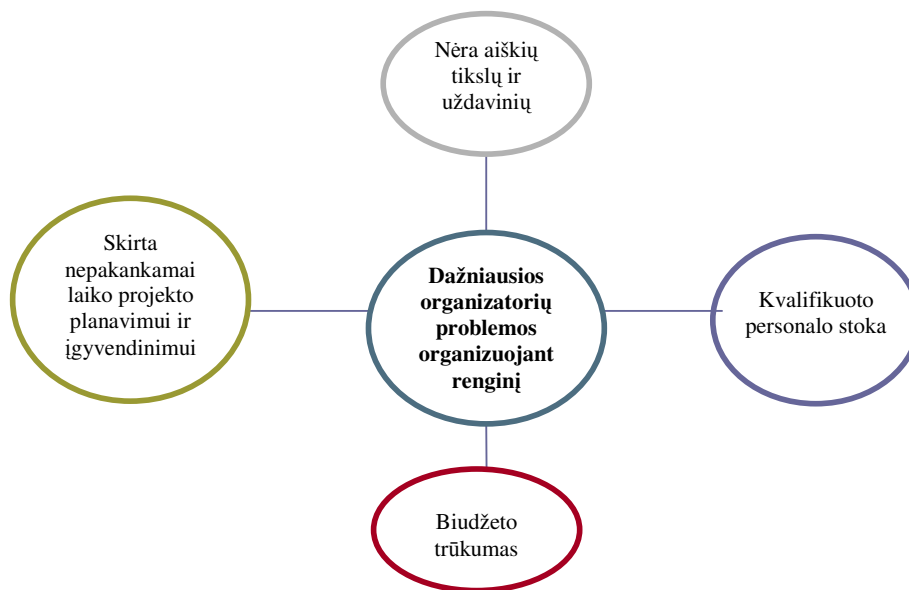


**1 pav. Renginių unikalumas ir išskirtinumas** (sudaryta remiantis D. Getz 1991)

Iš 1 paveikslo matome, kad renginys būtų unikalus ir išskirtinis jeigu atitiktų:

1. Nereguliarumo sąlyga, t.y. specialus įvykis yra toks, kuris nutinka vieną kartą arba yra vykdomas retai ir yra atskirtas nuo normalios programos ar veiklos, kurią paprastai vykdo rėmėjas ar renginio organizatorius.

2. Neeiliškumo sąlyga, t.y. lankytojų ar svečių ypatingas įvykis yra toks, kuris suteikia papildomų ir nekasdieninių galimybių laisvalaikio, socialiniams ir kultūriniams poreikiams tenkinti. Remiantis Šimkumi A. (2009) Kiekvienas projektas ir renginys yra išskirtinis įvykis turintis savų problemų, jų numatymo ir sprendimo būdų ( žr. 2 pav.):



**2 pav. Dažniausios organizatorių problemos organizuojant renginį**  
(sudaryta remiantis A. Šimkumi 2009)

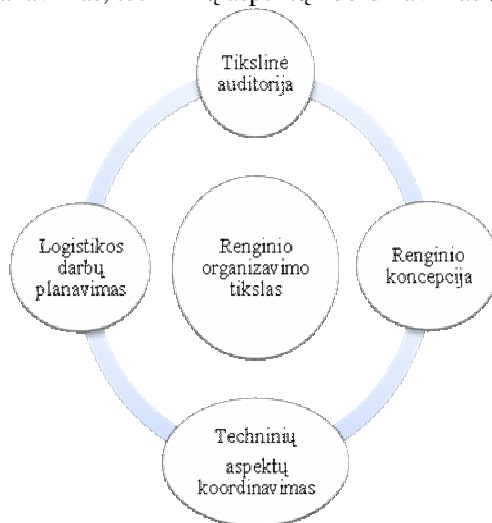
Iš 2 paveikslo matome, kad dažniausia organizatoriai susiduria su tokiomis problemomis:

1. Nėra aiškių tikslų ir uždavinių;
2. Skirta nepakankamai laiko projekto planavimui ir įgyvendinimui;
3. Biudžeto trūkumas;
4. Kvalifikuoto personalo stoka.

Kad paruoštum gerą projektą ar renginį neužtenka vien geros idėjos, reikia ir geros komandos. Nesusikalbėjimas tarp personalo ir kitų įstaigų, kurios padeda įgyvendinti projektą, atstovais yra ypač didelė problema. Pasak Ž. Kazakevičienės ir V. Bartuševičienės (2006) vienas svarbiausių išteklių yra žmonės. Tik gerai veikianti komanda gali sėkmingai įgyvendinti projektą. Žinoma viskas būtų daug lengviau jeigu organizatoriai eitų jau „pramintais“ keliais ir seniai išmoktą vieną dalyką taikytų visuose projektuose. Tačiau nebeįmanoma vieną kartą išmokto dalyko taikyti visą gyvenimą ( Sakalauskaitė T., 2006). Vadybos požiūriu projekto komandai dirbant su sistema yra lengviau suprasti procesus, jie kalba ta pačia kalba, pagrindiniam projektų vadovui lengviau įdiegti bendrąjį tikslą ir išaiškinti projekto esmę, tikslus. Taip kaip tobulėja ,vienoki, ar kitokie projektai ir / ar renginiai visuomenė taip pat tobulėja. Jai reikia vis kažko naujesnio, įdomesnio, kitokesnio. Kultūra – žmogaus išsivystymo parametrus atskleidžianti sfera. Žmogus ne kultūrinėje terpėje neegzistuoja (Д. Пяркмяне 2006). Taigi kuriant įvairius projektus ir renginius reikia labai atsižvelgti į visuomenės norus ir kokios tendencijos vyrauja tuo metu. Pasak A. Šimkaus (2009), cituojant B. Burnes (2003) pastebima, kad kaitos ir globalizacijos laikotarpiu informacija ir jos sklaida, išorinės aplinkos stebėjimas, žinių vadybos principų taikymas, tampa svarbiais faktoriais šiuolaikinėje organizacijoje. Pasak Vveinhardt J. (2008) organizacijoms tenka per trumpą laiką realizuoti pokyčius, kurie Vakarų organizacijose vyko einant ilgu evoliucijos keliu. Aukštos gamybos technologijos reikalauja atitinkamai aukštos, jas kuriančių ir aptarnaujančių žmonių kvalifikacijos ir išsilavinimo (Rubeze Z., 2004). Kad ir kokios svarbios būtų technologijos organizacijos pamatas yra žmogus. Nes auga išskirtinis kvalifikacijos darbuotojų poreikis, darbuotojų žinios ir gebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu. Tą patį galime taikyti ir renginių organizavimui. Žmonės stebi savo aplinką, kurioje jie gyvena ar dirba: kas joje vyksta, kas naujo atsiranda. Nemaža dalį informacijos išgirsta per televizijos ir radijo laidas. Renginių organizatoriai privalo atkreipti dėmesį į žmogų, o ypač į jo nuomonę. Asmenys „besikultūrinantys“ ir dalyvaujantys renginiuose susidaro savo asmeninę nuomonę apie tai ką pamatė, išgirdo, palietė. Ir kitą kart dalyvaujantys tame pačiame ar panašiam renginyje turi lūkesčių, kuriuos turėtų pateisinti renginio organizatoriai. Galima sakyti, kad renginys – tai organizacijos veiklos forma siekianti konkretaus tikslo. Ji turi būti planuojama, organizuojama, vykdoma ir vertinama. Kadangi renginiai yra viena iš žmonių laisvalaikio praleidimo formų, kuri kiekvienam gali suteikti teigiamų emocijų, tai renginys žiūrovui visų pirma yra reginys, kuris jam suteikia estetinio pasigėrėjimo, malonumo ir pasitenkinimo.



Prieš pradėdami vykdyti siūlomo renginio sąlygas asmenys turi susiskirstyti darbus ir kas koki vaidmenį atliks viso darbo metu. Renginio valdytojas - asmuo, kuris planuoja ir vykdo renginio eigą. Renginio vadovas ar vadovai ir jų komandos dažnai veikia užkulisiuose. Renginių organizatoriai taip pat gali dalyvauti daugiau nei tik planavimo ir vykdomo įvykio, bet ir prekinio ženklo kūrimo, rinkodaros ir komunikacijos strategijoje. Renginių organizavimo tikslas - nustatyti tikslinę auditoriją, sukurti renginio koncepciją, logistikos darbų planavimas, techninių aspektų koordinavimas (žr. 3 pav.):



**3 pav. Renginių organizavimo tikslai** (sudaryta straipsnio autorių)

Iš 3 pav. matome, kad organizuojant renginį yra apima tik 4 tikslai, tačiau tie didieji tikslai turi savo mažesnius suskirstytus tikslus. Taigi organizuojant renginį yra apimama: renginio dizaino kūrimas (kaip atrodys renginys), garsas ir vaizdas (technika, kuri bus naudojama renginio metu); scenarijus (kokia eiga viskas vyks), logistika, biudžeto sudarymas, derybos, klientų aptarnavimas (jų lūkesčių patenkinimas) [8].

*Apibendrinant*, galima sakyti, kad renginiai vykdomi taikant tam tikrus vadybos stilius ir metodus. Pirma: renginiui reikia koordinatoriaus, kurio vaidmuo ir stilius yra svarbiausi. Antra: renginiui svarbu preciziškumas, tvarkaraščio laikymasis ir greiti sprendimai. Trečia: geras administracijos darbas, darbų sekos laikymasis ir kontrolinio sąrašo naudojimas padeda pasiekti numatytų tikslų ir atlikti darbus laiku. Ketvirta - verslininko savybės, geri administracinio darbo įgūdžiai gali duoti geriausią rezultatą. Penkta, kadangi renginiai yra orientuoti į uždavinius, vėlesniais jų organizavimo etapais gali prireikti autoritetingesnio vadovavimo stiliaus.

### **Renginio „Broliai“ pristatymas**

2011-uosius metus Lietuvos Respublikos Seimas buvo paskelbęs Laisvės gynimo ir didžiųjų netekčių atminimo bei Holokausto aukomis tapusių Lietuvos gyventojų atminimo metais. Siekiant pagerbti kovotojus už mūsų šalies laisvę ir Nepriklausomybę, ir norint skiepyti patriotines idėjas jaunimui, šalyje organizuojami įvairūs renginiai ir projektai.

Vienas iš jų – Aistės Smilgevičiūtės ir grupės „Skylė“ inicijuotas atviras visuomenei žygis „Broliai“ partizanų apygardose“. Šis projektas neaplenkė ir Tauro apygardos - Marijampolės. Vėl „Via Artis“, asociacijos „Sūduvos kultūros fondas“, Marijampolės kultūros centro, Lietuvių tautinio jaunimo sąjungos Marijampolės skyriaus dėka šis renginys išsiplėtė, tuo dar labiau sudomindamas visus neabejingus mūsų tautos istorijai. Šio renginio metu buvo siekiama sudominti ne tik miestelėnus, bet ir miesto svečius, mūsų krašto istorija. Aplankyta rezistencijos ir genocido atminimą ženklinančios vietovės, trumpai stabtelėta prie paminklų aukoms atminti, prisiminta, kodėl tos vietos įamžintos, kokią istorinį įvykį simbolizuoja.

Tarpininkaujant Krašto apsaugos ministerijai Kauno gatvėje, priešais Marijampolės kultūros centrą, Juozo Vitkaus inžinerinio bataliono kariai pastatė tikrą partizanų bunkerį, vieną iš tokių, kokuose teko gyventi partizanams pokario metais. Visą dieną „partizanai“ – Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centro darbuotojai bei karo istorijos klubo „Grenadierius“ atstovai – bendravo su besidominčiais jaunuoliais, kvietė užėiti vidun arba užlipus laiptais pažvelgti į bunkerį iš viršaus, kalbėjosi su pokario kovų dalyviais ir tų įvykių liudininkais. Pro šį išskirtinį objektą nė vienas nepraejo abejingai. Jauni smalsavo, klausinėjo, o vyresni ne vienas ir ašarą nubraukė, prisiminęs, kiek drąsių Lietuvos sūnų ir dukrų nesugrįžo iš miškų. Buvęs Geležinio Vilko rinktinės 4-osios kuopos karys Albinas Skrinskas, trejus metus išsislapstęs



miškuose ir žeminėse, apgailestavo, kad iš 129 miško brolių mūšiams baigiantis gyvi tebuvo likę tik 9. „Tokiuose bunkeriuose, koks čia pastatytas, mūsų partizanams retai kada teko apsistoti. Čia Dainavos rinktinės partizanų būstinė. Mūsų pelkėtuose miškuose giliai nepasikasi – tuoj vanduo. Mes slapstėmės žeminėse po patalpomis arba palapinėse“, - prisiminimais dalijosi tuomet septyniolikmetis buvęs kovotojas A. Skrinskas. Taip pat vyko parodos, koncertai, atvirų durų diena Tauro apygardos partizanų ir tremties muziejuje, dokumentinių filmų partizaninė tematika peržiūra „Baladė apie Daumantą“, „Nesulaužyti priesaikos“, „Paskutinis“ (Marija Burbienė 2011)

Viso projekto metu buvo vykdoma ne tik filmų peržiūra, bet ir fotografijų paroda tema: „Ir jie mokėjo džiaugtis...“, kurioje buvo įamžinta ne tik rikiuotės, žygiai, bet ir poilsio valandėlės, retos džiaugsmo akimirkos. Akcija „Piešiame Lietuvą“, kuriame dalyvavo moksleiviai iš daugelio Marijampolės mokyklų. Taip pat vyko paskaita „Kompleksinis požiūris į pokario kovų istoriją“. Ypač didelio dėmesio sulaukė viktorina - konkursas gimnazistams „Būk mano brolis“. Jaunimas buvo labai aktyvus, pareiškusių norą dalyvauti viktorinoje buvo tiek daug, kad net ne visi tilpo scenoje. Iš gausaus būrio į konkursą pateko trisdešimt. Tačiau atsakinėti į klausimus buvo raginami ir visi salėje sėdintieji, o atsakiusieji teisingai buvo apdovanoti prizais. Žinoma nebuvo apsieita ir be Marijampolės kolegijos indėlio. Vyko dėstytojų Banguolės ir Gintaro Difartų koncertas „Mes iš sušaudytų dainų krašto“. Dar buvo ir dainuojamosios poezijos popietė karine tematika, kurią atliko V. Šerelis. Na ir žinoma, galiausiai viską vainikavo Aistės Smilgevičiūtės ir grupės „Skylė“ koncertas „Broliai“.

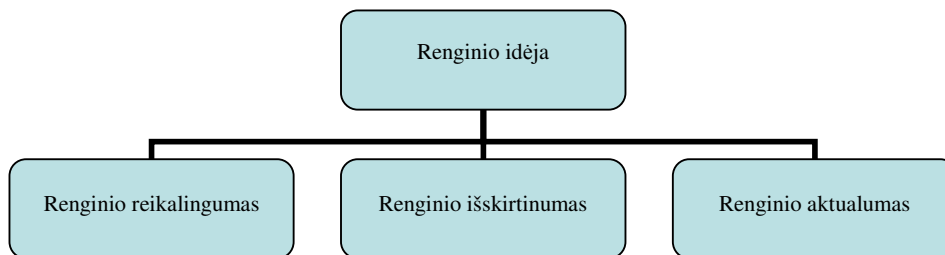
### Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas

Tyrimui atlikti, buvo taikomas interviu metodas. Interviu vyko tris dienas (2011 lapkričio 11-13 d.). Informantų pokalbiai buvo įrašinėjami į diktofoną. Tyrimo metu apklausti trys informantai. Duomenys apie informantus buvo užkoduoti taip: pirmajam - A, antrajam - B, o trečiajam - C slapyvardis. Vienas informantas – renginio organizatorius, kitas – renginio dalyvis, o trečiasis - gyveno tuo laikotarpiu kuriame vyko partizaninis judėjimas. Asmeniniai informantų duomenys tyrėjams yra žinomi.

Atlikus tyrimą buvo gauti, ir perkėlus į kompiuterį „Word“ dokumentą, apdoroti interviu duomenys. Toliau duomenys buvo transkribuojami į tekstą ir analizuojami.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus visus atsakymus į užduotus klausimus buvo išskirtos pagrindinės temos ir sutemos, bei jas paaiškinančios informantų mintys (citos).

Renginio idėja buvo suformuluota kaip tema ir išskirtos subtemos. Pagal šią temą ir buvo apdorojami informantų interviu rezultatai (žr. 4 pav.).



4 pav. Renginio idėja ir subtemos

Iš 4 paveikslo matome, kad buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie pačią renginio idėją, renginio reikalingumą, išskirtinumą ir aktualumą. Informantų rezultatai pagal šią temą yra pateikiami 2 lentelėje.

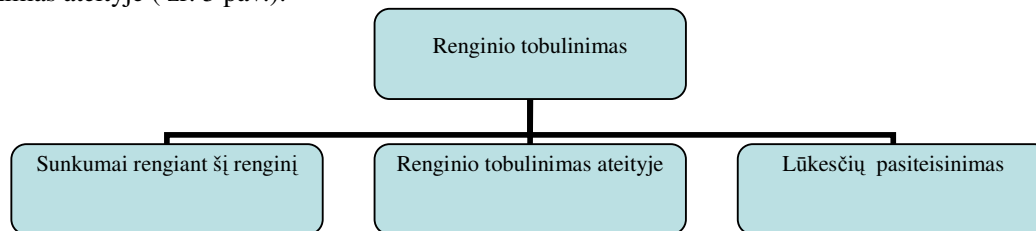
2 lentelė. Renginio idėja

| Subtemos               | Citos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Renginio reikalingumas | „...toki renginiai reikalingi todėl kad jie atskleidžia Lietuvos istoriją...“ (A), „...didžioji dalis visuomenės mažai ką žino apie partizanus ir visai trupinėliai kurie tuo domisi...“ (C), „...sugalvojome organizuoti renginių ciklą, įtraukiant į jį visų amžiaus grupių bendruomenę...“ (B), „...tai yra istorinė praeitis, kurią reikia užfiksuoti...“ (C), „...mieste nėra daug renginių, skirtų kokiai nors temai, kurie vyktų keletą dienų...“ (B), „...taigi visoj Europoj niekur nebuvo partizanų judėjimo...“ (C) |
| Renginio išskirtinumas | „...pati renginio esmė buvo iš tikrųjų labai gerai apgalvota...“ (A), „...mūsų mieste nėra daug renginių, skirtų kokiai nors temai...“ (B), „...šis renginys kaip tik buvo toksai vienas iš išskirtinių...“ (A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Renginio aktualumas    | „...reikalingi visuomenei... didžioji dalis visuomenės mažai ką žino...“ (C), „...jaunimo ten būna mažai...“ (C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Iš 2 lentelės matome, kad informantams toki renginiai yra įdomūs, patrauklūs. Didžioji dalis visuomenės nelabai ką žino apie partizanus, tačiau toki renginiai yra reikalingi, nes atskleidžia Lietuvos istoriją. Renginiai susiję su partizanine tematika dažnai nesulaukia didelio jaunimo susidomėjimo, tačiau, būtent renginyje „Broliai“ buvo siekiama įtraukti visas amžiaus grupes.

*Apibendrinat* būtų galima pasakyti, kad renginys „Broliai“ buvo tikrai vykęs ir pateisino organizatorių bei dalyvavusių žmonių lūkesčius.

Išanalizavus informantų nuomonę apie pačią renginio idėją, kita, nemažiau svarbi tema yra renginio tobulinimas ateityje ( žr. 5 pav.):



**5 pav. Renginio tobulinimas ir subtemos**

Iš 5 paveikslo matome, kad iš informantų buvo siekiama sužinoti jų nuomonę apie sunkumus organizuojant renginį „Broliai“, ką reikėtų tobulinti ir ar pasiteisino informantų kelti lūkesčiai. Informantų atsakymo rezultatai pateikiami 3 lentelėje:

**3 lentelė. Renginio tobulinimas**

| Subtemos                      | Citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sunkumai rengiant šį renginį  | „...organizuojant, bet kokį renginį iš tikro reikia įdėti labai daug darbo...“ (A), „... pats pasiruošimas buvo gana sudėtingas...“ (A), „...patys kūrėme idėjas, klausimus viktorinai, ieškojome paramos, rašėme viešinimo raštus įstaigoms ir spaudai...“ (B)                                                                                                                                                                                                                    |
| Renginio tobulinimas ateityje | „...po renginio, kaip įprasta, susidėliojom plusus ir minusus jų tikrai būta...“ (B), „... galėtų būti dar aptariama ką partizanai veikė, kur slėpėsi...“ (A), „...renginio vertinimą žiniasklaidoje ir visuomenėje, manytume, kad savo tikslus pasiekėme...“ (B), „... būtų galima galbūt sudaryt ir ekspozicijas, parodas...“ (A)                                                                                                                                                |
| Lūkesčių pasiteisinimas       | „...renginys kaip tik buvo toksai vienas iš išskirtinių...“ (A), „...palyginus jaunimo ten būna mažai, ten ateina daugiausiai vyresni žmonės kurie tą prisimena...“ (C), „...mieste buvo statomi bunkeriai, tikrųjų bunkerių imitacijos tai buvo bene didžiausia pramoga vaikams ir mokiniams ir susikaupimo valandėlė vyresniesiems partizanų laikmečio liudininkams...“ (B), „... renginio vertinimą žiniasklaidoje ir visuomenėje, manytume, kad savo tikslus pasiekėme...“ (B) |

Iš 3 lentelės matome, kad organizuojant bet kokį renginį reikia įdėti labai daug darbo ir pastangų. Taip pat, buvo sulaukta nemažai dėmesio iš žiniasklaidos ir pačios visuomenės.

*Apibendrinant* viso tyrimo rezultatus galima sakyti, kad renginys tikrai sulaukė ne mažo susidomėjimo, visada galima atrasti ir teigiamų ir neigiamų dalykų. Visada galima tobulėti. Juk tobulumui ribų nėra. Svarbiausias dalykas – į tokius renginius pritraukti kuo daugiau jaunimo.

### **Išvados**

1. Renginiai, kuriems skiriama daugiau žiniasklaidos dėmesio bei reklamos sulaukia ir didesnio žmonių skaičiaus, didesnio susidomėjimo visuomenėje. Norint suorganizuoti gerą renginį ir sulaukti didelio visuomenės, bei žiniasklaidos dėmesio reikia išskirtinės idėjos, įdėti daug kruopštaus darbo, pasirengimo ir pastangų. Renginiai apima labai plačią sąvoką, todėl tiksliai apibrėžti, kas yra renginys – sudėtinga. Paprastai renginys tai bet koks specialiai suorganizuotas įvykis, projektas ar atrakcija. Nepriklausomai nuo to koks renginys vyks ar sporto, ar miesto dienos, ar gimtadienio šventė, renginius organizuoti gali kiekvienas žmogus, svarbu kad jis turėtų gerą, įdomią ir naują idėją.
2. Marijampolėje yra per mažai rengiama teminių renginių. Dažnai renginių organizatoriams atrodo, kad renginys sulauks didelio visuomenės susidomėjimo, bet dažnai taip neatsitinka. Dėl to gali būti kalti ir patys organizatoriai, nes nesugeba sudominti žmonių.
3. Projektą „Broliai“ inicijavo Aistė Smilgevičiūtė ir grupė „Skylė“. Tai buvo atviras visuomenei žygis po visas buvusias partizanų apygardas Lietuvoje. Šis projektas neaplenkė ir Tauro apygardos - Marijampolės. Šio renginio metu buvo siekiama sudominti ne tik miestelėnus, bet ir miesto svečius, mūsų krašto istorija.

4. Ypač didelio dėmesio sulaukė viktorina - konkursas gimnazistams „Būk mano brolis“. Jaunimas buvo labai aktyvus, pareiškusių norą dalyvauti viktorinoje buvo tiek daug, kad net ne visi tilpo scenoje.
5. Renginys „Broliai“ buvo tikrai geras, nes sulaukta nemažo ir visuomenės ir žiniasklaidos dėmesio. Didžioji dalis visuomenės nelabai ką žino apie partizanus. Renginiai, susiję su partizanine tematika yra reikalingi, nes atskleidžia Lietuvos istoriją. Svarbiausia tokiuose renginiuose skatinti dalyvauti jaunimą: nuo darželinukų iki studentų. Juk jie ir yra Lietuvos ateitis. Po bet kokio vykusio renginio visada galima atrasti ir pliusų ir minusų, tačiau šio renginio metu asmeniniai informantų lūkesčiai pasiteisino.

#### **Literatūra**

1. Ašipauskaitė L., Bartkutė L., Bagurskas M. Specialistų su aukštojo neuniversitetiniu išsilavinimu rengimo iššūkiai. Respublikinė mokslinė - praktinė konferencija 2009 balandžio 24d. ISBN 978-9955-645-37-5 – Marijampolė
2. Kazakevičienė Ž., Bartuševičienė V. The Assessment of the Intellectual Capital of a Higher School (College) // Journal of young scientists. ISSN 1648-8776. – Šiauliai, 2006, Nr. 4(11), p. 147
3. Sakalauskaitė T. Studentų motyvai renkantis magistratūros studijas // Jaunųjų mokslininkų darbai. ISSN 1648-8776. – Šiauliai, 2006, Nr. 4(11), p. 77
4. Šimkus A., Račkauskaitė R., Barauskaitė A. Specialistų su aukštojo neuniversitetiniu išsilavinimu rengimo iššūkiai. Respublikinė mokslinė- praktinė konferencija 2009 balandžio 24d. ISBN 978-9955-645-37-5 – Marijampolė
5. Rubeze Z. Žmogaus laiko vertė ir jo svarba. Verslas ir vadyba 2004, Lietuvos kolegijų studentų konferencijos Vilniaus kolegijoje 2004 balandžio 22 d. - Vilnius
6. Vveinhardt J. Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje: viešojo sektoriaus aspektai. Profesinės studijos: teorija ir praktika. ISSN 1822-3648 . Šiauliai, 2007, p. 132
7. Пяркумене Д., Навасайтене С., Аткачюниене В., Адамонене Р. Значение центра культуры в организации свободного времени в общине // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142, – Kaunas, Vytauto Didžiojo Universitetas, 2006 Nr. 40
8. Projekto vadybos funkcijos. [žiūrėta 2011-09-18]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Projektas>

# KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMAS LAISVALAIKIO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

**Justina Muniūtė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Vilija Bitė Fominienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Straipsnyje, aptariamos komandos, komandinio darbo ir laisvalaikio koncepcijos paslaugų sferoje, yra analizuojamas mažos ir labai mažos (mikro) laisvalaikio sektoriaus organizacijos darbuotojų požiūris į komandinio darbo efektyvumą. Siekiant nustatyti darbuotojų požiūrį į komandinio darbo efektyvumą buvo atliktas empirinis tyrimas. Nustačius, kokios komandinio darbo efektyvumo apraiškos egzistuoja laisvalaikio sektoriaus organizacijose, galima spręsti, kaip tirtų organizacijų darbuotojai vertina komandinį darbą, ar darbuotojai nusiteikę būti komandos nariais, kokioms sąlygoms esant darbuotojai nebūtų nusiteikę dirbti komandoje.

**Raktiniai žodžiai:** komanda, komandinis darbas, efektyvumas, laisvalaikis.

## Įvadas

Komandinio darbo koncepcija nėra nauja šiuolaikinėse organizacijose. Vis daugiau paslaugų sferai priklausančių organizacijų pasiryžta savo veiklos sėkmę sieti su komandiniu darbu, manydamos, kad tai – efektyvi darbo organizavimo strategija. Ne išimtis ir organizacijos, teikiančios laisvalaikio paslaugas ir taip padedančios žmonėms emociškai atsigauti ir atgauti fizines jėgas po sunkios darbo dienos. Siekdamos užtikrinti efektyvų komandinį darbą laisvalaikio sektoriaus organizacijos yra priverstos ieškoti būdų, padedančių didinti veiklos efektyvumą, užtikrinančių naujų idėjų įgyvendinimą, užsibrėžtų tikslų siekimą ir greitą reagavimą į naujus pokyčius. Ir nors šiuolaikinės organizacijos bando atsisakyti tradicinių hierarchinių struktūrų ir vis daugiau įgaliojimų suteikti komandinei veiklai, organizacijų vadovai darbuotojus dažnai naudoja tik kaip darbo įrankį pasiekti rezultatus, naudingus organizacijai, neatsižvelgiant į žmogiškuosius faktorius. Vadinasi, paslaugų sferoje komandinio darbo efektyvumo samprata išlieka aktuali, kadangi kol kas tik kalbama apie komandinės veiklos efektyvumą ir jo didinimo būtinybę, tačiau organizacijos dar ne viską padarė, kad veikla būtų efektyvi. Todėl šiame straipsnyje siekiama nustatyti mažos ir labai mažos organizacijos darbuotojų požiūrį į komandinio darbo efektyvumą, kuris, tikėtina, gali daryti įtaką produktyvių rezultatų siekimui. Visa tai suponuoja šio *tyrimo problemą* – kokios komandinio darbo efektyvumo apraiškos būdingos laisvalaikio sektoriaus organizacijoms?

**Tyrimo objektas:** komandinio darbo efektyvumas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti komandinio darbo efektyvumą laisvalaikio sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo uždaviniai:** 1. Išanalizuoti komandinio darbo sampratą ir jo efektyvumo reikšmę laisvalaikio sektoriaus organizacijų veiklai; 2. Nustatyti laisvalaikio sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į komandinės veiklos efektyvumą.

**Tyrimo metodai:** literatūros analizė, anketinė apklausa, matematinė statistinė analizė.

## Komandinio darbo efektyvumo samprata ir reikšmė laisvalaikio organizacijos veiklai

Kiekvienas žmogus laisvalaikio praleidimui, skiria tam tikrą laiką, kurį stengiasi prasmingai išnaudoti ir pailsėti bei atgauti jėgas. Dėl to vis daugiau žmonių ieško laisvalaikio organizacijų, kuriose būtų siūlomos paslaugos, padėsiančios emociškai atsigauti ir atgauti fizines jėgas po sunkios darbo dienos. Tokios organizacijos, stengdamos tapti konkurencingos savo veiklą vis dažniau sieja su komandiniu darbu (Outhart ir kt., 2000; Klimavičienė, 2009).

Šiandieninėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinis darbas. Organizacijos atsiranda vis didesnis poreikis kooperuotis ir bendradarbiauti. Dėl šios priežasties, organizacijos, siekdamos atnaujinti ir rekonstruoti darbo ir kitas organizacijų struktūras, stiprinti organizacijų veiklą jų konkurencingoje aplinkoje, gerinti jų darbo kokybę bei rengti specialistus atsakingai dirbti, pirmenybę teikia komandoms ir komandiniam darbui (Dromantas, 2007).

Komandos ir komandinio darbo koncepcijos nėra naujos verslo pasaulyje. Skirtingi autoriai (Čegyte, Ališauskienė, 2009; Lipinskiene, Stokaitė, 2006; Šalkauskienė ir kt., 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Vijeikis, Vijeikienė, 2000) komandą ir komandinį darbą apibrėžia savaip, tačiau laikomasi požiūrio, kad komandinis darbas yra būseną, kuri pasiekama, kai kiekvienas jos narys aiškiai suvokia savo užduoties ir komandos tikslus, dėl jų įneša savo indėlį, palaiko kolegų pastangas. Komanda laikoma efektyviai dirbančia

grupe, pasiekusią tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, komandos narių skaičius, komandos elgesio normos, lemiančios bendradarbiavimą, paramą, pasitikėjimą, aukšta motyvacija pagrįstus tarpusavio santykius.

Kiekvienos šiuolaikinės laisvalaikio organizacijos veiklos efektyvumas – glaudžiai susijęs su komandine veikla. Efektyvumo samprata organizacijose yra plačiai aptariama sąvoka, kuri yra neatsiejama nuo organizacijos veiklos rezultatų (Mumford, 2008). J. A. F. Stoner (2000) nurodė, kad efektyvumas yra suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacinės kultūros ir filosofijos įvertinimas, glaudžiai susijęs su veiksmingumu, produktyvumu bei rezultatyvumu. Siekiant užtikrinti efektyvų komandinį darbą laisvalaikio sektoriaus organizacijos yra priverstos ieškoti būdų, padedančių didinti veiklos efektyvumą, užtikrinančių naujų idėjų įgyvendinimą, užsibrėžtų tikslų siekimą ir greitą reagavimą į naujus pokyčius.

Laikui bėgant atsiranda naujas požiūris į komandinį darbą, kurio pagrindą sudaro komandinės veiklos efektyvumo didinimas. Remiantis šiuo požiūriu galima teigti, kad siekiant suburti ir efektyviai valdyti komandas visų pirma reikia žmonėms sudaryti tvirtą pagrindą, užtikrinantį darbuotojų lojalumą ir produktyvų komandinį darbą (Hass, 2010). Komandinio darbo efektyvumas yra analizuojamas įvairiais aspektais. Vieni autoriai (Čegyūtė, Ališauskienė, 2009) teigia, kad komandinio darbo metu rezultatas yra geresnis, kai veikia sistema, o ne pavienės jos dalys. Kiti (Gumuliauskienė, Taputis, 2005) komandinio darbo efektyvumą sieja su nuolatiniu tobulėjimu ir mokymusi dirbti komandoje. Dauguma autorių (Robbins, 2007; Stoner, 2000; Raižienė, Endriulaitienė, 2007; Baršauskienė, 2010; Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008) kaip ypatingai svarbius ir reikšmingus išskyrė veiksnius, lemiančius komandos sutelktumą ir efektyvią komandinę veiklą: bendrą komandos tikslą, efektyvų vadovavimą, efektyvią komunikaciją, komandos klimata, bendras komandos vertybes, komandinį sutelktumą bei konfliktų sprendimą. Remiantis pateiktais veiksniais psichologai, empirinių tyrimų pagrindu sudarė integruotą sėkmingos komandinės veiklos modelį, kuris orientuotas į veiksnius, didinančius komandinės veiklos efektyvumą (Thompson, 2004 cit. Raižienė, Endriulaitienė, 2007). Šiame modelyje komandos sėkmei yra svarbūs trys pagrindiniai elementai – komandos kontekstas, esminės sąlygos ir komandos veikla. Atskirai analizuojant komandinę veiklą atskleista, jog esminės sėkmingos komandos veiklos sąlygos yra trys:

- komandos narių adekvačios žinios, įgūdžiai, reikalingi darbui atlikti.
- komandos narių pakankama motyvacija ir pastangos siekti tinkamai atlikti užduotį.
- komandos narių veiklos koordinavimas, užtikrinantis jų tarpasmeninę komunikaciją.

Integruotas komandinio darbo modelis atskleidžia tiesioginę komandinio darbo efektyvumo reikšmę organizacijų veiklai. Visas tris minėtas esmines sėkmingos komandos veiklos sąlygas galima priskirti žmoniškajam faktoriui. Laisvalaikio sektoriaus organizacijoms žmogiškojo kapitalo plėtojimas, investavimas į kiekvieną darbuotoją, atsiperka jų lojalumu ir produktyviais veiklos rezultatais. Darbas komandoje skatina inicijuojamus pokyčius organizacijose, išryškina gebėjimą bendradarbiauti, siekiant produktyvių darbo rezultatų, efektyvios informacijos ir konfliktų valdymą, nuolatinio tobulėjimo sąlygų sudarymą, tikslo siekimą, gebėjimą prisiišti atsakomybę ir pasitikėjimą vienas kitu.

### **Tyrimo metodologija ir organizavimas**

*Tyrimo metodai.* Uždavinių įgyvendinimui buvo naudojami mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos ir statistinės duomenų analizės metodai.

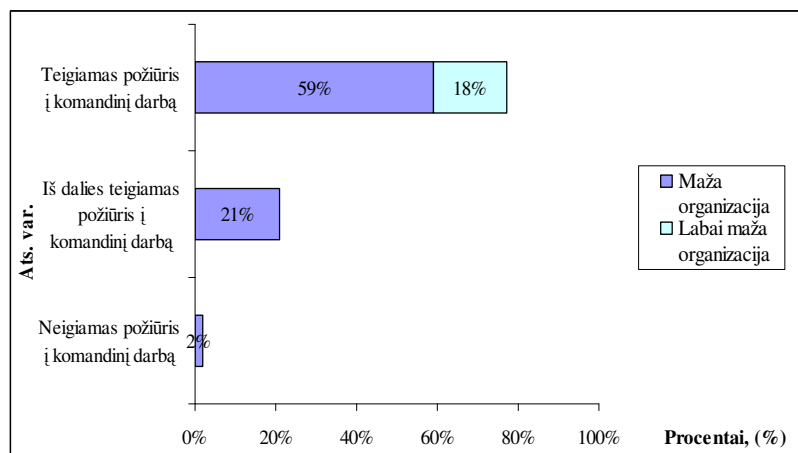
*Tyrimo imtis.* Tyrime dalyvavo 44 darbuotojai, dirbantys laisvalaikio sektoriaus organizacijose. Tiriamųjų imtį sudarė 91% moterų (n=40) ir 9% vyrai (n=4). Tame tarpe buvo 2 vadovai, 2 administratoriai ir 40 specialistų. Tarp respondentų 82% (n=36) darbuotojų dirbo mažoje, o 18% (n=8) darbuotojų labai mažoje laisvalaikio sektoriaus organizacijose. Nustatyta, kad tirtose laisvalaikio sektoriaus organizacijose daugiausiai dirba žmonės nuo 30 – 39 metų (atitinkamai 43,2%, n=9), turintys aukštąjį išsilavinimą (atitinkamai 66%, n=29). Tame tarpe 47,8% (n=21) respondentų nurodė dirbantys mažoje, o 18,2% (n=8) labai mažoje laisvalaikio sektoriaus organizacijose. Laisvalaikio sektoriaus organizacijose daugiausia 50% (n=22) dirba darbuotojai turintys darbo stažą nuo 1 iki 3 metų. Daugiau nei pusė (56,8%, n=25) apklaustųjų dirba pagal įgytą trenerio specialybę. Nemaža jų dalis (43,2%, n=19) yra baigę mokslus susijusius su viešuoju sektoriumi ir medicina.

*Tyrimo organizavimas.* Tyrimas atliktas 2012 metų sausio mėnesį laisvalaikio sektoriaus organizacijose, tiesiogiai dalyvaujant tyrėjui. Remiantis smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymu organizacijos, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų yra įvardinamos labai mažomis (mikro) įmonėmis, o organizacijos, kuriose dirba ne daugiau kaip 50 darbuotojų vadinamos mažomis įmonėmis. Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktos maža ir labai maža (mikro) laisvalaikio sektoriaus organizacijos, vykdančios fizinio

aktyvumo ir rekreacinio švietimo veiklą, o jo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip mažoje ir labai mažoje laisvalaikio sektoriaus organizacijose pasireiškia komandinio darbo efektyvumas. Remiantis kiekybiniu požiūriu buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketa sudaryta remiantis S. Raižienės, A. Endriulaitienės, (2007) klausimynu, kurį sudaro klausimai, leidžiantys analizuoti darbuotojų požiūrį į komandinį darbą, komandinio darbo efektyvumo vertinimą. Darbuotojų požiūris į komandinį darbą, buvo nustatomas naudojant Likerto 5 balų skalę, kur 5 reiškia „visiškai nesutinku“, o 1 – „visiškai sutinku“. Komandinio darbo efektyvumui įvertinti buvo naudojama Likerto 10 balų skalė. Kairės skalės pusėje Taip – reiškia, kad „visiškai sutinkama“. Dešinėje skalės pusėje Ne – „visiškai nesutinkama“, tarpinių skaičių pasirinkimas reiškia respondentų sutikimo ar nesutikimo su teiginiu lygį. Kiti klausimai apėmė bendrą informaciją apie tiriamuosius (amžių, lytį, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą).

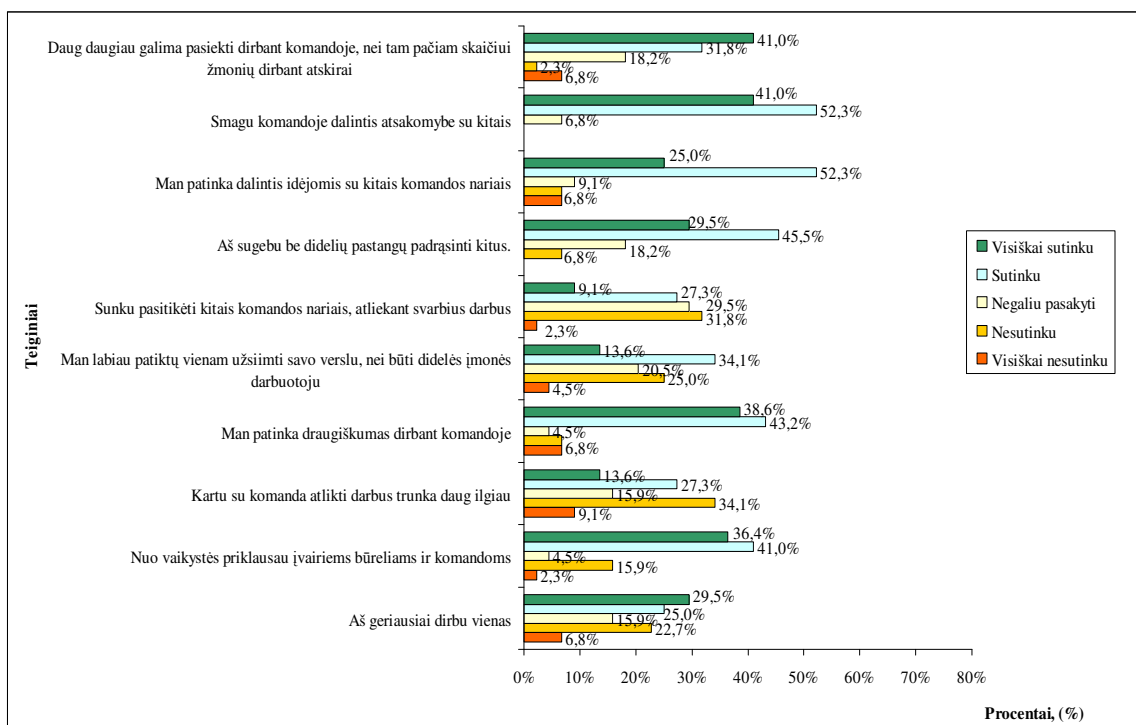
### Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Aiškinantis, kaip laisvalaikio sektoriaus organizacijų darbuotojai vertina komandinį darbą nustatyta, kad didžioji dalis (77%, n=34) visų tyrime dalyvavusių respondentų požiūris į komandinį darbą yra teigiamas – atitinkamai tokį požiūrį demonstruoja 59%, (n=26) mažos ir 18%, (n=8) labai mažos įmonės darbuotojų (žr. 1 pav.). Nedidelė dalis (2%, n=1) mažos laisvalaikio organizacijos darbuotojų, komandinį darbą vertina neigiamai. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad laisvalaikio organizacijų darbuotojai yra nusiteikę būti komandos nariais, bendradarbiauti ir palaikyti vieni kitus, atliekant svarbias užduotis.



1 pav. Darbuotojų požiūrio į komandinę veiklą skirstinys

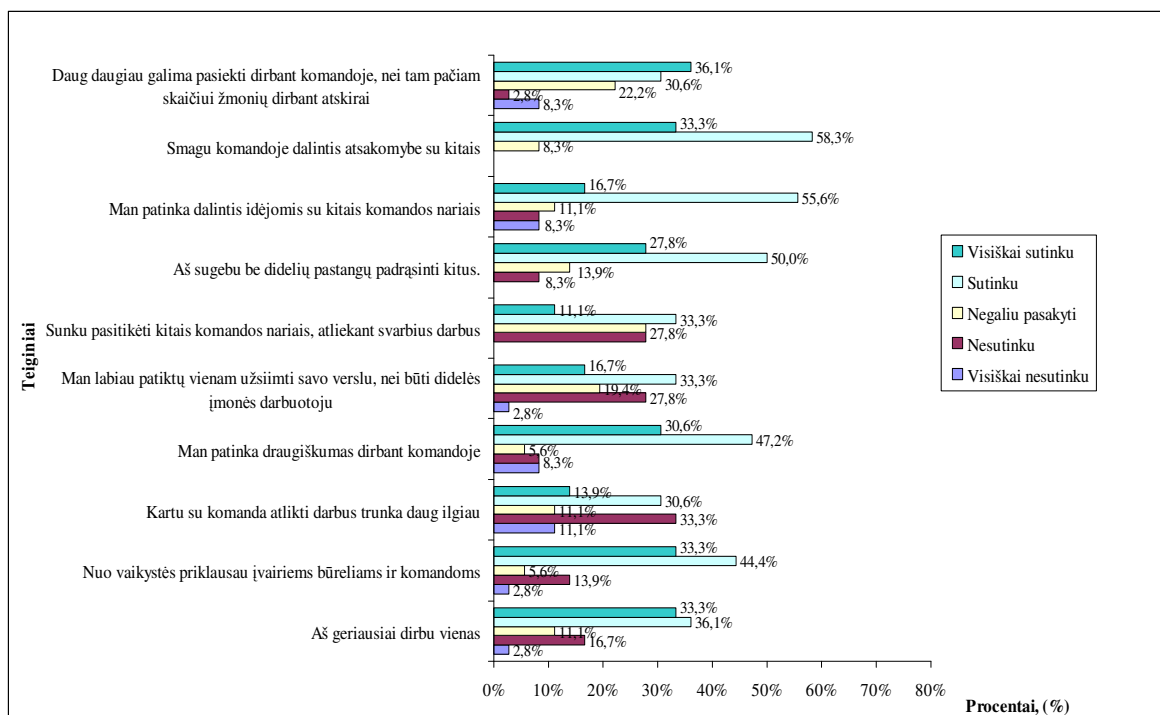
Analizuojant laisvalaikio sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į komandinį darbą, aiškintasi, ar darbuotojai yra nusiteikę dirbti komandoje bei būti komandos nariais (žr. 2 pav.). Kiekvienoje organizacijoje komandinio darbo efektyvumas pasireiškia tuo, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma. Taikant komandinio darbo filosofiją išryškėja bendradarbiavimo gebėjimai, konfliktų bei informacijos valdymo specifika, atsakomybė bei pasitikėjimas vienas kitu (Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008). Tai parodo, kad ketvirtis (41%, n=18) visų tyrime dalyvavusių darbuotojų, geresnių darbo rezultatų pasiekia dirbdami komandoje, nei dirbdami atskirai, tuo tarpu mažesnė dalis (6,8%, n=3) respondentų mano priešingai. Įvertinus draugiškus santykius laisvalaikio sektoriaus organizacijose nustatyta, kad nemaža dalis apklaustųjų (43,2%, n=19) vertina draugiškumą komandoje. Tuo tarpu daugiau nei pusė (52,3%, n=23) tyrime dalyvavusių darbuotojų, noriai dalinasi atsakomybe su kitais komandos nariais.



**2 pav. Darbuotojų nusiteikimo būti komandos nariais skirstinys**

Nustatyta, kad trečdaliui (31,8%, n=14) respondentų, nėra sunku pasitikėti kitais komandos nariais, atliekant svarbias užduotis, mažesnė dalis 27,3%, (n=12) respondentų nelinkę pasitikėti savo kolegomis. Tikėtina, kad darbuotojas, žinodamas, kad juo pasitikima, gali priimti kūrybinius sprendimus, laisvai reikštis darbe, daryti įtaką organizaciniam sprendimams. Tik tokiu atveju komandos nariai, jausdamiesi svarbūs organizacijai, turi daugiau galimybių pasiekti gerų rezultatų greitai kintančiomis ir stresinėmis aplinkybėmis. Vadinasi, darbuotojai nebūtų linkę dirbti komandoje, jei atliekami darbai truktų ilgiau nei dirbant individualiai, komandos nariai nesidalintų informacija, nesugebėtų klausytis vienas kito, nebūtų vertinami draugiški santykiai, būtų sunku pasitikėti kitais komandos nariais.

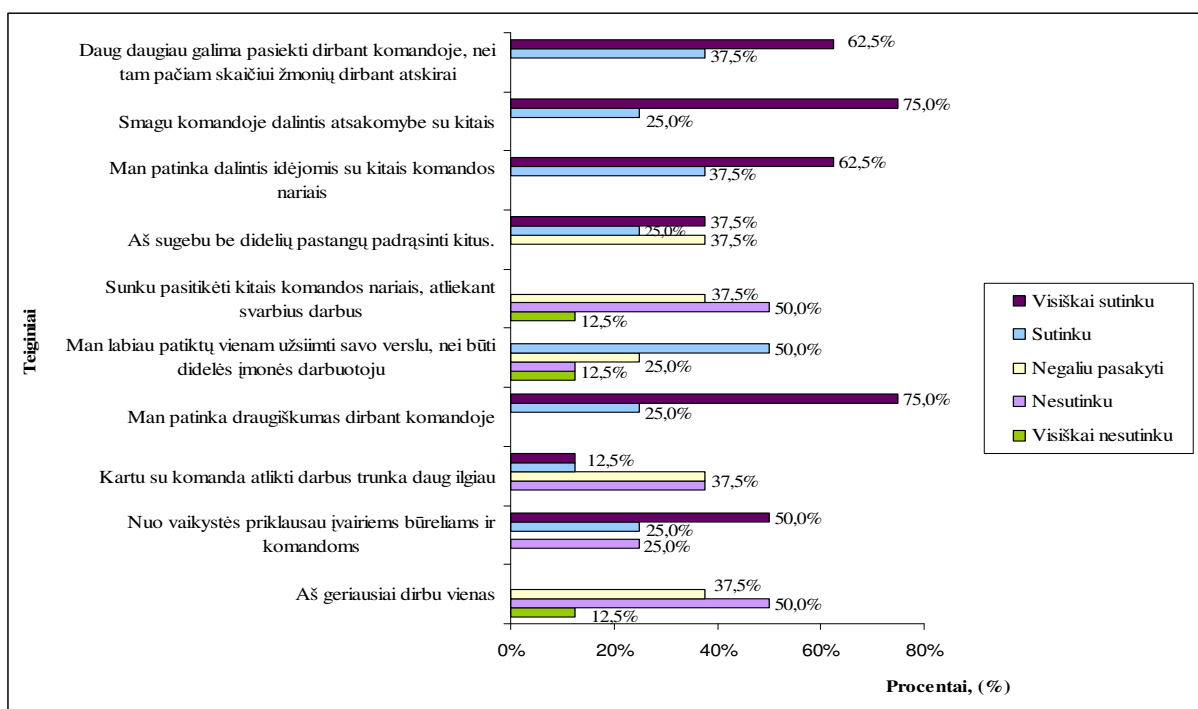
Analizuojant rezultatus pagal organizacijos dydį nustatyta, kad mažoje laisvalaikio organizacijoje komandinis darbas vertinamas teigiamai. Nepaisant to, šioje organizacijoje išryškėjo keletas savybių nebūdingų komandai. Nustatyta, kad trečdaliui (33,3%, n=12) mažos laisvalaikio organizacijos darbuotojų atliekant svarbias užduotis sunku pasitikėti kolegomis. Šios organizacijos vadovas teigia, kad draugiškus santykius reikia mokėti atskirti nuo asmeninių, nemaža dalis (47,2%, n=17) darbuotojų draugiškumą vertina kaip svarbų aspektą darbo metu. Tyrimo metu išryškėjo mažos laisvalaikio organizacijos vadovo ir darbuotojų požiūrio į komandinę veiklą neatitikmuo, kuris, tikėtina, gali būti susijęs su vadovo dėmesio stoka komandos narių atžvilgiu (žr. 3 pav.).



**3 pav. Mažos laisvalaikio organizacijos darbuotojų nusiteikimo būti komandos nariais skirstinys**

Aiškinantis darbuotojų požiūrį į komandinį darbą labai mažoje (mikro) organizacijoje nustatyta, kad (100%, n=8) visų tyrime dalyvavusių mikroįmonės darbuotojų požiūris į komandinį darbą yra teigiamas. Dauguma 75% (n=8) šios organizacijos darbuotojų noriai dalinasi atsakomybe su kitais komandos nariais, vertina draugiškus santykius komandoje. Nemažai respondentų 62,5% (n=5) teigia, kad daug daugiau pasiekia dirbdami komandoje nei individualiai, tiek pat respondentų yra linkusių dalintis idėjomis su kitais komandos nariais. Pusė 50% (n=4) labai mažos laisvalaikio sektoriaus organizacijos darbuotojų teigia, galintys pasitikėti kitais komandos nariais, atliekant svarbias užduotis (žr. 4 pav.). S. Raižienės, A. Endriulaitienės, (2007) teigimu, komandinio darbo taikymas organizacijose yra vienas iš esminių organizacijos bruožų šiandieninėje visuomenėje. Efektyviai dirbanti komanda laikoma tokia, kurioje dirba nuo 5 iki 12 žmonių. Dėl šios priežasties manytina, jog nedidelis dirbančiųjų skaičius mikroįmonėje lemia tolygesnį nuomonių pasiskirstymą nei mažoje laisvalaikio organizacijoje. Remiantis labai mažos (mikro) laisvalaikio organizacijos darbuotojų požiūriu į komandinį darbą, galima teigti, kad šioje organizacijoje komandos nariai dirba efektyviai, klausosi ir palaiko vienas kitą, atvirai sprendžia iškilusias problemas ir taiko įvairius metodus teigiamiems santykiams palaikyti.





**4 pav. Labai mažos laisvalaikio organizacijos darbuotojų nusiteikimo būti komandos nariais skirstinys**

Tolimesniame tyrime buvo siekiama įvertinti komandinio darbo efektyvumą laisvalaikio sektoriaus organizacijose. Šios anketos dalį pildė tik tie respondentai, kurių manymu, jų darbovietėje komandinis darbas vyksta. Komandinio darbo efektyvumas, anot A. Delarue, (2008) priklauso nuo organizacijos darbuotojų požiūrio į komandinę veiklą. Teigiama, kad komandinio darbo efektyvumui daro įtaką daug veiksnių, kurie lemia komandos rezultatų produktyvumą. Didžioji dalis (76,3%, n=29) respondentų teigiantys esą komandos nariai, komandinio darbo efektyvumą vertina teigiamai. Nustatyta, kad dauguma (94,7%, n=36) apklaustųjų, nesusidūrė su dideliais konfliktais, tačiau smulkių konfliktinių situacijų nepavyko išvengti. Laisvalaikio sektoriaus organizacijų darbuotojai (86,8%, n=33) pasirinkę aukštus vertinimo balus, komandinio darbo efektyvumą vertina palankiai ir mano, kad jų kolegos laikosi komandos bendrų vertybių, yra dėmesingi vieni kitiems ir moka klausytis vienas kito. Vertinant komandos narių mokėjimą konfliktų metu argumentuotai pagrįsti savo nuomonę nustatyta, kad didžioji dalis (68,4%, n=26) darbuotojų teigia, jog komandos nariai sugeba argumentuotai pagrįsti savo teigimus. Aiškinantis kaip komandos nariai vertina mokėjimą ir sugebėjimą kontroliuoti emocijas aštrių diskusijų metu nustatyta, kad didžioji dalis (71,1%, n=27) respondentų, šį teiginį vertina teigiamai. Vadinas, komandos nariai geba susivaldyti ir ramiai priimti prieštaringas nuomones. Dauguma (81,6%, n=31) laisvalaikio sektoriaus organizacijų darbuotojų, komandos emocinį klimatą vertina palankiai, toks komandos narių darnumas parodo, kiek noriai darbuotojai imasi bendrų veiksmų, ar komandos nariai siekia bendrų tikslų ir kaip apskritai jiems patinka visa komanda.

Analizuojant atskirai mažos ir labai mažos laisvalaikio sektoriaus organizacijos darbuotojų komandinio darbo efektyvumo vertinimus išsiaiškinta, kad mažos ir labai mažos (mikro) laisvalaikio organizacijos darbuotojai komandinio darbo efektyvumą vertina palankiai, tačiau mažos laisvalaikio organizacijos vadovo vertinimuose išryškėjo keletas komandinio darbo savybių, kurios neleidžia pasireikšti efektyviam komandiniam darbui. Vadovo teigimu, darbuotojai nesugeba konstruktyviai konfliktuoti, neturi argumentavimo įgūdžių. Mažos laisvalaikio organizacijos vadovas pasirinkęs vidutinio vertinimo balus, komandos emocinį klimatą įvertino vidutiniškai palankiai, tai reiškia, kad komandoje tarpasmeniniai santykiai pakankamai atviri, tačiau įvairiose situacijose iškyla efektyvaus bendravimo spragos.

### Išvados

1. Komandinis darbas apibrėžiamas kaip efektyviai dirbanti žmonių grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kurią vienija bendrų tikslų siekimas, pasitelkiant tarpusavio sąveiką, individualia ir

bendra kompetencija bei aukšta motyvacija pagrįstus santykius, atliekant apibrėžtus vaidmenis ir nuolatos tobulėjant. Komandinio darbo nauda organizacinei veiklai atskleista, remiantis integruotu komandinio darbo modeliu, kuris išryškina žmogiškojo faktoriaus reikšmę komandos efektyvumui. Nustatyta, kad komandinė veikla paskatintų inicijuojamus pokyčius organizacijoje, išryškintų gebėjimą bendradarbiauti, siekiant produktyvių darbo rezultatų, efektyvios informacijos ir konfliktų valdymą, nuolatinio tobulėjimo sąlygų sudarymą, tikslo siekimą, gebėjimą prisiimti atsakomybę ir pasitikėjimą vienas kitu.

2. Nustatyta, kad tirtų laisvalaikio sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūris į komandinį darbą ir jo efektyvumą yra palankus. Nepaisant to, mažoje laisvalaikio sektoriaus organizacijoje išryškėjo keletas savybių nebūdingų komandai. Mažos laisvalaikio organizacijos darbuotojai teigia, kad sunku pasitikėti kitais komandos nariais. Šios organizacijos vadovo teigimu, darbuotojai nesugeba konstruktyviai konfliktuoti, neturi argumentavimo įgūdžių. Tikėtina, kad mažos organizacijos komandos nariai stengiasi siekti bendrų tikslų, vertybių nors ne visiems pavyksta, tačiau sąmoningas vertybių ir tikslų siekimas egzistuoja. Tuo tarpu labai mažoje laisvalaikio organizacijoje nustatytas, susiformavęs aukščiausias efektyvumo lygis bei aukštas konstruktyvus tarpasmeninis bendravimas ir sąveika.

### Literatūra

1. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
2. Čegytytė, D., Ališauskienė, S. (2009). Specialistų komandos bendroji pasidalyta kompetencija tenkinant vaikų specialiuosius poreikius: Koncepto analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 1 (22), 33-45.
3. Delarue, A. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management*. 10 (2), 127-148.
4. Dromantas, M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 22, 29- 40.
5. Gumuliauskienė, A., Taputis, E. (2005). Komandinis darbas švietimo organizacijoje: Pedagogų požiūris. *Acta Pedagogica Vilnensia*. 15, 197-211.
6. Haas, M. R. (2010). The double-edged words of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*. 53 (5), 989-1008.
7. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
8. Klimavičienė, D. (2009). *Laisvalaikio ir sporto klubų veikla*. Kaunas: LKKA.
9. Lipinskienė, S. Stokaitė, I. (2006). Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (7), 208-212.
10. Mumford, V. T. (2008). The team role test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of Applied Psychology*. 93 (2), 250-267.
11. Outhart, T., Taylor, L., Barker, R., Procter, N. (2000). *Leisure and recreation*. Collins.
12. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2007). *Organizacinė psichologija: Komandų formavimosi principai*. Kaunas: VDU.
13. Robbins, S. P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika. Vilnius.
14. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Informatika ir poligrafija.
15. Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Liucilijus.
16. Šalkauskienė, L. Vveinhardt, J. (2008). Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai*. 48, 139-151.
17. Vijeikis, J., Vileikienė, B. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
18. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: Struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.

# KOKYBĖS FUNKCIJOS IŠSKLEIDIMO METODO PANAUDOJIMO GALIMYBĖS, KURIANT NAUJĄ SPORTO PRODUKTĄ: TEORINIS ASPEKTAS

**Gintarė Pavilionytė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Monika Klimienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Audrius Šimkus**

*Vytauto Didžiojo universitetas*

**Aleksandras Alekrinskis**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Straipsnyje yra analizuojama kokybės funkcijos išskleidimo metodo samprata. Pateikiami metodo kilmės faktai, analizuojami nauda, trūkumai bei procesas. Tokia analizė leidžia įvertinti kokybės funkcijos išskleidimo metodo panaudojimo galimybes, kuriant naują sporto produktą.

## Įvadas

**Aktualumas ir problematika.** Siekiant patenkinti vartotojo poreikius, kuriant naują produktą, organizacijos turėtų tiksliai žinoti, kokius reikalavimus vartotojai kelia produktui ir juos nustačius atitinkamai įgyvendinti. Tam, kad nustatyti vartotojo poreikius bei lūkesčius yra atliekami marketingo tyrimai, tačiau dažnai šių tyrimų pasekoje negaunama reikalinga informacija arba ji būna netiksli. Kokybės funkcijos išskleidimas (toliau darbe KFI) yra komandiniu darbu pagrįstas metodas, kurio pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti svarbiausius vartotojų poreikius ir juos įgyvendinti kuriant naują produktą, užtikrinant kokybę kiekviename produkto kūrimo proceso etape. Literatūroje bei praktikoje galima sutikti daug įvairių produkto apibrėžimų, tačiau dažniausiai jis nusakomas kaip apčiuopiamų ir neapčiuopiamų savybių rinkinys, kuris apima kokybę, fizines charakteristikas, kainą, organizacijos ženklą, įpakavimą, dizainą, spalvą, garantiją. Sporto produktas nesiskiria nuo bet kurio vartojamo produkto ir taip pat turi tiek apčiuopiamas, tiek neapčiuopiamas savybes (Čingienė, 2009). Kitaip tariant, produktas yra tai, kas tiekama rinkoje vartotojų dėmesiui, įsigijimui ir naudojimui, kas gali patenkinti jų poreikius bei norus. Norint nuolatos patenkinti vartotojų poreikius bei išlikti konkurencingoje aplinkoje, organizacijos turi prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir kurti naujus produktus. Naujo produkto kūrimas yra laikomas pagrindine organizacijos augimo bei gyvavimo sąlyga.

**Tyrimo objektas.** Kokybės funkcijos išskleidimo metodo panaudojimo galimybės, kuriant naują sporto produktą.

**Straipsnio tikslas ir uždaviniai.** Įvertinti kokybės funkcijos išskleidimo metodo panaudojimo galimybes teoriniu aspektu, kuriant naują sporto produktą.

**Tyrimo metodai.** Mokslinė literatūros analizė.

## Teorinis tyrimo pagrindimas

Vartotojų poreikių įgyvendinimo svarba buvo pastebėta jau 1920-aisiais. Tuomet buvo nustatyta, kad gaminti vartotojų poreikių neatitinkančius produktus yra per brangu, nes įvertinus gamybos kainą, garantines pretenzijas ir prarastus pardavimus yra patiriamas nuostolis (Miguel, 2007). Nuo to laiko organizacijos pradėjo analizuoti visus įmanomus būdus kaip mažiausiomis sąnaudomis pagaminti kokybišką, atitinkantį vartotojo poreikius produktą ir tuo pačiu išlaikyti konkurencingumą. Visa tai įgyvendinti gali padėti KFI metodas, kuris yra kaip strategija, siekiant integruoti kokybę į naujus produktus. KFI pradėjo formuotis Japonijoje 1960-ųjų pabaigoje, kai japonų pramonė išgyveno krizės laikotarpį po Antrojo pasaulinio karo (Vonderembse & Raghunathan, 1997). KFI terminas yra išverstas iš japoniško pavadinimo Hin shitsu ki no ten kai (žr. 1 pav.).



1 pav. Kokybės funkcijos išskleidimo terminas ir jo reikšmė (Kumar et al., 2006)

Iš paveiksle pateiktų žodžių reikšmių yra įmanoma sudaryti net 32 žodžių junginius. Iš japonų kalbos KFI terminas į anglų kalbą (*en. Quality function deployment*) buvo išverstas japonų specialistų, o vėliau pažodžiui išverstas ir į lietuvių kalbą. Todėl galima teigti, jog metodo pavadinimas ne tiksliai nusako pačio metodo esmę (Kumar et al., 2006).

KFI metodo pirminis apibrėžimas skambėjo taip: „metodologija, pakeičianti vartotojų poreikius kokybės charakteristikomis, nustatant užbaigto produkto dizaino kokybę ir sistemiškai skaidanti šią kokybę į atskirų komponentų kokybę bei valdanti sudedamąsias proceso dalis ir jų ryšį“ (Akao, 1990, cit. iš Bayraktaroğlu & Özgen, 2008, p. 329). Vėliau, buvo daug bandymų apibrėžti KFI, keletas jų yra pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Kokybės funkcijos išskleidimo apibrėžimų įvairovė

| Autorius (metai)       | Apibrėžimas                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortuna (1988)         | - sisteminis būdas užtikrinti, kad vartotojo ar rinkos reikalavimai, poreikiai bei norai yra tiksliai paverčiami į atitinkamus techninius reikalavimus bei veiksmus kiekviename produkto kūrimo proceso etape. |
| Garvin (1988)          | - sudėtingos diagramos, skirtos integruoti vartotojo kokybės suvokimą į technines produkto savybes, o jas į gamybos reikalavimus. Tokiu būdu „vartotojo balsas“ paplinta po visą organizaciją.                 |
| Adams ir Gavoor (1990) | - detalus planavimo ir kūrimo metodas, taikomas, bet kokiam produktų ar paslaugų kūrimo procesui, siekiant perkelti „vartotojo balsą“ į organizacijos reikalavimus kiekviename produkto diegimo etape.         |
| Akao (1990)            | - filosofija, kuri užtikrina aukštą produktų kokybę projektavimo etape.                                                                                                                                        |
| Bossert (1991)         | - procesas, kuris suteikia struktūrą plėtos ciklui, kur dėmesio centre yra vartotojo reikalavimai.                                                                                                             |
| Lynch ir Cross (1991)  | - produkto ar paslaugos kūrimo sistema, pagrįsta vartotojų norais, įtraukiant visus organizacijos narius.                                                                                                      |

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Zairi & Youssef, 1995

Apibendrinus, galima teigti, kad nesvarbu ar KFI apibūdinamas kaip procesas, metodas, sistema ar net kaip filosofija, jis garantuoja, kad vartotojų poreikiai bus integruoti į naujus produktus jų kūrimo proceso etape. Dėl to yra svarbu apklausti vartotojus, o gautus duomenis susisteminti.

KFI metodo išradėju yra laikomas japonas Yoji Akao. Metodas pirmą kartą pritaikytas Mitsubishi Kobe Shipyards laivų statykloje 1972 metais, o vėliau ir keliose didžiausiose bei sėkmingiausiose veikiančiose pasaulio organizacijose, tokiose kaip Ford, Hewlett-Packard, General Motors, IBM, Kodak, Toyota, Procter and Gamble ir Xerox (Olewnik & Lewis, 2008). Taigi, KFI visame pasaulyje buvo įvertintas kaip svarbi priemonė, siekiant pagerinti produkto kokybę, sumažinti jo kūrimo bei gamybos sąnaudas ir padidinti konkurencingumą. KFI buvo pripažintas kaip geriausias produktų kūrimo metodas, kuris užtikrina vartotojų poreikių patenkinimą, kas yra vienas iš svarbiausių KFI tikslų (Poel, 2007).

Naudodamos šią metodologiją Japonijos organizacijos savo produkto kūrimo pastangas efektyviau sutelkė į vartotojų norus, tokiu būdu sukurdamos ryškų konkurencinį pranašumą (Mehrerderi, 2010). Tokia KFI teikiama nauda, kaip mažesnė gamybos kaina, trumpesnis produkto kūrimo laikas, aukštesnė kokybė, apie 1980-ųjų pabaigą suviliojo ir kelias Amerikos organizacijas. Tai buvo tarsi reakcija į sparčiai bei sėkmingai augančią Japonijos pramonę. Tačiau plėtimasis į vakarus buvo gana lėtas (Poel, 2007). Šis laiko tarpas tarp to, kada japonai ir amerikiečiai pritaikė KFI metodą yra vienas iš veiksnių, kuris gali padėti paaiškinti to laikmečio japonų produktų pranašumą ir Japonijos organizacijų rinkos dalies augimą (Vonderembse & Raghunathan, 1997). Tačiau pritaikius metodą ir įkūrus skirtingas gamybos bei paslaugų organizacijas Amerikoje, KFI pademonstravo stulbinančios sėkmės pavyzdžius: projekto įgyvendinimo ir technikos kaštų sumažėjimas iki 50 %, produkto kūrimo proceso trukmės sumažėjimas iki 33 % ir didžiausias pasisėkimas – produktyvumo padidėjimas siekiantis net 200 % (Bouchereau & Rowlands, 2000; Clausing, 2007).

Nors KFI yra žinomas nuo 1960-ųjų, tačiau kaip teigia Kumar et al. (2006) tik nuo 1990-ųjų buvo įvertintos jo galimybės pagerinti organizacijos strateginę padėtį. Organizacijos, kurių strategijos remiasi vartotojų patenkinimu, palaipsniui įsitikino, kad KFI suteikia puikią galimybę susikonsoliduoti ties produktų, kuriuos vartotojai neabejotinai pirks, kūrimu. Esminė KFI idėja yra integruoti kokybę į galutinį produktą ir tai daryti viso produkto kūrimo proceso metu vadovaujantis vartotojo nuomone. Visas vartotojo nuomonės integravimo į galutinį produktą procesas gali būti suskirstytas į tokius etapus (Hwang & Teo, 2001):

- iš vartotojo poreikių į produkto charakteristikas;
- iš produkto charakteristikų į techninius reikalavimus;
- iš projektavimo reikalavimų į proceso reikalavimus;
- iš proceso reikalavimų į kitus veiksmus.

Jei visas vartotojo nuomonės integravimo į galutinį produktą procesas atliekamas tinkamai, tuomet užtikrinama, jog pagamintas produktas patenkins originalius vartotojo išreikštus poreikius. Dabar KFI yra plačiai paplitęs bei naudojamas ne tik Japonijoje, bet ir visame pasaulyje ir naudojamas tiek produktams, tiek paslaugoms kurti (Poel, 2007). Nors iš esmės KFI yra susijęs su naujo produkto kūrimu, jis taip pat gali būti taikomas jau esamų produktų, paslaugų bei procesų tobulinimui. Taigi, KFI metodas yra laikomas geriausia priemone, kuri skleidžia supratimą, jog reikia sutelkti dėmesį į vartotojų poreikius ir skatina organizaciją siekti kokybės standartų, kurie atitiktų vartotojų lūkesčius bei organizacijos siekius (Olewnik & Lewis, 2008).

### **KFI metodo nauda ir trūkumai**

- KFI yra struktūriškai apibrėžtas metodas, kurio pagalba siekiama suprasti vartotojus, suprasti jų poreikius ir užtikrinti tų poreikių patenkinimą. Daugelyje organizacijų, kurios įgyvendino KFI, vartotojai yra įtraukti ir dalyvauja produkto kūrime kartu su kūrybinėmis grupėmis bei gamybos inžinieriais. KFI metodologija susideda iš struktūriškai apibrėžtų procedūrų, kurios prasideda siekimu suderinti vartotojų poreikius su būtinomis produkto charakteristikomis, toliau einant per techninius reikalavimus, reikalingus aprūpinti tuos produktus ir nurodant sritis, kur plėtoti turimus išteklius, kad būtų sukurti produktai, siekiant užtikrinti vartotojų poreikių patenkinimą (Ginn & Zairi, 2005). Jeigu viskas daroma teisingai, KFI prisideda prie produkto kūrimo sėkmės (Han et al., 2001).

Yra daug kalbama apie KFI modelio privalumus. KFI gali atnešti didžiulį efektyvumą organizacijoms, nes padeda išvengti klaidų produkto kūrimo procese. KFI nauda yra grupuojama į keturias sritis: orientacija į vartotoją, produkto kūrimo proceso laiko sumažinimas, komandinio darbo skatinimas ir reikalingų duomenų teikimas (Ginn & Zairi, 2005). Hunt & Xavier (2003) susistemino kelis mokslinių tyrimų pranešimus ir apibendrino KFI naudą:

- KFI skatina bendradarbiavimą tarp vartotojų ir funkcinių padalinių;
- KFI identifikuoja vartotojus ir jų poreikius, atsižvelgiant į procesą strateginiame formavime;
- KFI vykdo metodinę ir išsamią visų atitinkamų santykių analizę;
- KFI kokybės namo matricos pateikia išsamią visų naudotų duomenų informaciją;
- Jei aplinkybės pasikeičia, užbaigtos KFI matricos gali būti naudojamos pakartotinai;
- KFI atitinka organizacijos galimybes.

Chan & Wu (2002) domėjosi daugiau apie nematerialią KFI metodo naudą. Jie apibendrino KFI teikiamą naudą, naudojant struktūrizuotą lentelę (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. KFI nauda

|           |                                       |                                                               |
|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| KFI nauda | Glaudesnė orientacija į vartotoją     | - Susistemintas „vartotojų balsas“                            |
|           |                                       | - Orientuotas į vartotojų poreikius                           |
|           |                                       | - Veiksmingos konkurencinės informacijos naudojimas           |
|           |                                       | - Sustiprina santykius tarp vartotojų ir organizacijos        |
|           |                                       | - Daugiau patenkintų / laimingų vartotojų                     |
|           | Veiksmingas produkto vystymasis       | - Mažesnės gamybos ir produkto kainos                         |
|           |                                       | - Trumpesnis produkto kūrimo proceso ciklas                   |
|           |                                       | - Mažiau produkto pakeitimų gamybos viduryje                  |
|           |                                       | - Ribotos produkto problemos įvedimo stadijoje                |
|           |                                       | - Ateities galimybių identifikavimas                          |
|           | Pagerinti ryšiai ir komandinis darbas | - Vienija visus funkcinis padalinius                          |
|           |                                       | - Kryžminių funkcinų barjerų mažėjimas                        |
|           |                                       | - Apjungia didelį kiekį duomenų bei logiškai juos susistemina |
|           |                                       | - Pagerintas organizacijos valdymas ir kultūra                |

Šaltinis: Chan & Wu, 2002

Taigi, susisteminius galima daryti išvadą, kad KFI gali pagerinti atmosferą organizacijos viduje, sumažinant tarpfunkcinius barjerus, susijusius su produkto kūrybinėmis grupėmis. KFI apjungia vartotojų poreikius su kūrybinės grupės pastangomis, kuriomis siekiama juos konvertuoti į apčiuopiamą produkciją, kuri yra gaminama ir pristatoma, siekiant patenkinti visus galutinius vartotojo poreikius (Miguel, 2007). Naudojant KFI, organizacijos gali pasiekti mažesnę įvedimo į rinką kainą, sutrumpinti produkto kūrimo proceso laiką, gauti mažiau garantinių pretenzijų, pagerinti vidinę komunikaciją bei padidinus rinkos dalį padidinti pardavimus ir pelną. Svarbi KFI nauda yra jo efektyvumas identifikuoti vartotojų poreikius ir integruoti juos į produkto kūrimo procesą. Metodas skatina kurti produktą teisingai iš pirmo karto atidžiai laikantis tikslų vartotojų reikalavimų. Galima teigti, kad taip pat didelis KFI privalumas yra taikomų žinių išsaugojimas, sukuriant didelę vartotojų duomenų bazę (Herrmann et al., 2006). Tokiu būdu jos gali būti lengvai pritaikomos panašioms ateities projektams. Taip pat, KFI padeda nustatyti specifinius, konkurencinius pranašumus bei sukurti galimybę tiekti produktus tinkamoje vietoje. Tai įvertina proceso galimybę tesėti vartotojams duotus pažadus ne tik pirmą kartą, bet ir nuolatos. Taigi galima apibrėžti, kad KFI galutinis rezultatas yra aukštesnė kokybė, žemesnė kaina, mažesnės sąnaudos, trumpesnis laikas ir žymus rinkodaros pranašumas (Miguel, 2005).

KFI yra galinga priemonė, galinti privesti prie reikšmingų produkto patobulinimų. Tačiau, prieš pradėdant taikyti šį metodą, organizacijos turėtų atsižvelgti ne tik į metodo teikiamas naudas bet ir į kylančias problemas. Netinkamai taikant KFI modelį susiduriama su problemomis (Bouchereau & Rowlands, 2000):

- reikia įvesti ir analizuoti didelį kiekį duomenų;
- duomenys gali būti susisteminti netiksliai;
- rankinis vartotojų apklausos duomenų suvedimas į kokybės namo matricas yra varginantis ir užimantis daug laiko;
- dviprasmybės esančios „vartotojų balse“;
- dažnai įmonės baigia analizę užpildę tik pirmąją KFI metodo fazę;
- kokybės namas gali būti labai didelis ir sudėtingas;
- tarpusavio santykių stiprumas gali būti blogai apibrėžtas.

Taigi apibendrinus KFI metodo trūkumus, galima teigti, kad jis gali padidinti darbo kiekį negaunant iš to jokios naudos. Bet kurioje KFI matricoje galima susidurti su nukrypimais ar paklaidomis, ko pasakoje gali būti gaunamos klaidingos išvados. Prie problemų taip pat yra priskiriamas netinkamas išlaidų paskirstymas tik pradėjus taikyti KFI (Herrmann et al., 2006). Metodas priklauso nuo nuoseklaus darbo vystymo, todėl klaidos padarytos vienoje matricoje bus perkeltos į tolesnes matricas. Taip pat KFI yra sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas, apimantis daug detalių. Dėl smulkmeniškumo kokybės namo pildymo, lentelės tampa pernelyg didelės. Dėl žmonių trūkumo įgyvendinant KFI, braižant matricas rankiniu būdu, gali būti linkstama į klaidas. Atsižvelgiant į tai, šio proceso supaprastinimas ir kompiuterizavimas tapo labai svarbus mokslinių tyrimų klausimas (Mehrjerdi, 2010). KFI sukuria puikią atmosferą, kurioje laisvai galima keistis, dalintis turimomis idėjomis. Tačiau dauguma KFI nesėkmių dažnai yra tiesioginis nepagrįstų

sprendimų rezultatas (Zairi & Youssef, 1995). Yra svarbu atkreipti dėmesį, kad KFI yra metodas, kuris numato tiek kokybės, tiek sąnaudų išsidėstymą visame produkto kūrimo procese (Ginn & Zairi, 2005).

Organizacija nusprendusi taikyti KFI modelį, turėtų apsvarstyti ar trumpalaikės naudos poveikis bus pakankamai stiprus, kad leistų organizacijai investuoti į procesą iki tol, kol išmatuojami poveikiai, tokie kaip produkto plėtros ciklo trukmės ir projekto įgyvendinimo bei technikos kaštų sumažinimas, bus įgyvendinti. KFI numato sisteminių metodą, skatinantį kūrybinę grupę susitelkti ties šiais veiksmais (Clausing, 2007):

- kokie poreikiai turi būti įgyvendinti;
- geriausi būdai tiems poreikiams įgyvendinti;
- geriausia įgyvendinimo tvarka;
- apsirūpinimas darbuotojais bei reikalingais ištekliais.

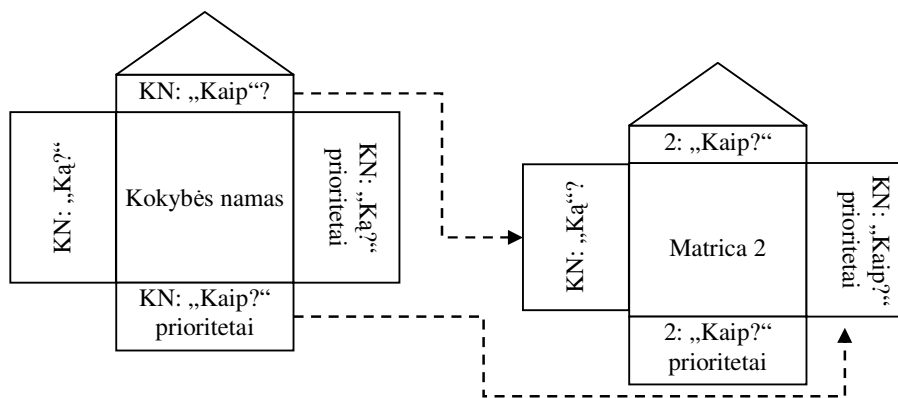
KFI įgyvendinimas gali turėti didelį poveikį naudos gavimui, tačiau KFI vadovai neturėtų versti kūrybinės grupės diegti KFI be jų sutikimo ar išipareigojimų. Kai visi funkciniai padaliniai nariai ir jų valdyba sutinka su KFI kaip priemone, galinčia pasiekti atitinkamą tikslą, ir kai visi kartu su aukščiausia valdyba traktuoja laiką, energiją ir pinigus, išleistus įgyvendinant procesą, kaip investiciją į produktą bei kūrybinę grupę, KFI gali suteikti daug reikšmingos naudos (Mehrjerdi, 2010).

### KFI procesas

KFI yra metodas, dažniausiai naudojamas ankstyvoje produkto kūrimo stadijoje, kuri prasideda nuo organizacijos vartotojų identifikavimo. Kai vartotojai identifikuoti, kitas žingsnis yra tikslaus „vartotojų balso“ nustatymas. Metodas susieja organizaciją su jos vartotojais ir padeda organizacijai produkto kūrimo procese (Andronikidis et. al., 2009). KFI numato specifinį metodą kokybės garantavimui visame produkto kūrimo procese, pradedant nuo produkto planavimo. KFI gali tiesiogiai integruoti „vartotojo balsą“ į produkto planavimą bei jo gamybą. Vartotojo duomenys yra gyvybiškai svarbūs norint sėkmingai įvesti bet kokį naują produktą į rinką. KFI pateikia sisteminę priemonę, užtikrinančią, kad vartotojo reikalavimai, poreikiai bei norai yra tiksliai išversti į atitinkamus techninius reikalavimus ir veiksmus viso produkto kūrimo proceso metu (Sweet et al., 2010). KFI taip pat gali būti panaudotas sistemingai, kad vystytų bet kokios produkto nustatytų reikalavimų technines sąlygas. KFI buvo sėkmingai pritaikytas tiek kuriant naujus produktus, tiek tobulinant senus. KFI metodas yra įgyvendinamas per šiuos nuoseklius žingsnius (Hafeezl & Mazouz, 2011):

1. Objektivus išdėstymas – vartotojų, jų poreikių ir KFI kūrybinės grupės tikslų identifikavimas.
2. „Kas“ – produkto charakteristikų, kurių pageidauja vartotojas, identifikavimas.
3. „Kaip“ – techninių reikalavimų, kaip įgyvendinti „ką“, identifikavimas.

KFI prasideda nuo organizacijos vartotojų identifikavimo. Kai vartotojai identifikuojami, sekantis žingsnis yra nustatyti tikslų „vartotojų balsą“. Tai galima padaryti per apklausas, interviu, tikslinę grupę, produkto demonstravimą, tiriant vartotojų skundus, KFI kūrimo grupės nariams susitapatinant su vartotojais arba tiesiog stebint kaip vartotojai naudoja produktus. Įgyvendinant KFI metodą yra naudojama eilė matricių, kurios kartais vadinamos kokybės lentelėmis (Bayraktaroğlu & Özgen, 2008). Dauguma organizacijų, tokių kaip Volvo, nustatė, kad užpildžius pirmąją matricę, kuri vadinama kokybės namu, jau gali būti pasiekta didžiulė nauda. Teigiama, kad ne daugiau kaip 5 % organizacijų atlieka daugiau nei pirmą matricę (žr. 2 pav.).



2 pav. Tarpusavio santykių matricės (Clausing, 2007)

Pateikto paveikslo kairėje pusėje yra pateikiami vartotojų poreikiai ir norai, o techniniai reikalavimai, skirti patenkinti šiuos poreikius bei norus, yra pateikiami matricos viršuje. Kokybės namas yra sudarytas iš kelių matricių, kurios įvairiais informaciniais ryšiais yra sujungtos į bendrą sistemą. Kurioje visi svarbiausi „kaip“ keliami į antros matricos kairę, o jų prioritetai į dešinę. Tuomet „kaip“ tampa antros matricos „ką“, o prioritetai išlieka jo. Pereinant iš antros matricos į trečią yra kartojamas analogiškas procesas (Costa et al., 2001).

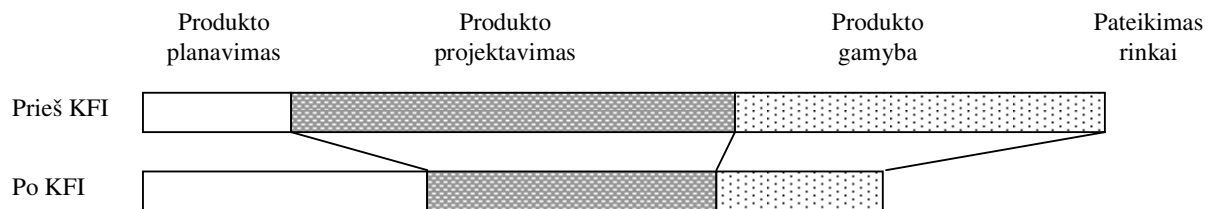
Kiekvienoje matricioje produktas išreiškiamas vis techniškiau ir išsamiau. Principinį KFI modelį sudaro visuma tam tikrų matricių, tarp kurių egzistuoja glaudus informacinio pobūdžio ryšys (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Klasikinis KFI modelis**

| Matricos pavadinimas          | Ką                                    | Kaip                           |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Kokybės namas                 | Vartotojų nuomonė, „vartotojų balsas“ | Techniniai reikalavimai        |
| Produkto projektavimo matrica | Techniniai reikalavimai               | Detalių charakteristikos       |
| Proceso planavimo matrica     | Detalių charakteristikos              | Pagrindinės proceso operacijos |
| Gamybos planavimo matrica     | Pagrindinės proceso operacijos        | Gamybos parametrai             |

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Hwang & Teo, 2001

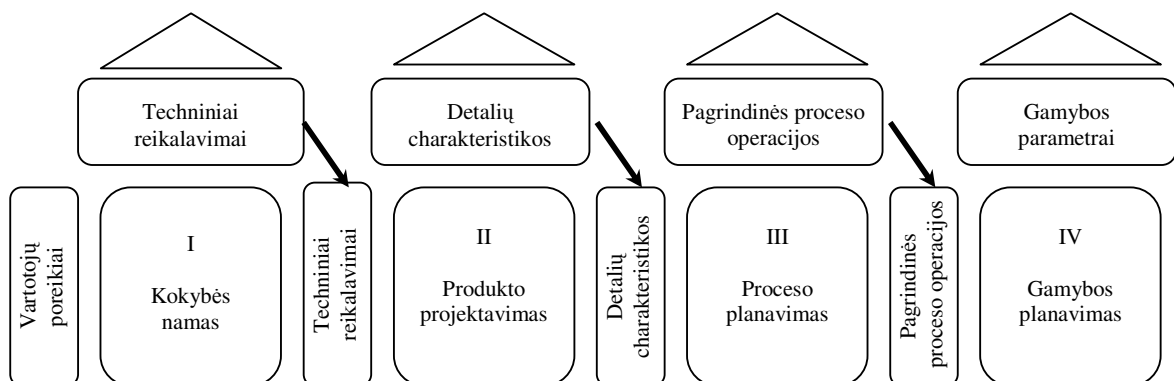
Produkto sėkmė labiausiai priklauso nuo to, kaip organizacija reaguoja į vartotojo poreikius ir lūkesčius. Todėl, norint gauti informacijos, reikalingos nustatyti, ko vartotojas iš tikrųjų nori, reikia daug pastangų. Tai atima daug laiko planuojant produktą pirmame produkto kūrimo proceso etape, tačiau sutrumpina bendrą produkto kūrimo proceso laiką iki produkto pristatymo rinkai (Bouchereau & Rowlands, 2000). Tai atsispindi 3 paveiksle.



**3 pav. Kokybės funkcijos išskleidimo metodo poveikis produkto kūrimo proceso trukmei** (Cristiano et al., 2001)

KFI gali padėti organizacijoms atrasti kompromisą tarp to, ko nori vartotojas ir to, ką organizacija gali sau leisti kurti. Sutelkiant pastangas į tai, kas patenkins vartotojo poreikius, o tuo pačiu ir organizaciją, bus sugaišta mažiau laiko produkto kūrimo procesui. Tai organizacijoms padeda efektyviau pereiti nuo produkto planavimo iki produkto pateikimo rinkai (Olewnik & Lewis, 2008).

KFI matricių sistemą sudaro keturios fazės (žr. 4 pav.).



**4 pav. Kokybės funkcijos išskleidimo matricių sistema** (Bouchereau & Rowlands, 2000)

Kaip matoma iš 4 paveikslo, kiekvienos fazės rezultatai yra naudojami kitoje KFI proceso fazėje. Taigi, „vartotojų balsas“ yra perkeliamas iki gamybos planavimo fazės. Kiekviena fazė, ar matrica, atstovauja labiau specifinius produkto techninius reikalavimus (Mehrerdi, 2010). Santykiai tarp reikalavimų



yra įvertinti kiekvienoje fazėje. Tikrai svarbiausi reikalavimai iš vienos fazės yra perkeliami į kitą matricą. Keturių fazių arba kitaip vadinamų matricų principas yra keturi sujungti namai, kurių pagalba „vartotojo balsas“ perduodamas į gamybą (Olewnik & Lewis, 2008).

*Pirma fazė:* kokybės namas. Ši fazė dar vadinama produkto planavimu, kuris prasideda nuo rinkos tyrimų, kurių metu siekiama išsiaiškinti vartotojų poreikius bei norus, ir veda prie jų įgyvendinimo planų (Lockamy III & Khurana, 1995). Minėti vartotojų poreikiai yra duomenys, kurie paverčiami techniniais reikalavimais ir palyginami - nustatant tarp jų esantį santykį (Olewnik & Lewis, 2008). Pirmosios fazės duomenis sudaro: svarbiausi vartotojo reikalavimai bei poreikiai, produkto konkurencinės galimybės, produkto matmenys ir techninis organizacijos gebėjimas atitikti kiekvieną vartotojo reikalavimą (Mehrerdi, 2010). Daug organizacijų įgyvendina tik šią KFI proceso fazę. Šioje fazėje nustatomi tikslai, kurie yra ypatingai svarbūs viso KFI metodo pritaikymo sėkmei (Hwarng & Teo, 2001).

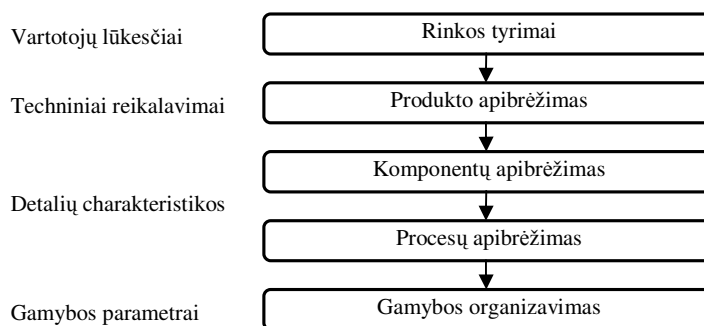
*Antra fazė:* produkto projektavimas. Šioje fazėje, išmatuoti tikslai yra naudojami aukštos kokybės produkto projektui pagaminti (González et al., 2004). Techniniai reikalavimai yra nagrinėjami kartu su detalių charakteristikomis. Produkto projektui sukurti reikalingas kūrybinės grupės kūrybiškos ir novatoriškos idėjos (Migual, 2007). Šioje fazėje išskiriamos svarbiausios detalių charakteristikos, kurios tenkintų vartotojo poreikius, ir tuomet jos perkeliama į trečią fazę (Kumar et al., 2006).

*Trečia fazė:* proceso planavimas. Remiantis detalių charakteristikomis šioje fazėje nustatomos pagrindinės procesų operacijos. Tiek detalių charakteristikos, tiek pagrindinės gamybos operacijos yra palyginamos tarpusavyje (González et al., 2004). Proceso planavimo fazėje taip pat yra plėtojami gamybos įrengimų reikalavimai, o nustatyti pagrindiniai proceso operacijų parametrai perkeliama į ketvirtą, paskutinę (Mehrerdi, 2010).

*Ketvirta fazė:* gamybos planavimas. Galiausiai, ketvirtoje fazėje, pagrindinės gamybos operacijos yra palyginamos su gamybos parametrais. Visa tai yra paverčiama į darbo instrukcijas, kontroliavimo planus bei mokymo reikalavimus, kurie yra būtini kokybei užtikrinti (Hwarng & Teo, 2001). Gamybos planavimo fazėje labai svarbu išvengti klaidų, todėl po viso produkto kūrimo proceso produktai yra išbandomi ir tik tada patenka į rinką, pasiekia vartotojus. Taip yra sumažinama rizika, išvengiama nesėkmių. Vartotojų išbandžiusių produktą atsiliepimai tarnauja kaip žaliava naujos kartos produktams (Mehrerdi, 2010).

Per visą šią keturių fazių sistemą, visi kūrybinės grupės (projektavimo, gamybos, rinkodaros, kokybės užtikrinimo, bandymų, finansų, pirkimų, pardavimų ir kitų funkcinių padalinių) nariai turi galimybę pamatyti, kaip jų įvesti duomenys prisideda prie vartotojų poreikių patenkinimo, tokiu būdu padedant panaikinti sienas tarp minėtų produkto kūrimo proceso funkcinių padalinių (Andronikidis et al., 2009). Be to, kadangi visi sprendimai yra sistemiškai susiję su vartotojų poreikiais, KFI pagrįstas sprendimų priėmimais, kurie tiesiogiai remiasi vartotojų prioritetais. KFI naudojimas priveda prie duomenų rinkimo, kurie yra reikalingi norint apibrėžti gerą produktą, projektą, procesą, gamybą ir pristatymo rinkai sprendimus produkto kūrimo proceso pradžioje. KFI dėka šie duomenys yra pateikiami nesudėtinga forma, kuri suteikia supratimą apie visą planą (Clausing, 2007).

KFI pirmiausia yra žmonių sistema, kurioje be žmonių niekas nevyksta. Dėmesio centre yra „vartotojų balsas“. Tai skatina suburti kūrybinę grupę ir dirbti kartu siekiant patenkinti vartotojo poreikius. KFI taip pat padeda kurti gerą partnerystę tarp vartotojų ir tiekėjų. Organizacijos kartais yra per daug orientuotos į organizacijos vidų ir dėl to plėtoja prekes ar paslaugas su neaiškiu ir neapibrėžtu supratimu, kokie yra vartotojų poreikiai (González et al., 2011). Arba kitais atvejais organizacijos yra per daug orientuotos į išorę, bandydamos įtikti vartotojams maža kaina, kad verslas nežlugtų (González et al., 2004). KFI yra ideali galimybė nutolti nuo filosofijos „mes geriausiai žinome, ko vartotojai nori“ ir pereiti prie naujos filosofijos „išgirsime vartotojų balsą“. Tam tikra prasme tai suteikia organizacijai galimybę tapti daug iniciatyvesne, sprendžiant kokybės problemas, negu reaguojančia į vartotojus, laukiant jų nusiskundimų. KFI taip pat suteikia galimybę organizacijoms palyginti jų produktų kokybės standartus su konkurentų ir nustatyti kaip įgyti konkurencinį pranašumą. KFI turi tris pagrindinius siekius: identifikuoti vartotojus, kas jie tokie yra, ko jie nori ir kaip patenkinti jų norus (Zairi & Youssef, 1995). Pirmiausia KFI „vartotojų balsą“ paverčia į techninius reikalavimus, o tuomet į detalių charakteristikas bei gamybos parametrus (žr. 5 pav.).



**5 pav. Kokybės funkcijos išskleidimo metodo pritaikymas (Vanagas, 2008)**

„Vartotojo balsas“ gali būti labai neapibrėžtas, sunkiai suprantamas ir didžiąją laiko dalį neišmatuojamas. Kai kurie vartotojų poreikiai yra nusakomi taip: „lengva naudoti, saugu naudoti, lengva prižiūrėti, patvarus, ilgalaikio naudojimo“. Tuomet šie poreikiai yra verčiami į techninius reikalavimus, tokius kaip: „sienos storis, slėgis, veikianti jėga, operacijos greitis, patikimumas, ciklo laikas, produkto gyvavimo laikas, vidutinis laikas iki gedimo ar produkto svoris“ (Rahim & Baksh, 2003). Techniniai reikalavimai turi būti apibrėžti taip, kad juos galima būtų išmatuoti kiekybiškai ir įgyvendinti organizacijos viduje (González et al., 2011).

### Išvados

1. KFI metodas atsirado 1960-aisiais Japonijoje, o jo pradininku yra laikomas Y. Akao. KFI apibūdinamas kaip procesas, metodas, sistema ar net kaip filosofija, kuris garantuoja, kad vartotojų poreikiai bus integruoti į naujus produktus jų kūrimo proceso etape. Dėl to yra svarbu apklausti vartotojus, o gautus duomenis susisteminti. Tai yra labai efektyvi ir veiksminga priemonė, kuriant naują sporto produktą, maksimaliai patenkinantį vartotojų poreikius bei norus mažiausiomis sąnaudomis.
2. Sutelkiant pastangas į tai, kas patenkins vartotojo poreikius, o tuo pačiu ir organizaciją, bus sugaišta mažiau laiko produkto kūrimo procesui. Tai organizacijoms padeda efektyviau pereiti nuo produkto planavimo iki produkto pateikimo rinkai. Visą KFI procesą dažniausiai sudaro keturios fazės: Kokybės namas, produkto projektavimas, proceso planavimas ir gamybos planavimas. Tačiau praktika rodo, kad organizacijos įgyvendina tik pirmąją proceso fazę.

### Literatūra

1. Andronikidis, A., Georgiou, A. C., Gotzamani, K., Kamvysi, K. (2009). The application of quality function deployment in service quality management. *The TQM Journal*, 21 (4), 319 – 333.
2. Bayraktaroğlu, G., Özgen, Ö. (2008). Integrating the Kano model, AHP and planning matrix. QFD application in library services. *Library Management*, 29 (4-5), 327 – 351.
3. Bouchereau, V., Rowlands, H. (2000). Methods and techniques to help quality function deployment (QFD). *Benchmarking: An International Journal*, 7 (1), 8 – 19.
4. Chan, L. K., Wu, M. L. (2002). Quality function deployment: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 143, 463 – 497.
5. Clausing, D. Quality Function Deployment (QFD). *Listening to the Voice of the Customers*. Iš Gilb [interaktyvus]. 2007, lapkritis [žiūrėta 2011 – 10 – 10]. Prieiga per internetą: < [http://gilb.com/tiki-list\\_file\\_gallery.php](http://gilb.com/tiki-list_file_gallery.php) >.
6. Costa, A. I. A., Dekker, M., Jongen, W. M. F. (2001). Quality function deployment in food industry: a review. *Trends in Food Science & Technology*, 11, 306 – 314.
7. Cristiano, J.J., Liker, J.K., White, Ch. C. (2001). Key Factors in the Successful Application of Quality Function Deployment (QFD). *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48 (1), 81 – 95.
8. Čingienė, V. Sporto ekonomika // Sporto vadovo knyga [CD-ROM]: studijų knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2009. ISBN 9789955622857.
9. Ginn, D., Zairi, M. (2005). Best practice QFD application: an internal/external benchmarking approach based on Ford Motor's experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (1), 38 – 58.
10. González, M. E., Quesada, G., Picado, F., Eckelman, C. A. (2004). Customer satisfaction using QFD: an e-banking keys. *Managing Service Quality*, 14 (4), 317 – 330.
11. Hafeez, K., Mazouz, A. (2011). Using Quality Function Deployment as a higher education management and governance tool. *Verslo ir teisės aktualijos/ Current Issues of Business and Law*, 6 (1), 31 – 52.
12. Han, S.B., Chen, Sh.K., Ebrahimpour, M., Sodhi, M.S. (2001). A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (8), 796 – 812.
13. Herrmann, A., Huber, F., Algesheime, R., Tomczak, T. (2006). An empirical study of quality function deployment on company performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (4), 345 – 366.

14. Hunt, R. A., Xavier, F. B. (2003). The Leading Edge in Strategic QFD. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (1) , 56-73.
15. Hwang, H.B., Teo, C. (2001). Translating customers' voices into operations requirements. A QFD application in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (2), 195 – 225.
16. Kumar, A., Antony, J., Dhakar, T.S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 13 (3), 290 – 310.
17. Lockamy III, A., Khurana, A. (1995). Quality function deployment: total quality management for new product design. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (6), 73 – 84.
18. Mehrjerdi, Y.Z. (2010). Quality function deployment and its extensions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (6), 616 – 640.
19. Miguel, P. A. C. (2005). Evidence of QFD best practices for product development: a multiple case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (1), 72 – 82.
20. Miguel, P. A. C. (2007). Innovative new product development: a study of selection QDF case studies. *The TQM Magazine*, 19 (6), 617 – 625.
21. Olewnik, A., Lewis, K. (2008). Limitations of the House of Quality to provide quantitative design information. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (2), 125 – 146.
22. Poel, I. van de (2007). Methodological problems in QFD and directions for future development. *Research in Engineering Design*, 18 (1), 21 – 36.
23. Sweet, T., Balakrishnan, J., Robertson, B., Stolee, J., Karim, S. (2010). Applying quality function deployment in food safety management. *British Food Journal*, 112 (6), 624 – 639.
24. Vanagas, P. (2008). Kokybės funkcijos išskleidimas. Kaunas: Vitae Litera.
25. Vonderembse, M.A., Raghunathan, T.S. (1997). Quality function deployment's impact on product development. *International Journal of Quality Science*, 2 (4), 253 – 271.
26. Zairi, M., Youssef, M.A. (1995). Quality function deployment. A main pillar for successful total quality management and product development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (6), 9 – 23.

# LITERATŪRINIO TURIZMO POPULIARINIMAS VILKAVIŠKIO RAJONE

**Jurgita Pazniokaitė**

*Marijampolės kolegija*

**Anotacija.** Literatūrinis turizmas visiškai nauja sritis kuri dar nėra analizuota Lietuvoje. Nėra atlikti išsamūs tyrimai kurie leistų nustatyti, literatūrinio turizmo vartotojo motyvus. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad sąlygos literatūrinio turizmo vystymui Vilkaviškio rajone yra. Šiuo metu nėra pakankamai informacijos apie literatūrinės tematikos ekskursijas ir maršrutus. Literatūrinės tematikos maršrutams poreikis yra, tik nėra sukurtas patrauklus produktas. Informacijos stoka ir neprieinamumas didžiausia kliūtis literatūrinio turizmo žinomumui. Rementis gautais tyrimų rezultatais pateikti siūlymai literatūrinio turizmo populiarinimui Vilkaviškio rajone.

Vilkaviškis – vienas iš seniausių Sūduvos miestų. Šiandien Vilkaviškio rajonas nedidelis, bet nuostabus Suvalkijos kampelis. Čia gausu kultūros paminklų, lankytinų vietų, susijusių su Lietuvos istorija ir literatūriniu paveldu. Vilkaviškio rajone gimę daug nusipelnusių Lietuvai žmonių. Tai tautos patriarchas, Nepriklausomybės akto signataras, kultūros veikėjas Dr. Jonas Basanavičius, Lietuvos himno autorius Vincas Kudirka, poetai Salomja Nėris, Kazys Bradūnas. Taip pat Vilkaviškio krašto vardą garsina rašytojai Antanas Vaičiulaitis, romano „Algimantas“ autorius Vincas Pietaris, vaikų poetai Kostas Kubilinskas ir Pranas Mašiotas ir daugelis kitų. Literatūrinė tematika maršrutų Vilkaviškio rajone pasirinkimas nedidelis. Maršrutai kurie sukurti, jų metu lankoma ne tik literatūros kūrėjų gimtinės, bet ir kiti rajone esantys objektai. Vilkaviškio rajonas pasižymintis literatūros paveldo gausa, galintis siūlyti produktą reprezentuojantį literatūrinį turizmą. Tai patraukus literatūrinio turizmo populiarinimui rajonas.

**Temos aktualumas** - literatūrinio turizmo išteklių gausa pasižymi Suvalkijos regionas ir ypatingai Vilkaviškio rajonas. Kadangi rajone nėra pakankamai daug kitų turizmo išteklių. Rajonas turtingas literatūros paveldu. Kiti ištekliai gamtiniai, rekreaciniai nėra tokie gausūs ir žymūs. Literatūrinis turizmo įvertinimas yra aktulus Vilkaviškio rajono turizmo plėtros galimybėms.

**Tyrimo problema** - Vilkaviškio rajone literatūrinio turizmo išteklių nepakankamas panaudojimas skatinant ir plėtojant literatūrinį turizmą.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti literatūrinio turizmo populiarinimo galimybes Vilkaviškio rajone.

**Tyrimo uždaviniai :**

- išanalizuoti vartotojų poreikius literatūriniui turizmui Vilkaviškio rajone;
- pasiūlyti literatūrinio turizmo populiarinimo būdus Vilkaviškio rajone.

**Tyrimo objektas** - vartotojų poreikiai ir literatūrinio turizmo Vilkaviškio rajone populiarinimas.

## Tyrimo metodai

Siekiant išanalizuoti literatūrinio turizmo populiarinimo galimybes Vilkaviškio rajone, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimo medžiagai rinkti pasitelktas anketinės apklausos metodas. Anketos pradžioje pateikiamas tyrimo tikslas, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas, norodoma kaip pažymėti pasirinktus atsakymus. Demografiniai klausimai skirti respondentų informacijai apie socialines ir demografines charakteristikas surinkti. Pagrindinėje dalyje išdėstomi klausimai, kuriais siekiama išnagrinėti tyrimo problemą. Atliekant tyrimą apklausos metu buvo kreipamasi į Vilkaviškio rajono turizmo ir kultūros srities specialistus, savivaldybės ir bibliotekų darbuotojus. Apklausti šios srities specialistus pasirinkta, nes šios įstaigos tiesiogiai teikia informaciją apie literatūrinį turizmą. Vilkaviškio mieste ir rajone ekspertams buvo išdalinta 35 anketos, iš kurių sugrįžo 33 anketos. Gauti duomenys buvo apdorojami Microsoft Excel programa. Tyrimo rezultatai pavaizduoti grafiškai.

## Teorinis pagrindimas

Literatūrinis turizmas Lietuvoje yra mažai žinomas, nes iki šių dienų niekas šios temos nėra analizavę. Mes turime garsių šalies rašytojų, poetų, romanų ir kitų kūrinių, kurie yra ne tik Lietuvoje papuliarumo viršūnėse, bet verčiama į užsienių kalbas ir populiarinami už Lietuvos ribų. Kodėl mes negalime pagal kitų pasaulio šalių gerosios praktikos pavyzdžius, Lietuvoje literatūrinį turizmą kurti, populiarinti ir iš to gauti pelną. Didelių investicijų čia nereikia, literatūrinio turizmo palikimas yra gausus, reikia tik jį saugoti ir tobulinti sudarant galimybes panaudoti kaip turizmo produktą. Reikia kūrybingai sudaryti galimybes lankytojams pažinti mūsų šalies literatūros šviesuolius ir jų gausų kūrybos palikimą.

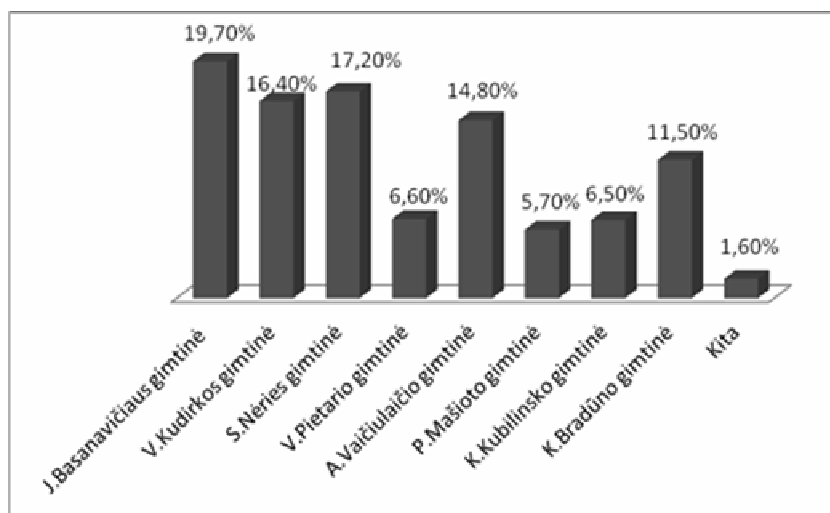
Literatūrinis turizmas – *literary tourism*, turizmo rūšis, kai lankomos vietos, susijusios su literatūra, rašytojais, kūrinių (Armaitienė A. 2009).

Lietuvoje terminas kaip literatūrinis turizmas beveik naunaudojamas. Bet literatūrinio turizmo užuomazgos mūsų šalyje yra. Lietuvoje esantys lietuvių ir literatūros muziejai populiarina literatūrinio turizmo vaidmenį šalyje. Lietuvoje yra daug memorialinių muziejų skirtų poetams, rašytojams, prozininkams atminti. Taip pat kuriami literatūrinio pobūdžio maršrutai, vedamos ekskursijos literatūrine tematika.

### Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Pagal respondentų darbo srities pasiskirstymą didžiausią dalį užima kultūros srities specialistai (30,30 proc.). Po lygiai (18,20 proc.) pasidalijo turizmo srities specialistai, Vilkaviškio rajono savivaldybės darbuotojai, Vilkaviškio rajono bibliotekos darbuotojai. Mažiausia respondentų (12,10 proc.) užima kita, tai yra žurnalistai ir Vilkaviškio jaunimo centro darbuotojai.

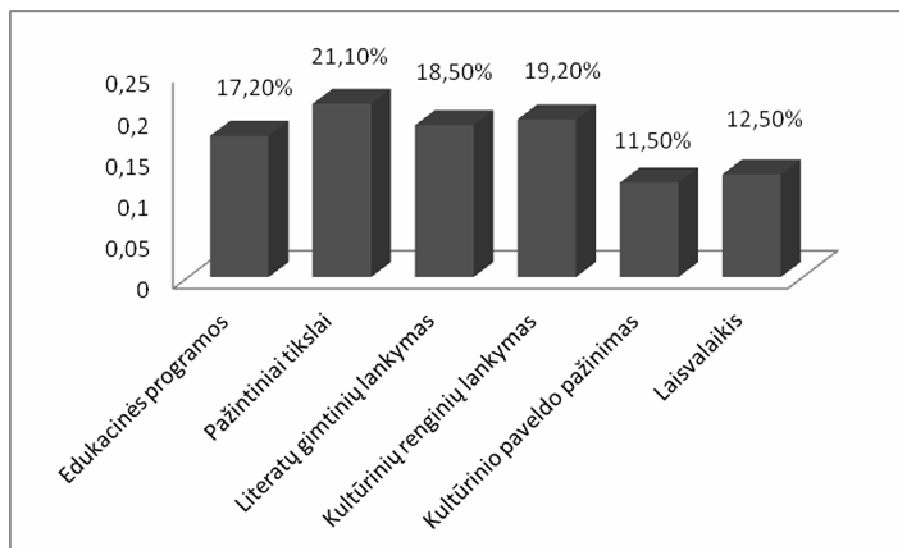
Siekiant nustatyti, kaip respondentai supranta literatūrinio turizmo prasmę, buvo paprašyti apibūdinti šią turizmo rūšį. Literatūrinį turizmą respondentai įvardija kaip: Rašytojų ir poetų gimtosios vietos ar vietovės su kuriomis susikerta literatūros veikėjų keliai. Tai turizmo rūšis susijusi su literatūrinio paveldo ir objektų lankymu. Rašytojų, poetų gimtinių lankymas, taip pat lankymasis renginių metu literatūros veikėjų tėviškėse. Apklausos metu respondentai išgirdę „literatūrinio turizmo“ sąvoka susimąstydavo, ar jie teisingai supranta šią turizmo rūšį. Apibendrinant galima teigti, kad specialistams yra nauja ir mažai vartojama „literatūrinio turizmo“ sąvoka, bet reikšmė šios sąvokos apibūdinama teisingai.



1pav. Literatūros veikėjų gimtinių lankomumas (proc.)

Žiūrint į paveikslą (žr. 1 pav.), matome, kad daugiausia informacijos respondentams tenka teikti apie J. Basanavičiaus gimtinę-muziejų (19,7 proc.), S. Nėries gimtinę (17, 2 proc.), V. Kudirkos gimtinę (16,4 proc.). (14,8 proc.) A. Vaičiulaičio tėviškė, (11,5 proc.) K. Bradūno tėviškė. Ir mažiausia respondentų apklausos duomenimis informacijos teikia V. Pietario gimtinė (6,6 proc.), K. Kubilinsko gimtinė (6,5 proc.), P. Mašiotų gimtinė (5,7 proc.). Taip pat buvo pažymėta kita (1,6 proc.) įvardyta informacija teikiama apie literatūros veikėjus, A. Kriščiukaitį – Aišbę, A. Herbačiauską. Pirmosios trys literatūros veikėjų gimtinės yra pritaikytos turistų lankymui ir populiariausios literatūrinio turizmo vietos Vilkaviškio rajone. Kitų literatūros veikėjų gimtinės neišlikę. Gimtinės vietą žymi tik tik atminimo akmuo ar kryžius. Lankytojų poreikis domėtis šiomis vietomis yra nedidelis.

Respondentai daugiausia informacijos teikia moksleiviams (24,13 proc.). Antroje vietoje užsienio turistams, tai gali būti kaip lankomasi renginių metu, ar vykstant į ekskursijas. Vienodai po (18,4 proc.) atsakiusiųjų teikia informaciją pedagogams ir vietos gyventojams. Studentams (16,09 proc.) Kita buvo įvardijama senjorai.



2 pav. Apsilankymo tikslai literatūros veikėjų giminėse (proc.)

Respondentai atsakydami (žr. 2 pav.) kokiais tikslais lankytojai vyksta į literatūrinio turizmo vietas, asakymai pasiskirstę gana tolygiai. Pažintiniai tikslais (21,10 proc.), kultūrinių renginių lankymas (19,2 proc.), literatūrinių lankymas (18,5 proc.), edukacinės programos (17,2 proc.), laisvalaikis (12,5 proc.), kultūros paveldo pažinimas (11,5 proc.). Dažniausia lankytojai važiuodami į literatūros veikėjų tėviškes turi ne vieną, o keletą tikslų. Moksleiviai dažniausia vyksta literatūrinių lankymų ir dalyvauti edukacinėje programoje. Jeigu lankytojai atvyksta renginių metu į literatūrinių tėviškes, jie taip pat kultūrinį paveldą pamato.

Respondentai į klausimą kokių paslaugų trūksta, ką reikia tobulinti literatūrinio turizmo objektuose. Dauguma nurodė plėsti edukacinių programų ir renginių organizavimą. Taip pat buvo paminėta ekskursijų organizavimas ir kelionių vadovo – gido paslaugos. Muziejuose gido paslaugas gali užsisakyti lankytojai. Tūristai kurie vyksta individualiai lankyti literatūros veikėjų tėviškėse, pageidauja užsisakyti gidą, bet šias paslaugas teikia tik Vilkiaviškio turizmo ir verslo informacinis centras. Problema ižvelgiama, nes jaičmas trūkumas kvalifikuotų gidų. Buvo įvardyta, kad laisvalaikio ir pramogų organizavimo paslaugas reikia tobulinti. Turizmo paslaugų teikėjas turi būti lankstus ir pasiūlyti lankytojams jų poreikius atitinkančias paslaugas. Kelionių organizatorių ir turizmo informacinių centrų teigimu, Lietuvoje turizmo paslaugų vartotojai, vienu metu nori gauti pažintinį ir laisvalaikio praleidimą, papildomas promogas.

1 lentelė. Literatūrinio turizmo objektų trūkumai (proc.)

| Trūkumai                                                                               | Sutinku % | Nesutinku % |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Neįdomios edukacinės programos                                                         | 33,30     | 66,70       |
| Informacijos apie literatūrinį turizmą stoka                                           | 60,60     | 39,40       |
| Daugeliu atvejų, reikia iš anksto suderinti apsilankymą (literatūros veikėjų giminėse) | 57,60     | 42,40       |
| Nepatogus literatūros veikėjų gimtinių, muziejų lankymo laikas                         | 6,00      | 94,00       |
| Blogas privažiavimas prie lankomų objektų                                              | 21,20     | 78,80       |
| Turizmo informacinių ir kelio ženklų trūkumas                                          | 36,40     | 63,60       |
| Ne visi objektai yra pritaikyti turistams                                              | 78,80     | 21,20       |

Iš respondentų atsakymų didžiausi trūkumai turintys įtakos Literatūrinio turizmui Vilkiaviškio rajone. Ne visi objektai pritaikyti turistams (78,8 proc.) įvardijamas kaip didžiausias trūkumas. Literatūrinių vietovių rajone yra daug, bet tik nedaugelis yra tinkamos turistų lankymui.

Sekantis trūkumas, informacijos apie literatūrinį turizmą stoka (60,6 proc.). Bet turizmo informacija nėra pateikiama. Įpatingai užsienio kalbomis informacijos nėra. Vilkiaviškyje yra išikūręs, Vilkiaviškio turizmo ir verslo informacinis centras. „TIC“ darbuotojai daugiausia ir rūpinasi turizmo informacijos sklaida. Taip pat pastebėta, kad literatūrinis turizmas nėra išskiriama kaip atskira turizmo rūšis, o informacija pateikiama skyriuje „ižymūs žmonės gimę Vilkiaviškio rajone“ (Vilkiaviškio TVIC duomenys).

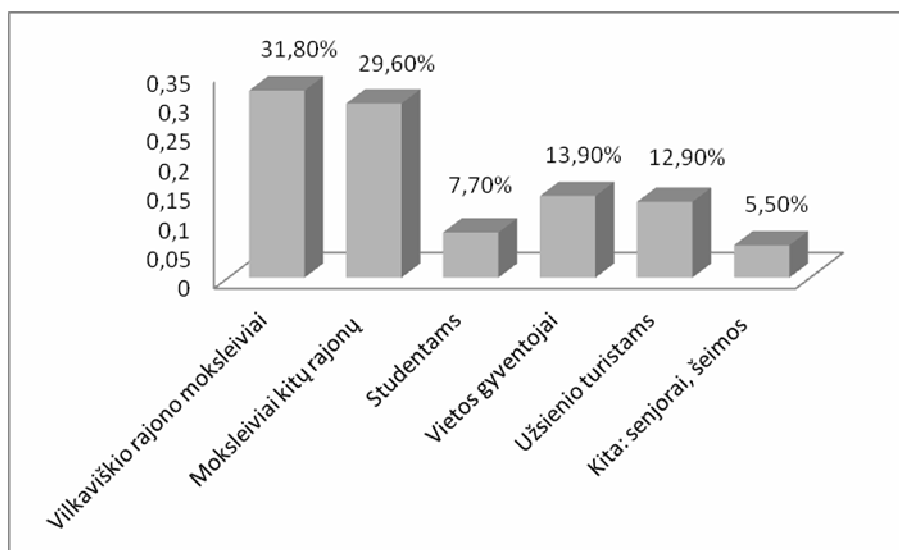
**2 lentelė. Naudingumą duodantys kriterijai lankantis literatūrinio turizmo objektuose (proc.)**

| Priežastys                                                                | Taip | Ne | Nežinau |
|---------------------------------------------------------------------------|------|----|---------|
| Kultūros paveldo pažinimo                                                 | 94   | -  | 6       |
| Žymių krašto literatūros veikėjų gimtinių lankymo                         | 91   | -  | 9       |
| Dalyvavimo edukacinėse programose                                         | 60,6 | 6  | 33,4    |
| Galimybės pabendrauti su krašto žmonėmis, išgirsti unikalią Sūduvių kalbą | 45,5 | 6  | 48,5    |
| Patrauklaus, gražaus kraštovaizdžio                                       | 78,8 | 3  | 18,2    |
| Galimybė pažinti regiono kultūrą                                          | 97   | -  | 3       |
| Galimybė pažinti architektūrą, papročius                                  | 75,2 | 6  | 18,2    |

Respondentų apklausą rodo (žr. 2 lentelė), tris pagrindines lankymosi kriterijus tai, galimybė pažinti regiono kultūrą (97 proc.), kultūros paveldo pažinimas (94 proc.), literatūros veikėjų gimtinių lankymas (91 proc.). Mažiau svarbios priežastys, gražus kraštovaizdis (78,8 proc.), architektūros ir papročių pažinimas (75,2 proc.). Dalyvavimas edukacinėse programose (60,6 proc.).

Vilkaviškio rajone literatūrinio turizmo objektus daugiausia lanko (žr. 3 pav.) Vilkaviškio rajono moksleiviai (31,8 proc.) ir moksleiviai iš kitų Lietuvos rajonų (29,6 proc.). Mažesnis lankytojų skaičius (13,9 proc.) vietos gyventojai ir (12,9 proc.) užsienio turistai. Respondentų tyrimo rezultatai rodo, kad studentų (7,7 proc.) lankytojų tarpe pasitaiko mažiausia. Taip pat buvo pažymėta prie papildomo atsakymo pasirinkimo kita (5,5 proc.) senjorai ir šeimos su vaikais.

Muziejaus darbuotojų teigimu, paskutiniaisiais metais pastebima tendencija, kad literatūros veikėjų gimtines lanko brandaus amžiaus Lietuvos gyventojai. Brandaus amžiaus lankytojai atvykstantys iš kitų Lietuvos miestų dažniausia būna vienos organizacijos nariai. Tai literatų klubo nariai, pedagogų grupė ir pan. Vilkaviškio turizmo ir verslo informacinio centro darbuotojų teigimu, paskutiniaisiais metais daugėja grupelių su šeimomis, kurios atvyksta į Vilkaviškio rajoną norėdami susipažinti su lankytinomis vietomis.



**3 pav. Lankytojai literatūrinio turizmo vietovėse (proc.)**

Respondentų buvo teirautasi, kas turi didžiausią įtaką literatūrinio turizmo plėtrai. Didžioji dauguma siūlo kurti maršrutus literatūrine tematika. Literatūrines ekskursijas lydėtų kvalifikuotas ir kūringas gidas. Patrauklus informacijos pateikimas ir prieinamumas. Literatūrinių skaitinių konkursai, popietės turi teigiamą įtaką.

### Išvados

1. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šiuo metu Vilkaviškio rajone organizuojamų maršrutų lankantis literatūros kūrėjų gimtinėse jaučiamas trūkumas. Literatūros kūrėjų gimtinėse yra mažas pasirinkimas paslaugų ir laisvalaikio praleidimo galimybių. Informacijos apie literatūrinį turizmą stoka. Literatūrinio turizmo privalumai: kultūros paveldas, edukacinis turizmas, galimybė susipažinti su regiono architektūra, papročiais, kraštovaizdžiu.
2. Informaciją apie literatūrinį turizmą Vilkaviškio rajone teikia: Turizmo ir verslo informacinis centras, Vilkaviškio krašto muziejus, J.Basanavičiaus sodyba-muziejus. Prisidedant prie

literatūrinio turizmo populiarinimo, informacijos sklaida turėtų skleisti ir kitos rajono turizmo ir kultūros įstaigos bei organizacijos.

3. Galima daryti išvadą, kad literatūrinis turizmas Vilkaviškio rajone egzistuoja. Plėtoti čia turizmo rūši Vilkaviškio rajone didelių investicijų nereikia, nes literatūrinis paveldas yra reikiai tik jį išsaugoti ir patraukiai pateikti lankytojams.
4. Literatūrinis turizmas Sūduvos regione turi unikalų išskirtinumą, reikia tai viešinti ir parodyti Vilkaviškio rajono iskitinumą kitų Lietuvos vietovių atžvilgiu.

#### **Literatūra**

1. Aiškinamasis turizmo terminų žodynas. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, Vilnius, 2009. 53p.
2. Cabrini L. Cultural Tourism in a Changing World. London: MPG Books, 2006. – 225 p. - ISBN 1-84541-044-0.
3. Dapkus R. Kultūrinio turizmo plėtos perspektyvos // Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S), 2008. Nr. 15 (4).
4. LR turizmo įstatymas. Valstybės žinios. 2002, Nr. 123-550
5. Lietuvos muziejai, <http://www.muziejai.lt/> , [žiūrėta 2012-04-20].
6. Literatūrinis turizmas Europoje, <http://www.squidoo.com/Literary-tourism> , [žiūrėta 2012-04-02].
7. Grecevičius P., Armaitienė A. ir kt., Turizmas. Kaunas: Kauno leidybos centras, 2002. 65-70p. , 90-94p. ISBN 9955-9366-3-0
8. Kultūros departamentas <http://www.kpd.lt/lt/node/202> [žiūrėta 2012-04-08].
9. Kriaučiūnas E., Tarptautinio turizmo regioninės įpatybės. Geografijos metraštis 36(2)t. Vilnius, 2003. 192-206p. ISSN 0132-3156
10. Reisinger Y., Turner L. Cross – Cultural Behaviour in Tourism: Concepts and Analysis. Oxford: Oxford, 2003. – 4-6 p. – ISBN 0-7506-56689.
11. Pasaulinė turizmo organizacija. UNWTO-sustainable development of tourism 2011, <http://themis.unwto.org/en> 2012 [žiūrėta 2012-04-10].
12. Surokaitė V., Rutkauskienė M., Kalbos ir literatūros keliu. Vilnius: Vyzdys, 2008. 34-75p. ISBN 978-9955-810-01-8
13. Vilkaviškio turizmo ir verslo informacinis centras, [www.vilkaviskisinfo.lt](http://www.vilkaviskisinfo.lt), [žiūrėta 2012-04-13].



# INFORMACIJOS TEIKIMO PROCESO VALDYMAS KAIMO TURIZMO VERSLO KONTEKSTE

**Aira Peldžiūtė**  
*Marijampolės kolegija*  
**Biruta Švagždienė**  
*Marijampolės kolegija*

## **Anotacija**

Straipsnyje pristatoma informacijos svarba kaimo turizmo versle ir informacijos teikimo valdymas. Kaimo turizmas yra nuolat besivystanti turizmo rūšis. Lietuvoje kaimo turizmas vis populiarėja ir kas metai lankytojų kaimo turizmo sodybose atsiranda vis daugiau. Kaimo turizmo verslo vystymuisi didelę įtaką daro informacijos srautai. Informacija neatsiejama nuo kaimo turizmo verslo. Informacija versle yra labai svarbi, ji turi būti nukreipta į vartotoją, tinkamu momentu, tinkama forma. Gavęs reikiamą informaciją vartotojas galės pasirinkti vieną ar kitą kaimo turizmo sodybą. Šiuolaikiniame pasaulyje organizacijų ir įmonių sėkmė didele dalimi priklauso nuo jų sugebėjimo rinkti, kaupti, apdoroti ir skleisti informaciją apie save. Tam puikiai gali pasitarnauti viešieji ryšiai. Kaimo turizmo sodybai ir bet kuriai kitai organizacijai labai svarbu palaikyti ryšius su visuomene. Nuolatinis informacijos perdavimas visuomenei daro įtaką verslui ir skatina vartotojus domėtis kaimo turizmu. Norint gauti išsamius ir tikslūs atsakymus buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – interviu. Tyrimas buvo atliktas dviem etapais. Pirmas tyrimas buvo atliekamas 2011 m., kurio metu buvo apklausti verslo atstovai. Antras tyrimas atliktas 2012 m., kurio metu apklausti savivaldos atstovai. Informantai atsakingai ir aktyviai atsakinėjo į klausimus, diskutavo, išreiškė savo nuomonę. Tyrimo metu paaiškėjo, kad kaimo turizmas yra dar tik atrandama ir svarbi ekonominė ūkio šaka. Kaimo turizmo vystymuisi didelę įtaką daro informacijos sklaida. Taip pat labai svarbu, kad kaimo turizmo verslininkai palaikytų ryšius su savivalda, kuri skatina turizmą ir kuria turizmo strategiją. Geriausias informacijos teikėjas yra TIC. Kuris puikus tarpininkas tarp verslo ir savivaldos, o taip pat tarp verslo ir vartotojų, jo pagalba informacija gali būti tinkamai valdoma.

**Straipsnio aktualumas.** Informacijos teikimo proceso valdymas kaimo turizmo versle yra labai svarbus aspektas. Verslininkai turi sugebėti atrinkti tinkamą informaciją, kuri turi būti pateikta vartotojams. Apie visą informacijos sistemą, kuri padeda verslo plėtrai, yra daug analizuota, bet tai apie ką kalbama mano darbe yra nauja. Ir tas naujumas yra aktualus tiek teorine, tiek praktine prasme.

**Straipsnio problema.** Neišanalizuotas informacijos teikimo proceso valdymas kaimo turizmo verslo kontekste (Marijampolės atvejis).

**Straipsnio tikslas.** Išanalizuoti informacijos teikimo proceso valdymą kaimo turizmo verslo kontekste.

## **Straipsnio uždaviniai:**

1. Apibrėžti informacijos teikimo proceso valdymo svarbą kaimo turizmo verslui.
2. Ištirti informacijos teikimo valdymą ir svarbą kaimo turizmo versle.

**Straipsnio objektas.** Informacijos teikimo proceso valdymas

**Straipsnio metodai:** Literatūros analizė; Statistinių duomenų analizė, Interviu

## **Kaimo turizmo verslas kaip informacijos teikimo objektas**

Turizmas tai sparčiai besivystanti industrija. Kaip teigia Barkauskas V., Guzavičius A., Barkauskienė K. (2011), per pastaruosius 50 metų turizmas vystėsi labai greitai. 20 a. antroje pusėje turizmo sektoriaus augimo tempai buvo ypač spartūs taip pat būtent šiuo laikotarpiu buvo sukurtos Pasaulio turizmo organizacija (1975), Pasaulio turizmo ir kelionių tarnyba (1990). Kaip teigia autoriai turizmas tai viena iš intensyviausiai besivystančių industrijų ir tai populiariausias verslas šiuolaikiniame pasaulyje (Švagždienės B, Kleininės D ir Perkumienės D. 2012, Jančiūtė V., Kontautienė R., Navickas V. 2011). Turizmas tai industrija, kuri sukuria daug darbo vietų. Micutienė D. (2010) Svetikienė I. (2002) teigia, kad turizmas - tai atviros šalies įvaizdis, paslaugų sferos plėtojimas, geresnis šalies infrastruktūros naudojimas, darbo efektyvumo didinimas, naujų darbo vietų sukūrimas, ryšių su kitais ekonomikos sektoriais stiprinimas. Svetikienė I. (2002) papildo, kad turizmas įgyja vis didesnę reikšmę skatinant atsilikusių regionų plėtrą. Mažai apgyvendintuose ir industriškai silpnai išvystytuose regionuose turizmas dažnai naikina tokias negatyvias progreso pasekmes, kaip gyventojų migracija į miestus, apdirbamų žemės ūkio naudmenų sumažėjimas, kaimo tradicinio gyvenimo būdo naikinimas. Kaimo vietovėse kuriasi kaimo turizmo sodybos, plėtojamas kaimo turizmas skatina tradicijų išsaugojimą, kaimo gyvenimo būdo populiarinimą.

Kaimo turizmas yra nuolat besivystanti turizmo rūšis. Kunickaitė L. (2006) teigia, kad kaimo turizmas nėra nauja turizmo forma. Kadangi bėgant laikui vyksta migracija ir žmonės nuolat keliauja į

kaimo vietas. Kaip teigia Išoraitė M. (2009) kaimo turizmo kilmė yra antikinė. Po masinio kaimo turizmo išskėlimo 19 a. pradžioje, kaimo turizmas buvo laikomas kaip draugų ir giminių lankymas jų namuose. Ši veikla buvo pavadinta kaimo turizmu t.y. pigesniu turizmu, skirtu darbininkų klasei. Tačiau vėliau kaimo turizmas pradėjo vystytis, žmonės pradėjo domėtis kokybiškomis atostogomis. Bet kokia turizmo forma kuri parodo kaimo gyventojų meną, kultūrą ir iš to jie gauna ekonominę naudą ir tarpusavyje vyksta sąveika tarp turistų ir kaimo gyventojų, gali būti pavadinta kaimo turizmu. Kiekvienoje šalyje kaimo turizmo verslas nuolat vystosi, ne išimtis ir Lietuva.

**Kaimo turizmas Lietuvoje.** Lietuvoje kaimo turizmas vis populiarėja ir kas metai lankytojų kaimo turizmo sodybose atsiranda vis daugiau. Anot Jančiūtės V., Kontautienės R., Navicko V. (2011) kaimo turizmas Lietuvoje vystosi gana greitai ir jis yra laikomas viena alternatyviausių veiklų kaimo vietovėse. Sėkmingai plėtojamas kaimo turizmas laikomas viena pagrindinių žemės ūkio šakų. Lietuvoje kaimo turizmui didelę įtaką daro mūsų šalies ekonominė ir politinė padėtis. Didelės įtakos turi nemaža Europos sąjungos (ES) teikiama finansinė parama. Taigi plėtojant kaimo turizmą gerinamas kaimo bendruomenės gyvenimas, sukuriamos naujos darbo vietos, aktyviau sprendžiamos įvairios socialinės kaimo problemos. Kaimo turizmas Lietuvoje plėtojamas sparčiai, tačiau Išoraitės M. (2009) teigimu, nors Lietuvoje daug tvarkingų ir patrauklių kaimo turizmo sodybų joms dar nemažai ko trūksta. Pirmiausia tai nukreipiamųjų informacinių ženklų, prasti keliai. Taip pat didelę įtaką daro ir sezoniškumas. Akivaizdžiausi pastebimas turistų antplūdis į kaimo turizmo sodybas vasaros metu ir sumažėjimas žiemos sezono metu. Didžioji dalis kaimo turizmo sodybų Lietuvoje žiemos metu netgi nedirba. Kaip teigia Baltušienė I. (2011) kaimo turizmas yra reikšminga Lietuvos turizmo sektoriaus dalis. Kaimo turizmo verslo plėtojimui Lietuvoje įtakos turi Lietuvos kaimo turizmo sektoriaus privalumai ir trūkumai, kurie pristatomi 1 lentelėje.

**1 lentelė. Lietuvos kaimo turizmo sektoriaus charakteristika** (Maskoliūnaitė D. 2004)

| <b>PRIVALUMAI</b>                                                     | <b>TRŪKUMAI</b>                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Palanki geografinė padėtis                                            | Stiprus klimato sezoniškumo poveikis                                                              |
| Gausus ir savitas kultūros bei gamtos išteklių potencialas            | Nesuformuotas Lietuvos, kaip turizmui patrauklios šalies, įvaizdis                                |
| Mažai urbanizuotas kraštovaizdis                                      | Kempingų ir laisvalaikio pramogų stoka                                                            |
| Intensyvūs etniniai ryšiai su kaimyninių valstybių ir JAV gyventojais | Nepritaikyti turizmui kultūros paveldo objektai                                                   |
| Nedidelės turizmo paslaugų kainos                                     | Nesutvarkyta turizmo objektų ženklavimo sistema                                                   |
| Tankus automagistralių tinklas                                        | Neišplėta keleivinio susisiekimo jūra, vidaus vandenų ir dviračių turizmo trasomis infrastruktūra |
| Sparti kaimo turizmo plėtra                                           | Nepakankama apgyvendinimo paslaugų tinklo plėtra                                                  |
| Veikianti turizmo reguliavimo teisinė sistema                         | Didelės oro transporto paslaugų kainos                                                            |
|                                                                       | Nepakankama turizmo administravimo darbuotojų ir aptarnaujančiojo personalo kvalifikacija         |
|                                                                       | Sunkumai atvykti NVS šalių turistams                                                              |

Iš 1 lentelės matome, kad pagrindiniai privalumai kaimo turizmo verslui Lietuvoje yra palanki geografinė padėtis, geri santykiai su kaimyninėmis šalimis. Palyginus su kitomis šalimis Lietuvoje kaimo turizmo versle paslaugų kainos nėra aukštos todėl prieinamos tiek Lietuvos gyventojams, tiek ir užsienio svečiams. Tačiau reikia nepamiršti, kad yra dar nemažai trūkumų, kuriuos išsprendus kaimo turizmas taptų gerai išsivysčiusia turizmo rūšimi Lietuvoje. Pagrindinės problemos trukdančios kaimo turizmo verslo plėtojimą tokios, kad Lietuvos įvaizdis dar nėra toks patrauklus kaip kitų šalių, labai prasta turizmo objektų ženklavimo situacija. Tačiau didžiausia problema sezoniškumas. Jį išvengti gali tik tos sodybos, kurios siūlo patrauklias paslaugas vartotojams tiek šiltuoju, tiek šaltuoju sezonų metu. Dėl įvairių sunkumų verstis kaimo turizmo verslu Lietuvoje yra sudėtinga. Verslininkai, kurie turi kaimo turizmo verslą, pasak Dulkos A. (2008) jiems tai yra pajamų ir darbo šaltinis. Kaimo turizmo verslas yra individualus ir žmogus sukūręs kaimo turizmo sodybą visiškai už ją atsako. Todėl verslo sėkmė priklauso nuo paties verslininko, kaip jis sugebės realizuoti savo idėjas ir pritraukti kuo daugiau lankytojų. Dulko A. (2008) pabrėžia, kad pagrindinis kaimo turizmo verslo užsiimančio verslininko tikslas yra sėkmingas poilsio paslaugų kūrimas ir pardavimas. Tam, kad poilsiautojai pirktų paslaugas ir paslaugų kokybė atitiktų kainą, reikia įdėti labai daug pastangų. Norint skatinti kaimo turizmo verslą ir jį plėsti labai svarbi yra informacijos reikšmė.

## Informacijos teikimo svarba kaimo turizmo verslui

Informacija neatsiejama nuo kaimo turizmo verslo. Informacija versle yra labai svarbi, ji turi būti nukreipta į vartotoją, tinkamu momentu, tinkama forma. Gavęs reikiamą informaciją vartotojas galės pasirinkti vieną ar kitą kaimo turizmo sodybą.

Paliulis N. ir Astrauskienė N. (2003), Kazakevičius A. (2012), Iždonaitė I., Vveinhardt J., Stankevičienė J. (2006), Janulienė I. (2005) teigia, kad šiuolaikiniame pasaulyje organizacijų ir įmonių sėkmė didele dalimi priklauso nuo jų sugebėjimo rinkti, kaupti, apdoroti ir skleisti informaciją apie save. Visoms įmonėms didžiulę reikšmę turi turizmo informacinės sistemos. Jų pagalba vartotojai gauna reikiamą informaciją. Informacijos teikimo tikslas yra perduoti labai svarbią informaciją vartotojams, kurie vėliau įtakoja patį verslą. Inovatyviausias ir geriausias informavimo būdas, kuris yra pasiekiamas visiems vartotojams yra internetas. Informacijos perdavimas internetu jau nebėra naujas dalykas. Tai užtikrina ekonominę naudą ir modernių informacinių verslo sistemų panaudojimą ne tik verslo organizavimui, bet ir plėtrai. Šedleckis R. (2008), Popovas V. (2008) teigia, kad modernios informacinės technologijos tampa vis svarbesnės kasdieniame mūsų gyvenime ir palaipsniui užgožia periodinę spaudą. Spartus plėtojimas techninės ir programinės įrangos, interneto, informacinių ir rezervavimo sistemų, e-prekybos ir kitos priemonės daro didžiausią įtaką turizmo verslui. Todėl labai svarbu modernizuoti visas sistemas ir teikti informaciją pasiekiamą visiems klientams. Ypač kaimo turizmo versle reikia kuo daugiau modernizuotų sistemų, kad būtų sudaroma galimybė klientams gauti reikiamą informaciją apie užsakymus ir paslaugas interneto pagalba. Informacija turi ypatingą reikšmę kaimo turizmo versle. Kad klientai gautų reikiamą informaciją ji turi būti tinkamai parengta.

Informacija skirta vartotojams turi būti kruopščiai atrinkta ir parengta. Ruošiant informaciją apie kaimo turizmo sodybą, jos paslaugas, nuolaidas, kainas, vietovę, svarbiausia atsižvelgti į tai kokiems vartotojams informacija yra skirta. Nuo to priklausys kainos bei nuolaidų dydis, paslaugų įvairovė. Labai svarbu, kad informacija būtų atrenkama atsakingai. Gedeikaitė A. (2011) išskiria informacijos apdorojimo etapus (žr. 2 lentelė.).

**2 lentelė. Informacijos apdorojimo etapai (Gedeikaitė A. 2011)**

| ETAPAS     | SKLEIDIMAS                                                                                                                                    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Surinkti   | Šis etapas yra labai atsakingas, nes informacija turi būti egzistuojanti, nepasenusi ir objektyvi.                                            |
| Sukaupiti  | Antrame etape informacija kaupiama ir saugojama. Laikui bėgant informacija tampa tarsi „antikvaras“.                                          |
| Analizuoti | Svarbu įsigilinti kokia tai informacija, ar ji yra svarbi ir reikalinga klientams.                                                            |
| Perduoti   | Šis etapas taip pat labai svarbus. Nes turizmo versle informaciją perduoti vartotojams reikia atsakingai pasirenkant tinkamus sklaidos būdus. |

Iš 2 lentelės matome, kad labai svarbūs yra visi etapai ir jie kiekvienas turi būti įvykdyti atsakingai. Surinkta, sukaupta ir išanalizuota informacija turi būti perduota vartotojams.

Informacijos perdavimas yra svarbus aspektas kaimo turizmo versle. Anot Iždonaitės I., Vvwinhardt J., Stankevičienės J. (2006) skirtingi informacijos perdavimo metodai dažnai sukuria sunkumus tarp žmonių, o informacija gali būti perduota su klaidomis. Todėl reikia rinktis tinkamus ir efektyvius informacijos perdavimo būdus. Janulienė I. (2005) teigia, kad kaimo turizmo verslininkai informaciją apie save gali perduoti:

- Inicijuojant reklaminius renginius.
- Rengiant akcijas, dalyvaujant organizuojamuose renginiuose.
- Skelbiant informaciją populiariuose spaudo leidiniuose.
- Turizmo informacijos centruose.
- Kuriant patrauklias skrajutes, plakatus.
- Dalyvaujant tarptautinėse turizmo mugėse.
- Internetu.
- Žodinis informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“.

Kaimo turizmo sodybos savininkas norėdamas pritraukti atitinkamus klientus renka tam tikrą informacijos perdavimo būdą. Perdavus informaciją vartotojams tikimasi, kad jie apsilankys sodyboje ir jų susidaryta nuomonė iš gautos informacijos atitiks realybę, o verslininkas bus patenkintas gaudamas pelną ir sulaukdamas klientų. Nepaisant informacijos perdavimo kanalų, visą informaciją Lietuvoje valdo Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos.

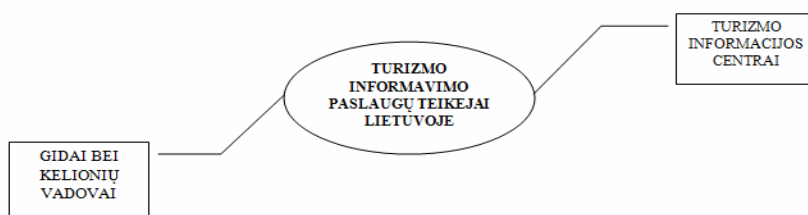
Lietuvoje yra sukurta Nacionalinė turizmo informacijos sistema, kurios valdytojas yra Valstybinis turizmo departamentas. Tai kompiuterizuota informacinė sistema, kurioje surinkti visi ištekliai ir turizmo

paslaugos. Būtent kompiuterizuotu būdu yra kaupiami, apdorojami ir saugomi duomenys susiję su turizmu. Visa informacija būna viešai pateikiama. Šia informaciją tvarkyti gali:

- Apskričių viršininkų administracijos.
- Vietos savivaldos institucijos ir jų įsteigti turizmo informacijos centrai.
- Nacionalinių ir regioninių parkų direkcijos ar jų informaciniai centrai.
- Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos ir kt.

NTIS tvarkytojai teikia ir kaupia informaciją apie turizmą ir visus surinktus duomenis siunčia NTIS valdytojui. Taip pat tvarkytojai turi priėjimą prie visų valdytojo surinktų duomenų ir gali naudotis ta informacija. Jeigu tvarkytojai mato, kad informacija yra klaidinga, jie turi pilną teisį kreiptis į Valstybinį turizmo departamentą prie Ūkio ministerijos ir pranešti apie netikslumus, kurie būna ištaisomi. NTIS duomenys gali būti publikuojami internete keliomis kalbomis ir turi būti prieinami visiems. Taip pat duomenys gali būti teikiami per informacijos tinklą Lietuvoje, bei užsienyje. (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2002, 2011, Valstybinio turizmo departamento prie LR Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl nacionalinės turizmo informacijos sistemos nuostatų patvirtinimo 2004 ).

Remiantis Turizmo įstatymais (LR turizmo įstatymas 1998, LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2002), turizmo informacijos tinklą sudaro ir turizmo informavimo paslaugas Lietuvoje teikia dvi grupės teikėjų (žr. 3 pav.).



**3 pav. Informacijos teikėjai Lietuvoje**

(LR turizmo įstatymas 1998, LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2002, Latvėnienė V. 2009).

Kaip matome iš 3 paveikslo turizmo informavimo paslaugas Lietuvoje teikia gidai bei kelionių vadovai ir turizmo informacijos centrai. Gidai ir kelionių vadovai paslaugas teikia tik turėdami kvalifikacinius pažymėjimus, kuriuos išduoda Valstybinis turizmo departamentas. Latvėnienė V. (2009) teigia, kad ekskursijos metu informacijos paslaugas teikia gidas, kelionės metu kelionių organizatorių atstovauja kelionių vadovas (Lietuvos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2002). Taip pat informaciją Lietuvoje gali teikti ir TIC. Jų steigėjai gali būti savivaldybių ar valstybių institucijos. TIC, naudojantis turizmo informacijos centro ženklą („i“ raidė žalios spalvos stačiakampyje su užrašu „Turizmo informacija“) turi:

- Būti sudaręs sutartį su Valstybiniu turizmo departamentu dėl teisės naudoti turizmo informacijos ženklą.
- Rinkti, kaupti ir nemokamai teikti informaciją apie turizmo paslaugas, lankomus objektus ir vietas.
- Rengti, leisti ir platinti informacinius bei kartografinius leidinius apie turizmo paslaugas, objektus ir vietas.
- Teikti informaciją internete.
- TIC gali užsakyti (rezervuoti) apgyvendinimo paslaugas, transporto bilietus, bilietus į teatrus, koncertus ir kitus renginius, bei prekiauti suvenyrais.
- TIC, kurių steigėjai yra savivaldybių ir valstybių institucijos, tvarko ir teikia informaciją NTIS. (LR turizmo įstatymas 1998, LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2002, 2011, Kielaitytė J. 2005).

Kielaitytės J. (2005) teigimu, Lietuvoje veikiantys TIC teikia nemokamą informaciją. Jų dėka, turistai gali gauti visą reikiamą informaciją apie norimus aplankyti objektus, apie kaimo turizmą ir kitą informaciją. Jeigu tam tikroje savivaldybėje nėra įkurto TIC, kurio steigėjas gali būti savivaldybė, tada informacijos kaupimu, rinkimu ir tvarkymu rūpinasi miesto savivaldybė.

Savivaldybės vaidmuo kaimo turizmo versle:

- Skatina turizmo verslą, kuria naujas darbo vietas.
- Steigia savivaldybės TIC. Jeigu tokio centro nėra, tai patys tvarko ir teikia turizmo išteklių ir paslaugų duomenis NTIS.
- Išduoda kaimo turizmo paslaugos teikimo pažymėjimus bei kontroliuoja šių paslaugų teikimą reikalavimų vykdymą. (LR turizmo įstatymas 1998, LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas 2002).

Jeigu nėra TIC savivaldybėje, tai kaimo turizmo verslo atstovai turi tiesiogiai bendrauti su savivalda, teikti jai informaciją apie save. Savivaldybė valdo informacijos teikimą ir rūpinasi turizmo verslo skatinimu. Vietos savivalda NTIS valdytojui informaciją turi perduoti apie kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių, turistinės stovyklos paslaugas. Ir visa perduota informacija būna pateikta visiems prieinamoje sistemoje. Skatinti vartotojų susidomėjimą ir lankymąsi kaimo turizmo sodybose gali padėti ir viešieji ryšiai su visuomene.

Žalys L., Žalienė I., Janulienė I. (2005) teigia, kad visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų, tam tikros veiklos, kuri vadinama ryšiais su visuomene. Pasak Gruning J. E. (1992), Ledingham J. A., Bruning S. D. (2000) ryšiai su visuomene padeda, bet kokiai organizacijai tapti žinomesnei ir patrauklesnei klientų tarpe. Organizacija palaikydama efektyvius ryšius su visuomene, gali pasiekti teigiamą visuomenės požiūrį į organizaciją. Henslowe Ph. (1999) teigia, kad viešieji ryšiai vaidina vis svarbesnį vaidmenį besikeičiančiame pasaulyje, kasdieniame gyvenime, versle. Kaip teigia Korsakienė R., Tvaronavičius V., Mačiulis A. (2008) ryšiai su klientais didina įmonės galimybes rinkoje, todėl klientai ir ryšiai su klientais tampa svarbiausiais organizacijos aktyvais. Viešųjų ryšių pagalba kaimo turizmo sodyba palaiko kontaktą su visuomene (žr. 4 pav.).



**4 pav. Kaimo turizmo sodybos ir visuomenės sąveika**  
(sudaryta straipsnio autorių remiantis Vasiliauskaite D. 2005)

Iš 4 paveikslo matome, kad tiesiogiai per ryšius su visuomene kaimo turizmo sodyba gali bendrauti su vartotojais ir teikti informaciją apie save. Ir būtent sodyba palaikydama pastovius ryšius su visuomene, palaiko kontaktą tarp kliento ir kaimo turizmo verslo. Informacija pasiekusi vartotoją gali daryti įtaką jo pasirinkimui.

Čeikauskienė M. (1997) teigia, kad išpūdis apie įmonę formuojasi asmeninio susidūrimo su ja metu, klausantis visuomenėje sklindančių gandų bei iš masinės informacijos platinimo priemonių. Informacija pasiekusi vartotoją formuoja nuomonę apie kaimo turizmo sodybą (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. Informacijos poveikis** (sudaryta straipsnio autorių remiantis Vasiliauskaite D. 2005)

| INFORMACIJOS POVEIKIS   |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| NEIGIAMAS               | TEIGIAMAS                |
| Priešiškus              | Palankumas               |
| Nepalankus nusistatymas | Pripažinimas, pritarimas |
| Abejingumas             | Susidomėjimas            |
| Nežinojimas             | pažinimas                |

Iš 5 lentelės matome pateiktas neigiamos ir teigiamos informacijos sukeltas emocijas. Kaimo turizmo sodyba vartotojų požiūriu: pripažįstama arba nepripažįstama. Kaimo turizmo sodyba, apie, kurią sklinda teigiama informacija, klientai susidomi ir nori ją pažinti arba joje apsilankyti. Informacijos teigiamas poveikis skatina vartotojų palankumą ir pritarimą. Taip verslininkai sulaukia klientų ir jų verslas plėtojasi. Priešingai neigiamas informacijos poveikis vartotoją veikia neigiamai. Jaučiamas nepalankus nusistatymas, priešiškus ir abejingumas. Nesinori vartotojams pažinti kaimo sodybos, į ją vykti. Verslininkai nesulaukę klientų stabdo savo verslą arba bankrutuoja. Todėl kiekvienam kaimo turizmu užsiimančiam verslininkui labai svarbu, kad informacija apie jo kaimo turizmo sodybą būtų teigiama ir atitiktų tikrovę, o jei pastebimas nepalankios informacijos poveikis reikia kuo skubiau stengtis tai ištaisyti, ir formuoti teigiamą vartotojų nuomonę apie kaimo turizmo sodybą, kad klientai būtų suinteresuoti joje lankytis.

*Apibendrinimas.* Informacija pateikta vartotojams daro įtaką pačiam verslui. Jeigu informacija bus teigiama, tai klientai vyks į sodybą ir skatins verslo plėtojimą. Atvirkštinis poveikis bus tas, kad neigiama informacija skatins abejingumą ir nenorą pažinti sodybą. Teigiamą visuomenės nuomonę apie kaimo turizmą padeda formuoti ryšiai su visuomene. Labai svarbi informacijos pateikimą vartotojams tinkamai valdyti. Reikia informaciją antrinti, analizuoti, parengti ir perduoti. Prie informacijos sklaidos prisideda ir įvairios

institucijos. Miesto savivaldybė turi skatinti turizmo verslo plėtojimą ir vykdyti informacijos sklaidą. Jeigu mieste nėra TIC tai savivaldybė prisiima valdyti informacijos teikimą.

### Tyrimo metodika

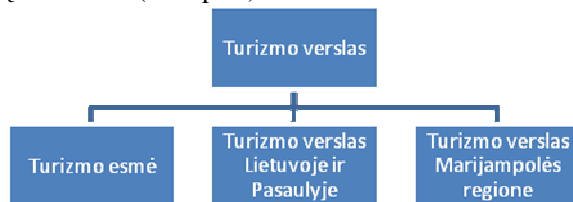
Norint gauti išsamius ir tikslius atsakymus buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas - apklausa interviu forma. Tyrimą sudarė du pagrindiniai etapai. Pirmuoju etapu tyrimas buvo organizuotas 2011 m. kovo mėnesį. Pasirinkta apklausti tris informantus. Jie buvo užkoduojami raidėmis A, B, C. Pirmajam informantui suteiktas A kodas, antrajam – B, trečiajam – C. Visi pasirinkti informantai dirba turizmo versle ir yra tam tikros įmonės direktoriai. Jie buvo pasirinkti kaip ekspertai, nes būtent ir yra turizmo verslo atstovai. Interviu su kiekvienu informantu buvo atliekamas individualiai.

Antruoju etapu tyrimas organizuotas 2012 m. balandžio mėnesį. Pasirinkta apklausti tris informantus. Jie buvo užkoduojami raidėmis D, E, F. Pirmajam informantui suteiktas D kodas, antrajam – E, trečiajam – F. Informantas F atsisakė šiuo metu atlikti tyrimą, todėl rezultatai pateikiami tik dviejų informantų. Visi pasirinkti informantai dirba Marijampolės savivaldybės administracijoje. Jie buvo pasirinkti todėl, kad yra susiję su kaimo turizmo verslu. Interviu su kiekvienu informantu buvo atliekamas individualiai.

Viskas buvo įrašinėjama diktofonu. Vėliau medžiaga perkelta į „word“ dokumentą. Tada duomenys buvo apdorojami, cituojami kiekvieno informanto sakiniai ir aptariami.

### Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

**1 etapas.** Pats turizmo verslas buvo suformuotas kaip tema ir išskirtos subtemos. Pagal šią temą buvo apdorojami informantų rezultatai. (žr. 6 pav.).



6 pav. Turizmo verslo tema ir subtemos

Iš 6 paveikslo matome, kad buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie turizmo esmę, turizmo verslo situaciją Lietuvoje ir Pasaulyje. Taip pat labai svarbi informantų nuomonė buvo apie turizmo verslą Marijampolės regione. Informantų rezultatai pagal šią temą yra pateikiami 7 lentelėje.

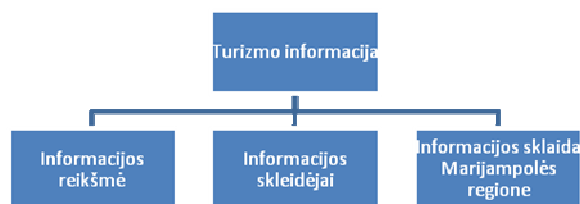
7 lentelė. Turizmo verslas

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Turizmo esmė                           | „...turizmas viena iš pakankamai stambių liaudies ūkio ar pramonės šakų...“ (A) „...daug valstybių didžiąją dalį pajamų gauna iš turizmo...“ (A) „...turizmo buvimas yra gyvybiškai svarbus...“ (C) „...turizmo verslo atstovams turizmas yra labai svarbus...“ (B)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Turizmo verslas Lietuvoje ir Pasaulyje | „...Pasaulyje šalys kurios turi savo istoriją, tradicijas, turi traukos centrus, gali daug pasiūlyti turistui...“ (C) „...šalys kurios savaime traukia ir natūralu, kad ten problemos su turistų srautais nėra...“ (C) „...lyginant su pasauliu mes dar labai mažai ką pasiekę...“ (B) „...Kitose šalyse daugiau dėmesio ir lėšų skiriama pradedant verslą...“ (B) „...Lietuvoje, didžiuosiuose miestuose turizmo verslo situacija nėra bloga...“ (C) „...Lietuvoje daugiau klesti išvažiuojamasis turizmas...“ (A) „...įvažiuojamas turizmas yra deficitas...“ (A) „...Kaimo turizmas Lietuvoje yra jauna verslo šaka...“ (B) „...Valstybė visiškai neskiria dėmesio...“ (B) „...mūsų žmonės dar nemoka leisti laisvalaikio kaime...“ (B) „...Lietuvos istorija įdomi, turtinga, bet nemokam parodyti ir sukurti poreikio turistui, pamatyti daugiau...“ (C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Turizmo verslas Marijampolės regione   | „...neatplėšti dirvonai...“ (A) „...Marijampolėje turizmui dėmesio nėra ir jo beveik nėra...“ (B) „...Marijampolės regione su turizmu yra liūdna...“ (C) „...Marijampolės regione turizmo nėra...“ (B) „...turizmo daugiau Šakių savivaldybėje ir Nemuno regione...“ (B) „...Reikia skatinti turizmą Marijampolės regione...“ (C) „...turi būti regioninė politika...“ (C) „...Vienas lauke ne karys, turi eiti su visa kariuomene ir su pagrindiniu generolu tai yra mūsų valdžios atstovai...“ (C) „...yra gražių vietovių...“ (A) „...stadioną turim gražų čia galėtų klestėti sporto turizmas...“ (A) „...Turim dvarų, daug lankytinų vietų ir keliai geri ir upių turim kurias būtų galima panaudoti būtent baidarėm...“ (A) „...yra lankytinų vietų, istorinių vietų, gražių kampelių, dviračių maršrutai, dviračių takai, pažintiniai takai, paminklas „Tautai ir kalbai“, futbolo maniežas, gimė Lietuvos ryškiausių rašytojų, kalbos raida...“ (C) „...Suvalkija nepasižymi landšaftu, ežerais...“ (A) (A) „...Vandens telkinių mažai, sodybos yra paruoštos pokyliams...“ (B) „...mes neturim vandens, mes neturim ežerų, upių tiek...“ (B) „...Marijampolėje dviračių takų labai trūksta...“ „...Marijampolėje poilsinių turistų yra labai mažai...“ (C) |

Iš 7 lentelės matome, kad turizmas yra labai svarbi ūkio ir pramonės šaka ir daugelis valstybių didžiąją pajamų dalį gauna būtent iš turizmo verslo. Informantų teigimu, turizmo verslo atstovams turizmas yra gyvybiškai svarbus, nes tai jų pragyvenimo šaltinis. Pasaulyje turizmas yra pakankamai išsivystytas, daugelis šalių, kurios garsėja savo istorija, tradicijomis, traukos centrais sulaukia didelių turistų srautų. Lietuva nėra ta šalis, kuri trauktų didelius turistų srautus, nors irgi turi savitą istoriją. Didesniuose Lietuvos miestuose turizmas yra labiau išvystytas ir ten turistų užsuka daugiau, tačiau apamai Lietuvoje klesti išvažiuojamasis turizmas. Nors ir yra daug išteklų Lietuva nemoka to parodyti ir padaryti traukos objektus. Informantų nuomone, ypač mažesniuose miestuose, tokiuose kaip Marijampolė turizmo verslas labai mažai pažengęs. Nors yra ir išteklų ir naujai pastatytas stadionas, ir dvarai, tačiau turistus pritraukti sunku. Šiek tiek geresnė situacija yra Šakių savivaldybėje, Nemuno regione, tačiau ir tai dar reikia tobulėti. Teigiama, kad mažai dėmesio turizmui skiria valstybė, jokių paramų, jokio paskatinimo. Atskiros turizmo verslo įmonės negali pritraukti turistų, turėtų būti bendra regioninė politika, kuri siektų skatinti turizmą regionuose.

*Apibendrinat* galima teigti, kad turizmas verslininkams yra labai svarbus kaip ūkio šaka, kuri duoda pelną. Daugelis pasaulio valstybių, tarp jų ir Lietuva, didžiąją pajamų dalį gauna būtent iš turizmo verslo. Tačiau turizmo situacija Lietuvoje, o ypač mažesniuose regionuose yra prasta ir ją reikia aktyviai gerinti.

Išanalizavus informantų nuomonę apie turizmo verslą, svarbi tema yra turizmo informacija. (žr. 8 pav.).



8 pav. Turizmo informacijos tema ir subtemos

Iš 8 paveikslą matome, kad turizmo informacijos tema ir subtemomis siekiama išsiaiškinti kokia informacijos reikšmė turizmo versle, koki informacijos sklaidėjai yra geriausi. Taip pat norima sužinoti informantų nuomonę apie informacijos sklaidą Marijampolės regione. Informantų rezultatai šia tema pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Turizmo informacija

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informacijos reikšmė                      | „...turizmui informacijos sklaida, žinomumas turi tiesioginę reikšmę...“ (A) „...Informacija vienas iš pagrindinių dalykų...“ (B) „...Informacija pirmas ir būtinas dalykas tam, kad apie tave žinotų...“ (C) „...kad turėtume susidomėjimo srautą iš žmonių turime pasakoti apie save...“ (C) „...turizme labai susiduriame su šituo, kaip reikia būti žinomam...“ (A) „...Gali padaryti pačius geriausius viešbučius, gali padaryti geriausius gražiausius rūmus, jeigu apie juos niekas nežinos jie nefunkcionuos, jų kaip ir nėra...“ (A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Informacijos sklaidėjai                   | „...TIC yra priemonė numeris vienas skleisti informaciją apie turizmo objektus...“ (C) TIC vienas iš geriausių instrumentų, įrankių skleisti informaciją...“ (C) „...Viena iš sklaidos priemonių tai yra iš lūpų į lūpas...“ (A) „...sportininkai, ar dainininkai ar ambasados žinią neša pasauliui apie Lietuvos turizmą...“ (A) „...Išskirčiau internetą, tikrai jis vienintelis yra sklaidėjas...“ (B) „...patys objektai turi skleisti apie save informaciją...“ (C) „...turizmo agentūros, skrajutės, aktyvus pardavimas, reklaminė medžiaga, internetinė svetainė...“ (C) „...knygos išleistos...“ (B)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Informacijos sklaida Marijampolės regione | „...Marijampolėje yra tik užuomazga...“ (A) „...Mes embriono stadijoje...“ (A) „...Mūsų regione trūksta informacijos...“ (C) „...trūksta miesto vardo viešinimo, miesto išskirtinumo...“ (C) „...niekas sklaida neužsiima šiuo metu regione...“ (C) „...Mes neturim rimto TIC, kuris užsiimtų sklaida...“ (A) „...neturim normaliai veikiančio TIC“ (C) „...Marijampolėje tokio informacinio centro iki dabar ir nebuvo...“ (B) „...TIC konsultacinio pobūdžio, bet nėra aktyvūs...“ (C) „...reikėtų stipraus TIC kuris aptarnautų vietinius gyventojus ir turistus...“ (A) „...Euroregionas Nemunas imasi sklaidos priemonių...“ (A) „...atliko savo darbą Nemuno Euroregionas...“ (B) „...Nemuno Euroregionas didelį darbą padaro, jie vieni aktyviausių regione...“ (C) „...Vilkaviškis ar kiti tikrai toliau pažengę...“ (A) „...Vilkaviškyje dirba sąžiningai, tikrai aktyvus žmonės...“ (C) |

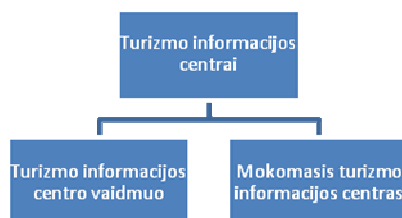
Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad informacija ir turizmo verslas yra neatsiejami dalykai. Kad žmonės susidomėtų reikia skleisti informaciją apie savo regioną ir savo verslą. Jeigu apie objektus, vietas, įmones nebus informacijos tai apie juos niekas nežinos. Informantų teigimu, turizmo versle labai svarbu būti žinomam. Geriausias informacijos sklaidėjas turizmo versle yra turizmo informacijos centras. Jis sukaupę informaciją teikia turistams. Taip pat reikia ir patiems objektams save reklamuoti, kad būtų žinomi. Gera reklama yra „iš lūpų į lūpas“, kai žmonės bendraudami sklaidžia informaciją apie objektus, vietas, ir



šalies atstovai, ambasados, žinomi žmonės populiarina šalies vardą užsienyje. Regioninė informacijos sklaida irgi svarbu. Informantų nuomone Marijampolės regione informacijos sklaida yra pasyvi. Netgi nėra nei vieno normaliai veikiančio turizmo informacijos centro. Informacijos sklaida Marijampolės regione yra ta sritis, kurią reikia labai stiprinti. Bendra informantų nuomone, aktyviausias mūsų regione yra Euroregiono Nemuno biuras, kuris stengiasi imtis sklaidos priemonių, tačiau jis vienas to nepadarys. Informantų nuomone reikia stipraus turizmo informacijos centro, kuris orientuotųsi į informacijos sklaidą. Geriausiai informacijos sklaida mūsų regione yra išvystyta Vilkaviškyje. Todėl reikia ir Marijampolei stengtis gerinti situaciją.

*Apibendrinant* galima teigti, kad informacija ir turizmo verslas yra neatsiejami dalykai. Informacija skatindama žmonių susidomėjimą, skatina ir turizmo verslą. Jei nebūtų informacijos sklaidos turizmo verslui būtų sudėtinga egzistuoti. Lietuvoje informacijos sklaida dideliuose miestuose yra pakankamai gerai išvystyta, tačiau mažesniuose regionuose šią sritį reikia tobulinti, reikia gerinti informacijos sklaidą, bendrom pastangom siekti skleisti informaciją apie regioną, ir kartu apie šalį. Geriausi informacijos sklaidėjai yra turizmo informacijos centrai, kurie turi sukaupę daug informacijos, kurią gali pateikti klientams.

Išanalizavus informantų nuomonę apie turizmo informaciją ir išsiaiškinus, kad geriausi informacijos sklaidėjai yra turizmo informacijos centrai, svarbu gauti daugiau informacijos apie juos. (žr. 10 pav.).



**10 pav. Turizmo informacijos centrų tema ir subtemos**

Iš 10 paveikslą matome, kad svarbu išsiaiškinti informantų nuomonę apie turizmo informacijos centrų vaidmenį turizmo versle, o svarbiausia kuo daugiau sužinoti apie mokomąjį turizmo informacijos centrą. Informantų rezultatai pagal šią temą yra pateikiami 11 lentelėje.

**11 lentelė. Turizmo informacijos centrai**

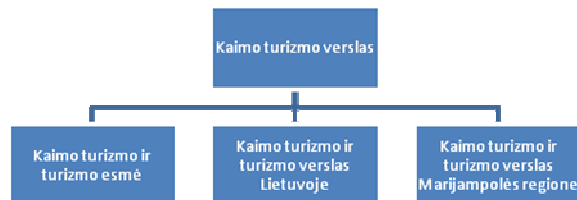
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Turizmo informacijos centro vaidmuo    | <p>„...TIC ir turizmo verslo ryšys yra gyvybiškai svarbus...“(C) „...TIC funkcija yra labai svarbi...“(C) „...TIC turi žinoti laisvas vietas, kainas, akcijas, vykstančius renginius...“(A) „...TIC visos paslaugos, visa informacija, kiekvienos vietos aprašymai, žemėlapiai, bukletai įvairiom kalbom...“(A) „...TIC turi imti viso pasaulio verslo informaciją ir pritaikyti pas mus...“(B) „...informacinio centro veikla paruošti edukacinių programų vaikams...“(B)</p> <p>„...turistai dviračiais ar mašinom atvažiuoja būtent i TIC““(A) „...Užsienio turistai pirmiausia ieško „i“ raidės...“(C) „...turistui TIC yra priemonės numeris vienas gauti informaciją...“(C)</p>                                                                                                                                                          |
| Mokomasis turizmo informacijos centras | <p>„...gerai, kad įsisteigė centras...“(A) „...apie mokomąjį turizmo informacijos centrą manau tik gerai, labai džiaugiuosi...“(C) „...mokomasis centras pagrindas yra...“(B) „...jis turėtų būti prie kelio, matomoje vietoje raidė „i“, kad atvažiuavęs užsienietis matytų...“(A) „...mokomasis centras turėtų pradėti viską nuo pradžios...“(B) „...centro pareiga yra surinkti informaciją...“(B) „...sukaupiti informaciją ir siūlyti...“(B) „...kurti idėjas, skleisti, ką galima pasiūlyti žmogui...“(B) „...Studentams kaip savirealizacijos vieta...“(C) „...turistui kuris atvyks kaip informacijos šaltinis...“(C) „...jis gali puikiai funkcionuoti puikiai tarnauti kaip turizmo informacijos centras...“(C) „...spausť tarybą, Marijampolės merą, kad tą gerą iniciatyvą neužgniaužtų, leistų jai pražysti ir plėtoti...“(A)</p> |

Iš 11 lentelės matome, kad turizmo informacijos centrų ir turizmo verslo ryšys yra labai svarbus. Informantų teigimu TIC yra pagrindinė priemonė turistams gauti informaciją, ypač užsienio turistams. Nes daugiausia atvažiuavę užsieniečiai ieško „i“ raidės ir kreipiasi ten dėl informacijos. TIC turi žinoti visą informaciją, kurią galėtų suteikti turistams. Informantų nuomonė apie mokomąjį turizmo informacijos centrą buvo vieninga, jų nuomone labai gerai, kad toks centras įsikūrė. Tai puiki vieta studentams realizuoti save ir teikti informaciją turistams. Svarbiausia sisteminti, kaupti informaciją, stengtis tobulėti ir neužgesti tai iniciatyvai, kuri yra iš studentų pusės. Mokomasis turizmo informacijos centras turi pradėti viską nuo pradžių ir užsiimti informacijos sklaida Marijampolės regione. Šiuo metu Marijampolės regione mokomasis turizmo centras yra pagrindas, kuris turi stengtis gerinti informacijos sklaidą ir bendradarbiavimą su turizmo verslo atstovais. Reikia atsižvelgti į tai, kad šis centras turi būti matomoje vietoje, prie kelio, kad klientai galėtų čia užsukti ir gauti reikiamos informacijos. Mokomasis turizmo informacijos centras gali puikiai funkcionuoti kaip įprastas turizmo informacijos centras.



*Apibendrinant* galima teigti, kad turizmo informacijos centrai yra tarpininkai tarp turizmo verslo ir vartotojų. Jie yra geriausi informacijos skleidėjai ir per jų funkcijas žmonės gauna informaciją apie objektus, įmones, renginius. Mokomasis turizmo informacijos centras yra puiki įstaiga, kuri turi užsiimti informacijos sklaida, padėti plėtoti turizmą, ir teikti informaciją reikalingą vartotojams. Mokomasis turizmo informacijos centras yra partneris turizmo verslo įmonėms.

**2 etapas.** Atlikus tyrimą buvo gauti ir apdoroti visų informantų rezultatai. Pats kaimo turizmo verslas buvo suformuotas kaip tema ir išskirtos subtemos. Pagal šią temą buvo apdorojami informantų rezultatai. (Žr. 12 pav.).



**12 pav. Turizmo verslo tema ir sutemos**

Iš 12 paveikslo matome, kad buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie kaimo turizmo esmę, turizmo verslo situaciją Lietuvoje. Taip pat labai svarbi informantų nuomonė buvo apie kaimo turizmo verslą Marijampolės regione. Informantų rezultatai pagal šią temą yra pateikiami 13 lentelėje.

**13 lentelė. Kaimo turizmo verslas**

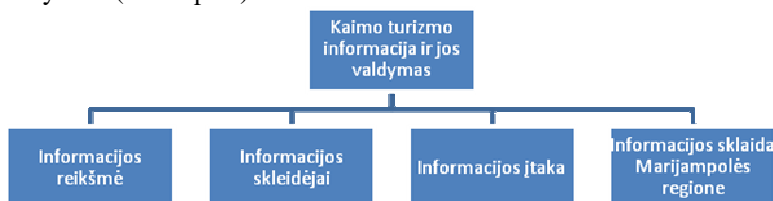
|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaimo turizmo ir turizmo esmė                         | „...turizmas praplečia žmogaus akiratį, sudaro sąlygas turiningam poilsiui...“ (D) „...apie kaimo turizmą neturiu labai susiformavusios nuomonės, nes nelabai juo domiuosi ir naudojuosi jo paslaugomis...“ (D) „...aukšto lygio kaimo turizmas yra vertingas dalykas ir ypač didmiščių gyventojams...“ (D) „...turizmas yra labai svarbus aspektas kiekvienos šalies ar miesto gyvenime...“ (E) „...Tai ir svarbi ekonominė ūkio šaka ir tuo pačiu svarbi įvaizdžio formavimo dalis...“ (E) „...Teorinis kaimo turizmo požiūris, deja, labai skiriasi nuo praktinio...“ (E) „...Kaimo turizmas turėtų būti galimybė prisiliesti prie gamtos, prie senųjų papročių, senųjų amatų, prie kaimo buities...“ (E)                                                                                                                                             |
| Kaimo turizmo ir turizmo verslas Lietuvoje            | „...turizmo galimybės dar yra toli gražu neišsemtos...“ (D) „...kaimo turizmas nauja veiklos rūšis...“ (D) „...kaimo turizme nėra pusiausvyros tarp paslaugų kokybės ir kainos...“ (D) „...daugelis kaimo turizmo objektų yra prieinami tik aukštas pajamas gaunantiems lankytojams...“ (D) „...dar blogiau, kad kai kurie kaimo turizmo objektai tampa atkampiomis slaptų išgertuvių vietomis...“ (D) „...Bendra turizmo situacija stipriai varijuoja priklausomai nuo Lietuvos regionų...“ (E) „...Silpniesiems regionams reikia gerokai daugiau paplušėti norint pritraukti turistų...“ (E) „...Kas liečia kaimo turizmą-daugumoje jis yra orientuotas į pokylių organizavimą...“ (E) „...Kaimo turizmo sodybos tarnauja kaip restoranai su gražia aplinka toliau nuo miesto šurmulio...“ (E)                                                         |
| Kaimo turizmo ir turizmo verslas Marijampolės regione | „...nėra išlikusių išpūdingų dvarų, ūkininkų sodybų, pilių...“ (D) „...ilgainiui susiformavo nuomonė, kad turizmui tuo pačiu ir kaimo turizmui čia ne vieta...“ (D) „...pastaruoju metu atrandama gražių gamtos kampelių...“ (D) „...žinau tikrai nedaug kaimo turizmo verslu besiverčiančių sodybų, viena iš jų „Bukonys“...“ (D) „...Grįžulo ratai“ taip pat turi statusą kaimo turizmo sodyba, nors sodybos ir kaimo ten nėra nei kvapo...“ (D) „...turizmui mūsų regione dar neišsemtos galimybės...“ (D) „...Marijampolės regione kaimo turizmo ir apskritai turizmo verslas, jeigu tai yra pragyvenimo šaltinis, yra tikras iššūkis...“ (E) „...Pačioje Marijampolės savivaldybėje, kuri nėra turtinga natūraliais vandens telkiniais ir miškingomis vietomis, verslininkams tenka pasitelkti daug išradimo norint pritraukti poilsiautoją...“ (E) |

Iš 13 lentelės matome, kad turizmas ir kaimo turizmas yra labai svarbi ekonominė ūkio šaka ir tuo pačiu labai svarbi įvaizdžio formavimo dalis. Informantų teigimu, aukšto lygio kaimo turizmas yra vertingas dalykas, tačiau teorinis kaimo turizmo požiūris, deja, skiriasi nuo praktinio. Kaimo turizmas, informantų nuomone, turėtų būti prisilietimas prie gamtos, senųjų papročių, amatų, prie kaimo buities. Jis praplečia žmogaus akiratį, sudaro sąlygas poilsiui. Informantų nuomone, bendra turizmo situacija Lietuvoje labai skiriasi priklausomai nuo regionų. Silpniesiems regionams reikia gerokai daugiau pastangų norint pritraukti klientus. Informantų nuomone, kaimo turizmas nauja veiklos rūšis, kur vyrauja aukštos kainos, kurios neatitinka paslaugų kokybės. Svarbiausias dalykas, kurį pabrėžė informantai yra tas, kad kaimo turizmo sodybos tampa puikia vieta baliams organizuoti ir dažniausiai šis verslas orientuotas į pobūvių organizavimą. Kalbant apie Marijampolės regioną, situacija dar prastesnė. Turizmui Marijampolės regione dar neišsemtos galimybės. Tačiau informantų nuomone lėtam kaimo turizmo plėtojimui įtakos turi tai, kad nėra išlikusių išpūdingų dvarų, ūkininkų sodybų, pilių. Labai mažai kaimo turizmo sodybų Marijampolėje, viena iš jų geriausiai žinoma „Bukonys“. Informantai pamini ir kaimo turizmo sodybą „Grįžulo ratai“, tačiau pritaria,

kad tai tėra statusas „kaimo turizmo sodyba“, nes nei kaimo, nei sodybos ten nėra. Marijampolėje ir apskritai visame regione vertis kaimo turizmo verslu, jeigu tai yra pragyvenimo šaltinis, yra tikras iššūkis. Čia nėra vandens telkinių, miškingų vietų, todėl verslininkams reikia daug išradingumo norint pritraukti klientus.

*Apibendrinat* galima teigti, kad turizmas ir kaimo turizmas yra svarbi ekonomikos ūkio šaka. Kaimo turizmas sudaro sąlygas puikiam poilsiui. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad praktiškai kaimo turizmas nėra visiškai orientuotas į senųjų papročių ir amatų išsaugojimą, ramybę ir gamtos grožį. Lietuvoje kaimo turizmas yra orientuotas į pobūvių organizavimą. Skirtinguose Lietuvos regionuose kaimo turizmo verslo plėtojimas taip pat skiriasi. Silpniesiems regionams, tokiems kaip Marijampolė, reikia daugiau pasistengti norint pritraukti klientų.

Išanalizavus informantų nuomonę apie turizmą ir kaimo turizmą, svarbi tema yra kaimo turizmo informacija ir jos valdymas. (Žr. 14 pav.).



**14 pav. Kaimo turizmo informacijos tema ir subtemos**

Iš 14 paveikslo matome, kad kaimo turizmo informacijos tema ir subtemomis siekiama išsiaiškinti kokia informacijos reikšmė kaimo turizmo versle, koki informacijos sklaidėjai yra geriausi ir kokią įtaką informacija gali daryti vartotojui. Taip pat norima sužinoti informantų nuomonę apie informacijos sklaidą Marijampolės regione. Informantų rezultatai šia tema pateikiami 15 lentelėje.

**15 lentelė. Turizmo informacija**

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informacijos reikšmė                      | „...Informacijos reikšmė kaimo turizme yra lygiai tokia pati kaip ir apskritai visam turizmo sektoriaus, labai svarbi...“ (D) „...Informacija turi būti aiški, lengvai pasiekama, atitinkanti tikrovę...“ (D) „...Informacijos srautas šiuolaikiniame pasaulyje yra neaprepiamas ir tiesiogiai brukama reklama dažnai nepadarо išpūdzio ir netgi atgraso...“ (D) „...Norint turėti klientų reikia būti žinomiems...“ (E) „...Reikia skleisti informaciją apie save ir savo veiklą...“ (E) „...Informacijos sklaida yra neatsiejama nuo sėkmingos veiklos...“ (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Informacijos sklaidėjai                   | „...Internetas numeris pirmas...“ (D) „...galbūt reklaminių katalogai, bet lankstinukai į šiuokšlyną...“ (D) „...Apie nacionalinę turizmo informacijos sistemą nežinau, o teigiamai vertinu kaimo turizmo asociacijos teikiamą informaciją...“ (D) „...Viena iš geriausių reklamų yra iš lūpų į lūpas...“ (D) „...Efektyviai veikia ir užslėpta reklama...“ (D) „...Verslininkai sėkmingai informaciją talpina savo susikurtose internetinėse svetainėse...“ (E) „...Reguliariai organizuojamos parodos, kartais jos būna nemokamos, kad verslininkai galėtų pristatyti savo veiklą...“ (E) „...Informacinių lankstinukų dalijimas taip pat atneša naudos...“ (E) „...Sudaromi kaimo turizmo katalogai...“ (E) „...Tie kurie nuvertina informacijos sklaidos įtaką savo verslui, manau klysta...“ (E) „...NTIS duomenys saugojami ir publikuojami sistemingai, pagal grupes...“ (E) „...veikianti reklama ir informacijos sklaida yra senas geras marketingas – iš lūpų į lūpas...“ (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Informacijos įtaka                        | „...Gali sudominti arba atstumti, arba palikti abejingą...“ (D) „...Didžiausią įtaką daro reklaminiėje medžiagoje pateiktos nuotraukos, interjero geras skonis, švara ir atitinkama kaina...“ (D) „...gali padėti pritraukti klientus netikėti pasiūlymai, siurprizai, išskirtinumas...“ (D) „...kartais žmogus nusprendęs viena, pasiskaitęs, apsigalvoja...“ (E) „...kai kurie verslininkai moka „užkabinti“ vartotoją savo pateikiama informacija...“ (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Informacijos sklaida Marijampolės regione | „...neišnaudotos galimybės...“ (D) „...didelė niša, vakuumas...“ (D) „...Atliekama tikrai kas pagal teisės aktus privaloma savivaldybėje...“ (D) „...jau yra turizmo paslaugų gerinimo priemonių planas...“ (D) „...Marijampolės savivaldybės administracija prisideda prie informacijos sklaidos...“ (D) „...Marijampolės savivaldybė suburia susitikimus su turizmo paslaugų tiekėjais...“ (D) „...Kuriamas priemonių planas, leidžiami lankstinukai, video filmas, vykdomos viešųjų ryšių akcijos, spaudos konferencijos, kurių metu pristatomi įvykiai...“ (D) „...vyr. specialistė turizmui atlieka informacijos sklaidą specialiuose leidiniuose, interneto portaluose...“ (D) „...TIC mums labai praverstų...“ (E) „...Ne pavadinimas, bet tikrai veikiantis TIC su iniciatyviais darbuotojais ir noru...“ (E) „...Miestas lyg prekė, kurią pirktų turistai...“ (E) Savivaldybei bendradarbiaujant su TIC, turizmo valdymas įgautų pagreitį...“ (E) „...Kadangi turizmo politiką kuruoja Valstybinis turizmo departamentas ir visi jo sprendimai, patobulinimai, akcijos ir klausimai ateina į savivaldybę, esu tikra, kad savivaldybė prisideda prie to...“ (E) „...Negana to, visos naujienos yra persiunčiamos kaimo turizmo verslininkams, kad jie galėtų susipažinti...“ (E) „...Taip pat susitikimų su turizmo verslininkais metu, savivaldybė informuoja apie vietinius turizmo rinkodaros planus, tariaisi dėl sprendimų, vysto dialogą...“ (E) |

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad informacijos reikšmė kaimo turizmo versle yra labai svarbi. Norint būti žinomam klientų tarpe reikia nuolatos skleisti informaciją apie save. Tačiau reikia nepamiršti, kad informacijos srautai šiuolaikiniame pasaulyje yra labai dideli ir per prievartą brukama informacija dažnai atgraso. Svarbiausia, kad informacija būtų aiški, lengvai pasiekiamą ir atitiktų tikrovę. Informacijai pateikti numeris vienas yra internetas. Informantų nuomonė išsiskyrė kalbant apie lankstinukus. Vieno informanto nuomone lankstinukų dalinimas yra tiesiog neveiksmingas, nes jie visi keliauja į šiukšlių dėžę, o priešingai kito informanto nuomone lankstinukų dalinimas atneša naudos. Tačiau informantų nuomonė sutapo tuo, kad reklama „iš lūpų į lūpas“ yra viena efektyviausių. Jeigu apie sodybą mums pasakoja draugai, jie gali mums palikti tokį įspūdį, kad mes būtinai joje apsilankysime. Taip pat Lietuvoje yra Nacionalinė turizmo informacijos sistema, kurią valdo Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos. Vienas iš informantų teigia, kad ten informacija yra kaupiama ir sistemingai grupuojama. Labai svarbu kokią informaciją pateikti vartotojams, nes nuo to priklauso klientų pasirinkimas. Informacija gali vartotoją: sudominti, nesudominti arba palikti abejingą. Didžiausią įtaką renkantis sodybą daro informaciniame kataloge ar puslapyje esančios nuotraukos, interjeras, švara. Taip pat pritraukti klientus gali akcijos, siurprizai. Informantų teigimu, kai kurie verslininkai sugeba klientą pritraukti pateikdami patrauklią informaciją. Kalbant apie atskirus regionus, tokius kaip Marijampolė, dar neišnaudotos informacijos sklaidos galimybės, didelis vakuumas. Marijampolės savivaldybės administracija pagal teisės aktus atlieka visas funkcijas informacijos sklaidai vykdyti. Organizuojami turizmo verslo atstovų susitikimai, rengiama reklaminė medžiaga, vykdomos viešųjų ryšių akcijos, spaudos konferencijos, kurių metu pateikiama išsami informacija. Tačiau informantų nuomone Marijampolėi labiausiai trūksta TIC su iniciatyviais darbuotojais. Jeigu toks būtų tai savivaldybei bendraujant su TIC informacijos valdymas įgautų pagreitį. Miestas būtų lyg prekė, kurią pirktų turistai.

*Apibendrinant* galima teigti, informacijos reikšmė kaimo turizmo versle, kaip ir apskritai visame turizme, yra labai svarbi. Vartotoją turi pasiekti tiksli, aiški ir atitinkanti realybę informacija. Pagrindinės informacijos sklaidos priemonės tai yra internetas ir reklama „iš lūpų į lūpas“. Marijampolės regione informacijos sklaida dar yra sudėtinga. Marijampolėje labiausiai reiktų TIC, kuris bendraujant su savivaldybe valdytų visus informacijos srautus. Šiuo metu Marijampolės savivaldybė atlieka informacijos sklaidos funkcijas. Organizuoja susitikimus, leidžia informacinius leidinius, tvarko informacijos srautus.

Išanalizavus informantų nuomonę apie kaimo turizmo informaciją ir išsiaiškinus, kad Marijampolės savivaldybė prisideda prie informacijos sklaidos ir palaiko ryšius su kaimo turizmo verslo atstovais, svarbu gauti daugiau informacijos apie viešųjų ryšių svarbą kaimo turizmo versle ir Marijampolės savivaldybės administracijos vaidmenį kaimo turizmo verslo kontekste. (žr. 16 pav.).



**16 pav. Viešieji ryšiai kaimo turizmo versle**

Iš 16 paveikslo matome, kad svarbu išsiaiškinti informantų nuomonę apie viešųjų ryšių svarbą kaimo turizmo versle, o svarbiausia kuo daugiau sužinoti apie Marijampolės savivaldybės administracijos ryšius su kaimo turizmo verslu. Informantų rezultatai pagal šią temą yra pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Viešieji ryšiai kaimo turizmo versle

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Viešųjų ryšių svarba                                                               | „...viešieji ryšiai yra labai svarbūs...“ (D) „...Svarbūs išsikrovoti gerą reputaciją ir prestižą...“ (D) „...Kaimo turizmo versle didina žinomumą, išskirtinumą, padeda konkuruoti...“ (D) „...Kaimo turizmo verslininkas turėtų išnaudoti galimybę gauti atsiliepimus apie savo paslaugas...“ (D) „...Jokie viešieji ryšiai, jokia turizmo politika, jokios pastangos nepadės, jeigu gyventojai bus nuolat nusiteikę neigiamai...“ (E) „...virsmas pirmiausiai turi įvykti gyventojų sąmonėje, tuomet viešiesiems ryšiams bus lengviau ir jų žinutės pasieks žmones, juos džiugins ir vers domėtis, lankyti ir didžiulis tuo ką turime, tuo ką kuriame...“ (E) „...toku atveju, aš tikrai įsivaizduoju tiltą tarp žmogaus ir kaimo turizmo savininko...“ (E) „...Reklama ir viešinimas skatina verslą...“ (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Marijampolės savivaldybės administracijos ryšių palaikymas su kaimo turizmo verslu | „...Marijampolės savivaldybės administracija palaiko ryšius, bet tik formalius...“ (D) „...Tačiau tuos bendrus ryšius padėtų palaikyti TIC...“ (D) „...Savivaldybė tik administruoja, visa kita jiems neįeina į pareigas...“ (D) „...Galėtų būti daugiau tarpusavio ryšių, bet geriausiai būtų, kad turėtume gerai veikiantį TIC...“ (D) „...Savivaldybės administracija struktūroje turi vyr. specialistą, atsakingą už turizmą, kuris renka ir apdoroja informaciją pagal teisės aktų reikalavimus...“ (D) „...Viešųjų ryšių tarnyba apima visas savivaldybės gyvenimo sritis tarp jų ir kaimo turizmo sektorių...“ (D) „...turizmo specialistams sunkiai prieinamas privatus turizmo sektorius, kaimo turizmo sodyba „Bukonys“ tik žinome, kad yra, bet ryšių su savivaldybe nėra...“ (D) „...Marijampolės savivaldybė su kaimo turizmo verslu ir apskirtai su turizmo verslu tikrai palaiko ryšius...“ (E) „...Jų nuomonės yra atsklausiama, su jais yra tariamasi...“ (E) „...Be abejo, norėtusi kad kuo daugiau verslininkų taip pat norėtų bendradarbiauti su savivaldybe, dalyvauti susitikimuose...“ (E) „...Labai pasigendama informacijos iš verslininkų pusės savivaldybėje, atrodo kad informacija negrįžta...“ (E) „...Savivaldybė įgyvendina bendrą turizmo politiką, kuria strateginius planus, rinkodaros priemones...“ (E) „...Stengiamasi, mažiausiomis sąnaudomis pastatyti informacinius ženklus nukreipiančius į kaimo turizmo sodybas, leidžiami katalogai už buvimą juose verslininkams nereikia susimokėti, internetinė reklama, teminiai lankstinukai...“ (E) |

Iš 17 lentelės matome, kad viešieji ryšiai kaimo turizmo versle yra svarbūs. Jie padeda išsikrovoti gerą reputaciją ir prestižą. Viešųjų ryšių pagalba verslininkas bendrauja su klientais, tačiau labai svarbu, kad ir klientai bendrautų su verslininku ir būtų grįžtamasis ryšys. Verslininkui turėtų būti aktualu gauti atsiliepimą apie lankymąsi sodyboje. Arba kodėl vartotojas būtų nesirenka jo sodybos. Informantų nuomone pagrindinė problema yra ta, kad vartotojai yra nusiteikę abejingai ir nesidomi kaimo turizmu. Pirmiausia jie turi pakeisti savo nuomonę, turi domėtis tada kaimo turizmo verslininkų siunčiamos žinutės per viešuosius ryšius pasieks vartotojus ir jie domės kaimo turizmo verslu. Marijampolės savivaldybė taip pat palaiko ryšius su kaimo turizmo verslu. Tačiau informantų nuomone jų galėtų būti ir daugiau, tam labai pagelbėtų TIC, per kurio funkcijas atsirastų ryšys tarp verslo ir savivaldos. Šiuo metu tie ryšiai tik formalūs. Labai pasigendama informacijos iš verslininkų pusės. Tik žinoma, kad tokia sodyba egzistuoja, tačiau informacijos apie ją ir ryšių nėra. Savivaldybė stengiasi įgyvendinti bendrą turizmo politiką, strateginius planus, rinkodaros priemones. Stengiamasis kuo mažiausiomis sąnaudomis padėti kaimo turizmo verslininkams pastatant informacinius ženklus, sodybos nemokamai įtraukiamos į katalogus. Informantų nuomone, svarbu, kad ir verslininkai norėtų bendrauti su savivaldybe, dalyvauti susitikimuose, tada abiems pusėms būtų lengviau išspręsti esamas problemas.

*Apibendrinant* galima teigti, kad viešieji ryšiai kaimo turizmo versle yra labai svarbūs. Jie tiesiogiai gali įtakoti vartotojų pasirinkimą. Norint, kad klientus pasiektų norima žinutė, reikia, kad ir jie nebūtų abejingi atkreiptų dėmesį į kaimo turizmą ir domėtis juo. Marijampolės savivaldybė labai daug prisideda prie informacijos sklaidos ir ryšių palaikymo su kaimo turizmo verslu. Tačiau pagrindinė problema ta, kad iš verslininkų pusės jaučiamas abejingumas. Tą susidariusią sieną tarp savivaldos ir verslo puikiai galėtų „nugriauti“ TIC. Kuris būtų tarpininkas palaikant ryšius tarp savivaldybės ir kaimo turizmo verslo, o taip pat tarp vartotojų ir verslo.

*Apibendrinat* tyrimo rezultatus galima teigti, kad kaip buvo rašoma ir teorijoje, taip ir informantų nuomone turizmo ir kaimo turizmo verslas yra svarbi ekonominė ūkio šaka. Svarbiausia išskirti savo šalies pranašumus ir stengtis jais sudominti turistus. Aukšto lygio kaimo turizmas yra labai vertingas dalykas, tačiau Lietuvoje jis labiau panašus į pobūvių rengimą. Dauguma sodybų Lietuvoje yra orientuotos į balius ir žmonės ten vyksta ne pailsėti, pasigrožėti gamta, susipažinti su kaimo papročiais ir tradicijomis, kas turėtų būti svarbiausia kaimo turizmo versle. Bendra informantų nuomonė išryškėjo apie informacijos svarbą turizmo versle. Jie teigia, kad kaimo turizmo verslui, kaip ir apilai turizmui, svarbi yra informacijos sklaida. Bet koks verslas nebūtų žinomas be reklamos. Pagrindiniai informacijos sklaidos būdai yra internetas ir reklama „iš lūpų į lūpas“. Pateikta teorija apie tai, kad informacija turi būti atrinkta, paruošta ir atitikti realybę pasitvirtina ir interviu metu, informantų teigimu informacija turi būti aiški, lengvai pasiekama ir turi atitikti tikrovę. Taip pat vertingas dalykas yra viešieji ryšiai. Sodyba palaikydama ryšius su

visuomene gali sukurti teigiamą įvaizdį. Tačiau svarbu, kad ir vartotojai būtų neabejingi ir domėtusi kaimo turizmo verslu, tada ir patiems verslininkams bus lengviau pasiekti klientus. Geriausias tarpininkas palaikant ryšius tarp savivaldybės ir verslo, o taip pat tarp verslo ir vartotojų yra TIC. Informantų teigimu, jeigu yra stiprus veikiantis TIC tada informacijos valdymas mieste ar regione būna daug paprastesnis ir stipresnis. Prasčiausia situacija Lietuvoje yra mažesniuose Lietuvos regionuose. Marijampolės regione sunkiai plėtojamas turizmas, prasta informacijos sklaida. Atsižvelgiant į tai studentų iniciatyva, Marijampolės kolegijos skatinimu įkurtas mokomasis turizmo informacijos centras. Tai įstaiga, kuri studentams suteikia progą realizuoti save, o turizmo verslui siekį bendradarbiauti ir kartu siekti regioninės informacijos sklaidos. Mokomasis turizmo informacijos centras atliekantis tokias pat funkcijas kaip ir bet kuris kitas turizmo informacijos centras skatina turizmo verslo plėtojimą. Marijampolės savivaldybės administracija prisideda prie informacijos teikimo proceso valdymo. Organizuoja verslo atstovų susitikimus, vykdo turizmo strategiją. Savivaldybės iniciatyva leidžiami leidiniai, kuriamas video filmas. Norint dar labiau sustiprinti informacijos teikimo proceso valdymą savivaldybės iniciatyva turėtų būti įkurtas TIC, kuris rūpintųsi informacijos sklaida.

### Išvados

1. Informacija versle yra labai svarbi, ji turi būti nukreipta į vartotoją, tinkamu momentu, tinkama forma. Informaciją vartotojams perduoti galima darant akcijas, dalyvaujant organizuojamuose renginiuose, internetu, TIC, „iš lūpų į lūpas“, plakatais ir kita. Kaimo turizmo versle geras įvaizdis yra vertingas turtas, kuris gali padėti pritraukti klientus. Kaimo turizmo sodyba vartotojų požiūriu: pripažįstama arba nepripažįstama. Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų, tam tikros veiklos, kuri vadinama ryšiais su visuomene. Ryšiais su visuomene padeda, bet kokiai organizacijai tapti žinomesnei ir patrauklesnei klientų tarpe. Prie informacijos sklaidos taip pat gali prisidėti ir miesto savivaldybė. Marijampolėje nėra tinkamai veikiančio TIC, todėl informacijos sklaidos funkcijas stengiasi vykdyti savivaldybė. Rengiami verslo atstovų susitikimai, vykdoma turizmo strategija, leidžiami reklaminiai leidiniai. Dalinai prie informacijos sklaidos Marijampolėje prisideda viešbutyje „Europa Royale Marijampole“ įkurtas Kalvarijos TIC padalinys. Taip pat reikia nepamiršti Marijampolės kolegijos Verslo ir technologijų fakultete įkurto mokomojo turizmo informacijos centro, kuriame dirbantys studentai stengiasi prisidėti prie informacijos sklaidos Marijampolės regione. Norint Marijampolėje turėti stiprų TIC savivaldybė turėtų skirti patalpas, priskirti darbuotojus ir taip informaciją mieste valdytų pagrindinis veikiantis TIC.
2. Kaimo turizmas yra vienas iš daugelio skirtingų turizmo rinkos sektorių, kartu sudarančių visą turizmo rinką. Lietuvoje kaimo turizmas vis populiarėja ir kas metai lankytojų kaimo turizmo sodybose atsiranda vis daugiau. Kaimo turizmas informantams yra svarbi ekonominė ūkio šaka. Informacija neatsiejama nuo kaimo turizmo verslo. Kaimo turizmo verslo skatinimui įtakos turi informacijos sklaida. Geriausi informacijos sklaidos būdai yra internetas ir reklama „iš lūpų į lūpas“. Viešieji ryšiai kaimo turizmo sodybai padeda sukurti teigiamą įvaizdį ir perduoti informaciją visuomenei, tačiau svarbu, kad ir pati visuomenė domėtusi verslu ir norėtų priimti jiems teikiamą informaciją.
3. Marijampolės regione plėtoti kaimo turizmo verslą, kaip pagrindinį pajamų šaltinį, yra sudėtinga, nes čia nėra daug vandens telkinių, gamtinių resursų. Dėl šios priežasties patys verslininkai turi sugalvoti kaip pritraukti klientus. Norint klientus informuoti apie kaimo turizmo sodybose teikiamas paslaugas reikalinga informacijos teikimo proceso valdymas. Marijampolės savivaldybės administracija stengiasi užsiimti informacijos sklaida. Rengiami ir leidžiami leidiniai, statomi informaciniai ženklai nukreipiantys į kaimo turizmo sodybas, rengiami verslo atstovų susitikimai, kurių metu aptariamos regiono problemos. Tačiau ne visi verslininkai nori palaikyti ryšius su savivaldybe. Puikus tarpininkas būtų TIC, kuris valdytų informacijos srautus, palaikytų ryšį tarp savivaldos ir kaimo turizmo verslo, o taip pat tarp vartotojų ir verslininkų.

### Literatūra

1. Baltušienė I. Kokybės vadybos panaudojimas kaimo turizmo konkurencingumui didinti: bakalauro baigiamasis darbas.- Kaunas, 2011. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20110705\\_172000-37408/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110705_172000-37408/DS.005.0.01.ETD)
2. Barkauskas V., Guzavičius A., Barkauskienė K. Kauno regiono gyventojų turizmo į Lenkijos pasienio regioną patrauklumo vertinimas: Tarptautinė mokslinė konferencija: Turizmo patrauklumo didinimo link Lenkijoje ir Lietuvoje.- Kaunas: Technologija, 2011, ISBN 978-9955-25-931-2
3. Bitinas B. ir kt. Kokybinių tyrimų metodologija, ISBN 978-9986-31-259-8
4. Čekauskienė M. Reklama ir organizacijos įvaizdis.- Vilnius, 1997



5. Dulko A. Sėkmingos kaimo turizmo vadybos principai - atvejų analizė Lietuvoje: magistro baigiamasis darbas.- Vilnius, 2008. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20090120\\_140838-05719/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20090120_140838-05719/DS.005.0.01.ETD)
6. Gedeikaitė A. Turizmo informacijos centro kaip informacijos teikėjo analizė: Ekonomikos ir vadybos aktualijos 2011: studentų mokslų darbai.- Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2011, ISSN 2029-1019
7. Gruning J. E. Excellence in public relations and communication management.- New Jersey, 1992, ISBN 0-8058-0226-6. [žiūrėta: 2012-03-29]. Prieiga per internetą: [http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=OS\\_nl4qbpQoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=public+relations+&ots=Szf7pHqDW&sig=LqXT5XcDugHGGJeWKZnz7EwAi6k&redir\\_esc=y#v=onepage&q=public%20relations&f=false](http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=OS_nl4qbpQoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=public+relations+&ots=Szf7pHqDW&sig=LqXT5XcDugHGGJeWKZnz7EwAi6k&redir_esc=y#v=onepage&q=public%20relations&f=false)
8. Henslowe Ph. Public relations. A practical guide to the business.- UK, 1999, ISBN 0 7494 4072 4. [žiūrėta: 2012-04-09]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=61CKqZl8gd4C&printsec=frontcover&dq=public+relations&hl=lt&sa=X&ei=VMCCT-C5K47S4QSxxsGgBw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=public%20relations&f=false>
9. Išoraitė M. Strateginio valdymo ypatumai kaimo turizmo sektoriuje: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.-2009, ISSN 1648-9098. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN\\_1648-9098.N\\_3\\_16.PG\\_81-92/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-9098.N_3_16.PG_81-92/DS.002.0.01.ARTIC)
10. Iždonaitė I., Vveinhardt J., Stankevičienė J. Turizmo informacijos logistikos proceso ypatumai: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2006, ISBN 1648-9098 [žiūrėta: 2011-12-07]. Prieiga per internetą: [http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%20\(7\)/Izdonaite\\_Vveinhardt\\_Stankeviciene\\_geras.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%20(7)/Izdonaite_Vveinhardt_Stankeviciene_geras.pdf)
11. Jančiūtė V., Kontautienė R., Navickas V. The impact of investments on tourism's sector development: the case of rural tourism: Tarptautinė mokslinė konferencija: Turizmo patrauklumo didinimo link Lenkijoje ir Lietuvoje.- Kaunas: Technologija, 2011, ISBN 978-9955-25-931-2
12. Janulienė I. Turizmo paslaugų informacinė logistika „Verslo žiniuose“: magistrinis darbas.- Šiauliai: Šiaulių kraštovadybos, teisės ir kalbų kolegija, 2005. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/SLK\\_konf\\_medziaga/januliene.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/SLK_konf_medziaga/januliene.pdf)
13. Kazakevičius A. The expression of educational potential of a tourism service: Tarptautinė mokslinė praktinė konferencija: Ekonomikos, teisės ir studijų aktualijos 2012.- 2012, ISBN 978-9955-27-264-9
14. Kiełaitytė J. Lietuvos turizmo informacijos centrai užsienyje ir jų reikšmė turizmo plėtrai: Baigiamasis darbas.- Kaunas: Kauno verslo kolegija, 2005.
15. Korsakienė R., Tvaronavičius V., Mačiulis A. Ryšių su klientais valdymas nekilnojamojo turto sektoriaus įmonėse: privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas: Verslas: teorija ir praktika.- Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2008, ISSN 1822-4202. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://www.mlat.vgtu.lt/upload/verslo\\_zurn/btp\\_vol9\\_no3\\_190-198\\_korsakiene.pdf](http://www.mlat.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol9_no3_190-198_korsakiene.pdf)
16. Kunickaitė L. Kaimo turizmo plėtra Šiaulių apskrityje: magistro darbas.- Šiauliai, 2006. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D\\_20060605\\_195925-77513/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060605_195925-77513/DS.005.0.01.ETD)
17. Latvėnienė V. Turizmo sektoriaus raidos tendencijos Šiaulių regione: Profesinės studijos: teorija ir praktika.- Šiauliai, 2009. [žiūrėta: 2012-04-14]. Prieiga per internetą: <http://pstp.svako.lt/ps05/Turizmo%20sektoriaus%20raidos%20tendencijos%20C5%A0iauli%C5%B3%20regione.pdf>
18. Ledingham J. A. ir Bruning S. D. Public relations as relationship management.- Mahwah, 2000, ISBN 0-8058-3050-2. [žiūrėta: 2012-03-29]. Prieiga per internetą: [http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FbuDNwgkYgAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=public+relations+&ots=vWPwsHn\\_FH&sig=Ax0XlnohAwDgXc4CWSjFZFfSE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=public%20relations&f=false](http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FbuDNwgkYgAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=public+relations+&ots=vWPwsHn_FH&sig=Ax0XlnohAwDgXc4CWSjFZFfSE&redir_esc=y#v=onepage&q=public%20relations&f=false)
19. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas.- Vilnius, 1998. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=260081](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=260081)
20. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas.- Vilnius, 2002. [žiūrėta: 2012-04-09]. Prieiga per internetą: [www.ljtc.lt/uploads/Files/leidiniai/TURIZMO%20ISTATYMAS.doc](http://www.ljtc.lt/uploads/Files/leidiniai/TURIZMO%20ISTATYMAS.doc)
21. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas.- Vilnius, 2011. [žiūrėta: 2012-04-09]. Prieiga per internetą: <http://www.spalietuva.lt/wp-content/uploads/2011/09/Turizmo-istatymas.pdf>
22. Maskoliūnaitė D. Kaimo turizmas Lietuvoje: Rinkotyra.- Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2004. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [www.laei.lt/x\\_file\\_download.php?pid=293](http://www.laei.lt/x_file_download.php?pid=293)
23. Micutienė D. Turizmo vystymosi prielaidos, poreikiai ir galimybės: Turizmo aktualios pietvakarių Lietuvoje: studentų mokslinės – praktinės konferencijos pranešimų medžiaga.- Marijampolė: Verslo ir technologijų fakultetas, 2010.
24. Paliulis N., Astrauskienė N. Informacinės valdymo sistemos: mokomoji knyga.- Vilnius, 2003.
25. Popovas V. Interneto technologijų panaudojimas turizmo įmonių reklamoje: Inovacijos turizmo versle ir moksle: Tarptautinė mokslinė metodinė konferencija.- Klaipėda: KVTK, 2008

26. Svetikienė I., Turizmo marketingas.- Vilnius 2002.
27. Šedleckis R. Naujų informacinių technologijų panaudojimas turizme: Inovacija turizmo versle ir moksle: Tarptautinė mokslinė metodinė konferencija. – Klaipėda, 2008, ISBN 978-9986-31-2475
28. Švagždienė B., Kleininė D., Perkumienė D. Verslo valdymo informacinės sistemos analizė: Tarptautinė mokslinė praktinė konferencija: Ekonomikos, teisės ir studijų aktualijos.- 2012, ISBN 978-9955-27-264-9.
29. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Klaipėda: Lietuvos teisės universitetas, 2008, ISBN 9955-563-26-5
30. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl nacionalinės turizmo informacijos sistemos nuostatų patvirtinimo“. 2004 m. Vilnius. [žiūrėta: 2012-04-13]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=230761](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=230761)
31. Vasiliauskaitė D. Ryšių su visuomene įtaka Šiaulių miesto vidurinių mokyklų įvaizdžiui: magistro darbas.- Šiauliai, 2005. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D\\_20050601\\_144938-40799/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D_20050601_144938-40799/DS.005.0.01.ETD)
32. Žalys L., Žalienė I., Janulienė I. Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu.- Šiauliai: Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija, 2005. [žiūrėta: 2012-01-26]. Prieiga per internetą: [http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Zalys\\_Zalien\\_e\\_Januliene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Zalys_Zalien_e_Januliene.pdf)

# LYGIŲ TEISIŲ BEI GALIMYBIŲ, SUSIJUSIŲ SU DARBO SANTYKIAIS UŽTIKRINIMAS JONAVOS RAJONO SAVIVALDYBĖS KŪNO KULTŪROS IR SPORTO CENTRE

**Dalia Perkumienė**

*Kauno kolegija, Ekonomikos ir teisės fakultetas*

**Danutė Kleinienė**

*Kauno kolegija, Ekonomikos ir teisės fakultetas*

**Kristina Dirsienė**

*Kauno kolegija, Ekonomikos ir teisės fakultetas*

## **Anotacija**

Žmogaus teisės — viena populiariausių šiuolaikinės pasaulio bendruomenės temų. Todėl Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymo priėmimas bei jo vykdymą kontroliuojančios tarnybos įkūrimas — svarbus teisinis žingsnis stengiantis realiai užtikrinti vienos iš pagrindinių asmens teisių - nediskriminacijos dėl lyties – laikymąsi (Moterų..., 2000). Lietuvos Respublikos įstatymai, reglamentuojantys darbuotojų teises, teisėtus interesus bei jų gynbos būdus, numato pagrindines darbuotojų teises: teisę į darbą; teisę į teisingą atlyginimą; teisę jungtis į organizacijas; teisę į kolektyvines derybas; teisę į profesinį orientavimą ir rengimą; teisę į nediskriminavimą; teisę į informaciją ir konsultaciją; teisę dalyvauti nustatant ir gerinant darbo sąlygas bei darbo aplinką. Straipsnio tikslas – ištirti darbuotojų lygių teisių bei galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimą Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centre.

## **Ivadas**

Kiekvienas norintis dirbti žmogus turi teisę į lygių galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimą. Tik tinkamai užtikrinamos lygios galimybės, susijusios su darbo santykiais gali skatinti efektyvų darbą organizacijoje ir pasiekti teigiamų rezultatų. Darbuotojų lygių galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimą reguliuoja įvairūs teisės aktai, įstatymai. Dirbantysis turi žinoti, kad yra užtikrinamos ir kaip užtikrinamos jo teisės ir galimybės susijusios su darbo santykiais. Žmogaus teisės – viena populiariausių šiuolaikinės pasaulio bendruomenės temų. Rūpinimasis žmogaus teisėmis tampa demokratinių valstybių vidaus politikos prioritetu. Lietuvos Respublikos Konstitucijos preambulėje skelbiama, kad lietuvių tauta siekia atviros, teisingos, darnios pilietinės visuomenės ir teisinės valstybės, o jos tekste įtvirtintos pagrindinės žmogaus teisės ir laisvės. Konstitucijos 29 straipsnis skelbia, jog draudžiama varžyti teises ar teikti privilegijas žmogui dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų. Čia išdėstytos nuostatos atitinka tarptautinių dokumentų reikalavimus, nustatančius būtinybę saugoti ir gerbti žmogų, jo garbę ir orumą bei apsaugoti nuo bet kokios diskriminacijos.

Diskriminacija vis dar yra visos Europos problema. Europos Komisijos skelbiamos apklausos duomenimis (2011 lapkričio mėn.), maždaug kas šeštas Europos gyventojas teigia asmeniškai buvęs diskriminuojamas. 64% europiečių baiminasi, kad dėl ekonomikos nuosmukio darbo rinkoje didės diskriminacija dėl amžiaus.

Europos Sąjungos (ES) institucijos ypatingą dėmesį skiria kovai su lyčių nelygybės apraiškomis šiuolaikinėje visuomenėje. Iki pat XX pabaigos ES lyčių lygybės politika buvo iš esmės orientuota į vienodo užmokesčio principo taikymą pagal Romos sutarties 119 straipsnį, ir tik pastaruoju metu ją reglamentuoja sąrašas direktyvų, užtikrinančių jau platesnių lyčių lygių teisių užtikrinimą darbo vietoje.

Sporto ir kūno kultūros plėtojimo ir vystymo srityje, kaip ir kitose srityse, dirbantys asmenys turi teisę į lygių galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimą. Tik tinkamai užtikrinamos lygios teisės ir galimybės, susijusios su darbo santykiais gali skatinti efektyvų darbą šiame sektoriuje ir pasiekti teigiamų rezultatų.

**Straipsnio tikslas** – Ištirti darbuotojų lygių teisių bei galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimą Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centre.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų lygių teisių bei galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimas Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centre.

**Tyrimo metodai.** Šiame straipsnyje taikomi šie metodai: mokslinės literatūros analizė bei apibendrinimas, teisės aktų analizė, aprašomasis, lyginamasis, analitinis, grafinio vaizdavimo bei statistinis metodai.



**Raktiniai žodžiai:** *lygios galimybės, lygių galimybių pažeidimas, darbuotojas, darbdavys, diskriminacija, priekabiavimas, užtikrinimo priemonės.*

### **Darbuotojų lygių galimybių susijusių su darbo santykiais užtikrinimo samprata**

Lygios galimybės – tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas nepaisant amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos, išitikinimų ir kitų Lietuvos Respublikos tarptautinėse sutartyse ar įstatymuose numatytų pagrindų (Lietuvos..., 2003). Lygių galimybių sąvoka Lietuvos Respublikos įstatymuose užtikrina tiek moterims tiek vyrams lygias galimybes darbo rinkoje.

Žmogaus teises – viena populiariausių šiuolaikinės pasaulio bendruomenės temų. Todėl Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymo priėmimas bei jo vykdymą kontroliuojančios tarnybos įkūrimas – svarbus teisinis žingsnis stengiantis realiai užtikrinti vienos iš pagrindinių asmens teisių - nediskriminacijos dėl lyties – laikymąsi (Moterų..., 2000).

Lietuvos Respublikos įstatymai, reglamentuojantys darbuotojų teises, teisėtus interesus bei jų gynybos būdus, numato pagrindines darbuotojų teises: teisę į darbą; teisę į teisingą atlyginimą; teisę jungtis į organizacijas; teisę į kolektyvines derybas; teisę į profesinį orientavimą ir rengimą; teisę į nediskriminavimą; teisę į informaciją ir konsultaciją; teisę dalyvauti nustatant ir gerinant darbo sąlygas bei darbo aplinką; teisę į apsaugą nuo atleidimo iš darbo bei teisę į apsaugą įmonės ar įstaigos bankroto atveju; teisę į orumą darbe; teisę į apsaugą išlaikant šeimą; teisę į palankių sąlygų sudarymą darbe darbuotojų atstovams; teisę reikalauti, kad darbdavys užtikrintų darbuotojų saugą ir sveikatą, įrengtų kolektyvines apsaugos priemones, aprūpintų asmeninėmis apsaugos priemonėmis; teisę sužinoti iš darbdavio ar padalinio vadovo apie darbo aplinkoje esančius sveikatai kenksmingus ir (ar) pavojingus veiksnius; teisę susipažinti su išankstinių ir periodinių sveikatos tikrinimų rezultatais; teisę nesutikus su sveikatos patikrinimo rezultatais, sveikatą pasitikrinti pakartotinai; teisę įgalioti darbuotojų atstovą (atstovus) ar pačiam tartis su darbdaviu dėl darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo; teisę atsisakyti dirbti, jeigu yra pavojus darbuotojų saugai ir sveikatai; taip pat teisę atsisakyti dirbti tuos darbus, kuriuos saugiai atlikti nėra apmokytas, bei teisę atsisakyti dirbti, jei neįrengtos kolektyvinės apsaugos priemonės ar pats neaprūpintas reikiamomis asmeninėmis apsaugos priemonėmis; teisę įstatymų nustatyta tvarka reikalauti, kad būtų atlyginta žala, padaryta sveikatai dėl nesaugių darbo sąlygų; teisę kreiptis į darbuotojų atstovą, padalinio vadovą, darbdavį, įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybą, įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos komitetą, Valstybinę darbo inspekciją ar kitą instituciją, jei iškilo klausimų dėl saugos ir sveikatos darbe (Nacionaliniai..., 2011).

Žmogaus teisių apsaugos srityje Lietuvoje veikia daug nevyriausybių organizacijų. Tik kai kurios iš jų daro nemažą įtaką visuomenės, valdžios įstaigų ir tarptautinių organizacijų pozicijai. Valdžios įstaigos nepakankamai remiasi nevyriausybių organizacijų veikla žmogaus teisių apsaugos srityje (Nacionalinis..., 2002).

Jau ne vienerius metus mūsų visuomenėje vyksta diskusija apie lyčių lygybės užtikrinimą. Lygiateisiškumas, kaip vienas iš pagrindinių žmogaus teisių principų, yra reglamentuojamas tarptautiniuose dokumentuose ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose. Lygiateisiškumą pažeidžianti veikla – diskriminacija – yra draudžiama, todėl ir siekiama sudaryti sąlygas lygiateisiškumui užtikrinti ir įgyvendinti (Kanopienė, 1998).

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje 29 str. 1994 metais buvo konstatuota, kad Lietuvoje egzistuoja atviri ir paslėpti lyčių lygybės pažeidimai, tačiau Lietuvos gyventojai šių pažeidimų nepastebėdavo, diskriminavimą traktavo kaip normalų gyvenimo reiškinį. Konstitucijos 29 str. įtvirtinta, kad nuo 1994 metų pasikeitė institucinis valstybės požiūris į lyčių diskriminaciją. Jeigu pirmojo tyrimo metu lyčių lygybės principai buvo įtvirtinti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje ir Darbo sutarties įstatyme (1991 11 28), tai šiandien jau kalbama apie 2003 metų pabaigoje priimtą Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymą ir 1999 metais įsteigtą Moterų ir vyrų lygių galimybių kontrolieriaus instituciją (Purvanekas, 2001).

Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas – valstybės nuostata, kad moterys ir vyrai turi gerbti vieni kitų vaidmenį visuomenės gyvenime. Kiekvienas žmogus, visuomenės narys turi turėti vienodas teises, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos, išitikinimų dirbti mėgstamą darbą ir už jį gauti atlyginimą, kuris priklausytų tik nuo atlikto darbo kokybės, profesinių ir dalykinių sugebėjimų lygmens. Kiekvienas žmogus turi turėti vienodas galimybes siekti mokslo, profesinio tobulėjimo, karjeros, dalyvauti kultūros ir meno srityje.

Žmonių diskriminavimas yra visuotinė problema, besireiškianti įvairiomis formomis (tiesioginė diskriminacija, netiesioginė diskriminacija, priekabiavimas / įžeidinėjimas, smurtas) ir praktiškai visose gyvenimo sferose. Dažniausiai patiriamas diskriminavimas dėl amžiaus bei lyties, todėl kituose darbo

skyriuose bus plačiau nagrinėjamas darbuotojų lygių teisių bei galimybių susijusių su darbo santykiais užtikrinimas dėl amžiaus bei lyties.

Diskriminacija dėl lyties suprantama kaip nevienodas elgesys su vyriškos ir moteriškos lyties atstovais. Dažniausiai diskriminuojama tais atvejais, kai asmuo nori susirasti darbą, siekti karjeros, išsilavinimo ir pan. Pabrėžtina, kad išskirtinės sąlygos dirbančioms moterims dėl motinystės apsaugos nelaikomos diskriminavimu. Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatyme nustatyta, kad diskriminacija dėl lyties nelaikoma speciali moterų apsauga nėštumo, gimdymo ir vaiko žindymo laikotarpiu. Tai nėra privilegija, naujo visuomenės nario garantuojama apsauga (Lietuvos..., 1998).

Lygių galimybių nebuvimas pasireiškia darbo užmokestyje, kvalifikacijos kėlime, profesinėje karjeroje ir kt. Taip pat pastebima nelygybė (diskriminacija) asmenų kuriančių ir/ar žadančių kurti šeimą, moterų įsidarbinimo galimybes sąlygoja dar gana tvirtai įsišaknijęs stereotipinis požiūris į moters ir vyro socialinį vaidmenį.

Diskriminavimas dėl amžiaus yra ypatingas elgesys su žmogumi, labai glaudžiai susijęs su tam tikromis pažiūromis į žmogų – amžiaus normomis ir amžiaus stereotipais (Featherstone and Wernick, 1995; Nelson, 2002; Dipboye and Colella,

2005; Ageism, 2006). Anglosaksų literatūroje pastarasis reiškinys – išankstinės nuostatos dėl žmogaus amžiaus – vadinamas *ageism* (pagal analogiją su *rasizmu* ir *seksizmu*).

Darbdavių reikalavimuose labai svarbų vaidmenį vaidina būsimų darbuotojų demografinės charakteristikos, t.y. lytis ir amžius. Skelbimuose, skirtuose darbuotojams, vyrauja reikalavimai dėl išvaizdos ir amžiaus (iš viso reikalavimai dėl amžiaus buvo pateikti kas ketvirtame darbo skelbime, “populiariausia” buvo 35 metų amžiaus riba, nors neretai darbdaviai pageidavo ir gerokai jaunesnių darbuotojų). Iš darbuotojų dažniausiai reikalaujama užsienio kalbų žinių, darbo su kompiuteriais įgūdžių (Kanopienė, 1998). Pagal tai reikėtų pabrėžti, jog didelę reikšmę įsidarbinant turi amžius, kuo jaunesnis pretendentas į darbo vietą, tuo didesnius turi šansus patekti į darbą.

Įvairiose šalyse lygios galimybės dažnai suvokiamos skirtingai, akcentuojamas rasinis, lyčių ar etninis požiūris. Anksčiau daugiausia dėmesio sulaukusi rasinė nelygybė dabar pirmaujančias pozicijas užleidžia lyčių lygių galimybių problemoms.

Europos Tarybos ministrų komiteto 858-me posėdyje buvo konstatuota, kad bendrame 45 Europos valstybių kontekste, Lietuvos pasiekimai, užtikrinant moterų ir vyrų lygybę, įvertinti labai gerai. Lietuva, kaip ir Švedija, nurodyta kaip geros praktikos valstybės, vertinant tokius kriterijus: veikiantys nacionaliniai lygybės mechanizmai, nevyriausybiinių organizacijų dalyvavimas ir bendradarbiavimas, lyčių lygybės stiprinimo politika, apsauga nuo prievartos, kova prieš prekybą moterimis (Miller, 2005).

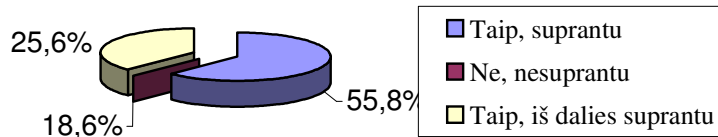
Šiuo metu Europos Sąjungos atsakingos institucijos daug ir aktyviai dirba kovos su diskriminacija ir lygių galimybių įteisinimo Europos Sąjungos šalyse klausimais. Vien pasižiūrėjus į Europos Komisijos Užimtumo ir socialinių reikalų Interneto svetainę, galima susidaryti išsamų vaizdą apie veiklos mastą: ES leidžia naujienlaiškius, brošiūras, plakatus ir statistikos santraukas diskriminacijos ir lygių galimybių įtvirtinimo klausimais, mokymo medžiagą nediskriminavimo klausimais, ekspertų vertinimo ataskaitas apie kovos su diskriminacija pasiekimus šalyse narėse, nacionalines šalių ataskaitas apie antidiskriminacinių teisės aktų bazės formavimą, įvairias mokslinių tyrimų ataskaitas ir t.t. (European..., 2011).

### **Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojų apklausos tyrimas**

Šio tyrimo tikslas buvo ištirti, kaip Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojai supranta lygių galimybių, susijusių su darbo santykiais, sąvoką, taip pat ar jie patenkinti lygių galimybių užtikrinimu savo darbovietėje.

Duomenų, apie lygių galimybių susijusių su darbo santykiais užtikrinimą Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centre, surinkimui buvo galima panaudoti kelis būdus. Kaip efektyviausias ir patogiausias buvo pasirinktas anketinis duomenų surinkimo būdas. Tam tikslui buvo sudaryta anketa, kuria buvo apklausti 43 Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojai. Apklausą atlikta 2012 m. sausio – balandžio mėn.

Į anketos klausimą, ar suprantate sąvoką lygios galimybės darbo rinkoje, 24 (55,8 %) respondentai atsakė, kad supranta, 11 (25,6 %) - iš dalies supranta, o nesuprantančių – 8 (18,6 %). Tuo galima įsitikinti, pažvelgus į 1 paveikslą.



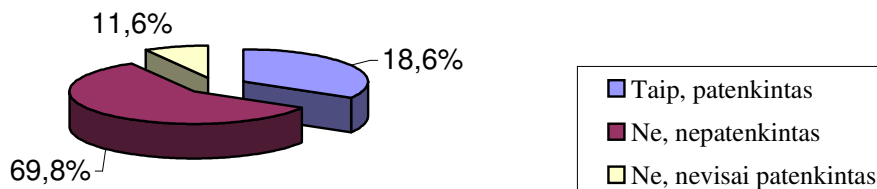
**1 pav. Darbuotojų lygių galimybių sąvokos supratimas**

I anketos klausimą, jeigu suprantate sąvoką lygios galimybės, tai kaip tą sąvoką suprantate, respondentai atsakė taip: 16 (37,2%) atsakė, kad suprantą kaip Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimą, 17 (39,5%) sakė, jog suprantą kaip vienodų darbo sąlygų užtikrinimą o į teiginį kita (parašykite) neatsakė nieko t.y. 0%.

Paklausus darbuotojų nuomonės, ar jų darbovietėje yra pažeidžiamos teisės į lygias galimybes, iširta, jog 13 (30,3%) respondentų mano, kad taip jos yra pažeidžiamos, 21 (48,8%) mano, kad nepažeidžiamos, 5 (11,6%) respondentai nežino ar jų darbovietėje yra pažeidžiamos lygios galimybės ir 4 (9,3%) respondentai šiuo klausimu neturi nuomonės.

Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojų buvo klausama, kur pasireiškia lygių teisių pažeidimas. Apdorojus surinktus duomenis, buvo gauti tokie rezultatai: 6 (13,9 %) centro darbuotojų teisės į lygias galimybes buvo pažeistos dėl lyties, dėl amžiaus buvo pažeista 11 (25,6%) respondentų asmenybė, dėl negalios 3 (6,9%), dėl lytinės (seksualinės) orientacijos – 1 (2,3%), 2 (4,6%) respondentų atsakė, kad lygios galimybės buvo pažeistos dėl rasės ir etninės priklausomybės, o kita (parašykite) atsakymų pateikta nebuvo. Tokie rezultatai leidžia manyti, kad centre darbuotojų teisės į lygias galimybes pažeidimas yra ganėtinai didelis lyties atžvilgiu.

Anketos klausimo, ar esate patenkintas (-a) lygių galimybių užtikrinimu Jūsų darbovietėje, atsakymų rezultatai pavaizduoti 2 paveiksle.



**2 pav. Darbuotojų lygių galimybių darbovietėje užtikrinimo pasitenkinimas**

Siekdami išsiaiškinti, kaip Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centras įgyvendina lygių galimybių užtikrinimą darbe ir paslaugų sektoriuje respondentai pateikė tokius atsakymus: 13 (30,2%) atsakė, kad organizacija teikia informaciją apie Lietuvos Respublikos teisės aktų nuostatas dėl lygių galimybių ir nediskriminavimo, 1 (2,3%) mano, jog yra paskirtas atsakingas darbuotojas už lygių galimybių

klausimų sprendimą, 23 (53,6%) respondentai atsakė, kad turi žinių apie teisės aktus, bet oficialios politikos dokumento šioje srityje dar nesukūrė, 6 (13,9%) pasirinko kita.

Pagal atlikto tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad daugiausia Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojų galvoja, jog neegzistuoja lyčių lygybė.

Anketoje taip pat buvo pateiktas klausimas, kam yra lengviau pakelti profesinę karjerą. Gauti rezultatai yra tokie: 24 (55,8%) respondentai mano, kad lengviau pakelti profesinę karjerą yra vyrams, 1 (2,3%) - moterims, 18 (41,9%) mano, kad tiek vyrams, tiek moterims.

Kaip darbuotojų manymu turėtų būti užtikrinamos lygios galimybės darbe, pavaizduota 1 lentelėje.

**1 lentelė. Darbuotojų nuomonė apie lygių galimybių užtikrinimą darbe**

| Priemonės                                                            | Procentai |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vienodas darbo krūvis                                                | 20,9      |
| Vienodas atlyginimas nepriklausomai nuo lyties                       | 44,1      |
| Lyčių neišskirtinumas darbinuose santykiuose                         | 34,9      |
| Vienodos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją                     | 48,8      |
| Pareigų pakėlimas nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ir kt. veiksnių | 27,9      |
| Kita                                                                 | 1         |

Darbuotojų lygių galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimo priemonių įgyvendinimas Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centre realus, esant pakankamiems finansiniams ištekliams, nuosirdžioms darbuotojų pastangoms kuo geriau atlikti savo pareigas, taip pat esant darbuotojų ir įstaigos vadovybės geranoriškumui ir sąmoningumui, kuriant saugią, jaukią, kartu ir darbingą aplinką ir optimalias darbo sąlygas.

### Išvados

1. Lygios galimybės – tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas nepaisant amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos, švietimo ir kitų Lietuvos Respublikos tarptautinėse sutartyse ar įstatymuose numatytų pagrindų.
2. Lygiateisiškumas, kaip vienas iš pagrindinių žmogaus teisių principų, yra reglamentuojamas tarptautiniuose dokumentuose ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose. Lygiateisiškumą pažeidžianti veikla – diskriminacija – yra draudžiama, todėl ir siekiama sudaryti sąlygas lygiateisiškumui užtikrinti ir įgyvendinti.
3. Įvairiose šalyse kaip ir Lietuvoje darbuotojų lygių galimybių, susijusių su darbo santykiais padėtis panaši t.y. viena iš didesnių problemų.
4. Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojai turi teisę į lygių galimybių užtikrinimą, kurių įgyvendinimą numato Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas, todėl darbdaviai, šiuo atveju savivaldybės meras, darbuotojams turi suteikti reikiamą ir visapusišką informaciją apie esamą Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymą ir jo pakeitimus bei sudaryti tinkamas sąlygas (rengti susirinkimus dėl lygių galimybių įstatymo pakeitimų informavimo) arba su tuo įstatymu susipažinti.
5. Iš gautų anketinių rezultatų galima teigti, jog Jonavos rajono savivaldybės administracijos vadovybė per mažai dėmesio skiria Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojų informavimui apie Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymą ir jo pakeitimus, todėl dirbantiesiems kyla nemažai problemų dėl lygių galimybių užtikrinimo darbinėje srityje.
6. Didžioji Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centro darbuotojų dalis supranta lygių galimybių sąvoką ir tik maža darbuotojų dalis nesupranta. Visų pirma reikėtų atlikti periodinę darbuotojų apklausą (kadangi priimama ir naujų darbuotojų, kurie neaišku ar taip pat supranta lygių galimybių sąvoką) iš kurios būtų galima spręsti ar darbuotojai supranta lygių galimybių sąvoką ir po to jeigu nesupranta ar iš dalies supranta, savivaldybės vadovybė turėtų imtis priemonių (informuoti susirinkimo metu) lygių galimybių, susijusių su darbo santykiais užtikrinimu.
7. Darbuotojų lygių galimybių užtikrinimas Jonavos rajono savivaldybės kūno kultūros ir sporto centre yra patenkinamas: nevisada laikomasi Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymo, tačiau didžiąja dalimi lygios galimybės priklauso nuo darbuotojų tarpusavio santykių, simpatijų ir antipatijų. Kuo daugiau darbuotojai bus suinteresuoti darbo kokybe o ne tarpusavio santykiais, kuo

- daugiau savivaldybės vadovybė rūpinsis darbuotojų informavimu apie lygių galimybių įstatymą, tuo efektyvesni rezultatai bus pasiekti.
8. Siekiant lygių galimybių užtikrinimo turėtų būti imamasi atitinkamų priemonių, organizuojami pedagoginiai ir/arba psichologiniai seminarai, konsultacijos su juristais, kolektyvinės išvykos, diskusijos ir kt.

### Literatūra

1. Butler, R. (2006). *Ageism in America*. New York: International Longevity Center.
2. Blom, R. (1997). *Expert Interviews From The Baltic States*, Working papers, B: 37, Department of Sociology University of Tampere, Finland.
3. Jonavos rajono kūno kultūros ir sporto centro internetinė svetainė [žiūrėta 2012-03-21]. Prieiga per Internetą <http://jonavakksc.lt/struktura-ir-kontaktai/valdymo-strukturos-schema/>.
4. Jonavos rajono kūno kultūros ir sporto centro internetinė svetainė [žiūrėta 2012-03-21]. Prieiga per Internetą <<http://jonavakksc.lt/paslaugos/>>.
5. Jonavos rajono kūno kultūros ir sporto centro internetinė svetainė [žiūrėta 2012-03-21]. Prieiga per Internetą <<http://jonavakksc.lt/veikla/>> .
6. Kanopienė, V. (1998). *Moterų diskriminacija darbo rinkoje*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
7. Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas, 2003 m. lapkričio 18 d. Nr. IX – 1826, Vilnius. Prieiga per Internetą: <<http://www.lpsk.lt/downloads/structure/Moterys%20LPSK.htm>> [žiūrėta 2012 04 28].
8. Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, Lietuvos šeima, Mokslinės – politinės konferencijos, Lietuvos šeima: tradicijos ir ateitis” įvykusios Vilniuje 1994 m. spalio 25-26 d. d., medžiaga. Prieiga per Internetą: <<http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0079369.doc>> [žiūrėta 2012 02 28].
9. Lietuvos Respublikos nutarimas “dėl valstybinės moterų ir vyrų lygių galimybių 2003-2004 metų programos patvirtinimo, 2003 m. birželio 3 d. Nr. 712 Vilnius.
10. Lygių galimybių Kontrolieriaus tarnybos 2010 m. Ataskaita. – [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per Internetą: <http://www.teisingumas.lt/naujienos/siandien/zmogaus-teisiu-komitetas-svarste-lygiu-galimybiu-kontrolieriaus-tarnybos-2010-m-ataskaita>.
11. Moterys Lietuvoje (2000). Moterų informacijos centras, Vilnius
12. Purvaneckas, A., Purvaneckienė, G., (2001). *Moteris Lietuvos visuomenėje* (Palyginamoji analizė). Vilnius: Danielius.
13. Vasiljevienė, N. (2000). *Verslo etika ir elgesio kodeksai*. Kaunas – VU, KHF leidykla.

# LEGAL ASPECTS OF THE STATE-OWNED LAND SELLING IN LITHUANIA AND CHINA

**Dalia Perkumienė**

*Kaunas University of Applied Sciences*

**Wenliang Zhang**

*Wuhan University*

## Abstract

Land is a special object of ownership. Ownership of land can be one of the main conditions to start and develop business as well as one of the preconditions to undertake economic activity. The Lithuanian Constitution generates an opportunity and a requirement to regulate the relationship with regards to acquisition, exploitation, and transfer of land as a special object of ownership.

In contrast, under the Chinese scenario, land is completely prohibited from being sold, which is true as to the both categories of ownership of land in China, viz. state-owned land and collective-owned land. In China, the ownership of the land cannot be transferred; and there are only two categories of ownership of land in China, namely, the state-owned land and the collective-owned land.

## Introduction

Land is a part of an economic potential system and a foundation of human life. It is a special object of ownership. Ownership of land can be one of the main conditions to start and develop business as well as one of the preconditions to undertake economic activity. The Lithuanian Constitution generates an opportunity and a requirement to regulate the relationship with regards to acquisition, exploitation, and transfer of land as a special object of ownership (and as a condition of running business as well as a precondition of the performance of economic activity) by means of legal acts in such a way as to prevent from the formation of any preconditions that might affect land as a valuable thing protected and secured by the Constitution and might violate other Constitutional values.

In contrast, under the Chinese scenario, land is completely prohibited from being sold, which is true as to the both categories of ownership of land in China, viz. state-owned land and collective-owned land. However, the rights of land use are allowed to be transferred with the help of market, and several approaches of transferring the rights of land have been developed. Unfortunately, the various levels of Chinese governments have resorted to the income from transferring the rights of land to support their functions, and the land-based finance is therefore firmly established. It is astonishing to find that, the income from transferring the rights of land has occupied half of the total financial income of the Chinese governments. Anyway, in the course of the transferring of the rights of land use, the common people, especially the peasants, are among those who suffer most. It is submitted that the Chinese governments have not played a positive role in the appropriate use of land for public interests, but rather a negative role at least as far as the current situation is concerned. It is quite proper to maintain that there must be some efforts to investigate the approaches which are suited to the real situation in China.

*The purpose of the paper:* to analyze legal and economic aspects selling of the state-owned land and to compare the counterparts of the Chinese state-owned land.

*Object of the paper:* state-owned land.

*Methods of the paper:* analysis and generalization of scientific literature, analysis of legal acts, monographic, comparative, descriptive, and logical generalization.

## Results

Article 47 of the Constitution of the Republic of Lithuania has established that besides privately-owned land there is also state-owned land. State-owned land is a part of the Land Fund of the Republic of Lithuania, which is not under private ownership and does not belong to the category of land returnable to private ownership. The Government performs the functions of a land owner through issued laws. The county governor is a trustee of state-owned land located within the territory of a county, who manages state-owned land in case it has not been granted to any state institution, forest stewardship, or state parks' administration. The county governor is a party of a legal relationship concerning land because s/he exercises the right to manage, exploit, and dispose state-owned land. At the order established by other laws and the government, the county governor may sell or transfer to one's private ownership in any other way state-owned land, except for the land lots, which under the documents of territorial planning have been ascribed to the

buildings and equipment open for privatization and state real estate which at the order established by legal acts has been included onto the list of restorative real estate approved by the government and trusted to the organizer of the real estate restoration, who is specified under the Law of Management, Exploitation, and Disposal of State and Municipal Property as well as non-agricultural land lots the ownership of which is transferred to municipalities without a reward (Valstybes Zinios, 2004). It is important for the county governor to participate in the civil legal relationship when state-owned land is being transferred as a party with equal rights and showing no signs of subordination.

In comparison, under the Chinese laws, the land can only belong to either the whole people (in the name of state) or the collectives; in other words, the ownership of the land can never be in the hands of the individuals. So the transferring of the ownership of the land is impossible in the sense of law. In accordance with the Constitution of the People's Republic of China 1982 (hereinafter 'the Chinese Constitution'), the two categories of ownership of land are clearly distinguished in terms of the subjects of the ownership. Pursuant to the Chinese Constitution, all mineral resources, waters, forests, mountains, grasslands, uncultivated land, beaches and other natural resources are owned by the state, that is, by the whole people, with the exception of the forests, mountains, grasslands, uncultivated land and beaches that are owned by collectives in accordance with the relevant laws. Furthermore, the land in the cities is owned by the state, and the land in the rural and suburban areas is owned by collectives except for those portions which belong to the state in accordance with the law; house sites and privately farmed plots of cropland and hilly land are also owned by collectives (Articles 9 (1) and 10 (1), the Chinese Constitution). At the same time, the Chinese Constitution sets forth the general rules about the use of the lands, including both the state-owned lands and collective-owned lands. As one of the most important natural resources, the state ensures the rational use of the lands and appropriation or damaging of lands by any organization or individual by whatever means is prohibited (Article 9 (2), the Chinese Constitution). More specifically, the Chinese Constitution proceeds to prescribe that, 'The state may, for the public interest, expropriate or take over land for public use, and pay compensation in accordance with the law. No organization or individual may appropriate, buy, sell or otherwise engage in the transfer of land by unlawful means. The rights to the land use may be transferred according to law. All organizations and individuals using land must ensure its rational use' (Points (2) (3) (4) of the Article 10, the Chinese Constitution). It can be therefore drawn that, prohibition of transfer of the ownership of the lands in China is regarded as one constitutional principle, and any uses of land in China must be conducted according to the provisions of laws, including the Chinese Constitution and other relevant laws.

The main specific laws with regard to the lands are, Land Administration Law of the People's Republic of China 1986 (hereinafter 'the Land Administration Law'), Law of the People's Republic of China on Urban Real Estate Administration 1994 (hereinafter 'the Urban Real Estate law') and the Law of the People's Republic of China on the Contracting of Rural Land 2002 (hereinafter 'the Contracting of Rural Land Law'). While as to the laws regarding the state-owned land, the former two laws are among them.

The Seimas has established special additional requirements and limitations for selling of state-owned land. These requirements and limitations have been set considering the main intended purpose of land exploitation, i.e. whether it is used in agriculture, whether there is a forest or water reservoir, whether it belongs to the category of protected territories, or any other purpose. During the land reform, land, forest, and water reservoirs (formed land lots) are sold to persons in keeping with the sequence specified under Article 10 of the Land Reform Law of the Republic of Lithuania as well as other projects of land management, and other documents of territorial planning. The conditions and order of selling and purchasing of agricultural land are regulated by the special Temporary Law of Agricultural Land Acquisition (Land..., 2004). Agricultural land refers to the land lots which are exploited or intended to be exploited in the operation of agricultural companies, farms and development of any other farming activity, such as farming lands, land occupied with residential houses and agriculture buildings in a village area, yards, roads and land proper for farming. It is necessary to stress that this definition of agricultural land is not comprehensive and raises certain doubts. It is also necessary to stress that the subjects with a right to receive state support in the process of agricultural land acquisition as specified in the Temporary Law of Agricultural Land Acquisition are subject to certain requirements.

State-owned agricultural land is sold on auction when several persons with the right of priority desire to purchase the same land lot (except for the land lot needed for the exploitation of buildings and equipment as well as land of a privately-owned farm). Land lots are sold for those persons on a close auction. When there are no persons with the right of priority to purchase land lots, the latter are sold on an open auction. This rule is not applied to the persons who desire to acquire land for the exploitation of buildings and equipment as well as land for a privately-owned farm. The persons who have exercised their right of priority to acquire

state-owned agricultural land obtain the right to transfer it to other legal and natural persons or the right to change its intended purpose of exploitation not earlier than 5 years after the day of land acquisition. In the sale-purchase contract of state-owned agricultural land, there should be a condition saying that upon request of the person who has exercised the right of priority to purchase state-owned agricultural land or upon finding of the fact that the land is exploited contrary to its purpose; the state acquires a right to re-purchase that land.

The Constitutional Court has declared in the decision as of 30 March 2006 that agricultural land is a natural resource of an exceptional value, the quality and area of fertile soil of which are decreasing continuously due to the influence of separate individuals, urban expansion, and other factors. In order to save relevant features of agricultural land the legislator must establish clear criteria for changing of the purpose of exploitation from farming to any other, taking into consideration public interest as well.

In view of the abovementioned provisions, the issue arises of whether establishing by laws maximum quantity of agricultural land lots allowed to be acquired does not restrain personal right of ownership, freedom of economic activity, other constitutional rights and freedoms. The Constitutional Court has given an answer to this issue in the decision as of 30 March 2006 declaring that establishing by laws of a maximum quantity of agricultural land lots that one is allowed to acquire does not imply itself that a personal right of ownership, freedom of activity, other constitutional rights and freedoms have been restrained without any constitutional basis. On the contrary, establishing of these maximum quantities may be one of the measures that create preconditions of rational agricultural land management, develop farming business properly, encourage fair competition in agriculture, prevent from the monopoly of production and market. Such goals for setting of maximum quantities of agricultural land lots that one is allowed to acquire are treated as expressing public interest protected by the Constitution.

From an economic perspective, the mentioned maximum quantities of agricultural land lots that one may acquire from the state must be matched with the farms of a rational size. During one research by the scientists at the Agrarian Economics Department the following dimensions have been established: rational plant-growing farm covers 200-470ha, rational dairy husbandry farm covers 103-132ha, mixture of cattle-breeding and dairy husbandry farm covers 90-120ha (Kriščiukaitienė, 2006).

In 2007, it is intended to complete the land reform. The land which has not been returned to its previous owners or their legitimate heirs suspends the operation of the land reform, limits investments, and hinders suburban development. Privately-owned domains which are of an extremely small size are an obstacle to an efficient exploitation of land either. The area of a medium farm registered in the Farmers Farm Register as of 1 January 2006 was 12.2 ha. Farms usually consist of several lots located in different areas and it often happens that free state-owned land is squeezed between those privately-owned lots. From an economic viewpoint, it is very inefficient because the land lots of improper configuration and size hinder farming, productive application of technique, and adaptation of up-to-date technologies.

Lithuania's membership in the European Union and direct donation motivate all land users to declare it. With a European Union support the places which are less favorable for farming and infertile or barely fertile soils have been planted all around with a forest. There has also been an expansion of the scale of construction works, resulting in higher prices of land. As a result, the number of uncultivated land lots is decreasing.

The price of land in Lithuania is not high. For example, in Western Germany 1ha costs around 18.000 EUR and in Eastern Germany 1ha costs around 4000EUR, whereas in Lithuania it costs only about 400EUR (Ciapaite, 2006).

Land of another purpose is deemed to be the land which is not intended for farming under the documents of territorial planning and land management. The State Land Fund sells both new land lots as well as exploitable land lots for the purpose other than farming. It is important to know that the legislator and the government have set certain requirements for selling of state-owned land lots of another purpose.

New state-owned land lots of another purpose are those lots the maps of which have been drawn according to the documents of territorial planning and land management, which have been registered at the Immovable property Register, and which contain: 1. no buildings and equipment belonging to natural and legal persons of the Republic of Lithuania, foreign states, and other organizations or such buildings and equipment exist but the term of their exploitation has elapsed; 2. buildings and equipment belonging to the state, which are to be transferred under certified detailed plans.

The size and boundaries of new state-owned land lots of another purpose are set according to certified detailed plans. Such land lots are sold on an auction, except for the land lots for building of residential houses for the signatories of March the 11<sup>th</sup> Act or their spouses or children in case the signatories are dead, under the condition that a signatory has never before acquired state-owned land on favorable terms. Besides, for an individual construction it is allowed to sell only those land lots the ownership of which is not intended



to be transferred without a reward to the citizens according to the Law of Reconstruction of Citizens' Ownership Rights to Real Estate.

Exploitable state-owned land lots of another purpose are the following:

1. Household land lots;
2. Land lots of horticulturists' communities;
3. Land lots nearby privately-owned garages;
4. Land lots for an individual construction in the city and in the village granted by previous decisions as of the period 1992-1993;
5. Land lots needed for the buildings and equipment, the ownership of which has already been acquired or is being acquired;
6. Land lots squeezed between privately-owned lots, which do not exceed the size established by the government.

Household land lots, which are located nearby the buildings and equipment under one's ownership, are sold in case their boundaries and area are specified in detailed plans, projects of land management (in the village residential area), or Immovable property Register files, which contain the maps of land lots, and the size of which is necessary to exploit the existing buildings and equipment according to their direct purpose specified in the Immovable property Register. Household land lots may be sold following the maps, compiled in the Immovable property Register files in case the boundaries indicated in the Immovable property Register files meet the requirements of household exploitation. The price of an exploitable land lot, which is on sale, is not a matter of agreement between the parties. The price of a land lot is calculated according to the decision No. 20 of the Government of the Republic of Lithuania as of 24 February 1999. It is necessary to note that the Government of the Republic of Lithuania limits the size of salable household lots. Until 1 June 1995 salable land lots located in the city and relevant suburbs of Vilnius, Kaunas, Klaipeda, Siauliai, Panevezys, Alytus, Marijampole, Druskininkai, Palanga, Birstonas, with an exception of the city of Neringa, could not be bigger than 0.2 ha and in other cities it could not exceed 0.3ha.

Foreigners, foreign legal persons, and foreign organizations, which meet the criteria set under the Constitutional Law of Article 47 Section 3 of the Constitution of the Republic of Lithuania (Valstybes Zinios 1996, No. 64-1503, 2003, No. 34-1418), are allowed to acquire new as well as exploitable state-owned lots of another purpose. The criteria are met by those foreign legal persons and other foreign organizations which have been established in the member states of the European Union or in the countries, which have joined the Treaty on European Union with other member states or in the countries which have joined the Organization of Economical Communication and Development, member states of NATO, and the member states of the European Economic Community. Citizens and permanent residents of the mentioned countries meet the criteria.

The subjects that have a right to acquire agricultural land at the same order and under the same conditions as citizens and legal persons of the Republic of Lithuania, are the following: 1. foreign natural persons that have been living in Lithuania uninterruptedly for at least three years and are engaged in farming, 2. foreign legal persons and other foreign organizations that have established their representatives and branches in Lithuania. Other foreign subjects that meet the requirements of the integration into the European Union or the North Atlantic Alliance as chosen by Lithuania, are not allowed to acquire any agricultural land under their ownership until the year 2011.

Attention should be paid to the way the registration of a land lot purchased from the state is regulated by laws. Article 10 Section 2 of the Land Law establishes that the purchaser has to register the ownership of a land lot with the Immovable property Register at purchaser's own expense within 3 months from the moment of conveyance, and this provision must be included into the sale-purchase contract of land. If the buyer fails to meet this obligation, the county governor must file a request to the court to register the sale-purchase contract of state-owned land and to reimburse damage due to the failure to register the contract. This specification allows jumping into conclusion that the registration of conveyance is a buyer's obligation because Article 6.393 Section 4 of the Civil Code establishes that in case one party avoids registering ownership to the immovable property, the court upon the request of the other party may enter a decision regarding the registration of the contract.

In accordance with the various Chinese laws mentioned above, it is totally forbidden for transferring the ownership of land, no matter as to the land of the whole people or the land of collectives. No unit or individual is allowed to occupy trade or illegally transfer land by other means. However, the right of land use can be transferred to the individuals according to the laws. And what deserves special attention is that the state may make expropriation or requisition on land according to law for public interests, but shall give

compensations accordingly. (Article 2, the Land Administration Law). Above all, it is of great importance in understanding the way or procedure in transferring the right of land use in China.

Originally, the transfer of the rights of land use was by agreement, and a number of problems sprung up therefrom. In order to avoid the severe problems revolving around the traditional approach of transferring the rights of land use, the Chinese government anticipated to resort to the market to handle the problems. Nowadays, the basic three approaches utilized to transfer the rights of land use have been established as follows: public bidding, auction and listing. The three approaches were confirmed as the fundamental approaches of transferring the rights of land use by the Ministry of Land and Resources of the People's Republic of China (hereinafter 'the Ministry of Land and Resources'). On 31<sup>st</sup> March, 2004, the Ministry of Land and Resources and the Ministry of Supervision unitedly announced the famous No. 71 Document, which required that after 31<sup>st</sup> August, 2004, the rights of the land for business use must be transferred by way of 'public bidding, auction and listing', and it was no longer allowed to transfer the rights of land use by way of agreement that had been utilized in the past. (Guotu Zi Fa [2004] No. 71). This date, regarded by the land developers as 'the day of their doom', amounts to a significant turning point in terms of the approaches in the provision of land. And from then on, the game of the various interested parties arising from the transfer of the rights of land use becomes more and more fierce. (XING Shaowen, Nan Feng Chuang, 2010). In accordance with the official report of the Ministry of Land and Resources, throughout the year 2009, the total income from transferring the rights of land use is ¥1591.02 billion, which was 63.4% higher than that of the year 2008. And the income from transferring the rights of land use by way of 'public bidding, auction and listing' is ¥1509.85 billion, which amounts to 94.9% of the whole income from transferring the rights of land use. (The Official Report of the Ministry of Land and Resources, 2009). It can thus be seen that the approach of transferring the rights of land use by way of 'public bidding, auction and listing' has gained absolute popularity. In any case, the popularity of the approach does not represent that the approach does not bring about any problems. Instead, along with this process, even more severe problems arise from these approaches of transferring the rights of land use. As a matter of fact, it can be said that the introduction of the approaches has resulted in quantities of problems which are even more serious than the traditional approach. The land-based finance is an excellent illustration in this aspect. In 2001, 16.6% of the financial income of local governments came from the transferring of the rights of land use; in contrast, the percentage reached 48.8% in 2009. The percentage was even over 50% in some years between the year 2001 and 2009. (HUANG Xiaohu, Analysis of the Land-Based Finance). It was reported in a Chinese official newspaper recently that the income from the land transfer in 2009 could hit a new high, breaking through the ¥2 trillion mark. This is an indication that local governments are becoming even more dependent on the transferring the rights of land for operating funds and that macro-control measures by the central government have yet to address the fundamental reasons underlying high housing prices. (People's Daily, December 27<sup>th</sup>, 2010). Besides the formation of the land-based finance, other serious problems, such as the extremely high house price, economic bubble and social instability. In view of the unprecedented crisis, the Chinese central government has been devoting to find some solutions. For example, the state council issued the Notice of the General Office of the State Council on Promoting the Steady and Healthy Development of the Real Estate Market on January 7<sup>th</sup>, 2010, which emphasizes that in the course of transferring the rights of land use, the various elements, such as the price of the land, the payment of the price, the agreed period for the development of the land and the vacant land of the enterprises, should be considered. (Guo Ban Fa [2010] No. 4). This approach is called 'auction based on multi-elements'; as some scholars have pointed out, the problems such as over competitiveness, fast rise in the price of land, and the frequent occurrence of corruptions may be resolved through the new approach. However, in the long run, the development of the system of the approaches of transferring the rights of land use entails the cooperation of other measures, and the availability of more reasonable plans of providing for the land. (ZHANG Yuansuo, ZHANG Zhanlu, China Land).

Alongside the land-based finance that is resulted from transferring the rights of land use by the various levels of Chinese governments, to expropriate or requisition the land from the hands of the collectives has become another apparent phenomenon in China today. With the rapid growth of the Chinese economy and the process of urbanization, land expropriation or requisition becomes more common. According to an incomplete statistic conducted by the Jiu San (September 3<sup>rd</sup>) Society, there are 6.7 million hectares of land which has been expropriated up to today, and one of the resulted situations is 'no land for farming, no jobs for working, and no allowances for living' so far as the collectives whose land has been expropriated. Millions of peasants suffer from the expropriation, and 60% thereof have no economic incomes and thus live extremely difficult lives. (LUO Jianlei, BAO Huanhuan, Research on the Perfection of Land Expropriation

Procedure, 2008). As some other authors have indicated, public welfare is the reason as well as the limitation for the expropriation or requisition of the land. (TAN Jiusheng, On the Purpose of Public Welfare in the Land Requisition Based on the operation, 2007). Unfortunately, it frequently happens that the governments appropriate or requisite the land from the collectives just for transferring the rights of land to get profits, totally ignoring and distorting the fundamental precondition for appropriation or requisition.

Quite contrary from the situation in Lithuania, the Chinese peasants and the collectives lose their land more and more frequently, instead of getting more and more land from the governments.

It must be pointed out that the hottest topic relating to the land use in the present China is the real estate. The real estate becomes the most concerned topic because of its extremely high price which is never unbearable for the common people. As to the many reasons leading to the situation, the approaches of transferring the rights of land use play a key part. The practice demonstrates that the governments have developed their monopolistic position in providing the land for real estate. It becomes more and more frequent that new 'land king' emerges from now and then. It was reported by an official newspaper that "A plot of land in Putuo, Shanghai became a hotly contested target among 15 real estate giants on September 10. It was ultimately secured by COB Development (Shanghai) Co., Ltd., a central enterprise, for 7 billion yuan, setting a new record price for China's land sold publicly". (People's Daily, 11<sup>th</sup> September, 2009). The price per square meters for the plot of land in Putuo reached 22.41 thousand yuan. And in 2010 in Beijing, the price per square meters for one plot reached 27.5 thousand yuan. The strangely high price for the use of land unavoidably contributed to the spiraling price for the real estate.

The transferring of the rights of land use is mainly resulted from the need of construction. Besides the abovementioned approaches for transferring the rights of land use, the units or individuals to which the rights of land use are transferred to also have to abide by the requirements set forth by the various laws. It is generally required that, "Any unit or individual that needs land for the purposes of construction should apply for the use of land owned by the State according to law." (Article 43, the Land Administration Law). And when the construction involves the use of agricultural land, the procedure for the approval shall be required. And a lot of detailed requirements set forth by the Land Administration Law under the heading of Land for the Purposes of Construction must be also followed. As to the construction of the real estate, in order to acquire the right of land use, it is required that a written contract has to be signed and fees should be paid to the governments (Articles 15 and 16, the Urban Real Estate law). It needs to be furthermore pointed out that, "For the collective-owned land within a designated urban area, it must be requisitioned and turned into State-owned land in accordance with law first and then for leasing out to land users with due compensation." (Article 9, the Urban Real Estate law) Unfortunately, no specific requirements or restrictions as to the quality of the unit or individual which uses the land are prescribed.

### **Conclusion**

1. Sale-purchase contracts of state-owned land, irrespective of the intended purpose of land exploitation, are subject to the same requirements set in the Civil Code, as any other sale-purchase contracts of real estate.
2. Under the contract, the subject-matter of which is state-owned land, ownership of real estate is transferred at the moment as established by law.
3. It is possible to register a land lot if it has been identified, i.e. it has formed at the order established by law. In order to identify a land lot it is necessary to form it as a separate object of tangible rights over real estate.
4. The Seimas has established special additional requirements and limitations for selling of state-owned land. These requirements and limitations have been set considering the main intended purpose of land exploitation: whether it is used in farming, whether there are any forests and water reservoirs, whether it is a protected territory, whether it is exploited for any other purposes.
5. State-owned land is sold on an auction when there are several persons with the right of priority who pretend to the same land lot (except for land lots needed for the exploitation of buildings and equipment as well as land lots of a privately-owned farm).
6. Nowadays, persons may acquire agricultural land from the state, the total area of which is up to 300 ha or agricultural land from the state and other persons, the total area of which is up to 500 ha.
7. Establishment of a maximum quantity of agricultural land that one is allowed by laws to acquire does not imply itself that ownership rights, freedom of activity, and other constitutional rights and freedoms are restrained without any constitutional basis.
8. State-owned land lots, which are sold to natural and legal persons, should be matched with the formation of the farm of a rational size.

9. The price of agricultural land will increase rapidly in Lithuania after the completion of the land reform and the formation of the land market.
10. In China, the ownership of the land cannot be transferred; and there are only two categories of ownership of land in China, namely, the state-owned land and the collective-owned land.
11. Although it is prohibited to transfer the ownership of both categories of land, it is permitted to transfer the rights of the land use.
12. The transfer of the rights of the land use has referred to the approaches of agreement, bidding, auction, listings and the recently adopted 'multi-element approach'. However, the relevant practice tells that these approaches have more or less failed.
13. The price for the transferring of the rights of land has been rising spirally; it is a great pity to see that the price gets more and more deviated from the reasonable standard and the price hardly reflects the real economic power of China.
14. The Chinese governments have developed the mode of land-based finance, under which the income from transferring the rights of land use occupies almost half of their total income. It is predicted that the percentage will go on spiraling.
15. The transferring of the rights of land use is mainly for the construction, and the construction of the real estate becomes the hottest topic in China nowadays.
16. The income from transferring the rights of land use for constructing the real estate becomes the most important source for the finance of the various governments.
17. In comparison with the use of land in Lithuania and that in China, it can be detected that different policies and attention are attached on it. In Lithuania, the focus is towards the long-lasting and scientific use of land; while in the present-day China, short-sighted pursuit of economic interests has made the balanced development of economy derail, and economic bubble and crisis will unavoidably arise.

#### References

1. CK komentaras Ioji knyga. (2001). Vilnius: Justitia.
2. Čiapaite A. (2006). Žemės ūkio paskirties žemės rinka Vokietijoje ir Lietuvoje. *Mano ūkis*. Nr. 8. P. 23-26.
3. Čiapaite A. (2006). Žemės rinkos socialinė ekonominė įtaka kaimo plėtrai. *Žemės ūkio mokslai*, Nr.1. P. 41-46.
4. Deininger K. (2003). *Land Policies for Growth and Poverty Reduction*. Washington: World Bank.
5. Deininger K, Deininger, A. (2004). Rural land markets in transition: evidence from six Eastern European Countries, *Quarterly Journal of International Agriculture* 43 (4). P. 112-115.
6. Giovarelli R., Bledsoe D. (2001). *Land reform in Eastern Europe*. Seattle, Washington: Grover.
7. Gyventojų santaupų atkūrimo įstatymas. (1997). Vilnius: Valstybės Žinios Nr.58-1330.
8. Higer fram prices "here to stay". (2006). *Agricultural Property news*. P. 145-148.
9. Krikščiukaitienė I. (2006). *Ūkių ir įmonių ekonominiai tyrimai//Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto 2006 m. atlikti darbai*. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
10. LR Vyriausiojo administracinio teismo 2000m. liepos 1d nutartis Nr. AS 8-331-04 b. kategorija 43.2 ,65.2.
11. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas. 2001. Vilnius: Lietuvos Respublikos Teisingumo Ministerija.
12. Lietuvos AT 2001 09 12 nutartis Nr.3K-804/2001 kategorija 28
13. Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume // Valstybės žinios. 1992. Nr. 33 – 1014.
14. Mitropolitski S. (2006) *Land as a Commodity//International Real Estate Digest*. Toronto: Word Sciences.
15. Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas. Žin., 2000 Nr.58-1704,2003 Nr.57-2530.
16. Sagaydak A., Tretiakova O. (2005). *Development of Agricultural Land Market in Russian Federation. Paper presented at the IAMO Forum*. Halle: IAMO.
17. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo Įstatymas (Žin.1994,Nr.34-620, 2004,Nr.28-868).
18. Žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo laikinasis įstatymas.(Žin., 2004 Nr. 124-4490).
19. Žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo laikinojo įstatymo 2str.1d.Žin2003,Nr.15-600. 2004 Nr.124-4490.
20. Žemės įstatymo pakeitimo įstatymas, IX-1983 2004 01 27 Vilnius: Valstybės Žinios, 2004, Nr. 28-868.
21. ZHANG Yuansuo, ZHANG Zhanlu, A Call for innovation of the Approaches of the Rights of State-owned Land, *China Land*, Vol. 10, 2010.
22. HUANG Xiaohu, (2010). Analysis of Land-based Finance, *Red Flag Manuscript*, vol. 20. P. 84-88.
23. LUO Jianlei, BAO Huanhuan, (2008). Research on the Perfection of Land Expropriation Procedure, *Journal of the Postgraduate of Zhongnan University of Economics and Law*, vol. 3. P. 32-36.
24. TAN Jiusheng, (2007). On the Purpose of Public Welfare in the Land Requisition Based on the operation, *Hebei Law Science*, vol. 7. P. 55-59.
25. XING Shaowen, (2010). The Evolvment of the Transferring of Land Use, *Nan Feng Chuang*, vol. 11. P. 41-46.

# APGYVENDINIMO SEKTORIAUS NEBUVIMO TURIZMO SRAUTŲ JUDĖJIMUI PRIENUOSE ANALIZĖ

**Simona Pieterytė**

*Marijampolės kolegija*

**Jurgita Pauliukaitienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Turizmas yra įvairiapusis ir platus reiškiny. Jį galima nagrinėti ir kaip verslo šaką, ir socialiniais, ekonominiais, technologiniais aspektais. Todėl nenuostabu, kad turizmo klasifikavimas ir jo kriterijai labai skiriasi. Lietuva pasižymi kurortų bei kitų išteklių gausa, kuri traukia turistus. Turizmo ir apgyvendinimo statistika labai svarbi apgyvendinimo versle. Apgyvendinimo įmonėms tiesiog gyvybiškai būtina disponuoti informacija apie savo klientų kelionės tikslus. Vertėtų paminėti, kad jei nėra apgyvendinimo tam tikroje vietoje, kur turistų lankosi daugiausiai, tai srautai jų mažėja ir įdomios vietos tampa nebelankomos arba mažai lankomos. Buvo įdomu sužinoti ir išanalizuoti, nes niekas neatlikinėjo tyrimo apgyvendinimo sektoriaus nebuvimo turistų srautų judėjimui Prienuose.

## Įvadas

Turizmas šiuolaikiniame pasaulyje yra viena intensyviausių ir dinamiškiausių pasaulio industrijų. Daugelyje išsivysčiusių šalių turizmas nurodomas kaip veiksmingas ekonomikos sektorius kuris skatina šalies išteklių panaudojimą, dėmesį į vartotojų poreikius, jų lūkesčių tenkinimą bei paslaugų kokybės gerinimą.

Lietuvos turizmo sistemoje, viena svarbiausių paslaugų – apgyvendinimas. Šios paslaugos vystymą ir plėtojimą įtakoja valstybės įstatymai nustatant sienų ribas su kitomis valstybėmis bei šalies ekonominės situacijos kitimai. Užsienio turistų į Lietuvą atvyksta dar palyginti nedaug. Lankytis mūsų šalyje jų neskatina menkai plėtojamas turizmo ir pramogų verslas. Lietuvoje ir dauguma dideliuose miestuose daug nedidelių modernių verslininkams pritaikytų apgyvendinimo sąlygų, tačiau mažai aukšto lygio, kur galėtų apsistoti turistų grupės. Nedidelių rajonų situacija panaši arba dar blogesnė, nes ten išvis nėra apgyvendinimo, kuris labai būtinas, kad turistų srautai būtų didesni, svarbi finacinė nauda, tai taptų kaip rajono ar miestelio reklama.

**Tyrimo problema.** Neišanalizuota apgyvendinimo sektoriaus nebuvimo įtaka turizmo srautų judėjimui Prienuose, todėl negalime teigti, kad tai viena iš opiausių problemų turizmo verslo vystymuisi mieste.

**Straipsnio tikslas.** Išanalizuoti apgyvendinimo sektoriaus įtakos nebuvimo turistų srautų judėjimui Prienuose.

### **Straipsnio uždaviniai:**

1. Apibrėžti apgyvendinimo paslaugą ir jos įtaką turistų srautams teoriniu aspektu
2. Supažindinti su turizmo situacija Prienuose
3. Ištirti apgyvendinimo situaciją Prienuose ( verslo ir savivaldybių darbuotojų dirbančių turizmo versle požiūriu)

**Tyrimo objektas.** Apgyvendinimo paslauga

**Tyrimo metodai:** Literatūros lietuvių bei užsienio kalba analizė, interviu

## **Turizmo srautų apgyvendinimo paslaugos teoriniai aspektai**

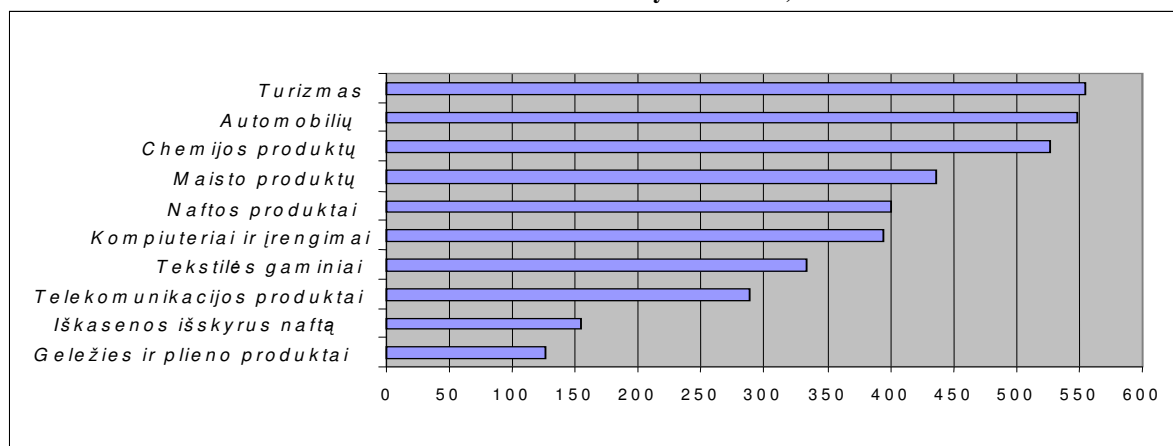
Žodis „turizmas“ reiškia keliavimą iš vienos vietos į kitą (už įprastos aplinkos ribų). Šis terminas yra kilęs iš posakio „didysis turas“ (Grand Tour). Didysis turas pirma reiškia pažintinę kelionę, kurios tikslas – susipažinti su kitomis kultūromis ( Žalienė, Sabaliauskaitė, 2002). I. Žalienė, A. Sabaliauskaitė (2002) teigia, kad turizmas santykių, ryšių ir reiškinių visuma, lydinti žmogų kelionėje ir būnant tose vietose, kuriose nėra nuolatinės jo gyvenamosios vietos ir nesusijusios su darbo veikla. Remiantis D.Labanauskaitė ir V.Jučius, (2001) autoriais ir turizmo charakteristikomis pateikiama apibendrintos “ turizmo” sąvokos požymiai. Iš 1 lentelės matome, kad turizmas yra aktyvus poilsis, kuris apima ne tik keliavimą, bet daugiau išvykimą už savo nuolatinės gyvenamosios vietos ribų.

1 lentelė. Apibendrintos turizmo sąvokos požymiai (D.Labanauskaitė ir V.Jučius, (2001)

|                 |                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>TURIZMAS</b> | Aktyvus poilsis už gyvenamosios vietos ribų                        |
|                 | Kelionės, kad susipažintai su kitais rajonais, vietovėmis, šalimi. |
|                 | Poilsis susijęs su fizine veikla ir poreikių tenkinimu.            |
|                 | Kelionė nėra susijusi su mokymu                                    |
|                 | Kelionė nėra susijusi su mokomu darbu lankomoje vietoje            |
|                 | Kelionė neilgesnė kaip vieneri metai                               |

Paslaugų sektoriuje didėjant pasaulinio masto problemoms iškilo poreikis formuoti tolydžios plėtros koncepciją, taip teigia I. Žalienė, L. Žalys, I. Medžiūnienė, (2008). Pasak D. Bajūrienės, I. Lekavičiūtės, J. Švagždytės (2010) visų pirma turizmas padeda vystyti ekonomiką, kilti pragyvenimo lygiui. Didėjanti žmonių konferencija miestuose, triukšminga miesto aplinka, spartus gyvenimo ritmas skatina poreikį pabūti gamtoje, pailsėti, atsipalaiduoti nuo nervinės įtampos bei kasdinių rūpesčių, pagerinti sveikatą, atgauti jėgas ir applanyti kitas šalis. Turizmas yra veikla, daranti didelę įtaką mūsų socialiniam, kultūriniam ir ekonominiam gyvenimui. Tai susiję su daugeliu sričių: užimtumu, regioniniu augimu, išsilavinimu, aplinka, vartotojų apsauga, sveikata, saugumu, naujomis technologijomis, transportu, finansais, mokesčiais ir kultūra.

1 pav. Svarbiausių pasaulio prekių ir paslaugų produktų eksportas (mljrd. US\$) (World Tourism Organization, International Monetary Fund 2001)



Iš 1 pav. matome, kad Remiantis PTO (WTO) analize pateikta ataskaitoje „Tourism Economic Report, 1st edition - 1998“, 83% pasaulio šalyse turizmas yra vienas iš penkių eksporto pajamas generuojančių sektorių ir pagrindinis užsienio valiutos šaltinis 38% pasaulio šalyse. Tarptautinio turizmo pajamos ir tarptautinio keleivių pervežimo pajamos sudarė 8 procentus pajamų gaunamų iš visų prekių ir paslaugų eksporto. Europos Sąjungoje turizmas turi ypatingą reikšmę ekonomikos plėtrai. Pasaulinė turizmo Organizacija prognozuoja, kad 2020 metais tarptautinės kelionės pasieks 1,56 milijardus. Vidinės kelionės sudarys 1,2 milijardo, o tolimosios kelionės – 0,4 milijardo pasaulinių kelionių. Turizmo plėtros skatinimas – viena iš priemonių spręsti nedarbo bei kitas ekonomines ir socialines problemas

### Apgyvandinimo paslauga turizmo versle

Turizmo verslas apibūdinamas, kaip sintetinė daugiasluoksni paslaugos pramonė (Cheng, 2006), kuri sujungia ir plėtoja apgyvendinimo, maitinimo, laisvalaikio / poilsio, turizmo įmonių, finansinių paslaugų, telekomunikacijų, transporto, mažmeninės prekybos, mokymo ir kitas aptarnavimo sferas. Šių paslaugų sujungimas sudaro originalią paslaugą, tenkinančią turistinių paslaugų vartotojų prekius. Turizmo pramonė sudaryta iš nepriklausančių, tačiau tarpusavį susijusių paslaugų tiekėjų tinklų (Leiper, 1990), pvz., avialinijos, viešbučiai, kelionių organizatoriai, gidai ir kita., veikiančių paslaugų pramonėje. Dabartinės nepalankios ekonominės ir verslo sąlygos verčia turizmo verslo subjektus racionaliau vertinti savo galimybes, išteklius, atkreipti dėmesį į vartotojų poreikių ir lūkešių tenkinimą paslaugų kokybės gerinimą. (Kinderis, Žalys, Žalienė, 2011).

Apgyvandinimo paslauga – savarankiška, už mokestį atliekama ekonominė veikla, kuria sudaromos sąlygos tenkinti nakvynės ir higienos poreikius. (Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymas, 2011). Iš 2

lentelės matome, kad tiriant svečių apgyvendinimo rinką, svarbią vietą turi keliaujančių žmonių tikslai. Kiekvienas keliautojas renkasi tokį apgyvendinimo būdą, kuris labiausiai atitinka jo kelionės poreikius.

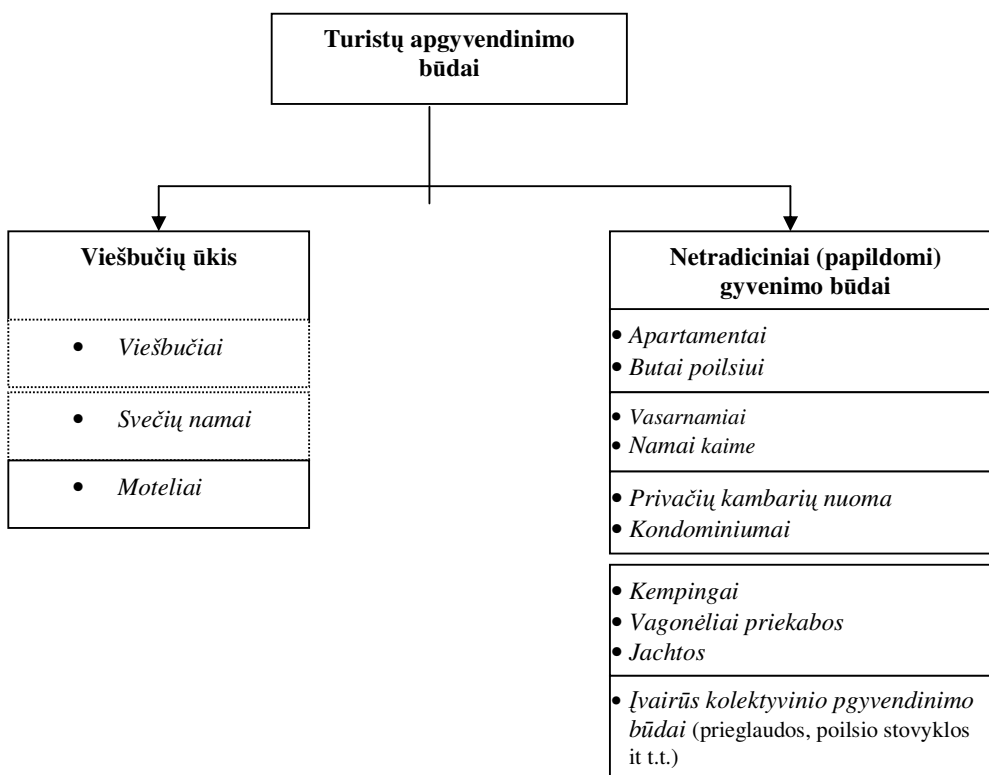
**2 lentelė. Apgyvendinimo verslo rinka pagal apsisojančių viešbučiuose svečių tikslus.( sudaryta straipsnio autorių, remiantis Svetikienė I.)**

| <b>Turistų apgyvendinimo būdai</b>         | <b>Apistojančių viešbučiuose svečių tikslai</b>                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Viešbučių ūkis                           | • Verslo kelionės, komandyruotės                                                                                                                                      |
| • Netradiciniai (papildomi) gyvenimo būdai | • Kelionės savo malonumui (atostogų leidimas, pažintinės kelionės, įžymių vietų lankymas, kelionės atvykstant gydytis, kultūrinių, sporto renginių lankymas ir t.t.); |
| • Viešbučių ūkis                           | • Kelionės, atvykstant dalyvauti įvairiuose renginiuose (konferencijose, suvažiavimuose, pasitarimuose, susitikimuose)                                                |

Pagal Svetikienę, 2002 nagrinėjant paskutiniųjų metų turizmo ir apgyvendinimo industrijos statistinę informaciją, galima pastebėti, kad JAV viešbučiuose:

- 42,1 % iš visų svečių sudarė verslininkai ir valdininkai;
- Apie 30 % apsistojusių svečių sudarė keliaujantys laisvu laiku, savo malonumui;
- 9 % svečių keliavo kitais tikslais.

Lietuvos Respublikos turizmo įstatyme (2010) nurodoma, kad specialaus apgyvendinimo paslaugas teikia sanatorijos, svetingumo kompleksai, kempingai, turizmo bazės, poilsio namai, nakvynės paslaugų namai, jaunimo nakvynės namai. Tam tikros apgyvendinimo formos pasirinkimas priklauso nuo kelionės pobūdžio, turisto poreikių, esamos pasiūlos, tradicijų, ekonominės padėties bei daugelio kitų faktorių.



**2 pav. Turistų apgyvendinimo būdai ( Svetikienė I. 2002)**

Iš 2 pav. matome, kad turistų apgyvendinimo būdai yra du ir viešbučiuose turistai yra svečiai, ir paslaugų užsakovas. Kitomis sąlygomis, naudojant netradicinius apgyvendinimo būdus, turistai yra arba savininkai, arba nuomininkai.

Apgyvendinimo paslaugų kokybė, jų skaičius ir pasirinkimo galimybė atspindi bei įtakoja lankytojų skaičių vietovėje. Todėl kiekvienos vietovės turizmo strateginio vystymo kryptyse turi būti numatomos ir tai vietovei svarbios bei patrauklios apgyvendinimo formos, todėl manau, jog prieš keliaujant būtina gerai apsvarstyti, kokią tiksliai apgyvendinimo formą pasirinkti ir į koki miestą vykti .

Turizmo sektorius turi didelį augimo potencialą ir tam reikalingus investicinius poreikius. Taip pat labai svarbi ir apgyvendinimo paslauga turizmo versle, turizmo ir apgyvendinimo plėtimasis menkiau išsivysčiusiose, bet turinčiose gausius rekreacinius išteklius, šalies dalyse gali būti variklis regionų ekonomikai ir verslui juose plėsti.

### **Turizmo situacijos Prienuose pristatymas**

**Prienai**, vienas iš 6 Kauno apskrities rajonų, tai mažas miestelis Lietuvos pietuose, išsidėstęs abipus Nemuno. Pagal savo geografinę padėtį Prienai ir didžiulė Nemuno vidurupio atkarpa yra pačiame rajono centre. Nemunas vingiuodamas sukuria nepakartojamus gamtos vaizdus. Dėl tokių išpūdingų vaizdų šis rajonas ir išsiskiria iš kitų Lietuvos rajonų ir pelno sau didžiausią šlovę. ( Internetinis puslapis, Turizmas po Lietuvą [www.TPL.lt](http://www.TPL.lt). 2008). Miestelio istorija apipinta legendomis ir spėlionėmis, tačiau dabartinis gyvenimas čia teka ramia ir tykia vaga.( Prienų rajono savivaldybė, 1996). Pasak archeologų, dabartinė Prienų teritorija susiformavo jau akmens amžiuje. Nėra jokios papildomos informacijos apie to meto gyventojus, tačiau archeologų rasti akmeniniai įrankiai, antikinės monetos, daugybė pilkapių byloja apie tuo metu vykusį socialinį gyvenimą. Gilūs miškai, nuostabiai gražūs Nemuno upės krantai, upės vagos, slėniai ir įdubos traukė žmones įsikurti būtent čia. (Prienų rajono savivaldybė, 1996). Kai kurie istorijos šaltiniai teigia, kad pirmą kartą **Prienų** vardas rašytiniuose šaltiniuose pavartotas 1502m., kai kunigaikštis Aleksandras padovanojo žemes didikui Michailui Glinskiui. 1604m. čia buvo pastatyta pirmoji bažnyčia. Miestas ėmė augti XVII amžiuje Kaip rašoma ([www.way2Lithuania.com](http://www.way2Lithuania.com) | Kelionės Lietuva, 2010 ) šiandien Prienų miestas ir jo apylinkės yra jaukus Lietuvos kampelis, kur žmonės daugiausiai keliauja išmėginti kaimo turizmo teikiamų malonumų. Vietos verslas ir yra susijęs su šia turizmo sritimi, nes vietos grožis, miškai, ežerai ir upės vilioja lankytojus čia atvykti ir pailsėti. Norintys aktyviai praleisti atostogas, gali rinktis plaukiojimą baidarėmis, irstymąsi valtimis, žvejybos turus, rinkti uogas ar grybus ( Prienų rajono savivaldybė, 1996). Tiesa, šioje kūrybiškai įkvepiančioje erdvėje užaugo daugybė garsių žmonių: mokslininkų (Jonas Kazlauskas), istorikų (Jozefas Gotfaršteinas), poetų (Justinas Marcinkevičius), rašytojų (Vytautas Petkevičius, Matas Šalčius). Pramonė Prienuose pasirodė tik XVII amžiuje, kai čia buvo pastatytas popieriaus fabrikas. Dabar miesto pagrindinė pramonės kompanija yra JSC „Sportinė aviacija“, gaminanti aviacijos produktus. Dėl šios priežasties pagrindinis turizmo traukos objektas yra aviacija. Čia įsikūrę parašiutininkų sporto ir aviacijos statybų federacijos centrai. Mieste žymi medinė Kristaus apsiėmimo bažnyčia, centrinė Laisvės aikštė, regiono muziejus, Lietuvos kunigaikščio Kęstučio paminklas, Prienų piliakalnis, gražus miesto parkas.Apsilankymas mažame miestelyje, neturint per didelių lūkesčių, gali virsti nepakartojamu nuotykiu. Daugelis lankytojų patiria daug daugiau, nei gali įsivaizduoti, nes mažas miestelis užburia savo legendomis, aplinka ir vietinių draugiškumu nuostabiame gamtos prieglobstyje. ( Internetinis puslapis [www.way2Lithuania.com](http://www.way2Lithuania.com) | Kelionės Lietuva, 2010 Tyrimo metodologija

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – apklausa interviu. Aš pasirinkau šį apklausos būdą, nes tai yra puiki galimybė prasiskverbti giliau nei oficialieji ir racionalieji požiūriai ir išsiaiškinti tikruosius požiūrius bei motyvus, galiu pakreipti interviu norima linkme, kad daugiau kuo daugiau įdomesnių duomenų, yra daug laiko tyrėjui ir informantui įgyti vienas kito pasitikėjimą.. Tyrimui atlikti klausimynas sudarytas remiantis teorinėje dalyje išryškintomis esminėmis mokslininkų nuomonėmis apie apgyvendinimo paslaugas ir jų įtaką turizmo verslui. Žiūrėti 3 lentelė



| BLOKAI                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I                                                                                                                                                                                      | II                                                                                                                                                                | III                                                                                                                                           |
| Turizmo samprata                                                                                                                                                                       | Turizmo informacija                                                                                                                                               | Apgyvandinimo nebuvimas turistų srautams                                                                                                      |
| TEORIJA                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |
| Turizmas– žmonių veikla, aktyvus poilsis turintis svarbią reikšmę gyvenimui, susijęs su kelione ir laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos ribų neilgiau kaip vienerius metus | Pakankamai lengva ar sunku orientuotis vietovėse ir surasti apgyvendinimo paslaugų objektus ar lankytinas vietas. Turizmo informacijos stendų, rodyklių yra gausu | Apgyvandinimo paslauga – savarankiška, už mokestį atliekama ekonominė veikla, kuria sudaromos sąlygos tenkinti nakvynės ir higienos poreikius |
| KLAUSIMAI                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |
| Kas yra turizmas Jūsų nuomone?<br>Ką manote apie turizmo situaciją Lietuvoje ir Prienuose?                                                                                             | Kokia informacijos reikšmė turizmo versle?<br>Kokia turizmo informacijos sklaida Prienų rajone?                                                                   | Kaip Jūsų nuomone apgyvendinimas įtakoja turistų srautus?<br>Koki pasiūlymai būtų turistų apgyvendinimui Prienuose                            |

**3 lentelė Interviu klausimų pagrindimas (sudaryta autorės)**

Iš 3 lent. matome, kad klausimai buvo suskirstyti į tris grupes. Pirmosios grupės klausimų tema buvo susijusi su turizmo samprata. Antrosios grupės klausimų tema buvo turizmo informacija. O trečiosios grupės klausimų tema buvo susijusi su apgyvendinimo nebuvimo turistų srautams. Interviu buvo atliekamas tris dienas: 2011 m. spalio 28, spalio 31 ir lapkričio 4 dienomis. Nuspręsta, kad interviu bus įrašinėjamas diktofonu. Pasirinkta apklausti tris informantus. Jie buvo užkoduojami raidėmis A,B, C. Pirmajam informantui suteiktas A kodas, antrajam – B, trečiajam – C. Visi pasirinkti informantai dirba turizmo versle Prienuose ir gerai žino šio miestelio turistinę situaciją. Jie buvo pasirinkti kaip ekspertai, nes būtent ir yra turizmo atstovai. Interviu su kiekvienu informantu buvo atliekamas individualiai.

### **Tyrimo rezultatai**

Atlikus tyrimą buvo gauti visų informantų rezultatai. Pirmą temą norėjau sužinoti turizmo sampratą ir subtemomis, kokia yra turizmo esmė informantų nuomone, ką jie mano apie turizmo situaciją Lietuvoje ir Prienuose?

#### **Turizmo esmė informantų nuomone**

Informantai turizmo sampratą apibūdina skirtingai. Turizmas jų nuomone tai kaip hobis, gyvenimo būdas, keliavimas ir apilankymas žinomose vietose, tai yra kaip užsiėmimas, veikla.

#### **Turizmo situacija Lietuvoje ir Prienuose**

Informantų nuomone turizmo situacija Lietuvoje nėra labai bloga. Tačiau mes nėra ta šalis kur trauktum daug turistų srautų. Jie mano tai gal dėl to, kad dar tik įsibėgėjantis verslas ir daug dar kur reikia tobulėti. Didesniuose miestuose ir kurortuose turizmas yra labiau išvystytas, net pačios savivaldybės prisideda prie turizmo. Pačiuose Prienuose turizmo situacija nėra iš gerųjų, nes nėra lėšų turizmo veiklą plėsti labiau, savivaldybė nesirūpina daugeliu klausimų. Visi trys informantai mano, kad pagrindinė priemonė turistams Prienuose gauti informaciją būtų įsteigtas Turizmo informacijos centras. Jis kaupų informaciją ir po to ją teiktų turistams.

Apibendrinant galima teigti, kad turizmą kiekvienas žmogus supranta savaip. Turizmas yra labai svarbus, kaip ūkio šaka, kuri duoda pelną. Tačiau turizmo situacija Lietuvoje ir ypač Prienuose nėra gera ir ją reikia gerinti.

Antra tema norėjau sužinoti turizmo informaciją ir subtemomis siekiau išsiaiškinti kokia informacija turizmo versle, ir kokia turizmo informacijos sklaida Prienų rajone.

#### **Informacija turizmo versle**

Informantai mano, kad informacija turizmo versle yra labai svarbi. Tačiau jos yra daug ir ji nesusisteminta, todėl turistams labai sunku orientuotis.

#### **Turizmo informacijos sklaida Prienų rajone.**

Prienų rajono kraštas, kaip ir daugelis kitų Lietuvos rajonų, įdomus savo istorija, kultūriniais, istoriniais ir gamtos paminklais, kraštovaizdžiu, tačiau informantų nuomone dėl visuomenę informuojančių įstaigų stokos rajonas pritraukia per mažai turistų, silpnai išnaudojamas kultūrinis potencialas.

Apibendrinant turizmo informaciją, turizmo versle yra labai svarbi. Informacija skatina žmonių susidomėjimą, skatina ir turizmo verslą. Dideli miestai informaciją pateikia geriau nei mažesni. Reikia daugiau įstaigų, pačių žmonių noro informuoti visuomenę, skleisti informaciją apie savo regioną. Trečia tema norėjau sužinoti apgyvendinimo nebuvimas turistų srautams ir subtemomis siekiau išsiaiškinti kaip informantų nuomone apgyvendinimas įtakoja turistų srautus ir koki pasiūlymai būtų turistų apgyvendinimui Prienuose“

#### **Apgyvendinimas įtakoja turistų srautus ir pasiūlymai turistų apgyvendinimui Prienuose**

Apgyvendinimo sektorius yra vienas iš matomiausių ir apčiuopiamiausių elementų turisto kelionėje ir patirtyje, kadangi jis apsisotija patalpose, kuriose turi jaustis atsipalaidavęs. Informantai mano, kad apgyvendinimas turistams būtinas. Prienų mieste turistų apgyvendinimui galima pasiūlyti tik kaimo turizmo sodybas. Informantų nuomone atsiradęs viešbutis gal nepritrauktų didelių turistų srautų, bet miestui būtų finansiškai naudingiau.

Apibendrinant galima teigti, kad apgyvendinimas yra vienas pagrindinių viešbučio siūlomų paslaugų ir vienas iš pagrindinių pelno šaltinių. Apgyvendinimas tai ne vien kambario ir lovos nuoma. Svečias, perkantis šią paslaugą, perka ir aplinką, saugumą

#### **Išvados**

1. Turizmo plėtrą tam tikrame regione dažniausiai priklauso nuo gamtinių ir kultūrinio palikimo išteklių, vietinės bendruomenės gyvybingumo bei turistinio patrauklumo elementų. Taip pat didelę įtaką turi ir apgyvendinimo paslaugų kokybė, jų skaičius ir pasirinkimo galimybės atspindi bei įtakoja lankytojų skaičių tam tikroje vietovėje. Todėl kiekvienos vietovės turizmo strateginio vystymo kryptyse turi būti numatomos ir tai vietoviai svarbios bei patrauklios apgyvendinimo formos. Tam tikros apgyvendinimo formos pasirinkimas priklauso nuo kelionės pobūdžio, turisto poreikių, esamos pasiūlos, tradicijų, ekonominės padėties bei daugelio kitų faktorių. Apgyvendinimo įmonėms tiesiog gyvybiškai būtina disponuoti informacija apie savo klientų kelionės tikslus.
2. Taip pat didelę įtaką Prienų rajono turizmui daro šalia esantis antras pagal dydį Lietuvos miestas Kaunas, kuris pasižymi gerai išvystyta turizmo infrastruktūra. Galima teigti, kad tokia Prienų rajono geografinė padėtis daro dvejopą įtaką turizmo veiklų vystymui. Tikėtina, kad Kauno dėl didelio patrauklumo turistams iš dalies skatina turistų skaičiaus augimą ir Prienų rajone (pravažiuojantys turistų srautai), tačiau didžioji dalis turistų maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas bei pramogas renkasi Kauno mieste. Taigi iš dalies Prienų rajono turizmo potencialas atsiduria Kauno miesto šešėlyje, kas tam tikra dalimi riboja rajono, kaip turizmui bei rekreacijai palankios vietovės įvaizdį. Prienų rajono užimama teritorija nėra didelė, todėl turistus labiau gali pritraukti ne kaip atskira lankytina vietovė, o kaip lankytinų vietų maršruto po apskritį dalis.
3. Graži Prienų rajono gamta ne vieną keliautoją priverčia stabtelėti ir pasigrožėti piliakalniais, buvusiomis dvarų sodybomis. Istorinę Prienų praeitį liūdija išlikę kultūros paveldo objektai. Daugelis lankytojų patiria daug daugiau, nei gali įsivaizduoti, nes mažas miestelis užburia savo legendomis, aplinka ir vietinių draugiškumu nuostabiame gamtos prieglobstyje. Tačiau dėl turizmo sektorių plėtojantį, visuomenę informuojantį įstaigų stokos rajonas pritraukia per mažai turistų. Prienų rajone veiklos nevykdo Turizmo informacijos centras (TIC), nėra įkurto atskiro informacinio portalo, visos viešinimo funkcijos perduotos rajono savivaldybės skyriui, kuris taip pat suteikia informaciją apie lankytinas rajono vietas. Labiausiai besivystanti ir viena iš svarbiausių turizmo infrastruktūros dalių – apgyvendinimo įmonių tinklas. Turizmo paslaugų įmonės Prienų rajone teritoriškai išsidėsčiusios netolygiai. Prienų rajone 2010 m. veikė viena privataus kapitalo apgyvendinimo paslaugas teikianti įstaiga, ir tai sudarė tik 1 proc. visų apskrities apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių. Tai labai žemas rodiklis, lyginant su kitomis rajonų savivaldybėmis

#### **Literatūra**

1. Armaitienė A., Grecevicius P., Urbis A. Vainienė I., Kaimo turizmas, 2001. Vilnius
2. Ekonomika ir vadyba aktualijos ir perspektyva, Šiaulių plėtros situacijos analizė, Šiauliai, 2008
3. Kinderis R., Žalys L., I Žalienė. Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. Ekonomika ir vadyba; aktualijos ir perspektyvos, Šiaulių Universitetas socialinių mokslų fakultetas, mokslo darbai, 2011. ISSN 1648 – 9098
4. LR turizmo įstatymas [žiūrėta 2011-09-21]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=197451](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=197451)
5. Miknius R., Svetingas viešbutis – svetinga verslas. Vilnius 1999. ISBN 5-7900-0926-8
6. Navickas V., Malakauskaitė A. Turizmo paslaugų reprezentacija: pažangi užsienio šalių patirtis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Kaunas, Vytauto Didžiojo Universitetas, 2006. Nr.39, p.88-89

7. Norvaišienė P. Viešbučiai ir jų patalpų priežiūra. Vilnius 2003. ISBN 9955 - 449 - 45- 4
8. NGO „Peritus Assistance“. Travel Lithuania. [Feeling Lithuania](#) > [Towns & Countryside](#) > [Countryside & Villages](#)  
Prienai, 2010, [žiūrėta 2011- 10 – 12]. Prieiga per internetą: <http://www.way2lithuania.com/en/travel-lithuania/prienai>.
9. Pasaulio turizmo srautai – rekordiniai. Delfi.lt. 2011,rugsėjis [žiūrėta 2011 – 09 – 22]. Prieiga per internetą: <http://verslas.delfi.lt/business/pasaulinio-turizmo-srautai-rekordiniai.d?id=49427742>
10. PRIENAI. Prienai regional municipality informative booklet, Information, maps and texts presented by Prienai regional municipality.1996.
11. Prienų rajono savivaldybės administracija. Rekreacija ir turizmas.Prienų rajono savivaldybės 2011 – 2019 metų strateginis plėtros planas. Vykdytojas UAB „Lyderio grupė“
12. Svetikienė I., Turizmo marketingas.Vadovėlis, Vilnius: Vilniaus kolegija, 2002
13. Šiaulių regiono turizmo plėtros situacijos analizė. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai, 2008
14. Turizmas Lietuvoje 2006 (2007) [žiūrėta 2011 – 09-21].Prieiga per internetą:  
<[http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat\\_y=2&cat\\_id=4](http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=2&cat_id=4)
15. TPL.lt Turizmas po Lietuvą. [Prienų rajonas](#) lankytinos vietos 2008, [žiūrėta 2011- 10 – 12]. Prieiga per internet:  
<http://www.tpl.lt/prienu-rajonas/>
16. Vengrauskas P. Vytautas. VšĮ Lietuvos regioninių tyrimų institutas Turizmo plėtros iki 2015 metų tategija 2002.[žiūrėta 2011 – 09 – 18]. Prieiga per internetą:  
<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:MIeZla0pTiYJ:www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/13.%2520turizmo%2520pl%2520etotes%2520strategija>
17. World Overview&Tourism Topics. 2001, Printed by the World Tourism organization. Madrid, Spain.(p. 41-42)) [žiūrėta 2011- 10 – 01]. Prieiga per internetą: [http://www.lrti.lt/veikla/turizmo\\_strat.doc](http://www.lrti.lt/veikla/turizmo_strat.doc)
18. Žalys L., Žalienė I., Iždonaitė I. Lietuvos kaimo turizmo charakteristika ir plėtros politika. Ekonomika ir vadyba:aktualijos ir perspektyvos. Ekonomika vadyba: aktualijos vadybos. ISSN 1648-9098, 2006, Nr. 2,p.7

# KOMUNIKACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS KAIMO TURIZMO SODYBOJE VILAITĖ

**Sigutė Rauluševičiūtė**

*Marijampolės kolegija*

**Kristina Miškinienė**

*Marijampolės kolegija*

**Anotacija:** Straipsnyje kaimo turizmas analizuojamas kaip kelionė į kaimo vietovę, norint pailsėti gamtoje, maitintis natūraliu, šviežiu maistu bei užsiimti tai aplinkai būdinga veikla. Komunikacija analizuojama kaip reikšminga sudėtinė organizacijos efektyvios veiklos dalis. Pateikiama vidinės ir išorinės komunikacijos samprata, komunikacijos proceso etapai. Siekiant atskleisti efektyvios komunikacijos poveikį bei komunikacijos sistemos tobulinimo galimybes kaimo turizmo veiklai analizuojamos verbalinės ir neverbalinės komunikacijos rūšys, rašytinės ir žodinės komunikacijos metodai ir būdai. Kadangi bendravimas yra vienas svarbiausių elementų profesionaliam turistų aptarnavimui svarbu laiku nustatyti komunikacijos trikdžius ir gebėti juos šalinti.

Tema aktuali tuo, kad kaimo turizmo sodybą kaip ir kiekvieną organizaciją sudaro kartu dirbantys ir tam tikrų bendrų tikslų siekiantys žmonės, kurių darbo kokybė ir rezultatai priklauso nuo sklandaus komunikacijos proceso viduje ir išorėje. Efektyviai komunikuojant galima išsiaiškinti ir patenkinti turistų poreikius, dėl ko jie gali būti paskatinti tapti nuolatiniais sodybos lankytojais. Todėl reikia labai gerai išanalizuoti, kaip vykdyti komunikaciją, veiklą, įkurti ir suplanuoti visą darbų eigą, siekiant sėkmingų ir efektyvių darbo rezultatų. Tyrimo problema: Neefektyvi komunikacijos sistema neužtikrina savalaikio ir kokybiško keitimosi informacija įmonės viduje ir gali formuoti neigiamą kaimo turizmo sodybos įvaizdį.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti komunikacijos sistemos tobulinimo galimybes kaimo turizmo sodyboje Vilaitė

**Straipsnio uždaviniai:**

- apibrėžti kaimo turizmo sampratą ir rūšis;
- apibūdinti komunikacijos sąvoką;
- išanalizuoti bendravimo proceso etapus, metodus ir būdus;
- atlikti komunikacijos sistemos tobulinimo galimybių tyrimą kaimo turizmo sodyboje „Vilaitė“;
- pateikti išvadas ir siūlymus.

**Tyrimo objektas** – komunikacijos sistema.

**Tyrimo dalykas** – komunikacijos rūšių, metodų, būdų ir trikdžių poveikis kaimo turizmo sodybų veiklai.

**Tyrimo metodas** – mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, anketinė apklausa, struktūrizuotas interviu.

## Kaimo turizmo samprata ir reikšmė

Kaimo turizmas plačiai paplitęs visame pasaulyje. Kaimo turizmas yra sudėtinė turizmo dalis, kuri Lietuvoje jau turi savo pripažinimą. Apskritai kaimo turizmas suprantamas kaip paslaugos, teikiamos už urbanizuotų teritorijų ribų. Dažnai sutinkamas ir toks apibūdinimas: kaimo turizmas – tai turizmas kaimo vietovėse. Kai kurie apibrėžimai kaimo turizmą tapatina su turizmu mažai apgyvendintose teritorijose. Kiti siūlo siauresnę kaimo turizmo sąvoką, tapatindami jį su kultūriniu, pažintiniu, ekologiniu ar agroturizmu, pabrėždami poilsiaujančių žmonių veiklą kaime. Nėra vieningo kaimo turizmo apibrėžimo, todėl įvairioje literatūroje autoriai jį apibūdina skirtingai.

Anot T. Žebelienės, kaimo turizmas – tai kelionė į kaimo vietovę, norint pailsėti gamtoje, maitintis natūraliu, šviežiu maistu bei užsiimti tai aplinkai būdinga veikla. Populiariai kaimo turizmas apibūdinamas kaip kaimiško gyvenimo būdo, kaimiško maitinimo, kaimiškų pramogų visuma (T. Žebelienė, 2010).

R. Sirusienė – Lamauskienė bei A. Lamauskas: kaimo turizmas yra industrijos sektorius, kuriam charakteringas smulkus turizmo verslas, įsigalintis žemės ūkio veiklai naudojamuose, miškinguose bei natūraliuose plotuose (Sirusienė – Lamauskienė R., Lamauskas A., 2009).

Kaimo turizmas kaip verslas apima visą rekreacinę ir poilsio kaime organizavimo veiklą bei su šia veikla susijusius tiek natūralius, tiek žmogaus sukurtus išteklius, esančius kaimo vietovėse. Kaimo turizmas išteklių naudojimo požiūriu – ypatingas verslas, nes čia kaip niekur kitur labiau reikalingos

palankios verslui sąlygos nei tiesioginės išteklių sąnaudos. Kaimo turizmo viena iš sėkmingos plėtros sąlygų – natūrali, patraukli rekreacinė aplinka ir joje atitinkamai įrengtas kaimo turizmo objektas – sodyba ar poilsio vieta, su visa rekreacinei veiklai reikalinga infrastruktūra. (Sirusienė – Lamauskienė R., Lamauskas A., 2009)

Kiekviena turizmo rūšis, taip ir kaimo turizmas yra klasifikuojamas, t.y. yra išskiriamos kaimo turizmo rūšys. Kaimo turizmo rūšys - tai tarpusavyje panašios, tačiau kai kuriais požymiais besiskiriančios kaimo turizmo paslaugos (A. Armaitienė, P. Grecevičius, A. Urbis, I. Vainienė, 1999)

Kaimo vietovėse galimas visų rūšių turizmas pagal jo turinį:

*Gydomasio turizmas* kaime dažniausiai yra siejamas su liaudies medicinos ir liaudiškais gydymo metodais. Gydomojo turizmo tikslas - pagydyti ar sustiprinti sveikatą. Gydomasio turizmas dažniausiai organizuojamas į tokias gamtos vietas, kuriose yra natūralūs gydomieji ištekliai – karštieji šaltiniai, gydomasios purvos, mineralinis vanduo, druskos kambariai ir pan.

*Poilsio turizmas* yra ypatingai populiarus, kadangi vienas iš pagrindinių tikslų nuo miesto tempo pavargusiems žmonėms yra poilsis.

*Pažintinis turizmas* kaime apima veiklą, susijusią su noru pažinti įvairius kaimo turizmo išteklius. Svarbiausias kaimo turizmo elementas yra gamtinė aplinka. Dominuojantis turistų interesas kelionėje yra kultūros pažinimas.

*Profesinis – dalykinis turizmas* siejasi su profesinių ir rekreacinių interesų derinimu kaime. Dažniausiai tai dalyvavimas įvairiuose kaime organizuojamuose seminaruose, bendravimas su specialistais ir kt. (I. Vainienė, 2001). Kelionės profesiniais interesais panašios į verslo keliones, nes susijusios su profesinių klausimų sprendimu. Verslo turizmas ir profesinis turizmas dažnai pateikiami kaip viena turizmo rūšis - dalykinis turizmas (Z. Vagonis, 2009).

*Religinis turizmas* apima įvairias religines apeigas, kurių ypač gausu kaimuose.

*Sportinis turizmas*: gali būti skirstomas pagal atskiras sporto rūšis. Yra nemažai sporto šakų, kurioms būtina kaimo aplinka. Sportinis turizmas tai kelionės kurių metu dalyvaujama sporto veikloje arba ji stebima (J. Ramanauskienė, A. Gargasas, 2007).

*Nuotykių turizmas* gali būti plėtojamas tiek kaime, tiek kitose teritorijose, nes čia svarbiausia pati veikla.

*Etninis turizmas* dažniausiai siejamas su kelionėmis į gimtąsias vietas, gimtąjį kraštą.

*Agroturizmas* apima veiklas, susijusias su žemės ūkiu (I. Vainienė, 2001). Ilgą laiką kaimo turizmas ir agroturizmas buvo bendra sąvoka, tačiau kaimo turizmo sąvoka yra platesnė, todėl agroturizmas yra tik kaimo turizmo rūšis.

Kaimo turizmas apima visas turizmo rūšis, susietas su kaimo aplinkos pažinimu ir poilsiu joje (Sirusienė – Lamauskienė R., Lamauskas A., 2009).

Kaimo turizmo esmę sudaro poilsio paslaugų kaip prekės visuma. Šių paslaugų įvairovė susijusi ne tik su konkrečiu sodybos šeimininko nuosavų išteklių panaudojimu, bet ir su visa kaimo infrastruktūra bei socialine aplinka (Z. Vagonis, 2009). Turizmo įstatyme nurodoma, kad kaimo turizmo paslaugų kūrimas ir plėtojimas gali būti remiamas specialiosiomis ir kitoms programoms vykdyti skirtomis lėšomis įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka, prioritetą teikiant kaimų architektūrinėms tradicijoms išlaikyti (LR Turizmo įstatymas, 2002). Atskirų regionų gamtos turtingumas bei įvairovė, ją papildantys kultūros paveldo objektai, palyginti geras kelių tinklas sudaro palankias sąlygas kaimo turizmui, kuris svarbus keletu aspektų:

1. Kaimo turizmas kuria ekonominę ir socialinę naudą kaimui.
2. Kaimo turizmas patraukli jaunimui veiklos rūšis, darbo vietų ir pajamų šaltinis kaimo gyventojams.
3. Poilsiautojų srautai palaiko kaimo vietovėse teikiamų paslaugų gyvybingumą, praplečia žemės ūkio produktų rinką (Z. Vagonis, 2009).

Kaimo turizmas yra reikšmingas ne tik jį kuriantiems, juo besinaudojantiems asmenims, bet ir aplinkiniams.

Kaimo turizmas arba poilsis kaime yra reikšmingas kaip visuomeninis reiškinys. Kaimo turizmo plėtra yra reikšminga ne tik pačiam verslininkui, bet ir visai kaimo bendruomenei. Yra išskiriamas vietinės bendruomenės, ekonominis, socialinis ir kultūrinės veiklos poveikis.

Vietinę bendruomenę įtakoja naujos darbo vietos ir asmeninės pajamos iš turizmo. Kaimo turizmas gali smarkiai paveikti neurbanizuotų regionų ekonomiką. Tokių regionų ekonomikos augimą apsprendžia ne

tik produkcijos ar užimtumo augimas, bet daug platesnė ekonominė nauda. Kaimo turizmas yra svarbus papildomas arba naujas pajamų šaltinis kaimo bendruomenėms. Šis sektorius gali tapti nauja sritimi, nešančia pajamas ir pelną kaimo vietovėse bei keičiančia žemės ūkio gamybinę veiklą į paslaugų sektorių. Plėtojant kaimo turizmą sukuriamos naujos darbo vietos su juo susijusiame versle -apgyvendinime, maitinime, prekyboje, pramogų organizavime. Kokybiškai veikianti turizmo sistema žymiai padidina darbo našumą, produktyvumą (Šaltinis: Kaimo turizmas // [Kaimo turizmo reikšmė kaimo plėtrai](#), 2011).

Kaimo turizmas taip pat reikšmingas tuo, jog atsiranda socialiniai kontaktai tarp vietinių gyventojų ir turistų, išauga kultūrinio paveldo svarbumo bei apsaugos suvokimas, atsiranda tvirtesni tarpusavio ryšiai tarp vietos gyventojų. Tai leidžia vietinei bendruomenei vystyti vietinę ekonomiką, gerinti pragyvenimo lygį, tausoti kultūrinį paveldą bei socialines vertybes. Kaimo turizmo plėtra skatina krašto kultūrinio savitumo ir identiteto apsaugos ir didinimo būtinybę, senųjų tradicijų atgijimą. Pagyvėja kultūrinis aktyvumas, gausėja renginių, švenčių, kultūrinių įvykių. Kaimo turizmas taip pat sukuria galimybes vietinių paslaugų, tokių kaip viešasis transportas, sveikatos priežiūra, palaikymui ir rėmimui.

### **Komunikacijos samprata ir reikšmė**

Komunikacija yra besitęsiantis procesas, įtraukiantis dalyvius, kurie veikia skirtingoje, bet persipinančioje aplinkoje ir kuria tarpusavio santykius lygiagrečiai siųsdami ir gaudami žinias, dauguma kurių yra veikiamos fizinių ar fiziologinių triukšmų (A. Markevičienė, 2010).

Komunikacija, anot A. Nugaraitės, yra suprantama kaip procesas, kuriame institucijos tikslai pasiekiami naudojant įvairias priemones. Anot jos, tai viešosios informacijos ir požiūrių perteikimas atitinkamiems gavėjams (A. Nugaraitė, 2005).

Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo (Stoškus S., Beržinskienė D., 2007). Kiekvienai organizacijai svarbi efektyvi komunikacijos sistema. Išorinė komunikacija skleidžia informaciją apie įmonę, o vidinė gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą.

Be efektyvaus bendravimo organizacijoje darbo sėkmė, tinkamas darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Tik tikslai, efektyvi dalykinė komunikacija lemia organizacijos vystymąsi. Jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2006). Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus (J. Tapinienė, 2006).

Išorinės komunikacijos perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į laiškus. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Norint efektyviai dirbti, pasiekti reikiamą bei užsibrėžtą tikslą kiekviena organizacija turi turėti formalią patvirtintą struktūrą, kuria remiantis realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Komunikacijos procesą apibūdina penki etapai (žr. 2.1 pav.):

1. Idėjos, informacijos atsiradimas. Visas bendravimas, pasikeitimas informacija prasideda nuo idėjos suformulavimo ar informacijos atrinkimo. Informacijos siuntėjas privalo nuspręsti, kokios ir kiek informacijos reikia perduoti.

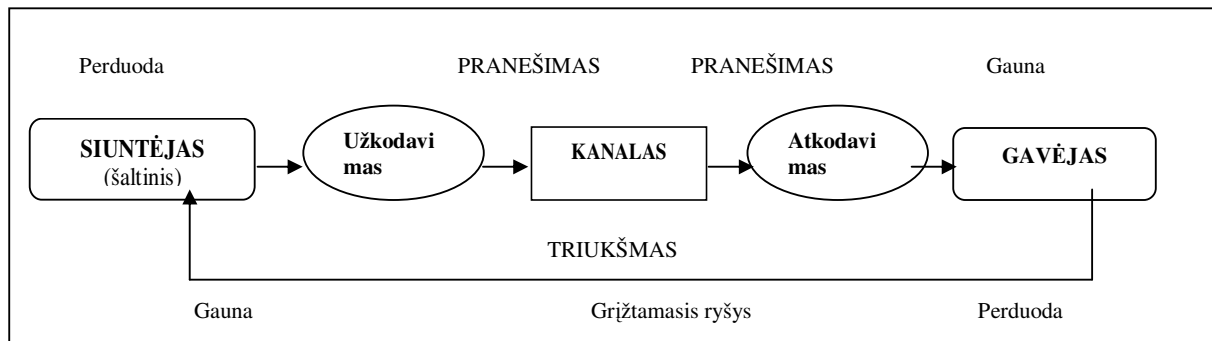
2. Kodavimas ir kanalo pasirinkimas. Prieš perduodamas informaciją siuntėjas turi ją paversti visiems suprantamu kodu, pvz: žodžiais, gestais, raštu. Tuomet įvyksta informacijos užkodavimas. Kadangi informacijos perdavimo procese kodavimas yra būtinas, pasirenkamos tokios informacijos perdavimo priemonės, kad nustatytos reikšmės būtų vienodai suprantamos visiems gavėjams. Informacijos perdavimo priemonės gali būti verbalinės ir neverbalinės. Siuntėjas turi pasirinkti ir informacijos perdavimo kanalą, kuris atitiktų informacijos užkodavimo priemones. Jeigu pasirinktas kanalas neatitiks informacijos užkodavimo, komunikacijos procesas nebus efektyvus.

3. Informacijos perdavimas. Šiame etape siuntėjas, perduodamas informaciją gavėjui, panaudoja kanalą. Informacijos perdavimas yra fizinis informacijos perdavimo veiksmas, dažnai sutapatinamas su pačiu komunikacijos procesu.

4. Dekodavimas. Dekodavimas – tai siuntėjo simbolių transformavimas į gavėjui suprantamas mintis. Sėkmingas informacijos atkodavimas priklauso nuo to, ar siuntėjo pasirinktas kodas gavėjui turi tą pačią

reikšmę. Jeigu taip, tuomet komunikacijos procesas bus baigtas. Kad įsitikinti, ar gavėjas teisingai suprato siųstą pranešimą, būtinas dar vienas etapas - suteikti grįžtamąjį ryšį.

5. Grįžtamasis ryšys. Kad būtų galima pasakyti, jog komunikacijos procesas buvo tobulas, reikia sužinoti ar gavėjo informacijos atkodavimas atitiko tai, ką norėjo perduoti siuntėjas. Kai vyksta grįžtamasis ryšys siuntėjas jau virsta gavėju ir atvirkščiai, nes tuomet buvęs informacijos gavėjas perduoda grįžtamąjį ryšį, t.y. kaip jis suprato gautą informaciją ir pereina visus minėtus etapus. Tinkamas grįžtamasis ryšys leidžia suprasti apie tobulą komunikaciją ir padidina jos proceso efektyvumą (B. Martinkus, 2010).



**1 pav. Komunikacijos proceso modelis** (J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, 2006)

Kaimo turizme efektyvi komunikacija yra sėkmingos veiklos pagrindas, nes bendravimas yra vienas svarbiausių elementų profesionaliam svečių aptarnavimui. Kaimo turizmo sodybos šeimininkas turi galvoti apie svečių poreikių tenkinimą. Dažnai yra manoma, kad užtenka tenkinti fiziologinius, saugumo poreikius ir svečiai bus patenkinti. Tačiau daugelis žmonių, kurie perka kaimo turizmo paslaugą, turi ir aukštesnių poreikių: bendrauti su šeimininkais, aplinkiniais žmonėmis, juos pažinti, išreikšti save ir pan. Bendravimas užtikrina tamprų ryšį, kuris leidžia gauti informaciją apie svečią, apie jo poreikius (I. Vainienė, 2001).

Kaimo turizmo sodybose atostogauja įvairūs žmonės, todėl sodybos šeimininkai ir personalas turi žinoti pagrindinius bendravimo būdus. Paauglių ir vyresnio amžiaus žmonių aptarnavimo sparta, kalba ir atsakomoji reakcija skiriasi. Tačiau aptarnavimo kokybė turi būti vienoda visiems. Bendraujant su paaugliais, jaunimu reikia vengti pamokymų ir lėtų, ilgų paaiškinimų.

Bendravimas su vyresnio amžiaus turistais turi savo ypatumų. Vertėtų laikytis šių taisyklių: informaciją teikti aiškiai, lėtai ir garsiai, informacija turi būti nesudėtinga ir trumpa, jeigu tenka informaciją pateikti raštu, ji turi būti parašyta didelėmis raidėmis ir ryškiai, bendraujant žiūrėti į akis, būtina sulaukti atsakymo ir išsiaiškinti, ar turistas informaciją suprato teisingai.

Prieš priimant turistą iš kitos šalies, reikėtų sužinoti pagrindinius etiketo reikalavimus, kad būtų išvengta nesusipratimų. Ypač daug keblumų iškyla, kai nemokama jokios užsienio kalbos.

Svečiai su fizine ir protine negalia turi būti apgyvendinti ir aptarnauti taip pat kokybiškai, kaip ir kiti turistai. Su neįgaliais svečiais reikia elgtis taktiškai. Nedera jų smalsiai apžiūrinėti, aptarinėti ar išskirti savo elgesiu iš kitų svečių (R. Sirusienė, 2008).

### **Komunikacijos rūšys, būdai ir metodai**

Pagal naudojamo kodo specifiką komunikacija gali būti skirstoma į verbalinę ir neverbalinę.

Verbalinė komunikacija – tai keitimosi informacija procesas, kai informacija koduojama tam tikra kalbinių ženklų sistema (Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B., 2007). Verbalinė komunikacija suprantama, kaip dviejų ar daugiau žmonių bendravimas bei keitimasis informacija, naudojant žodžius.

Verbalinė komunikacija yra skirstoma į žodinę ir rašytinę. Abi šios formos turi privalumų bei trūkumų (žr. 3.1 lentelė).

**1 lentelė. Žodinės ir rašytinės komunikacijos privalumai ir trūkumai**

|                   | <b>Žodinė komunikacija</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Rašytinė komunikacija</b>                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Privalumai</b> | 1. Informacijos perdavimo ir grįžtamojo ryšio sparta;<br>2. Jei siuntėjas yra neįsitikinęs informacijos perdavimo tikslumu, tai operatyvusis grįžtamasis ryšys leidžia siuntėjui patikslinti perduodamą informaciją | 1. Informacija yra pastovi, aiški, patikima;<br>2. Lengva patikrinti informacijos turinį, iškilus neaiškumams;<br>3. Informaciją galima saugoti archyvuose ar kitur.                                                                       |
| <b>Trūkumai</b>   | Informacija iškraipoma, ypač kai ji perduodama daugeliui žmonių.                                                                                                                                                    | 1. Įvairūs laišakai, raštai laikui bėgant yra sunaikinami;<br>2. Reikalingi didesni laiko ištekliai;<br>3. Sudėtingesnis grįžtamasis ryšys;<br>4. Informacija nepasiekia gavėjo; gali būti pamesta;<br>5. Netinkama gavėjo interpretacija. |

Kaip matoma iš lentelės, žodinė komunikacija turi daugiau privalumų nei trūkumų, tačiau negalima teigti, kad žodinis bendravimas yra veiksmingesnis ir efektyvesnis nei rašytinis. Rašytinė komunikacija yra ilgalaikė, ją galima saugoti ir prireikus patikslinti informaciją, ją peržiūrėti. Tai didesnis privalumas.

Informacijai skleisti svarbu pasirinkti tinkamus metodus ir būdus. Atsižvelgiant į organizacijos dydį, galima pasirinkti keletą arba visus komunikacijos metodus ir būdus (Mečelienė R, 2008).

Yra išskiriami rašytinės ir žodinės komunikacijos perdavimo metodai ir būdai.

Rašytinės komunikacijos metodas – tai rašytinės informacijos perdavimas raštu. Tai įvairūs dokumentai, skelbimai, instrukcijos ir kt. Rašytinė informacija – tai ilgalaikiai dokumentai, kuriuos vėliau galima peržiūrėti ir patikslinti. Tačiau rašytinę informaciją perduoti sunkiau, nes reikia apgalvoti kiekvieną žodį, sudėlioti juos tvarkingai, suprantamai, o tai reikalauja daug laiko ir pastangų.

Yra daug būdų perduoti ir skleisti rašytinę informaciją. Organizacija gali:

- turėti savo skelbimų lentą, kurioje skelbiama įvairi informacija: protokolai, įsakymai, potvarkiai, instrukcijos, darbo grafikai, skelbimai ir kt.;
- leisti kokį nors savo leidinį. Tai gali būti naujienų laikraštis, žurnalas, naujienų lapeliai, įvairūs lankstinukai, brošiūros ir kt.;
- teikti instrukcijas, taisykles, kuriose išdėstoma svarbi darbinė informacija apie darbo procedūras, atlyginimų sistemą ir kitus veiklos procesus;
- rašyti ataskaitas, kuriose skelbiama informacija apie organizacijos, skyrių ir atskirų pareigybių veiklą. Jų pasiektus rezultatus, įvykius, pokyčiai darbo srityje, finansinius rodiklius ir kt.;
- sukurti internetinę svetainę, kurioje darbuotojai gali perduoti informaciją, savo nuomonę diskusijų forume;
- sukurti vidinį tinklą – intranetą, kuriame platinama informacija skirta tik įmonei darbuotojams ir saugoma svarbi informacija susijusi su organizacijos veikla;
- elektroniniu paštu visiems darbuotojams ar atitinkamai reikiamam adresatui greitai išsiųsti informaciją, su kuria adresatas galės susipažinti jam patogiu metu (Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B., 2007).

Ypatingą dėmesį kaimo turizmo organizatoriai turėtų skirti bendravimui su svečiais laiškais. Laiškai svečiams rašomi, kai norima pasiūlyti naują paslaugą, taip pat sveikinimai švenčių proga (Vainienė I., 2001).

Žodinės komunikacijos metodas – tai informacijos perdavimas žodžiu, kalba. Žodinė informacija gali būti pranešimai, nurodymai, įsakymai, prašymai, paliepiami pasakyti žodžiu. Perduodant žodinę informaciją siuntėjas turi ją pateikti aiškiai, tiksliai ir objektyviai.

Žodinės komunikacijos perdavimo būdai yra tokie:

- asmeninis pokalbis. Jo metu perduodama oficiali ir neoficiali informacija tarp dviejų žmonių;
- susirinkimai, pasitarimai, konferencijos, kurių metu tiesiogiai bendraujama, analizuojama informacija apie organizacijos veiklą, jos tikslus, siekiamą rezultatą ir pan.;
- vaizdo ir garso įrašai, kurių metu aptariama pamatyta ar išgirsta informacija, susijusi su įmone, darbuotojais ir kitais įtakos turinčiais veiksniais;
- vaizdo konferencijos, kai tiesioginio pokalbio metu sprendžiamos organizacijos problemos, diskutuojama svarbiomis temomis (Mečelienė R., 2008).

Kaimo turizmo sodybose dažniausiai naudojami komunikacijos būdai yra tiesioginis bendravimas, pokalbiai telefonu. Siekiant sudaryti gerą išpūdį klientams, labai svarbu laikytis bendravimo etiketo. Jeigu klientas paskambina į įmonę jis tikisi aiškaus, profesionalaus pokalbio. Kadangi savo pašnekovo nemato, išpūdį susidaro iš kalbėjimo manieros ir to, kas sakoma. Be to, išpūdį susidaro ne tik apie atsiliepusį darbuotoją, bet ir apie visą įmonę. Patenkinto kliento informacija – pati veiksmingiausia reklama įmonei.



Siekiant šio tikslo reikia laikytis tokių pagrindinių taisyklių: atsiliepus telefonu būtina pasakyti įmonės pavadinimą, pareigas, vardą ir pavardę ir pasisveikinti. Jeigu sulaukiama kliento skambučio tuo metu, kai nėra atsakingo darbuotojo, kiti asmenys turėtų atsiliepti ir suteikti visą reikalingą informaciją. Jei to padaryti negali, reikia išsiaiškinti kliento klausimą ir pažadėti, kad jam paskambins už šį reikalą atsakingas asmuo. Kalbant su klientu, reikia būti mandagiems: stengtis nepertraukti, išklausyti. Nors pagal etiketą pokalbį baigia skambinantis asmuo, įmonės darbuotojas pokalbį ir jo trukmę turėtų kontroliuoti taikliais klausimais, o pabaigoje apibendrinti, kas buvo kalbėta ir kokie numatomi, jeigu reikia, tolimesni veiksmai. Visada verta prisiminti formulę – apie 80 proc. pokalbio laiko skiriama klientui ir tik apie 20 proc. kalbančiajam darbuotojui (Gruodytė S., 2009).

Komunikuojant svarbu pirmasis išpūdis. Bendravimo su svečiu kaimo turizme sėkmė priklauso nuo jo pirmo išpūdžio apie aplinką, šeiminingą ar darbuotoją. Informacija apie aplinką bus teigiama, jeigu bus tvarkingas namas, nušluoti takeliai, tuščios šiukšlių dėžės, švarūs ir neapkrauti stalai, gerai matomoje vietoje pateikta informacija apie paslaugas, tinkamoje vietoje, tvarkingai sudėti informaciniai leidiniai, suteikta būtina pirminė informacija.

Per pirmas penkias minutes svečias nusprendžia, ar jis bendraus toliau. Todėl svarbu, kad pirmas išpūdis būtų geras. Siekiant sudaryti gerą išpūdį reikia natūraliai šypsotis, parodyti svečiui dėmesį, susidomėti juo, kalbant žiūrėti į akis, tinkamai atrodyti (Sirusienė R., 2008).

Žodinis bendravimas susideda iš dviejų dalių – mokėjimo perteikti informaciją žodžiais ir mokėjimo klausytis. Rekomenduojama laikytis tokių pagrindinių taisyklių: kalbėti aiškiai, nevartoti žargono, pateikti svečiui esminę informaciją, pakartoti tą informaciją, kurią svečiui reikės įsiminti, sulaukti atsakomosios reakcijos į pateiktą informaciją, pakartoti informaciją dar kartą, jei svečias nesuprato.

Pagal P. Tomsoną galima išskirti keturis situacijų tipus, kada ypač svarbu gerai klausytis:

- Kai reikalinga informacija, kurią turi pašnekovas.
- Kai pašnekovas yra svarbus.
- Kai kyla nesusipratimų tikimybė.
- Kai pokalbis yra emocionalus (Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B., 2007).

Bendraujant ne visa informacija perduodama ir priimama žodžiais. Dalis informacijos perteikiama pasitelkus neverbalinę komunikaciją: kūno kalbą, gestus, veido išraišką ir kita. Neverbalinę kalbą galima suvokti matant, liečiant ir per kitus informacijos šaltinius – kvapą, skonį, laiką. Kvapas ypač turi įtakos bendraujant kaimo turizme. Sodybų šeiminingai turi kreipti dėmesį į šiukšlių kaupimą ir utilizavimą, tinkamą WC priežiūrą, užtikrinti švarą prie vandens telkinių.

Bendravimui įtakos turi kambario dydis, sienų spalva. Spalvos sąlygoja nuotaiką. Lankytojo savijautą, o tuo pačiu ir elgesį sąlygoja oras patalpose ir parinktas apšvietimas (Vainienė I., 2001).

### **Komunikacijos trikdžiai ir tobulinimo būdai**

Įmonės darbuotojams bei vadovams reikia vienas kitą išklausyti, stengtis suprasti, atsižvelgti į kritiką bei kitokią požiūrį. Tokiu būdu įmonės rezultatai ir tikslai taps realesni, pasiekiami bei daug greičiau įgyvendinami. Kiekviena komunikacija vyksta tarp dalyvių tam tikrame lygmenyje.

Norint užtikrinti efektyvų komunikacijos procesą, reikia išsiaiškinti ir pašalinti įvairius trukdymo barjerus. Pagal S. Stoškų ir D. Beržinskienę komunikacijos barjerai yra visa tai, kas iškreipia informacijos esmę. Bendrai yra išskiriami tokie komunikacijos trikdžiai:

- Nepakankama arba neaiški informacija, kai darbuotojams užduotys pateikiamos be komentarų, su nesuprantama arba nepakankama informacija.
- Informacijos perteklius. Sunkumų iškyla tada, kai informacijos pateikiama per daug, nes sunku susikoncentruoti į svarbiausią.
- Netinkamas laikas. Reikia atsižvelgti į tai, kuriuo metu pateikiama informacija, nes jos pateikimui gali būti netinkamas laikas.
- Iškraipymas arba filtravimas. Informacijos iškraipymas ir filtravimas gali būti daromas tiek sąmoningai, tiek nesąmoningai, dėl nemokėjimo aiškiai išreikšti mintis.
- Netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų parinkimas. Perduodant informaciją reikia naudotis tinkamomis informacijos skleidimo priemonėmis ir kanalais, kad informacija būtų visiems suprantama ir pasiekama vienodai.
- Rizika. Atsiranda tada, kai žemesnio hierarchinio lygio darbuotojai perduoda informaciją aukštesniam. Perduodami informaciją „aukštyn“ darbuotojai rizikuoja savo tolesne veikla.
- Konkurencija, kuri pasireiškia siekiant, kuo geriau pasirodyti vadovui ir taip būti paaukštinam.

- Specializacija, kuri įtakos turi skirtingam darbuotojų informacijos suvokimui, dėl neturimų žinių reikiamoje srityje.
- Motyvacijos trūkumas, pasireiškia dėl to, kad tarpusavyje besivaržantys ir konkuruojantys darbuotojai nėra linkę keistis informacija.
- Skirtingas suvokimas, atsirandantis dėl skirtingos kompetencijos, interesų, poreikių, emocijų būklės, patirties, socialinių nuostatų.
- Semantiniai trikdžiai, kylantys dėl kiekvienam skirtingos žodžio reikšmės. Kad būtų galima efektyviai perduoti informaciją ir žinias, vartojami žodžiai turi turėti tą pačią reikšmę tiek kalbėtojų, tiek klausytojų, t.y. visiems įmonėje dirbantiems asmenims. Žinoma, kad kai kurie žodžiai turi daug reikšmių, todėl būtina išaiškinti taip, kad klausantysis – informacijos priėmėjas viską suprastų taip, kaip norėjo kalbantysis.
- Neverbaliniai trikdžiai, atsirandantys dėl skirtingų gestų ar veiksmų supratimo. Perduodama bei gaunama informacija taip pat labai stipriai įtakoja nežodinę komunikaciją, t.y. kūno judesiai, veido išraiška, atstumas su kitu komunikacijos dalyviu. Norint teisingai suprasti nežodinę komunikaciją, reikia gerai pažinti savo kolegas, darbuotojus. Taip pat stengtis naudoti tokias nežodines komunikacijos priemones, kad jos atitiktų žodinę prasmę.
- Blogas grįžtamasis ryšys: nesugebėjimas išklausti, susikaupti, kompetencijos stoka. Blogo grįžtamojo ryšio veiksnys yra nesugebėjimas išklausti, pasitikėjimas,. Gali būti pasitikėjimas ar nepasitikėjimas pačia žinia ar informacija, kurią pateikia kalbantysis. Pasitikėjimui įtakos turi perdavusiojo informaciją ir informacijos priėmėjo santykiai. Kuo dalyviai daugiau žinos apie vienas kitą, kuo jie bus labiau susibendravę, tuo bus galima labiau pasitikėti informacija ir jos turiniu (Stoškus S., Beržinskienė D., 2007).

Darbuotojai turi būti atidūs ir nustatyti, kokiam klausytojų tipui gali priskirti pašnekovą:

- Klausytojas – simulantas vaidina dėmesingą, nors mintys klajoja kažkur toli.
- Įsigilinęs į save klausytojas daugiausia dėmesio skiria sau: „Įdomu, koks aš atrodau pašnekovui“.
- Sėlinantis klausytojas paslapčia renka informaciją, kuri bus panaudota kalbančiojo puolimui.
- Atrenkantis klausytojas domisi tam tikra informacijos dalimi, kuri jam naudinga ir reikšminga.
- Kategoriškas klausytojas visą informaciją skirsto į dvi kategorijas: gerą arba blogą.
- Klausytojas – aidas linkęs pakartoti paskutinį girdėtą kalbančiojo žodį.
- Klausytojas – veidrodis pakartoja paskutinę kalbančiojo girdėtą frazę, kurios žodžių tvarka dažniausiai būna pakeista.
- Svarstantis klausytojas neretai užbėga į priekį, trukdo kalbančiajam, skuba daryti išvadas, spėlioja būsimus įvykius, klausinėja.
- Užjaučiantis klausytojas demonstruoja empatiją: „Tu teisus“, „Aš tave užjaučiu“.
- Emocingas klausytojas linkęs aikčioti, juoktis ir pan.
- Analizuojantis klausytojas viską vertina racionaliai, dažniausiai nekreipia dėmesio į kalbančiojo neverbalinę komunikaciją.
- Neadekvatus klausytojas uždavinėja klausimus, nesusijusius su aptariama tema.
- Šiurkštus klausytojas nesirenka žodžių: „visa tai – niekai“, „nesąmonė“ ir pan.

Klausymasis reikalauja pastangų. Žmogus turi ne tik išgirsti, bet ir apdoroti išgirstą informaciją – ją suprasti, interpretuoti ir pan. Neefektyvus klausymasis sukelia nesusipratimus, klaidas ir problemas, kurios gali būti ne tik pavojingos, bet ir lemtingos, nes nesiklausydami atimame iš savęs informaciją, reikalingą deramam atsakymui į asmens pranešimą, padidiname klaidų tikimybę, nevisiškai suprasdami, ką žmogus nori pasakyti.

Komunikacijos rezultatas nėra tik perduoti informaciją. Komunikuojant tikimasi kitų žmonių elgesio pokyčio.

Nuo informacijos išsakymo iki veiksmo yra tarpinių elementų, be kurių elgesio pokyčio pasiekti neįmanoma. Tai vadinama „Domino“ efektu:

Girdėjau – informacija buvo sukurta ir išplatinta.

Žinau – informacija pasiekė gavėją ir buvo perskaityta/ pamatyta/ išgirsta.

Suprantu – gavėjas įsigilino į informaciją ir suprato žinutę bei kontekstą.

Pritariu – gavėjas suprato, kaip tai susiję su juo, ir mato žinutės prasmingumą bei naudą.

Darau – gavėjas palaiko žinutės idėją ir atitinkamai elgiasi.

Siekiant, kad komunikacija būtų efektyvi, rekomenduojama komunikaciją planuoti tokiais žingsniais:

- Ką norime pasiekti?

- Kas yra tikslinė auditorija?
- Kokios yra dabartinės jų nuostatos?
- Ką mes jiems turime pasakyti?
- Komunikavimas.
- Ar informacija pasiekė auditoriją (rezultatų matavimas)?
- Ką dar reikėtų pasakyti/ padaryti?

Norint, kad komunikacijos procesas būtų efektingas, reikia žinoti jo tobulinimo būdus. Informacijos perdavimo tobulinimo galimybės gali būti tokios:

- Išsiaiškinti, kaip geriau perduoti informaciją ir kaip ją priimti;
- Naudoti įvairius informacijos perdavimo kanalus;
- Aktyviai klausyti pateikiamą informaciją;
- Užduoti klausimus (Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B., 2007).

### **Kaimo turizmo sodybos Vilaitė komunikacijos sistemos tobulinimo galimybės**

Kaimo turizmo sodyba „Vilaitė“ yra gražiame vienkiemyje Byliškių km., Prienų rajono savivaldybėje, 42 km nuo Marijampolės bei 24 km nuo Kauno centro.

Kaimo turizmo sodyba turi keletą tikslų, tačiau svarbiausias iš jų – gauti pelną, teikiant kuo kokybiškesnes kaimo turizmo paslaugas. Taip pat siekiama būti geriausia, teikiančia kokybiškiausias kaimo turizmo paslaugas sodyba ne tik savo rajone, regione, bet ir visoje Lietuvoje. Tai daryti kaimo turizmo sodybai sekasi, nes šiais, t.y. 2011 metais sodyba „Vilaitė“ gavo apdovanojimą iš Lietuvos kaimo turizmo asociacijos (LKTA) kaip geriausia aktyvaus laisvalaikio sodyba Lietuvoje.

Kaimo turizmo sodyba „Vilaitė“ tinka visaverčiam poilsiui. Kaip ir kiekviena kaimo turizmo sodyba taip ir „Vilaitė“ kaip pagrindinę paslaugą teikia apgyvendinimą. Siūloma ir maitinimo paslauga, kuria rūpinasi profesionalūs virėjai. Pačioje sodyboje maistas nėra gaminamas, o perkamas iš asmenų, užsiimančia šia veikla. Sodyboje yra įrengta virtuvė su visa reikalinga įranga. Taip pat siūloma renginių organizatoriaus, vakaro vedėjo, muzikantų bei fotografų paslaugos. Poilsui ir laisvalaikiui suorganizuoti yra siūlomos tokios paslaugos ir pramogos: kubilas, šašlykinė, tinklinio aikštelė, futbolo aikštelė, krepšinio aikštelė, vaikų žaidimo aikštelė, pavėsinės, užsakomi DJ, rengiami karaoke vakarai, organizuojamas nuotykinis – orientacinis žaidimas „Vilaitė Race“.

### **Išvados**

1. Kaimo turizmas – tai kelionė į kaimo vietovę, norint pailsėti gamtoje, maitintis natūraliu, šviežiu maistu bei užsiimti tai aplinkai būdinga veikla. Populiariai kaimo turizmas apibūdinamas kaip kaimiško gyvenimo būdo, kaimiško maitinimo, kaimiškų pramogų visuma.
2. Kaimo turizmo rūšys yra šios: gydomasis turizmas, poilsio turizmas, pažintinis turizmas, profesinis – dalykinis turizmas, religinis turizmas, sportinis turizmas, nuotykių turizmas, etninis turizmas, agroturizmas.
3. Komunikacija – keitimasis sukurta/ sutvarkyta informacija tarp dviejų ir daugiau žmonių, siekiant bendro supratimo. Tai nenutrūkstantis, nesibaigiantis ir integralus procesas.
4. Komunikacijos sistemą sudaro vidinė ir išorinė komunikacija. Vidinė komunikacija vyksta vertikalia ir horizontalia kryptimis. Išorinė komunikacija perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos.
5. Efektyvi komunikacijos sistema turi remtis rašytiniais ir žodiniais komunikacijos metodais, informacinių šaltinių pažinimu neverbaliniame bendravime.
6. Kaimo turizmo sodybose atostogauja įvairūs žmonės, todėl sodybos šeimininkai ir personalas turi žinoti pagrindinius bendravimo principus. Komunikuojant reikia pažinti pašnekovą, tiksliai perduoti informaciją ir būti geru klausytoju. Siekiant visapusiškai patenkinti lankytojų poreikius, reikia laikytis bendravimo taisyklių būdingų atitinkamai turistų grupei.
7. Pasiiekti abipusį supratimą gali trukdyti organizacinės ir individualios kliūtys, jų šalinimas ir komunikacijos sistemos tobulinimas lemia organizacijos vystymąsi.

## Literatūra

1. Baršauskienė V., Janulevičiūtė - Ivaškevičienė B. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005, ISBN 9955099038.
2. Gruodytė S. Dalykinis bendravimas telefonu//Biuro administravimas, 2009, Nr. 3
3. [James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Vadyba - Kaunas, 2006, ISBN 9986-850-30-4](#)
4. Kaimo turizmas // [Kaimo turizmo reikšmė kaimo plėtrai](#). – Panevėžys, 2011. [žiūrėta: 2012-04-27]. Prieiga per internetą: <http://www.panevezystic.lt/kaimo-turizmo-reiksme-kaimo-pletrai/>
5. Kaimo turizmo sodyba Vilaitė. [žiūrėta: 2011-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.vilaite.lt/>
6. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas priimtas 2002 m. gruodžio 3 d., Nr. IX-1211. – Vilnius, 2002
7. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė. Vadybos pagrindai. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010. ISBN 978-9986-38-983-5\*
8. Mečelienė R. Vidinė komunikacija Organizacijoje // Biuro administravimas, 2008, Nr.4
9. Nugaraitė A. Komunikacijai viešajame administravime – žalia šviesa // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, gruodis [žiūrėta: 2012-04-26]. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/vta3\\_perziurai.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/vta3_perziurai.pdf)
10. Ramanauskienė J., Gargasas A. Kokybės aktualumas kaimo turizmo verslo vadyboje // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai. – Kaunas: Akademija, 2007, Nr. 10 (3). [žiūrėta: 2012-04-10]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/10/93.pdf>
11. Sirusienė R. Kaimo turizmas. Kaunas, 2008 ISBN 978-9955-755-56-2
12. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007\*. ISBN: 9955098600
13. Vainienė I. Kaimo turizmo organizavimas. – Vilnius: Eugrimas, 2001, ISBN 9986-752-99-X
14. Sirusienė – Lamauskienė R., Lamauskas A. Kaimo turizmas ABC. – Kaunas: Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2009. ISBN 978-9955-422-49-5
15. Markevičienė A. Komunikacija: samprata ir procesas. – Vilnius, 2010
16. Vagonis Z. Kaimo amatų plėtros tendencijos ir poveikis kaimo turizmo verslo konkurencingumui Klaipėdos apskrityje. – Kaunas, 2009. [žiūrėta: 2012-04-27]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eL.ABa-0001:E.02~2009~D\\_20090608\\_163607-71002/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eL.ABa-0001:E.02~2009~D_20090608_163607-71002/DS.005.0.01.ETD)
17. Žebelienė T. Metodinė medžiaga: Kaimo turizmo sodybos vietos parinkimas ir kaimo turizmo verslo organizavimas. 2010



## Laisvalaikio turizmas pasienio regione

Gintaras Skamaročius

Nemuno euroregiono Marijampolės biuras, VŠĮ

2012. 05. 18

### Laisvalaikis – produktai vartojimui viduje

- esami pasiūlymai „vietoje“;
- galimybės ir priemonės augimui;
- užduotys viešajam ir privačiajam

### Laisvalaikis abipus sienos

- Turistai ir vartotojai – gretų papildymas;
- Bendri interesai globalizacijos kontekste;
- Turizmo verslas ar pasididžiavimas

## esami pasiūlymai „vietoje“



kartodromai



oro  
balionai

aviaklubai,  
parašiutai



## esami pasiūlymai „vietoje“



poilsinės kelionės mažais laivais Nemune,  
ežeruose ir užtvankose



„teminiai“  
pasiplaukiojimai

aktyvusis vandens turizmas Šešupe,  
Ūla, Merkiu, Baltaja Ančia, Šalčia,  
Seina





## esami pasiūlymai „vietoje“



adrenalino parduotuvės  
(dažasvydis, laipynės, ...)



## esami pasiūlymai „vietoje“

poilsis „dirbant kitiems“



## esami pasiūlymai „vietoje“

Kaimo turizmo sodybos,  
piliakalniai,  
gamtos vertybės ir mokomosios programos,  
futbolo maniežas,  
sporto ir koncertų salės,  
....

## galimybės ir priemonės augimui

- ES programos ir jų „paskirtis“;
- Vietiniai resursai;
- Administraciniai sprendimai  
(strategijos, nuolaidos, ...)



## užduotys viešajam ir privačiajam

- Kas pirmiau ?
- Užduotys;
- Visuomenės ugdymas;
- Viešojo ir privatačiojo partnerystė

## Turistai ir vartotojai abipus sienos – gretų papildymas

Ateis ar išeis ?  
Pasirengimas;  
Apribojimai

## Bendri interesai globalizacijos kontekste

Kodėl mums vieni kitų reikia ?

Bendrų tarpvalstybinių ir  
tarpinstitucinių produktų kūrimas

Ačiū už dėmesį



[www.nemunas.info](http://www.nemunas.info)

[biuras@nemunas.info](mailto:biuras@nemunas.info)

Tel./faks. 8 343 91538

# TURISTINIŲ REGIONŲ KONKURENCINGUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI: KAUNO IR BIRŠTONO MIESTŲ PAVYZDŽIU

**Irma Šiaulytė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Edmundas Jasinskas**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Straipsnyje analizuojami turistinių regionų konkurencingumą lemiantys veiksniai ir jų daroma įtaka šalies konkurencingumui. Glaustai aptariami konkurencingumo sampratos aspektai bei lygmenys. Regionų konkurencingumo augimas grindžiamas konkurencingumą lemiančiais veiksniais. Didelė šių veiksnių įvairovė nevienodai įtakoja skirtingą šalies regioną. Siekiant nustatyti turistinių regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių svarbą, 2011 m, sausio-vasario mėnesiais buvo atliktas pilotinis tyrimas. Jo metu, remiantis regionų konkurencingumo modeliu, nustatyti ir išskirti svarbiausi konkurencingumą lemiantys kriterijai, labiausiai įtakojančios tam tikrą šalies regioną jo plėtros atžvilgiu.

**Raktiniai žodžiai:** konkurencingumas, šalies konkurencingumas, turistinio regiono konkurencingumas, konkurencingumo veiksniai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Turistinių regionų konkurencingumo didinimas grindžiamas konkurencingumą lemiančiais veiksniais. Didelė šių veiksnių įvairovė nevienodai įtakoja skirtingą šalies regioną. Tai sąlygoja įvairius struktūrinius pokyčius, lemiančius gerovės sukūrimą, gyvenimo kokybės pagerėjimą, kapitalo rinkos plėtotę, įvairių technologijų ir inovacijų kūrimą, aiškų regioninės politikos formavimą bei jos įgyvendinimo priemonių nustatymą. Siekiant išvengti regioninių skirtumų, kuriuos daugiausia lemia nepakankamas regionų plėtros procesų koordinavimas, svarbu ne tik nustatyti konkurencingumą lemiančius veiksnius, bet ir išskirti svarbiausius, labiausiai įtakančius tam tikrą šalies regioną jo plėtros atžvilgiu.

**Tyrimo problema:** kokie veiksniai lemia turistinių regionų konkurencingumą?

**Tyrimo objektas:** Kauno ir Birštono turistinių regionų konkurencingumą lemiantys veiksniai.

**Straipsnio tikslas** – įvertinti turistinių regionų konkurencingumą lemiančius veiksnius.

Siekiant užsibrėžto tikslo nagrinėjami tokie uždaviniai:

1. Išnagrinuoti šalies ir regionų konkurencingumo vertinimo modelius, sudarant turistinio regiono konkurencingumo įvertinimo modelį.

2. Nustatyti Kauno ir Birštono turistinių regionų konkurencingumą lemiančius veiksnius.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė; anketinė ekspertų apklausa; aprašomoji statistinė analizė; kryptingasis interviu; kontent analizė.

## Turistinio regiono konkurencingumo įvertinimo modelis

Konkurencingumo teorijos apžvalga (Aiginger, 2006; Cho, 2005; Cho & Moon, 2005; Rondomanskaitė, 2004; Rugman et al., 2005; Maksvytienė ir Urbonas, 2003; Porter, 1990; 1998; 2001; Porter & Kramer, 2002) leidžia teigti, kad konkurencingumas gali būti nagrinėjamas skirtinguose analizės lygmenyse ir modeliuose. Tiksliau tariant, formuojant konkurencingumo koncepciją, svarbu nustatyti konkurencingumo lygius, priklausomai nuo veikėjų, dalyvaujančių ir kuriančių ekonominę vertę rinkoje. Tradicinės konkurencingumo studijos nagrinėja tris analizės lygmenis: šalies, pramonės šakos ir įmonės (Rondomanskaitė, 2004; Maksvytienė ir Urbonas, 2003; Porter, 1990; 2001).

Siekiant detaliau išnagrinėti lygmenų struktūrą, pateikiama A. Wassenberg korporatizmo lygių diferenciacijos sistema, kuri tiksliau paaiškina konkurencingumo lygmenų sudėtinę dalis:

- Mikro lygis: lokalinės (vietinės) politinės – administracinės institucijos; pavienės įmonės.
- Mezo lygis: regioninės, visuomeninės instancijos; šakos; regionai.
- Makro lygis: centrinės valstybinės instancijos (Guzavičius, 2008).

Pastaruoju metu daug diskutuojama apie stiprėjančią konkurenciją bei šalies pramonės gebėjimą atlaikyti konkurenciją tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Šiuo atveju, svarbiausiu tampa mezo lygmuo, kurį paprasčiau analizuoti, remiantis modeliais, kadangi nagrinėjamas turistinio regiono konkurencingumas, o regionas – vietos ekonominės sistemos dalis, lemianti visos šalies konkurencingumą savo pačios ir kitų valstybių atžvilgiu. Tai teritorija, pasižyminti tam tikromis specifinėmis gamtinėmis, demografinėmis, socialinėmis ir ekonominėmis sąlygomis, kurios ją charakterizuoja ir skiria nuo gretimų teritorijų (Atkočiūnienė ir kt., 2008; Bruneckienė ir Pukėnas, 2008; Bruneckienė ir kt., 2007).

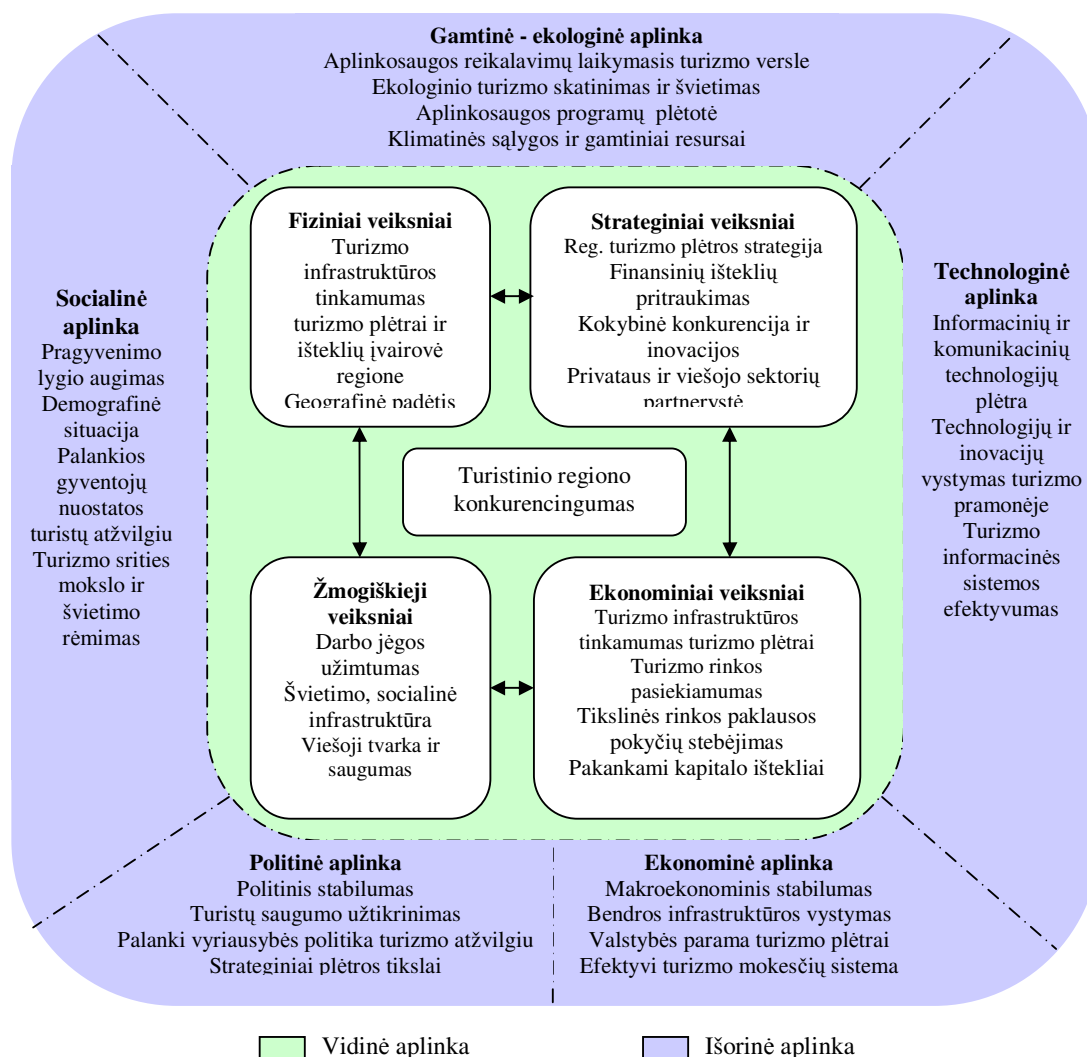
Plačiau apžvelgiami pagrindiniai, mokslinėje literatūroje labiausiai paplitę M. E. Porter „Nacionalinio deimanto“, A. M. Rugman, J.R.D'Cruz „Dvigubo deimanto“, D. S. Cho „Devynių veiksmų“, M. Porter bei D. S. Cho ir H. C. Moon „Konkurencingumo ciklo“, A. Malmberg & P. Maskell „Pasaulio ekonomikos forumo“ ir J. Bruneckienės regiono konkurencingumo vertinimo modeliai, kurių atlikta analizė leidžia išskirti pagrindinius metodologinius principus, taikytinus vertinant regionų konkurencingumą (1 lentelė):

**1 lentelė. Metodologiniai principai, taikytini vertinant regionų konkurencingumą, sudaryta autorių, remiantis A. Liučvaitiene ir K. Peleckiu (2011), C. Pitel & P.K. Lindroos (1999), A. Rondonianskaite (2004)**

| Autorius                        | Modelis                                                      | Metodologiniai principai                                                                                                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. E. Porter (1998)             | „Nacionalinio deimanto“ modelis                              | Metodologiškai pagrįsti ir susisteminti regionų konkurencingumą lemiančius veiksmus                                                                         |
| A. M. Rugman et al. (2005)      | „Dvigubo deimanto“ modelis                                   | Į regionų konkurencingumo vertinimą įtraukti tarptautinės veiklos aspektą; konkurencingumo modelį pritaikyti atsižvelgiant į analizuojamo regiono specifiką |
| D. S. Cho (2005)                | „Devynių veiksmų“ modelis                                    | Žmogiškojo veiksmo svarba regionų konkurencingumui didinti                                                                                                  |
| D. S. Cho & H. C. Moon (2005)   | „Konkurencingumo ciklo“ modeliai                             | Regionų konkurencingumą tarptautinėje rinkoje vertinti tik ekonomiškai panašių regionų                                                                      |
| A. Malmberg & P. Maskell (1999) | Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo vertinimo modelis | Išskirti rodikliai, leidžiantys įvertinti šalies ekonominę būklę bei konkurencingumo plėtojimo galimybes                                                    |
| J. Bruneckienė (2008)           | Regionų konkurencingumo modelis                              | Regionų konkurencingumą lemia įvairių aplinkų veiksmų visuma                                                                                                |

Galima teigti, kad jie visi yra pakankamai apibendrinti ir įgalina į regionų konkurencingumą lemiančią sistemą pažvelgti detaliau. Iš esmės, modelių duomenų bazę sudaro veiksniai, suskirstyti į infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, bendrosios ūkio raidos, technologijų ir inovacijų grupes, kurie savo ruožtu suteikia galimybę įvertinti šalies būklę konkurencingumo aspektu. Išsamesnė analizė atlikta 2011 m. pilotinio tyrimo metu.

Daugelis konkurencingumo problematiką nagrinėjusių autorių išskiria skirtingus regionų konkurencingumą lemiančius veiksmus. Pasak G. Wignarajos & Joiner (2004) konkurencingumą lemiantys veiksniai yra makroekonomikos, socialinis ir politinis stabilumas, tiesioginės užsienio investicijos, konkurencingos įmonės, valdžios suverenitetas. Nurodoma, kad prie ekonominių veiksmų yra priskiriami gamybos veiksniai, infrastruktūra, geografinė padėtis, ekonomikos struktūra ir įstaigos, o prie strateginių – valdžios efektyvumas, miesto ar regiono strategija, privataus ir viešojo sektorių partnerystė bei institucinis lankstumas (Piliutytė, 2007).



**1 pav. Turistinio regiono konkurencingumo modelis, sudarytas autorių, remiantis H. Armstrong & J. Taylor (2004), R. A. Boschma (2004), J. Bruneckiene (2008), S. S. Hassan (2000), A. Rondonauskaite (2004)**

Pasak R. Hopenienės ir A. Kamičaitės (2004), S. S. Hassan (2000) turizmo vietovių konkurencingumas yra regiono galimybė sukurti tokią turizmo infrastruktūrą, kurioje būtų išlaikoma natūralių gamtinių išteklių bazė ir tuo pat metu būtų kuriama panaši į konkurentų rinką. Jų įsitikinimu, konkurencinį pranašumą sukuria: klimatas, geografinė padėtis, gamtiniai ištekliai, vietinių gyventojų turizmo supratimas ir toleravimas bei vietinė kultūra. Kiti konkurencinį pranašumą kuriantys bei su turizmo plėtra susiję bruožai yra vietovės prieinamumas, žemės ir paslaugų panaudojimo galimybės, gamtiniai pajėgumai, darbo vietų pasiūla ir infrastruktūra. Dėl to turizmo regionus valdančios bei planuojančios institucijos privalo kaupti duomenis apie konkurencingumą lemiančius veiksniai.

Pagrindinių šalies turizmo pramonės konkurencingumą lemiančių veiksnių ir regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių analize leidžia apjungti juos į turistinio regiono konkurencingumo modelį (1 pav.), kuriame savo ruožtu turizmo konkurencingumą lemiantys veiksniai suskirstyti į dvi pagrindines grupes: išorinės aplinkos veiksniai ir vidinės aplinkos veiksniai, kurių įgyvendinimui reikalinga tiek privataus sektoriaus, tiek aplinkosaugos bei vietinės bendruomenės kooperacija ir bendradarbiavimas. Taip pat akivaizdu, kad visi šalies regionų konkurencingumą lemiantys veiksniai vienaip ar kitaip tarpusavyje yra susiję bei papildo vienas kitą.

### **Kauno ir Birštono turistinių regionų konkurencingumą lemiantys veiksniai**

Turistinio regiono konkurencingumą lemiančių veiksnių nustatymui buvo naudojami kiekybinis ir kokybinis tyrimai, kurių įgyvendinimui pasirinkti Kauno ir Birštono miestai. 2011 m., pilotinio tyrimo metu

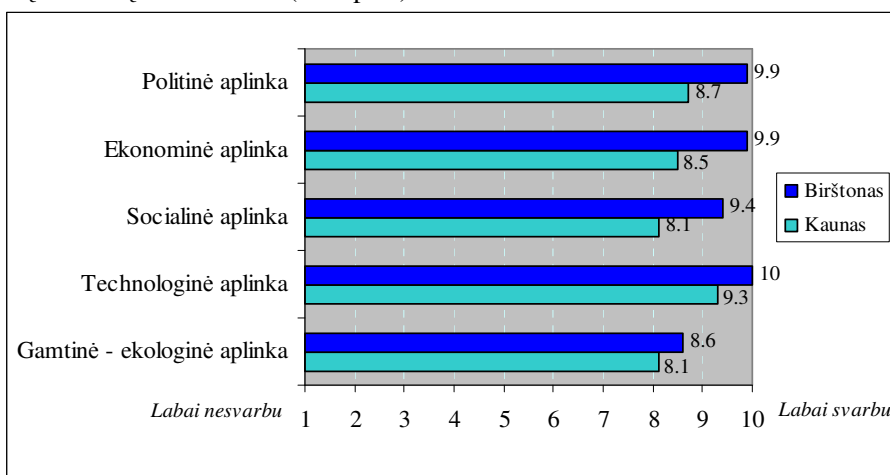
buvo išskirti konkurencingumą lemiantys veiksniai. Siekiant išsiaiškinti gautas tendencijas ir pagilinti tyrimą – 2012 m., kovo-balandžio mėnesiais buvo atliktas empirinis tyrimas, naudojant anketinės ekspertų apklausos ir interviu metodus.

Visų pirma, remiantis kiekybiniu požiūriu buvo vykdoma ekspertų apklausos procedūra. Ekspertai – specialiai parinkta žmonių grupė, turinti tam tikros srities žinių (Kardelis, 2004). Šiuo atveju, tai buvo Birštono ir Kauno miestų turizmo informacijos centrų (TIC) ir TIC prie UAB „Mūsų Odiseja“ darbuotojai bei vadovai, kurių bendras skaičius – 13. Tyrimo metu darbo vietoje buvo ir į ekspertinės apklausos klausimus atsakė visi darbuotojai. Atsako dažnis – 100 %.

Ekspertinės apklausos metodas paremtas anketinės apklausos principais. Ja siekta ištirti vertybines nuostatas, interesus, orientaciją tiriamojo objekto atžvilgiu. Anketa sudaryta autorių, remiantis H. Armstrong & J. Taylor (2004), R. A. Boschma (2004) egzogeninių ir endogeninių veiksnių schema, J. Bruneckienės (2008) regionų konkurencingumo modeliu, S. S. Hassan (2000) turistinio regiono konkurencinių veiksnių schema bei R. Ronomanskaitės (2004) pagrindinių šalies turizmo pramonės konkurencingumą lemiančių veiksnių modeliu.

Kauno ir Birštono miestų pasirinkimą lėmė siekis palyginti viename regione ir apskrityje esančius, tačiau atskirai vienas nuo kito funkcionuojančius, kurortinio miestelio ir sparčiai besiplėtojančio pramonės, transporto, mokslo ir kultūros centro, požiūrį ir suvokimą to paties tiriamojo objekto atžvilgiu. Miestai skiriasi ne vien tik geografinė padėtimi, bet ir nevienoda vartotojų koncentracija, paslaugų infrastruktūra ir kitais akivaizdžiais skirtumais, kurie gali įtakoti skirtingus šių turistinių regionų konkurencingumą lemiančius veiksniai.

**Išorinės aplinkos veiksnių vertinimas.** Visų pirma, vertinant išorinius konkurencingumo veiksniai verta atkreipti dėmesį į tai, kad Kauno ir Birštono miestų ekspertų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė. Birštono turizmo informacijos centro darbuotojų apklausos duomenimis, išorinės aplinkos konkurencingumo veiksniams teikiama didesnė svarba lyginant su Kauno miesto ekspertais. Tai pagrindžia išorinių veiksnių vidurkių skaičiavimai (žr. 2 pav.).



2 pav. Ekspertų išorinės aplinkos vertinimo vidurkių palyginimo pasiskirstymas

Svarbiausia ir abiejų ekspertų grupių aukščiausiais vidurkiais įvertinta – technologinė aplinka, kas leidžia teigti, kad tiek didelio, tiek mažo miesto įvairių technologijų vystimasis stipriai įtakoja bendrąją vietovės konkurencingumo kilimą. Mažiau svarbios, tačiau taip pat didelę reikšmę turinčios politinė ir ekonominė aplinkos, pagal bendrąjį vidurkį ekspertų įvertintos 0.3 ir 0.4 balo žemiau lyginant su technologine aplinka. Įdomu tai, kad pagal bendrąjį, tiek Kauno, tiek Birštono miestų veiksnių vertinimo vidurkį, šiuo atžvilgiu Birštono miesto ekspertų nuomonės visiškai sutapo, vidurkiai siekė 9.9 balo.

Tuo tarpu Kauno mieste – ekspertų nuomonės skyrėsi 0.2 balo. Vertinant gamtinės – ekologinės ir socialinės aplinkos įverčių skirtumus – pastebėta, kad šiuo atveju atvirkščiai, Kauno miesto ekspertų nuomonės sutapo, vidurkiai siekė 8.1 balo, tuo tarpu Birštono – akivaizdžiai išsiskyrė - 0.8 balo. Vadinasi, šių aplinkų poveikis bendrajam miestų konkurencingumui nėra lygiavertis. Galima teigti, kad nėra teikiama gana didelė reikšmė aplinkos tausojimui, o įvairūs socialiniai pokyčiai nevienodai sąlygoja turistinio regiono konkurencingumą kiekvieno miesto atžvilgiu.

**Vidinės aplinkos veiksnių vertinimas.** Sisteminant vidinių konkurencingumą lemiančių veiksnių reikšmes, pastebėta, kad bendrame vidinės aplinkos vertinimo vidurkių kontekste (žr. 2 lentelę) Birštonas ir šiuo atžvilgiu vertinamiesiems veiksniams skyrė didesnę svarbą nei Kaunas. Analizuojant veiksniai

akivaizdi didelė abiejų miestų ekspertų nuomonių variacija, kuri svyravo nuo 4 iki 10 ir standartinių nuokrypių sklaida - nuo 0 iki 1.87, kas vėlgi rodo Birštono ir Kauno miestų turizmo informacijos centrų darbuotojų požiūrių neatitikimus.

**2 lentelė. Ekspertų vertinimo vidinių konkurencingumo veiksnių skaitiniai duomenys**

| Eil. Nr. | Veiksniai / Miestai                                | Vidurkis |       | Bendras vidurkis | Moda  |       | Max.  |       | Min.  |       | St. Nuokrypis |       |
|----------|----------------------------------------------------|----------|-------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|
|          |                                                    | $K^1$    | $B^2$ | $K^1$ ir $B^2$   | $K^1$ | $B^2$ | $K^1$ | $B^2$ | $K^1$ | $B^2$ | $K^1$         | $B^2$ |
| 1        | Regiono turizmo plėtros strategija                 | 9        | 10    | 10               | 10    | 10    | 10    | 10    | 8     | 10    | 1             | 0     |
| 2-3      | Turizmo rinkos pasiekiamumas                       | 9.5      | 10    | 9.8              | 10    | 10    | 10    | 10    | 7     | 10    | 0.97          | 0     |
| 2-3      | Turizmo infrastruktūros tinkamumas turizmo plėtrai | 9.5      | 10    | 9.8              | 10    | 10    | 10    | 10    | 9     | 10    | 0.53          | 0     |
| 4        | Viešoji tvarka ir saugumas                         | 9.3      | 10    | 9.7              | 9     | 10    | 10    | 10    | 9     | 10    | 0.48          | 0     |
| 5        | Finansinių išteklių pritraukimas                   | 9.2      | 10    | 9.6              | 10    | 10    | 10    | 10    | 8     | 10    | 0.92          | 0     |
| 6        | Išteklių įvairovė regione                          | 9.2      | 9.7   | 9.5              | 10    | 10    | 10    | 10    | 7     | 9     | 1.03          | 0.58  |
| 7        | Tikslinės rinkos paklausos pokyčių stebėjimas      | 8.9      | 9.7   | 9.3              | 9     | 10    | 10    | 10    | 6     | 9     | 1.2           | 0.58  |
| 8-10     | Kokybinė konkurencija ir inovacijos                | 9        | 9.7   | 9                | 10    | 10    | 10    | 10    | 6     | 9     | 1.37          | 0.58  |
| 8-10     | Privataus ir viešojo sektorių partnerystė          | 9        | 9.3   | 9                | 9     | 9     | 10    | 10    | 8     | 9     | 0.82          | 0.58  |
| 8-10     | Pakankami kapitalo ištekliai                       | 8.7      | 9.3   | 9                | 8     | 9     | 10    | 10    | 7     | 9     | 1.06          | 0.58  |
| 11       | Geografinė padėtis                                 | 8.4      | 9.3   | 8.9              | 9     | 9     | 10    | 10    | 5     | 9     | 1.84          | 0.58  |
| 12       | Darbo jėgos užimtumas                              | 8.3      | 9.3   | 8.8              | 9     | 10    | 10    | 10    | 4     | 8     | 1.77          | 1.15  |
| 13       | Švietimo, socialinė infrastruktūra                 | 8.2      | 9     | 8.6              | 10    | -     | 10    | 10    | 4     | 8     | 1.87          | 1     |

Kauno miesto ekspertų nuomone, didžiausią poveikį turistinio regiono konkurencingumui vidinių veiksnių atžvilgiu daro turizmo rinkos pasiekiamumas (2-3 vietos), turizmo infrastruktūros tinkamumas turizmo plėtrai (2-3 vietos) bei viešoji tvarka ir saugumas (4 vieta). Šių veiksnių vidurkiai pagal svarbą vienas nuo kito skiriasi 0.2 balo, o remiantis standartinio nuokrypio rodikliais, kurie kinta nuo 0.48 iki 0.97, galima teigti, kad ekspertų nuomonių variacija palyginti nedidelė. Vystantis infrastruktūrai, pramogų ir paslaugų spektras didėja, kas skatina vartotojų aktyvumą. Vienas iš turistinio regiono lankymo prioritetų yra turizmo rinkos pasiekiamumas. Tai sąlygoja patogi geografinė padėtis, vartotojų dėmesio pritraukimas ir, žinoma, turėjimas bei galėjimas ką pasiūlyti. Kuriasi galimybės lankyti miestus kaip turistines vietas, turiningai praleisti savaitgalius, keliauti pėsčiomis, dviračiais, baidarėmis bei automobiliais ir tokiu būdu pažinti šalį. Savaimė atsiranda ir saugumo kriterijus, kaip vienas svarbiausių turistus priimančio regiono ir apskritai valstybės uždavinys, apimantis visos visuomenės socialinės gerovės ir organizuotumo pagrindus.

Tuo tarpu Birštono miesto ekspertų vertinimai šiek tiek skiriasi. Jų nuomone, svarbiausi yra – regiono turizmo plėtros strategija (1 vieta), turizmo rinkos pasiekiamumas (2-3 vietos), turizmo infrastruktūros tinkamumas turizmo plėtrai (2-3 vietos), viešoji tvarka ir saugumas (4 vieta) ir finansinių išteklių pritraukimas (5 vieta), kurie įvertinti aukščiausiais vidurkiais (10). Verta pažymėti, kad Birštono miesto įverčiai, vidinės aplinkos atžvilgiu, visi įvertinti aukštais balais. Tai vėlgi svarbus rodiklis, parodantis, kad vidiniai turizmo konkurencingumą lemiantys veiksniai, užima reikšmingą vietą būtent šios vietovės konkurencingos aplinkos lėmimo procese.

**Bendras konkurencingumo veiksnių vertinimas.** Atlikus turistinių regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių tyrimo pirmąją dalį nustatyta, kad Kauno ir Birštono miestų turizmo informacijos centrų darbuotojų nuomonės, vertinant tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos veiksnius skiriasi nepaisant to, kad pagrindinis jų darbo tikslas, uždaviniai ir misija yra vienodi. Kita vertus, įdomu tai, kad nepaisant didelės abiejų miestų ekspertų nuomonių variacijos ir kitų rodiklių žymaus kintamumo, akivaizdu, kad vertinant vidinius veiksnius ekspertai jiems skyrė didesnę svarbą nei vertinant išorinių veiksnių įtaką turistinio regiono konkurencingumui.

Remiantis anksčiau išanalizuotais išorinės aplinkos veiksniais, ekspertų nuomone, nustatyta, kad labiausiai įtakančios turistinių regionų konkurencingumą aplinkos yra technologinė (informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra; technologijų ir inovacijų vystymas turizmo pramonėje; turizmo informacinės sistemos efektyvumas) ir ekonominė (makroekonominis stabilumas; bendros infrastruktūros vystymas; valstybės parama turizmo plėtrai; efektyvi turizmo mokesčių sistema). Iš esmės, galima tvirtinti,

$K^1$  - Kaunas;  $B^2$  – Birštonas

kad esant palankiai ekonominei situacijai, teikiant paramą turizmo sričiai, vystosi ir technologijos, nes be finansinių išteklių tai įgyvendinti keblu.

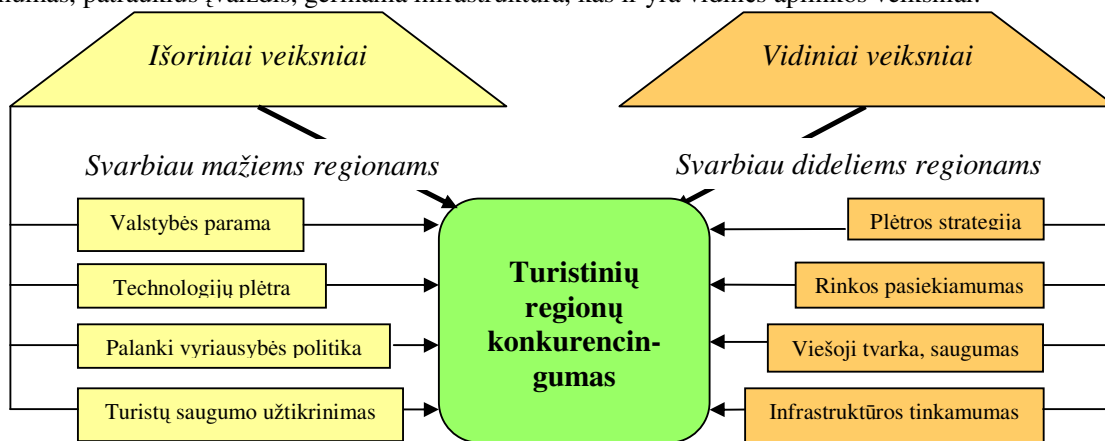
Siekiant išsiaiškinti anketinės ekspertų apklausos metu nustatytų svarbiausių turistinių regionų konkurencingumo veiksnių įvertinimo priežastis, buvo atliktas interviu su Birštono turizmo informacijos centro vyr. specialiste turizmui, laikinai einančia direktorės pareigas, Kauno regiono turizmo informacijos centro (centrinio biuro) direktoriumi ir TIC prie UAB „Mūsų Odisėja“ direktore.

Pirmiausia, kalbant apie technologinius veiksnys, visi trys informantai akcentavo kad „be to turizmas yra kaip ir niekas“. Apskritai konstatuota, kad technologinė aplinka, tai yra greitas, pigus, sąlyginai operatyvus, greitai besikeičiančios informacijos paskleidimo būdas, o technologijų plėtra palengvina gerų idėjų įgyvendinimą. Išanalizavus informantų pasisakymus dėl valstybės paramos turizmo plėtrai ir turistų saugumo užtikrinimo veiksnių, išryškėjo, kad subsidijos, reikalingos turistinių regionų plėtotei, ypačingai infrastruktūros atžvilgiu, gaunamos iš struktūrinių fondų ir Europos Sąjungos lėšų, savivaldybės projektų dėka, taip pat savąjį kapitalą į kokį nors produktą/paslaugą skiria suinteresuotieji asmenys. Turistų saugumo užtikrinimo atveju sutartinai pripažinta, kad saugumas yra labai svarbus veiksnys. Vartotojoms turi būti sukurta tokia aplinka, kuri nekeltų jiems abejonių saugumo atžvilgiu.

Turistinių regionų plėtros strategijos veiksnys buvo įvertintas kaip vienas svarbiausių, tačiau paaiškėjo, kad nėra palyginti konkrečių sprendimų ar strategijų vykdymo politikos. Informantai tvirtina, kad pati strategija yra, tačiau neturėdami konkrečių sprendimų ar jų realizavimo galimybes, turistiniai regionai veikia neapibrėžtumo sąlygomis. Kitus du svarbiausius vidinės aplinkos veiksnys (turizmo rinkos pasiekiamumas, turizmo infrastruktūros tinkamumas turizmo plėtrai) informantai komentavo neatskirdami vieno nuo kito, nes be šių veiksnių nebūtų kuriami turizmo projektai ir produktai. Akcentuota, kad patys turistų srautai, jų akivaizdus padidėjimas rodo, jog turizmo rinkos pasiekiamumas plėtojasi teigiama linkme, yra gana aktyviai lankomi, išsiplėtoję geroje strateginėje vietoje ir svarbiausia, turi, ką pasiūlyti.

Birštono atžvilgiu išsiaiškinta įdomi tendencija, kad vidiniame sektoriuje pas juos viskas tvarkoje, turizmas vystosi, bendrasis infrastruktūros lygis pastebimai didėja, todėl jų atveju tampa svarbūs išoriniai veiksniai. Jie reikalingi norint „išstumti“ kurortą plačiau į viešumą, nes logiška, kad mažam miesteliui vidiniai veiksniai yra labiau pasiekiami, todėl, kad dominuoja savivaldybės lygmenyje (žr. 3 pav.).

Tuo tarpu Kauno miestas akcentuoja vidinių veiksnių svarbą konkurencingumui didinti. Konstatuota, kad Kaunas visgi yra antras pagal dydį Lietuvos miestas, tai vyriausybės politika ir požiūris jau neišvengiamai pasireiškia, kai skirstomas biudžetas ir pan. Dėl šios priežasties, informantų teigimu, rašomi įvairūs projektai, dalyvaujama įvairiose konferencijose, didinamas Kauno, amžinosios laikinosios sostinės žinomumas, patrauklus įvaizdis, gerinama infrastruktūra, kas ir yra vidinės aplinkos veiksniai.



3 pav. Svarbiausi turistinių regionų konkurencingumo veiksniai

Apskritai, dar viena išryškėjusių tendencijų priežastis yra skirtingi miestų profiliai. Birštone teikiamos sanatorinio tipo paslaugos, ko Kaune nėra ir nepadarysi, nepritaikysi, nes nėra tokių išteklių. Tuo tarpu Kaunas - stambus kultūros, pramonės centras. Tai yra du skirtingi dalykai, tad automatiškai skiriasi ir turistinis profilis. Konstatuota, kad iš esmės miestai skiriasi pagal savo išteklius, dydį, apimtį, istoriją, pagal turistų srautų prieinamumą.



## Išvados

1. Siekiant įvertinti šalies konkurencingumą, apžvelgti M. E. Porter „Nacionalinio deimanto“, A. M. Rugman, J.R.D'Cruz „Dvigubo deimanto“, D. S. Cho „Devynių veiksmų“, M. Porter bei D. S. Cho ir H. C. Moon „Konkurencingumo ciklo“ ir J. Bruneckienės regiono konkurencingumo modeliai. Jais remiantis buvo sudarytas turistinio regiono konkurencingumui analizuoti skirtas modelis, kuriame savo ruožtu konkurencingumą lemiantys veiksniai suskirstyti į dvi pagrindines grupes: 1) išorinės aplinkos; 2) vidinės aplinkos.
2. Remiantis bendroju ekspertų vertinimu, nustatyta, kad vidinės aplinkos veiksniai turi didesnę įtaką turistinių regionų konkurencingumui nei išoriniai. Tačiau sisteminant kiekvienos aplinkos veiksmus atskirai, ekspertų vertinimai išsiskiria. Šiuo atveju, Birštonui svarbesni yra išoriniai konkurencingumą lemiantys veiksniai, o Kauno miestui – vidiniai konkurencingumą lemiantys veiksniai. Birštono atveju išsiaiškinta, kad vidinių konkurencingumą lemiančių veiksmų atžvilgiu turizmas vystosi, infrastruktūros lygis pastebimai didėja, todėl jėgos koncentruotos į išorinius veiksmus. Tuo tarpu Kaunas, dėl skirtingų miestų ir turistinio profilio bei dydžio, turi pakankamus vidinius konkurencingumo veiksmus, todėl didesniai regionui nėra itin svarbu bendradarbiauti su kitais regionais ir orientuotis į išorinius konkurencingumo veiksmus, turint omenyje tai, kad vidinius konkurencingumo veiksmus lengviau įtakoti.

## Literatūra

1. Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6, 161-177.
2. Armstrong, H., Taylor, J. (2004). *Regional Economics and Policy*. Blackwell Publishing.
3. Atkočiūnienė, Z.O., Gineitienė, Z., Žigelytė L. (2008). Regionų plėtra: žmogiškasis potencialas. Vilnius: VU.
4. Boschma R. A. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38, 993-1006.
5. Bruneckienė, J., Pukėnas, K. (2008). Regionų konkurencingumą lemiančių veiksmų įtaka bendram konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, 13.
6. Bruneckienė, J., Simanavičienė Ž., Šimberova, I. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 77.
7. Cho, D. S. (2005). The Nine Factor Model. From Adam Smith to Michael Porter: Evolution to Competitiveness Theory. *Asia - Pacific Business Series*, 2, 135-159.
8. Cho, D. S., Moon, H. C. (2005). A New Stage Model and Its Application to Asian Countries. From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory. *Asia - Pacific Business Series*, 2, 175-193.
9. Guzavičius, A. (2008). Ekonominių interesų grupių daroma įtaka šalies konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, 13.
10. Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally.
11. Hopenienė, R., Kamičaitytė, A. (2004). Tolydi turizmo plėtra. Konkurencingos turizmo sistemos kūrimo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 29.
12. Kardelis, K. (2004). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
13. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011). Konkurencinio pranašumo formavimo globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės. Contemporary issues in business, management and education<sup>2011</sup>, 181-194.
14. Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2003). Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (35), 20-25.
15. Malmberg, A., Maskell, P. (1999). The Competitiveness of Firms and Regions. *European Urban and Regional Studies*. 6 (1), 9-25.
16. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
17. Piliutytė, J. (2007). Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 89.
18. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Free Press.
19. Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Palgrave.
20. Porter, M. E. (2001). *The Competitive Advantage of Nations*. Reprinted in New York: The Free Press.
21. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review. [žiūrėta 2011-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philanthropy.pdf>>.
22. Rondonaitė, A. (2004). *The Competitiveness of National tourism industry*. Summary of Doctoral Dissertation, Social Sciences, Economics, 04 S. Kaunas: Technologija.
23. Rugman, A.M., Moon, H.C., Verbeke, A. (2005). The Generalized Double Diamond Model. *World Scientific, Asia-Pacific Business Series*, 2, 111 – 133.
24. Shen, J. (2004). Urban Competitiveness and Urban Governance in the Globalizing World. *Asian Geographer*, 23, 1 – 2.
25. Sinkienė, J. (2008). Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešoji politika ir administravimas*, 25.
26. Wignaraja, G., Joiner, D. (2004). Measuring Competitiveness in the World's Smallest Economies: Introducing the SSMECI. *Economics and Research Department*, 60, 38 – 60

# ORGANIZACIJOS ANALITINIS VERTINIMAS TAIKANT KOKYBĖS VADYBOS METODUS, VŠĮ „ALYTAUS SPORTO IR REKREACIJOS CENTRAS“ PAVYZDŽIU

**Audrius Šimkus**

*Vytauto Didžiojo universitetas*

**Aleksandras Alekrinskis**

*Lietuvos Kūno Kultūros Akademija*

**Anotacija.** Pagal EFQM tobulumo modelio logiką yra teigiama, kad organizacija pasiekia tobulų rezultatų susijusių su veikla, vartotojais, žmonėmis (darbuotojais) ir visuomene, remdamasi lyderiavimu, kuris skatina įgyvendinti politiką ir strategiją per žmonės (darbuotojus), bendradarbiavimą ir išteklius bei procesus. EFQM verslo tobulumo modelis yra pripažįstamas kaip pavyzdinė teorija tobulinant tradicinę visuotinę kokybės vadybą (VKV) ir taip plečiant siaurą kokybės orientacijos koncepciją į holistinę valdymo sampratą. EFQM tobulumo modelis - integruoto verslo sistema, kuri apima visas valdymo veiklas ir susideda iš įvedimo, procesų vykdymo ir išvedimo. Pagal šią teoriją, EFQM modelį raidos tyrimas turėtų būti grindžiamas įvairiomis mokslinių tyrimų tematikomis ir metodikomis, taip siekiant apimti kuo platesnį spektrą valdymo srityse.

## Įvadas

**Aktualumas ir problematika.** Šiuolaikinės organizacijos turi visapusiškai išnaudoti tai, ką žino, o ne tik tai, ką turi. Daugelio produktų gyvavimo ciklas sparčiai trumpėja, taigi sėkmingai gali konkuruoti tos organizacijos, kurios nuolatos kuria žinias, skleidžia jas savo viduje ir diegia į technologijas, produktus, paslaugas ir vadybą (Ruževičius, 2005). Pasaulio ekonomikos globalizacijos procesai ir tarptautinės prekybos plėtojimas sąlygoja sparčius kokybės, kaip esminio firmų ir jų produktų konkurencingumo elemento internacionalizavimo procesus. Jų metu, įvairiose šalyse vis plačiau naudojami vieningi standartai, techniniai reglamentai, kokybės vadybos sistemos, kokybės atitikties įvertinimo ir sertifikavimo procedūros. Jų pagalba siekiama tiek tarptautiniu mastu garantuoti prekių ir paslaugų kokybę, tiek ir šalinti prekybos technines kliūtis (Ruževičius, 2010). Kokybės vadybos sistema (KVS) ir ją įdiegti įmonėje padedantys standartai užtikrina kokybišką, tikslų ir darnų visos įmonės darbą, garantuoja visų įmonėje vykstančių procesų skaidrumą ir aiškumą, tiksliai padalina atsakomybę tarp darbuotojų bei skatina nuolatinę įmonės veiklos tobulinimą, kaštų mažinimą, pardavimų skaičiaus augimą ir pelno didėjimą (Mickaitis, Zaščižinskienė, Pasvenskas, 2009). Vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo fenomenų laikytinas kokybės sistemų standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas tobulinimas ir taikymas verslo ir kitose srityse (Ruževičius, 2006). Taigi, nagrinėjant visuotinės kokybės vadybos sistemas modelius, kyla problemiški klausimai: kaip reikėtų įvertinti įmonę ir kaip tai įtakoja įmonės veiklą?

**Tyrimo objektas** – organizacijos analitinis vertinimas taikant kokybės vadybos metodus.

**Darbo tikslas** – įvertinti VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijos vykdomą veiklą bei jos gerinimo galimybes taikant kokybės vadybos metodus.

### Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti EFQM tobulumo ir Malcolmo Baldrige'o modelius.
2. Atskleisti EFQM tobulumo ir Malcolmo Baldrige'o modelių pritaikomumo galimybes organizacijoje.
3. Įvertinti VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijos veiklą panaudojant EFQM tobulumo arba Malcolmo Baldrige'o modelį.

**Darbo metodai.** Mokslinės literatūros analizė. Struktūrizuoto interviu metodas. RADAR metodas.

## Teorinis tyrimo pagrindimas

EFQM verslo tobulumo modelis yra pripažįstamas kaip pavyzdinė teorija tobulinant tradicinę visuotinę kokybės vadybą (VKV) ir taip plečiant siaurą kokybės orientacijos koncepciją į holistinę valdymo sampratą. EFQM tobulumo modelis - integruoto verslo sistema, kuri apima visas valdymo veiklas ir susideda iš įvedimo, procesų vykdymo ir išvedimo (Black and Crumley, 1997; Seghezzi, 2001). Negalima sėkmingai įgyvendinti subalansuotos rodiklių sistemos organizacijoje, kurioje nėra gerai suderinta valdymo sistema. Verslo įmonių ryšių suregulavimas pagal misiją, viziją, vertybes ir strategiją su planais, procesais ir veiksmais yra būtinas. Malcolmo Baldrige'o Nacionalinio

kokybės apdovanojimo kriterijai gali suteikti konseptualų pagrindą ir procesą. EFQM verslo tobulumo ir Malcolmo Baldrige'o modelio palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

**1 lentelė. EFQM ir Malcolmo Baldrige'o modelių palyginimas (Kim, Kumar ir Murphy, 2010)**

|                                   | EFQM modelis                                                                                                                                                                                                                                                           | Malcolmo Baldrige'o modelis                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pagrindiniai principai            | Orientavimasis į rezultatus, orientacija į klientą, lyderiavimas ir tikslų nuoseklumas, valdymas paremtas procesais ir faktais, personalo plėtojimas ir įtraukimas, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir gerinimas, partnerystės plėtra ir įmonės socialinė atsakomybė. | Orientacija į rezultatus, nuolatinis tobulinimas, vertės pristatymas klientams, darbuotojų ir partnerių vertinimas, orientacija į ateitį, inovacijos, valdymas remiantis faktais, socialinė atsakomybė, lyderystė, sistemos perspektyva ir organizacinis bei individualus mokymas. |
| Pagrindinis modelis               | EFQM tobulumo modelis (ne griežta sistema, grindžiama devyniais kriterijais) skirtas vertinti organizacijos pažangą siekiant tobulumo.                                                                                                                                 | Baldrige'o apdovanojimo kriterijų pagrindas – projektavimas, įgyvendinimas vertinimas procesų skirtų valdyti visas verslo operacijas.                                                                                                                                              |
| Vertinimo tipas                   | Savęs vertinimas ir vertinimas įskaitant vertinimą balais sistemas (bendras rodiklis 1000 taškų).                                                                                                                                                                      | Savęs vertinimas ir vertinimas įskaitant vertinimą balais sistemas (bendras rodiklis 1000 taškų).                                                                                                                                                                                  |
| Vertinimo procesas                | Priimamas sprendimas -> pasiruošimas -> savęs vertinimas -> kvalifikacijos bylos pateikimas -> įvedimas į sesiją su vertintojais -> vertinimas -> atsiliepimų pateikimas -> rezultatų aptarimas -> priimami atitinkami sprendimai.                                     | Priimamas sprendimas -> pasiruošimas -> savęs vertinimas -> atitikimo patvirtinimas -> paraiškos formos pateikimas -> nepriklausoma apžvalga -> sutariama dėl apžvalgos -> apžvalga vietoje -> vertintojų rekomendacijos.                                                          |
| Produkcija                        | Atsiliepimų sudarymas siekiant nustatyti stipriąsias ir tobulintinas sritis bei vertinimo balais intervalų kiekviename kriterijuje apžvalga.                                                                                                                           | Atsiliepimų sudarymas siekiant nustatyti stipriąsias ir tobulintinas sritis bei vertinimo balais intervalų kiekviename kriterijuje apžvalga.                                                                                                                                       |
|                                   | EFQM modelis                                                                                                                                                                                                                                                           | Malcolmo Baldrige'o modelis                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Tikslas                           | Skatinti organizacijų tobulumo pastovumą ir didinti informuotumą apie kokybės svarbą per konkurencingumą Europos bendruomenėje.                                                                                                                                        | Pripažinti JAV organizacijas, jų pasiekimus kokybėje ir efektyvume, didinti informuotumą apie kokybės ir veiklos rezultatų svarbą kaip konkurencinį pranašumą.                                                                                                                     |
| Sukūrimo data                     | 1992 m. įkūrė EFQM.                                                                                                                                                                                                                                                    | 1988 m. įsteigtas JAV kongrese. Nacionalinis standartų ir technologijų institutas (NIST) yra apdovanojimo programos projektavimą ir valdymą                                                                                                                                        |
| Pagrindinė prielaida              | Puikūs rezultatai atsižvelgiant į veiklą, klientai, personalas, visuomenė yra pasiekiami per lyderiavimą, personalą, politiką ir strategiją, partnerystę ir išteklius, ir procesus.                                                                                    | Organizacija gali pagerinti bendrą veiklos efektyvumą sutelkiant dėmesį į Baldrige'o veiklos tobulumo kriterijus.                                                                                                                                                                  |
| Modelio taikymo sritis            | Visų veiklų sritys ir visos suinteresuotos organizacijos šalys.                                                                                                                                                                                                        | Visų veiklų sritys ir visos suinteresuotos organizacijos šalys.                                                                                                                                                                                                                    |
| Pritaikymas                       | Bet kioje aukštos kokybės standartus turinčioje organizacijoje per Europinę perspektyvą visuomenėje bei privačiame sektoriuje (pagrįstas Europinio nacionaliniu akredituotu apdovanojimu).                                                                             | Bet kurioje organizacijoje, kurios būstinė yra JAV arba jos teritorijose įskaitant užsienio kompanijų padalinius JAV, tai yra gamybos, paslaugų, smulkaus verslo, švietimo ir sveikatos priežiūros sektoriai (JAV įsteigtas nacionalinis akredituotas apdovanojimas).              |
| Pagrindiniai vertinimo kriterijai | Vadovų veikla, personalas, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai, žmonių rezultatai, klientų rezultatai, visuomenės rezultatai ir pagrindiniai veiklos rezultatai.                                                                                | Lyderystė, strateginis planavimas, orientacija į rinką ir klientą, matavimas, analizė ir žinių valdymas, orientacija į žmogiškuosius išteklius, procesų valdymas, rezultatai.                                                                                                      |

Palyginus EFQM ir Malcolmo Baldrige'o modelius galima pastebėti, kad taikant EFQM modelį, galima atlikti gilesnę ir išsamesnę analizę įvertinant ne tik bendrą veiklos efektyvumą, bet atskiras vertybes (Kim, Kumar ir Murphy, 2010).

### Tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo metodai.** Siekiant įvertinti VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijos vykdomą veiklą ir jos gerinimo galimybes, buvo atliktas kokybinis tyrimas, kurio objektas – organizacijos analitinis vertinimas. Tyrimo metu buvo apklaustas VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijos vienas iš vadovų. Pasirinkta ir taikoma strategija – struktūrizuotas interviu, pagal kurį gauta informacija naudojama interviu analizei bei daromos išvados.

**Duomenų rinkimo metodai. Mokslinės literatūros analizė** atlikta siekiant atskleisti visuotinės kokybės vadybos modelių ypatumus, jų sampratą, išanalizuoti pasirinktus kokybės vadybos modelius bei pagal vieną iš jų, įvertinti VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ vykdomą veiklą. Išnagrinėjus darbe panaudotą mokslinę literatūrą, pasirinktas vienas modelis, kuris panaudotas tyrimo metu. **Interviu.** Tyrimas

buvo vykdomas tiesiogiai bendraujant su vienu iš organizacijos vadovų, naudojant pasirinkto kokybės vadybos modelio vertinimo sistemą. Struktūrizuoto interviu metu buvo pateikiami pagrindiniai klausimai pagal EFQM tobulumo modelio RADAR vertinimo sistemą, o prireikus, buvo užduodami patikslinamieji klausimai. Atlikta siekiant patikrinti VKV modelio veikimą rekreacijos ir sporto organizacijoje.

**Tyrimo procesas ir tyrimo logika.** *Kokybinis tyrimo procesas vyko IV etapais:*

**I etapas:** *konceptijos formavimas.* Apgalvotas tyrimo instrumentas (vertinimo sistema), duomenų analizės metodai (struktūrizuotas interviu), adaptuoti klausimai pagal pasirinktą kokybės vadybos modelio vertinimo sistemą, remiantis Ruževičius (2007) ir Sokovic et. al. (2010) atliktais tyrimais (atsirenkami klausimai).

**II etapas:** *tyrimo planavimas.* Pasirenkamas tyrimo metodas bei organizacija, kurioje atliekamas tyrimas. Tiriamoji organizacija pasirinkta atsižvelgiant į veiklos sritį pagal studijų programą.

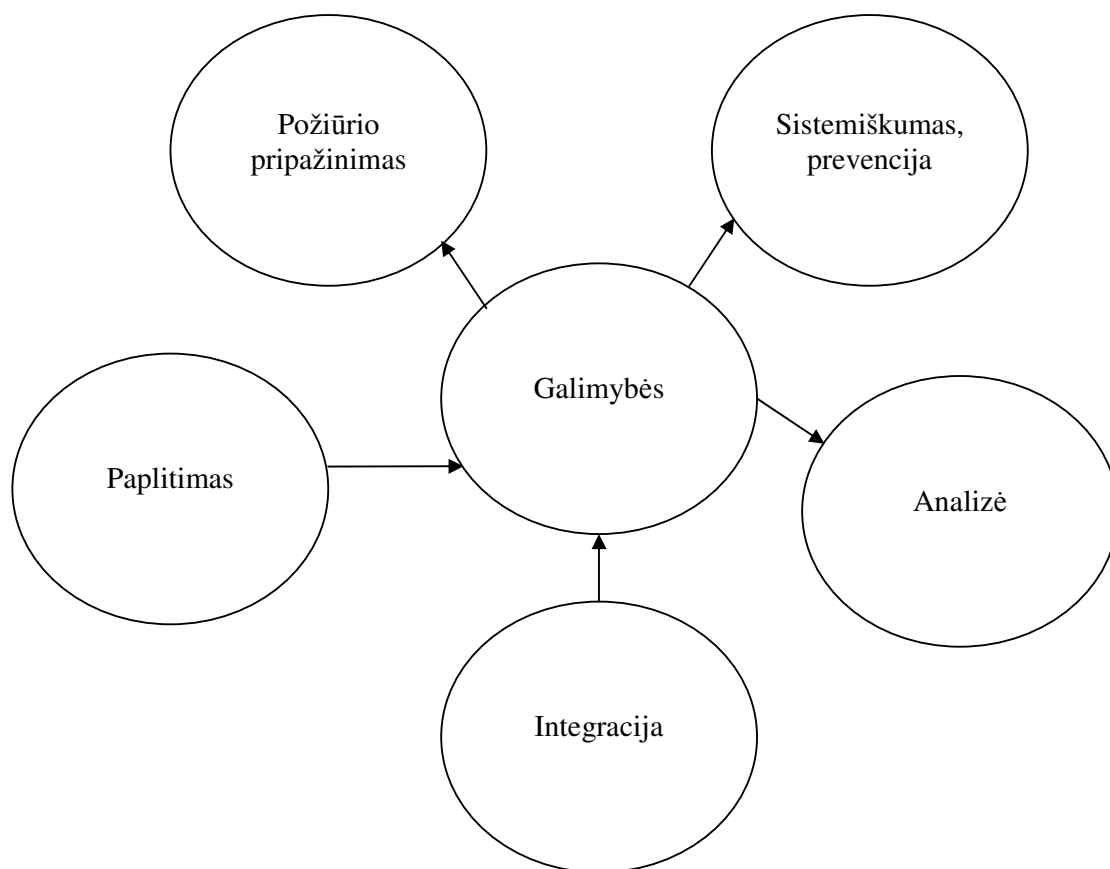
**III etapas:** *empirinis procesas.* Interviu atliekamas VšĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijoje bendraujant su vienu iš organizacijos vadovų bei pateikiant klausimus pagal RADAR vertinimo sistemą. Apklausiamajam nesutikus įrašinėti pokalbį, atsakymai buvo sisteminami ir užrašomi į sąsiuvinį. Gauta informacija analizuojama struktūrizuoto interviu analizės būdu.

**IV etapas:** *analizė.* Gauta informacija sistemingai ir tikslingai analizuojama ir apdorojama, atskleidžiant VšĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ vykdomos veiklos vertinimą pagal visuotinės kokybės vadybos modelio principus.

## **Rezultatai ir jų aptarimas**

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimą, kuriame panaudotas struktūrizuoto interviu metodas, gauti rezultatai. Pasirinktos organizacijos vertinimui buvo naudojamas RADAR modelis. Organizacija yra vertinama pagal „galimybes“ (žr. 1 pav.) ir „rezultatus“ (žr. 2 pav.). „Galimybės“ – lyderiavimas, personalas, politika ir strategija, bendradarbiavimas ir ištekliai, procesų valdymas – buvo vertinamos pagal:

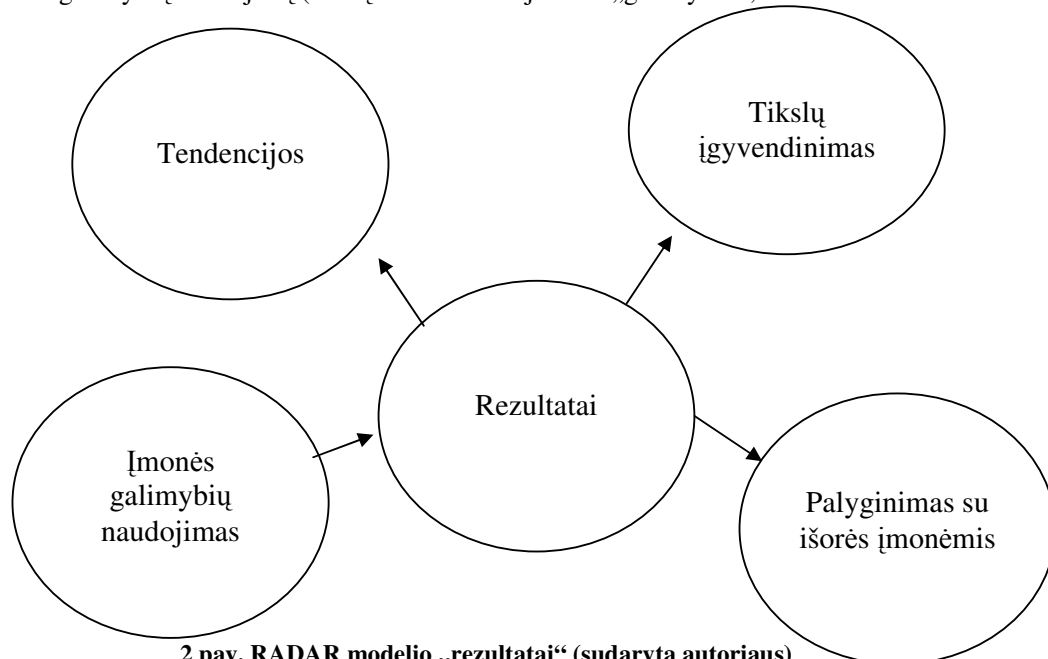
- požiūrio pripažinimą (ar šios vertybės yra visuotinai pripažįstamos ir kokie yra to įrodymai);
- sistemiškumą, prevenciją (kiek sistemiškai ir kur reikia prevenciškai yra pritaikomas požiūris, t.y. atsižvelgiant į jo įtaką kititems, planuojant ir vykdant tam požiūriui įgyvendinti reikalingas priemones);
- analizę (kaip analizuojama, ar efektyviai įgyvendinamas požiūris, vykdomas gerinimas);
- integraciją (kiek požiūris yra integruotas į organizacijos veiklos procesus);
- paplitimą (kokiose organizacijos veiklos srityse yra taikomas požiūris).



**1 pav. RADAR modelio „galimybės“ (sudaryta autorių)**

„Rezultatai“ - susiję su klientais, personalu, visuomene ir pagrindine veikla – įvertinami pagal:

- tendencijas (ar rezultatai gerėjo);
- tikslų įgyvendinimą (ar rezultatai buvo planuojami, ar pasiekta planuotų rezultatų);
- palyginimą su išorės įmonėmis (ar įmonės pasiekti rezultatai buvo planuojami, ar pasiekta planuotų rezultatų);
- įmonės galimybių naudojimą (kiek įmonė išnaudojo savo „galimybes“, seikdama veiklos rezultatų).



**2 pav. RADAR modelio „rezultatai“ (sudaryta autoriaus)**

**Interviu.** Pagal aukščiau išvardintus kriterijus buvo atliekamas tyrimas VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijoje. Interviu metu buvo apklaustas vienas iš šios organizacijos vadovų, kuriam buvo pateikti klausimai pasitelkiant RADAR logiką. Pokalbis vyko pačioje organizacijoje, respondento darbo vietoje. Interviu trukmė – 45 min. Interviu vyko dviem etapais. Pirmajame etape buvo vertinamos „galimybės“, antrajame – „rezultatai“. Apklausos rezultatai pateikti 2 lentelėje.

**2 lentelė. VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijos veiklos vertinimas, „galimybės“**

| Vertinimo kriterijus             | Respondento įvertinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pavyzdys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Požiūrio pripažinimas</i>     | Visos vertybės (lyderiavimas, personalas, politika ir strategija, bendradarbiavimas ir ištekliai, procesų valdymas) yra visuotinai pripažįstamos organizacijoje.                                                                                                                                                               | „Kiekvienas aspektas įvardintas tarp „galimybių“ yra labai svarbus organizacijai, kadangi, jei nors viena funkcija neveikia, organizacija negali funkcionuoti pilnu pajėgumu“.                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Sistemiškumas, prevencija</i> | Visoje organizacijoje <i>požiūris</i> yra pritaikomas pagal tam tikras sistemas, todėl galima teigti, kad viskas yra sistemiška, praktiškai kiekviename organizacijos lygyje. Atsižvelgiant į prevenciją – tai nėra labai paplitęs veiksnys pačioje organizacijoje                                                             | „Treneriai, administracija ir apskritai visas personalas dirba pagal tam tikras sistemas, todėl organizaciją lengviau valdyti ir kontroliuoti jos veiklą. Kiekvienoje organizacijoje turėtų taip būti, kitokių atveju, gali būti taip, kad organizacija tiesiog nevykdytų savo veiklos“.                                                                                                       |
| <i>Analizė</i>                   | Kalbant apie analizę, reikėtų pabrėžti, kad analizė vyksta vertinant sportininkų pasiekimus (priklausančių šiai organizacijai) bei lankytojų skaičių ir atsiliepimus, kurie naudojasi rekreacinėmis paslaugomis. Šiuo metu galima teigti, kad viskas yra įgyvendinama efektyviai, o vykdomą veiklą stengiamasi gerinti nuolat. | „Organizacijos veikla yra vertinama pagal trenerių ir jų auklėtinių pasiektus rezultatus ir stengiamasi pasiekti kuo aukštesnius rezultatus, galbūt net viršijant savo turimas galimybes. Visų vertybių gerinimas vyksta išanalizavus jų pasiekimus ir kiekvienam sektoriui atskirai yra pateikiamos išvados“.                                                                                 |
| <i>Integracija</i>               | <i>Požiūris</i> yra integruotas gana giliai į visus organizacijos veiklos procesus, nes kiekviena vertybė yra labai svarbi visai organizacijai ryškiau neišskiriant nei vienos vertybės.                                                                                                                                       | „ <i>Požiūrio</i> integracija yra integruota į kiekvieną organizacijos veiklą. Nemažai tai priklauso ir nuo trenerių bei kitų vadovų kompetencijos, nes kuo labiau kompetingas vadovas ar personalas, tuo lengviau visas vertybes integruoti į veiklas ir jas valdyti“.                                                                                                                        |
| <i>Paplitimas</i>                | Pagrindinė organizacijos veiklos sritis, kurioje taikomas <i>požiūris</i> yra sporto šakos bei jų lygis visoje organizacijoje. Kaip papildoma veikla – teikiamos rekreacinės paslaugos vartotojams.                                                                                                                            | „Organizacijos pagrindiniai prioritetai yra sporto srityje, bet ne mažiau svarbi ir rekreacinio pobūdžio veikla. Tam, kad galima būtų vykdyti veiklą, reikia vadovų, personalo, išteklių, turėti strategiją, finansavimą, todėl bendradarbiavimas taip pat labai svarbus, o visa tai reikia valdyti, todėl galima teigti, kad visose organizacijos veiklose visos vertybės yra itin svarbios“. |

**Rezultatai ir aptarimas (pirma dalis).** Išanalizavus apklausoje pateiktą informaciją buvo gauti rezultatai. Pirmojoje dalyje (2 lentelė), kurioje vertinamos organizacijos „galimybės“, pirmiausia įvertintas kriterijus „*požiūrio pripažinimas*“, kuriuo buvo bandoma išsiaiškinti, ar visos „galimybių“ vertybės (lyderiavimas, personalas, politika ir strategija, bendradarbiavimas ir ištekliai, procesų valdymas) yra visuotinai pripažįstamos. Aukščiau pateiktoje lentelėje galima pamatyti vieno iš organizacijos vadovų vertinimą (respondento įvertinimas) bei komentarus (pavyzdys). Pateikus klausimą apie visuotinę vertybių pripažinimą respondentas atsakė, kad viso, be išimties, vertybės yra visuotinai pripažįstamos teigdamas, kad neveikiant nors vienai organizacijos funkcijai ir nepripažįstant šių vertybių, organizacija negali funkcionuoti pilnu pajėgumu.

Antrasis kriterijus – „*sistemiškumas, prevencija*“. Pateikus klausimus prašant įvertinti šį organizacijos kriterijų, respondentas atsakė, kad „*požiūris*“ į kurį įeina pirmajame kriterijuje paminėtos vertybės yra pritaikomas pagal tam tikras sistemas, todėl viskas veikia sistemiškai, tačiau kalbant apie prevenciją, respondentas teigė, kad ne visada ir ne visos veiklose yra pritaikoma prevencija. Respondento teigimu, sistemiškumas turėtų būti kiekvienoje organizacijoje, nes be šio aspekto organizacijai būtų labai sunku vykdyti savo veiklą.

Trečiasis „galimybių“ kriterijus – „*analizė*“. Interviu metu kalbant apie šį kriterijų, respondentas teigė, kad organizacijos veiklos analizė vertinant sportininkų pasiekimus (priklausančių šiai organizacijai) bei lankytojų skaičių ir atsiliepimus, kurie naudojasi rekreacinėmis paslaugomis. Pirmiausia yra įvertinami trenerių ir jų auklėtinių pasiekti rezultatai, kurie parodo, kaip efektyviai dirba organizacija ir ar sudaromos geriausios sąlygos siekti rezultatų. Taip pat buvo teigiama, kad veiklos gerinimas vyksta išanalizavus visus veiklos rezultatus ir pateikus išvadas.

Ketvirtasis pirmosios vertinimo dalies kriterijus – „integracija“. Vertinant šį aspektą, buvo bandoma išsiaiškinti, kiek „požiūris“ yra integruotas į organizacijos veiklos procesus buvo teigiama, kad visos vertybės yra giliai ir stipriai integruotos į organizacijos veiklą ir kiekviena yra labai svarbi, neišskiriant vienos konkrečiai. Respondentas teigė, kad „integracija“ nemažai priklauso ir nuo trenerių bei kitų vadovų kompetencijos, nes kuo labiau kompetetingas vadovas ar personalas, tuo lengviau vertybes integruoti į veiklas ir jas valdyti.

Penktajame, paskutiniajame, „galimybių“ kriterijuje „paplitimas“ buvo bandoma išsiaiškinti, kokios veiklos srityse yra taikomas „požiūris“. Vertinant šį kriterijų, respondentas atsakė, kad pagrindinė organizacijos veiklos sritis, kurioje taikomas „požiūris“ yra sporto šakos bei jų lygis visoje organizacijoje. Kaip papildoma veikla – teikiamos rekreacinės paslaugos vartotojams. Taip pat buvo teigiama, kad organizacijos pagrindiniai prioritetai yra sporto srityje, bet ne mažiau svarbi ir rekreacinio pobūdžio veikla. Tam, kad galima būtų vykdyti veiklą, reikia vadovų, personalo, išteklių, strategijos, finansavimo, todėl bendradarbiavimas taip pat labai svarbus, o visa tai reikia valdyti, galima teigti, kad visose organizacijos veiklose visos vertybės yra itin svarbios.

**3 lentelė. VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijos veiklos vertinimas, „rezultatai“**

| Vertinimo kriterijus                  | Respondento įvertinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Pavyzdys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Tendencijos</i>                    | Vertinant organizacijos nuveiktą darbą, verta paminėti, kad veiklos rezultatai gerėjo ir buvo pasiekti iš tikrųjų aukšti rezultatai, o tai leidžia teigti, kad organizacija dirba efektyviai.                                                                                                                    | „Per pastaruosius keletą metų nuveikti dideli darbai rodo, kad einame teisinga linkme ir esame pasiekę aukštus rezultatus. Rekonstruotas stadionas ir arena – tai vieni iš didžiausių darbų nuveiktų pastaruoju metu. Sąlygos panašėja į Europinį lygį, kas labai džiugina“.                                               |
| <i>Tikslų įgyvendinimas</i>           | Rezultatai yra nuolat planuojami, keliami tam tikri tikslai tiek rekreacijos paslaugų teikimo kokybei, tiek treneriams ir sportininkams siekiant aukščiausių rezultatų sporte. Ne visi planuoti rezultatai pasiekti dėl nenumatytų išorinių veiksnių, bet visumoje, pagrindiniai užsibrėžti tikslai įgyvendinti. | „Svarbiausias tikslas į kurį orientuojamės – jaunimo užimtumas ir tai leidžia tvirtinti, kad pagrindiniai mūsų veiklos rezultatai yra įgyvendinti. Kiti planuoti rezultatai, pvz. sportininkams iškelti tikslai – įgyvendinti tik iš dalies, tačiau rezultatai vis tiek yra aukšti“.                                       |
| <i>Palyginimas su išorės įmonėmis</i> | Pasiekti rezultatai visada yra lyginami su kitomis organizacijomis, stebimi pasikeitimai. Kalbant apie rezultatų pažangumą lyginant su kitomis įmonėmis, galima teigti, kad rezultatai yra pažangūs ir niekuo nenusileidžia kitoms įmonėms veikiančioms tose pačiose srityse.                                    | „Pasiekti rezultatai pastoviai yra stebimi ir žiūrima ne tik į savo, bet ir į kitų organizacijų rezultatus, nes pagal juos taip pat galima įvertinti save ir organizacijos lygį. Šiuo metu esame pasiekę tokius rezultatus, kad drąsiai galima teigti, jog dirbame teisinga linkme ir turime ambicijų kilti dar aukščiau“. |
| <i>Įmonės galimybių naudojimas</i>    | Vertinant išnaudotas galimybes, reikėtų pasakyti, kad niekada nėra išnaudojama 100% turimų galimybių siekiant veiklos rezultatų. Šiandien galima pasakyti, kad organizacija išnaudojo gana daug turėtų galimybių, apie 80% ir tai rodo, kad organizacijoje dirbama efektyviai.                                   | „Tai nėra pagrindinis kriterijus, nes įmonė visada stengiasi išnaudoti kuo daugiau turimų galimybių, tačiau vertinant savo veiklą, galima pasakyti, įvertinimą „gerai“. Daugiau ar mažiau patenkinti nuveiktu darbu ir pasiektais rezultatais.“                                                                            |

**Rezultatai ir aptarimas (antra dalis).** Išanalizavus apklausoje pateiktą informaciją buvo gauti rezultatai. Antroje dalyje (3 lentelė), kurioje vertinami organizacijos „rezultatai“, pirmiausia įvertintas kriterijus „tendencijos“. Vertinant šį kriterijų, buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacijos vykdomos veiklos rezultatai gerėjo. Vertindamas šį kriterijų, respondentas teigė, kad pasiekti gana aukšti rezultatai ir tai leidžia manyti, jog organizacija dirba efektyviai ir viskas juda teisinga linkme, o atlikti stadiono bei arenos rekonstrukcijos darbai rodo, kad yra pasiekti aukšti rezultatai.

Antrasis „rezultatų“ vertinimo kriterijus – „tikslų įgyvendinimas“, kuriuo buvo stengiamasi išsiaiškinti, ar organizacijos veiklos rezultatai buvo planuojami bei ar pasiekta planuotų rezultatų. Rezultatai yra nuolat planuojami, keliami tam tikri tikslai tiek rekreacijos paslaugų teikimo kokybei, tiek treneriams ir sportininkams siekiant aukščiausių rezultatų sporte. Ne visi planuoti rezultatai pasiekti dėl nenumatytų išorinių veiksnių, tačiau pagrindiniai užsibrėžti tikslai yra įgyvendinti. Svarbiausias tikslas, kurį pavyko įgyvendinti – jaunimo užimtumas.

Trečiasis „rezultatų“ kriterijus yra „palyginimas su išorės įmonėmis“. Šio kriterijaus pagrindinis tikslas – išsiaiškinti, ar pasiekti rezultatai buvo lyginami su kitais bei kiek pažangūs yra pasiekti rezultatai, palyginus su kitomis įmonėmis. Šio kriterijaus vertinimas buvo toks: pasiekti rezultatai visada yra lyginami su kitomis organizacijomis, stebimi pasikeitimai. Kalbant apie rezultatų pažangumą lyginant su kitomis

įmonėmis, galima teigi, kad rezultatai yra pažangūs ir niekuo nenusileidžia kitoms įmonėms veikiančioms tose pačiose srityse.

Ketvirtasis, paskutinyasis, „rezultatų“ kriterijus – „įmonės galimybių naudojimas“. Šiuo kriterijumi siekiama išsiaiškinti, kiek įmonė išnaudojo savo galimybes, siekdama veiklos rezultatų. Respondento teigimu, vertinant išnaudotas galimybes, reikėtų pasakyti, kad niekada nėra išnaudojama 100% turimų galimybių siekiant veiklos rezultatų. Šiandien galima pasakyti, kad organizacija išnaudojo gana daug turėtų galimybių, apie 80% ir tai rodo, kad organizacijoje dirbama efektyviai.

### Išvados

1. Išanalizavus pasirinktus visuotinės kokybės vadybos modelius, remiantis skirtingų autorių vertinimu, galima teigti, kad tai yra modeliai, kuriuose geriausiai praktiškai pritaikyti visuotinės kokybės vadybos principai. Organizacijos, naudodamos šiuo modelius gali įvertinti savo veiklą ir nustatyti gerinimo galimybes. Šie modeliai gali būti traktuojami kaip visuotinės kokybės vadybos principų pritaikymo instrukcija, todėl labai svarbu gerai juos žinoti ir sugebėti pritaikyti kasdieninėje įmonės veikloje.
2. Palyginus pasirinktus visuotinės kokybės vadybos modelius gauti rezultatai parodė, kad išsamesniam organizacijos veiklos vertinimui tikslingiau naudoti EFQM tobulumo modelį.
3. Atlikus tyrimą VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ organizacijoje ir joje pritaikius pasirinktą EFQM tobulumo modelį paaiškėjo, kad organizacija vykdo savo veiklą efektyviai, o gerėjantys rezultatai parodo, kad organizacijos veiklos gerinimo galimybės yra tinkamai išnaudojamos.

### Literatūra

1. Arif M. (2007). Baldrige theory into practice: a generic volume. *International Journal of Educational Management*, 2 (21),
2. Baronienė L. (2007). Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą. *Ekonomika ir vadyba*, (12), 966–971.
3. Bartkus E. V., Kriaučiūnaitė Ž. (2007). Kokybė – konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*, (12), 972–979.
4. Bonacin D. (2008). The position of project managers in a functionally structured sports organization. *Sport Science*, (1),
5. Bonacin Da., Rađo, I., Bonacin, D. (2008). Optimization of traditionally designed structure of sports organization. *Acta Kinesiologica*, (2), 75–84.
6. Chowdhary N., Prakash M. (2007). Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality*, 5 (17), 493–509.
7. Conti T. (2010). System thinking in quality management. *The TQM Journal*, 4 (22), 352–368.
8. Conti T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 2 (19), 112–128.
9. Ehrlich Ch. (2006). The EFQM-Model and Work Motivation. *Total Quality Management*, 2 (17), 131–140.
10. Eskildsen J. K., Kristensen K., Juhl H. J. (2001). The criterion weights of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (18), 783–795.
11. Evans J. R. (2007). Impacts of information management on business performance. *Benchmarking: An International Journal*, 4 (14), 517–533.
12. *Flexible Systems Management*, 3 (10), 1–14.
13. Jackson S., Morgan G. (2007). How a team of North Kirkleess Primary Care Trust clinicians used performance management principles to improve coronary heart disease services. *International Journal for Quality in health care Quality Assurance*, 1 (20), 61–76.
14. Kaziliūnas A. (2010). Įvairių veiksmų įtaka kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo procesui ir gaunamiems rezultatams, *Verslo ir teisės aktualijos*. (5), 75–92.
15. Khan J. H. (2003). Impact of total quality management on productivity. *The TQM Magazine*, 6 (15), 374–380.
16. Kim D. Y., Kumar V., Murphy S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 6 (27), 684–701.
17. Kumar M., Kee F. T., Manshor A. T. (2009) Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks. *Managing Service Quality*, 2 (19), 211–228.
18. Lee S. M., Zuckweiler K. M., Trimi S. (2006). Modernization of the Malcolm Baldrige National Quality Award. *International Journal of Production Research*, 23 (44), 5089–5106.
19. Link A. N., Scott J. T. (2006). An Economic Evaluation of the Baldrige National Quality Program. *Economics of Innovation & New Technology*, 1 (15), 83–100.
20. Martín-Castilla J. I., Rodríguez-Ruiz O. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (9), 133–156.
21. Mehrizadeh Y., Safaeemoghadam M. (2010). The applicability of quality management systems and models to higher education. *The TQM Journal*, 2 (22), 175–187.
22. Mickaitis A., Zaščinskienė G., Pasvenskas T. (2009). Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas, *Ekonomika ir vadyba*. (14), 1077–1083.
23. Moeller J. (2001). The EFQM Excellence Model. German experiences with EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in health care*, 1 (13), 45–49.
24. Nabitz U., Jansen P., Voet S., Brink W. (2009). Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management*, 3 (20), 267–281.



25. Namitz U., Klazinga N., Walburg J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in health care*, 3 (12), 191—201.
26. Pabedinskaitė A., Vitkauskas R. (2009). Daugiakriterinis produkto kokybės vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 3 (10),
27. Pabeniskaitė A., Vitkauskas R. (2010). Quality management tools: analysis of lithuanian enterprises. *Business and Management*, 905—912.
28. Paulavičienė E. (2007). Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, (12), 1033—1042.
29. Paulavičienė E., Arlauskaitė Ž. (2007). Visuotinės kokybės vadybos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (44), 57—76.
30. Rusjan B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. *Total Quality Management*, 3 (16), 363—380.
31. Rusjan B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. *Total Quality Management*, 3 (16), 363—360.
32. Ruževičius J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, (35), 47—58.
33. Sa'ñchez-Herna'ndez R. M., Marti'nez-Tur V., Peiro' J. M., Ramos J. (2009). Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: functional, relational, and tangible dimensions. *Total Quality Management*, 11 (20)
34. Schmidt S., Bateman I., Breilinger-O'Reilly J., Smith P. (2006). A management approach that drives actions strategically. *International Journal for Quality in health care Quality Assurance*, 2 (19), 119—135.
35. Siddiqui F., Haleem A., Wadhwa S. (2009). Role of Supply Chain Management in Context of Total Quality Management in Flexible Systems : A State-of-the-Art Literature Review. *Global Journal of*
36. Sokovic M., Pavletic B., Pipan K. (2010). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 1 (43), 476—483.
37. Soltani E., Liao Y., Singh A., Wang W. (2010). Managing service quality: The managers' orientations and consequences – case study evidence of current practice. *Total quality management*, 6 (21), 673—685.
38. Susnienė D., Jurkauskas A. (2006). The Model of Organization Performance Comprising the Relationships with Stakeholders from the Aspect of Total Quality Management. *Engineering economics*, 1 (46), 20—26.
39. Susnienė D., Vanagas P. (2007). Means for Satisfaction of Stakeholders' Needs and Interests. *Engineering economics*, 5 (55),
40. Šimkus A., Liesionienė O. (2009). Vartotojų poreikių tenkinimas sporto mokyklose. *Vadyba*, 1 (14), 49—55.
41. Šimkus A., Pilelienė L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (53), 99—110.
42. Tari' J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 2 (17), 182—194.
43. Weinstein L. (2009). Achieving Top Quality. *Strategic Finance*, 46—61.
44. Williams R., Bertsch B., Van Der Wiele A., Van Iw AArden J., Dale B. (2006). Self-Assessment Against Business Excellence Models: A Critique and Perspective. *Total Quality Management*, 10 (17), 1287—1300.
45. Wongrassamee S., Gardiner P. D., Simmons, J. E. L. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 1 (7), 14—29.
46. Žvirelienė R., Bučiūnienė I. (2008). Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. *Verslas: teorija ir praktika*, 4 (9), 272—280.

# KOMPETENCIJOS STRUKTŪRA PROJEKTŲ VADYBININKAMS (TURIZMO VERSLO ATVEJIS)

**Biruta Švagždienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Jurgita Pauliukaitienė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Karolina Grigaliauskaitė**

*Lietuvos kūno kultūros akademija*

**Anotacija.** Straipsnyje nagrinėjama tema apie kompetencijos struktūrą projektų vadybininkams. Pradžioje nagrinėjama pati projekto sąvoka, projekto vadybos ypatumai, komponentai, savybės, antroje dalyje analizuojama kompetencija, jos struktūra, sudedamosios dalys ir rūšys. Straipsnyje didelis dėmesys skiriamas kompetencijos svarbai projektų vadybininkams, analizuojamos sąvokos bei jų reikšmės, siekiant pilnai atskleisti bei išrutiulioti straipsnio temą.

**Straipsnio aktualumas.** Svarbu suvokti, ko darbdaviai reikalauja ir kokia, jų manymu, kompetencija turi pasižymėti projekto vadybininkas ar vadovas, bei išanalizuoti projekto vadybos ypatumus ir vadybinės kompetencijos teorinius aspektus.

**Probleminis klausimas.** Projektų vadybininkai (vadovai) turi sugebėti priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėtose veiklos srityse tame tarpe ir turizmo versle, atsakingai valdyti išteklius bei patį rezultatą. Tad kokie yra keliami reikalavimai potencialiems projektų vadybininkams ir vadovams? Kas tai yra kompetencija? Kokia kompetencijos struktūra vadovaujasi darbdaviai, priimdami potencialius kandidatus į darbą?

**Straipsnio tikslas.** Išanalizuoti kompetencijos struktūrą bei reikalavimus, keliamus projektų vadybininkams.

**Straipsnio objektas.** Darbdavių reikalavimai potencialiems projektų vadybininkams (vadovams).

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Apibrėžti projekto vadybos svarbą projektų vadovams bei vadybininkams;
2. Išryškinti projekto pagrindinius komponentus, jų savybes bei projekto dalyvių funkcijas projektų valdyme;
3. Išanalizuoti kompetencijos sąvokos problematiką bei kompetencijos lygius projektų valdyme.

**Straipsnio metodai:** Literatūros šaltinių analizė

## Projekto vadybos ypatumai

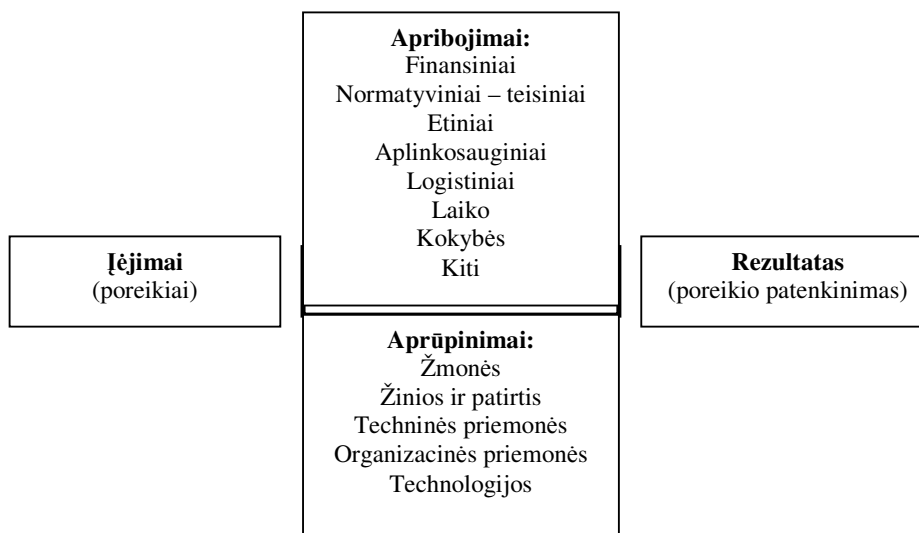
Pokyčiai, vykstantys organizacijose stiprėjančios konkurencijos aplinkoje, susijusios su palaipsniui ir neišvengiamu projektų valdymo virsmu projektine organizacija. Projektai vis stipriau susiejami su organizacijos strategija ir tampa svarbiausiu įrankiu jai įgyvendinti. Taigi norint kuo geriau suprasti projektų vadybininkų vaidmenį organizacijose svarbu išsiaiškinti projekto sąvokos reikšmę.

Pasak B. Neverausko ir kitų autorių (Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė, 2005, p.7), projekto sąvoka tiek literatūroje, tiek praktikoje apibūdinama labai įvairiai: kaip laikina veikla, griežtai apribota tiksliais pradžios ir pabaigos momentais; kaip susitarimas, turintis tam tikrus tikslus; kaip dokumentas, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantis ateities tikslus, kuriems realizuoti sukuriama objektai, diegiami technologiniai procesai, nustatomi reikalingi ištekliai, numatomi valdymo sprendimai ir priemonės jiems įgyvendinti.

Įprastinė projekto sąvoka – visuma dokumentacijos, brėžinių, apskaičiavimų, būtinų konkrečiam objektui sukurti. K. Ališauskas ir kiti autoriai pateikia keletą projekto sąvokos apibūdinimų: projektas (lot. *projectus* – mestas į priekį) reiškia veiklos numatymą jos planą ir pan.; projektas (pagal A. Foglio „Žinių apie projektų valdymą kodeksą“) – tai tam tikra užduotis su pradiniais duomenimis ir reikalaujamais rezultatais, kurie lemia užduoties sprendimo būdą; „projektas yra toks darbas, kuris turi pradžią ir pabaigą. Jis yra planuojamas ir kontroliuojamas, sukeliant įvairius pokyčius aplinkoje, tikintis sėkmingos pabaigos“, tai „iš anksto paruošta dokumentacija, pagal kurią galima sukurti, rekonstruoti ar patobulinti tam tikrą objektą“ (Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005, p. 35)

Apibūdinant projektą dažnai minimos jo savybės, t.y. projektas kaip unikalus darbas, turintis konkretų tikslą ir pasireiškiantis koordinuojamu kelių tarpusavyje susijusių veiklų atlikimu (2003, Projektų valdymas, p.1).

Sisteminio požiūriu projektas – tai organizuotas pradinės situacijos pokytis, siekiant gauti norimą rezultatą (žr.1pav.)



**1pav. Projektas sisteminiu požiūriu**

Šaltinis: K.Ališauskas, H.Karpavičius, J. Šeputienė, 2005, p.36

Iš 1pav. matome, kad šiuo požiūriu projektą galima analizuoti kaip pokyčių iš esamos situacijos į norimą būklę kompleksinę priemonę. Pirmiausiai susiduriame su savo poreikiais, kuriuos apriboja finansiniai, normatyviniai- teisiniai, etiniai, aplinkosauginiai, kokybės ir kiti reiškiniai, pasiekę norimo rezultato žmonės apsirūpina žiniomis ir patirtimi, organizacinėmis ir techninėmis priemonėmis.

**Projekto vadybos apibūdinimas.** Projektas tėra sudėtinė projekto vadybos dalis, kaip ir projektų vadybininkas, tačiau norint suprasti žmogiškųjų išteklių prasmę bei išanalizuoti reikiamus organizacijos resursus (jų kompetenciją), reikia apibrėžti projekto vadybą.

Projekto vadyba (angl. Project management) – žinių, sugebėjimų, įrankių ir metodų pritaikymas projekto veiklose, siekiant projekto reikalavimų (Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė, 2005, p. 9). Projekto vadyba apima visas vadybos funkcijas (planavimą, vadovavimą, kontrolę, motyvavimą ir organizavimą), kadangi tai yra vadybos mokslo šaka. Čia įtraukiami jau ir žmogiškieji ištekliai, ir organizacinė aplinka, nes tai įtakoja ir projekto vadybos vystymąsi ir tobulėjimą.

Įvairių pasaulio valstybių pavyzdžiu, 2004 metų birželio 21 dieną Lietuvoje įsteigta Projektų valdymo asociacija, kurios tikslas – plėtoti šią vadybos sritį. Aštuonių specialistų iniciatyva įkurta organizacija sieks padėti projektų vadovams spręsti įvairias problemas, skatins projektų įgyvendinimą organizacijose ir kaups naujausią informaciją bei praktinius pavyzdžius.

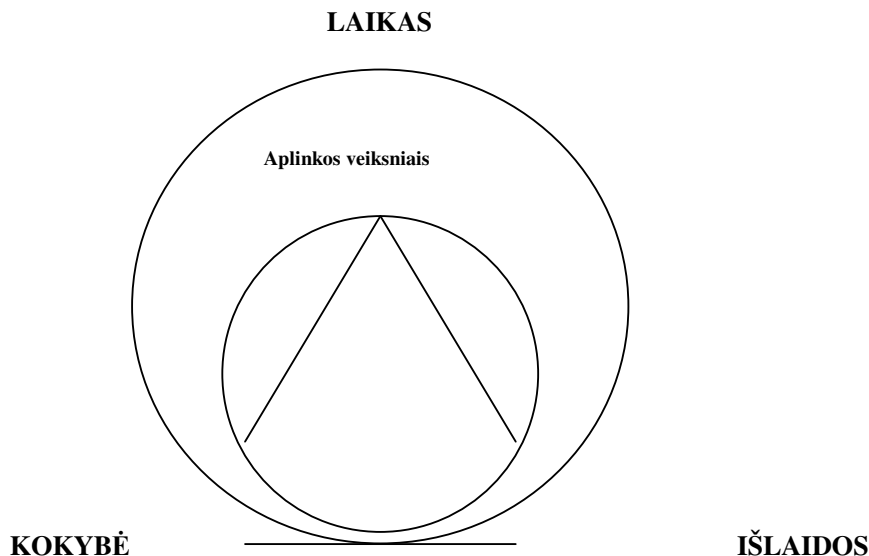
Šiandieninėje projektų vadyboje gali būti išskirti du požiūriai į projektų vadybą. Tradicinis požiūris identifikuoja žingsnių seką, kad projektas būtų sėkmingai baigtas. Tai skiria jį nuo programinės įrangos įdiegimo požiūrio, kuria projektas būtų sėkmingai baigtas. Tai skiria jį nuo programinės įrangos įdiegimo požiūrio, kuria projektas yra matomas kaip santykinai maža užduotis palyginus su visu procesu. Šio požiūrio tikslas yra pasiekti, kuo įmanoma aukštesnį išdėstymo, dokumentacijos, atsiskaitymo, susirinkimų vykdymo lygį. Taip pat gali būti pavadintas „spiraliniu“, kadangi vienos užduoties pabaiga pradeda kitą užduotį. Programinės įrangos projektų vadyba labiau pažengusi į priekį ir yra pritaikoma ne tik programinės įrangos diegimui, bet ir bet kuriai sričiai, kur yra svarbūs žmogiškieji ištekliai bei jų tarpusavio bendradarbiavimas.

Projekto vadybos darbai susiję su sudedamųjų dalių suderinamumu: apimtis (scope), laiku (time), kaštais(cost), rizika(risk), kokybe, suinteresuotųjų asmenų (stakeholders) skirtingais interesais ir lūkesčiais bei nustatytais reikalavimais. Šių komponentų valdymas neabejotinai išryškina projekto vadovo bei vadybininko kompetenciją bei tinkamumą projektų valdyme.

## Pagrindiniai projekto komponentai ir dalyvių funkcijos projekto valdymo procese

Remiantis projekto tikslais jau galima vykdyti ne tik planavimo užduotis, bet ir organizuoti, vykdyti nurodymus bei plėtoti veiklą.

Kaip yra žinoma, projektai turi konkrečias pradžios ir pabaigos datas (trukmę), biudžetą ir tikslą (rezultatą, kuris bus pasiektas projekto pabaigoje). 2 pav. vaizduojamos projekto dedamosios, kurias galima paaiškinti trikampyje, kurio kampai išreiškia išlaidas, laiką ir kokybę.



**2 pav. Projekto trikampis**

Šaltinis: Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005, p. 36

Matome, jog laikas, pinigai ir tikslas yra pateikiamas projekto trikampiu. Apie trikampį apibrėžtas apskritimas nurodo aplinkos veiksmų įtaką (spaudimą) bei kiekvieno parametro netikėto pasikeitimo riziką. M. Aukštuolienė (Aukštuolienė, 2004, p. 11) teigimu, šis paprastas modelis rodo svarbią projekto savybę; kaip ir visuose trikampiuose, negalime pakeisti vieno kampo, nepadarydami įtakos katam arba abiem kitiems. Kita vertus, projekto užsakovai savo tikslus norėtų įgyvendinti greitai, pigiai ir gerai. Tačiau projektuose šios trys sąlygos niekada neįgyvendinamos. Taigi negalime pakeisti laiko, neturėdami įtakos išlaidoms ar kokybei, ar abiem iš karto.

Projekto realizavimo sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo jo organizacinės struktūros. Ši sąvoka apima projekto organizacinę formą ir organizacinę valdymo struktūrą (Rutkauskas, Tamošiūnienė, 2002, p. 92). Tačiau svarbiausia išanalizuoti projekto dalyvių vaidmenis organizacijoje, kad galėtume įsisavinti jų įtaką projekto vadybai bei jos valdymui.

Projekto dalyvius nutarta skirstyti į tokias grupes:

- Užsakovai, rėmėjai, investuotojai;
- Projekto komanda;
- Projektą vykdančius individai ir grupės;
- Visuomenės atstovai;
- Įvairios organizacijos;
- Profesinės sąjungos (Kučinskienė, Kučinskas, 2005, p. 23-24).

Daugelis šių projektų dalyvių įeina į projekto komandą, kuri yra organizacinė projekto šerdis.

Projekto komanda yra pagrindinis projekto dalyvių struktūrinis vienetas. Komanda- daugiau kaip trys žmonės, kurie yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.

Projekto savybės leidžia projektų vadovams ir vadybininkams supaprastinti savo darbo eigą, kadangi visi projektai jomis pasižymi, leidžia geriau atskleisti darbo pobūdį bei tikslus projekto užsakovams (ar investuotojams) bei patiems organizacijos darbuotojams.

## Vadybinės kompetencijos teoriniai aspektai

**Kompetencijos samprata ir kompetencijos sąvokos samprata.** Norint nustatyti projektų vadybininkų kompetencijos struktūrą, būtina išsiaiškinti, kas yra kompetencija, kokios jos sudedamosios dalys bei lygiai.

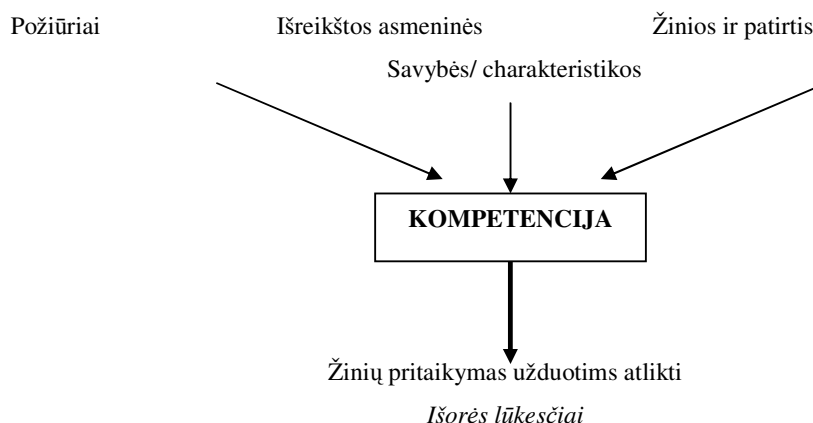
Gyvename informacijos amžiuje, kai nuolat kinta ir sudėtingėja darbo veikla. Ši kaita reikalauja efektyvių sprendimų, kurie dažnai turi nemažai įtakos organizacijos nariams, o taip pat ir aplinkai. Dėl to nuolat kinta reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai.

Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama plataus diapazono sugebėjimams. Dėl kompetencijos sąvokos plataus vartojimo diapazono, galima išskirti keletą kompetencijos sąvokos aiškinimo reikšminių grupių. J.Ambriukaitis ir kiti (Ambrukaitis, Udrienė, Bagdonienė, 2006) išskyrė tokias kompetencijos reikšmines grupes:

- *Kompetencija kaip tam tikra asmenybės savybė, sugebėjimas*
- *Kompetencija – tam tikros žinios, suteikiančios žmogui galimybę kvalifikuotai atlikti tam tikrą veiklą.*
- *Kompetencija kaip tam tikra asmeniui suteikta teisė, įgaliojimai ką nors spręsti ar daryti.*
- *Kompetencija- tam tikros specialisto veiklos raiška.*

Prie šių reikšminių apibūdinimų galima priskirti A. Aušros (Aušra, 2006) požiūrį. Autorius apibūdina kompetenciją, kaip santykį su darbuotojais, su pačiu darbu:

Kompetencija – tai pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinomas. Kompetencijos sąvokos reikšmių gausa leidžia manyti, kad tai yra tam tikrų sąvybių, gebėjimų visuma, derinys (žr.3pav.).



### 3 pav. Kompetencijos sąvoka

Šaltinis: Šiugždienė, J. (2000) Vadybinė kompetencija lyginamosios viešojo administravimo teorijų analizės kontekste.

Apibendrinat 3 pav. galime teigti, jog kompetencija turėtų apimti: žinias, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes/charakteristikas. 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. Šituo apibrėžimu yra pabrėžiamas teorinių žinių pritaikymas praktikoje. Kuo aukštesnis teorinių žinių pritaikymo lygis praktikoje, tuo kompetentingesnis darbuotojas.

Lietuvių autoriai dažnai kompetenciją tapatina su kvalifikacija. Šie terminai labai glaudžiai susiję. Vieni autoriai juos tapatina, kiti nebrėžia aiškius skirtumus tarp šių dviejų terminų. Tačiau abi šios sąvokos yra neatsiejamos viena nuo kitos: papildo arba detalizuoja viena kitą. L.Jovaiša (Jovaiša, 1993, psl.45) pateikia tokį kompetencijos apibrėžimą:

Kompetencija – tai pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinomas.

Remiantis anksčiau paminėtais kompetencijos apibrėžimais, būtų galima teigti, jog kompetencija susijusi su individo charakteristika lemiančia jo darbo atlikimą.

## Kompetencijos rūšys

Reikia pastebėti, kad literatūroje autoriai mini daugybę kompetencijos rūšių: socialinę, komunikacinę, lingvistinę, sociolingvistinę, kultūrinę intelektualinę, fizinę, emocinę, moralinę ir kt.

Štai R. Cartwright ir jo kolegos (Cartwright, Collins, Green, Candy, 1998, p.9) kompetenciją skirsto į funkcinę (*functional*) ir asmeninę (*personal*) kompetencijas. Funkcinė kompetencija yra tiesiogiai susijusi su darbo specifika, žiniomis, o asmeninė – su asmeninėmis žmogaus charakterio savybėmis.

Atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, V. Barvydienė ir J. Kasiulis (Barvydienė, Kasiulis, 2001, p.165) išskiria tokias kompetencijų rūšis:

- Konceptualinė – ( apgalvoti problemų sprendimai , mąstymo racionalumas, dėmesio , atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir kt.)
- Techninė – technologinė ( darbinės veiklos sritys specialios žinios ir sugebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas.)
- Tarpasmeninė (žodinis bendradarbiavimas, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius).

Kaip matoma, šita kompetencijos struktūra labai panaši į anksčiau aptartus vadovo valdymo įgūdžius. Tad galima teigti, kad šitas skirstymas labiau taikomas vadovaujantį darbą dirbantiems asmenims, kurių veiklos sfera yra plati. Taip ir turizmo verslo spektras nėra konkretus, apima gan didelę sferą susijusią su turizmo verslu.

## Išvados

1. Projektas yra apibūdinamas kaip pokyčių valdymo ir inovacijų įgyvendinimo būdas, vis dažniau naudojamas įvairiose organizacijose. Norint užtikrinti projekto funkciją integraciją į organizaciją, yra būtina asmenybė, kuri galėtų įvykdyti visus planuotus uždavinius ir išsikeltus tikslus. Tai dažniausiai būna projekto vadybininkas( vadovas).
1. Svarbiausios projekto vadybos savybės yra laikinumas, orientacija į tikslą/rezultatus. Tad projektų vadybininkai turi taikyti šias savybes savo darbe, kad galėtų užtikrinti projekto sėkmę.
2. Skirtingose valdymo formose projektų vadybininkas užima pagrindinę poziciją ir apima platesnį darbų profilį.
3. Kompetencija - tai pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti ; labai kvalifikuotas žinojimas. Tačiau vien kvalifikacijos neužtenka norint sėkmingai dirbti, svarbu darbuotojo individualias savybes integruoti konkrečioms darbinėms situacijoms.
4. Kompetencijos yra skirstomos į daugybę rūšių . tad kompetencija yra daugiamatė sąvoka, kuri apima žinias įgūdžius, asmenines savybes, vertybines nuostatas bei gebėjimus realizuoti sukaupą potencialą ir patirtį veikloje. Tai yra pagrindinis projekto vadybininko pagrindas organizacijoje, įtvirtinantis savo kandidatūros tinkamumą.

## Literatūra

1. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2005). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija;
2. Ališauskas, K., Karpavičius, H., Šeputienė, J. (2005). *Inovacija ir projektai*. Šaulių universiteto leidykla;
3. Aukštoliūnė, M. (2004). *Projektų valdymas ir rengimas su MS Project*. Vilnius: Vilniaus kolegija;
4. Rutkauskas, A.V., Tamošiūnienė, R. (2002). *Verslo projektavimas*. Vilnius, Technika;
5. Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda;
6. Ambrukaitis, J., Udrienė, G., Bagdonienė, V. (2006). *Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu atlikto tyrimo "Pedagogų profesinės Kompetencijos vertinimas specialiųjų poreikių vaikų (ugdyimo plėtros) aspektu"*. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/Atask.%20ministerijai.doc](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/Atask.%20ministerijai.doc)
7. Aušra, A. (2006). *Mokslinėse elektroninėse bibliotekose vaidmuo vykstant profesines kompetencijas*. Prieiga per internetą: [http://www.elibrary.lt/link\\_to\\_database/resursai/Konferencijos/EKF\\_VIKO\\_21/pranesimai/09%20Algirdo%20Ausros%20pranesimas.pdf](http://www.elibrary.lt/link_to_database/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%20Algirdo%20Ausros%20pranesimas.pdf);
8. Šiugždienė, J. (2000). *Vadybinė kompetencija ginamosios viešojo administravimo teorijų analizės kontekste*. Prieiga per mintertą: [http://mokslo.centras.lt/data/darbai/mc\\_1\\_1421\\_shtml](http://mokslo.centras.lt/data/darbai/mc_1_1421_shtml).
9. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Mokslas.
10. Cartwright, R., Collins, M., Green, G., Candy, A. (2001). *Managing Yourself*. Blackwell Business
11. Kasiulis, J., Tarvydienė, V. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

# MARIJAMPOLĖS MIESTO ĮVAIZDIS MIESTO GYVENTOJŲ IR JO SVEČIŲ POŽIŪRIU

**Neringa Valiukevičienė,**

*Marijampolės savivaldybės*

**Marija Beržanskienė**

*Marijampolės kolegija*

**Vladas Beržanskis**

*Marijampolės kolegija*

**Odeta Kastanavičiūtė**

*Marijampolės kolegija*

**Saulius Papečkys**

*Marijampolės kolegija*

**Irma Večerskaitė**

*Marijampolės kolegija*

## **Anotacija**

Straipsnyje analizuojama mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių autorių požiūris į įvaizdžio, miesto įvaizdžio sampratą. Miesto įvaizdis kuriamas besiaiškinant informaciją, gautą iš žmonių patirčių, nuomonių, išpūdžių, atsiliepimų. Straipsnyje pateikiamas tyrimas, kurio problema – neaiškus Marijampolės miesto įvaizdis jo gyventojų bei svečių požiūriu. Iš viso tyrime dalyvavo 673 respondentai.

## **Įvadas**

**Temos aktualumas.** Miestas, norėdamas pritraukti daugiau turistų, turi kurti galimybes investicijų pritraukimui, gerai verslo aplinkai, gyventojų saugumui, atvykstančiųjų patogumui. Miestas kaip ir prekė – jis turi būti parduodamas. Šis pardavimas sėkmingas tada, kai miesto gyventojai yra patenkinti savo aplinka, o verslininkai noriai kuria savo verslą. Miestas jau nebėra tik dirbantieji, tik žemė, tik pastatai ir infrastruktūra, namai.

**Tyrimo problema.** Neaiškus Marijampolės miesto įvaizdis jo gyventojų bei miesto svečių požiūriu. Nežinomi veiksniai formuojantys teigiamą ir neigiamą miesto įvaizdį.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti Marijampolės miesto įvaizdį jo gyventojų ir svečių požiūriu.

Iškeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir kitus informacijos šaltinius miesto įvaizdžio teoriniu aspektu;
2. Išsiaiškinti kaip respondentai vertina Marijampolės miesto įvaizdį;
3. Išanalizuoti teigiamus ir neigiamus veiksnius, turinčius įtakos Marijampolės miesto įvaizdžiui.

**Tyrimo objektas** – Marijampolės miesto įvaizdis.

**Tyrimo dalykas** - Marijampolės miesto įvaizdis jo gyventojų ir svečių požiūriu.

**Tyrimo metodai** - mokslinių šaltinių analizė; kiekybinis tyrimas.

## **Miesto įvaizdžio teorinė samprata**

Įvaizdžio samprata yra analizuojama įvairių mokslo sričių teorijose: strateginio valdymo, marketingo, personalo vadybos, organizacijų, psichologijos, grafinio dizaino, komunikacijos. Nors ši sąvoka pirmiausia buvo pradėta vartoti grafinio dizaino srityje, analizuojant šią sampratą pagal metodologines ištakas galima konstatuoti, kad ji kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos. Pirmieji rimti įvaizdžio tyrimai buvo atlikti ekonomisto ir sistemų teoretiko Keneto Bouldingo iniciatyva 1956 metais, kai buvo iškelti trys pagrindiniai klausimai: kaip atsiranda įvaizdžiai, kaip jiems gali būti daroma įtaka, kaip jie veikia elgseną.

Taigi, kas yra įvaizdis? Tiesioginis vertimas iš anglų kalbos (image) reikštų paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, pavidalą. Tačiau vertinant iš mokslinių pozicijų, manoma, kad įvaizdžio samprata kilusi iš lotynų sąvokos „imago“, kuri turi dvi reikšmes – „imitan“ (imituoti) ir „aemulor“ (kažko siekti). (Rebel, 1998).

Didele svarba daugelio autorių požiūriu tampa miesto įvaizdis. Miesto įvaizdis užima svarbią vietą kuriant miesto patrauklumą ir marketingo strategiją. Kadangi, kaip teigia R. Bennet ir R. Koudelova, miestas tampa preke, todėl labai didelę reikšmę turi teigiamas jo įvaizdis. (R. Bennet ir R. Koudelova, 2001) Tačiau

tai nėra paprasta pasiekti, nes pirmiausiai šis virsmas turi įvykti paties miesto gyventojų sąmonėje ir tik tuomet miestas įgis potencialą ir nusities tiltas tarp galimybių ir jų panaudojimo (J. Karmowska, 2002). Sėkmingi kultūriniai projektai galėtų įgalinti miesto visuomenę prisidėti prie miesto teigiamo įvaizdžio ir marketingo (I. Russo, 2003). Teigiamam miesto įvaizdžiui reikia tik kelių pagrindinių aspektų:

- Miestiečių teigiamos nuomonės ir didžiavimosi savo miestu;
- Keleto stipriausių miesto savybių išsiaiškinimo;
- Atvykstančių turistų poreikių nustatymo;
- Stipriųjų miesto pusių reklamos;
- Visai tai sujungti į trumpą ir skambų miesto logo (šūkį) (P. Kotler, 2009).

Vadinamasis logo (šūkis) turi būti įtikinamas, paprastas, lengvai įsimenantis, patrauklus ir tuo pačiu ypatingas. Jis turi apjungti žmonių įsitikinimus, idėjas, išpūdžius. Kitaip tariant miesto įvaizdis turi atsispindėti tartum didelių dalykų nuotrupos (A. Deffner ir T. Metaxas, 2005). Kad tai pavyktų sėkmingai, šūkyje turi atsispindėti ar tai kultūrinis simbolizmas ar kas nors, kuo miestas yra ypatingas, tačiau labai saikingai ir trumpai. Ilgas sakinyss su išsamia informacija neduos jokios naudos ir bus pavyzdys kaip negalima daryti (A. Ejigu, 2004). Puikūs ir nepakartojami pavyzdžiai: New York – miestas, kuris niekada nemiega, Philadelphia – vieta, kuri pamils tave arba Graikija – išgyvenk savo mitą čia (C. Bastoni, 2004).

Miesto „vizitinė kortelė“ žaidžia svarbioje pozicijoje miesto įvaizdžio formavime. Vienas miestas neatsiejamas nuo kokios nors bažnyčios, kitas turi nepakartojamą architektūrinį paminklą, dar kitas žymus savo gamtos paveikslu. Vizualinė „vizitinė kortelė“ yra viena iš įtikinamiausių marketingo aspektų (J. Temelova, 2004).

Pasak T. Metaxo, kuriant miesto įvaizdį ir marketingo strategiją, reikia žinoti pagrindinius kriterijus: gyventojų noro reklamuoti savo miestą, vizijos suformavimo, bendradarbiavimo tarp valdžios institucijų, verslininkų ir bendruomenės, stipraus TIC, atitinkamo biudžeto, miesto stipriųjų pusių nustatymo, marketinginio paketo sukūrimo. (T. Metaxas, 2002).

Dažniausiai miesto turistai yra vadinamasis „vienos nakties“ svečias, dažniausiai atvykstantis verslo reikalais. Tačiau yra eilė objektų, kurie turėtų priversti svečių apžiūrėti miestą ir galbūt pagalvoti apie sugrįžimą atgal. Tokie turizmo elementai yra:

- Kultūriniai objektai (muziejai, dailės galerijos, teatrai, koncertų salės, kino teatrai, konferencijų centrai);
- Sporto objektai;
- Pramogos (naktiniai klubai, kazino, organizuojamos šventės, festivaliai);
- Gamtos paminklai (istoriniai pažintiniai maršrutai, įdomūs pastatai, senoviniai piliakalniai, sakraliniai objektai, parkai, paplūdimiai);
- Kraštotyra (vietos gyvenimas, kalba (dialektas), papročiai, kulinarija, svetingumas, saugumas);
- Pagalbiniai objektai (viešbučiai, restoranai, pramogų centrai, susisiekimo infrastruktūra, automobilių stovėjimo aikštelės, TIC, žemėlapiai, lankstinukai, gidai).

Vystant įvaizdžio kūrimo strategiją svarbiausia yra orientuotis į viešosios ir privačios sferos bendradarbiavimą. Vietinė valdžia be abejo turi prisiiimti koordinatoriaus vaidmenį, siekti pritraukti investuotojus ir kapitalą. Privatus sektorius savo finansine galia bendradarbiaudamas su viešuoju sektoriumi turėtų prisidėti prie miesto kaip patrauklios vietos kūrimo. Gyventojai neatsiejama šio proceso dalis, savo mąstymu ir teigiamu požiūriu į savo miestą turi pradėti ir plėtoti šį procesą. Be aktyvių ir savų miestu besididžiuojančių gyventojų – negali būti jokio miesto įvaizdžio, jokio marketingo ir jokio miesto pardavimo (C. Bastoni, 2004).

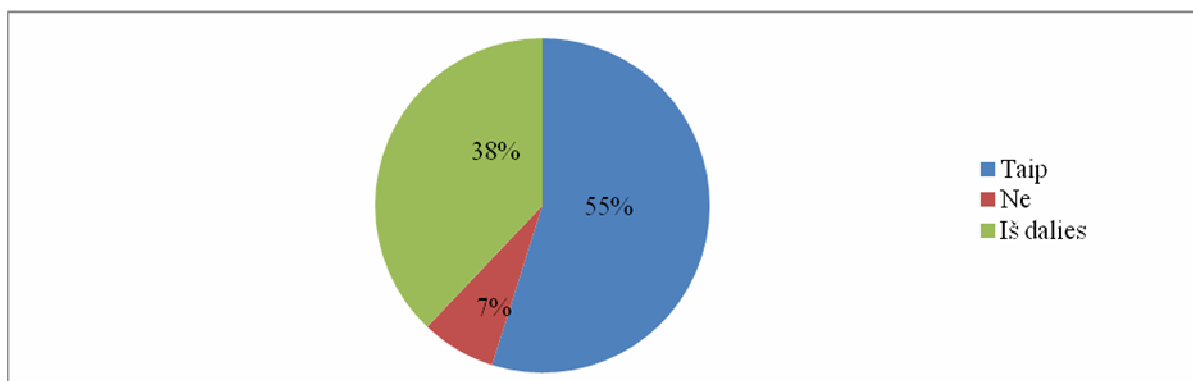
### **Marijampolės miesto įvaizdžio vertinimas**

Siekiant išsiaiškinti kokia yra gyventojų nuomonė apie Marijampolės miesto įvaizdį, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Apklausa buvo vykdoma apklausiant internetu ir išdalinant respondentams anketas. Tyrimo dalyvavo 673 respondentai, iš jų 55 proc. moterų ir 45 proc. vyrų. 63 proc. respondentų sudarė 18 - 25 metų amžiaus, mažiausią dalį (1 proc.) sudarė nuo 65 metų ir vyresni. Dauguma - 53 proc. respondentų - gyvenantys Marijampolės mieste, 27 proc. - Marijampolės savivaldybėje, 19 proc. - kituose Lietuvos miestuose ir savivaldybėse ir tik 1 proc. respondentų gyvenančių užsienyje.

55 proc. respondentų teigė, kad Marijampolės miestas yra patrauklus, (žr. 1 pav.), 38 proc. - patrauklus iš dalies, o 7 proc. teigia, kad nepatrauklus.



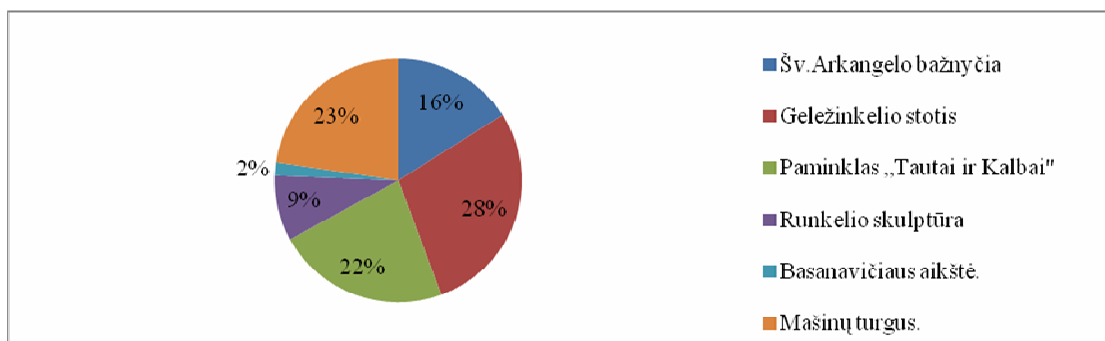
Apibendrinus respondentų nuomonę, galima teigti, kad Marijampolė yra patrauklus miestas. Patraukliu miestu jį laiko dauguma moterų ir 18 – 25 metų amžiaus respondentai.



1 pav. Marijampolės miesto patrauklumas

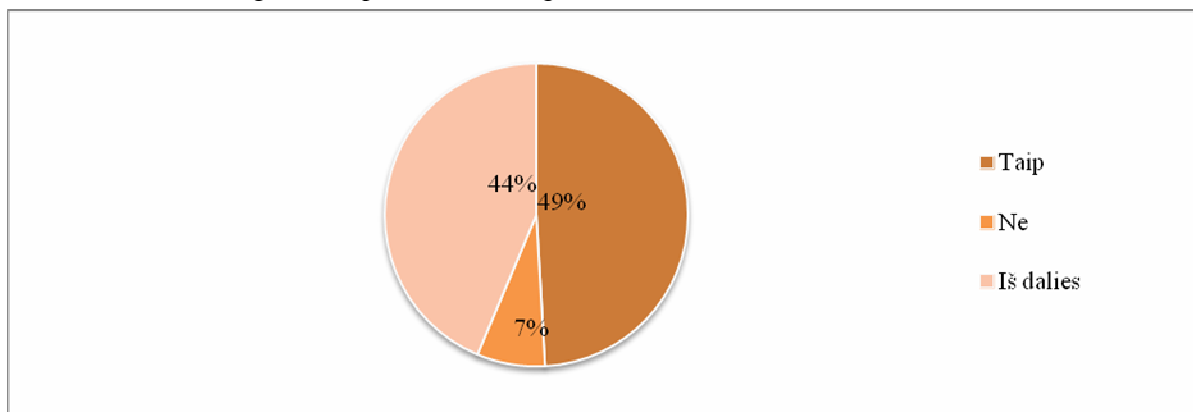
Išsiaiškinus apie Marijampolės miesto patrauklumą, tikslinga buvo sužinoti kuris objektas galėtų būti Marijampolės miesto vizitine kortele. 28 proc. respondentų miesto vizitine kortele laikytų Geležinkelio stotį (žr. 2 pav.), 23 proc. automobilių turgų, 22 proc. paminklą „Tautai ir Kalbai“, 16 proc. Šv. Arkangelo bažnyčią, 9 proc. Runkelio skulptūrą ir 2 proc. Basanavičiaus aikštę.

Daugelio 18 – 25 m. respondentų moterų nuomone Marijampolės miesto vizitine kortele galima laikyti Geležinkelio stotį. Daugumos vyrų nuomone miesto vizitinė kortelė yra mašinų turgus, daugumos darbuotojų nuomone - paminklas „Tautai ir Kalbai“. Miesto vizitine kortele respondentai taip pat pasiūlė futbolo stadioną, Maxima LT, UAB, pramogų centrą „Lūna“, Viešbutį Europa Royale, atnaujintą miesto senamiestį.



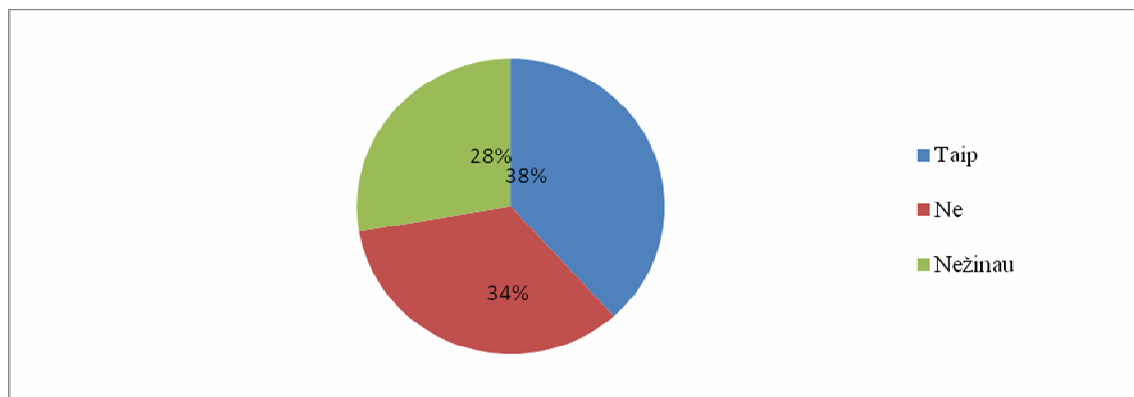
2 pav. Respondentų pasiūlyti Marijampolės miesto vizitinei kortelei tinkantys objektai

Atsižvelgus į respondentų nuomonę, galime teigti, kad Marijampolė yra miestas turintis teigiamą miesto įvaizdį (žr. 3 pav.). Marijampolės miesto įvaizdį teigiamai vertina 49 proc. respondentų, 44 proc. vertina tik iš dalies teigiamai, 7 proc. vertina neigiamai.



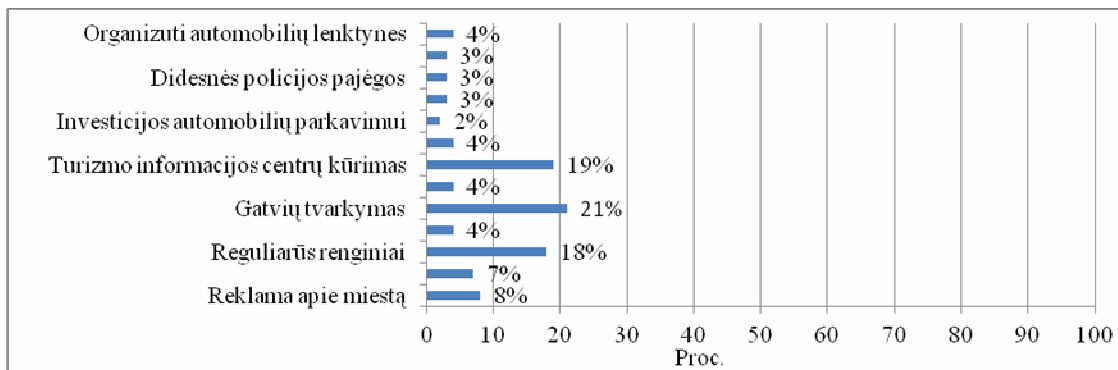
3 pav. Marijampolės miesto įvaizdžio įvertinimas

Miesto įvaizdžio palaikymas yra viena iš svarbiausių funkcijų savivaldybės, visų miesto institucijų, jo gyventojų darbe. Todėl sekančiu klausimu ir buvo siekiama išsiaiškinti ar pakankamai dėmesio skiriama Marijampolės miesto įvaizdžiui palaikyti. 38 proc. (žr.4 pav.) teigia, kad skiriama pakankamai dėmesio įvaizdžio palaikymui, 34 proc. teigia, kad dėmesio neskiriama pakankamai, 28 proc. teigia, kad nežinantys ar pakankamai skiriama dėmesio įvaizdžio palaikymui.



4. pav. Respondentų nuomonė dėl skiriamo dėmesio miesto įvaizdžio palaikymui

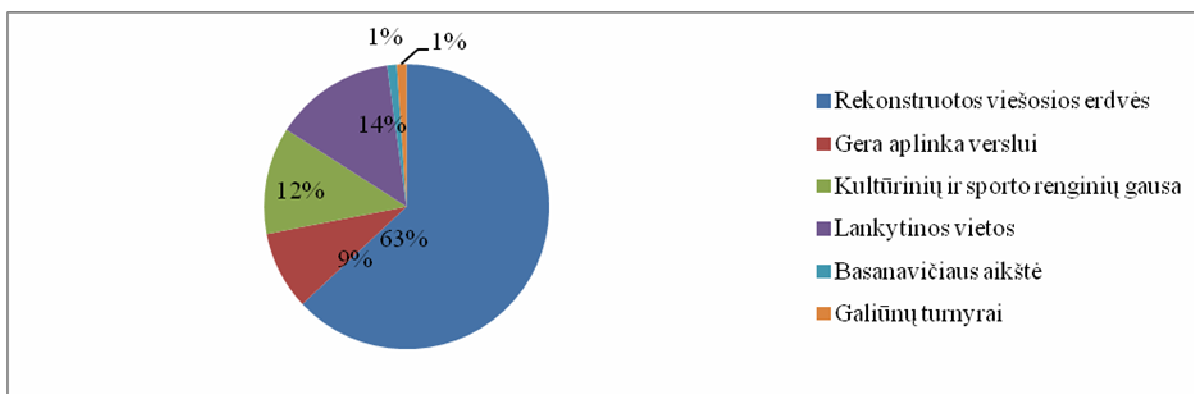
Svarbu buvo išsiaiškinti ne tik kaip respondentai vertina miesto įvaizdį, bet kokias priemones siūlo jo pagerinimui. 21 proc. (žr. 5 pav.) pasisakė už gatvių tvarkymą, kaip priemonę teigiamam miesto įvaizdžio formavimui, 19 proc. pasisakė už turizmo informacijos centrų kūrimą, 18 proc. pasisakė už reguliarius renginius, 8 proc. už reklamą apie miestą, 7 proc. už poilsio vietų steigimą, 4 proc. už automobilių lenktynių organizavimą, 4 proc. už didesnę miesto taršos priežiūrą, 4 proc. už benamių žmonių globą, 4 proc. už rekonstruotas viešąsias erdves, 3 proc. už vaizdo kamerų įrengimą, 3 proc. už didesnes policijos pajėgas, 3 proc. už pramogų centrų kūrimą ir 2 proc. pasisakė už investicijas automobilių parkavimui.



5 pav. Siūlomos priemonės teigiamam miesto įvaizdžio formavimui

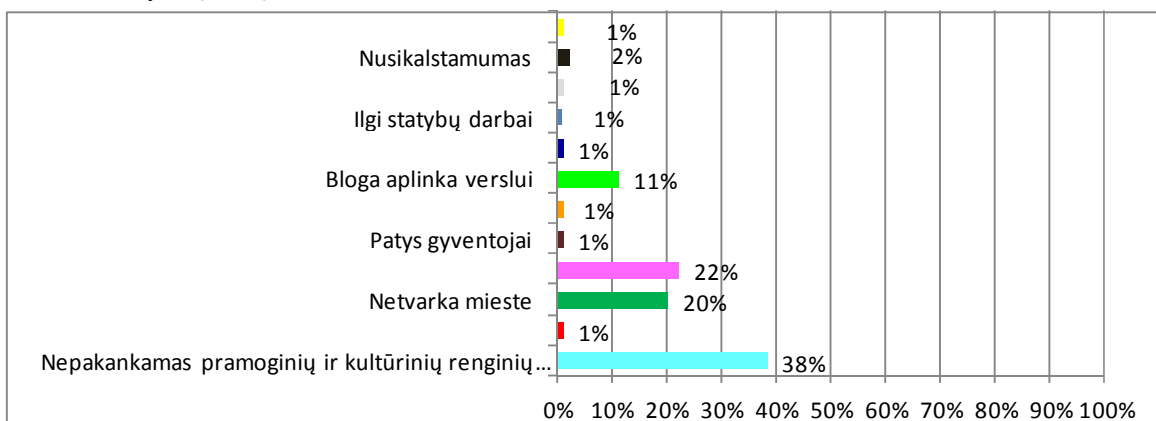
Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai formuoja teigiamą miesto įvaizdį. 63 proc. (žr. 6 pav.) mano, kad teigiamą miesto įvaizdį formuoja rekonstruotos viešosios erdvės, 14 proc. mano, kad lankytinos vietos, 12 proc. - kultūrinių ir sporto renginių gausa, 9 proc. - gera aplinka verslui, po 1 proc. teigė, kad Basanavičiaus aikštė ir Galiūnų turnyrai.

Daugumos moterų, gyvenančių Marijampolės mieste nuomone, teigiamą miesto įvaizdį formuoja rekonstruotos viešosios erdvės, kultūrinių ir sportinių renginių gausa. Gyvenantys užsienyje pagrindiniu veiksnium nurodė „Gerą aplinką verslui“. Tik moterų nuomone teigiamą miesto įvaizdį formuoja Basanavičiaus aikštė ir Galiūnų turnyrai.



6 pav. Veiksniai, formuojantys teigiamą Marijampolės miesto įvaizdį

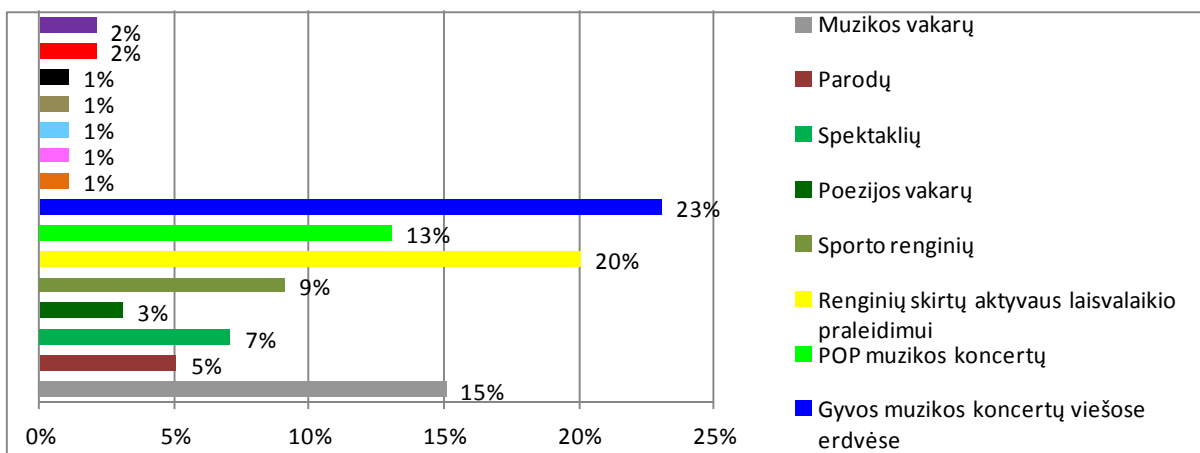
38 proc. (žr. 7 pav.) respondentų nuomone, neigiamą miesto įvaizdį formuoja nepakankamas pramoginių ir kultūrinių renginių skaičius, 22 proc. respondentų mano, kad lankytinų vietų stoka, 20 proc. - netvarka mieste, 11 proc. mano, kad bloga aplinka verslui, 2 proc. teigia, kad nusikalstamumas. Po 1 proc. respondentų mano kad naktinių klubų stoka, „Runkelių“ krašto įvaizdis, nepakankamas savivaldos požiūris į turizmo plėtrą, ilgi statybų darbai, nerekonstruotos gatvės, iškirsti medžiai. Dar 1 proc. apklaustųjų mano, kad neigiamą miesto įvaizdį formuoja lankytinų vietų reklamos stoka, patys gyventojai. Taigi, labiausiai formuojantys neigiamą miesto įvaizdį veiksniai yra nepakankamas kultūrinių ir pramoginių renginių skaičius, lankytinų vietų stoka ir netvarka mieste.



7 pav. Veiksniai formuojantys neigiamą Marijampolės miesto įvaizdį

Respondentų paklausus kokių renginių jie labiausiai pasigenda Marijampolėje, atsakymų variantai pasiskirstė taip: 23 proc. teigia, kad labiausiai trūksta gyvos muzikos koncertų viešose erdvėse, 20 proc. apklaustųjų manė, kad labiausiai pasigendama renginių skirtų aktyvaus laisvalaikio praleidimui, 15 proc. apklaustųjų manė, kad labiausiai Marijampolėje reikia muzikos vakarų, 13 proc. teigė, kad labiausiai trūksta PoP muzikos koncertų, 9 proc., kad labiausiai Marijampolėje pasigendama sporto renginių, 7 proc. apklaustųjų teigė, kad trūksta spektaklių, 5 proc. - trūksta parodų, 3 proc. - poezijos vakarų. Po 2 proc. apklaustųjų teigia, kad Marijampolėje labiausiai trūksta mados renginių, šokių vakarų, pramoginių šokių vakarų viešumoje. Po 1 proc. apklaustųjų teigia, kad labiausiai Marijampolėje pasigendama renginių studentams, kultūrinių renginių, kino vakarų poezijos parke. Taip pat 1 proc. teigia, kad Marijampolės renginiuose nesilanko. (žr.8 pav.)

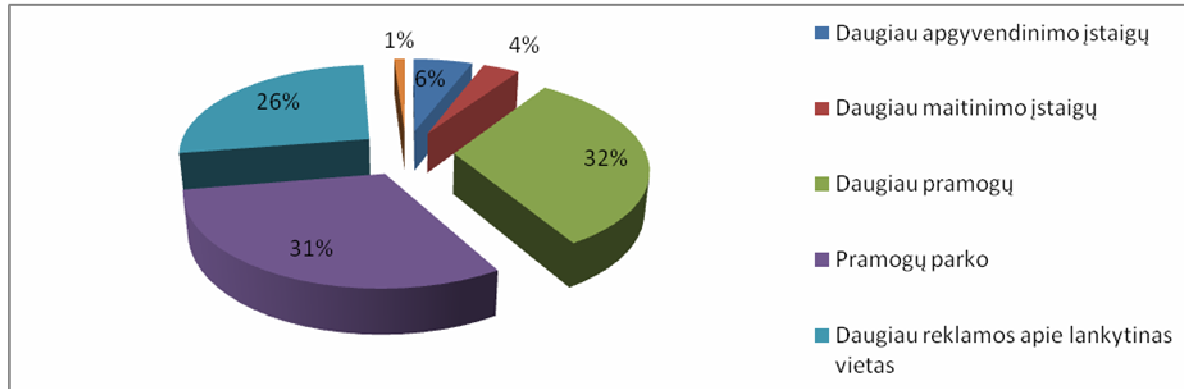
Apibendrinus galime teigti, kad labiausiai Marijampolėje pasigendama gyvos muzikos koncertų viešose erdvėse, renginių skirtų aktyvaus laisvalaikio praleidimui, muzikos vakarų, PoP muzikos koncertų.



8 pav. Labiausiai pasigendami renginiai Marijampolėje

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę ko reikėtų Marijampolės miestui, kad jis taptų patrauklesnis turistams (žr. 9 pav.). 32 proc. respondentų mano, kad reikia daugiau pramogų ir pramogų parko (31 proc.). Kad reikia daugiau reklamos apie lankytinas vietas teigė 26 proc. respondentų. Kur kas mažesnis procentas respondentų manė, kad reikia daugiau apgyvendinimo įstaigų (6 proc.), daugiau maitinimo įstaigų (4 proc.). Be to, respondentai galėjo teikti ir savo pasiūlymus. 1 proc. respondentų nuomone, Marijampolės miestui, kad jis taptų patrauklesnis turistams, reikėtų vandens pramogų parko, daugiau naktinių klubų, daugiau renginių, ledų arenos, krepšinio arenos, daugiau lankytinų vietų, informacijos centro, slidinėjimo trasos, automobilių lenktynių trasos, automobilių sporto renginių.

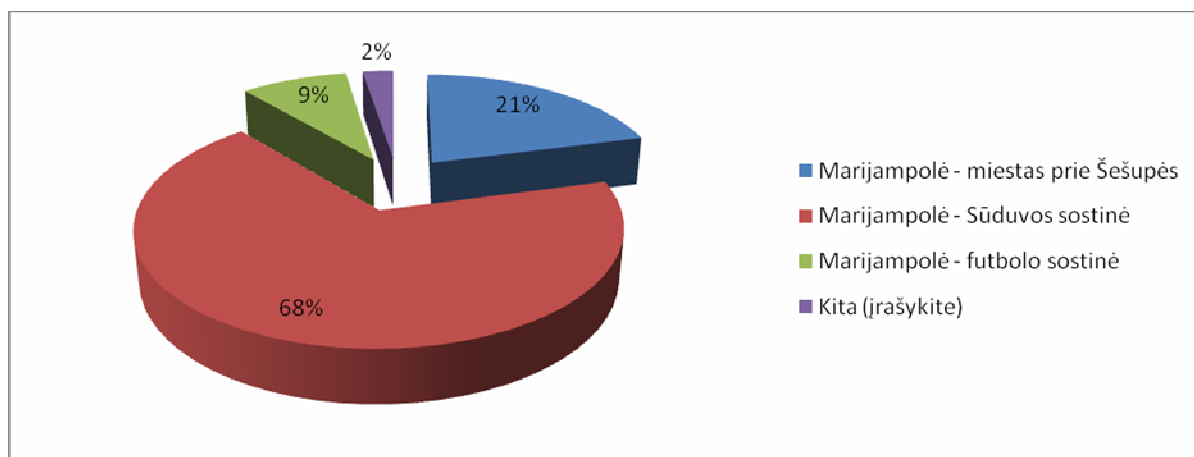
Respondentų nuomone Marijampolės miestui, kad jis taptų patrauklesnis turistams, labiausiai reikėtų daugiau pramogų, pramogų parko bei daugiau reklamos apie lankytinas vietas.



9 pav. Respondentų siūlymai Marijampolės miesto patrauklumui didinti

Sekančiu klausimu buvo norima sužinoti, koks šūkis labiausiai tiktų Marijampolės miestui (žr. 10 pav.). 68 proc. respondentų mano, kad Marijampolės miestui labiausiai tiktų šūkis „Marijampolė – Sūduvos sostinė“. 21 proc. – „Marijampolė - miestas prie Šešupės“, 9 proc. – „Marijampolė - futbolo sostinė“. Kita dalis t. y. 2 proc. apklaustųjų pasiūlė šiuos galimus šūkius:

- Gyvenam Marijampolėje ir tuo didžiuojamės!
- Marijampolė - akademinis miestas.
- Marijampolė - Sūduvos širdis.
- Marijampolė - šviesus miestas.
- Marijampolė - automobilių miestas.
- Marijampolė - automobilių turgaus sostinė.
- Marijampolė – Marijos žemė.



**10 pav. Respondentų pasiūlyti tinkamiausi šūkiai Marijampolės miestui**

Remiantis respondentų nuomone, galime teigti, kad šūkis: Marijampolė – Sūduvos sostinė yra respondentų išrinktas kaip labiausiai tinkamas Marijampolės miestui.

### **Išvados**

1. Daugiau negu pusės respondentų nuomone Marijampolė yra patrauklus miestas, sukūręs teigiamą miesto įvaizdį, kurio formavimui didžiausią įtaką turi rekonstruotos viešosios erdvės. Tačiau trečdalis respondentų nuomone mieste neskiriama pakankamai dėmesio įvaizdžio palaikymui.
2. Marijampolės miesto vizitine kortele galime laikyti Geležinkelio stotį, automobilių turgų ir paminklą „Tautai ir Kalbai“.
3. Teigiamam miesto įvaizdžio formavimui įtakos turi gatvių tvarkymas, turizmo informacijos centrų kūrimas ir renginių organizavimas.
4. Neigiamam miesto įvaizdžiui įtakos turi nepakankamas pramoginių ir kultūrinių renginių skaičius, lankytinų vietų stoka, netvarka mieste. Labiausia trūksta gyvos muzikos koncertų, renginių, skirtų aktyvaus laisvalaikio praleidimui.
5. Labiausia respondentai norėtų, kad Marijampolėje būtų pastatytas vandens parkas, ledo arena.
6. Šūkis „Marijampolė – Sūduvos sostinė“ respondentų išrinktas kaip labiausiai tinkamas Marijampolės miestui.

### **Literatūra**

1. Bastoni C. Governance Matters. World Winning Cities, 2004.
2. Bennet R. and Koudelova R. Image Selection and the Marketing of Downtown Areas in London and New York. The international Journal of Public Sector Management, 3, 2001, 205-220 p.
3. Coshall, J.T. Measurement of Tourists' Destination Images: The Repertory Grid Approach. Journal of Travel Research, 39, 2000, 85-89 p.
4. Dagostar, B. and Isotalo, R.M. Content of city destination image for near home tourists. Journal of Hospitality and Leisure Marketing, 3, 2011, 25-34 p.
5. Deffner, A. The combination of cultural and time planning: a new direction for the future of European cities, 2005.
6. Ejigu A. Twinning Identities – Losing Uniqueness? Roayl Institute of Technology, 2004.
7. Karmowska J. Cultural Heritage as an Elemento f Marketing Strategy in European Historic Cities, 2002.
8. Kotler P. Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries and Visitors to European Cities, Communities, REgions and Nations. Financial Times Prentice Hall., 1999.
9. Metaxas T. Local Economic Development, City Competition and Place Marketinh. University of Thessaly, 2001
10. Mohsin, A. and Ryan, C. Perceptions of the Northern Territory by travel agents. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 3, 1999, 41-46 p.
11. Murphy, P.E. and Pritchard, M. DEstination price-value perceptions: an examination of origin and seasonal influences. Journal of Travel Research, 35, 1997, 16-22p..
12. Temelova J. Contemporary Buildings in City Promotion. Research and Trainning Network Urban Europe, 10, 2004.