



LIETUVOS  
SPORTO  
UNIVERSITETAS

LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS  
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
SPORTO VADYBOS, EKONOMIKOS IR  
SOCIOLOGIJOS KATEDRA

# **MOKSLAS IR PRAKTIKA: aktualijos ir perspektyvos**

---

MOKSLINIŲ STRAIPSNIŲ RINKINYS

**Kaunas**

**2015**

**MOKSLAS IR PRAKTIKA: aktualijos ir perspektyvos**  
**Mokslinių straipsnių rinkinys (elektroninis leidinys)**

**Sudarė Biruta Švagždienė**

**Maketavo Reda Mickevičiūtė**

**Kiekvieną straipsnį recenzavo 2 atitinkamos srities mokslininkai**

**Autorių kalba netaisyta**

ISSN 2345-007X

© Lietuvos sporto universitetas

## Turinys

Mokslinis komitetas .....	5
Birgerytė L., Jesevičiūtė-Ufartienė L. MARKETINGO STRATEGIJOS KŪRIMO ASPEKTAI SVEIKATINGUMO IR REKREACIJOS PASLAUGAS TEIKIANČIOMS ORGANIZACIJOMS: AB „EGLĖS“ SANATORIJOS PAVYZDŽIU .....	6
Горлова А., Видищева Е. ИНДУСТРИЯ РАЗМЕЩЕНИЯ ТУРИСТОВ В СОЧИ: ОЛИМПИЙСКОЕ НАСЛЕДИЕ .....	13
Jaruševičiūtė M., Gudaitytė G. SAVANORIŲ, KAIP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS, SPORTO ORGANIZACIJOSE .....	16
Karpis V., Kederytė M. ŽINIŲ VALDYMO STRATEGIJOS SPORTO ORGANIZACIJOJE .....	23
Komskienė D., Antanaitienė T. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIS TURIZMO INOVACIJOS KŪRIMO PROCESSE .....	31
Коновалова А. РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ .....	41
Labanauskaitė I., Skersytė L., Fominienė V. SVEIKATINGUMO INDUSTRIJOS DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS RYŠYS SU JŲ PASITENKINIMU DARBU .....	45
Lukoševičiūtė I., Jesevičiūtė-Ufartienė L. TRENERIO DARBO ASPEKTAI MOTYVUOJANT SPORTININKUS.....	54
Malinauskas R., Stankevičius Ž., Rėklaitienė D. UNIVERSITETINIŲ KŪNO KULTŪROS IR SPORTO STUDIJŲ PROGRAMŲ STUDENTŲ SAVAVEIKSMIŠKUMO IR LYDERYSTĖS YPATUMAI.....	59
Mazėtė R., Stanaitytė S. DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE: TEORINIS ASPEKTAS .....	66
Mižutavičius M., Šimkus A., Miniotienė J. PASITENKIMO VEIKLA VEIKSNIŲ VERTINIMAS SPORTO ORGANIZACIJOJE .....	73
Ratkevičius A., Aleksonis P., Matikonytė V. LYDERYSTĖS VAIDMENS YPATUMAI SPORTO ORGANIZACIJOJE .....	83
Stanislovaitytė I., Bulotienė D., Alekrinskis A., Šimkus A., Daškevičius M.	

KAIMO TURIZMO SODYBOJE „SURVILŲ SODYBA“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ VERTINIMAS VARTOTOJŲ POŽIŪRIU .....	89
Vetrenkienė V., Surgelė R.	
SVEIKATOS SVARBA PASIRENKANT LAISVALAIKIO PRALEIDIMO FORMAS .....	101

## **Mokslinis komitetas**

Pirmininkas – **doc.dr. Biruta Švagždienė**

Nariai:

prof.dr. **Juris Grants** (Latvijos sporto pedagogikos akademija, LATVIJA)  
prof.dr. **Francisco Teixeira Pinto Dias** (Polytechnic Institut of Leiria, PORTUGALIJA)  
prof.dr. **Edmundas Jasinskas** (Lietuvos sporto universitetas, LIETUVA)  
prof.dr. **Marina Gunare** (Tarptautinė Baltijos akademija, Ryga, LATVIJA)  
doc.dr. **Valentina Lialikava** (Yanka Kupala State University, Gardinas, BELARUS)  
doc.dr. **Ilja Eriomin** (Stavropolio medicinos universitetas, Stavropolis, RUSIJA)  
doc.dr. **Ivars Kravalis** (Latvian Academy of Sports Education, Ryga, LATVIA)  
doc.dr. **Evgeniya Vidishcheva** (Sočio valstybinis universitetas, Sočis, RUSIJA)  
doc.dr. **Arūnas Emeljanovas** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
doc.dr. **Vilija Bitė Fominienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
doc.dr. **Rimantas Mikalauskas** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
doc.dr. **Irena Valantinė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
dr. **Inga Staskevičiūtė-Butienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
dr. **Kristina Bradauskienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
dr. **Laima Jesevičiūtė-Ufartienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
dr. **Daiva Majauskienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
dr. **Ilona Tilindienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
dr. **Artūras Simanavičius** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
dr. **Diana Karanauskienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
doktorantė **Vilma Vetrenkienė** (Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, LIETUVA)

Prie leidinio išleidimo prisidėjo:

**Dana Rimkevičienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
**Dovilė Valančienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
**Ingrida Krikštaponytė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)  
**Regina Andriukaitienė** (Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, LIETUVA)

# MARKETINGO STRATEGIJOS KŪRIMO ASPEKTAI SVEIKATINGUMO IR REKREACIJOS PASLAUGAS TEIKIANČIOMS ORGANIZACIJOMS: AB „EGLĖS“ SANATORIJOS PAVYZDŽIU

*Birgerytė L., Jesevičiūtė-Ufartienė L.*

*Kauno kolegija, Kaunas, Lietuva*

## Įvadas

Marketingo strategijos kūrimas labai svarbus kiekvienai organizacijai. Ji padeda išskirti tikslines rinkas, išsiaiškinti organizacijos tikslus ir siekius. Atliekant tyrimą buvo analizuojami tokie aspektai, kaip vidinė ir išorinė organizacijos veikla, kurią sudaro makro ir mikro aplinkos, marketingo komplekso elementai. Taip pat remiantis moksline literatūra išanalizuotos marketingo strategijos, labiausiai tinkančios sveikatinimo įstaigoms, buvo išskirti jų privalumai bei trūkumai konkurencinėje aplinkoje. Atlikus tyrimą, paremtą AB „Eglės“ sanatorijos pavyzdžiu, buvo išskirti pagrindiniai aspektai lemiantys sėkmingą marketingo strategijos kūrimą. Tyrimo metu taip pat buvo išskirti pirmaeiliai ir antraeiliai etapai, kurie turi būti sekami visame marketingo strategijos kūrime.

***Straipsnio tikslas:*** remiantis AB „Eglės“ sanatorijos vidine ir išorine analize atskleisti pagrindinius aspektus lemiančius marketingo strategijos parinkimą.

***Straipsnio metodai:*** mokslinės literatūros analizė, vidiniai organizacijos dokumentai.

***Pagrindinės sąvokos:*** strategija, strategijos valdymas, sveikatingumas, organizacija.

## Marketingo strategijų aspektų teorinė apžvalga

Marketingo strategija yra funkcinė strategija susijusi su kainų nustatymu, organizacijos produktų rėmimu ir paskirstymu. Marketingo strategija tai kartu yra tikslų ir uždavinių išsiaiškinimas įvertinus aplinką ir įmonės siekius. Marketingo strategiją sudaro planavimas, naudojamų marketingo priemonių nustatymas įvertinus jų naudingumą ir pritaikomumą. Ši strategija neatsiejama nuo įmonės vidinių ir išorinių tikslų, misijos, vizijos ir vertybių. Pagrindinė marketingo strategijos problema – tikslinės rinkos nustatymas. Tik nustačius tikslinę rinką įmonė gali kurti strateginius planus ir teikti paslaugas sulaukdama pelno (Korsakienė, Grybaitė, 2012, p. 15).

Pasak R. Virvilaitę, B. Šeinauskiene, K. Petrauską (2011), kuriant marketingo strategiją labai svarbu atlikti organizacijos perspektyvų tyrimą. Šį tyrimą sudaro tokios dalys kaip organizacijos mikro ir makro aplinkos analizė bei marketingo komplekso analizė.

Makroaplinkos kaita formuoja ilgalaikes verslo, vartojimo tendencijas, o jų sąlygoti pokyčiai formuoja naujus verslo būdus, vartojimo įpročius. Jų įtaka yra ilgalaikė ir strategiškai svarbi įmonės veiklai. Pagrindinis PEST analizės tikslas yra nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos veiklai ir marketingo strategijai (Korsakienė, Grybaitė, 2012, p. 27). Tuo tarpu mikroaplinkos analizė padeda įmonei įvertinti savo gebėjimus ir trūkumus. Šios aplinkos analizavimas taip pat padeda išsiaiškinti ir išskirti įmonės pagrindinius konkurentus, išanalizuoti jų trūkumus ir privalumus bei leidžia varžytis konkurencinėje aplinkoje. Įmonė turi tirti savo mikroaplinką, ir pagal jos situaciją, bei joje vykstančius procesus, priimti ir įgyvendinti marketingo sprendimus. Tuo pačiu metu įmonė savo veiksmais gali ir turi daryti įtaką mikroaplinkai, stebėti šių veiksmų padarinius ir atitinkamai į juos reaguoti (Leung, Hui, Tan, Chen, Xu, 2011). Marketingo komplekso analizė padeda išsiaiškinti organizacijos vidinius gebėjimus pagrįstus vartotojų poreikiais. Ši analizė išanalizuoja kainodarą, paslaugos kokybę, paskirstymo kanalus, rėmimo priemones reikalingas sėkmingam marketingo strategijos plano rengimui (Mileris, Glinskienė, 2007).

Paskutinis aspektas padedantis kurti sėkmingą marketingo strategiją – įgyvendinimas ir kontrolė. Įvertinus visas perspektyvas būtina sukurti įgyvendinimo planą bei nustatyti kontrolės būdus. Tik tokiu atveju marketingo strategija pasieks optimalius rezultatus (Tang, Hull, 2011).

### AB „Eglės“ sanatorijos SSGG analizė

Įmonės SSGG analizė yra labai svarbi visai veiklai. Ji apibrėžia pagrindines problemas vykstančias verslo aplinkoje, padeda įvertinti savo vidiniu gebėjimus, trūkumus, nustatyti galimas grėsmes ir galimybes (1 lentelė).

**1 lentelė.** AB „Eglės“ sanatorijos SSGG analizė (Šaltinis: parengta autorių pagal įmonės analizę)

Stiprybės	Silpnybės
1. Ilgametė patirtis.	1. Įmonė nėra pakankamai žinoma visuomenėje.
2. Platus paslaugų asortimentas.	2. Platus konkurentų ratas.
3. Naujausių technologijų naudojimas.	3. Maža socialinė veikla.
4. Įvairios atsiskaitymo galimybės.	4. Nepakankamas grįžtamasis ryšys į klientų atsiliepimus.
5. Atskiras dėmesys vaikams.	5. Mažas dėmesys visuomeninei veiklai.
6. Populiariausių e-priemonių naudojimas.	6. Nepatogus privažiavimas.
7. Kvalifikuoti specialistai.	
8. Įvairiapusio tipo maitinimas.	
9. Įvairus laisvalaikio paslaugų spektras.	
10. Didelės konferencijų salės su naujausia įranga.	
11. Ekskursijų rengimas.	

12. Prieinamos kainos.	
13. Specialūs pasiūlymai pagal klientų poreikius.	
14. Dovanų kuponų siūlymas.	
15. Papildomas kompleksas „Eglė“.	
Galimybės	Grėsmės
1. Naujų filialų atidarymas Lietuvoje.	1. Naujų konkurentų atsiradimas.
2. Naujų filialų atidarymas užsienyje.	2. Konkurentų privalumų gausėjimas.
3. Paslaugų kokybės gerinimas remiantis naujausiomis technologijomis.	3. Šalies ekonomikos lygio smukimas darantis įtaką perkamajai galiai.
4. Dalyvavimas tarptautinėse konferencijose dėl sveikatingumo paslaugų gerinimo.	4. Nepripažinimas užsienio rinkose dėl kultūrinių skirtumų ir gydymo procesų.
5. Gyvos (online) konsultacijos su gydytojais ir specialistais.	5. Farmacijos priemonių brangimas.
	6. Nepatenkinti klientai gali pasirinkti konkurentus.
	7. Sveikatos normų įstatymų pasikeitimai.

Iš 1 lentelės duomenų matoma, kad pagrindinės AB „Eglė“ sanatorijos stiprybės yra per metus įgauta patirtis, ir patyrę savo darbą išmanantys specialistai, kurie leidžia pritraukti lojalius klientus. Platus paslaugų asortimentas taip pat daro didelę įtaką sanatorijos pasirinkimui. AB „Eglė“ sanatorija siūlo bene didžiausią įvairių paslaugų kiekį iš kurio kiekvienas klientas gali pasirinkti jam tinkamiausią variantą. Naujų technologijų naudojimas padeda gerinti paslaugų kokybę. AB „Eglė“ sanatorija viena iš nedaugelio siūlanti specialų vaikų kambarį su „Xbox“ kompiuteriais ir žaidimo aikštelę pritaikyta vaikams. Taip pat įmonė siūlo plačiausiu atsiskaitymo už paslaugas būdus. Nei vienas iš minėtų konkurentų nesiūlo tokio plataus atsiskaitymo spektro. Tai pritraukia ne tik Lietuvos gyventojus, bet ir užsienio piliečius. Kita svarbi stiprybė yra elektroninių marketingo priemonių naudojimas, kadangi šiuo metu dauguma klientų renkasi paslaugas būtent išsirinę internetu. Tai didelis pranašumas prieš konkurentus, kadangi daugelis jų nenaudoja tiek daug internetinių priemonių. Daugelis konkurentų siūlo konferencijų sales, tačiau jos yra nedidelės iki 200 asmenų. Tuo tarpu AB „Eglė“ sanatorija siūlo daugiau nei 400 vietų konferencijų sales. Palyginus visus konkurentus AB „Eglė“ sanatorija siūlo vienas žemiausių kainų už paslaugas kas duoda didelį pranašumą konkurencinėje aplinkoje.

Pagrindinė įmonės silpnybė yra mažas žinomumas. Nors AB „Eglė“ sanatorija naudoja daug e-marketingo priemonių daugelis vartotojų neturi pakankamai žinių apie šią sanatoriją. Dėl šios priežasties dažnai yra pasirenkamos labiau žinomos sanatorijos. Pagrindinių priežasčių kodėl sanatorija nėra žinoma yra ta, kad ji mažai dalyvauja visuomeninėje veikloje, apie ją mažai girdima žiniasklaidoje ir dienraščiuose. Tai tik duoda laisvą kelią konkurentų žingsniams, kurių metu jie gali prisitraukti daug potencialių klientų. Ypatingai kai konkurentų skaičius didelis. Apie įmonę dažnai rašomi atsiliepimai kurie nėra kontroliuojami. Jei atsiliepimai paliekami įmonės tinklapyje



atsiliepimų skyrelyje paliekami tik geri atsiliepimai ir neaišku ar buvo bent vienas neigiamas atsiliepimas. Tuo tarpu atsiliepimai palikti kituose el. tinklapiuose (pvz. [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt)) yra įvairaus tipo ir į juos nėra atsakoma, ne sulaukiama grįžtamojo ryšio. Tai kelia vartotojų nepasitenkinimą ir įmonės reputacijos kritimą. AB „Eglės“ sanatoriją nėra patogu pasiekti važiuojant mašina, nėra pakankamai nuorodų, kas klaidina klientus ir verčia pasirinkti geriau pasiekiamus konkurentus.

Pažvelgus į AB „Eglės“ sanatorijos dabartinę padėtį galima išskirti tam tikras galimybes. Viena iš jų naujų filialų steigimas Lietuvos ir užsienio rinkoje. Lietuvoje filialą būtų galima įkurti Palangoje, kadangi tai miestas-kurortas sulaukiantis daugybės lankytojų. Kita galimybė asortimento didinimas ir tobulinimas. Pavyzdžių galima semtis iš užsienio įmonių užsiimančių sveikatingumo paslaugomis. Taip pat galima dalyvauti tarptautinėse konferencijose dėl sveikatingumo gerinimo. Tai ne tik pagerintų paslaugų kokybę, bet ir didintų įmonės žinomumą, gerintų viešuosius ryšius. Vėliau galima rengti online konsultacijas su klientais naudojantis tam tikromis programomis. Klientai asmeniškai bendraujantys su specialistais užmegztų ryšį, labiau pasitikėtų paslauga ir jos kokybe. Tai taip pat padeda prisitraukti lojalius klientus.

Pagrindinės grėsmės su kuriomis gali susidurti AB „Eglės“ sanatorija yra konkurentų gausėjimas. Šiuo metu Birštone nėra gausu konkurentų, tačiau ateityje konkurentų skaičius gali augti kas privers įmonę pergalvoti savo strateginius planus. Didelė grėsmė yra politinė šalių situaciją. Vienas pavyzdžių yra Rusijos – Ukrainos situacija, kuri gerokai sumažino AB „Eglės“ sanatorijos klientų srautus ir pajamas. Ši padėtis priverstė ieškoti naujų rinkų, tačiau nėra aišku kokia politinė situacija bus ateityje. Ieškant naujų rinkų didelį pavojų kelia kultūriniai skirtumai ir pripažįstami gydymo metodai. Jei AB „Eglės“ sanatorija ir toliau nesuteiks grįžtamojo ryšio klientų atsiliepimas ateityje tai gali sukelti daug problemų ir ženklų klientų atsitraukimą ir pardavimų mažėjimą.

### **Marketingo strategijų apžvalga AB „Eglės“ sanatorijos pavyzdžiu**

**AB „Eglės“ sanatorijos tikslinės rinkos strategija.** Įmonė savo tikslinę rinką išskiria klientus, kurie lankosi ilgalaikiam laikotarpiui ir užsisakinėja specializuotas paslaugas. Šiems klientams siūlomos specialios paslaugos ir paslaugų paketai su išskirtiniais pasiūlymais. Tačiau įmonė nepamiršta ir kitų segmentų, ypač lankytojų atvykstančių savaitgaliais poilsiui. Dėl šios priežasties galima pastebėti, kad įmonė taiko diferencijuotą marketingą išskirdama 3 segmentus:

1. Ilgalaikiai klientai;
2. Trumpam apsisojantys klientai;
3. Pacientai su ligonių kasų kelialapiu.

Antrasis žingsnis po tikslinės grupės parinkimo yra pozicionavimo būdo parinkimas. Pozicionavimo strategija turi didelę įtaką paslaugos pirkimui ir vartotojų nuomonės formavimui.

**AB „Eglės“ sanatorijos pozicionavimo strategija.** Įmonė savo pranašumu išskiria paslaugų kokybę ir daugiametę patirtį su patyrusiais specialistais ir unikalia gamta. Tai vienos pagrindinių priežasčių kurios rūpi klientams. Birštone ši strategija tinkama, kadangi sanatorių skaičius ten nėra didelis ir jos neturi tokios didelės patirties, o ir siūlomų paslaugų ir specialistų kiekis nėra toks gausus kaip AB „Eglės“ sanatorijoje. Įmonė šią strategiją bando pabrėžti tokiomis priemonėmis kaip gydytojų vertinimais, licenzijomis, apdovanojimais. Įmonė taip pat įsidiegusi Vadybos sistemos standartą LST EN ISO 9001:2008.

Išskyrus tikslinę rinką ir įmonės išskirtinumą galima kurti atskirų marketingo komplekso elementų strategijas. Jos susideda iš:

- Paslaugos strategijos;
- Kainodaros strategijos;
- Rėmimo strategijos.

Pirmąją paslaugos strategiją AB „Eglės“ sanatorija orientuoja į kokybę. Ši strategija gera norint konkuruoti rinkoje ir išlaikyti lyderiaujančią poziciją. Įmonė paslaugos kokybei įrodyti naudoja mokslininkų, profesorių atsiliepimus, įvairių garsių prekinių ženklų naudojimą kaip „SOTHYS“.

Kainodaros strategija – tai būdas, kuriuo įmonė siekia pagrindinių kainų tikslų. AB „Eglės“ sanatorija taiko kainos ir kokybės strategija. Įmonė palaiko santykinai dideles kainas, siekdama akcentuoti prekės kokybę bei išskirtinumą. Įmonė taip pat taiko nuolaidas paslaugų paketams bei švenčių laikotarpiu. Taip paslauga neatrodo pigi neigiamu aspektu. Klientai jaučiasi patenkinti ir patikimiau žiūri į pigesnes paslaugas. Tai nekelia grėsmės, kad paslauga pasirodys nepatikima ir nekokybiška dėl žemos kainos. Tai tinkama strategija sveikatingumo srityje, kadangi šioje šakoje klientams pagrindinis paslaugos aspektas ne žema kaina, o aukšta kokybė. Dėl to galima nustatyti sąlyginai aukštas kainas.

Paskutinioji marketingo komplekso strategijos dalis yra rėmimo strategija. Rėmimo strategijos prioritetai priklauso nuo to, kaip ilgai įmonė numato užsiimti tokia veikla. AB „Eglės“ sanatorija taiko traukimo strategiją, kurios veiksmai yra nukreipiami į galutinį vartotoją. Šia strategija stengiamasi pirmiausiai sudominti galutinius vartotojus. AB „Eglės“ sanatorija naudoja elektronines marketingo priemones bei skambučių centrus norėdami pritraukti vartotojus. Tai veiksminga, kadangi didelė dalis vartotojų renkasi paslaugas būtent internetu ar telefonu.

### **Marketingo strategijų įgyvendinimas ir kontrolė AB „Eglės“ sanatorijos pavyzdžiu**

Norint veiksmingai įgyvendinti marketingo strategiją būtina sukurti marketingo planą ir kontroliuoti procesą. AB „Eglės“ sanatorijai buvo pasiūlyta keletą pasiūlymų, tačiau tam, kad jie būtų sėkmingi reikalinga laikytis tam tikros tvarkos.

Pirmasis siūlymas buvo plėtoti rinką ieškant naujų klientų. Vienas iš būdų tai padaryti yra rinkos analizė. Ją atliekant būtinas duomenų suvedimas, galima atlikti vartotojų apklausą internetu apie tai kokios paslaugos juos labiausiai domintų. Tai padėtų ne tik pritraukti vartotojus, bet ir išskirti labiausiai norimas paslaugas iš asortimento. Išskyrus paslaugas galima rengti atskirą marketingą šioms paslaugoms, skirti joms didesnę dėmesį, rengti akcijas, konkursus. Atlikus šiuos procesus būtina patikrinti ar strategija pasiteisino, ar padidėjo reklamuojamų paslaugų perkamumas. Jei ne šią strategiją reiktų nutraukti kadangi ji neneša pajamų, o jas tik mažina.

Kaip jau minėta naujos paslaugos kūrimas yra rizikingas procesas, kadangi vartotojams ji nepažįstama. Kita vertus klientus traukia naujos technologijos. Svarbu paminėti, kad paslauga privalo būti kokybiška ir patikrinta, kitu atveju paslaugai nepasiteisinus įmonė gali prarasti daug lėšų. Tam valdyti būtina prižiūrėti visą paslaugos kūrimo procesą, paleisti prekę bandomajam naudojimui (pvz. AB „Eglės“ sanatorijos darbuotojams) ir tik tuo atveju jei jie liko patenkinti paslauga pridėti ją prie teikiamų paslaugų asortimento.

Kitas svarbus siūlymas grįžtamojo ryšio rinkimas. Jis labai svarbus visos įmonės veiklai. Jį galima rinkti įvairiais būdais, pavyzdžiui dalinti klientams anonimines anketas, kuriuose jie galėtų įvertinti paslaugų kokybę ir aptarnavimą. Svarbus aspektas surinkus anketas jų nepalikti, o analizuoti ir suteikti klientams grįžtamąjį ryšį, pvz. atsiųsti el. laišką su padėka už išreikštą nuomone ir pateikti galimus būdus paslaugos gerinimo ir klaidų taisymo procese. Tai gerintų įmonės reputaciją išorėje ir kartu atskleistų įmonei problemas, kurias būtina eliminuoti. Kitas grįžtamojo ryšio rinkimas yra atsiliepiamai internetinėje erdvėje. Nors AB „Eglės“ sanatorija skaito komentarus savo internetiniame tinklapyje, komentarai palikti kituose tinklalapiuose yra ignoruojami. Tokius atsiliepiamus reiktų apžvelgti ir suteikti klientams atsakymus ar galimus problemų šalinimo būdus. Tokie komentarai blogina įmonės reputaciją, kadangi daugelis potencialių klientų juos skaito ir nesulaukę įmonės pasiteisinimo ar atsiprašymo renkasi kitas įmones.

Kainos atžvilgiu AB „Eglės“ sanatorija yra pasirinkusi tinkamą strategiją, tačiau laikas nuo laiko reiktų atlikti konkurentų analizę peržvelgiant jų paslaugas ir kainodarą. Taip bus neperžiangiama riba nuo prieinamos ir per aukštos kainos santykio ir pavyks išlikti konkurencinėje aplinkoje.

Reklamos atžvilgiu AB „Eglės“ sanatorija naudoja daug elektroninių priemonių, tačiau kitos marketingo priemonės nėra aktyvios. Įmonė galėtų naudoti reklaminius standus, kurie turėtų būtų pastatyti miesto centruose, prie sankryžų kur būna dideli kamščiai, taip pat įmonė galėtų rengti

konkursus dėl tam tikros paslaugos laimėjimų. Po konkursų reikėtų patikrinti ar tai veiksminga ir patikrinti ar klientų srautai padidėjo, ar buvo sulaukta daugiau užklausų.

### Išvados

1. Atlikus AB „Eglės“ sanatorijos perspektyvų tyrimą buvo išsiaiškinti išoriniai ir vidiniai veiksniai darantys įtaką įmonės veiklai, apibrėžti įmonės privalumai ir trūkumai.
2. Išanalizavus AB „Eglės“ sanatorijos marketingo strategiją buvo nustatyta, kad įmonė tiksline rinka išskyrusi ilgalaikius klientus ir savo marketingo strategiją orientuoja į paslaugų kokybę.
3. Išanalizavus AB „Eglės“ sanatorijos marketingo strategiją buvo pasiūlytos tokios tobulinimo priemonės, kaip viešieji ryšiai, grįžtamojo ryšio rinkimas bei kitų marketingo priemonių naudojimas.

### Literatūra

1. AB „Eglės“ sanatorijos internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <http://www.sanatorija.lt/> (Žiūrėta 2015-03-20)
2. Birštono internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.birstonas.lt/index.php?7712058> (Žiūrėta 2015-03-20)
3. Bozkurt, O.; Esen, S. (2014). The Impact of Exporter Small-Business Enterprise Factors on their own Export Performance and Costs, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.2, 2014. Prieiga per internetą: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/10385/10582> (Žiūrėta 2015-03-20)
4. Haahti, A.; Madupu, V.; Yavas, U.; Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises, Journal of World Business. 40, 124–138.
5. Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). Strateginis organizacijų valdymas. Vilnius.
6. Leung, B. Y. P.; Hui, E. C. M.; Tan, J.; Chen, L.; Xu, W. (2011). Swot dimensional analysis for strategic planning - the case of overseas real estate developers in guangzhou, 2011. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=97c75884-608d-4f86-9646-34778c91cd41%40sessionmgr110&vid=18&hid=128>; (Žiūrėta 2015-03-20)
7. Mann, I. (2012). Rinkodara be biudžeto: 50 efektyvių būdų. Vilnius.
8. Mileris, R.; Glinskienė, R. (2007). Rinkos segmentavimas klasterinės analizės k-vidurkio metodu, Ekonomika ir vadyba. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=97c75884-608d-4f86-9646-34778c91cd41%40sessionmgr110&vid=21&hid=128> (Žiūrėta 2015-03-20)
9. Tang, Z.; Hull, C.E. (2011). The strategy configuration of chinese SMSs, EBSCO Publishing duomenų bazė, Journal of Enterprising Culture Vol. 19, No. 3, 2011. Prieiga per internetą:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=97c75884-608d-4f86-964634778c91cd41%40sessionmgr110&vid=37&hid=128> (Žiūrėta 2015-03-20)

10. UAB „VILNIAUS ARTA“ Sothys Grožio Instituto internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <http://www.sothys.lt> (Žiūrėta 2015-03-20).
11. Virvilaitė, R.; Šeinauskienė, B.; Petrauskas, K. (2011). Tarptautinio marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos, psichologinio atstumo ir įmonės veiklos efektyvumo sąsajos. *Ekonomika ir vadyba*. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-1337.pdf>. (Žiūrėta 2015-03-20)

## **ИНДУСТРИЯ РАЗМЕЩЕНИЯ ТУРИСТОВ В СОЧИ: ОЛИМПИЙСКОЕ НАСЛЕДИЕ**

*Горлова А., Видищева Е.*

*Сочинский государственный университет, Сочи, Российская Федерация*

### **Введение**

В статье были рассмотрены изменения в сочинской индустрии размещения, связанные с проведением Зимних Олимпийских Игр 2014. Приведены основные статистические данные, отражающие возможность размещения туристов как до, так и после проведения Игр, а также фактические данные по показателям загруженности отелей в Сочи. На основе приведенной информации были сделаны необходимые выводы о мероприятиях, проводимых для поддержания загрузки отелей на надлежащем уровне.

Лето 2007 года стало знаменательным для самого известного курорта России. Именно в июле 2007 Сочи был провозглашен столицей Зимних Олимпийских Игр 2014 года. С того момента жизнь города стала резко меняться: на бывших пустырях вырастают современные многоэтажные здания, горы опутываются сетками современных дорог. С каждым годом Сочи изменяется все больше и больше. Самое главное, что изменения, проводимые в преддверии Олимпиады, должны были способствовать становлению города как курорта с мировым именем. Олимпиада была призвана наглядно продемонстрировать, что Сочи способен принимать гостей не только летом, а круглый год.

Известие об Олимпийских Играх 2014 в Сочи вызывало множество споров еще до их проведения. Дискуссии касались не только возможности проведения Игр, но и судьбы курорта после них. Одна из важных сфер, потерпевшей колоссальные изменения наряду с

такими сферами, как спорт, туризм, транспорт и организация досуга – организация размещения туристов.

Согласно данным Росстата, ежегодно Сочи принимает около 3,5 млн. туристов, из которых примерно 10% граждане не из государств СНГ (Курортный несезон, 2015). В 2013 году планировалось, что на время Олимпиады число гостей Сочи составит примерно 2 млн. туристов, из которых примерно 150 - 200 тысяч будут иностранцы. Всем этим людям на время проведения Игр необходимо было место проживания. На сегодняшний день туристам для размещения предоставлены отели, хостелы, частные гостиницы, многие местные жители сдают квартиры, комнаты и даже коттеджи. По понятным причинам большинство иностранцев предпочитают классические отели или хостелы. Однако, исходя из цифр, представленных выше, номеров сочинских гостиниц попросту не хватило бы для принятия гостей Олимпиады (Московский комсомолец, 2014).

Как следствие недостатка мест размещения – необходимо было их увеличивать, и одновременно с этим вставал вопрос о том, будут ли востребованы эти места после Игр.

Для проведения Олимпиады в Сочи было построено 49 новых гостиниц, без учета частных мини-отелей, таким образом, увеличив общий номерной фонд города примерно на 26 тыс. номеров.

Во время Игр сочинские отели достигли рекордных показателей загрузки для курорта – на уровне 98%. Однако уже к лету 2014 загруженность упала до 70% (Березина, 2013). Такие показатели при достаточно высоком туристическом потоке связаны прежде всего с тем, что по расположению все сочинские отели можно разделить на два кластера, как было сделано во время Олимпиады: прибрежный кластер и горный. Главная особенность города состоит в том, что Сочи является круглогодичным курортом. Зимой туристы едут кататься в горы, а летом – на море. Таким образом, специфическая загрузка отелей объясняется тем, что отели горного кластера максимально загружены в зимний период, в то время, как летом они практически пусты. С отелями прибрежного кластера ситуация меняется в противоположную сторону.

В основном, все новые отели строились близ Олимпийских объектов. Это 12–15 отелей в Имеретинской низменности и на Красной поляне, которые были открыты к Олимпиаде. Важно понимать, что построенный там номерной фонд составляет примерно 10% от всех курортных возможностей Краснодарского края. В разгар сезона старые гостиницы и пансионаты заполнены на 70–90%.

Рассмотрим отдельно некоторые новые отели в цифрах:

Гостиница «Айвазовский» и комплекс апартаментов курортного района «Имеретинский» загружены в текущем сезоне – первом после проведения Олимпийских игр

в Сочи – на 85% от общего количества номеров. Это максимальный показатель с момента проведения в Сочи зимней Олимпиады (февраль-март 2014 года), когда загрузка достигала 97%. Всего в гостинице и комплексе - 1285 номеров. Из них летом 2014 были заняты постоянно около 1000.

В гостинице «Айвазовский» гостями были заняты 150 номеров из 196 (загрузка - 77%). В комплексе апартаментов, расположенных за «Айвазовским» и также входящих в состав курортного района «Имеретинский», занято около 950 апартаментов из 1089 (загрузка - 86%). В них проживало около 2000 человек одновременно (Отели в Олимпийской деревне в Сочи, 2015).

Примечательно, что Сочи остается одним из самых востребованных курортов в России. Прошедшие здесь в феврале-марте зимние Олимпийские и Паралимпийские игры только повысили интерес к этому региону.

По данным администрации города, заполняемость санаториев, пансионатов и крупных гостиниц на конец сентября 2014 составила 83%, что на 4% выше, чем на аналогичную дату прошлого года. Учитывая, что в 2014 году емкость увеличилась на 40 тысяч мест по сравнению с прошлым годом, можно в сопоставимых параметрах говорить о том, что заполняемость выросла на 67%. Наполняемость здравниц — 97%. При этом более 40 крупных объектов санаторно-курортного комплекса были заполнены на 100%.

Востребованными оказались после Игр и горнолыжные курорты "Роза Хутор", горно-туристический центр ОАО "Газпром", "Горки город". Их гостиницы в среднем были загружены на 36% (Данные по номерному фонду Сочи, 2015).

На зимний период 2014-2015 года, учитывая горнолыжные курорты Красной Поляны было принято около 1 миллиона туристов. Средняя загрузка номерного фонда объектов размещения Красной Поляны составила 80-90%.

Глава города считает, что способом круглогодичной загрузки курорта может стать именно событийный туризм. Олимпиада дала мощный стимул развитию курорта: за несколько лет Сочи преобразился и стал символом уникальных возможностей новой России.

В администрации города создан специальный департамент, который занимается привлечением туристов. Так, в мае 2014 город принимал Черноморскую регату, 17 мая прошло официальное открытие курортного сезона под лозунгом «Город Сочи доступен для каждого», с 18 по 22 мая проводится День открытых дверей, на который приглашены 2014 туроператоров, турагентств и журналистов, пишущих о туризме в Сочи (Данные по номерному фонду Сочи, 2015).

В сентябре прошел Этап Гран-при «Формулы-1», который будет и в 2015 году. Далее - Чемпионаты мира по футболу и хоккею, в 2015 году – мировая выставка костюмов, в 2016 –

Всемирные хоровые игры. Летом 2015 года Сочи планирует принять до 4 млн. туристов, а с учетом зимнего сезона в городе ждут около 6 млн. туристов (Курортный несезон, 2015).

Загрузка отелей в период курортного сезона 2015 ожидается на уровне 80%. Из данных показателей видно, что при достаточно грамотных решениях как со стороны Правительства России, выражающиеся в привлечении туристов посредством крупных мероприятий, таких как Формула-1 и Чемпионат Мира по футболу, так и со стороны руководства отелей можно добиться достаточно высоких показателей загрузки средств размещения.

### **Литература**

1. Березина, Е. (2013). Номерные рекорды // Ведомости [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/10/22/nomernye-rekordy>
2. Газета «Московский комсомолец». (2014). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sochi.mk.ru/articles/2014/12/28/v-2014-godu-sochi-posetili-bolee-5-mln-turistov.html>
3. Данные по номерному фонду Сочи. (2015). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.agregator.pro/2083776.html>
4. Курортный несезон. (2015). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sochi-express.ru/sochi/news/business/44902>
5. Отели в Олимпийской деревне в Сочи. (2015) [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://tutvsegdaleto.ru/sochi/oteli\\_v\\_olimpijskoj\\_derevne\\_v\\_sochi.php](http://tutvsegdaleto.ru/sochi/oteli_v_olimpijskoj_derevne_v_sochi.php)

## **SAVANORIŲ, KAIP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS, SPORTO ORGANIZACIJOSE**

*Jaruševičiūtė M., Gudaitytė G.*

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Įvadas**

Straipsnyje nagrinėjami savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai ir reikšmė sporto organizacijos veiklai. Šio straipsnio tikslas yra remiantis literatūros apžvalga atskleisti savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių, valdymo aspektus ir reikšmę sporto organizacijų veiklai. Nesant pakankamai empirinių tyrimų, atskleidžiančių savanorių valdymo principus sporto organizacijose iškelta mokslinė problema – kaip pasireiškia savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas sporto organizacijose? Tyrimo objektu pasirinktas savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių



valdymas. Straipsnyje pristatomas teorinis valdymo modelis, kurio tikslas yra įvertinti savanorių kaip žmogiškųjų išteklių įsipareigojimą nevyriausybinėms sporto organizacijoms. Modifikuotas savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, gali būti taikytinas vėlesniuose tyrimuose siekiant pateikti siūlymus nevyriausybinėms organizacijoms, kaip sėkmingai valdyti savanorius, kaip žmogiškuosius išteklius ir kokią reikšmę jie gali turėti organizacijos veiklai

***Straipsnio aktualumas.*** Savanorystė tai skirta pagalba nesiekiant jokios naudos. Atliktas darbas per tam tikrą laiko tarpą naudojant savo įgūdžius be jokios prievartos visiškai laisva valia (Oppenheimer, 2008). Daugelis nevyriausybinių sporto organizacijų yra priklausomos nuo savanorių darbo, nes tik jų pagalba galima pasiekti įvairius organizacijos tikslus. Iš vienos pusės savanorių darbas sporto organizacijose yra vertinamas labai gerai, iš kitos pusės yra požiūris į tai, kad sporto organizacijoms sunku pritraukti ir išlaikyti savanorius, taigi visas dėmesys yra nukreipiamas į jų valdymo sistemas (Laub, 2012). Šiandien vis daugiau nevyriausybinių šalių sporto organizacijų teikia prioritetą savanorių pritraukimui ir jų veiklos skatinimui. Atlikti tyrimai (Cuskelly, 2006; Ostine, 2010;) rodo, kad nuo to kaip organizacija yra išvysčiusi savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių, valdymo sistemą (savanorių pritraukimas, atranka, supažindinimas su organizacija, apmokymai, išlaikymas taip pat ir jų motyvacija bei pasitenkinimas veikla) priklauso ir jos sėkmė.

Pagrindinė ***problema***, atliekant efektyvius savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių, valdymo teisingus sprendimus yra moksliskai pagrįstų valdymo metodikų, galinčių atskleisti kaip pasireiškia savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas sporto organizacijose, trūkumas. Mokslininkai (Hadzi-Miceva, 2007; Burgham&Downward,2005, Kim et al., 2009) analizuojantys savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymą sporto organizacijose, yra sukūrę ne vieną valdymo modelį, leidžiantį tinkamai įvertinti faktorius darančius įtaką efektyviam savanorių valdymui sporto organizacijose, tačiau šiandien dienai dar nėra visuotinai priimto modelio, kuris būtų neginčijamas įrankis vertinat savanorių indėlį nevyriausybinėms šalies organizacijoms. Šis faktas leidžia daryti prielaidą, kad nors savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo sporto organizacijose vertinimo tyrimai pasaulyje ir Lietuvoje jau pradėti, tačiau tyrimus būtina toliau plėsti. Atsižvelgiant į tai būtina sporto organizacijoms pasiūlyti savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių, teorinį valdymo modelį kurio pagalba būtų galima efektyviai valdyti savanorių veiklą organizacijose. Nesant pakankamai empirinių tyrimų, atskleidžiančių savanorių valdymo principus sporto organizacijose iškelta mokslinė problema – kaip pasireiškia savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas sporto organizacijose?

***Straipsnio objektas*** – savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas.

Šio straipsnio ***tikslas*** yra remiantis literatūros apžvalga atskleisti savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių, valdymo reikšmę sporto organizacijose.

### ***Straipsnio uždaviniai:***

1. Akcentuojant savanorių kaip žmogiškųjų išteklių valdymą atskleisti savanorystės reikšmę sporto organizacijose;
2. Sudaryti savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelį;
3. Aptarti savanorių kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelio pritaikomumą sporto organizacijose.

Uždavinių įgyvendinimui buvo naudojama mokslinės literatūros analizės *metodas*.

### **Rezultatai**

Išanalizavus savanorystės teorinius aspektus sudarytas teorinis savanorių kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelis sporto organizacijose. Modelio veikimas pagrįstas 6 etapais. Pirmas etapas apima informacijos apie savanorius rinkimą ir analizę. Antras etapas apima potencialių savanorių identifikavimą. Trečias etapas apima savanorių atrankos proceso valdymą. Ketvirtas etapas paremtas savanorių motyvavimo sistemos parengimu ir sava norių adaptacija sporto organizacijoje. Penktas etapas paremtas savanorių apmokymu ir paskutinis šeštas etapas paremtas savanorių įvertinimu ir pripažinimu.. Modifikuotas savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, gali būti taikytinas vėlesniuose tyrimuose siekiant pateikti siūlymus nevyriausybinėms organizacijoms, kaip sėkmingai valdyti savanorius, kaip žmogiškuosius išteklius ir kokią reikšmę jie gali turėti organizacijos veiklai.

### **Savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo, sporto organizacijoje sampratos analizė**

Savanorystė yra vykdoma visame Pasaulyje. Pasaulio šalių kultūrose terminai, kurie nusako šią veiklą gali būti įvairiausių reikšmių, bet pačios savanorystės vertė yra suprantama vieningai; noras prisidėti prie kuriamo gėrio, be jokios prievartos ir tik savo noru, nesitikint gauti jokio piniginio atlygio (Jungtinių Tautų Organizacija, 2011; Briggs, 2010; LR Savanoriškos veiklos įstatymas, 2011).

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra organizacijos branduolys. Tai procesas, kuris padeda organizacijai atrinkti ir vystyti organizacijos darbuotojus. Pasak Stanley (2013) žmogiškieji ištekliai – tai organizacijos darbuotojų santykių vystymas.

Savaniai kaip žmogiškieji ištekliai yra suprantami kaip asmenys, kurie sugeba ir gali atlikti jiems skirtas užduotis per tam tikrą laiką, konkrečioje vietoje (McCann, 2012).

Savaniai įvairioms sporto organizacijoms yra viena iš pagrindinių sudedamųjų dalių, ypatingai bendruomenės sporto organizacijose (Doherty, 2006). Tokia priklausomybė nuo

savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių verčia įvairias organizacijas kurti savanorių valdymo strategijas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo literatūra yra labai plati ir daugiausia dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos efektyvumui, palyginus su savanoriais susijusia literatūra, kurioje daugiausia tyrinėjami motyvacijos ir pasitenkinimo klausimai (Cuskelly, 2006). Tai yra svarbūs reiškiniai, nes savanoriai sporto organizacijose yra tokia pati organizacijos dalis kaip ir samdomi darbuotojai.

Savanoriai kaip žmogiškieji ištekliai prisideda prie organizacijos tikslų siekimo per įvairias veiklas: tarybos nariai, treneriai, renginių organizatoriai ir kita (Chelladurai, 2006). Šiomis dienomis labiau nei kadanors įvairios sporto organizacijos vertina savanorius kaip žmogiškuosius išteklius, nes tai didina organizacijos profesionalumą ir geriną įvaizdį.

Keičiantis sporto organizacijų pobūdžiui jos tampa profesionalesnės, o savanorių vaidmuo nesikeičia, jie lieka tokie patys naudingi, reikalingi ir vertingi žmogiškieji ištekliai (Chelladurai, 2006). Kaip teigia Taylor (2008) savanoriai yra kiekvienos sporto organizacijos gyvybė ir kraujas, nes jie atiduoda savo energiją, aukoja laiką tam, kad prisidėtų prie organizacijos vystymosi sporto srityje. Be šių asmenų bet kokia sporto organizacija negalėtų efektyviai dirbti.

Kim (2008) teigia, kad savanoriai kaip žmogiškieji ištekliai neša nauda trejoms skirtingoms grupėms: sau patiems, organizacijai, kuriai atstovauja ir bendruomenei, kurioje savanoriauja. Savanoriai yra viena iš svarbiausių sudėtinių ir neatskiriamų nuo sporto sektoriaus dalių. Taip yra todėl, kad jie teikia tiek organizacinę, tiek ekonominę naudą. Kartu su savimi jie atsineša inovacijas – naujas idėjas organizacijai, kurioje atstovauja, sumažina organizacines išlaidas susijusias su sporto renginių organizavimu.

Kaip pavyzdį galima pateikti tai, kad Australijoje ir Kanadoje sporto organizacijose savanoriauja virš 1 mln. žmonių, o Anglijoje 4.5 mln., o tai yra apie 11% visos Anglijos populiacijos. Išaugus sporto sektoriui, o ypatingai sporto programoms per pastaruosius du dešimtmečius, sporto organizacijų poreikis pritraukti savanorius ženkliai padidėjo (Mirsafian, 2012).

Atlikti tyrimai (Kim ir Chelladurai, 2008; Macklean ir Hamm, 2007) rodo, kad savanorių motyvacija yra pagrindinis veiksnys, kuris verčia juos pereiti įvairius mokymus, atiduoti dalį savo laiko ir išlaikyti savanorio poziciją.

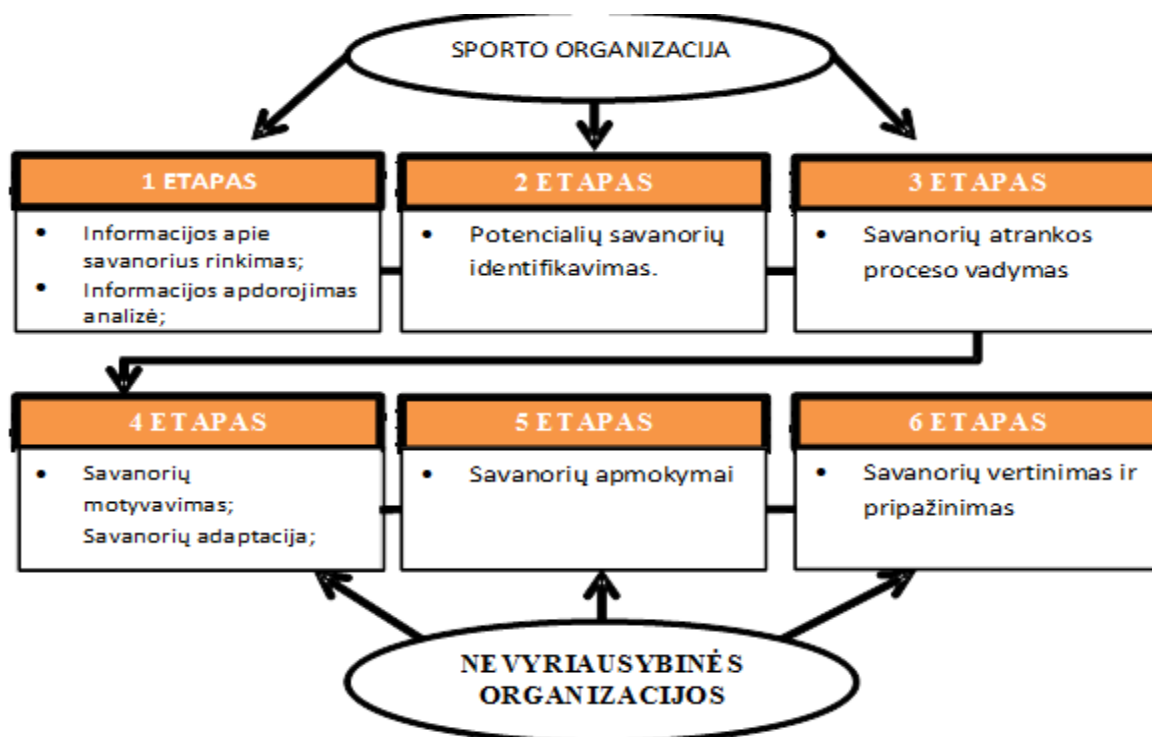
Didėjantis savanorių kaip žmogiškųjų išteklių dalyvavimas sportinėje veikloje, ir jų efektyvus panaudojimas organizacijose tapo svarbiais argumentais demokratiame valdyme (Briggs, 2010). Įvairūs faktoriai įtakoja savanorių paklausą ir pasiūlą. Jie apima tiek demografinius (pagyvenę žmonės, jaunimas), tiek politinio aktyvumo aspektus: politinius, socialinius, kultūrinius (Meliski and Holzer, 2007; Mele, 2008).

Chelladurai (2006) teigia, kad savanoriai kaip žmogiškieji ištekliai turėtų būti valdomi taip pat kaip ir sdamdomi darbuotojai, nors ši tema dar yra mažai nagrinėta, ypatingai kai yra kalbama apie sporto organizacijas.

Apibendrinant galima teigti savanoriams priskiriami asmenys, kurie sugeba ir gali atlikti jiems skirtas užduotis per tam tikrą laiką, konkrečioje vietoje, laisva valia negaudami už tai piniginio atlygio. Savanoriai kaip žmogiškieji ištekliai neša nauda trejoms skirtingoms grupėms: sau patiems, organizacijai, kuriai atstovauja ir bendruomenei, kurioje savanoriauja. Savanoriai yra viena iš svarbiausių sudėtinių ir neatskiriamų nuo sporto sektoriaus dalių nes jie yra pagrindinis didžiausių sporto renginių įgyvendinimo elementas, o ne nevyriausybinėse organizacijose savanorystė yra pagrindinė darbo jėga.

### Savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo, teorinis modelis sporto organizacijose

Išanalizavus savanorystės teorinius aspektus sudarytas teorinis savanorių kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelis sporto organizacijose, kuris pavaizduotas 1 paveiksle. (žr.1 pav.)



1 pav. Savanorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo teorinis modelis (Šaltinis: sudaryta autorių)

Modelio veikimas pagrįstas 6 etapais:

*Pirmasis etapas:* Informacijos apie savanorius rinkimas, informacijos apdorojimas ir analizė. Šis etapas sporto organizacijoms leidžia efektyviau planuoti savo veiklas, taip pat atsižvelgti į savanorių paklausą ir pasiūlą. Kiekviena sporto organizacija turėtų rinkti informaciją apie

savanius: demografinę, psichografinę, geografinę. Organizacija turi suprasti savanorių poreikius, taip pat jų norą įsipareigoti veikloms. Renkant informaciją turėtų būti atsižvelgiama į tai ar savaniai galės integruotis į veiklas ir jas atlikti efektyviai, kokį grįžtamąjį ryšį gaus savaniai ir kokia bus nauda.

*Antrasis etapas:* Potencialių savanorių identifikavimas. Tai etapas, kai organizacija, išanalizavus informaciją apie savanius, palieka potencialius kandidatus konkrečioms pozicijoms užimti. Yra kelios identifikavimo formos: pirma – kai identifikuojami savaniai su ankstesne savaniavimo patirtimi, tam tikrais įgūdžiais. Antra – atrenkami visi asmenys, kurie nori užsiimti savaniška veikla.

*Trečiasis etapas:* Savanorių atrankos proceso valdymas. Tai labai gerai suplanuotas ir organizuotas procesas, kurio metu yra užtikrinama, kad konkrečioms pozicijoms užimti būtų atrenkami tik pajėgūs ir tinkami savaniai. Organizacijoms tai procesas, kurio metu jie užtikrins efektyvią darbo aplinką. Kai kurie savaniai atrenkami su jau tam tikrais turimais įgūdžiais pvz.: užsienio kalbų mokėjimas, komandinio darbo įgūdžiai ar gebėjimas prisiimti atsakomybę. Jei savanis yra tinkamas dvejoms pozicijoms užimti, reikia išsiaiškinti, kur yra jo stiprioji pusė. Atranka turėtų būti vykdoma atsižvelgiant ir į savanorių reikalavimus, kadangi tai yra neapmokama darbo jėga. Dažnai savanorių atranką reikia vykdyti apimant mažiau formalumų.

*Ketvirtasis etapas:* Savanorių motyvacija ir adaptacija. Dauguma žmonių nevyriausybinėse organizacijose dirba savaniškais pagrindais, negaudami už tai atlygio, todėl norint gauti efektyvių savaniško darbo rezultatų labai svarbu tinkamai panaudoti žmogiškuosius išteklius. Viena iš priemonių efektyviai išnaudoti savanius yra jų motyvacija. Viena iš motyvacijos dalių yra savanorių poreikių analizė, t.y. priežasčių dėl kurių žmogus nori imtis savaniškos veiklos nustatymas. Išanalizavus savanorių poreikius galima išsiaiškinti ir motyvus, kurių dėka savanorių veikla būtų naudinga. Nustačius pagrindinius savanorių motyvus labai svarbus procesas yra savanorių adaptacija. Adaptacijos procesas apima organizacijos pristatymą, supažindinimą su jos darbuotojais ir būsimomis veiklomis. Savanis turi jaustis organizacijos dalimi, kad galėtų produktyviai atlikti jam priskirtas veiklas.

*Penktasis etapas:* Savanorių apmokymai. Norint, kad savanis efektyviai dirbtų yra labai svarbu, kad jis būtų apmokintas. Dažniausiai siekiant savaniams suteikti reikiamų žinių yra organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai arba seminarai. Šis etapas apima naujų savanorių kuravimą tam tikrų darbo išteklių suteikimą, pagalbą lankant apmokymus, mokymų išlaidų padengimą, darbo krūvio reguliavimą, ir kt. veiklas susijusias su savanoriais.

*Šeštasis etapas:* Savanorių vertinimas ir pripažinimas. Šis etapas skirtas savanorių veiklos efektyvumo, savijautos ir kt. aspektų įvertinimui. Dažniausiai nevyriausybinėse organizacijose įvertinimai vyksta stebėjimo būdu arba užduodant netiesioginius klausimus susijusius su

savadoriška veikla. Dažniausiai atsakymai atspindi kiek savadoris žino apie jam priskirtas veiklas, kiek supranta, kaip joms pasiruošęs ir kt. Šis procesas yra laikomas kaip vienas iš savadorių motyvavimo būdų. Jei savadoris jaučiasi įvertintas ir pastebėtas jo vykdoma veikla yra laikoma dar efektyvesnė.

**Apibendrinant** galima teigti, kad norint sėkmingai koordinuoti savadorių veiklą svarbu atkreipti dėmesį į šešis savadorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo etapus: informacijos apie savadorius rinkimas, informacijos apdorojimas ir analizė, potencialių savadorių identifikavimas, savadorių atrankos proceso valdymas, savadorių motyvacija ir adaptacija, savadorių apmokymai, savadorių vertinimas ir pripažinimas. Visi etapai yra apjungiantys vieni kitus ir tik nuoseklus etapų įvykdymas gali užtikrinti savadoriškos veiklos efektyvumą sporto organizacijoje.

### **Išvados**

1. Savadoriai kaip žmogiškieji ištekliai neša nauda trejoms skirtingoms grupėms: sau patiems, organizacijai, kuriai atstovauja ir bendruomenei, kurioje savadoriauja. Savadoriai yra viena iš svarbiausių sudėtinių ir neatskiriamų nuo sporto sektoriaus dalių nes jie yra pagrindinis didžiausių sporto renginių įgyvendinimo elementas, o ne nevyriausybinėse organizacijose savadoriai yra pagrindinė darbo jėga
2. Išanalizavus savadorystės teorinius aspektus sudarytas teorinis savadorių kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelis sporto organizacijose. Modelio veikimas pagrįstas 6 etapais. Pirmas etapas apima informacijos apie savadorius rinkimą ir analizę. Antras etapas apima potencialių savadorių identifikavimą. Trečias etapas apima savadorių atrankos proceso valdymą. Ketvirtas etapas paremtas savadorių motyvavimo sistemos parengimu ir savadorių adaptacija sporto organizacijoje. Penktas etapas paremtas savadorių apmokymu ir paskutinis šeštas etapas paremtas savadorių įvertinimu ir pripažinimu. Modifikuotas savadorių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, gali būti taikytinas vėlesniuose tyrimuose siekiant pateikti siūlymus nevyriausybinėms organizacijoms, kaip sėkmingai valdyti savadorius, kaip žmogiškuosius išteklius ir kokią reikšmę jie gali turėti organizacijos veiklai.

### **Literatūra**

1. Briggs, E.; Peterson, M.; Gregory, G. (2010). Toward Understanding of Volunteering for Nonprofit Organizations: Explaining Volunteers Pro – Social Attitudes, 30-1, pp. 61 – 76.
2. Burgham, M.; Downward, P. (2005). Why volunteer, time to volunteer? A case study from swimming. *Managing Leisure* 10, 79 –93

3. Chelladurai, P.; Madella, A. (2006). *Human Resource Management of Olympic Sport Organisations: Memos Manual*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
4. Cuskelly G., Hoye R., AULD C., 2006. *Working with volunteers in sport*, London, United Kingdom: Routledge
5. Cuskelly, A.; Graham, O. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. In *Sport Management Review*, 9, 141-163.
6. Doherty, A. (2006). Sport Volunteerism: An Introduction to the Special Issue. *Sport Management* 2006; 9:1 05 - 109
7. Hadzi-Miceva, K. (2007). A Comparative Analysis of European Legal Systems and Practices Regarding Volunteering. *International Journal of Not-for-Profit Law*.
8. Laub, G. (2012). *Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten. The future association life in sport. Idrættens Analyseinstitut. Denmark.*
9. Kim, M.; Trail, G. T.; Lim, J.; Kim, Y. K. (2009). The role of psychological contract in intention to continue volunteering. *Journal of Sport Management*, 23, 549-573.
10. Lietuvos Respublikos Savanoriškos veiklos įstatymas (2011). [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=402802&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=402802&p_query=&p_tr2=)
11. Oppenheimer, M. (2008). *Volunteering: Why We Can't Survive Without It*. Sydney. University of New South Wales Press.
12. Ostine, M. & Scully, D. (2011). Participation in volunteering and unpaid work. Second European Quality of Life Study. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg. Publications Office of the European Union
13. Stanley, V.; Joseph, A. (2013). Challenges for human resource experts in Global scenerio. *International Journal of advancement in Research and Technology*. Vol 2, Issue 4, April 2013. SciResPub.
14. Taylor, Tracy, Doherty, Alison, McGraw, Peter (2008). *Managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective*. Butterworth-Heinemann, Oxford
15. Kim, M.; Chelladurai, P. (2008). Volunteer preferences for training influences of individuals difference factors. *International Journal of Sport Management* 2008; 9(3):233 249

## **ŽINIŲ VALDYMO STRATEGIJOS SPORTO ORGANIZACIJOJE**

***Karpis V., Kederytė M.***

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Įvadas**

Šiame straipsnyje yra analizuojama žinių valdymo strategijos sporto organizacijoje, teoriniu aspektu. Teorinis aspektas svarbus, nes reikia išsiaiškinti pagrindines žinių valdymo strategijas ir žinoti, kaip jos veikia ir yra taikomos. Taip pat žinios sporto organizacijai yra labai svarbios.

Pasirinktos žinių valdymo strategijos sporto organizacijai leidžia tinkamai valdyti žinias, spręsti iškilusias problemas, organizacijai greičiau tobulėti ir prisitaikyti rinkoje, siekti užsibrėžtų tikslų.

**Problema.** Kokios yra žinių valdymo strategijos sporto organizacijoje?

Straipsnio **tikslas.** Nustatyti žinių valdymo strategijas sporto organizacijoje.

Siekiant šio tikslo iškelti šie **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti žinių valdymo strategijos charakteristikas.
2. Nustatyti svarbiausius veiksnius lemiančius žinių valdymo strategijos pasirinkimą.
3. Sudaryti žinių valdymo strategijos poveikio teorinį modelį.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė.

### **Žinių valdymo strategijos samprata ir jos esmė**

Žinių valdymo strategijas, kaip nagrinėjamą objektą yra pasirinkęs ne vienas mokslininkas, jie pateikia skirtingas žinių valdymo strategijos sampratas. Žinių valdymo strategijos sąvoką nagrinėja Goldman, (2010), teigdamas jog tai yra priemonė kurti ir valdyti žinias organizacijoje. Autorius pabrėžia naujų inovacijų svarbą, nes tai padeda dar geriau valdyti žinias. Žinių valdymo strategijos leidžia teisingai valdyti žinias, jas įvairiapusiskai pritaikyti sporto organizacijoje. Organizacijos žinios yra tiesiogiai susijusios su organizacijos veikla ir yra tarpinis saitas tarp organizacijos mokymosi ir darbo rezultato (Goldman, (2010). Taigi, galima teigti jog žinių valdymo strategijos yra svarbios sporto organizacijai, kadangi žinios valdomos strategiškai leidžia geriau jas kurti ir valdyti (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Žinių valdymo strategijos sąvokos (Denford & Chan, (2011), Venkitachalam & Busch, (2012), Sinkovics & Roath, (2004), Dalkir, (2011))

Šaltinis	Žinių valdymo strategijos sąvokos	Aspektai		
		Planas	Konkurencija	procesas
Denford & Chan, (2011)	Žinių valdymo strategijas galima įvardinti kaip efektyvų planą organizacijoms, kurios siekia efektyvesnio darbo poveikio, noro įgyti daugiau žinių ir tikslingai jas panaudoti. Pasirinkta tikslinga žinių valdymo strategija leidžia geriau išspręsti iškilusias problemas. Anot autorių žinių valdymo strategija leidžia sėkmingai kurti, perduoti bei sėkmingai panaudoti jau esamas žinias.	+		



Venkitachalam & Busch, (2012)	Žinių valdymo strategijos yra orientuotos į organizacijos žinias, taipogi turi didelį poveikį žmogiškiesiems ir technologiniams aspektams. Autoriai pateikia žinių valdymo asmeninę strategiją, kuri leidžia organizacijoje geriau dirbti komandoje, dalintis naujomis ar jau esamomis žiniomis. Taip yra sukuriamas efektingas darbo tinklas, kurio pagalba yra lengviau bendrauti tarpusavyje, dalintis žiniomis			+
Sinkovics & Roath, (2004)	Žinių valdymo strategiją galima apibrėžti, kaip priemonę, kuria galima valdyti svarbiausią organizacijos išteklių – žinias. Autoriai mano jog, žinių valdymo strategijos padeda gerinti organizacijos inovacinius gebėjimus, ir būti konkurencingiems rinkoje. Autoriai pataria, norint sėkmingai valdyti žinias su pasirinkta strategija būtina orientotis į tam tikrus išsikeltus tikslus, tai leidžia greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus.		+	+
Dalkir, (2011)	Žinių valdymo strategiją apibrėžia, kaip žinių valdymo filosofiją, kadangi žinios nėra lengvai valdomos. Autorius, mano jog žinių valdymo strategijos yra orientuotos į visos organizacijos išteklius. Jo manymu, žinios negali būti valdomos paprastai, autorius teigia, jog žinias yra būtina valdyti strategiškai. Žinios valdomos strategiškai, yra naudingos, kadangi kyla visos organizacijos bendrieji gebėjimai įvairūs procesai susiję su žinių valdymu, vyksta greičiau ir efektyviau.			+

Palyginus keletą žinių valdymo strategijos apibrėžimų galima teigti, žinių valdymo strategija yra planas, kuris leidžia geriau ir efektyviau panaudoti žinias. Taipogi, žinių valdymo strategijos apibrėžimas atskleidė, jog žinios valdomos strategiškai leidžia būti konkurencingiems rinkoje priimti greitesnius sprendimus. Taipogi, keletą kartų buvo paminėta, jog žinių valdymo strategija yra procesas, kurio metu žinios yra kuriamos, bei panaudojamos.

Kaip teigia, Choi et al., (2008), sporto organizacijai yra svarbu pasirinkti tinkamą žinių valdymo strategiją, kadangi tai leistų greičiau įvaldyti tam tikras žinias. Autorių teigimu, pirmiausiai reikia susitelkti ties viena strategija, ir po to pradėti naudoti kitas strategijas, tai leistų efektyviau įsisavinti strategijas. Kaip teigia autoriai, žinių valdymo strategijos leidžia išsikelti/planuoti tikslus spręsti tiksliau ir greičiau iškilusias problemas.

Žinių valdymo strategijos samprata leidžia teigti, jog konkrečios žinių valdymo strategijos sąvokos nėra. Galima teigti, jog žinių valdymo strategija yra procesas, bei konkretus planas, kuris sporto organizacijai, leidžia greičiau ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Taipogi, žinios valdomos strategiškai, leidžia priimti teisingus sprendimus, bei rinkoje būti konkurencingais.

### **Žinių valdymo strategijos ir poveikis sporto organizacijai**

Žinios yra labai svarbios sėkmingai sporto organizacijos veiklai. Roth & Menor (2003), žinias laiko vienu svarbiausiu organizacijos ištekliu. Autorių manymu taikant teisingas žinių valdymo strategijas, žinias galima valdyti teisingai ir jas pilnai išnaudoti. Svarbiausias aspektas yra,

kad pasirinkus teisingą žinių valdymo strategiją organizacija gali kontroliuoti žinias. Autorių manymu žinios yra svarbiausias organizacijos turtas. Kaip teigia autoriai Roth & Menor (2003), žinių valdymo strategija gali būti besiformuojanti ir pasirinkti ją nuo įvairiausių aplinkybių. Žinių valdymo strategijas galima skirstyti į tris kategorijas: žinių išmanymo, žinių išlaikymo, žinių panaudojimo strategijas. Sėkmingai panaudojus šias strategijas, didėja įmonės konkurencinis pranašumas rinkoje. Kiti autoriai, Hicks et al. (2006), apibrėžia žinių valdymo strategiją, kaip žinių planavimą, kuris padeda geriau dirbti tiek komandoje, tiek individualiai. Kaip teigia autoriai gera žinių valdymo strategija yra susijus su organizacijos tikslais ir bendrąja strategija. Taipogi, jie išskiria šias strategijas: individualią žinių valdymo strategiją ir komandinę žinių valdymo strategiją. Individuali žinių strategija, apibrėžiama, kaip vieno darbuotojo indėlis į organizacijos darbą.

Schulz & Jobe (2001), išskiria žinių valdymo strategiją orientuotą į darbuotojus. Šioje strategijoje svarbiausia yra žinių įgijimo procesas, tokia strategija reikalauja laiko, kadangi žinių įgijimo procesas anot autorių yra ilgas ir sistemingas, tačiau tai efektyvi strategija, kuri padeda darbuotojams, įgyti daugiau reikalingų žinių ir prisidėti prie sporto organizacijos veiklos. Kiti autoriai Lam & Chua (2009), nagrinėja bei pateikia šias žinių valdymo strategijas, žinių kūrimo ir dalijimosi strategija yra labai naudinga organizacijai. Naudojant šias strategijas darbuotojai yra skatinami ne tik kurti, tačiau ir dalintis žiniomis, kas leidžia organizacijai, greičiau ir efektyviau dirbti. Autorių teigimu, šių strategijų poveikis sporto organizacijai yra didelis, nes darbuotojai yra pilnai įtraukiami į visus organizacijos žinių kūrimo ir dalijimosi procesus.

Tan et al., (2006), žinių valdymo strategijos, yra svarbus organizacijoms, kurios nori efektyviai naudoti tam tikras žinias, įvairiose situacijose.

Žinių valdymo strategijos yra svarbus organizacijos išteklius, tam tikros strategijos leidžia pasiekti užsibrėžtus tikslus, gerinti organizacijos rezultatus. Taipogi, autorių teigimu, žinių valdymo strategijos leidžia didinti konkurencinį pranašumą rinkoje ir didinti įvairias organizacinius gebėjimus, tokius kaip komandinis darbas bei įvairių problemų sprendimą kartu. Sporto organizacijai labai svarbu naudoti, ne vieną žinių valdymo strategiją. Curado & Bontis, (2006), pataria jog, sporto organizacijos, kurios nori siekti savo užsibrėžtų tikslų, ir būti konkurencingomis rinkoje, privalo naudoti įvairias žinių valdymo strategijas. Kiti autoriai, Kane et al., (2005), manymu, žinios yra vienas svarbiausių organizacijos išteklių, kurios leidžia pilnavertiškai sporto organizacijai klestėti. Autoriai išskiria sisteminę bei asmeninę žinių valdymo strategijas, jo manymu šios žinių valdymo strategijos yra efektyviausios siekiant sėkmingai valdyti žinias sporto organizacijoje. Labai svarbu daug dėmesio skirti žinių valdymo strategijoms, kadangi įvairios strategijos leidžia išspręsti tam tikras iškilusias problemas. Taipogi, tinkamai naudojant žinių valdymo strategijas gerėja žinių sklaida organizacijoje.

Žinių valdymo strategijos susiduria su įvairiomis problemomis. Chang & Xu, (2008), iškelia žinių valdymo strategijos problemą, tai žinių praradimas. Taipogi, autoriai išskiria žinių saugojimo strategiją, ši strategija leidžia saugoti žinias organizacijoje, ir tam tikros žinios yra nuolat generuojamos organizacijos viduje. Šia strategija yra siekiama didinti konkurencinį pranašumą rinkoje. Autoriai teigia jog, šios strategijos privalumas yra tam tikrų žinių perdavimas organizacijoje. Tačiau, Greiner et al., (2007), išvelgia kitą problemą, teigdamas jog viena iš problemų susijusių su, žinių valdymo strategija, yra kuomet sporto organizacija nesilaiko nustatytos misijos, vizijos, ir tikslų, tuomet yra sunku teisingai naudoti pasirinktą žinių valdymo strategiją. Sporto organizacija privalo rasti būdus, kaip tinkamai panaudoti žinių valdymo strategijas, prie to prisideda ir organizacinė kultūra. Kaip teigia, Zheng et al. (2010), išskirdamas šias žinių valdymo strategijas, žinių surinkimo, perdavimo ir panaudojimo, strategijas. Sporto organizacija pasirenka, kuri strategija yra reikalingiausia, ir naudingiausia. Autorius pateikia šiuos žinių valdymo strategijos procesus: kurti ir saugoti naujas žinias, taikyti tokią strategiją, kuri yra susijusi su organizacijos tikslais, dalinti žiniomis darbo grupėse, bei pritaikyti įgytas žinias. Šios žinių valdymo strategijos yra svarbiausios, jos leidžia ne tik kurti žinias, tačiau ir efektyviai panaudoti jas.

Teece (2010) iškelia problemą, kaip tinkamai valdyti ir pasirinkti žinių valdymo strategiją? Autoriaus teigimu, žinias labai svarbu tinkamai valdyti. Be strateginio valdymo žinios neturi daug įtakos organizacijoje. Strategiškai valdomos žinios su teikia konkurencinį pranašumą rinkoje, greičiau įdiegti naujas inovacijas organizacijoje, įvairūs procesai susiję su žiniomis vyksta greičiau. Autorius priduria, jog žinių valdymo strategijos leidžia greičiau, efektyviau, bei daugiau panaudoti žinių, ir greičiau į visus rinkos pokyčius. Autorius mano jog organizacija turi atsižvelgti į savo iškeltus tikslus, norint teisingai pasirinkti žinių valdymo strategiją. Žinių valdymo strategijos ne tik leidžia tinkamai valdyti žinias, tačiau ir kuria pridėtinę vertę organizacijoje.

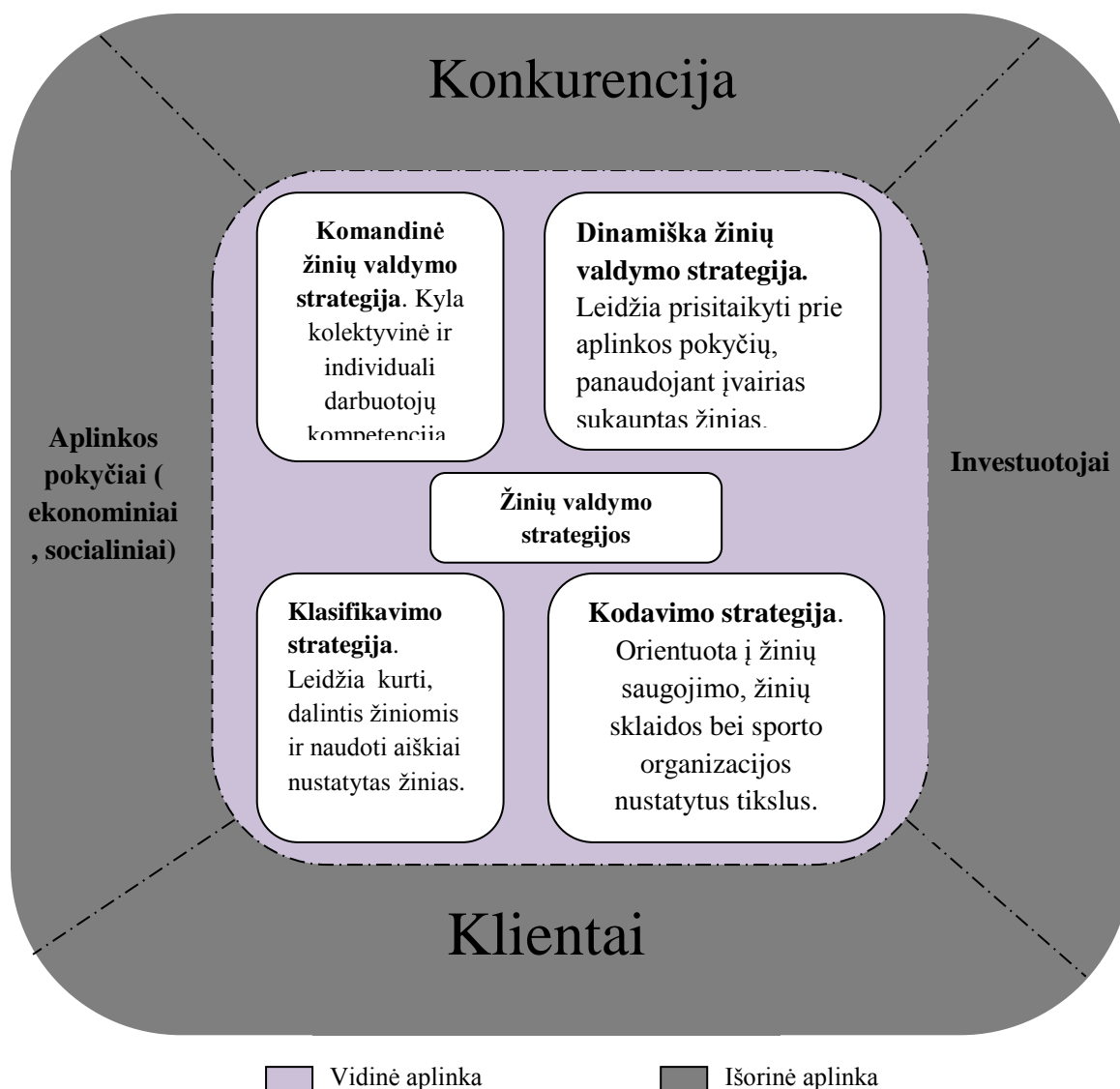
Kaip teigia Choi & Lee (2002) viena iš žinių valdymo strategijų yra sukauptų žinių klasifikavimas, šioje strategijoje yra pabrėžiama, galimybė kurti, dalintis žiniomis ir naudoti aiškiai nustatytas žinias, atlikti tam tikriems darbams. Taipogi, ši strategija apima žinias, kurios yra kruopščiai klasifikuojamos. Šia strategija yra siekiama padidinti organizacijos efektyvumą naudojant pažangias, naujas žinias. Taipogi ši strategija orientuota į vertingas ir numanomas žinias.

Literatūroje, plačiai aprašomos, šios žinių valdymo strategijos: kodavimo bei asmeninė. Salmi et al. (2007) pateikia kodavimo žinių valdymo strategiją. Šios strategijos tikslas yra neišreikštas žinias paversti aiškiomis jas supaprastinti. Taipogi, naudojant šią strategiją, galima geriau priimti tam tikrus sprendimus, susijusius su technologijomis, jų tikslingu panaudojimu.

Apžvelgus įvairias, žinių valdymo strategijas, galima teigti, jog žinias valdant strategiškai, poveikis sporto organizacijos veiklai yra akivaizdus. Žinių valdymo strategijos leidžia ne tik sukurti, tačiau efektyviai panaudoti jau sukauptas žinias. Kaip teigia du Plessis (2007), žinių

valdymo strategijos svarbiausi tikslai yra, kurti žinias ir jas efektyviai panaudoti. Taipogi, panaudoti, jau esamas žinias organizacijoje taip, jog darbo našumas taptų didesnis. Žinių valdymo strategijos turi leisti organizacijai priimti teisingus sprendimus, ir pirmauti rinkoje. Taipogi, autorius teigia jog žinių valdymo strategijas, reikia rinktis pagal situaciją, kadangi kiekviena strategija yra pritaikyta tam tikrai situacijai. Vienos strategijos tinka naudoti, komandai, kitos individualiai.

Apžvelgus literatūrą, išryškėjo svarbiausi ir didžiausią naudą teikiančios žinių valdymo strategijos. Kad būtų lengviau jas įvertinti ir suprasti, remiantis nagrinėta literatūra buvo sudarytas teorinis modelis, kuriame atsispindi svarbiausios žinių valdymo strategijos, ir jų poveikis sporto organizacijos veiklai. Visa tai atsispindi 1 paveiksle.



**1 pav.** Žinių valdymo strategijos modelis (Šaltinis: sudarytas autorių,, remiantis Kwong & Kwok, (2009); Choi & Lee, (2002); Wu & Lee (2007); Venkitachalam & Busch, (2012)

Pateiktas modelis, rodo kaip įvairios žinių valdymo strategijos turi poveikį išoriniams veiksniams. Įvairios žinių valdymo strategijos yra orientuotos, į tam tikrus išorės veiksnius galinčius teigiamai arba neigiamai turėti įtakos sporto organizacijos veiklai. Pateiktos žinių valdymo strategijos leidžia, tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius, kadangi įvairios sukauptos žinios leidžia tai padaryti efektyviau bei greičiau, nei tai padarys konkurentai. Kadangi vienas iš sporto organizacijos sėkmės garantų rinkoje yra pranašumas prieš kitas organizacijas, komandinė žinių valdymo strategija leidžia darbuotojams, dirbti tiek individualiai, tiek kartu, tokiu būdu kyla sporto organizacijos darbo našumas, atliekama daugiau užduočių.

### **Išvados**

1. Žinių valdymo strategijos sampratą analizuoja daugybė autorių. Nėra vieningos sampratos, nes mokslininkai pateikia skirtingas sampratas. Tačiau sutariama dėl to, jog žinių valdymo strategija yra planas, bei sistemingas procesas, kurio pagalba organizacijos žinios yra kurio metu žinios yra kuriamos, bei panaudojamos. Žinios valdomos strategiškai sporto organizacijai leidžia būti konkurencingiems rinkoje priimti greitesnius sprendimus.
2. Svarbiausi veiksniai, lemiantys žinių valdymo strategijos pasirinkimą yra darbo produktyvumas bei efektyvumas. Taipogi, noras pirmauti rinkoje, ir priimti teisingus sprendimus, kurių pagalba būtų galima efektyviai valdyti žinias. Žinių valdymo strategija leidžia ne tik sukurti, tačiau ir naudoti esamas žinias.
3. Žinių valdymo strategijos poveikio teorinis modelis, atskleidė, svarbiausias žinių valdymo strategijas. Taipogi, pateiktas modelis, rodo kaip įvairios žinių valdymo strategijos turi poveikį išoriniams veiksniams. Įvairios žinių valdymo strategijos leidžia spręsti įvairias iškilusias problemas, o tai turi teigiamos įtakos sporto organizacijos veiklai.

### **Literatūra**

1. Choi, B.; Poon, S.K. and Davis, J.G. (2008). 'Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. Omega, Vol. 36 No. 2, pp. 235-51.
2. Choi, B. and Lee, H. (2002). 'Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. Expert Systems with Applications, Vol. 23 No. 3, pp. 173-87.
3. Chang, W.J. and Xu, D. (2008). Spillovers and competition among foreign and local firms in China. Strategic Management Journal, Vol. 29 No. 5, pp. 495-518.

4. Curado, C. and Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 4, pp. 367-81.
5. Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2nd ed., The MIT Press, Cambridge, MA, and London.
6. Denford, J.S. and Chan, Y.E. (2011). 'Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 9, pp. 102-119.
7. du Plessis, M. (2007). Knowledge management: what makes complex implementations successful?. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 91-101
8. Goldman, F. (2010). A Structured Model of Relationship Dynamics Between Organisational Knowledge Management and Organisational Learning. *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, Lisbon, Portugal.aci,UK
9. Greiner, M., Bohmann, T. and Krcmara, H. (2007). Strategy for knowledge management. *Knowledge Management Journal*, Vol. 11 No. 6, pp. 3-15.
10. Hicks, R.; Dattero, R., and Galup, S. (2006). The five-tier knowledge management hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 19-31.
11. Kane, A.A.; Argote, L. and Levine, J.M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 96 No. 1, pp. 56-71.
12. Kwong, P. and Kwok, C. (2009). 'Organizational culture and knowledge management success at Project and organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 135 No. 12, pp. 1348-56.
13. Lam, W. and Chua, A. (2009). Knowledge outsourcing: an alternative strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 28-43.
14. Roth, A.V. and Menor, L.R. (2003). Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations management*, Vol. 12 No. 2, pp. 145-64.
15. Schulz, M. and Jobe, L.A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12 No. 1, pp. 139-65.
16. Sinkovics, R. and Roath, A.S. (2004). Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer – 3PL relationships. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 2, pp. 43-64.
17. Salmi, P.; Torkkeli, M.; Ojanen, V. and Hilmola, O-P. (2007). New product creation process of KIBS firms: a case study. Paper presented at Tekes Seminar on Innovation in Services: Challenges and Opportunities for Economies, Industries and Firms, 27-28 April, Haas School of Business, Berkeley, CA.
18. Tan, H.C.; Carrillo, P.; Anumba, C.; Kamara, J.M.; Bouchlaghem, D. and Udeaja, C. (2006). Live capture and reuse of project knowledge in construction organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 4, pp. 149-61.
19. Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2/3, pp. 172-194.
20. Venkitachalam, K. and Busch, P. (2012). Tacit knowledge: review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 357-372.
21. Wu, W.-W. and Lee, Y.-T. (2007). Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process. *Expert Systems with Applications*, Vol. 32 No. 3, pp. 841-7.

22. Zheng, W., Yang, B. and McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 7, pp. 763-71.

## **MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIS TURIZMO INOVACIJOS KŪRIMO PROCESĖ**

*Komskienė D., Antanaitienė T.*

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Įvadas**

*Aktualumas.* Šio straipsnio aktualumas grindžiamas tuo, kad diegiant inovacijas, novatoriškos turizmo organizacijos, kaip ir kitos įmonės, turi efektyviai panaudoti laiko sąnaudas, todėl siūloma turizmo inovacijos kūrimo procese lygiagrečiai taikyti marketingo strategijos formavimo žingsnius. Mokslinėje literatūroje nėra numatyti etapai, kaip įgyvendinti šį procesą. Šio straipsnio tikslas, atlikus mokslinės literatūros analizę ir sisteminimą, pateikti turizmo inovacijos kūrimo marketingo strategijos modelį. Modelis paremtas „Stage-Gate“ metodo tobulinimo principu, pritaikant jį turizmo inovacijos kūrimo procesui. Jame yra numatyti veiksmai marketingo strategijai formuoti turizmo inovacijos kūrimo etapuose. Toks modelis padėtų greičiau paleisti į rinką naują produktą ar paslaugą, nes vienu metu vertinama turizmo inovacijos kūrimo proceso veiksniai ir rinkos galimybės bei strategijos.

Verslo organizacijoms tenka susidurti su naujais iššūkiais, kuriuos lemia bendrosios rinkos tendencijos: verslo globalizacija, hiperkonkurencija, sparti technologijų kaita, žinių ir informacinės visuomenės formavimasis (Bagdavičienė, 2012). Pasaulio ekonomikoje inovacijos suteikia svarbų pagrindą konkuruoti pasaulinėje rinkoje (Hauser et al., 2006) Turizmas yra labai dinamiškas sektorius, itin veikiamas pasaulinės konkurencijos, kuriam būdingos nuolatinės permainos (Sundbo et al., 2007). Todėl, kaip ir kitų pramonės šakų gamybos arba paslaugų, taip ir turizmo organizacijos turi diegti naujoves – tapti novatoriškomis. Kitu atveju, jos taps nekonkurencingos ir nepaklausios šiandienos rinkoje. Pogosian ir Dzemyda (2012) įvardija inovaciją, kaip būtiną verslumo elementą ir pagrindinį verslo sėkmės rodiklį. Bivainis ir Drejeris (2007) teigia, kad daugeliui paslaugų įmonių vadovų šiuolaikinėmis sąlygomis kyla klausimas – kokią įmonės plėtros kryptį pasirinkti, kad galėtų išlaikyti vartotojų lojalumą, išsaugoti ar pagerinti reputaciją, gauti pelno ir plėtoti savo veiklą. Siekdamos šių tikslų įmonės rūpinasi naujovėmis, naujų paslaugų kūrimu ir diegimu, įsitvirtinimu naujose rinkose, ieško galimybių plėsti verslo apimtį (Bivainis ir Drejeris, 2007).

Šiandien praleistas laikas yra brangesnis nei padidėjusios sąnaudos, bendrovės deda visas pastangas siekiant paspartinti pateikimo į rinką laiką. Dėl šios priežasties įmonė taiko lygiagretųjį produkto kūrimo metodą, siekiant sutaupyti laiko ir padidinti efektyvumą. Taikant šį metodą, bendrovės padaliniai glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje, nes įmonė iš skirtingų padalinių suformuoja komandą, kuri sukuria produktą nuo pradžios iki pabaigos (Zemlickienė ir Maditonos, 2012). Vienas iš svarbiausių padalinių inovacijos kūrime tampa marketingo, kad tai pasiekti, nes jo dėka įmonė gali įsitvirtinti naujose rinkose ir tapti konkurentiškesnė sukuriama išskirtinumo dėl inovacijų dėka, tuo būdu lengviau generuodama pelną.

**Problema.** Šiuo metu yra sukurta ivairių produktų inovacijų kūrimo modelių (Strazdas ir Bereika, 2010), tačiau mokslinėje literatūroje nėra suformuota modelio, kuriame būtų numatyti marketingo strategijos planavimo etapai turizmo inovacijos kūrimo procese. Toks modelis padėtų įvertinti ne tik inovacijos kūrimo proceso veiksnius, bet tuo pačiu metu vertintų rinkos galimybes ir strategijas, kaip pasiekti potencialius vartotojus.

**Tyrimo tikslas** – pateikti turizmo inovacijos kūrimo marketingo strategijos modelį.

**Uždaviniai:**

2. Apibrėžti turizmo inovacijos sampratą.
3. Išanalizuoti inovacijos kūrimo modelius ir tobulinimo galimybes, pritaikant turizmo inovacijoms kurti.
4. Suformuoti turizmo inovacijos kūrimo marketingo strategijos modelį ir įvardinti novatoriškos turizmo organizacijos marketingo strategijos pagrindinį tikslą.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas

## **Turizmo inovacijos samprata ir kūrimo procesas**

Dauguma mokslininkų inovacijos sąvoką sieja su naujove (Goyal & Pitt, 2007; Bigliardi & Dormio, 2009; Ališauskas ir kt., 2005). Pavyzdžiui, Ališauskas ir kt. (2005) inovacijos sąvokos gimtine laiko Vidurio Prancūziją, kur buvo naudojamas žodis *inovacyo*, reiškiantis atsinaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui. Tai galima traktuoti kaip esminę savybę, iš kurios sprendžiama, ar tam tikrą reiškinį ar daiktą galima vadinti inovacija (Ališauskas ir kt., 2005).

Norint išsiaiškinti, kuo turizmo inovacijos sąvoka skiriasi nuo inovacijos, tikslinga būtų sulyginoti inovacijos ir turizmo inovacijos bruožus.

*1 lentelė. Inovacijos ir turizmo inovacijos tipai (sudaryta autorių remiantis Bigliardi & Dormio, 2009, Hjalager, 2002 – cit. Vaškaičio ir Armaitienės, 2013)*



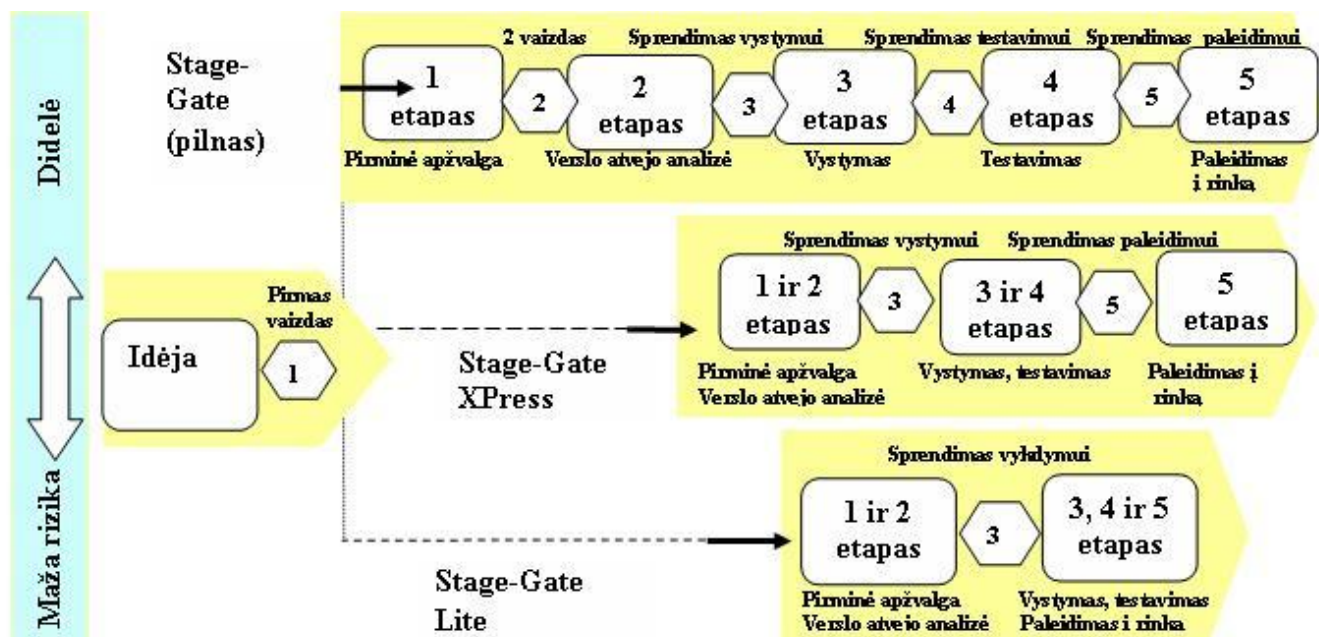
<b>Inovacijos tipai (Bigliardi &amp; Dormio, 2009)</b>	<b>Turizmo inovacijos tipai (Hjalager, 2002 – cit. Vaškaičio ir Armaitienės, 2013)</b>
Produkto inovacija – bet kokia gėrybė, paslauga ar idėja, kuri yra suvokiama kaip nauja.	Paslaugos ir produkto inovacijos siūlomos esamiems ir potencialiems klientams bei tarpininkams.
Veiklos inovacija – jau egzistuojančios produkcijos pritaikymas, visiškai naujos infrastruktūros diegimas ir naujų technologijų taikymas. Dažniausia tai veda naujų produktų sukūrimo link.	Išorinio proceso inovacijos, skirtos pagerinti operacijų vykdymą.
Organizacinė inovacija – pokyčiai, vykstantys rinkodaros, pirkimų, pardavimo, administravimo, valdymo, personalo politikoje.	Vadybos inovacijos, skirtos pagerinti organizacijos valdymą.
Rinkos inovacija – naujų teritorinių rinkų tyrinėjimas ir naujų rinkų skverbimasis į jau egzistuojančias.	Inovacijos santykiuose su verslo partneriais, Vyriausybė ir paremiančiąja industrija, siekiant kaupti informaciją ir plėtoti turizmo produktus.

Iš 1 lentelės matome, kad inovacijos ir turizmo inovacijos tipai atitinka panašias funkcijas: produkto ar paslaugos sukūrimas/pritaikymas; organizacijos valdymo modelių ir operacijų tobulinimas; rinkų tyrinėjimas ir plėtojimas. Todėl turizmo inovaciją galima įvardyti, kaip inovaciją, tenkinančią turizmo paslaugų sektorių. Kad galėtume įvardinti, kokias paslaugas apima turizmo inovacijos, apžvelgsime turizmo paslaugų rūšis. Pagal Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo 3 straipsnį turizmo paslaugų rūšys yra: kelionių organizavimo paslaugos; turistų informavimo paslaugos; apgyvendinimo paslaugos; sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugos; vežimo, maitinimo, pramogų, konferencijų organizavimo, vandens ir kitos turizmo paslaugos. Apibendrinant, galima teigti, kad turizmo inovacija yra inovacija skirta šioms paslaugoms tenkinti: kelionių organizavimui, turistų informavimui, apgyvendinimui, sveikatinimui ir sveikatingumui, vežimui, maitinimui, pramogoms, konferencijų organizavimui, vandens ir kitoms turizmo paslaugoms.

Apžvelgus inovacijos sampratą, toliau turėtume analizuoti inovacijos kūrimo procesą. Ramanauskienė (2010) teigia, kad sąvokos „inovacija“ ir „inovacinis procesas“ yra artimos (panašios), bet ne vienareikšmės. Inovacinis procesas yra susijęs su inovacijų sukūrimu, įsisavinimu ir sklaida. Inovacijų kūrėjai vadovaujasi tokiais kriterijais kaip gaminio gyvavimo ciklas ir ekonominis efektyvumas. Antroji koncepcija suvokiama kaip procesas, nes turi pereiti keletą etapų (Ramanauskienė, 2010). Mokslininkai teigia (Ramanauskienė, 2010; Garuckas ir Mačerinskas, 2008), kad inovacinis procesas susideda iš fundamentaliųjų ir taikomųjų tyrimų, eksperimentinių darbų, difuzijos į gamybą ir vartojimą.

Tačiau naujų produktų kūrimo ekspertas, Cooper (2008) teigia, kad fundametalieji tyrimai yra nenuoseklūs, neproduktyvūs ir brangūs, todėl jis siūlo taikyti inovacijos kūrimo proceso modelį

„Stage-Gate“, kuris yra pavaizduotas 1 pav.



1 pav. „Stage-Gate“ modelis ir modifikacijos (sudaryta autorių, pagal Cooper, 2008)

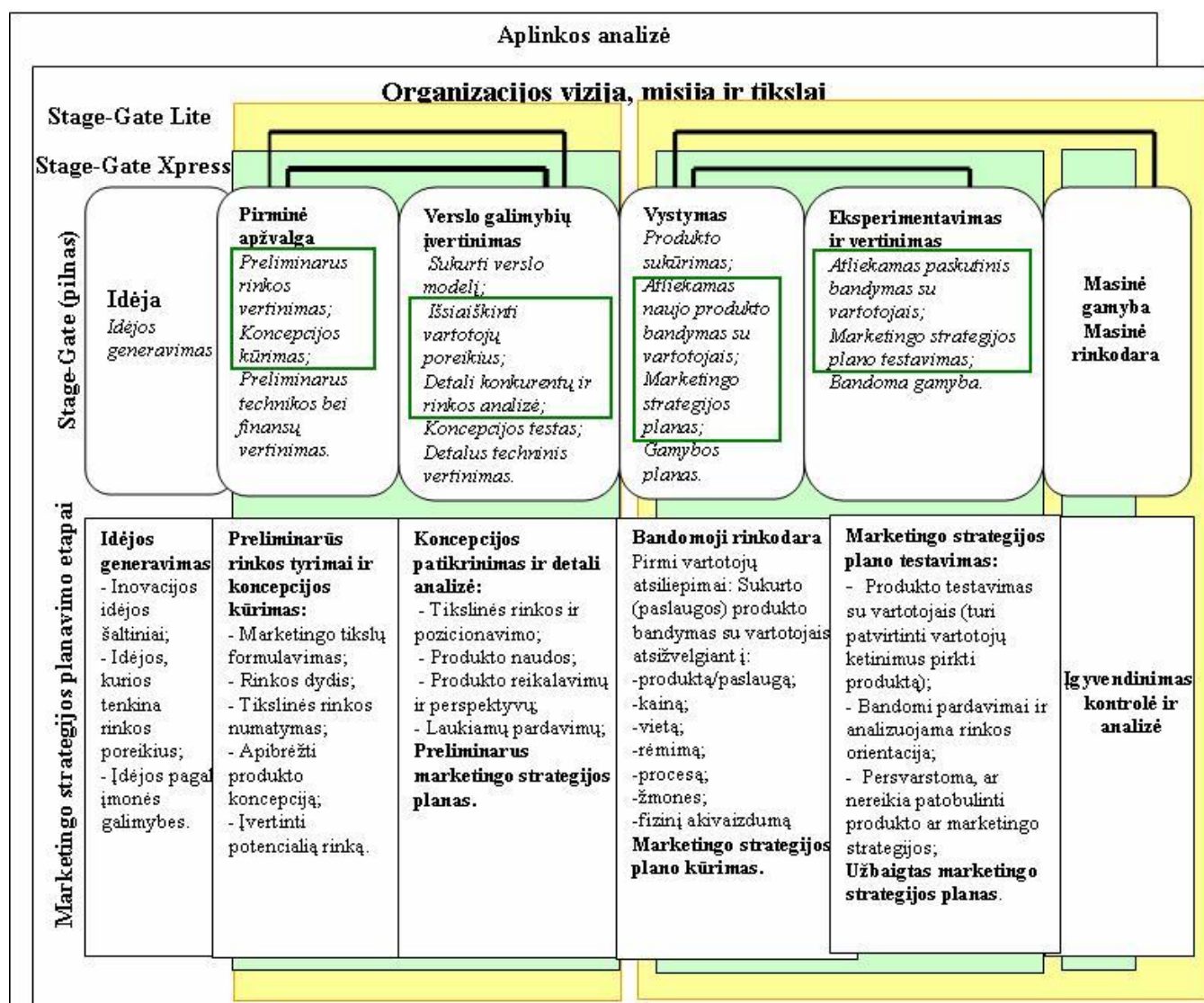
Kaip matome iš 1 pav. šis modelis gali būti pritaikytas įvairių rizikų projektams. Cooper (2008) teigia, kad didelės rizikos projektams naudojama „Stage-Gate“ pilnas procesas, vidutinės rizikos – „Stage-Gate Xpress“, mažos rizikos projektams – „Stage-Gate Lite“. Autorius įvardija, kad šis inovacijos diegimo modelis yra lankstus, paremtas geriausiais praktikos pavyzdžiais (Cooper, 2008). Dėl „Stage-Gate“ metodo lankstumo, šis modelis gali būti pritaikytas turizmo inovacijos kūrimo procese, nes, kaip teigia Bagdonienė ir Zemblytė (2008), turizmo paslaugų sfera yra viena iš sparčiausiai augančių, tuo pačiu ir konkurencingiausių, ekonomikos sektorių tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje. Todėl turizmo organizacijos, diegiant inovacijas, turi būti lanksčios ir greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką.

Stazdas ir Bareika (2010) vertindami „Stage-Gate“ modelį įvardija šiuos trūkumus: numatytas kuriamo produkto tikslų nustatymo etapas, tačiau nėra apibrėžtos procedūros, kaip derinti produkto kūrimo tikslus su įmonės tikslais; nėra numatyta veiksnių įmonės kultūrai vertinti ir tobulinti; aiški ir logiška kūrimo proceso struktūra, tačiau pats kūrimo procesas mažiau orientuotas į rinkos poreikius, sukurto produkto komercializavimą.

Dėl šių priežasčių šis modelis turėtų būti tobulinamas. Hauser at al. (2006) teigia, kad inovacijos proceso, sukuriančio naują produktą ar paslaugą, marketingas yra vienas svarbiausių novatoriško verslo uždavinių. Atsižvelgę į šį teiginį turėtume patobulinti šį metodą taip, kad būtų suformuota marketingo strategija turizmo inovacijos kūrimo procesui.

## Marketingo strategijos formavimo modelis turizmo inovacijos procese

Inovacijos marketingo strategija ieško būdų kaip įgauti konkurencinį pranašumą (Slater & Mohr, 2006). Narver et al. (2004), sėkmingai marketingo strategijai sukurti, išskiria 3 pagrindinius aspektus, į ką turi būti orientuotas novatoriškas verslas: klientų poreikių ieškojimas ir numatymas; įmonės vidaus proceso plėtojimas ir vykdymas, kad būtų padidintas vartotojų poreikis įsigyti naują produktą ar paslaugą; siekti, kad būtų reaguojanti ir iniciatyvi rinkos orientacija. Pagal šią orientaciją suformavome marketingo strategijos modelį, pritaikytą turizmo inovacijos kūrimo procesui. Šis modelis pavaizduotas 2 pav.



2 pav. Marketingo strategijos modelis, pritaikytas turizmo inovacijos kūrimo procesui (sudaryta autorių, remiantis Stankevičiene ir Urbanauskiene, 2006; Kotler, 2010; Jakubavičium ir kt., 2003; Zemlickiene ir Maditonos, 2012; Cooper, 2008; Cooper et al., 2002; Mishra, 2013; Sapagienė ir kt., 2009; Strazdas ir Bareika, 2010; Narver et al., 2004).

Šis modelis prasideda nuo aplinkos analizės vertinimo atsižvelgiant į organizacijos viziją, misiją ir tikslus. Sapagienė ir kt. (2009) teigia, kad išorinių veiksnių sąveika su vidine įmonės aplinka inovacijų diegimo procese yra pagrindas sėkmingam inovacijų įgyvendinimui. Ališauskas ir kt. (2005) išskiria penkis išorinius veiksnius, kurie įtakoja inovacinę veiklą: politinius-teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius, rinkos.

Inovacijų marketingo strategija prasideda nuo *idėjos*. Sapagienė ir kt. (2009) išskiria du idėjų atsiradimo būdus: idėjos atsiradimas kaip rinkos poreikių pasekmė; idėjos atsiradimas kaip mokslinių tyrimų pasekmė. Edget (1994) – cit. iš Bivaidis, Drejeris (2008) siūlo idėjas vertinti tokiu nuoseklumu: pagal kriterijus, įvertinančius rinkos poreikius naujai paslaugai; pagal kriterijus, įvertinančius įmonės galimybes teikti naują paslaugą. Melnikas (2000) – cit. iš Sapagienė ir kt. (2009) išskiria keturis elementus, vertinant įmonės galimybes: personalą, informaciją, išteklių įmonės kultūrą.

Pirminė apžvalga tai yra pirmasis tyrimų etapas. Formuojant marketingo strategiją, šiame etape atliekama *preliminarūs rinkos tyrimai* ir apibrėžiama *produkto koncepcija*. Kotler (2010) marketingo strategijos planavimą siūlo pradėti, nuo marketingo tikslo, nes jo dėka numatoma, ką įmonė, naudodama atitinkamas marketingo strategijas, turi pasiekti. Kaip teigia Cooper at al. (2002) pirminės apžvalgos metu numatoma preliminarus rinkos dydis, potencialas, tikslinė grupė. Taip pat sukuriama (paslaugos) produkto koncepcija – tai išsamus naujo (paslaugos) produkto idėjos variantas, išreikštas prasmingomis vartotojui (paslaugos) produkto charakteristikomis (Kotler ir kt., 2003).

Atlikus pirmojo etapo vertinimą, tiriamos verslo galimybės. Formuojant marketingo strategiją, šiame etape atliekama *detali analizė* ir *patikrinama inovacijos koncepcija*. Strazdas (2011) produkto koncepcijai vertinti siūlo atlikti techninių ir rinkos galimybių studijas, kurias įvertintų technines galimybes gaminti produktą bei potencialią rinkos paklausą. Cooper et al. (2002) teigia, kad šiame etape atliekama: vartotojų poreikių tyrimas (siekiama įvertinti kliento norus ir poreikius naujam produktui); konkurencinė analizė; produkto vertinimas (produkto reikalavimai – teisiniai, technologiniai, finansiniai, gamybiniai). Strazdas (2011) nurodo, kad svarbu atlikti planuojamo kurti produkto ar paslaugos komercinio patrauklumo vertinimą. Vertinamos potencialios kuriamo produkto sąnaudos ir pardavimas.

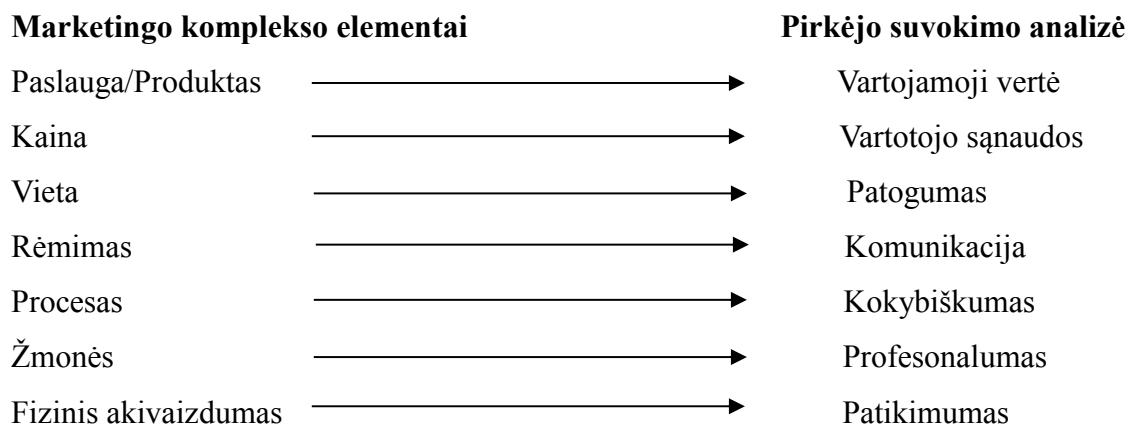
Įvertinus gautus duomenis, suformuojama preliminari marketingo strategija. Riege & Peter (2000) – cit. iš Ratten & Tsiotsou (2010) pasiūlė tris strategijas, kurios galėtų būti naudojamos turizmo pramonėje: į vartotojus orientuotas požiūris remiasi diferencijuota (nediferencijuota) marketingo strategija; į konkurentus orientuotas požiūris remiasi konkurencijos marketingo strategija, kur marketingo vaidmuo yra sukurti, išlaikyti arba ginti turizmo organizacijos poziciją; į

prekybą orientuotas požiūris – siekiama savo produktus ar paslaugas vartotojui pateikti per kuo didesnį prekybos tarpininkų (agentų) skaičių.

Morrison (2002) - cit. iš Xiang & Petrick (2008) įvardijo aštuones savybes, atskleidžiančias turizmo ir sveikatingumo marketingo ypatumus: trumpam laikotarpiui teikiamos paslaugos; klientai vadovaujasi emocijomis perkant paslaugą; svarbi įmonės reputacija; svarbus paslaugos lygis ir pateiktas vaizdas; svarbus didelis platinimo kanalų skaičius; akcentuojamos organizacijos papildomos paslaugos; lengviau kopijuojamos paslaugos; didesnis dėmesys ne sezono metu.

Suformuota preliminarinė marketingo strategija yra įvertinama *bandomosios rinkodaros* metu. Bandomojo marketingo tikslas - išsiaiškinti vartotojų bei paskirstymo kanalo dalyvių reakciją, patikrinti marketingo komplekso efektyvumą, rinkos potencialą ir pan. Kartu atliekami rinkos tyrimai – stebima, kaip vartojai reaguoja į naują prekę ar paslaugą (Alborovienė, 2002).

Kotler et al. (2006) – cit. iš Ratten & Tsiotsou (2010) teigia, kad klientų emocijos daug priklauso nuo jų patirties, todėl spėti kaip klientai suvokia kelionės paslaugas yra rizikinga. Kotler (2010) teigia, kad kuriant marketingo komplekso strategiją, pirmiausia reikia iširti pirkėjo požiūrį į rinką, nes svarstydamas pasiūlymą, pirkėjas nebūtinai jį suvokia taip, kaip pardavėjas. Todėl, marketingo komplekso strategiją reikia įvertinti pagal pirkėjo suvokimo analizę ir tik tada sukurti marketingo strategijos planą.



**3 pav.** Paslaugos Pirkėjo suvokimo analizė pagal marketingo komplekso elementus (sudaryta autorių, remiantis Kotler, 2010; Mishra, 2013).

Eksperimentavimo ir vertinimo etape *testuojamas marketingo strategijos planas*. Cooper et al. (2002) šiame etape siūlo įmonėms įsitikinti, kad suformuotas marketingo planas patvirtina klientų ketinimus įsigyti naują produktą, ir persvarstyti, ar prieš užbaigiant marketingo strategiją, nereikia jos patobulinti.

Paskutinis marketingo ciklo etapas yra *įgyvendinimas (vertinimas ir kontrolė)*. Kotler (2010) išskyrė dvi vertinimo ir kontrolės procedūras:

- esamų rezultatų įvertinimas, interpretavimas ir koreguojančių veiksmų pasirinkimas;
- rinkodaros efektyvumo auditas ir planas, kaip sustiprinti silpnus, tačiau svarbius komponentus.

*Apibenridant*, galima teigti, kad šis modelis yra lankstus, skirtas įvairių rizikų projektams. Patobulintame modelyje yra numatyti marketingo strategijos žingsniai turizmo inovacijos kūrimo procese. Šiame modelyje pavaizduotas procesas, kurio metu susiejama ir suderinama įvairūs marketingo veiksmai į visumą tuo tikslu, kad potencialūs vartotojai būtų suinteresuoti įsigyti naują paslaugos produktą.

### Išvados

1. Turizmo inovacija – inovacija skirta šioms paslaugoms tenkinti: kelionių organizavimui, turistų informavimui, apgyvendinimui, sveikatinimui ir sveikatingumui, vežimui, maitinimui, pramogoms, konferencijų organizavimui, vandens ir kitoms turizmo paslaugoms.
2. Turizmo inovacijų kūrimo procesui atspindėti iš dalies tinka „Stage-Gate“ modelis, susidedantis iš šių etapų: idėjos generavimo, pirminės apžvalgos, verslo galimybių įvertinimo, vystymo, eksperimentavimo ir vertinimo, masinės gamybos, masinės rinkodaros. Tačiau šiame modelyje nėra numatyta marketingo strategijos planavimo etapų bei veiksmų išoriniai ir vidinei įmonės aplinkai vertinti. Dėl šių priežasčių šis modelis turi būti patobulintas, lygiagrečiai turizmo inovacijų kūrimo procese pritaikant marketingo strategijos formavimo žingsnius, t.y.: idėjos generavimo; preliminarių tyrimų ir koncepcijos kūrimo; koncepcijos patikrinimo ir detalios analizės; preliminarus marketingo strategijos plano; bandomosios rinkodaros; marketingo strategijos plano kūrimo; marketingo strategijos plano testavimo; įgyvendinimo, kontrolės ir analizės. Patobulintame modelyje turėtų būti numatyti veiksmai, vertinantys išorinių veiksmių su vidine įmonės aplinka koreliavimą.
3. Naujas turizmo inovacijos kūrimo marketingo strategijos modelis – skirtas įvairių rizikų projektams. Jo tikslas, efektyviai išnaudojant laiko sąnaudas, siekti, kad potencialūs vartotojai būtų suinteresuoti įsigyti naują paslaugos produktą.

### Literatūra

1. Alborovienė, B. (2002). *Marketingas: mokomoji knyga*. Vilnius.
2. Ališauskas, K.; Karpavičius, H.; Šeputienė, J. (2005). *Inovacijos ir projektai: mokomoji knyga*. Šiauliai:

Všį Šiaulių universiteto leidykla.

3. Bagdanavičiūtė, J. (2012). Antreprenerystės įtaka šiuolaikiniam verslui. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 9, 26–33.
4. Bagdonienė, L.; Zemblytė, J. (2008). Service Research Topics and Methods: The Case of Lithuania. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46, 17-31.
5. Bigliardi, B.; Dormio, A. (2009). An Empirical Investigation of Innovation Determinants in Food Machinery Enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12 (2), 223–242.
6. Bivainis, J.; Drejeris, R. (2008). Naujų paslaugų idėjų vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 9 (1), 5-16.
7. Cooper, R.G. (2008). The Stage-Gate Idea-to-Launch Process—Update, What’s New and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 213-232.
8. Cooper, R.; G., Edgett, S. J.; Kleinschmidt E. J. (2002). Optimizing the Stage-Gate Process: What Best Practice Companies are Doing (Part One). *Research Technology Management*, 45 (5), 1-9.
9. Garuckas, R.; Mačerinskas, J. (2008). Inovacinio verslo vystymo galimybių analizė Lietuvoje Europos Sąjungos kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 35-53.
10. Goyal, S.; Pitt, M. (2007). Determining the Role of Innovation Management in facilities Management. *Facilities*, 25, 48-60.
11. Hauser, J.; Tellis, G.J.; Griffin, A. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science*, 25 (6), 687-717.
12. Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; Gečas K. (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
13. Kotler, Ph. (2010). *Rinkodara pagal Kotlerį*. Vilnius: Alma littera.
14. Kotler, Ph.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: IĮ „Mažoji poligrafija“.
15. Mishra, L. (2013). A Critical Analysis of the Effectiveness Of 7p’s Marketing and Service Marketing. *International Journal of Innovative Research & Studies*, 2 (12), 722–736.
16. Narver, J. C.; Slater, S. F.; MacLachlan, D. L., (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Product innovation management*, 21, 334-347.
17. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba: mokomoji knyga*. Akademija: LŽŪU.
18. Ratten, V.; Tsotsou, R. 2010, Future research directions in tourism marketing, *Marketing intelligence & planning*, 28, (4), 533-544.
19. Pogasion, S.; Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 25, 63–76.
20. Sapiegienė, L.; Juknevičienė, V.; Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2, 237-249.
21. Slater, F. S.; Mohr J. J. (2006). Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type. *Product innovation management*, 23, 26-33.
22. Stankevičienė, J.; Urbanauskienė, R. (2006). Organizacijos marketingo sprendimai. Kaunas: Technologija.
23. Strazdas, R. (2011). Produkto inovacijų kūrimas kūrybinių industrijų įmonėse. *Santalka: filosofija, komunikacija*, 2, 17-28.
24. Strazdas, R.; Bareika, R. (2010). Produkto inovacijų kūrimo modelių tobulinimas. *Mokslas-Lietuvos ateitis*. 2 tomas, 2, 97-103.

25. Sundbo, J.; Orfila-Sintes, F.; Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms - Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88–106.
26. Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas 2011. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/lt/teisine-informacija/teises-akta> [žiūrėta 2015-03-18].
27. Vaškaitis, E.; Armaitienė, A. (2013). Turizmo inovacijų taikymo Lietuvos turizmo versle prielaidos. *Tiltai*, 4, 19-35.
28. Xiang, R. Li.; Petrick J. F. (2008). Tourism Marketing in an Era of Paradigm Shift. *Journal of Travel Research* ; 46; 235-244.
29. Zemlickienė, V.; Maditonos, D.I. (2012). Marketing strategy formulation for innovative product development process. *Verslas: teorija ir praktika*, 13 (4), 365-374.

## **РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

***Коновалова А.***

*Сочинский государственный университет, Сочи, Российская Федерация*

### **Введение**

В статье рассматриваются теоретические аспекты туризма. Приведены основные виды международного туризма и показатели, характеризующие данную отрасль. Далее на основе статистических показателей проанализирована роль туризма на современном этапе и перечислены основные факторы, влияющие на его развитие.

### **Понятие «международный туризм»**

Несмотря на длительную историю, понятие «туризм» по-разному трактуется отдельными специалистами и туристскими организациями и не имеет однозначного определения.

Например, согласно определению, которое используется Международной ассоциацией научных экспертов в области туризма, туризм есть «совокупность отношений и явлений, которые возникают во время перемещения и пребывания людей в местах, отличных от их постоянного места проживания и работы». Международный туризм охватывает поездки за пределы страны, что связано с соблюдением определенных формальностей (таможенный, валютный, медицинский контроль) (AIEST,2015).



На Международной конференции по статистике путешествий и туризма в Оттаве (1991 год) было определено, что турист – это «лицо, которое путешествует и осуществляет пребывание в местах, находящихся за пределами его обычной среды, на срок не более 12 месяцев с любой целью, кроме занятия деятельностью, оплачиваемой из источников в посещаемом месте».

В статистике под туризмом понимают одну из форм миграции населения, не связанную с переменой местожительства или работы.

### **Виды туризма**

Международный туризм делят на:

- Въездной туризм — это путешествия в пределах страны лиц, не проживающих в стране постоянно;
- Выездной туризм — это путешествия лиц, постоянно проживающих в стране, но отправляющихся с какими-либо целями в другую страну.

Также туристическую деятельность можно классифицировать в зависимости от содержания и целей поездки.

Путешествия с целью развлечения и отдыха включают в себя оздоровительные, познавательные, любительские, спортивные поездки. К деловой туризму относятся поездки со служебными целями без получения доходов по месту командирования. Это могут быть бизнес-поездки, конгрессно-выставочный и инсентив-туризм (т.е. поездки, которые фирма поощряет своих сотрудников).

Следующий вид туризма – образовательный. Сюда относят поездки с целью получения образования за рубежом, совершенствования языка, получения бизнес-образования, изучения специальных дисциплин.

Поездки в особо охраняемые природные территории, девственные места, заповедники относятся к экологическому туризму. Экологический туризм может быть научным и приключенческим туризм. Также осуществляются туры истории природы, путешествия в природные резерваты.

И, наконец, духовно-паломнический туризм, который предполагает посещение религиозных центров, где можно увидеть религиозные объекты.

### **Статистика международного туризма**

Статистика международного туризма состоит из двух блоков: статистика туристских потоков и статистика туристских доходов и расходов. Для каждого из них ВТО разработала перечень основных показателей.

Под количеством прибытий (отбытий) понимается число зарегистрированных туристов, прибывших в ту или иную страну (выбывших из нее) за определенный период времени, обычно календарный год. Для оценки интенсивности туристских обменов количество прибытий (отбытий) рассчитывается на 100 человек населения, т.е. выражается в виде относительной величины.

Продолжительность пребывания измеряется в часах для однодневных поездок и ночевках для посещений-пребываний.

Статистика туристских доходов и расходов представляет собой стоимостные оценки туризма, необходимые при изучении его влияния на национальную экономику, в частности платежный баланс страны, а также для характеристики секторов самой индустрии туризма.

Туристские расходы – это общая сумма потребительских расходов, которые несет посетитель или от его имени любое другое лицо при подготовке и в ходе поездки, а также во время пребывания в пункте назначения

Туристический экспорт – это вывоз из страны туристских впечатлений, которое сопровождается одновременным ввозом туристом денег в эту страну Туристический импорт – это ввоз в страну туристских впечатлений, которое сопровождается одновременным вывозом туристом денег из этой страны (Александрова, 2012).

### **Роль международного туризма в мировой экономике**

На долю международного туризма приходится около 9% мирового ВВП. Помимо поступлений в турцентрах (приходная статья туризма в Платежном балансе), туризм приносит также экспортную выручку через услуги, оказываемые (нерезидентам) международным пассажирским транспортом. В 2013 году она достигла приблизительно 218 миллиардов долл. США, в связи с чем общие поступления от международного туризма составили 1.4 триллионов долл. США или в среднем 3.8 миллиардов долл. США в день. В мире один из одиннадцати трудящихся задействован в туристической отрасли(WTD, 2013).

На международный туризм (путешествия и пассажирский транспорт) приходится 29% мирового экспорта услуг и 6% общего экспорта товаров и услуг. В мире туризм как статья экспорта занимает пятое место после нефти, продукции химической, пищевой и автомобильной отраслей промышленности, но находится на первом месте во многих развивающихся странах (также 6% экспорта).

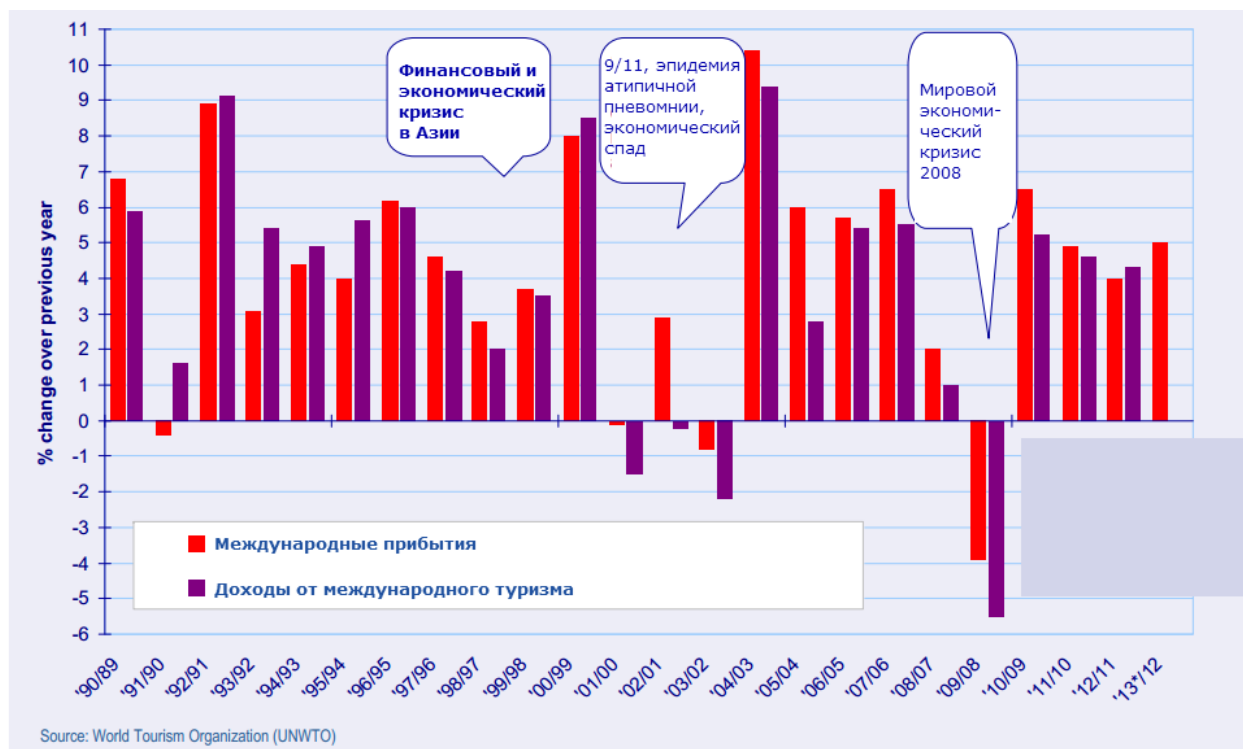
В десятку самых посещаемых стран мира входят следующие страны: Франция, США, Испания, Китай, Италия, Турция, Германия, Великобритания, Россия, Таиланд.

В последние годы Китай, Россия и Бразилия с их переходной экономикой стали фактором динамичного развития выездного туризма. В 2013 году эти три направляющих рынка обеспечили около 40 миллиардов долл. США из 81 миллиарда долл. США общего увеличения международных туристических расходов. В 2013 году Китай, ставший в 2012 году крупнейшим рынком выездного туризма с расходами в 102 миллиарда долл. США, показал увеличение расходов в 26%, достигнув в целом 129 миллиардов долл. США. Российская Федерация стала в 2013 году четвертым крупнейшим рынком выездного туризма с 25-процентным ростом до 54 миллиардов долл. США. Бразилия вошла в первую десятку, заняв по расходам десятое место с 13-процентным ростом до 25 миллиардов долл. США. (WTD, 2013) (рис.1)



*Рис. 1. Туристские расходы (топ 5 стран) (WTD, 2013)*

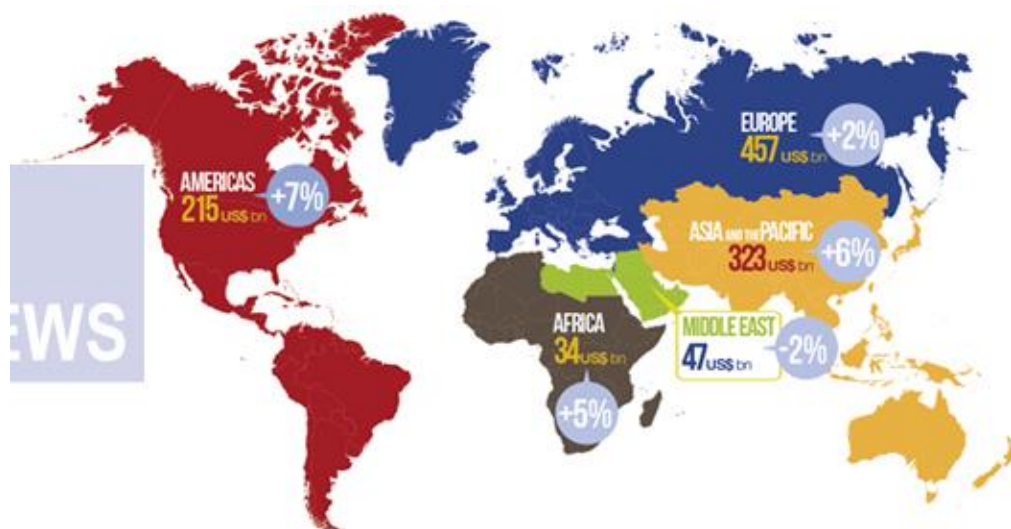
Динамика международных прибытий и доходов от туризма представлена на рисунке 2. Как видно на графике, в целом динамика положительная, но наблюдаются спады в периоды кризиса (например, финансовый и экономический кризис в Азии в 1990-х, Мировой экономический кризис в 2008 году), в связи с эпидемиями, террористическими атаками, т.е. любыми нестабильными ситуациями.



**Рис. 2.** Динамика международных прибытий и доходов от туризма (WTD, 2013)

В 2013 году прирост числа прибытий в мире составил +5%. Наибольший вклад внесли страны Азиатско-Тихоокеанского региона (+6%), затем страны Африки (+6%), Европы (+5%), Северной и Южной Америки (+4%). При этом не наблюдалось прироста прибытий в странах Среднего Востока в связи с нестабильной политической ситуацией.

Распределение прироста доходов от международного туризма по странам в 2013 году представлено на рисунке 3.



**Рис. 3.** Доходы от международного туризма (WTD, 2013)

Наибольший прирост (+7%) наблюдался в странах Северной и Южной Америки, за ними следуют страны Азиатско-Тихоокеанского региона (+6%), Африки (+5%), Европы (+2%). В странах Среднего Востока наблюдается отрицательная тенденция (-2%).

Таким образом, в условиях глобализации с одной стороны стали развиваться всевозможные виды и направления туризма; с другой стороны усилилась зависимость показателей туризма (количество прибытий, доходы и расходы и т.п.) от политических, экономических, экологических и других условий в различных регионах мира. Международный туризм на сегодняшний день является важной частью экономики, как для развитых, так и для развивающихся стран. Туристическая деятельность помогает создать рабочие места и отвечает за значительную долю экономического роста в мире. Туризм тесно связан с другими отраслями экономики и влияет на доходы этих отраслей.

### **Литература**

1. AIAEST - Worldwide network of tourism experts (2015).// URL: <http://www.aiest.org/topnavigation/home/>
2. Resolution of the international conference on travel and tourism statistics (1991), Ottawa, Canada, 24-28 June 1991 // URL: <http://repository.uneca.org/handle/10855/3921>
3. Александрова, А.Ю. (2012).«Международный туризм» Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2012. – 470 с.
4. World Tourism Organisation (2013) UNWTO // URL: <http://www2.unwto.org/>

## **SVEIKATINGUMO INDUSTRIJOS DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS RYŠYS SU JŲ PASITENKINIMU DARBU**

*Labanauskaitė I., Skersytė L., Fominienė V.*

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Įvadas**

Motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra ganėtinai plačiai nagrinėjama tema mokslinėje literatūroje, tačiau iki šiol nėra prieita vienos nuomonės, kas lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu sveikatingumo industrijoje (Fominienė ir kt, 2014, Caslavova et al., 2011). Atsižvelgiant į ankstesnius tyrimus galima teigti, kad darbuotojas produktyviai dirbs tik tada, kai jaus turintis aukštą pasitenkinimo darbu lygį. Tai leis profesionaliai tenkinti vartotojų poreikius, užtikrinti paslaugų kokybę (Todd, Kent, 2009).

Pastaraisiais metais privačios bei valstybinės organizacijos vis daugiau dėmesio skiria žmogiškiesiems ištekliams, diegia efektyvumą didinančias veiklos vertinimo, skatinimo sistemas, daugiau investuoja į mokymus (Lipinskienė, 2012). Augantis visuomenės fizinis aktyvumas lemia, kad didėja investicijos sveikatingumo sektorių. Ši besiplečiantis sektorius siūlo daugiau darbo vietų, tačiau kartu ir iškelia klientų poreikius atitinkančių kontaktinių darbuotojų išlaikymo darbe problemą (MacIntosh, Walker, 2012). Lietuvai įstojus į ES, vis aktualesnė tampa kvalifikuotų, kūrybingų, iniciatyvių darbuotojų trūkumo problema. Didėjant darbo jėgos mobilumo galimybėms ir persekiojant kvalifikuotų kadro viliotojams, tiek privačių, tiek valstybinių organizacijų vadovai turi būti pasirengę motyvuoti ir išlaikyti gerus, talentingus darbuotojus (Lipinskienė, 2012).

Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimu darbu problemas nagrinėja nemažai mokslininkų (Cook, 2008, Žaptorius, 2007, Mahmoo, 2010, Benz, 2009), tačiau Lietuvos sveikatingumo industrija, jos darbuotojų valdymo problemos ir ypač motyvacija kol kas nėra labai plačiai išnagrinėta.

Išsakytos mintys suponuoja mokslinę problemą - kokios motyvavimo priemonės gali lemti sveikatingumo industrijos darbuotojų pasitenkinimą darbu?

Šio tyrimo objektu pasirinktas darbuotojų darbo motyvacijos ryšys su jų pasitenkinimu darbu. Tyrimo tikslas yra nustatyti sveikatingumo industrijos darbuotojų darbo motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė.

### **Darbuotojų pasitenkinimas ir motyvacija**

Kiekviena įmonė, siekdama aukščiausių rezultatų, yra priversta atsižvelgti į pagrindinius organizacijos tikslą padėsiančius pasiekti komponentus. Norint, kad įmonės darbas vyktų sklandžiai ir motyvuotai, privalu didelį dėmesį skirti įmonės varomajai jėgai – darbuotojams. Efektyvus bendro tikslo siekimas ir įmonės tobulėjimas bei augimas įmanomas tik tokia darbo kolektyve, kuriame darbuotojai yra motyvuoti, o motyvacija tampa pasitenkinimo darbu išdava.

Teigiama, kad pasitenkinimą darbu galima suprasti kaip dviejų skirtingų pusių – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, kuris parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Lukoševičius, 2001). Galima teigti, kad tai priklauso nuo to, kokius išgyvenimus ir jausmus darbuotojas patiria darbe ir kokių išgyvenimų iš viso to tikisi. Manoma, kad individas negali būti patenkintas, jei jis nesitiki ir nelaukia vienokio ar kitokio rezultato – finansinio pasitenkinimo, pagarbos, pripažinimo, darbuotojo sugebėjimų įvertinimo ar panaudojimo (Bučiūnienė, 1996). Pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinės elgsenos ir žmonių darbo veiksnys. Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau

turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, norus, poreikius, vertybes, patirtį. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo (Dargvainienė, 2007).

Pasitenkinimas darbu yra svarbus tuo, kad lemia darbuotojų įsipareigojimą, nes teigiama, kad darbu patenkinti darbuotojai yra lojalesni ir labiau įsipareigoję savo darbovietai. Darbuotojai, įsipareigoję savo organizacijoms, labiau vertina buvimą organizacijos dalimi, savo narys, tiki organizacijos tikslais, puoselėja vertybes, siekia aukštesnio darbo lygio, o tai leidžia didinti ir organizacijos našumą (Yew, 2008). Teigiama, kad darbu patenkinti ir įsipareigoję darbuotojai geriau atlieka savo pareigas, prisideda prie kokybiško vartotojų aptarnavimo, taip pat lengviau susitapatina su organizacijos tikslais, o tai lemia organizacijos stiprumą. Pasitenkinimas darbu, šiuo atveju, yra svarbus veiksnys, kuris lemia teigiamą darbuotojo emocinę reakciją ir požiūrį į darbuotojo ir organizacijos stiprumą (Yew, 2008).

Paslaugų sektoriuje klientų aptarnavimas yra neatsiejama šių dienų verslo dalis. Paslaugų teikėjai turi ne tik įgyti įvairių žinių, jas tinkamai interpretuoti, kad galėtų perprasti veiksnius, kurie veikia klientus. Tik tuo atveju bus galima tikėtis verslo plėtros. Šios įgyjamos žinios ir jų valdymas bei taikymas gali išspręsti klientų pasitenkinimo problemas. Tyrimai atskleidė, kad kliento apsisprendimą gali lemti ne tik jis pats, bet ir darbuotojas, ypač jei jo motyvacija darbinei veiklai bus didesnė bei bus demonstruojamas patenkintas savo darbu (Botha ir kt., 2014).

Viena plačiausiai Lietuviškame kontekste taikomų tiriant darbuotojų pasitenkinimą darbu yra F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. Ši teorija teigia, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu apima dvi grupes:

- Išorinius, arba higienos veiksnius, kurie yra susiję su darbo aplinka ir daro įtaką darbuotojų nepasitenkinimui darbu, t. y. organizacijos politika, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, statusas ir saugumas;
- Vidinius, arba motyvacinius veiksnius, kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu, t.y. asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės laipsnis, asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės (Bakanauskienė ir kt., 2010)

Pasitenkinimą darbu sąlygoja ne vienas veiksnys: tam, kad darbuotojas būtų patenkintas darbu reikia atsižvelgti į atskirus pasitenkinimo darbu veiksnius. Galima išskirti tokius pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius - pasitenkinimas atlyginimu, pasitenkinimas atlyginimo sistema, pasitenkinimas teisingumu įmonėje, pasitenkinimas vadovavimu, pasitenkinimas darbo intensyvumu, pasitenkinimas darbo įvairove, pasitenkinimas karjeros perspektyvomis, pasitenkinimas panaudoti žinias ir gebėjimus, pasitenkinimas santykiais su bendradarbiais, pasitenkinimas įmonės reputacija (Valickienė ir kt., 2007).

Organizacijoms, siekiančioms pritraukti, išlaikyti geriausius darbuotojus, patrauklaus atlygio paketo siūlymas kiekvienam darbuotojui mainais už gerus darbo rezultatus ir lojalumą organizacijai,

tampa labai aktualus. Ir tai yra iš esmės sukūrimas tokios atlygio sistemos, kuri užtikrintų abipusį darbdavio ir darbuotojo laimėjimą (Lipinskienė, 2012). Atsižvelgiant į šiuos veiksnius galima teigti, kad atlyginimas nebūtinai turi būti pagrindinė pasitenkinimo darbu priežastis, bet tai labai svarbus motyvas, kuris leidžia darbuotojui tenkinti savo poreikius. Tačiau galima išvelgti, kad darbuotojui kur kas svarbiau, kaip su juo elgiamasi įmonėje. Kai darbuotoju yra rūpinamasi, vertinama, didėja darbuotojo lojalumas įmonei ir net ją palikęs, apie įmonę darbuotojas atsilies teigiamai. Gero darbuotojo statusas visuomet įmonei teiks tiesioginės naudos (Rajackienė, 2007). Teisingas vadovavimas padeda darbuotojui jaustis socialiai ir psichologiškai saugiam, kai darbuotojas darbe jaučiasi pakankamai tvirtai ir pasitiki darbdaviu, kai jam suteikiamos socialinės garantijos ir užtikrinama darbo vieta (Benz, 2009). Paaukštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Viena svarbiausių paaukštinimo problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatus. Perkėlimu į kitas pareigas tarnauja didinant darbuotojų pasitenkinimą. Juo galima suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas, palikti atviras paaukštinimo galimybes bei palaikyti individų domėjimąsi darbu. (Žaptorius, 2007)

Darbuotojų darbo pasitenkinimui didelę reikšmę turi atviras bendravimas, tinkama darbuotojų atranka ir profesinis tobulėjimas, įgaliojimas, apmokymai, veiksmingas komandinio darbo formavimas ir valdymas, atlygis ir pripažinimas. Būtent dėl to neturėtų būti visos įmonės pastangos kreipiamos tik į atlyginimų didinimą, bet visų pirma į darbo sąlygų pagerinimą bei įgaliojimų skyrimą, kurie leis darbuotojams jaustis labiau vertinamais ir naudingais. Parama iš vadovų pusės taip pat lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu. Bendradarbiavimas, dalinimasis informacija ir įgaliojimas yra tokios darbuotojų įtraukimo formos, kurios padeda sėkmingai veikti organizacijoms. Darbuotojams yra labai svarbu dirbti tokioje darbo aplinkoje, kurioje jie gali prisidėti prie naujų idėjų kūrimo, teikti pasiūlymus ir priimti sprendimus, susijusius su darbo atlikimu (Cook, 2008).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su motyvacija. Žodis motyvacija (*lot. movere*), kuris reiškia judėti, dabar labai paplitęs, atsirado tik apie XX a. dvidešimtuosius metus. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie sukelia tai, kas verčia žmones veikti. Motyvacijos problemų nagrinėjimą vėliau perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami organizacijų, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmogiškuosius išteklius (Lobanova ir kt., 2006). Motyvacija – tai vienas veiksnių, turinčių įtakos asmens veiklos rezultatams. Ir praktikai, ir teoretikai sutinka, kad motyvacija nėra nuolatinė būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacija yra priemonė, kurios padedami vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje (Stoner ir kt., 2005). Dažniausiai motyvacijos aiškinimas organizacijose prasideda poreikių – vadinamųjų fiziologinių potraukių aptarimu (Maslow, 2006). Tačiau tuo



darbuotojų motyvacijos pilnai paaiškinti negalima. Žmonės aktyviai siekia organizacijos tikslų, kai yra tikri, kad bus patenkinti įvairūs jų poreikiai. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius siekti organizacijos tikslų, turi panaudoti tokias priemones, kurios patenkintų darbuotojų poreikius (Klupša, 2009). Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Jei vadovai žino, kas skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlyginimą taip, kad priverstų žmones „tiksėti“. Taigi žinios apie motyvaciją bei teisingos darbo užmokesčio sistemos sukūrimas sujungia strateginius organizacijos planus kaip „įėjimus“ (ištekliai) į santykių projektavimo organizacijoje procesą ir paskirsto tiems darbo santykiams valdžią (Žaptorius, 2007).

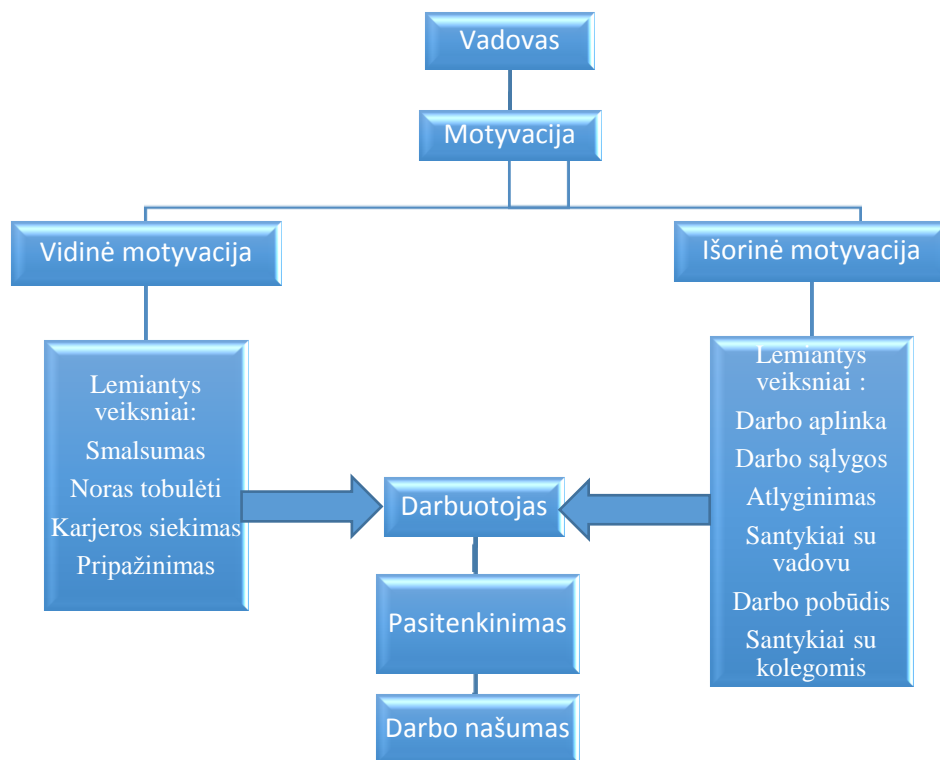
Yra skiriamos dvi motyvacijos rūšys: išorinė ir vidinė. Išoriškai motyvuotas darbuotojas siekia dirbti geriau dėl to, kad jam už tai bus atlyginta, t. y. dėl to, kad už rezultatus ar atliktą darbą darbdavys siūlo vienokį ar kitokį atlygį. Išorinės motyvacijos šaltiniais tampa darbo aplinka, sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais, statusas, pats darbas. Vidinė motyvacija yra tokia, kai darbuotojas siekia dirbti geriau todėl, kad gerai atliktas darbas jam kelia pasididžiavimą savimi. Šios motyvacijos erdvė - individas, ir jo šaltiniais tampa individo intelektinis smalsumas, troškimas tobulėti ir daryti karjerą, noras suteikti gyvenimui prasmę (Lipinskienė, 2008).

### **Motyvacijos ryšys su pasitenkinimu darbu**

Motyvacija yra procesas, kuris kelia ir suteikia energijos, nukreipia ir palaiko veiklą. Ji skatina žmones pasiekti norimą užduotį. Vienas iš būdų skatinti žmones yra veiksminga motyvacija, darbuotojai turi jausti pasitenkinimą ir įsipareigojimą savo darbui (Tella ir kt., 2007). Pasitenkinimas darbu turi teigiamos įtakos, nes pagerina darbo veiklą. Šis veiksnys veda į aukštesnį darbo našumo lygį. Žmogus yra svarbi organizacijos dalis, bet dažnai tai pamirštama. Todėl tai turi pasekmių, kaip nevykdymas savo pareigų. Motyvacija gali būti apibūdinta, kaip vairavimo jėga, kuri verčia žmones noriai parodyti tai, ką jie gali padaryti geriausiai ir pasijusti pasitenkinimą (Mahmood ir kt., 2010).

Kuriant įmonėse motyvavimo sistemas, į šį procesą reikia įtraukti ir darbuotojus bei tinkamai nustatyti parametrus ir mechanizmus (t. y. už ką ir kaip bus atlyginta), o jas įdiegus reikia nuolat tikrinti, ar motyvavimo sistemos duoda reikiamus rezultatus ir lemia darbuotojų pasitenkinimą. Jei neduoda – sistemas reikia keisti (Klupša, 2009). Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokių tikslų nori pasiekti individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie jų poreikiai. Todėl vadovai turi susipažinti su ankstyvųjų ir šiuolaikinių teorijų ypatumais, kad galėtų parinkti efektyviausias priemones ir metodus individų poreikiams patenkinti (Skačkauskienė ir kt., 2014).

Tiriant sveikatingumo industrijos darbuotojų darbo motyvacijos ryšį su jų pasitenkinimu darbu, tikslinga aptarti jau atliktus tyrimus, kurie atskleidė, kokios priežastys lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu (1 pav.).



*1 pav. Motyvacijos ryšys su pasitenkinimu darbu*

Pasitenkinimą darbu labiausiai lemia teigiami išgyvenimai atliekant darbą ar pasiektas darbo rezultatas. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia ir galimybė bendrauti, dalytis patirtimi, naujovių potyris, galimybė tobulėti, taip pat galimybė atsakyti už savo veiklą. Nustatyta, kad pasitenkinimą darbu lemia ir išorinės aplinkybės: geri santykiai kolektyve, geros darbo sąlygos, darbo įvertinimas. Materialinis pasitenkinimas, atlyginimas, nėra itin svarbu aspektas, kuris lemia respondentų pasitenkinimą darbu (Ušeckienė, 2005; Matuzienė, Šavareikienė, 2005). Darbuotojų pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo kvalifikacijos kėlimo galimybių (Hong Lu, 2007; Alshallah, 2004). Galimybė kelti kvalifikaciją labiau lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu nei atlyginimas, kas parodo, jog darbuotojų požiūris į veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu keičiasi, nes materialiniai aspektai nebeužima svarbiausių pozicijų. Dėka kvalifikacijos kėlimo darbuotojai jaučia atsakingumą bei įsipareigojimą, o tai lemia ir geresnius rezultatus. Pasitenkinimą darbu taip pat lemia geri santykiai su vadovybe, galimybė prisidėti prie svarbių sprendimų priėmimo. Tai parodo, kad darbuotojui svarbūs ne tik tarpusavio santykiai organizacijoje, bet ir galimybė reikšti savo nuomonę, siekti aukštesnių darbo rezultatų. Įdomu tai, kad tokie veiksniai kaip darbo trukmė

bei darbo sąlygos nėra daug lemiantys, tiriant, kas skatina darbuotojo pasitenkinimą darbu (Ušeckienė, 2005; Matuzienė, Šavareikienė, 2005). Pasitenkinimą darbu galima glaudžiai sieti ir su mokymusi. Darbu žmonės labiau patenkinti tada, kai buvo sistemingai mokomasi, konsultuojamasi su kolegomis, dalinamasi bei taikoma informacija.

*Apibendrinant*, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu neatsiejamas nuo motyvacijos. Sveikatingumo industrijos organizacijos turėtų perprasti įvairias motyvacijos teoriją ir ją pritaikyti praktikoje. Jei darbuotojas yra patenkintas darbu, jo motyvacija didelė, jo darbingumas taps aukštesniu negu tuo atveju, jei darbuotojas nejaustų pasitenkinimo savo darbu.

## Išvados

1. Pasitenkinimą darbu galima traktuoti kaip dviejų skirtingų pusių – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, kuris parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinės elgsenos ir žmonių darbo veiksnys. Darbu patenkinti ir taip tapę įsipareigojusiais organizacijai darbuotojai geriau atlieka savo pareigas, prisideda prie kokybiško vartotojų aptarnavimo, taip pat lengviau susitapatina su organizacijos tikslais, o tai lemia organizacijos stiprumą. Pasitenkinimas darbu, yra svarbus veiksnys, kuris lemia teigiamą darbuotojo emocinę reakciją ir požiūrį į darbuotojo ir organizacijos stiprumą. Galima daryti prielaidą, kad kliento apsisprendimą gali lemti darbuotojas.
2. Darbuotojo pasitenkinimas didele dalimi priklauso nuo jo motyvacijos. Tačiau ši darbuotojo būseną nėra nuolatinė ir ją reikia periodiškai papildyti. Tai atliekama įsiaiškinus kiekvieno darbuotojo poreikius ir juos maksimaliai tenkinant. Vadovas turi domėtis savo darbdaviais ir atrasti išorinius arba vidinius motyvacijos veiksnys, kurie gali padėti darbuotojui pasiekti pasitenkinimą darbu.

## Literatūra

1. Bakanauskienė, I.; Bendaravičienė, R.; Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 22 (3), 12 -26.
2. Benz, J. (2009). What's in it for me? *Employee Benefit News*. 23 (6), 45 – 49.
3. Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation Louise van Scheers. *Journal of Business and Retail Management Research*. 9 (1), 98 -111.
4. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija

5. Caslavova, E.; Kraft J.; Voracek J. (2011). Diagnostics of personal work at sport organizations in the Czech Republic. *Inžinerine Ekonomika*. 22(5), 519-526.
6. Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page.
7. Dargvainienė, D. (2007). *Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jį formuojančių veiksnių įvertinimas UAB „Statversas“*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
8. Fominienė, V. B.; Jatužytė V. (2014) Trenerių įsipareigojimo sportinių šokių klubams vertinimas. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos*. Mokslinių straipsnių rinkinys. 32-38.
9. Hong Lu, A.; While, K. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 42, 211 -227.
10. Yew, L. T. (2008). Job satisfaction and effective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 4, 27- 43.
11. Klupša, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra*. 19 (4), 313 – 324.
12. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.
13. Lukaševičius, K.; Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija
14. MacIntosh, E., Walker, M. (2012). Chronicling the transient nature of fitness employees: An organizational culture perspective. *Journal of Sport Management*, 26(2), 113-126.
15. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
16. Matuzienė, I.; Šavareikienė, D. (2005). Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. *Socialiniai mokslai: vadyba*. 1 (5), 159-163.
17. Mohammad, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5 (11), 213 – 223.
18. Skačkauskienė, I.; Kiselevskaja, K. (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: Teorija ir praktika*. 15 (3), 245 -253.
19. Stankevičienė A.; Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
20. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, Jr. D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Šilingienė, V. (2000). *Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys*. Vadybos paradigma. Kaunas: VDU I-kl.
22. Tella, A. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
23. Todd, S.; Kent, A. (2009) A social identity perspective on the job attitudes of employees in sport. *Management decisions* .47(1), 173 -190.
24. Ušeckienė, L. (2005). *Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsajos*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
25. Valickienė, R.; Valickas, A.; Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Mokslo darbai: Socialinis darbas*. 6(2), 115 -123.
26. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 18 (4), 105 -117.

# TRENERIO DARBO ASPEKTAI MOTYVUOJANT SPORTININKUS

*Lukoševičiūtė I., Jesevičiūtė-Ufartienė L.*

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

## Įvadas

Straipsnyje analizuojama trenerio darbo aspektai motyvuojant sportininkus. Motyvacija sporto raiškai yra vienas iš svarbiausių ir aktualiausių komponentų, darančių įtaką veiklos efektyvumui. Sportininkui motyvacija leidžia suprasti savo unikalumą ir suvokti, kaip ir kiek daug galima padaryti vardan galutinio ir svarbiausio tikslo (Kilpatrick et al., 2005; Zeng et al., 2011; Šavareikienė, 2012).

Treneris yra sportuojančiųjų vadovas, kuris atlieka jų veiklos planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas. Bene svarbiausia trenerio veikla yra motyvuoti, užsiimti sportinėmis veiklomis, siekti tose veiklose rezultatų. Trenerių ir sportininkų santykius, susijusius su motyvavimu, analizavo Pickard & Bailey; Lazaroff; Hanrahan, Pedro, Cerin. Be to, mokslininkai (Sheldon and Eccles, 2005; Eccles and Wigfield, 2002; Newton et. al., 2000; Stambulova, 1997; Anderson, Dixon, 2009) analizuoja ir išskiria motyvacijos skirtumus tarp sportuojančių vyrų ir moterų.

***Straipsnio objektas:*** trenerio darbo aspektai motyvuojant sportininkus.

***Straipsnio tikslas:*** teoriškai išskirti svarbiausius trenerio darbo aspektus motyvuojant sportininkus.

***Straipsnio tyrimo metodai:*** mokslinės literatūros analizė.

Apžvelgus motyvacijos ypatumus, galima teigti, jog motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertintos individualios žmogaus savybės – poreikiai, vertybės, pažiūros, interesai, sporto ypatybės – skirtingi įgūdžiai, užduočių įvairovė, ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir būtinybė tobulėti. Tinkamai pasirenkant motyvus norimam sportinės veiklos tikslui pasiekti, galima sėkmingai išspręsti iškilusias problemas ir skatinti produktyviau panaudoti potencialias galimybes.

## Sportininko motyvacijos aspektai

Sportininko motyvacija – tai pagrindinis dalykas, stumiantis link geresnio sportinio rezultato. Tik motyvuotas sportininkas gali siekti užsibrėžto tikslo, o tikslas – pagrindinis motyvacijos veiksnys. Motyvacija – sąmoningi ar nesąmoningi poreikiai, į tikslą nukreipiantys elgesį. Ji rodo, ko mums reikia, ko mes norime, kodėl mes darome vieną ar kitą (Milašius, 2008). Motyvacija leidžia mums susikaupti ties tam tikru elgesiu ir tokiu būdu mes siekiame norimo tikslo.

Taigi, psichologijoje motyvacija – tai poreikis arba troškimas, kuris suteikia elgesiui energijos ir nukreipia į tikslą (Malinauskas, 2010).

Motyvacija sporto raiškai yra vienas iš svarbiausių ir aktualiausių komponentų, darančių įtaką veiklos efektyvumui. Sportininkui motyvacija leidžia suprasti savo unikalumą ir suvokti kaip ir kiek daug galima padaryti vardan galutinio ir svarbiausio tikslo. Dabartinis motyvacijos terminas naudojamas remiantis prielaida, kad motyvacija yra nuolatinė, nesibaigianti, kintanti ir sudėtinga (Kilpatrick et al., 2005; Zeng et al., 2011; Šavareikienė, 2012).

Keletas tyrinėtojų (Sheldon and Eccles, 2005; Eccles and Wigfield, 2002; Newton et al., 2000; Stambulova, 1997; Anderson, Dixon, 2009) paaiškino motyvacijos skirtumus tarp sportuojančių vyrų ir moterų. Pastebėta, jog skirtumai priklauso nuo to, kokia motyvacijos rūšimi asmuo vadovaujasi ir kaip jis suvokia savo veiklą (Flood, Hellstedt, 2002). J. Sheldon ir J. Eccles (2005) teigia, kad moterys yra švelnesnės ir ramesnės nei vyrai, ir kad jų žaidimas yra labiau ribotas. Moterys nepasižymi veržlumu ir todėl skatinamos būti aktyvesnėmis. Pastebėta, jog fizinio aktyvumo skirtumai tarp vyrų ir moterų pasireiškia jau ankstyvame mokykliniame amžiuje. Energija, kuri susijusi su fizine veikla, gali būti traktuojama kaip nemoteriškumas, nes fizinė veikla skatina raumenų augimą. Dėl to moterys dažnai renkasi sportinę veiklą arba moteriškumo išlikimą. Daugelis moterų suvokia varžybų rezultatus kaip kovą su savo moteriškumu ir dėl to ši veikla joms nepriimtina. Moterys sporte linkusios labiau ieškoti bendravimo, draugijos bei sportuoti savo malonumui nei siekti aukštų sportinių rezultatų (Newton, 2000).

Moterų ir vyrų sportiniai motyvai ir sporto šakos smarkiai skiriasi. Taip pat mokslinėje literatūroje yra daug kalbama apie sporto šakos apsisprendimo problemas ir kas turi įtakos pasirenkant vieną ar kitą sporto šaką. T. Gulbino (2012) tyrimu nustatyta, kad merginas sportuoti paskatino draugai ar draugės (38,9 %) ir tai, jog patinka trenerio ar mokytojo asmenybė (33,4 %). R. Tamulaitienės ir V. Lukavičienės (2009) tyrimu atskleista, kad įtakingiausi sportinei veiklai yra geri santykiai su treneriu.

Sportininko gyvenime motyvai atlieka kelias funkcijas, jie skatina sportininko elgesį ir kreipia jį. Taip pat motyvai, padeda pajusti savo veiklos prasmę, dalyvauja ją valdant ir keičiant (Malinauskas, 2010). Todėl kyla klausimas, kokie motyvai labiau pasireiškia ir yra svarbiausi. Motyvuojant sportininkus būtina atsižvelgti į jų individualias savybes ir prisiminti, kad sporte egzistuoja optimali kiekvienos sporto šakos, kiekvieno sportininko, kiekvienų varžybų motyvacija. Sportininko motyvacijos atsiradimui ir jos raidai, treneris gali pasirinkti tiesioginius metodus arba netiesioginius metodus.

Tiesioginiai metodai:

- Susitarimas (remiasi išoriniu skatinimu ir laisvėmis);
- Identifikacija (motyvacijos pagrindas, tai trenerio santykiai su auklėtiniais);

- Internalizacija (motyvacija remiasi paties sportininko vertybėmis ir įsitikinimais, o ne bausmėmis ar skatinimu).

Netiesioginiai metodai, kai keičiama situacija ar aplinka (treniruotės vieta, trenerio neigiamos nuostatos keičiamos į teigiamas, sportininkams patiems leidžiama labiau kontroliuoti situaciją) (Miškinis, 2006).

Sportininko rezultatus lemia labai įvairūs faktoriai. Svarbiausią vietą užima meistriškumas ir valia. Tačiau šie veiksniai yra apsprendžiami dar daugelio kitų. Tai ir fiziniai bei psichofiziologiniai besitreniruojančio duomenys, jo sportinių sugebėjimų prielaidos, intelektas, kuriuos pats sportininkas bei jo treneris paverčia sportinėmis žiniomis ir įgūdžiais. Taigi treneriui, užsiimančiam sportininko atskirų jo sportinio efektyvumo komponentų ugdymu, pagrindo reikia ieškoti jo asmenybėje. Žmogaus asmenybės struktūroje ypatingą, lemiantį vaidmenį vaidina jo motyvacijos sistema. Susieti sportininko motyvaciją su trenerio ugdomąja strategija prasminga vien dėlto, kad motyvacijos mechanizmas trenerio ugdomuosius veiksmus paverčia sportininko saviugdės veiksmiais, kurie ir suvaidina lemiantį vaidmenį sportininko brendime (Kregždė, 2003).

### Trenerio naudojami motyvavimo aspektai

Trenerio motyvacija turi būti nuolatinė ir pati esmingiausia, kuri koreguotų sportininko spontaniškus, situacinius motyvus bei veiksmus (Kregždė, 2003). Norint tinkamai motyvuoti savo sportininką, treneriui yra svarbiausia išsiaiškinti, kas jam patinka, kas ne, kokie apskritai motyvai jį skatina (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Motyvai skatinantys pirminį pasirinkimą

Kas patinka sporte	Kas paskatino sportui
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sporto estetika, grožis;</li> <li>• sportinės kovos dramatiškumas, bekompromisė kova, valios poreiškiai, aistros;</li> <li>• pripažinimas, garbė, materialinė gerovė, galimybė pamatyti pasaulį;</li> <li>• socialiai vertingų vertybių ugdymas sporto procese;</li> <li>• galimybė didžiuotis savo Tėvyne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ar pasiūlė draugai, mokytojai tėvai;</li> <li>• ar noras įgyti daug naujų draugų;</li> <li>• ar noras tapti stipriam, sveikam, gražiam;</li> <li>• ar noras išsiugdyti tvirtą charakterį, valią, kitas asmenybės savybes;</li> <li>• ar noras tapti įžymiam, būti dėmesio centre, pagarsėti savo sportiniais rezultatais.</li> </ul>

Pastaba: sudaryta autorės, remiantis Miškinis, 2006.

Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą, skirtą sportininkui, reikia tinkamai išsiaiškinti ir išanalizuoti sportininko poreikius, veiklos motyvus ir pasitenkinimo darbo veiksniais, nes būtent jie lemia žmogaus vidinę ir išorinę motyvaciją (Marcinkevičiūtė, 2006). Dėl šios

priežasties treneris turi pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kuriomis galima vienaip ar kitaip paveikti sportininko elgesį (Matūzienė, 2008).

Sporto kontekste motyvacija turi du šaltinius – ištekantį iš asmens vidaus (vidinė) ir ateinantį iš išorės (išorinė) (Malinauskas, 2003). Vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė priešingai. Anot R. Jusienės ir A. Laurinavičiaus (2007) vidinė motyvacija, tai tokia motyvacijos rūšis, kai veiklą lemia noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Vidinė motyvacija – tai impulsas naudoti savo sugebėjimus nepriklausomai nuo kitų išorinių veiksnių. Vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais, kiekvienas žmogus sau kažką laiko svarbiu ir, norėdamas tai pasiekti, nukreipia savo tikslą į konkrečius veiksmus. O išorinės motyvacijos pagrindas – dalykai, veikiami aplinkos. Šia motyvacija remiasi tie, kurie siekia naudos arba nori išvengti kuo mažiau nuostolių. Elgesys, remiantis vidine motyvacija, mažiau priklauso nuo išorinių aplinkybių, todėl vidinė motyvacija yra labiau susijusi su vertybių sistema ir asmeniniais bruožais (Felser, 2006). Tai reiškia, jog sportininkas į veiklą įsitraukia ne tiek dėl būsimų jos rezultatų (užmokesčio ar pan.), kiek dėl to, kad jam įdomi ir maloni pati veikla, o išorinę motyvaciją nulemia arba laukiamas apdovanojimas, atlyginimas arba bausmė (Malinauskas, 2003).

Kai asmuo yra motyvuotas iš vidaus jo ar jos elgesys yra savanoriškas, be siekimo materialinių apdovanojimų ar išorinio spaudimo (Deci & Ryan, 2000). Sportininkai, kurie dalyvauja dėl to, kad jiems tai įdomu ir suteikia pasitenkinimo, bei žinių, arba sportininkai, kurie dalyvauja su tikslu pralenkti patys save t.y. tobulėti, vadinasi šie sportininkai turi vidinę motyvaciją.

Anot R. Vallerand ir kt. (2007) egzistuoja trys vidinės motyvacijos dimensijos. Pirmoji – tai vidinė motyvacija žinoti – tai dalyvavimas veikloje dėl malonumo ir pasitenkinimo kylančio iš žinojimo, atradimo ar mėginimo suprasti. Antroji – vidinė motyvacija atlikti užduotį – tai dalyvavimas veikloje dėl malonumo ir pasitenkinimo patiriamo kuomet stengiamasi įvykdyti užduotį ar ką nors sukurti. Trečioji – vidinė motyvacija patirti sužadimą – tai noras dalyvauti veikloje dėl pačios veiklos teikiamo malonumo.

Aukštas vidinės motyvacijos lygis yra susijęs su padidėjusiu pasitenkinimu sportine veikla (Martens & Webber, 2002), aukštesniu sportiškumu (Vallerand, 2001), sumažėjusiu pasitraukimu iš sporto (Martens & Webber, 2002), aukštesniu susikoncentravimo lygiu ir geresniais rezultatais (Beauchamp & Whinton, 2005). O aukštesni išorinės motyvacijos lygiai, susiję su padidėjusia nerimo būsena tarp jaunų sportininkų ir padidėjusiu atkritimu iš sporto (Lally & Kerr, 2008).

Apibendrinus mokslininkų mintis (Pickard & Bailey, 2009; Lazaroff, 2001; Hanrahan, Pedro, Cerin, 2009) galima teigti, kad motyvacija yra asmenybės dalis, glaudžiai susijusi su kūrybine veikla. Kiekvieno asmens motyvaciją lemia asmeninės savybės bei aplinkos veiksniai. Meninę veiklą gali skatinti tiek išoriniai, tiek vidiniai motyvai. Išorinė motyvacija gali susilpninti meniškumo lygį, o vidinės motyvacijos siekiantis asmuo gali laukti paskatinimo. Ir priešingai -



išorinės motyvacijos paskatinti žmonės gali taip įsitraukti į darbą, kad patirtas malonumas jiems bus svarbesnis už numatytą atlygį.

## Rezultatų aptarimas ir išvados

Apžvelgus motyvacijos ypatumus, galima teigti, jog motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertintos individualios žmogaus savybės – poreikiai, vertybės, pažiūros, interesai, sporto ypatybės – skirtingi įgūdžiai, užduočių įvairovė, ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir būtinybė tobulėti. Tinkamai pasirenkant motyvus norimam sportinės veiklos tikslui pasiekti, galima sėkmingai išspręsti iškilusias problemas ir skatinti produktyviau panaudoti potencialias galimybes.

## Literatūra

1. Anderson, D. M.; Dixon, A. W. (2009). Winning Isn't Everything: Goal Orientation and Gender Differences in University Leisure - Skills Classes. *Recreational Sports Journal*, 33, 54 – 64.
2. Beauchamp, M. R.; Whinton, L. C. (2005). Self-Efficacy and Other - Efficacy in Dyadic Performance: Riding as One in Equestrian Eventing. *Journal of sport and exercise psychology*, 27, 245–252.
3. Eccles, J. S. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*. 53, 109 – 132.
4. Felser, G. (2006). Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius. Alma littera.
5. Gulbinas, T. (2012). Profesinės mokyklos merginų neformalųjį fizinį aktyvumą lemiantys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3 (36), 8-12.
6. Hanrahan, S.; Pedro, R.; Cerin, E. (2009). Structured self-reflection as a tool to enhance perceived performance and maintain effort in adult recreational salsa dancers. *The Sport Psychologist*. 23:151-169.
7. Jusienė, R.; Laurinavičius, A. (2007). *Psichologija*. Vilnius. P. 181 – 189.
8. Kregždė, S. (2003). *Sportininko motyvacija ir trenerio psichologinė strategija*. Vilnius.
9. Lazaroff, M. J. (2001). *Sports Law in the United States*.
10. Malinauskas, R. (2010). Taikomoji sporto psichologija. Kaunas. p. 71 – 74, 157-158
11. Malinauskas, R. (2003). *Sporto psichologijos pagrindai*. Kaunas.
12. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. Prieiga per Internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa0001:J.04~2006~ISSN\\_13923137.N\\_1\\_34.PG\\_11-18/DS.002.0.02.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa0001:J.04~2006~ISSN_13923137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC)>, (žiūrėta 2015 - 04 - 06).
13. Martens, M. P. & Webber, S. N. (2002). Psychometric properties of the sport motivation scale: an evaluation with college varsity athletes from the U.S. *Journal of sport and exercise psychology*, 24, 254–270.
14. Matuzienė, I.; Paulikaitė, Ž. (2008). Darbuotojų skatinimo sistemų palyginimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos perspektyvos*.
15. Milašius, K. (2008). *Sporto fiziologija*. Vilnius.
16. Miškinis, K. (2006). *Trenerio pagalbininkas*. Vilnius.

17. Newton, M.; Duda, J. L.; Yin, Z. (2000). Examination of the psychometric properties of the perceived motivational climate in Sport Questionnaire - 2 in a sample of female athletes. *Journal of Sport Sciences*, 18, 275 – 290.
18. Pickard, A.; Bailey, R. (2009). Crystallising experiences among young elite dancers. *Sport, Education and Society*, 14 (2). pp. 165-181. ISSN 1357-3322.
19. Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68 –78.
20. Sheldon, J. P.; Eccles, J. P. (2005). Physical and Psychological Predictors of Perceived Ability in Adult Male and Female Tennis Players. *Journal of applied sports psychology*, 17, 48 – 63.
21. Stambulova, N. (1997). Sports career psychological models and its applications. In R. Lidor, M. Bar - Eli (Eds.). *Proceedings of the IX World Congress of Sport Psychology* (pp. 655 — 657). Israel: Wingate institute.
22. Tamulaitienė, R.; Lukavičienė, V. (2009). Kūno kultūros specialybės studentų sportinės veiklos motyvacija: refleksijų analizė. *Mokytojų ugdymas*, 12 (1), 85 – 102.
23. Vallerand, R. J. (2007). A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation for sport and physical activity. In M. S. Hagger, N. L. D. Chatzisarantis (Eds.). *Intrinsic Motivation and Self - determination in Exercise and Sport*. (pp. 255 - 279). Champaign, IL: Human Kinetics.
24. Vallerand, R. J. (2001). A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise. In G.C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 263 - 319). Champaign, IL: Human Kinetics.

## **UNIVERSITETINIŲ KŪNO KULTŪROS IR SPORTO STUDIJŲ PROGRAMŲ STUDENTŲ SAVAVEIKSMIŠKUMO IR LYDERYSTĖS**

### **YPATUMAI**

*Malinauskas R., Stankevičius Ž., Rėklaitienė D.*

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva.*

### **Įvadas**

Nūdienos visuomenės globalėjimo ir sparčios kaitos sąlygomis padėtis nacionalinėje bei regioninėje darbo rinkoje keičiasi, aktualesni tampa gebėjimai, kurie yra reikalingi pasirengti konkurencijai, nuolatiniam mokymuisi ir persikvalifikavimui. Todėl švietimo institucijoms tenka prisiimti atsakomybę ne tik už bendrąjį išsilavinimą ir kvalifikuotų specialistų rengimą, bet ir už jų karjeros sklaidai reikalingų kompetencijų įgijimo galimybių sudarymą – sistemingą ir kryptingą ugdymą karjerai. Lietuvoje šiuo metu jaunimas su itin populiariu universitetiniu išsilavinimu netenkina darbdavių keliamų konkrečių profesinės kompetencijos reikalavimų dėl pernelyg akademiško, teorinio pasirengimo, be to, vis dar jaučiamas atortūkis nuo verslo. Jei anksčiau

karjeros planavimas apsiribodavo tik tam tikros profesijos pasirinkimo situacija, tai pastruoju metu atsirado nuolatinio (tęstinio) ugdymo karjerai, per visą žmogaus gyvenimą poreikis (Stanišauskienė, Večkienė, 1999; Rosinaitė, 2008).

Visuomenės raidos dinamika, naujos socialinės – edukacinės sąlygos reikalauja ir kūnokultūros bei sporto studijų programų absolventų vaidmens pokyčių. Sportas, sportinė veikla, kaip tam tikras sveikos gyvensenos bruožas, čia įgauna savotišką išraišką, apibendrinančią jaunų žmonių turimą patirtį, suformuotus mąstymo ir elgesio būdus bei nusakančią jų ateities siekius ir orientacijas (Bobrova, 2009). Atsiranda naujasporto universitetų funkcija – padėti studentams suvokti save, padėti stiprinti studentų karjeros savaveiksmiškumą bei lyderystę. Pastarąjį dešimtmetį mokslinėje literatūroje ypač pabrėžiama lyderystės reikšmė bendrojo ugdymo mokyklos efektyvumui ir progresui (Fullan, 2001; Day, Harris, 2003). Vis dėlto universitetinių studijų programų studentų savaveiksmiškumo ir lyderystės raiškos tyrimų stokojama. Be to, savaveiksmiškumo stiprinimas ypač svarbus universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų studentams, nes daugelis aktyviai sportuojančių studentų savo kasdienį gyvenimą dalija į dvi socialines aplinkas – akademinę veiklą ir aktyvų treniruočių bei sporto varžybų procesą (Bobrova, 2008, 2009). Tokioje dvigubos socializacijos situacijoje ypač svarbūs ir lyderystės gebėjimai (Dencik, 2005), todėl universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų studentų savaveiksmiškumo ir lyderystės ypatumų tyrimo aktualumas nekelia abejonių.

Šis tyrimas yra naujas, nes universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų studentų savaveiksmiškumo ir lyderystės parametrai nėra išsamiai tirti, o šiame darbe jie analizuojami kompleksiskai.

**Probleminis klausimas:** Literatūroje dažniausiai atskirai nagrinėjami savaveiksmiškumo (Malinauskas, Brusokas, 2010), ir lyderystės ypatumai (Lee, 2005) Todėl lieka neatsakytas **probleminis klausimas:** kokie yra nūdienos universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų savaveiksmiškumo ir lyderystės ypatumai? Probleminio klausimo iškėlimas leido suformuluoti šio **tyrimo hipotezę:** universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų ketvirto kurso studentams būdingas didesnis savaveiksmiškumas bei stipresnis lyderystės pasireiškimas nei pirmo kurso studentams.

Hipotezė formuluojama remiantis duomenimis, kuriais nustatyta, kad ketvirto kurso studentai pasižymi didesniu karjeros savaveiksmiškumu nei pirmo kurso studentai (Malinauskas ir Stankevičius, 2013), kurių savaveiksmiškumo lygis aukštesnis, yra stipresni lyderiai, labiau orientuoti į tikslą ir atkakliau jo siekia (Maddux, 1995).

**Tyrimo tikslas** – atskleisti universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų studentų savaveiksmiškumo ir lyderystės ypatumų kaitą studijų metais.

**Tyrimo metodai:** Apklausa: P. Northouse (2012) *Lyderystės klausimynas*. Bendrojo savaveiksmiškumo skalė (Schwarzer & Jerusalem, 1995;). Karjeros savaveiksmiškumo šaltinių skalė. Karjeros savaveiksmiškumo komponentų tyrimo skalė.

**Bendrojo savaveiksmiškumo skalė** (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Norint įvertinti bendrąjį savaveiksmiškumą, pasirinkta vokiečių mokslininkų R. Schwarzer ir M. Jerusalem (1995) sutrumpinta versija, kurią adaptavo V. G. Romek. Ši metodika taikyta A. Brusoko (2014) disertaciniame darbe. Bendrojo savaveiksmiškumo skalės tikslas – atskleisti asmens įsitikinimą savo gebėjimu tinkamai elgtis įvairiose įtemptose situacijose. Pirmoji šios skalės versija buvo sudaryta iš 20 teiginių, vėliau ji sutrumpinta iki 10. Kiekvienas teiginys vertintas nuo 1 iki 4 balų.

Bendrojo savaveiksmiškumo skalės įvertis gaunamas suskaičiavus visų teiginių vidurkį. Aukštesnio įvertinimo pasirinkimas reiškia didesnę tikėjamą savo savaveiksmiškumu. Bendrojo savaveiksmiškumo vidinis suderinamumas mūsų tiriamai imčiai yra pakankamas (Cronbach alpha – 0,88).

**Karjeros savaveiksmiškumo šaltinių skalė.** Karjeros savaveiksmiškumo šaltinių skalė (CSESS; Anderson & Betz, 2001), pasitelkta karjeros savaveiksmiškumo šaltiniams (t. y. asmeniniams laimėjimams, netiesioginei patirčiai, aplinkinių įtikinėjimui, teigiamai ir neigiamai emocinei būsenai) įvertinti. Metodika taikyta A. Brusoko. (2014) bei R. Malinausko ir Ž. Stankevičiaus (2013) darbuose. Metodiką sudaro 20 teiginių. Kiekvienas teiginys gali būti vertinamas nuo 1 iki 5 balų. Skalė yra sudaryta iš penkių subskalių (po 4 teiginius): asmeniniai laimėjimai, netiesioginė patirtis, aplinkinių įtikinėjimas, teigiama emocinė būsena, neigiama emocinė būsena. Metodikos vidinė konsistencija apskaičiuota pagal Cronbach alfa rodiklį (0,76), taip pat patikrinta ir kiekvienos subskalės vidinė konsistencija. Cronbach alfa koeficientai buvo nuo 0,69 iki 0,84 (Malinauskas ir Stankevičius, 2013).

**Karjeros savaveiksmiškumo komponentų tyrimo skalė.** Karjeros savaveiksmiškumo komponentų tyrimo skalę sudaro 25 teiginiai (CDMSE-SF; Betz et al., 1996). Metodikos vidinė konsistencija patikrinta A. Brusoko. (2014) disertaciniame darbe Ši skalė parodo asmens pasitikėjimo savimi ypatumus, atliekant veiksmus susijusius su tolesnės savo karjeros pasirinkimu. Metodika padeda atskleisti karjeros savaveiksmiškumo komponentus: savo karjeros pasirinkimo vertinimą, profesinę informaciją, karjeros tikslų užsibrėžimą, karjeros planavimą, karjeros problemų sprendimą. Kiekvienas teiginys gali būti vertinamas Likerto skale nuo 1 iki 5 balų. Klausimyno vidinė konsistencija apskaičiuota pagal Cronbach alfa rodiklį (0,64) (Malinauskas, Stankevičius, 2013). Analizuojant duomenis, kiekvienam tiriamajam skaičiuojamas balų vidurkis, reiškiantis karjeros savaveiksmiškumo lygio rodiklį.

**P. Northouse (2012) lyderystės klausimynas.** Sportininko lyderystės pasireiškimą galime įvertinti, pasitelkę lyderystės klausimyną, kurį sukūrė P. Northouse (2012). Klausimynas sudarytas

iš 12 klausimų. Tiriamieji turėjo pažymėti lyderystės ypatumų lygį skalėje nuo 1 (niekada) iki 5 (visada).

Šis klausimynas yra skirtas nustatyti, keturis skirtingus lyderystės tipus: *nukreipiančioji lyderystė, palaikančioji lyderystė, dalyvavimo lyderystė, į laimėjimus orientuota lyderystė*

Lyginant rezultatus kiekvieno iš keturių stilių, galime nustatyti, kuris stilius labiausiai pasireiškia ir kuris mažiausiai pasireiškia.

Duomenims apdoroti buvo naudojama SPSS for Windows Version 13.0 programa, pasirinkti šie statistinės analizės metodai: *Cronbach alfa koeficiento skaičiavimas, Studento t kriterijus*. Siekdami įsitikinti metodikos subskalių tinkamumu šiam tyrimui, apskaičiavome Cronbach alfa reikšmes atskiroms subskalėms, kurios buvo nuo 0,66 iki 0,85. Todėl galima teigti, kad metodikos vidinis suderinamumas yra pakankamas.

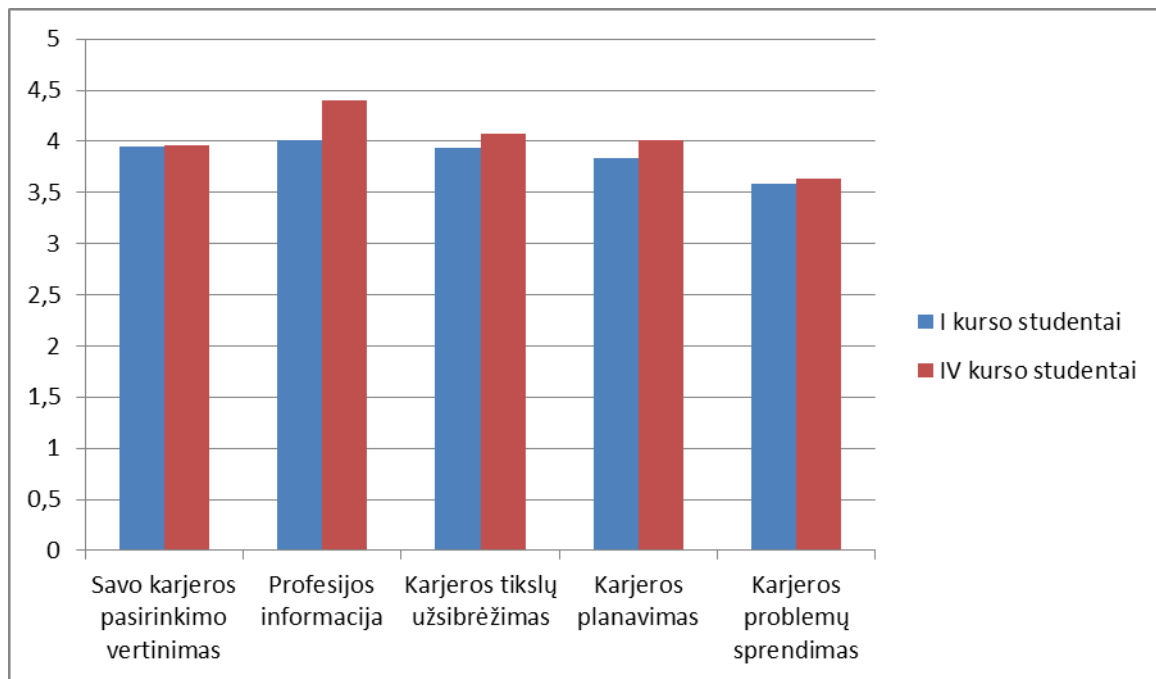
**Tiriamieji.** Sudarant tiriamųjų imtį buvo taikyta dvipakopė atsitiktinė atranka: pagal atsitiktinių skaičių lenteles iš Lietuvos universitetų sąrašo pirmiausiai buvo atrinkti du universitetai, kuriuose yra akredituotos kūno kultūros ir sporto studijų programos. Atrinktame Lietuvos sporto universitete ir Šiaulių universitete buvo apklausti pirmo ir ketvirto nuolatinė studijų programų studentai. Atsitiktinės imties tūrį sudarė 283 kūno kultūros ir sporto studijų programų (Treniravimo nuolatinė (dieninių) studijų studentai, nes nuolatinė (dieninė) studijos teikia tvirtesnę pagrindą ir kryptį studento karjeros projektavimo mechanizmams.

Kai populiacijos dydis žinomas, imties dydžiui nustatyti taikytina imties skaičiavimo formulė pagal Schwarze (1993).

**Tyrimo organizavimas:** Tyrimas buvo atliekamas 2014 metų vasario – balandžio mėnesiais. Prieš atliekant tyrimą iš anksto buvo sutarta su dėstančiais dėstytojais. Apklausa buvo atliekama per pratybas (seminarus). Studentams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, gautas jų sutikimas dalyvauti tyrime. Anketos buvo išdalintos ir paprašyta, kad į klausimus būtų atsakinėjama savarankiškai, be draugų pagalbos. Anketavimas buvo anoniminis. Užtikrinta, kad tyrimo duomenys išliks konfidencialūs. Tyrimo metu buvo pateikiami keturi klausimynai, kuriais buvo siekiama įvertinti studentų lyderystės, bendrojo savaveiksmiškumo ir karjeros savaveiksmiškumo rodiklius.

## **Tyrimo rezultatai**

Tyrime nagrinėjome kiekvieną iš šių karjeros savaveiksmiškumo komponentų: savo karjeros pasirinkimo vertinimą, profesinę informaciją, karjeros tikslų užsibrėžimą, karjeros planavimą, karjeros problemų sprendimą.

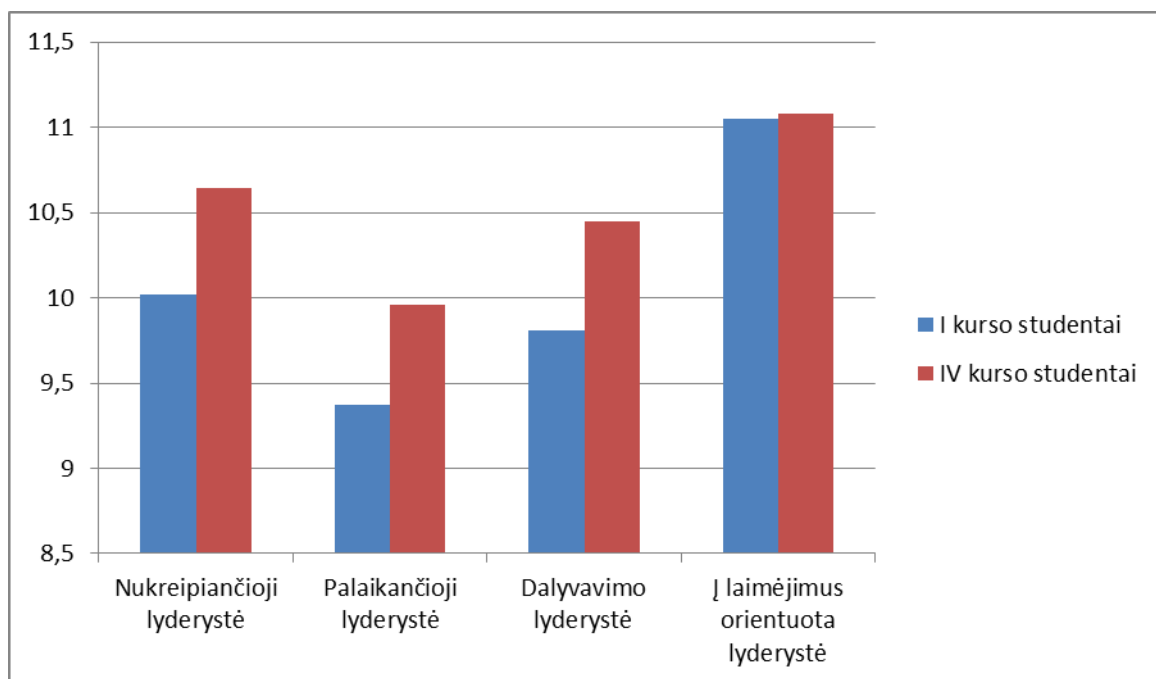


**1 pav.** Universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų savo karjeros pasirinkimo vertinimo, profesijos informacijos, karjeros tikslų užsibrėžimo karjeros planavimo bei karjeros problemų sprendimo vidurkiai (balais)

Ištyrus universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų karjeros savaveiksmiškumo komponentą – savo karjeros pasirinkimo vertinimą – bei apskaičiavus rodiklio vidurkį balais, paaiškėjo, kad ketvirto kurso studentų savo karjeros pasirinkimo vertinimas buvo  $3,96 \pm 0,79$  balo, o pirmo kurso studentų savo karjeros pasirinkimo vertinimas buvo  $3,95 \pm 0,76$  balo (1 pav.). Nustatyta, kad universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentai statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal šio rodiklio vertinimą ( $t(281) = -0,11$ ;  $p > 0,05$ ). Rezultatai rodo, kad ketvirto kurso studentų profesijos informacija buvo vertinama  $4,17 \pm 0,67$  balo, o pirmo kurso studentų profesijos informacija buvo vertinama  $4,01 \pm 0,62$  balo. Tai reiškia, kad ketvirto kurso studentai geba geriau pasinaudoti profesijos informacija, ką ir patvirtina gautas statistiškai patikimas skirtumas ( $t(281) = -2,07$ ;  $p < 0,05$ ) (1 pav.). Dar vienas nagrinėtas karjeros savaveiksmiškumo komponentas – karjerostikslų užsibrėžimas. Rezultatai rodo, kad ketvirto kurso studentų karjeros tikslų užsibrėžimas buvo vertinamas  $4,08 \pm 0,66$  balo, o pirmo kurso studentų karjeros tikslų užsibrėžimas buvo vertinami  $3,93 \pm 0,59$  balo. Kad ketvirto kurso studentų karjeros tikslų užsibrėžimo rodikliai aukštesni, patvirtina ir gautas statistiškai patikimas skirtumas ( $t(281) = -2,00$ ;  $p < 0,05$ ) (1 pav.). Kitas nagrinėtas karjeros savaveiksmiškumo komponentas – karjeros planavimas. Rezultatai rodo, kad ketvirto kurso studentų karjeros planavimas buvo vertinamas  $4,01 \pm 0,77$  balo, o pirmo kurso studentų karjeros planavimas buvo vertinamas  $3,83 \pm 0,75$  balo. Tai reiškia, kad ketvirto kurso studentai geba

geriau planuoti karjerą, ką ir patvirtina ir gautas statistiškai patikimas skirtumas ( $t(281)=-1,9$ ;  $p<0,05$ ) (1 pav.). Ištyrus universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų karjeros savaveiksmiškumo komponentą – karjerosproblemųsprendimą – bei apskaičiavus rodiklio vidurkį balais, paaiškėjo, kad ketvirto kurso studentų savo karjerosproblemųsprendimo vertinimas buvo  $3,63\pm 0,74$  balo, o pirmo kurso studentų savo karjeros problemųsprendimo vertinimas buvo  $3,58\pm 0,69$  balo (1pav.). Nustatyta, kad universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentai statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal šio rodiklio vertinimą ( $t(281)=-0,58$ ;  $p>0,05$ ).

Apibendrinant galima teigti, kad statistiškai patikimo skirtumo tarp universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų karjeros savaveiksmiškumo pagal savo karjeros pasirinkimo vertinimą ir karjeros problemų sprendimą nenustatyta ( $p>0,05$ ). Lyderystės tyrimo rezultatai buvo analizuojami lyginant universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų duomenis. Siekiant iširti pirmo ir ketvirto kurso studentų lyderystės ypatumus, buvo analizuojami keturi skirtingi lyderystės tipai: *nukreipiančioji, palaikančioji, dalyvavimo, į laimėjimus orientuota lyderystė*.



**2 pav.** Universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų nukreipiančiosios, palaikančiosios, dalyvavimo bei į laimėjimus orientuotos lyderystės vidurkiai (balais)

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės požymiai labiau būdingi universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentams, tai įrodo gauti statistiškai

didesni rodikliai nukreipiančiosios lyderystės, palaikiančiosios ir dalyvavimo lyderystės. Vertinant universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų į laimėjimus orientuotą lyderystę statistiškai patikimi skirtumai nenustatyti.

### Išvados

1. Nustatyta, kad universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų ketvirto kurso studentų karjeros savaveiksmiškumas yra labiau ( $p < 0,05$ ) grindžiamas netiesiogine patirtimi, aplinkinių įtikinėjimu ir asmeniniais laimėjimais. Palyginus universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų karjeros savaveiksmiškumo lygį paaiškėjo, kad ketvirto kurso studentai pasižymi didesniu karjeros savaveiksmiškumu ( $p < 0,05$ ), jų karjeros savaveiksmiškumo komponentų – profesijos informacijos, karjeros tikslų užsibrėžimo ir karjeros planavimo – rodikliai yra aukštesni ( $p < 0,05$ ) nei pirmo kurso studentų. Taip pat atskleista, kad bendrasis pirmo ir ketvirto kurso studentų savaveiksmiškumas statistiškai patikimai nesiskiria.
2. Įvertinus universitetinių kūno kultūros ir sporto studijų programų pirmo ir ketvirto kurso studentų lyderystės tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad ketvirto kurso studentams labiau būdingi lyderystės požymiai, nei pirmo kurso studentams ( $p < 0,05$ ). Ketvirto kurso studentams buvo labiau būdinga nukreipiančioji lyderystė, palaikančioji lyderystė ir dalyvavimo lyderystė.

### Literatūra

1. Anderson, S. L.; & Betz, N. E. (2001). Sources of social self-efficacy expectations: their measurement and relation to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 98–117.
2. Betz, N.E.; Klein, K.; Taylor, K.M. (1996). Evaluation of a short form of the career decision making self-efficacy scale. *Journal of Career Assessment*, 4, 47–57.
3. Bobrova, L. (2009). Būsimųjų kūno kultūros pedagogų psichosocialinės adaptacijos ypatumai gyvenimo stiliaus kaitos kontekste. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(22), 24–32.
4. Bobrova, L. (2008). Pedagoginio profilio kūno kultūros specialybės studentų gyvenimo stiliaus ugdymas (is) universitetinėse studijose (postmodernios visuomenės iššūkių kontekste). *Mokytojų ugdymas*, 10, 146–162.
5. Brusokas, A.; Malinauskas, R. (2014). Career self-efficacy among Lithuanian adolescents in sports schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 212–216.
6. Day, C.; Harris, A. (2003). Teacher Leadership, Reflective Practice and School Improvement. *Second international handbook of educational leadership and administration*. Berlin: Springer Press.



7. Dencik, L. (2005). Kaip vaikas įsisavina postmoderniojo gyvenimo kokybę. *Demokratiškos pedagogikos matai (danų autorių straipsnių rinkinys kuriančiam mokytojui* (p. 80 – 90)). Vilnius: Vilniaus kolegija.
8. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Luszczynska, A.; Schwarzer, R. (2003). Planning and self-efficacy in the adoption and maintenance of breast self-examination: A longitudinal study on self-regulatory cognitions. *Psychology Health*, 18, 93–108
10. Maddux, J. E.; Meier, L. J. (1995). Self-efficacy and depression. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, Adaptation and Adjustment: Theory, Research and Application* (pp. 143–169). New York: Plenum.
11. Malinauskas, R.; Brusokas, A. (2010). Savaveiksmiškumo samprata ir sportininkų savaveiksmiškumo ypatumai. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, 4(13), 68–80.
12. Malinauskas, R.; Stankevičius, Ž. (2013). Expression of career self-efficacy of students enrolled in university physical education and sports study programmes. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 1(88), 32–39.
13. Northouse, P. G. (2012). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Michigan: Sage.
14. Schwarze, J. (1993). *Grundlagentexte der Statistik*. Berlin: Neue Wirtschaftsbriefe.
15. Schwarzer, R.; Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
16. Stanišauskienė, V.; Večkienė, N. (1999). Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema. *Socialiniai mokslai*, 2(19), 23–29.

## **DARBUOTOJŲ ATRANKOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE:**

### **TEORINIS ASPEKTAS**

*Mazėtė R., Stanaitytė S.*

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

#### **Įvadas**

**Temos aktualumas.** Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesni pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindiniai iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai. Pastaruoju metu visame pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje yra skiriamas labai didelis dėmesys personalo valdymui: dažnai atnaujinami darbuotojų paieškos bei atrankos būdai, organizuojami įvairūs seminarai, kurių pagalba darbuotojai turi galimybę kelti savo kvalifikaciją. Personalo atranka – tai procesas, kuris reikalingas abiem pusėms – darbdaviui reikalingas profesionalus ir atsakingas darbuotojas, konkrečiai pareigybei užimti, o darbuotojui reikalinga darbo vieta, kurioje jis galėtų realizuoti savo gebėjimus. Pagrindinis atrankos proceso tikslas – surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo

grupei ir komandai labiausiai tinkantį kandidatą, kuris būtų naudingas organizacijai ir žinoma, galėtų realizuoti save bei tobulėti.

I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad pradedant kandidatų atranką tikslinga nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie lemia atrankos etapų skaičių, subjektą, metodus, jų įvairovę, t.y. personalo atrankos kokybę. Norint, kad organizacija vykdytų sėkmingą veiklą, pirmiausiai reikia kad organizacijoje dirbtų kvalifikuoti ir patikimi darbuotojai, kurie kartu su organizacijos vadovu siektų bendrų tikslų.

***Straipsnio problema:*** kaip sėkmingai vykdyti darbuotojų atranką?

***Straipsnio tikslas:*** Įvertinti darbuotojų atrankos procesą organizacijoje.

***Uždaviniai:***

- Pristatyti darbuotojų atrankos proceso teorines sampratas.
- Atskleisti darbuotojų atrankos etapus ir metodus teoriniu aspektu.

***Naudoti metodai:*** mokslinės literatūros analizė

### **Darbuotojų atrankos teorinė samprata**

Ypatingai šiuo metu įmonių bei organizacijų vadovai aiškiai supranta, kokia yra svarbi kiekvieno darbuotojo reikšmė visoje bendro kolektyvo darbo sistemoje, siekiant pagrindinių organizacijos tikslų. Stiprėjanti darbuotojų konkurencija parodo, kaip svarbu organizacijai tinkamai atsirinkti naujus darbuotojus. Kiekviena organizacija, ieškanti darbuotojo, kuris užimtų laisvą darbo vietą, tikisi rasti kvalifikuotą, išsilavinusį, patikimą ir perspektyvų žmogų, kuris atitiktų visus jam keliamus reikalavimus ir būtų kompetentingas (Kaupinytė, 2003).

Šių dienų visuomenėje darbuotojų atranka tapo vienu svarbiausiu veiksmu personalo valdyje. Be abejo, lojalumas kompanijai, kvalifikacijos kėlimas, darbinė motyvacija, taipogi yra svarbu, tačiau, jeigu darbuotojų atrankos etape pasirinktume motyvuotą kandidatą į laisvą darbo vietą, tai greičiausiai jis bus motyvuotas, o vėliau, ir lojalus darbuotojas (Dessler, 2003).

Dažnai įvairiuose moksliniuose šaltiniuose pateikiami apibrėžimai yra gana skirtingi, todėl norint išsiaiškinti ir suprasti darbuotojų atrankos proceso savitumą ar išskirtinumą, būtina apžvelgti keletą personalo atrankos apibrėžimų.

#### ***1 lentelė. Personalo atrankos samprata (sudaryta autorių)***

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
A. F. Stoner ir kt. (2005)	Personalo atranka - abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne.
R. Byars (2001)	Personalo atranka - procesas, leidžiantis rinktis pretendentų gebėjimus, kurie labiausiai tikėtina,

	kad bus naudingi sėkmingai atliekant darbą.
I. Bakanauskienė (2008)	Personalo atranka - procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias.
E. Chlivickas (2009)	Personalo atranka - individualus pasirinkimo procesas, kurio metu atrenkamas tinkamiausias kvalifikacijos asmuo laisvai darbo vietai užimti.
D. Riley (2000)	Personalo atranka - sprendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje.
A. Ivanovic ir H. P. Collin (1997)	Darbuotojų atranka – procesas, kurio metu galutinis kandidatų pasirinkimas priklauso nuo testų ir pokalbio rezultatų.
A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006)	Darbuotojų atranka – labai atsakinga užduotis, nes su pasirinktais žmonėmis reikės teks dirbti visai komandai. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, ar siūlyti darbą, o kandidatas į tą darbo vietą sprendžia, ar atitinka organizacijos siūlomas darbas jo poreikius bei tikslus.

Darbuotojų atrankos tikslas – atrinkti reikalingus išteklius – darbuotojus, turinčius reikiamų gebėjimų, patirties, žinių ir mokymosi potencialo. Labiausiai tinkančių darbuotojų atrankos pagrindu formuojama žmogiškųjų išteklių politika, nukreipta į darbuotojų motyvavimą ir vystymą, nustatomi jų tobulinimosi poreikiai (Hale, Whitlam, 2009).

T. Baum (2006) mano, kad tinkamas dėmesys darbuotojų atrankai turi įtakos ilgalaikiam organizacijų efektyvumui. Darbuotojų paieška, atranka bei naujų darbuotojų mokymas ir ugdymas reikalauja papildomų išlaidų. Autorių R. Hale ir P. Whitlam (2009) teigimu, strategiškai gerinant paieškos ir atrankos kokybę galima žymiai padidinti ilgalaikį verslo efektyvumą.

Kiekviena organizacija norėdama pasamdyti kvalifikuotą darbuotoją privalo vadovautis atrankos etapais, kurių pagalba atrankos procesas tampa daug lengvesnis. Svarbiausi tikslai anot G. Dessler (2003) yra atrinkti ir įdarbinti organizacijai tinkamus ir reikalingus darbuotojus, kurie darbo eigoje taptų lojalūs ir kvalifikuoti darbuotojai, vėliau atrankos metu užtikrinti tinkamiausius atrankos metodus bei siekti, kad atranka vyktų sklandžiai ir teisingai. Šių tikslų pasekoje susiformuoja atrankos procesas, kurio metu pirmiausiai yra planuojamos pareigybės, tuomet vykdomas verbavimas bei paieška, suradus tinkamus kandidatus, vykdoma atranka, o galiausiai siekiama, kad nauji darbuotojai kuo greičiau prisitaikytų naujame darbe ir taptų puikiais specialistais (Dessler, 2003).

Autorė D. Šavareikienė (2008) mano, kad pagrindinis personalo paklausos nustatymo uždavinys – nustatyti, kiek, kokių darbuotojų ir koku ateities momentu organizacijai reikės. Šis etapas apima darbuotojų kiekio, sudėties pagal pareigas nustatymą bei esamos personalo sudėties modifikaciją kvalifikacijos požiūriu. Personalo paklausą organizacija gali nustatyti objektyviais ir subjektyviais, kiekybiniais ir kokybiniais, statistiniais ir matematiniais skaičiavimais ir nuomonių analize pagrįstais metodais.

Dažniausiai taikomi modeliai personalo atrankai ir vertinimui nesikeičia jau daug metų. Pirmiausiai jie apima išsamią pirminę darbo analizę, kuri reikalinga tam, kad parodytų psichologinius požymius, reikalingus asmeniui, kuris galėtų užpildyti laisvą darbo vietą. Savo ruožtu metodai yra suformuluoti tam, kad įgalintų atsakingą už personalą asmenį pritraukti ir atrinkti pretendenta, kuris atliktų prieš tai išskirtus požymius (Torrington, 2008). Pasirinkdami naujus darbuotojus yra priimamas svarbiausias dalykinis sprendimas, nes nuo to, kokius pasamdysime darbuotojus, tiesiogiai priklausys įmonės bei kitų darbuotojų darbas. Pastaruoju metu, tokius sprendimus tenka priimti pakankamai skubotai, todėl svarbu, kad teisingai pasirinktumėte iš karto. Blogas sprendimas gali labai daug kainuoti – ne tik pinigų, bet ir laiko bei energijos (Hale, Whitlam, 2009).

### **Darbuotojų atrankos etapai**

Pasak H. Torrington (2008): „Darbuotojų atrankos sprendimai – darbdavių išimtinė teisė, tačiau darbo jėgos trūkumas paskatino darbuotojų atranką pripažinti kaip dviejų krypčių procesą, kuris apima abipusį sprendimą: ne tik darbdaviai renkasi geriausiai reikalavimus atitinkantį kandidatą, bet atitinkamai ir kandidatas renkasi, ar organizacijos siūlomas darbas atitinka jo poreikius ir tikslus“.

Pagrindinė organizacinės psichologijos tyrinėjimų sritis yra darbuotojų atranka. Asmens tikimas darbui turi atitikti daugiau reikalavimų, ne tik gebėjimas dirbti savarankiškai. Jis taip pat privalo mokėti dirbti komandoje, bei priklausyti tai organizacijai. Psichologai taip pat išskiria pretendento įgūdžius, žinias bei gebėjimus, kaip darbo pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai turinčius įtakos veiksnius (Chan, 2005).

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) teigia, kad personalo atranka - atsakinga užduotis, nes su parinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, ar siūlyti darbą, ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į tą darbo vietą sprendžia, ar atitinka organizacijos siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Autorės A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) išskiria šiuos personalo atrankos etapus:

*Dokumentų užpildymas ir pateikimas.* Šie dokumentai į organizaciją patenka dviem būdais: žmonės patys ateina asmeniškai (užpildo organizacijos anketą) arba atsiunčia elektroniniu paštu reikalingus dokumentus.

*Dokumentų patikrinimas.* „Pirminė atranka atliekama pagal gyvenimo aprašymą (CV), užpildytą organizacijos anketą (verbavimo kortelę) ir pateiktus visus reikalingus dokumentus. Organizacijos anketoje pateikiama: vardas, pavardė, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, profesinė patirtis darbo keitimo priežastys, medicininė informacija, interesai bei papildomos žinios:

stažuotės, kursai, darbas užsienyje ir kt. Pridedamos rekomendacijos, diplomo kopija ir kiti reikalingi dokumentai“.

Tinkamiausio kandidatų sąrašo sudarymas. „Peržiūrėjus gyvenimo aprašymą (CV), rekomendacijas ir kitus dokumentus, kandidatai suskirstomi į tris skiltis: tinkami, galimi ir netinkami. Tinkami kandidatai surašomi į vieną sąrašą, galimi kandidatai surašomi į kitą sąrašą ir paliekami personalo rezerve. Jei tinkamų kandidatų skaičius per mažas arba pirminio pokalbio metu jie pasirodo netinkami, į pokalbį bus kviečiami galimi kandidatai. Ir likusieji kandidatai, kurie nepraėjo atrankos iškart yra atmetami.

Kandidatų kvietimas pokalbiui. „Šiame etape siūloma atkreipti dėmesį į: „(1) *prisistatymą* (teigiama, kad skambinant kandidatui pirmą kartą, būtina prisistatyti iš kokios įmonės skambinama, pasakyti savo vardą, pageidautina ir pavardę); (2) *siūlomas pareigas* (t.y. įvardinti poziciją, į kurią norima pakviesti pokalbiui); (3) *laiką* (teigiama, kad tikslinga suderinti abiem pusėms susitikimui patogų laiką tam, kad nereikėtų pokalbio vesti skubant ar versti kandidatą laukti.

Pirminis kandidatų atrinkimas. Dažniausiai pirminė atranka pradedama nuo testų atlikimo (juos atlieka organizacijos personalo vadovai arba personalo paieškos ir atrankos įmonės). Pagal testų rezultatus atrinkti kandidatai kviečiami pirminiam pokalbiui, kurį gali atlikti personalo vadovai arba personalo paieškos ir atrankos įmonės.

Antrinis kandidatų atrinkimas. Šio proceso metu vyksta atrinktų kandidatų pokalbiai su tiesioginiu vadovu, paskui ir su aukštesniu, vadovu, tada vėl su tiesioginiu vadovu. Kitaip šis etapas vadinamas interviu su tiesioginiu vadovu. Autorė mano, kad norint priimti pagrįstą sprendimą, interviu su tiesioginiu vadovu metu, tikslinga įvertinti kandidatų kompetenciją. Ji apima žmogaus žinias ir įgūdžius, asmenines savybes, motyvus ir savęs suvokimą.

Kandidato išrinkimas. Idealaus darbuotojo formulę sudaro dešimt punktų: „1) suinteresuotas darbu; 2) galvoja apie naudą įmonei; 3) komandos narys; 4) etiškas ir lojalus; 5) rimtas; 6) organizuotas, tvarkingas; 7) lengvai bendraujantis; 8) saikingai ambicingas; 9) atidus detalėms; 10) puikiai išmano savo darbą. Nustatyti, ar pretendentas atitinka šių punktų reikalavimus yra gan sudėtinga ir dažnai ne iš pirmo karto pavyksta tai išsiaiškinti“.

Rekomendacijų ir informacijos patikrinimas. Rekomendacijos atrankoje dažniausiai naudojamos dviem tikslais: norint patikrinti, ar pretendento pateikta informacija apie save yra teisinga ir siekiant gauti papildomos informacijos apie kandidatą.

Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas. Jei atrinktas kandidatas sutinka dirbti organizacijoje (žodinis patvirtinimas), kiti kandidatai turi žinoti, kad jiems nepasisekė, tik raštiškai sudarius darbo sutartį.

Darbo sutarties pasirašymas. Tai paskutinis personalo atrankos proceso etapas, kurį reglamentuoja LR darbo sutarties įstatymas, LR darbo kodeksas ir kiti normatyviniai LR aktai.

Šiame etape užpildoma laisva ar naujai atsiradusi darbo vieta/pareigybė ir galutinai susitariama dėl atlyginimo bei socialinių garantijų.

A. Sakalas (2003) teigia, kad nuo kokybiškos darbuotojų atrankos ir socializacijos priklauso ir tolimesnis darbuotojų motyvavimas, mokymas bei tobulinimas, karjeros vystymo kokybė, todėl analizuojant atrankos problemas, reikia jas vertinti sisteminiu požiūriu. Organizacijos negali apsisaugoti nuo rinkos poveikio, todėl būtina išmokti kuo tiksliau prognozuoti talentų poreikį, susikoncentruoti prie efektyvių atrankos metodų bei užtikrinti kokybišką socializaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvi naujų darbuotojų paieška ir atranka yra susijusi su nuolatiniu personalo poreikio planavimu, naudojamais atrankos etapais, darbo vietų numatymu, pareiginių reikalavimų nustatymu bei kokybiška darbuotojų socializacija. Efektyvi personalo atranka galima tik tada, kai laikomasi patvirtinto pareiginių reikalavimų sąrašo.

### **Darbuotojų atrankos metodų analizė**

R. C. Appleby (2003) teigimu, siekiant numatyti kas gali atlikti tam tikrą darbą tinkamai, tenka remtis mokslinėmis charakteristikomis, kurias galima išmatuoti:

- pažintinėmis (kognityvinėmis) – įgūdžiai, IQ, žinios, patirtis, išsilavinimas;
- emocinėmis (afektyvinėmis) – vertybės, pasirinkimai, motyvacija, asmenybė.

Šias charakteristikas anot A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006), apsprendžia daugybė metodų. „Vieni rodikliai – trumpalaikiai, kiti stabilūs ir išlieka per visą gyvenimą. Darbuotojų atrankai vertingi tik ilgalaikiai rodikliai, leidžiantys prognozuoti darbo atlikimą. Pavyzdžiui, darbdaviui svarbu būti tikram, kad asmuo, priimtas į darbą dėl to, kad yra ekstravertas ir todėl lengviau bendraus su klientais, garantuotai jis liks ekstravertas po mėnesio arba po metų. Remiantis testų rezultatais bei biografiniais duomenimis, atlikta daug mokslinių bandymų prognozuoti darbo atlikimą, patikrinta ne viena hipotezė“.

Kalbant apie personalo atrankos metodus, kiekviena įmonė pasirenka, kiek ir kaip juos vykdyti. Pavyzdžiui, M. Eggert (2005) išskiria tokius atrankos metodus: interviu (pokalbis), asmenybės testai, biografiniai duomenys, pažinimo gebėjimų testai, fizinių gebėjimų testai, darbo pavyzdžiai, savęs įvertinimas, įvertinimo centrai.

Biografinių duomenų analizės metodas yra vienas iš labiausiai vartojamų personalo atrankos metodų Lietuvoje ir Europoje. dauguma darbdavių bando patikrinti kandidatų biografijas, anketas bei rekomendacijas tam, kad patikrintų, ar kandidatas pateikė tikslią ir nemelagingą informaciją apie save. Dažniausiai tikrinamos šios sritys: kandidato teisė legaliai dirbti (kad būtų laikomasi imigracinių įstatymų), ankstesnio darbo laikotarpiai (datos), išsilavinimas ir ankstesni duomenys (gimimo data ir adresas).

Autorius V. Torrington ir kt. (2008), teigia, kad atrenkant naujus darbuotojus yra naudojama daug įvairių atrankos metodų: anketavimas, pokalbis, testavimas, grupinė atranka ir vertinimo centrai, grafologinė ekspertizė, rekomendacijos, konsultacinių agentūrų paslaugos. Daugelis organizacijų, atlikdamos darbuotojų atranką, dažniausiai renkasi ne vieną, o keletą atrankos metodų priklausomai nuo vykdančiojo atranką personalo gebėjimų, reikalavimų atrenkamiems kandidatams, organizavimo paprastumo, laiko limito, metodo tinkamumo ir priimtimumo, tikslumo bei kainos.

Taigi, *apibendrinus* mokslinės literatūros šaltinius, išsiaiškinau kokie yra naudojami darbuotojų atrankos metodai. Galime teigti, kad metodų, kurie padeda atsirinkti darbuotojus yra išties nemažai, tačiau norint nustatyti jų efektyvumą ir patikimumą gali tik tam tikri atrankos specialistai. Todėl yra labai svarbu teisingai parinkti ir nuosekliai taikyti atrankos metodus, taip pat nepamiršti, kad darbuotojų atranka yra dvipusis susitarimas tarp darbdavio ir darbuotojo. Svarbiausia vykdyti teisingą atranką, kurios metu bus naudojami patogiausi verbavimo šaltiniai ir tinkamiausi metodai bei etapai.

## Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad darbuotojų atranka yra labai svarbus procesas kiekvienoje įmonėje. Darbuotojų atranka yra procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į darbo vietą yra atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Darbuotojų atrankos tikslas – atrinkti reikalingus išteklius – darbuotojus, turinčius reikiamų gebėjimų, patirties, žinių ir mokymosi potencialo.
2. Išanalizavus įvairių autorių nuomonę apie darbuotojų atrankos metu naudojamus metodus ir etapus, daugelis mokslinių šaltinių autorių siūlo personalo parinkimo sistemos struktūrą: darbų analizė ir darbo vietų įvertinimas; personalo poreikio planavimas; personalo paieška (verbavimas); personalo atranka; priėmimas į darbą ir paskirstymas į darbo vietas. Vieni populiariausių atrankos metodų yra laikomi šie: kognityviniai (pažintiniai) testai, biografiniai duomenys, pokalbis (interviu) ir rekomendacijos.

## Literatūra

1. Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
2. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas: vadovėlis. Vilnius: VDU leidykla.
3. Baum, T. (2006). Human resource management for tourism, hospitality and recreation.
4. Chan, D. (2005). Current directions in personnel selection research. Current directions in psychological science, 4 vol. 14, pp. 220-223.1.

5. Bertolino, M.; Steiner, D. D. (2007). Fairness Reactions to Selection Methods: An Italian study. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 2, 197 – 205.
6. Charlton, D. (2010). Human resource management: accountability, reciprocity and the nexus between employer and employee. *National forum of educational administration and supervision journal*, 3, vol. 26. pp.46-61.
7. Delfgaauw, J.; Dur, R. (2007). Signaling and screening of workers' motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 62. Issue 4.
8. Dessler, G. (2003). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas. Technologija
9. Gražulis V.; Bazienė B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ir realybė (situacijos analizė) // *Filosofija. Sociologija: mokslo darbai*. Lietuvos mokslų akademija: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, Nr. 4, p. 345-355. – ISSN 0235-7186
10. Eggert, M. (2003) *Tobulas pokalbis. Patarimai ieškantiems darbo*. Kaunas:Gardenija.
11. Hale, R.; Whitlam, P. (2009). Efektyvus veiklos valdymas: kompleksinis metodas, kaip atskleisti geriausias jūsų darbuotojų savybes / Iš anglų kalbos vertė R. Čigaitė. Vilnius: Vaga., 272 p. ISBN 978-5-415-02088-1
12. Kaupinytė, R. (2003). Organizacijos galia – žmogus. *Vadovo pasaulis*, Nr.2 (76), p. 23–
13. Moscoso, S.; Salgado, J.F. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1/2, 187 – 196.
14. Nikolaou, I.; Judge, T.A. (2007). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 2, 206 – 219.
15. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. 2-oji pataisyta ir papildyta laida. Vilnius: Margi raštai.
16. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
17. Stankevičienė, A.; Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius. VGTU. Technika.
18. Torrington, D.; Hall., Taylor, S (2008). Human resource management. Prentice Hall
19. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. 3(1): 31-58.

## **PASITENKIMO VEIKLA VEIKSNIŲ VERTINIMAS SPORTO ORGANIZACIJOJE**

*Mižutavičius M.<sup>1</sup>, Šimkus A.<sup>2</sup>, Miniotienė J.<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>*Vytauto Didžiojo Universitetas, Kaunas, Lietuva;* <sup>2</sup>*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva;*

<sup>3</sup>*Prezidento Jono Žemaičio Gimnazija, Raseiniai, Lietuva,*

### **Įvadas**

Nepasitenkinimas veikla gali sąlygoti savanorio polinkį nutraukti veiklą ir priešingai – patenkintas savanoris jaus didesnę norą tęsti veiklą, tai gali daryti įtaką sporto organizacijos



konkurenciniam pranašumui bei veiklos gerinimui (Cuskelly ir kt., 2006; Schlesinger ir kt. 2013). Būtina tinkamai įvertinti savanorio pasitenkinimą veikla ir nurodyti pagrindinius veiksnius, kurie gali daryti įtaką pasitenkinimui, kadangi tai sąlygoja savanorio polinkį tęsti veiklą (Doherty, 2005). Svarbu savanoriams paskirti tokias užduotis, kurios sąlygotų pasitenkinimą. Tačiau reikia atsižvelgti ir į papildomus veiksnius, kadangi pačios užduoties paskirimas, kurią gali atlikti savanoris nedidina pasitenkinimo. Reikia išskirti tam tikrus veiksnius, kurie savanoriui dalyvaujant organizacijos veikloje ir atliekant skirtingas užduotis teiktų didžiausią pasitenkinimą. Tai atskleidžia problemą – kokie veiksniai turi įtakos savanorio pasitenkinimui veikla sporto organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti ir įvertinti pasitenkinimo veikla veiksnius sporto organizacijose.

**Uždaviniai:**

1. išanalizuoti savanorių pasitenkinimo veikla veiksnius sporto organizacijose remiantis moksline literatūra;
2. nustatyti savanorių pasitenkinimo veikla veiksnius sporto organizacijose;
3. įvertinti savanorių pasitenkinimo veikla veiksnius sporto organizacijose.

Straipsnyje pirmiausiai pateikiami pasitenkinimo veikla apibrėžimas bei šios sąvokos skirtumas ir panašumas su pasitenkinimu darbu. Taip pat analizuojama mokslinė literatūra, atskleidžiami pagrindiniai savanorių pasitenkinimo veikla veiksniai sporto organizacijose bei nurodomos skirtingos charakteristikos darančios įtaką pasitenkinimui veiklai. Analizuojant duomenis išskiriami pasitenkinimo veikla veiksniai, įvertinamas savanorių pasitenkinimas bei pateikiamos išvados.

Tyrimo naudoti mokslinės literatūros analizės ir palyginimo *metodai*. Duomenų analizėje taikyti statistiniai ir matematiniai metodai naudojant specialias programas.

### **Pasitenkinimo veikla apibrėžimas**

Pirmiausia svarbu pabrėžti, kad šiame tyrime analizuoti pasitenkinimo veiklos sąvoka sutapatinama su pasitenkinimo darbu reikšme. Šios sąvokos nėra visiškai vienodos ir skiriasi tuo, kad savanoris neatlieka darbo, o vykdo veiklą. Pagal LR Savanoriškos veiklos įstatymą savanoris organizacijoje vykdo veiklą, pagal savanoriškos veiklos sutartį, kuri nėra tapati darbo sutarčiai. Pagrindinis skirtumas yra tai, kad savanoris negauna finansinio atlyginimo ir nėra įpareigotas vykdyti veiklą. Todėl šiame tyrime pasitenkinimas veikla yra nusakomas, kaip pasitenkinimas darbu, kadangi nagrinėjama savanorių sąveika ir pasitenkinimas su atliekamomis užduotimis.

**Pasitenkinimo veikla samprata ir teorijos.** Pasitenkinimas veikla tai asmens potyris atliekant tam tikras užduotis. Pagal senesnius apibrėžimus buvo analizuojamas, kaip asmens poreikių patenkinimas tokių, kaip finansinis atlyginimas, tačiau naujesnės teorijos vis labiau

pabrėžia, kad pasitenkinimas veikla yra susijęs su asmens vidiniu potyriu atliekant veiklą ir pažintiniu procesu (Spector, 1997). Asmens pasitenkinimas veikla siejamas su tuo, kaip jis jaučiasi atlikdamas veiklą ir kaip yra patenkintas galutiniu rezultatu.

Dviejų veiksmų teorijoje nurodančioje pagrindinius pasitenkinimo ir nepasitenkinimo veikla aspektus pabrėžiama, kad asmens pasitenkinimui daugiau įtakos turi motyvacijos veiksniai tokie, kaip: pripažinimas, galimybė tobulėti, atsakomybė ir kt. (Herzberg, 1968). Tačiau nepaisant to, kad asmens pasitenkinimui veikla turi daugiau įtakos asmens sąveika su tam tikra užduotimi bei vidinių poreikių patenkinimas, pabrėžiama, kad tam tikros užduoties sąlygos, užtikrinančios asmens saugumą, turi būti įgyvendintos siekiant mažinti nepasitenkinimą (Smith, Shields, 2013). Herzberg (1968) dviejų veiksmų teorijoje išskirti higienos veiksniai, kurie apima atlygi, fizinės darbo sąlygas ir kitus aspektus susijusius su užduoties struktūra bei projektavimu, gali didinti nepasitenkinimą veikla, jei pastarieji veiksniai nėra įgyvendinti (Herzberg, 1968). Vis dėl to, nurodoma, kad šie išoriniai veiksniai gali sąlygoti tik nepasitenkinimą, tačiau pasitenkinimo vykdant veiklą nedidina. Būtent dėl šios priežasties dviejų veiksmų teorija yra kritikuojama, kadangi nurodoma ir išoriniai veiksniai gali sąlygoti asmens pasitenkinimą veikla (Yusoff ir kt., 2013). Taigi tiek išoriniai užduoties veiksniai, tiek vidiniai-motyvacijos veiksniai turi įtakos pasitenkinimui veiklai, todėl šių dviejų aspektų išskirti nebūtų teisinga, kadangi tam tikru laipsniu abu sąlygoja asmens pasitenkinimą, nors kaip teigia Smith ir Shields (2013) motyvacijos veiksniai labiau turi įtakos asmens pasitenkinimui. Taigi pasitenkinimas veikla gali būti trumpai apibūdintas, kaip vidinių ir išorinių asmens poreikių patenkinimas veiklos vykdymo procese.

### **Savanorių pasitenkinimas veikla sporto organizacijoje**

Savanorių pasitenkinimas sporto organizacijose, kaip ir daugumoje kitų organizacijų apima nemažai skirtingų aspektų. Sporto organizacijų savanoriai vis dėl to turėtų būti motyvuojami dėl vidinių poreikių patenkinimo, kadangi savanoriška veikla labiau siejama su asmens vidiniu polinkiu skirti laiką savanorystei (Busell, Forbes, 2002). Tačiau, kaip ir buvo minėta, svarbu, kad būtų įgyvendintos tam tikros išorinės sąlygos susijusios su atliekama užduotimi, nepakanka orientuotis tik į savanorio vidinių motyvų patenkinimą.

Neufeind ir kt. (2013) atsižvelgdami į tai, kad savanorių didesnę pasitenkinimą veikla gali sąlygoti vidiniai-motyvacijos veiksniai, pritaikė darbo charakteristikų modelį, kuris būtent analizuoja charakteristikas susijusias su asmens vidiniais aspektais atliekant užduotį. Savanoriai, kurie sporto organizacijos veikloje dalyvavo nuolat užduoties reikšmingumas (nurodo kiek užduotis turi reikšmės organizacijai ir kitiems žmonėms) didino pasitenkinimą ir lėmė polinkį tęsti veiklą sporto organizacijoje, tačiau mažino norą savanoriauti sporto renginių metu (Neufeind ir kt., 2013).

Vis dėl to užduočių reikšmingumas didino norą savanoriauti sporto renginių metu tiems savanoriams, kurie sporto organizacijos veikloje dalyvavo tik epizodiškai t. y. tik tam tikrų renginių metu, tačiau svarbu pabrėžti, kad ši polinkį mažino autonomiškumas (Neufeind ir kt., 2013). Tai parodo, kad epizodiškai dalyvaujantiems savanoriams svarbu dirbti grupėse ir gauti paramą atliekant užduotis dėl ko didėtų pasitenkinimas veikla.

Siekiant didinti savanorių pasitenkinimą vykdoma veikla sporto organizacijoje svarbu, kad paskiriamos užduotys savanoriams atitiktų jų gebėjimus bei poreikius (Egli ir kt., 2011). Vieni iš pagrindinių veiksnių, kaip nurodo Egli ir kt. (2011) sąlygojantys savanorio pasitenkinimą veikla yra: vadovavimas, užduoties sąlygos, tobulėjimas, pripažinimas ir suteikiamos įvairios materialinės naudos. Schlesinger ir kt. (2013) papildė šiuos veiksnius ir išskyrė veiksnius didinančius savanorių pasitenkinimą veikla: užduoties projektavimas, materialinis skatinimas, vadovavimas, parama ir pripažinimas. Svarbiausi veiksniai, iš išvardintų, didinant savanorio pasitenkinimą buvo nurodyti vadovavimas ir parama (Schlesinger ir kt., 2013). Savanorio pasitenkinimui veikla sporto organizacijoje įtakos turi įvairūs aspektai, tačiau vieni iš esminių veiksnių, tai vadovų santykiai su savanoriai bei teikiama parama tiek iš vadovybės, tiek iš kitų organizacijos savanorių.

Savanorių pasitenkinimas veikla siejamas su skirtingais veiksniais. Šie veiksniai nukreipti į savanorio vidinių ir išorinių poreikių patenkinimą dalyvaujant sporto organizacijos veikloje. Neufeind ir kt. (2013) nurodė skirtumą tarp pastovių ir epizodinių savanorių. Žinoma, šių skirtumų gali būti ir daugiau, kadangi skirtingi pasitenkinimo veikla aspektai gali būti išreikšti ir tarp skirtingas pozicijas užimančių savanorių bei gali priklausyti nuo įvairių paskiriamų užduočių sąlygų (Dixon, Warner, 2010). Teigiama, kad savanoriai yra motyvuojami daugiau dėl vidinių aspektų, tačiau tam tikru laipsniu yra svarbios užduoties išorinės sąlygos. Kaip nurodo Schlesinger ir kt. (2013) užduoties projektavimas yra vienas iš pasitenkinimą veiklą lemiančių veiksnių. Kadangi sporto organizacijų savanoriams tenka dažnai dirbti grupėse, šios išorinės sąlygos turėtų būti susijusios su santykiais tarp kitų savanorių. Skiriamos užduotys savanoriui turėtų teikti galimybę tobulėti, atitikti gebėjimus ir suteikti savarankiškumą. Tačiau, kaip buvo minėta savarankiškumas tam tikromis sąlygomis gali mažinti asmens pasitenkinimą ir norą dalyvauti veikloje, ypač, kai savanoris veikloje dalyvauja neaktyviai. Todėl būtina visas veiklas derinti tarpusavyje ir atsižvelgti į įvairius papildomus aspektus, nes pasitenkinimo veikla veiksniai gali priklausyti ir nuo jų.

## Metodika

**Imtis.** Tyrimas atliktas „Sporto savanorių sąjungoje“ vienijančioje apie 200 sporto savanorių atliekančių įvairias užduotis ir savanoriaujančių įvairių sporto renginių metu. Apklausti 134

savaniai esant 95 % patikimumo lygmeniui ir 5 % paklaidai. Atliktas kiekybinis tyrimas naudojant anketinę apklausą.

**Respondentai.** Apklausti 134 savaniai iš įvairių sporto organizacijos pozicijų. Iš jų 64 moterys ir 70 vyrų, 43 jaunesni nei 21 metų savaniai, 13 valdybos ir 26 administracijos pozicijų savaniai bei 108 turintys ar siekiantys aukštojo išsilavinimo. Čia pateikiamos tik tos charakteristikos, kurios aprašomos šiame tyrime.

**Instrumentas.** Tyrime naudotas Schlesinger ir kt. (2013) instrumentas. Gautas leidimas naudotis parengtu instrumentu. 27 teiginių blokas buvo naudojamas nustatyti ir įvertinti savanių pasitenkinimo veikla veiksniais. Savaniai pirmiausia vertinimo pasitenkinimo veikla apsektų svarbumą 5 balų skalėje (kur 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu) bei atskirai įvertino, kaip yra patenkinti atitinkamais aspektais (1 – labai nepatenkintas, 5 – labai patenkintas).

**Analizės metodai.** Siekiant nustatyti pasitenkinimo veikla veiksniais atlikta tiriamoji faktorių analizė taikant pagrindinių komponentų metodą. Išskirti veiksniai patikimumai tikrinti Kronbacho alfa (angl. *cronbach alpha*,  $\alpha$ ) kriterijumi. Pasitenkinimo ir svarbumo įvertinimų palyginimui taikytas Vilkoksono ženklų kriterijus priklausomoms imtims ir Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus lyginant respondentų demografines grupes. Reikšmingumo lygmuo nustatytas 0.05. Svarbu pabrėžti, kad straipsnyje pateikiami tik reikšmingi skirtumai pastebėti atliekant analizę.

## Rezultatai

**Pasitenkinimo veikla veiksniai analizė.** Siekiant nustatyti pagrindinius pasitenkinimo veikla veiksniais buvo naudota tiriamoji faktorių analizė taikant pagrindinių komponentų metodą bei varimax duomenų sukimo metodą. Tyrime taikyta Kaizerio taisyklė nustatant veiksniai skaičių bei kintamųjų neįtraukimo sąlyga į veiksniais kuomet jų svoriai buvo mažesni, nei 0.512, kadangi esant mažai imčiai kintamųjų svoriai veiksniauose turėtų būti pakankamai aukšti (Stevens, 2002; cit. pagal Field, 2009).

Pritaikius pagrindinių komponentų metodą 27 pasitenkinimo veikla teiginiais 8 iš jų buvo pašalinti iš veiksniai, todėl liko 19 tinkamų teiginių. Kaizerio-Mejerio-Olkino (KMO) matas nurodantis kintamųjų tinkamumą siekė 0.882 (duomenys gerai tinka analizei; Čekanavičius, Murauskas, 2002). KMO įvertinimai kiekvienam kintamajam buvo didesni, nei 0.8 kas taip pat parodo, jog visi kintamieji yra tinkami analizei. Bartleto sferiškumo kriterijus nurodė, kad egzistuoja reikšmingos koreliacijos tarp kintamųjų ( $p < 0.05$ ). Pagal Kaizerio kriterijų išskirti keturi pagrindiniai veiksniai, kurie pagal teiginių išsidėstymą buvo pavadinti (žr. 1 lentelę):

- **parama** – savanorio emocinis palaikymas, paramos suteikimas vykdant užduotis ne tik iš vadovybės, bet ir iš kitų narių bei grįžtamojo ryšio ir informacijos suteikimas;

- **kompetencijų didinimas** – asmeninių gebėjimų pritaikymas ir ugdymas vykdant užduotis bei tinkamų ryšių užmezgimas ir palaikymas;
- **veiklos projektavimas** – užduoties sąlygų užtikrinimas, kuomet savanoris turi galimybę komunikuoti su kitais organizacijos nariais, tačiau tam tikru laipsniu išlaikoma autonomiją;
- **materialinės naudos** – įvairios netiesioginės finansinės naudos.

Išskirti veiksniai paaiškina 56.40 % visos dispersijos. Galiausiai kintamųjų bendrumai pasiskirstė tarp 0.370–0.696, tai parodo pradinių kintamųjų dispersijos dalis, kurios paaiškinamo išskirtais veiksniais, kintamasis tinkamas ir apie jį išlaikoma pakankamai daug informacijos, jei bendrumas didesnis nei 0.2 (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Galutiniai analizės rezultatai pateikiami 1-oje lentelėje.

*1 lentelė. Pasitenkinimo veikla veiksmų kintamieji, jų svoriai, veiksmų patikimumai (Kronbacho alfa ( $\alpha$ )), vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai.*

		Kintamųjų svoriai
<b>Parama</b> ( $\alpha = 0.83$ ; $\bar{x} = 3.76$ ; $\sigma = 1.04$ )	Pateikiama informacija apie svarbiausius organizacijos reikalus	0.709
	Parama atliekant užduotis	0.692
	Pateikiama informacija apie organizacijos politiką ir planus	0.683
	Palaikymas iš kitų organizacijos narių	0.633
	Savanorių problemos ir rūpesčiai priimami rimtai	0.595
	Reglamentuotas grįžtamasis ryšys iš organizacijos vadovybės	0.595
<b>Kompetencijų didinimas</b> ( $\alpha = 0.85$ ; $\bar{x} = 4.06$ ; $\sigma = 0.98$ )	Pagalba suderinti darbą ar mokymąsi su savanoriška veikla	0.715
	Gerai santykiai su kitais organizacijos savanoriais	0.702
	Galimybės pritaikyti savo kompetencijas	0.596
	Pagarbus elgesys su savanoriais	0.589
	Artimas ryšys tarp organizacijos vadovybės ir savanorių	0.519
	Užduotys atitinka savanorių gebėjimus	0.512
<b>Veiklos projektavimas</b> ( $\alpha = 0.77$ ; $\bar{x} = 4.11$ ; $\sigma = 0.95$ )	Galimybė keistis žiniomis ir patirtimi	0.745
	Savanoriaujant galima susipažinti su įvairiais žmonėmis	0.743
	Savarankiškumas atliekant savo darbą	0.604
<b>Materialinės naudos</b> ( $\alpha = 0.71$ ; $\bar{x} = 3.53$ ; $\sigma = 1.21$ )	Papildomos naudos (pvz. nuolaida narystės mokesčiui)	0.822
	Sumažinta kaina arba nemokamas įėjimas į organizacijos pramoginius renginius	0.663
	Finansinė parama tolimesniam praktiniam mokymui	0.595
	Kompensuojamos patirtos savanoriškos veiklos išlaidos	0.524

1-oje lentelėje pateikti pasitenkinimo veikla veiksmų vidurkiai ( $\bar{x}$ ), patikimumai gauti pagal Kronbacho alfa ( $\alpha$ ) kriterijų ir standartiniai nuokrypiai ( $\sigma$ ). Visi gauti veiksniai yra pakankamai patikimi, kadangi  $\alpha$  viršija 0.7. Veiklos projektavimas savanoriams vykdant sporto organizacijos

veiklą buvo svarbiausias veiksnys ( $\bar{x} = 4.11$ ;  $\sigma = 0.95$ ) taip pat ganėtinai svarbu ir kompetencijų didinimas ( $\bar{x} = 4.06$ ;  $\sigma = 0.98$ ). Parama vertinant pasitenkinimą veikla nebuvo tokia svarbi ( $\bar{x} = 3.76$ ;  $\sigma = 1.04$ ) ir mažiausias svarbus veiksnys, tai – materialinės naudos ( $\bar{x} = 3.53$ ;  $\sigma = 1.21$ ). Ši analizė padėjo išsiaiškinti kokie veiksniai nusako savanorių pasitenkinimą veikla sporto organizacijoje ir kurie iš jų yra svarbiausi savanoriams. Vis dėl to siekiant tiksliau įvertinti savanorių pasitenkinimą būtina šių veiksnių svarbą palyginti su jų pasitenkinimu. 2-oje lentelėje pateikti pasitenkinimo ir svarbos vidurkiai.

**2 lentelė. Pasitenkinimo ir svarbumo vykdant sporto organizacijos veiklą vidutinės reikšmės**

	Parama	Kompetencijų didinimas	Veiklos projektavimas	Materialinės naudos
<b>Svarba</b>	3.76	4.06	4.11	3.53
<b>Pasitenkinimas</b>	3.79	3.94	4.04	3.51

Visi veiksniai analizuojant pasitenkinimą buvo vertinami šiek tiek prasčiau išskyrus paramą (žr. 2 lentelę). Galima būtų teigti, kad savanoriai nėra patenkinti kompetencijų didinimo, veiklos projektavimo ir materialinių naudų aspektais dalyvaujant sporto organizacijos veikloje, kadangi įvertinimai mažesni, nei atitinkami svarbumo rezultatai. Vis dėl to skirtumai nėra labai dideli. Ši analizė lyginant tik vidurkius neatskleidžia ar savanoriai buvo linkę veiksnius įvertinti labiau neigiamai ar teigiamai, kuomet buvo vertinimas pasitenkinimas, todėl atlikta papildoma analizė taikant Vilkoksono ženklų kriterijų priklausomoms imtims, šios analizės rezultatai pateikti 3-oje lentelėje.

**3 lentelė. Svarbumo ir pasitenkinimo vykdant sporto organizacijos veiklą įvertinimų palyginimas.**

		Imtis	Rangų vidurkis	P reikšmė
Pasitenkinimas–svarba [I]	Neigiami rangai	60 <sup>1</sup>	54.77	0.546
	Teigiami rangai	58 <sup>2</sup>	64.40	
	Lygūs rangai	16 <sup>3</sup>		
	Viso	134		
Pasitenkinimas–svarba [II]	Neigiami rangai	67 <sup>1</sup>	65.19	0.021
	Teigiami rangai	51 <sup>2</sup>	52.03	
	Lygūs rangai	16 <sup>3</sup>		
	Viso	134		
Pasitenkinimas–svarba [III]	Neigiami rangai	52 <sup>1</sup>	62.69	0.427
	Teigiami rangai	57 <sup>2</sup>	47.98	
	Lygūs rangai	25 <sup>3</sup>		
	Viso	134		

Pasitenkinimas–svarba [IV]	Neigiami rangai	48 <sup>1</sup>	53.45	0.838
	Teigiami rangai	54 <sup>2</sup>	49.77	
	Lygūs rangai	32 <sup>3</sup>		
	Viso	134		

Pastaba: Čia lyginami šie veiksniai: pasitenkinimas–svarba [I] – *Parama*; pasitenkinimas–svarba [II] – *Kompetencijų didinimas*; pasitenkinimas–svarba [III] – *Veiklos projektavimas*; pasitenkinimas–svarba [IV] – *Materialinės naudos*. <sup>1</sup>Pasitenkinimas < Svarba; <sup>2</sup>Pasitenkinimas > Svarba; <sup>3</sup>Pasitenkinimas = Svarba.

Buvo siekiama išsiaiškinti ar savanoriai linkę įvertinti pasitenkinimą geriau (savanoriai yra patenkinti) ar prasčiau (savanoriai nėra patenkinti), ar tarp vertinimų nėra jokio skirtumo. Kaip parodo analizės rezultatai pateikti 2-oje lentelėje savanoriai yra patenkinti paramos, veiklos projektavimo ir materialinių naudų veiksniais tiek kiek pastarieji jiems yra svarbūs, kadangi reikšmingo skirtumo tarp įvertinimų nepastebėta ( $p > 0.05$ ). Vienintelis veiksnys, kuriuo nėra patenkinti savanoriai, tai – kompetencijų didinimas ( $0.021 < 0.05$ ). 67 savanoriai iš 134 apklaustų buvo linkę šį veiksniį vertinti prasčiau, kai buvo analizuojamas pasitenkinimas.

Detalesnė analizė kuomet rezultatai buvo lyginami su savanorių demografinėmis savybėmis parodė, kad moterys jaučia didesnę pasitenkinimą veikla, nei vyrai ( $p < 0.05$ ) ypač vertinant paramą, kompetencijų didinimą ir veiklos projektavimą. Vertinant materialines naudas tarp vyrų ir moterų nebuvo skirtumo. Taip pat atskleista, kad savanoriai jaunesni nei 21 metų yra nepatenkinti kompetencijų didinimo aspektais ( $p < 0.05$ ), lygiai taip pat nepatenkinti asmenys turintys ar siekiantys aukštojo išsilavinimo ir neturintys nuolatinio darbo. Galiausiai buvo nustatyta, kad valdybos poziciją užimantys savanoriai yra labiau patenkinti, nei tai jiems yra svarbu vertinat materialines naudas ( $p < 0.05$ ). Taip pat administracijos poziciją užimantys savanoriai buvo nepatenkinti ne tik kompetencijų didinimo, bet ir veiklos projektavimo aspektais ( $p < 0.05$ ).

### Rezultatų aptarimas

Lyginant rezultatus su Schlesinger ir kt. (2013) galima atskleisti tam tikrus skirtumus ir panašumus. Pirmiausiai valdymo ir paramos veiksniai Schlesinger ir kt. (2013) tyrime išskirti, kaip atskiri veiksniai. Šiame tyrime šie veiksniai apėmė vieną paramos veiksniį. Tai atskleidžia valdymo ir paramos veiklų panašumą sporto organizacijoje. Esminį skirtumą atskleidžia kompetencijų didinimas, tokio veiksnio minėto autoriaus tyrime visiškai nebuvo išskirta. Šiame tyrime nebuvo išskirta pripažinimo veiksnio, kuris buvo nurodytas Schlesinger ir kt. (2013) tyrime. Veiklos projektavimas nuo užduočių projektavimas skyrėsi tuo, kad veiklos projektavimas pabrėžė santykius su kitais bei savarankiškumą, kai Schlesinger ir kt. (2013) nurodytas užduočių projektavimas apėmė tik su užduotimis susijusias sąlygas. Taip pat svarbu pabrėžti, kad užduočių

projektavimą galima sulyginti ir su kompetencijų didinimu, kadangi Schlesinger ir kt. (2013) nurodytas užduočių projektavimas apėmė ir tokius aspektus, kurie suteikia savanoriui galimybę tobulėti, vis dėl to sąveikia su kitais organizacijos nariais nebuvo labai pabrėžiama.

Galima teigti, kad savanoriai yra patenkinti pasitenkinimo veikla veiksniais tiek, kiek jiems pastarieji yra svarbūs. Tačiau atskleidžiama, kad savanoriai nėra patenkinti kompetencijų didinimo aspektais ypač jaunesni, nei 21 m. amžiaus, neturintys nuolatinio apmokamo darbo ir siekiantys ar turintys aukštąjį išsilavinimą. Tai nėra nuostabu, kadangi šių grupių savanoriams svarbu užmegzti naudingus santykius bei pritaiko savo gebėjimus tuo pačiu juos ir ugdat, kurie gali būti naudingi asmens ateities profesinėje karjeroje. Taip pat kompetencijų didinimo galimybėmis nebuvo patenkinti administracijos pozicijos nariai, be to, pastarosios pozicijos savanoriai išreiškė nepasitenkinimą ir veiklos projektavimo aspektais tai parodo, kad šios pozicijos savanoriai neturi pakankamai laisvės priimant sprendimus arba nėra sudaromos galimybės keistis patirtimi bei bendrauti su kitais. Vertinant apskritai galima teigti, kad moterys yra labiau patenkintos veikla, nei vyrai. Galiausiai valdybos pozicijos savanoriai yra ypač patenkinti materialinių naudų aspektais, tačiau šios pozicijos atstovų buvo ganėtinai mažai, todėl galima daryti tik prielaidą apie didesnę pasitenkinimą.

### **Išvados**

1. Savanorių pasitenkinimo veikla veiksniai vykdant sporto organizacijos veiklą gali būti skirtingi. Svarbu atsižvelgti į veiklos sąlygas, savanorio galimybes bei jo poreikius. Pasitenkinimas veikla sąlygojamas dėl vidinių asmens potyrių taip pat ir išorinių sąlygų vykdant užduotį, tačiau vidiniai motyvai daro didesnę įtaką pasitenkinimui veiklai, todėl reikėtų orientuotis į vidinius-motyvuojančius aspektus.
2. Analizėje nustatyti tokie pasitenkinimo veikla veiksniai: parama, kompetencijų didinimas, veiklos projektavimas, materialinės naudos. Svarbiausi veiksniai vykdant sporto organizacijos veiklą, tai – kompetencijų didinimas bei veiklos projektavimas. Savanoriams svarbu užmegzti naudingus ryšius, ugdyti ir pritaikyti savo gebėjimus, dirbti komandose, tačiau tuo pačiu išlaikyti ir savarankiškumą.
3. Įvertinant savanorių pasitenkinimą nustatyta, kad visais veiksniais savanoriai yra patenkinti tiek, kiek pastarieji yra svarbūs. Vis dėl to nurodyta, kad savanoriai nėra patenkinti kompetencijų didinimo aspektais vykdant sporto organizacijos veiklą. Jaunesni nei 21 m. amžiaus, neturintys darbo bei studijuojantys ar turintys aukštąjį išsilavinimą buvo labiausiai nepatenkinti šiuo veiksniumi. Administracijos pozicijos savanoriai taip buvo nepatenkinti veiklos projektavimo aspektais. Galiausiai valdybos



pozicijos savanoriai buvo vieninteliai patenkinti materialinių naudų aspektais daugiau, nei tai jiems yra svarbu.

**Ribojimai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams.** Siekiant gauti geresnius rezultatus būtina išanalizuoti daugiau skirtingų sporto organizacijų, kurios padėtų atskleisti ir įvertinti pasitenkinimo veikla veiksnius. Taip pat būtina detaliau išanalizuoti, skirtingas savanorių grupes, kadangi šiame tyrime pastebimi tam tikri skirtumai, todėl pasitenkinimo veikla veiksniai gali kisti tarp įvairių savanorių grupių. Atlikta faktorių analizė gali būti riboto patikimumo, kadangi buvo analizuota maža imtis savanorių. Tolimesni tyrimai turėtų patvirtinti šių veiksmų tinkamumą ir jų įtaką pasitenkinimui veiklai.

## Literatūra

1. Bussell, H.; Forbes, D. (2002). Understanding The Volunteer Market: The What, Where, Who and Why of Volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 7 (3).
2. Cuskelly, G.; Hoyer, R.; Auld, C. (2006). Working with Volunteers in Sport, Theory and Practice. *London and New York: Taylor & Francis Group*.
3. Čekanavičius, V.; Murauskas, G. (2002). Statistika ir jos taikymai (II-leidimas). *Vilnius: Leidykla TEV*.
4. Dixon, M.A.; Warner, S. (2010). Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching. *Journal of Sport Management*. Vol. 24, 139–169.
5. Doherty A. (2005). A Profile Of Community Sport Volunteer (Report). *Canada, London: The University of Western Ontario*.
6. Egli, B.; Schlesinger, T.; Candan, H.; Nagel, S. (2011). Commitment and Volunteer Job Satisfaction as Determinants for The Intention To Remain A Volunteer in Sports Clubs. *19-th. Conference of the European Association for Sport Management*. Prieiga per internetą: <<http://www.easm.net/download/2011/4b4a5e24f3db5c0c42e2b8379a9cc7f7.pdf>>, (žiūrėta 2015 02 25).
7. Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Third Edition. *London: SAGE Publications Ltd*.
8. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
9. Lietuvos Respublikos Savanoriškos Veiklos Įstatymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 86-4142.
10. Neufeind, M.; Gunter, S.T.; Wehner, T. (2013). The Impact of Job Design on Event Volunteers' Future Engagement: Insights From The European Football Championship 2008. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 13 (5).
11. Schlesinger, T.; Egli, B.; Nagel, S. (2013). „Continue or terminate?“ Determinants of Long-term Volunteering in Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 13 (1), 32–53.
12. Smith, D.B.; Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, Vol. 37, 189–198.
13. Spector, P.E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. *USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*.
14. Yusoff, W.F.W.; Kian, T.S.; Idris, M.T.M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does Its Work For Today's Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. Vol. 2 (5), 18–22.

# LYDERYSTĖS VAIDMENS YPATUMAI SPORTO ORGANIZACIJOJE

*Ratkevičius A., Aleksonis P., Matikonytė V.*

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

## Įvadas

Lyderystė – gana svarbi ir aktuali tema šių laikų organizacijoms ir apskritai visuomenei, nes lyderiai vaidina lemiamą vaidmenį – motyvuoja ir įkvepia, užtikrindami grupės ir organizacijos darbo efektyvumą. Lyderystę, kaip reiškinį analizuoja daug įvairių tiek mūsų šalies (Barvydienė, Skaržauskienė, 2005; Paulavičienė, 2007 ir kt.), tiek užsienio mokslininkų (Møller, Eggen, 2005; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006; Bass, Riggio 2006 ir kt.), kurie pateikia tam tikrus apibrėžimus, nusakančius esmines lyderystės idėjas. Nemažai mokslininkų yra analizavę ir vis dar analizuoja įvairias lyderystės teorijas (Stogdill, 1974; Maxwell, 2002; Kouzes, Posner, 2003; Želvys, 2003; Robbins, 2003; Chmiel, 2005; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006; Zohar, Marshall, 2006; Žvirdauskas, 2006; Hargreaves, Fink, 2008; Barvydienė, Katilienė, 2009 ir kt.), bandę sudaryti svarbiausių lyderiams būdingų asmeninių savybių ir bruožų sąrašą, siekę apibrėžti efektyvios lyderystės „scenarijų“. Tačiau iki šiol vis dar nėra aišku, kokia lyderystės teorija yra efektyviausia konkrečioje situacijoje, kokie lyderio asmeniniai bruožai ir savybės padaro jį sėkmingu ir efektyviu lyderiu. Sporto organizacija – specifinė struktūra, kuriai lyderystė yra labai svarbi, todėl labai svarbu analizuoti, koks lyderystės vaidmuo ir kokia jos svarba sporto organizacijoje. Lyderystė sporto organizacijoje taip pat yra svarbus tyrimų objektas (Saucie, 1994; Hoye, 2006; Pfister, Radtke, 2009; Jurak, Bednarik, 2010 ir kt.). Nors lyderystė sporto organizacijoje daugeliu atveju panaši į lyderystę bet kurioje kitoje organizacijoje, visgi ji turi ir tam tikrų išskirtinių bruožų, savitą vaidmenį.

**Tyrimo tikslas:** įvertinti lyderystės vaidmens ypatybes sporto organizacijose.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti lyderystės sampratą ir ypatumus.
2. Paaiškinti lyderystės vaidmenį sporto organizacijoje.

**Tyrimo metodai:** Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, kritinis vertinimas.

## Lyderystės samprata ir ypatumai

Lyderystė – gana svarbus reiškinys, savo svarbą išlaikantis nuo gana senų laikų iki pat dabar. Mokslinėje literatūroje yra gana daug įvairių lyderystės sampratų, apibrėžimų, ji iliustruojama įvairiomis teorijomis ir įžvalgomis. Todėl tikslinga išsamiau teoriniame kontekste paanalizuoti lyderystės reiškinį ir su juo susijusius aspektus.

Yukl (1989) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kuris įgalina kitus suprasti, ir sutikti kartu siekti tikslo, kurio siekimas užtikrinamas efektyviausiu būdu. Kasiulio ir Barvydienės (2004) teigimu, lyderystė dažniausiai pasireiškia kaip procesas ir kaip savybė: kaip procesas lyderystė yra neprivertinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas; kaip savybė lyderystė apima daugybę charakteristikų, kurios padeda lyderiui tą įtaką daryti. Stoner, Freeman, Gilbert (2006) teigimu, lyderystė yra tam tikra praktika, kurios metu galios / jėgos paskirstymas tarp lyderio ir grupės narių yra nevienodas – lyderis pasekėjams turi daugiau įtakos, nei pasekėjai lyderiui. Kets de Vries (2007) pastebi, kad lyderystė yra įtakos žmonėms procesas, kilęs iš neformalių santykių sistemos bei spontaniškai besiformuojantis preferencijų lygmeniu. Apibendrinant, kas yra lyderystė, galima pasinaudoti Fidler (1997) idėja. Fidler (1997) išskiria, kad lyderystė susideda iš dviejų savybių:

- 1) tikslo siekimo ir pasitikėjimo uždegimo pasekėjuose;
- 2) įtakos darymo šalininkams siekiant tikslų.

Kitas svarbus aspektas, kalbant apie lyderystę, lyderystės stiliai. Mokslinėje literatūroje jų galima aptikti gana daug ir gana įvairių. Vieni dažniausiai minimų: autokratinė, liberalioji, demokratinė, biurokratinė ir kt. Žvirdauskas (2006) išskiria transakcinę, transformacinę ir charizmatinę lyderystes. Tuo tarpu Chmiel (2005) išskiria tradicinę, kuomet asmuo teisę būti lyderiu paveldi pagal tradiciją; paskirtą, kuomet lyderystė tiesiogiai susijusi su pareigomis; charizmatinę, kuomet asmuo suburia šalininkus ir jiems vadovauja dėl išskirtinių savybių; funkcinę, kuomet lyderystė pasireiškia tik tam tikros veiklos atlikimo metu; situacinę, kuomet lyderystė pasireiškia tik susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, tam tikrą laiką. Taigi kaip galima matyti, mokslinėje literatūroje egzistuoja gana daug lyderystės stilių skirstymų ir vieningo klasifikavimo nėra.

Galiausiai kalbant apie lyderystę labai svarbios yra lyderystės teorijos. Mokslinėje literatūroje jų taip pat yra labai daug ir įvairių – pradedant nuo bruožų teorijos, charizmatinės lyderystės, baigiant šiuolaikinėmis lyderystės teorijomis, tokiomis, kaip: tvarioji lyderystės, emocinė lyderystė, dvasinė lyderystė, pasidalytoji lyderystė ir kt. Kaip teigia Skaržauskienė (2008), visas šias lyderystės teorijas galima suklasifikuoti. Mokslininkė (2008) pateikia du galimus klasifikacijos būdus. Pirmasis, remiantis Skaržauskiene (2008):

- 1) instrumentinės teorijos, kurios akcentuoja lyderio elgesį ir savybes, kurios padeda efektyviai vadovauti (charizmatinės lyderystės, bruožų teorijos ir kt.);

2) inspiracinės teorijos, kurios akcentuoja viziją, vertybes ir sugebėjimą motyvuoti save ir kitus siekti pokyčių (transformacinė lyderystė ir kt.).

Kitas lyderystės teorijų klasifikavimo būdas, remiantis Skaržauskiene (2008):

- 1) lyderystė, kaip sugebėjimas kurti viziją (bruožų teorija);
- 2) lyderystė, kaip įtaka (charizmatinės lyderystės teorija);
- 3) lyderystė, kaip tam tikromis aplinkybėmis susiklosčiusių įvykių atributas (pvz., socialinės įtakos teorija).

Taigi, kaip galima matyti, visas mokslinėje literatūroje analizuojamas lyderystės teorijas galima suskirstyti į tam tikras grupes pagal esminius bruožus.

Kaip galima matyti iš atliktos mokslinės literatūros analizės, lyderystė – gana plačiai analizuojamas ir šiuolaikinėje vadyboje ypač svarbus reiškinys, kuriantis organizacijos pridėtinę vertę, skatinantis augimą, padedantis pasiekti tikslų ir užtikrinantis efektyvią veiklą. Lyderystė yra svarbi bet kokio tipo organizacijoje. Taip pat ir sporto organizacijoje. Todėl kitoje straipsnio dalyje bus išsamiau analizuojamas lyderystės vaidmuo sporto organizacijoje.

### **Lyderystės vaidmuo sporto organizacijoje**

Lyderystė sporto organizacijoje – labai svarbų vaidmenį atliekantis reiškinys. Lyderystė kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje sporto organizacijoje yra labai svarbi siekiant užsibrėžtų tikslų, taikantis prie pokyčių, rinkos sąlygų. Todėl labai aktualu analizuoti šį reiškinį moksliniame kontekste.

Saucie (1994) analizuodamas efektyvią sporto organizacijos lyderystę pastebi, kad efektyvus lyderis – vienas iš sėkmingos sporto organizacijos elementų. Mokslininko (1994) teigimu, efektyvi lyderystė sporto organizacijoje užtikrina tinkamą jos funkcionavimą, sėkmingą iškeltų tikslų siekimą. Efektyvus lyderis geba optimizuoti turimus išteklius – tiek žmogiškuosius, tiek ir materialiuosius – bei suburti visus bendram tikslui.

Kalbant apie organizacijos kolektyvo subūrimą, labai svarbus lyderio taikomas vadovavimo stilius. Kaip teigia Saucie (1994), sporto organizacijos lyderis turi gebėti pasirinkti tinkamiausią stilių, o esant reikalui jį keisti arba derinti iš karto kelis. Minties, kad lyderystės stiliai, nepriklausomai nuo to, kaip jie klasifikuojami, kokie yra skiriami, turi būti derinami tarpusavyje ir vieno jų įvaldymas dažniausiai nėra veiksmingas, laikosi daugelis mokslininkų. Maxwell (2002) teigia, kad pasirinkdamas lyderystės stilių, lyderis turi atsižvelgti į:

- *savo jėgas* (išsilavinimas, žinios, patirtis, vertybės);
- *pavaldinių charakteristikas* (žinios, laisvės supratimas, galimybės);

- *situacinės jėgos* (stilius, kurio pageidauja organizacija, laiko ištekčiai, aplinkos veiksniai, užduoties pobūdis).

Taigi kaip galima matyti, lyderiui sporto organizacijoje keliamas iššūkis gebėti tinkamai pasirinkti vadovavimo stilių ir suburti žmones bendro tikslo siekimui. Tačiau taip pat, kaip teigia Saucie (1994), lyderiui sporto organizacijoje keliamas uždavinys ne tik suburti organizaciją bendrų tikslų siekimui, tačiau siekiant būti efektyviu lyderiu nuolatos mokytis. Taip, mokslininko (1994) teigimu, užtikrinamas lyderystės efektyvumas ir maksimali nauda.

Kitas svarbus aspektas kalbant apie lyderystę sporto organizacijoje, formalios ir neformalios lyderystės galimybės. Kaip teigia Saucie (1994), idealu, kai lyderio ir vadovo statusai sutampa. Kaip teigia Møller ir Eggen (2005), lyderystė – tai formali ir neformali praktika, kuomet formali lyderystė yra priskiriama vadovui pagal jo pareigas, tuo tarpu neformali lyderystė gali kilti visai kituose kontekstuose, nesusijusiuose su valdymo hierarchija. Tačiau, kaip teigia Saucie (1994), net ir nesutapimo atveju lyderis sąveikoje su vadovu gali pasiekti auštų rezultatų organizacijai.

Toliau kalbant apie lyderystės vaidmenį sporto organizacijoje, labai svarbi lyderystės ir savanorystės dermė. Kaip teigia Hoye (2006) ir Jurak, Bednarik (2010), lyderystė ypač reikšminga sporto organizacijose, paremtose savanoryste. Mokslininkų Hoye (2006) ir Jurak, Bednarik (2010) teigimu, tokio tipo organizacijose efektyvesnės lyderystės formos, orientuotos į tarpasmeninius santykius, bet ne į hierarchiją ir organizacinę struktūrą. Tai reiškia, kad savanoryste paremtose sporto organizacijose labiau pasiteisina demokratija ar liberalizmu paremtos lyderystės formos, kuomet lyderiai sąveikauja su pasekėjais viename santykių lygmenyje, nepabrėždami savo pozicijos, nesistengdami pabrėžti, kad jie yra aukščiau nei kiti. Tokie lyderių ir pasekėjų santykiai sporto organizacijoje, kaip teigia Hoye (2006) ir Jurak, Bednarik (2010), yra paremti abipuse pagarba, savitarpio pagalba, supratimu, pasitikėjimu ir lyderystės pasidalijimu.

Remiantis Hoye (2006) ir Jurak, Bednarik (2010), savanoryste paremtose sporto organizacijose lyderiai išskyla natūraliai. Tokie lyderiai, kaip teigia Hoye (2006) ir Jurak, Bednarik (2010), paprastai yra gabūs kurti darnius tarpusavio santykius ir suburti kolektyvą darniam ir efektyviam bendrų tikslų siekimui. Todėl sporto organizacijoms ypač aktualu tinkamai išnaudoti lyderystės potencialą tiek buriant organizacijos kolektyvą, tiek siekiant organizacijos tikslų.

Visgi kaip ir bet kuris reiškinys, lyderystė, o tiksliau lyderiai, sporto organizacijoje susiduria su tam tikromis kliūtimis, kurios trukdo efektyviam jų kaip lyderių darbui. Šios kliūtys išsamiau išdėstomos 1 lentelėje.

**1 lentelė.** *Kliūtys, su kuriomis susiduria sporto organizacijų lyderiai (pagal Pfister, Radtke, 2009)*

	<b>Moterys</b>	<b>Vyrai</b>
<b>Kliūtys, sąlygojamos lyties</b>	34,8 %	0,0 %

<b>Konkurencija, galios kova</b>	17,4 %	28,5 %
<b>Šeima</b>	8,7 %	2,0 %
<b>Tarpasmeninių santykių problemos</b>	8,7 %	12,9 %
<b>Diskriminacija dėl amžiaus</b>	8,7 %	5,9 %
<b>Darbuotojų stresas</b>	6,5 %	5,9 %
<b>Per seni valdininkai</b>	4,3 %	6,6 %
<b>Laiko stoka</b>	4,3 %	2,3 %
<b>Administracijos struktūra</b>	0,0 %	12,9 %
<b>Pavydas</b>	0,0 %	10,9 %
<b>Kolegų kompetencijos trūkumas</b>	0,0 %	3,9 %

Kaip galima matyti 1 lentelėje, sporto organizacijų lyderiai dažnai susiduria su įvairiomis kliūtimis. Remiantis Pfister, Radtke (2009), moterys lyderės dažiau susiduria su problemomis, sąlygojamomis jų lyties, joms aktualesnės kliūtys, sukeltos konkurencijos, galios kovų. Tai parodo, kad moterims lyderėms gana sunku įtvirtinti savo poziciją vien dėl to, kad jos yra moterys, jos sunkiau pakelia konkurenciją. Tačiau moterys puikiai susitvarko su pavydu, kolegų kompetencijos trūkumu ir to neįvardija kaip problemų savo kaip lyderių kelyje. Tuo tarpu, kaip teigia Pfister, Radtke (2009), vyrams lyderiams sporto organizacijoje pagrindine kliūtimi yra konkurencija, galios kova, tačiau jiems jokių problemų nekelti jų lytis ar šeima. Tai parodo, kad vyrai, kaip ir moterys, dažnai jaučia konkurencijos spaudimą, tačiau jiems iš esmės yra lengviau suderinti šeimą ir lyderystę, o kliūčių dėl jų lyties jiems apskritai nekyla. Taigi kaip galima matyti, sporto organizacijų lyderiai vyrai ir moterys susiduria su gana skirtingomis kliūtimis.

Apskritai galima teigti, lyderystės vaidmuo sporto organizacijoje yra savaime suprantamas ir neginčytinas. Tačiau kaip ir bet kuris reiškinys, turi tiek tam tikrų teigiamų pusių, tiek ir neigiamų. Visgi susitelkus su lyderystės teikiama nauda sporto organizacijai ir stengiantis pašalinti kylančias grėsmes, sporto organizacijos, skatinančios lyderystę, gali pasiekti efektyvių ir svarbių rezultatų. Todėl labai svarbu, kad šiuolaikinės sporto organizacijos įvertintų teikiamą lyderystės naudą, skatintų tiek formalių, tiek neformalių lyderių atsiradimą.

## **Išvados**

1. Lyderystė – tai tam tikra praktika, procesas ar gebėjimas/savybė, įgalinanti žmogų daryti poveikį kitiems, suburti žmones, uždegti juos bendram tikslui tiek formaliais, tiek neformaliais būdais, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų. Literatūroje galima rasti įvairių stilių, teorijų ir kitų niuansų, kurie daugiau mažiau akcentuoja patį lyderį ir jo svarbą, žmones, kuriems įtakos turi lyderis, bei tikslą, jo siekimą ir su juo susijusias

veiklas. Tačiau bene svarbiausia kalbant apie lyderystę yra tai, kad labai svarbus yra gebėjimas tinkamai pasirinkti lyderystės stilių priklausomai nuo situacijos, gebėti juos derinti.

2. Lyderystė sporto organizacijoje yra labai svarbus elementas. Efektyvus lyderis yra neatsiejama šiuolaikinės sporto organizacijos dalis, padedantis užtikrinti rezultatų pasiekimą, kolektyvo subūrimą. Kaip ir bet kurioje organizacijoje, sporto organizacijoje lyderis ir vadovas nebūtinai turi sutapti. Lyderių svarba ypač ryški sporto organizacijose, paremtose savanoryste. Tačiau kaip ir visi lyderiai, sporto organizacijų lyderiai susiduria su tam tikromis problemomis, apsunkinančiomis jų veiklą. Šių sunkumų pasiskirstymas yra skirtingas ir atsižvelgiant į lyderio lytį. Tačiau gebantis susidoroti su kylančiomis problemomis ir iššūkiams lyderis – kiekvienos sporto organizacijos garantas.

## Literatūra

1. Barvydienė, V.; Katilienė, R. (2009). Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia. *Organizacijų vadyba: sisteminiai mokslai*, 50, 7-21.
2. Barvydienė, V.; Skaržauskienė, A. (2005). Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, 7-17.
3. Bass, B. M.; Ringio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: Lawrence Elbraum Associates.
4. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
5. Fidler, B. (1997). School Leadership: some key ideas. *School Leadership & Management*, 1(17), 23-37.
6. Hargreaves, A.; Fink, D. (2008). *Tvarioji lyderystė: ar tam, ką kuriate, lemta išlikti?* Vilnius: Versa/The Book.
7. Hoye, R. (2006). Leadership Within Australian Voluntary Sport Organization Boards. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 297-313.
8. Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
9. Jurak, G.; Bednarik, J. (2010). Leadership in non governmental sports organizations in Slovenia. *Acta Univ. Palacki. Olomuc., Gymn.*, 40(4), 41-51.
10. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
11. Kets de Vries, M. F. R. (2007). *Lyderis pas psichoanalitiką*. Vilnius: Verslo žinios.
12. Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
13. Maxwell, J. C. (2002). *Developing the leader within you*. Nelson Bussiness.
14. Møller, J.; Eggen, A. B. (2005). Team leadership in upper secondary education. *School Leadership and Management*, 4(25), 331-347.
15. Paulavičienė, E. (2007). Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 1033 - 1042.
16. Pfister, G.; Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), 229-243.
17. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

18. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
19. Soucie, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 8, 1-13.
20. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
21. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
23. Zohar, D.; Marshall, I. (2006). *Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti*. Vilnius: Tyto alba.
24. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

## **KAIMO TURIZMO SODYBOJE „SURVILŲ SODYBA“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ VERTINIMAS VARTOTOJŲ POŽIŪRIU**

*Stanislovaitytė I.<sup>1</sup>, Bulotienė D.<sup>1,2</sup>, Alekrinskis A.<sup>2</sup>, Šimkus A.<sup>2</sup>, Daškevičius M.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>V.A. Graičiūno aukštoji vadybos mokykla, Kaunas, Lietuva; <sup>2</sup>Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva;

### **Įvadas**

***Straipsnio aktualumas.*** Pasirinkta nagrinėti tema yra aktuali šiandieniniame gyvenime, nes vis daugiau yra keliaujama ir pramogaujama kaimo turizmo sodybose. Lietuva yra ne išimtis, ji įdomi ne tik savo istorija, bet ir paslaugų pasiūlomis. Sparčiausiai augantis turizmo paslaugų sektorius Lietuvoje yra kaimo turizmas. Augant paklausai auga ir kaimo turizmo paslaugų pasiūla. Daugėja kaimo gyventojų, kurie ketina imtis šios veiklos. Kaimo turizmas skiriasi nuo pramoninio turizmo tuo, kad jis apima ne tik vietos panaudojimą, bet ir kitas turizmo spektras t.y. apgyvendinimas, maitinimas, pramogas. Be to kaimo turizmas gali turėti labai mažo kapitalo investicijų poreikius, palygint su pramonės paveldu (Lane, Weston, Davies ir kt., 2013). Didelę reikšmę kaimo turizmo sodybų klestėjimui turi kaimo vietovės potencialas: gražus kraštovaizdis, istorija, kultūra ir žinoma teikiamų paslaugų vertinimas. Pastarasis yra bene svarbiausias kriterijus atsirenkant kaimo turizmo sodybą. Lietuvoje sodybų, teikiančių kaimo turizmo paslaugas, per pastaruosius penkerius metus padaugėjo beveik 6 kartus. Intensyviai plėtojama viešoji turizmo infrastruktūra. Patikimas ir stiprus motyvas plėtotis šiam verslui – teikiamos paslaugos (Ramanauskienė, Gargasas, 2007).



***Straipsnio naujumas.*** Lietuvoje kaip ir kokioje kitoje šalyje yra labai svarbus kaimo turizmo sodybų teikiamos paslaugos. Kaimo turizmas gana nauja verslo sritis, pastaraisiais 5 metais tapusi viena iš labiausiai plėtotų verslinių veiklų kaime. Poilsio paslaugas teikiančių sodybų plėtra ir auganti poilsio jose paklausa skatina paslaugų kokybės augimą bei konkurenciją. Čia ir išryškėja teikiamų paslaugų įvairovė kaimo turizmo sodybose. Buvo išanalizuota literatūra šia aktualia vartotojams tema. Todėl drįstama teigti, kad ši tematika vis dar nauja ir turėtų būti svarbi poilsiautojams.

***Straipsnio objektas*** – teikiamų paslaugų vertinimas.

***Straipsnio tikslas*** – įvertinti kaimo turizmo „Survilų sodybos“ teikiamas paslaugas.

***Straipsnio uždaviniai:***

1. Atskleisti kaimo turizmo sampratą, jos išteklius ir teikiamas paslaugas.
2. Anketiniu apklausos būdu įvertinti vartotojų nuomonę apie „Survilų sodyboje“ teikiamas paslaugas.

***Metodai:*** anketinė apklausa, aprašomoji statistinė duomenų analizė.

### **Kaimo turizmo sodybos esmė, ištekliai bei teikiamos paslaugos**

Kaimo turizmas šiuo metu yra gana plačiai paplitęs ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Įvairiose šalyse ilsėtis į kaimą važiuoja ne tik vietos gyventojai, bet ir iš užsienio atvykę turistai. Norint suvokti kaimo turizmą ir jame teikiamas paslaugas, visu pirma reikėtų išsiaiškinti kaimo sampratą.

„Kaimas yra teritorinė ir erdvinė samprata. Kaimo vietoves sudaro žmonės, žemė ir kiti ištekliai, esantys atviroje erdvėje ir mažose gyvenvietėse“ (Vainienė, 2001, p. 27). Pagal Armaitienę ir kt. „Kaimas arba sodžius – dažniausiai žemės ūkio verslais besiverčiančių žmonių gyvenvietė. Pagal vyraujanti gyventojų verslą Lietuvoje yra *žemdirbių, žvejų miškakirčių kaimai*“ (1999 p.33).

Kaimo turizmo sąvokos vieningos nėra ir autoriai ją pateikia skirtingai. 1 lentelėje pateikta kelių autorių mintys apie kaimo turizmą.

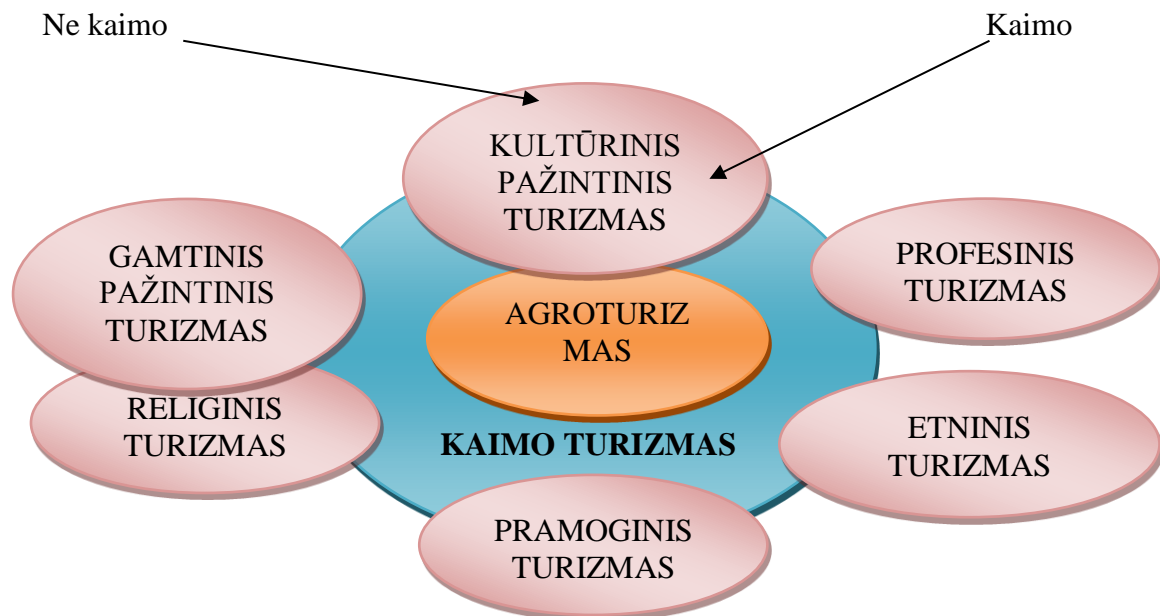
***1 lentelė. Kaimo turizmo samprata (sudaryta autoriaus, remiantis Vainiene, 2001)***

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Gannonas (1988)	Kaimo turizmas susijęs su daugeliu ūkio šakų ir kaimo žmonių siūlomų veiklų, kurios yra skirtos pritraukti turistus į vietovę, kad galėtų gauti papildomų pajamų savo verslui.
Jansen-Verbeke (1990)	Kaimo turizmą apibrėžė kaip apimančią visas turizmo formas, sutinkamas kaimo vietovėse. Esminis bruožas yra regiono urbanizuoto ir kaimiško charakterio prieštaravimas.

R. Sharpley ir J. Sharpley (1997)	Kaimo turizmas galėtų būti apibrėžiamas ir abstrakčiai, kaip dvasinė būseną ir technologiškai, susiejant su veikla, tikslais ir kitomis išmatuojamomis, akivaizdžiomis charakteristikomis.
A. Armantienė, P. Grecevičius, A. Urbis, I. Vainienė, (1999)	Tai tikslinga rekreacinė atvykusių žmonių veikla kaimo vietovėse bei laikinas gyvenimas kaimo sodybose.

Taigi, išanalizavus lentelėje pateiktas autorių sampratas apie kaimo turizmą, galima teigti, kad kiekvieną veiklą kaime galima būtų vadinti kaimo turizmu, jei tai vyksta kaimo vietovėje, naudoja vietinius ekonominius socialinius, kultūrinius, gamtinius išteklius bei plėtros atveju įgyja vietinių bruožų.

**Kaimo turizmo klasifikavimas.** Kaimo turizmas yra gana sudėtingas reiškinys. Kadangi kaimo turizmas yra viena iš turizmo sričių, tai jis vertinamas kaip ekonominis, socialinis, kultūrinis bei politinis reiškinys. Šiuo metu kaimo turizmas skirstomas taip:



*1 pav. Kaimo turizmo struktūra (Armaitienė ir kt., 1999, p. 36)*

Tam, kad suprasti ankščiau minėtas kaimo turizmo rūšis, svarbu suvokti, kuo viena kaimo turizmo rūšis skiriasi nuo kitos. Remiantis Armaitiene, Grecevičiumi, Urbiu ir Vainiene (1999) darbe yra pateikiami trumpi rūšių apibūdinimai.

*Agroturizmas* – „tai kaimo turizmo rūšis, kai turistai atvyksta į kaimą susipažinti su tradicine ar šiuolaikine žemdirbyste arba atskirais jos elementais ir dalyvauti žemės ūkio gamybos procese“ (Grecevičius, 2002, p. 36) taip pat teigia, kad šiam tipui yra priskiriami ir tokie ūkiai, kurie neteikia apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų.

*Pramoginis* – tai tokia kelionė į kaimą, kai norima linksmai praleisti laiką. Į tokias keliones dažniausiai vykstama tik savaitgaliais.

*Gamtinis pažintinis* – tai tokios kelionės, kuomet siekiama pabūti su gamta, labiau pažinti augaliją bei gyvūniją.

*Kultūrinis pažintinis* – tai tokios kelionės, kai keliaujama norint susipažinti su kaimo aplinka, vietiniais gyventojais, pamatyti įdomiausias sodybas ir t.t., taip pat susipažinti su žemės dirbimo būdais, pastatais.

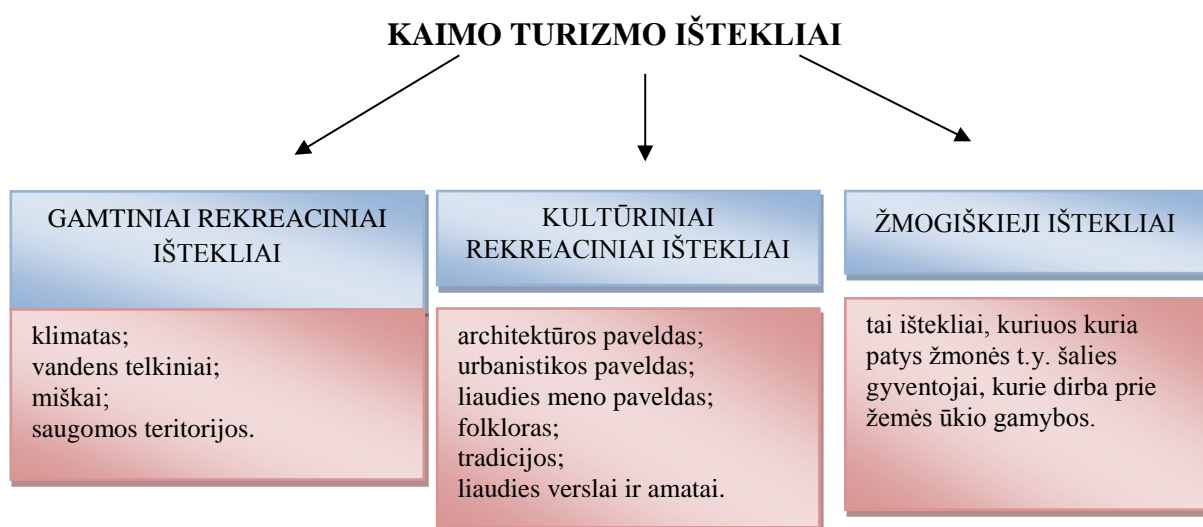
*Profesinis* – „tai kelionės, kurios susijusios su profesiniais interesais kaime“ (Armaitienė ir kt., 1999, p. 37).

*Etninis* – tai tokios kelionės, kai turistai keliauja į kaimą aplankyti gimtųjų vietų, susipažinti su tėvų žeme (Armaitienė ir kt., 1999).

*Religinis* – „tai kelionės, kurių tikslas yra atlikti kokias nors religines procedūras, misijas“ (Armaitienė ir kt., 1999, p. 37).

**Kaimo turizmo išteklių charakteristika.** Nagrinėjant kaimo turizmą būtina paminėti išteklius. „Ištekliai – tai atsargos, iš kurių gaminamas produktas“ (Vainienė, 2001, p. 43).

Ištekliais vadiname ekonominio potencialo elementus, kuriais disponuoja visuomenė ir esant reikalui panaudojami ūkinio ar socialinio vystymosi tikslui (Kaimo turizmo išteklių, paslaugos. Peržiūrėta 2014, vasario 22, adresu: <http://www.panevezystic.lt/kaimo-turizmo-istekliai-paslaugos/>). Veiklą efektyviai galima plėtoti tik tuomet, kai yra žinomas, kokius išteklius turi. Rekreacija, kaip ir bet kokia kita žmonių veikla, naudoja įvairius išteklius. Kaimo turizmo išteklių yra skirstomi: gamtinius, kultūrinius ir žmogiškuosius rekreacinius išteklius (žr. 2 pav.)



**2 pav.** Kaimo turizmo išteklių (sudaryta autorių, remiantis I. Vainiene, 2001)

Rekreaciniais ištekliais teisingiausia būtų laikyti natūralų kraštovaizdį, kuris jungia gamtinius bei antropogeninius komponentus. Daugelio kaimo turizmo vietovių vandens ištekliai yra svarbiausi. Jie naudojami įvairioms veikloms. Kaip minėta žemės ūkis, bei miškininkystė taip pat formuoja tinkamą kraštovaizdį. Jie kaimo turizmą padaro išskirtinį, savitą bei patrauklų turistams, nes tai vietos, kurios yra mažai paliestos miesto urbanistikos.

**Kaimo turizmo sodybose teikiamos paslaugos. Apgyvendinimas.** Tai vienas iš svarbiausių turizmo paslaugų sistemos sudėtinių dalių. Pagal Vainienę „apgyvendinimo paslauga – būtinos apgyvendinti sąlygas ir veikla, kuria tenkinami turisto nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiai“ (2001, p. 79).

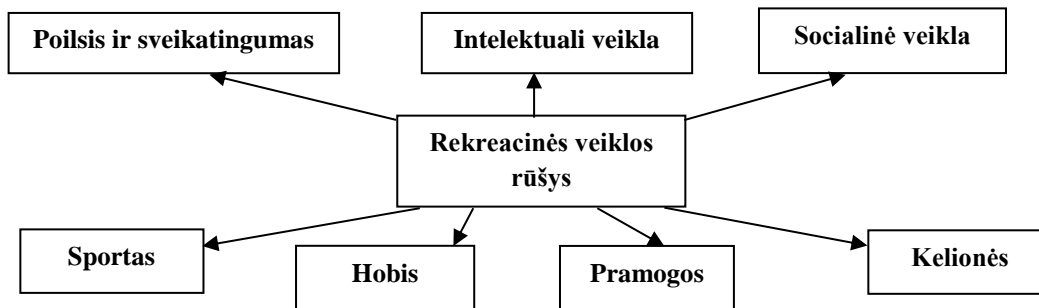
Turistams, vykstantiems į kaimą poilsiauti dažnai svarbu yra tai, kad vieta, kurią jie pasirinktų, atitiktų jų lūkesčius, todėl rinkdamiesi pirmenybę teikia pilnaverčiam komfortui. Tačiau svarbu paminėti, kad yra ir tokių, kurie pageidauja tik būtiniausių nakvynės, maitinimo ir higienos paslaugų, o pirmenybę teikia buvimui natūralioje aplinkoje, todėl kaimo vietovėse turėtų būti įvairių apgyvendinimo įstaigų su skirtingais nakvynės reikalavimais (Vainienė, 2001).

**Maitinimas.** Mityba žmogui yra svarbi visą jo gyvenimą – nuo kūdikystės iki senatvės. Maitinimas sodyboje yra taip pat svarbi paslauga kaimo turizmo sodybose. Vainienė teigia, kad „įvertindami atsakomybę už maitinamų žmonių sveikatą ir gerą jų nuotaiką, sodybų šeimininkai turėtų užtikrinti reikiamas sąlygas maisto ruošimui, mokėti gaminti skanų ir kokybišką maistą, išmoningai jį puošti ir maloniai tarnauti klientams“ (2001, p. 103).

Maitinimas kaimo turizmo sodyboje gali būti teikiamas šiais būdais:

1. Suorganizuotas maisto ruošimas – tai, kai maitinimo paslaugas teikia patys šeimininkai;
2. Savitarnos pasiruošimas – tai, kai maistą gaminasi patys poilsiautojai;
3. Mišrus maisto ruošimas – tai dažniausiai dviejų anksčiau minėtų būdų derinys;
4. Viešojo maitinimo įstaigos – teikiamos tuomet, kai sodybos šeimininkai turi įregistruotą viešojo maitinimo įstaigą savo sodyboje ir maitina ne tik turistus, bet ir vietinius gyventojus. (Armaitienė ir kt., 1999).

**Laisvalaikio organizavimo paslaugos.** „Pramoga – tai turisto veikla kaime, nesusijusi su tiesioginiu darbu ar kitokia jo teikiama paslauga“ (Armaitienė ir kt., 1999, p. 78). Vainienės (2001) teigimu rekreacinė veikla, tai sąmoningas žmogaus užsiėmimas skirtas dvasinių ir fizinių jėgų atstatymui. Rekreacinė veikla skirstoma į šias rūšis (žr. 3 pav.)



3 pav. Rekreacinės veiklos rūšių tipologija (Vainienė, 2001)

Kaimo turizmo sodybose turistams labai svarbu yra galimybė naudotis poilsiui, pramogoms skirtomis priemonėmis. Įrangos įvairovė priklauso nuo šeiminių materialinių galimybių bei pačioje sodyboje teikiamų paslaugų. Paprasčiausiam poilsiui pritaikyta įranga būtų t.y. vaikų žaidimo aikštelė, sporto aikštelė, norintiems pažaisiti kamuoliais, dviračių ir pėsčiųjų takeliai, įrengtas paplūdimys (jei netoliese yra vandens telkinys), sportinių priemonių nuoma, tokių kaip dviračiai, vandens priemonės, meškerės.

*Rekreacinė veikla sodybos patalpose.* Vienas pagrindinių turistinių motyvų keliaujant į kaimą yra noras pabūti natūralioje aplinkoje, todėl patalpose veikla užsiimama tik tuomet, kai lauke blogas oras. Kaimo turizmo sodybose šeimininkas visuomet privalo būti pasiruošęs, bet kokiam klimatui. Dažniausiai rekreaciniam užsiėmimams patalpose nereikia ypatingo organizavimo, tačiau būtina pasirūpinti, kad būtų įrenginių ir priemonių, reikalingų veiklai patalpose. *Pirtis* yra neatsiejama nuo kaimo sodybos įvaizdžio. Kaip teigia autorė Vainienė „, pirties procedūros šalina įtampą, nuovargį, kelia darbingumą bei grūdina“ (2001, p. 94). Pirtis vienas iš pagrindinių užsiėmimų kaime, kodėl turistai čia atkeliauja.

*Rekreacinė veikla kaimo aplinkoje.* Nors kaimo turizmo sodybos patalpose siūloma daug įvairių paslaugų, tačiau vis tik pagrindinis kaimo turizmo paslaugomis besinaudojančių turistų tikslas poilsis natūralioje gamtoje. Rekreacija kaimo turizmo aplinkoje yra skiriami šie užsiėmimai:

1. Maudymasis atviraime telkinyje;
2. Pasivaikščiojimas;
3. Medžioklė, žūklė;
4. Jodinėjimas;
5. Vandens sportas;
6. Sportiniai žaidimai.

**Lietuvos kaimo turizmo asociacija.** Turizmo įstatiminė bazė Lietuvoje nėra itin plati, ją veikiau būtų galima apibūdinti kaip esančią plėtros stadijoje (Kaimo turizmo teisiniai aspektai. Peržiūrėta 2014, vasario 22, adresu: <http://www.rec.lt/kaimo-turizmo-teisiniai-pagrindai/>). Kaimo

turizmo verslą reguluoja tarpusavyje susiję įstatymai. Tai yra Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas, Turizmo, Ūkininko ūkio, Žemės, Miškų, Vandens, Aplinkos apsaugos ir kiti įstatymai.

Kaimo turizmo paslaugas ir kitas veiklas reguluoja Lietuvos kaimo turizmo asociacija (toliau LKTA). LKTA-tai nevyriausybinė organizacija, kuri vienija daugelį Lietuvos kaimo turizmo paslaugas teikiančių sodybų šeimininkus. Dabartiniu Asociacijos prezidentu išrinktas Linas Žabaliūnas. Asociacija veiklą pradėjo 1997m., kuomet nariais buvo vos 17 sodybų. Šiuo metu Asociacija vienija daugiau kaip 971 narių, iš kurių net 2013m. kovo 7d. duomenimis yra 370 kaimo turizmo sodybų (Apie asociaciją. Peržiūrėta 2014, vasario 22, adresu: <http://www.atostogoskaime.lt/lt/lkta/apie-asociacija>). LKTA vienija ne tik kaimo turizmo sodybas, bet ir kaimo gyventojus, žemės ūkio mokyklas bei kitas mokyklas, kurios rengia turizmo ir kaimo turizmo organizavimo specialistus.

Kaimo turizmo sodybos yra klasifikuojamos specialiais patentuotais ženklais-tai žaliame fone stovintis baltas gandras. Jis žymi poilsio kaime sodybą, kuri yra Asociacijos narė. Juo žymimos kaimo turizmo klasifikacinės kategorijos, kurias įteikia Asociacijos taryba įvertinus kaimo turizmo sodybos paslaugų teikimo kokybę. (LKTA logotipas. Peržiūrėta 2014, vasario 22, adresu: <http://www.atostogoskaime.lt/lt/lkta/logotipas>). Visos Asociacijos narių sodybos skirstomos į 5 kategorijas suteikiant joms vieno, dviejų, trijų, keturių ir penkių gandrų ženklus.

### **Tyrimo organizavimas ir metodai**

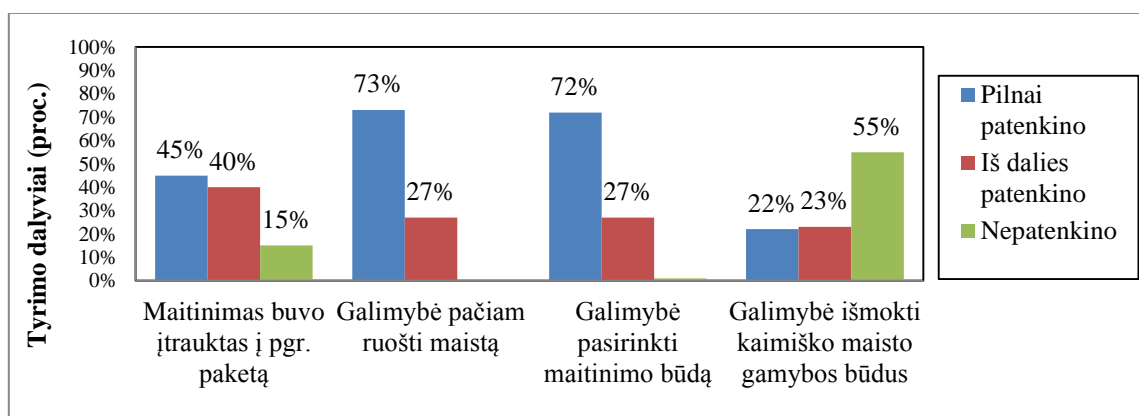
Norint išsiaiškinti „Survilų sodybos“ teikiamų paslaugų vertinimą buvo organizuotas kiekybinis empirinis tyrimas ir pasirinkta anketinė apklausos forma. Apklausa – „tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondantai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateiktus klausimus“ (Mokslinio tyrimo pagrindai edukologijoje. Peržiūrėta 2014, kovo 30, adresu: [http://www.asu.lt/nm/failai/MT\\_pagrindai\\_edukologijoje/50789.html](http://www.asu.lt/nm/failai/MT_pagrindai_edukologijoje/50789.html)). Ši anketa buvo sudaryta remiantis autoriaus V. Pranulio (1998) nurodymais bei analizuojant kitas anketas apie kaimo turizmo sodybose teikiamų paslaugų vertinimus ir patalpinta <http://apklausa.lt/f/-survilu-kaimo-turizmo-sodybos-paslaugu-vertinimas-mxrjvqe/answers/new.fullpageb75vsmd/entries> internetiniame tinklalapyje taip pat įteikiamos asmeniškai poilsiautojams. Tyrimas buvo atliekamas baigiamosios praktikos metu (t.y. 2014 metų vasario 3d. – balandžio 11d. ). Atliekant tyrimą anketa buvo pateikta 117 poilsiautojams, kurie lankėsi „Survilų“ kaimo turizmo sodyboje tyrimo metu. Iš viso gautos n=100.

### **Tyrimo rezultatai**

Tyrimė dalyvavo 100 „Survilų sodybos“ poilsiautojų iš jų 49 proc. vyrai ir 51 proc. moterų. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad tiek vyrai, tiek moterys aktyviai vyksta į kaimo turizmo sodybą. Apklausiamų respondentų amžius yra įvairus, daugiausia yra 18-25 metų amžiaus asmenų grupė t.y. 38 proc., 26-35 metų amžiaus yra 25 proc. Kiek mažiau yra 36-45 metų amžiaus atsakiusių 18 proc. ir mažiausiai respondentų skaičių surinkusios amžių grupės yra 46-55 m. 10 proc. ir daugiau kaip 55 metų - 9 proc. „Survilų“ kaimo turizmo sodybos didžioji poilsiautojų dalis yra dirbantieji 67 proc., žymiai mažiau yra kitų socialinių grupių atstovų, pavyzdžiui, studentų yra 22 proc., bedarbių 5 proc. ir moksleivių grupę sudaro 6 proc. respondentų.

Socialinė padėtis yra pakankamai svarbi sodyboms. Informacija apie poilsiautojų socialinę padėtį parodo, kokios yra keliautojų finansinės galimybės pirkti sodybos teikiamas paslaugas. Didžioji dauguma respondentų atsakė, kad jų mėnesinės pajamos yra daugiau kaip 1500Lt t.y. 51 proc., 19 proc. teigia, kad jų mėnesinės pajamos yra nuo 1000-1500Lt. Respondentų, kurių mėnesinės pajamos yra nuo 500-1000Lt buvo 14 proc. ir mažiausiai respondentų pasirinko mažiau nei 500Lt t.y. 16 proc.

Vienas iš būtinų dalykų tiriant „Survilų sodybos“ paslaugų vertinimą yra išsiaiškinti klientų nuomonę apie patenkinamumą pagrindinėmis paslaugomis (žr. 4 pav.).

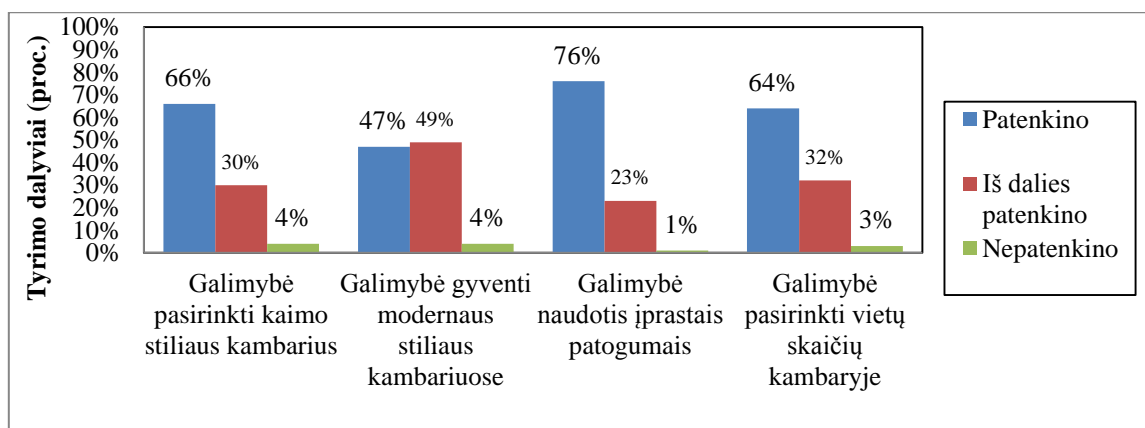


**4 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymo pagal sodyboje teikiamą maitinimo paslaugą, skirstinys

Analizuojant vartotojų nuomonę apie teikiamą maitinimo paslaugą sodyboje, pastebima, kad maitinimas, kuris buvo įtrauktas į pagrindinį paslaugų paketą pilnai patenkino 45 proc., iš dalies patenkino 40 proc. ir visai nepatenkino 15 proc. atsakiusių. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad nepilnai visi atsakiusieji yra patenkinti maitinimu, kuris buvo įtrauktas į pagrindinį paslaugų paketą, to priežastis gali būti, jog dalis respondentų nebuvo pasirinkę maitinimo sodyboje arba paruoštas maistas juos nuvylė. Galimybė pačiam ruošti maistą pilnai patenkino didesnę dalį poilsiautojų 73 proc., kita dalis 27 proc. buvo patenkinti iš dalies. Toks respondentų pasiskirstymas

rodo, kad sodyboje, kur kas dažniau patys poilsiautojai ruošia maistą nei užsisakinėja maisto paslaugas pas šeimininką. Tai paaiškina, kodėl galimybė pasirinkti maitinimo būdą pilnai patenkina 72 proc. poilsiautojų ir 27 proc. atsakiusiųjų teigia, kad ši galimybė iš dalies juos patenkina ir 1 proc. respondentų nepatenkino. Atostogas kaime daugelis poilsiautojų supranta, kaip naujų vietų pažinimą, jos kultūrą, amatus bei maisto ruošimą. Galimybė išmokti kaimiško maisto gamybos būdus „Survilų sodyboje“ nėra plačiai naudojamas, kadangi didžioji dauguma 55 proc. respondentų teigia, kad ši galimybė jos nepatenkino, 23 proc. iš dalies patenkino ir pilnai patenkino 22 proc.

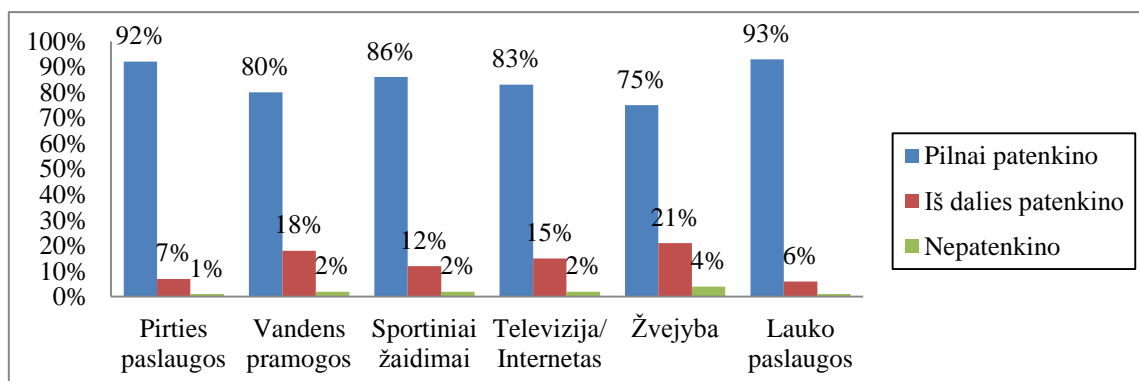
Kaimo turizmo paslaugų teikime pirmiausia dėmesys skiriamas klientui. Jei klientas bus patenkintas paslauga – jis ją naudosis vėl ir vėl. Išanalizavus apklausos rezultatus apie apgyvendinimo paslaugą 6 paveiksle matyti, kad galimybė pasirinkti kaimo stiliaus kambarius pilnai patenkino 66 proc., iš dalies patenkino 30 proc. ir visai nepatenkino 4 proc. respondentų. Galimybė gyventi modernaus stiliaus kambariuose pilnai patenkino 47 proc., iš dalies patenkino 49 proc., nepatenkino 4 proc. poilsiautojus. Respondentų nuomone galimybė gyventi modernaus stiliaus kambariuose nėra pilnai išpildoma. Toks atsakiusiųjų pasiskirstymas rodo, kad sodyboje vyrauja agroturizmas, kuris mokslinėje literatūroje laikomas neatsiejamu dalyku nuo kaimo turizmo sodybos. Galimybė sodyboje naudotis įprastais patogumais (vonia, WC, dušais) 76 proc. respondentų teigia, kad yra pilnai patenkinti, 23 proc. atsakė, kad yra iš dalies patenkinti, 1 proc. teigia, kad ši galimybė juos nepatenkino. Miegamųjų vietų skaičius taip pat svarbus vartotojų pasitenkinimui. Jei miegamųjų vietų per mažai, tikėtina, jog didelės poilsiautojų grupės atsisakys švęsti šventes ar praleisti laiką sodyboje. Išsiaiškinus poilsiautojų nuomonę apie „Survilų sodyboje“ galimybę pasirinkti vietų skaičių kambaryje, 65 proc. respondentų atsakė, kad pilnai patenkino ši galimybė, 32 proc. iš dalies patenkino ir 3 proc. atsakė, kad nepatenkino.



5 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymo pagal sodyboje teikiamą apgyvendinimo paslaugą, skirstinys



Tyrimė buvo siekta išsiaiškinti ar poilsiautojai yra patenkinti kaimo turizmo sodybos teikiamomis paslaugomis. „Survilų“ kaimo turizmo sodyba teikia daug ir įvairių laisvalaikio paslaugų (žr. 6 pav.).

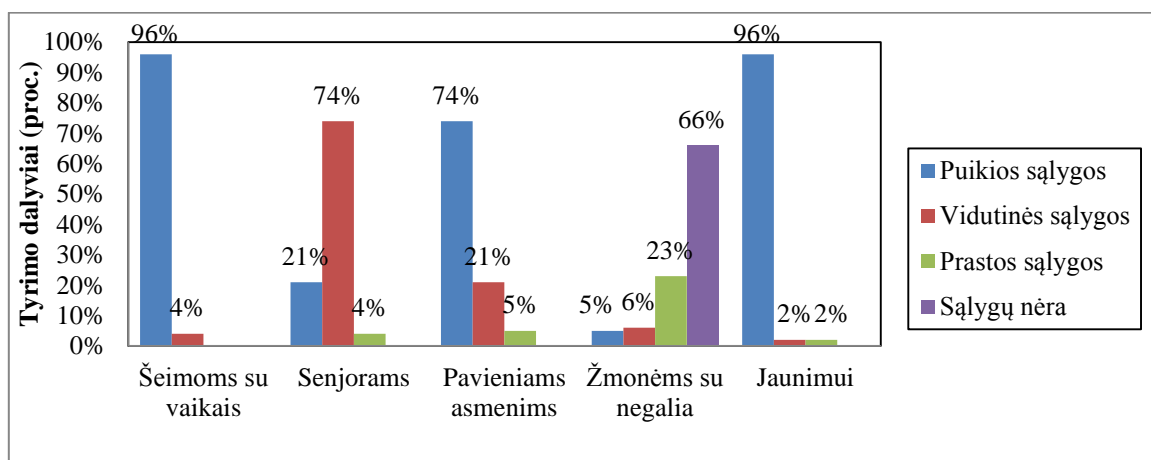


**6 pav.** Poilsiautojų nuomonių pasiskirstymo pagal sodyboje teikiamų laisvalaikio paslaugų skirstinys

Tyrimė buvo įvardijami kelios svarbiausios ir dažniausiai naudojamos laisvalaikio paslaugos. Kaip matoma 6 paveiksle pirties paslauga yra neatsiejama nuo sodybos. Kaip teigia autorė Vainienė „pirties procedūros šalina įtampą, nuovargį, kelia darbingumą bei grūdina“ (2001, p. 94). *Pirtis* vienas iš pagrindinių užsiėmimų kaime, kodėl turistai čia atkeliauja. Ši paslauga pilnai patenkino 92 proc., iš dalies patenkino 7 proc. ir visai nepatenkino 1 proc. apklaustųjų. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad sodyboje pirties paslauga yra pilnai išvystyta ir poilsiautojai ja yra visiškai patenkinti. Kita labai svarbi rekreacinė veikla lauke yra *vandens pramogos*. Tai vandens dviračiai, valtys ir kt. priemonės, kurios yra teikiamos „Survilų sodyboje“. Rezultatai rodo, kad vandens paslaugos pilnai patenkino 80 proc., iš dalies patenkino 18 proc., nepatenkino 2 proc. atsakiusiųjų. Ši paslauga kaip ir pirties paslaugos taip pat sodyboje yra pakankamai gerai išvystyta. *Sportiniai žaidimai* - tai užsiėmimai kaimo sodybos aplinkoje, aikštelėse, stadionuose. Išanalizavus gautas poilsiautojų nuomones apie sportinius žaidimus galima teigti, kad didžioji dauguma atsakė, jog ši paslauga pilnai patenkino - 86 proc., iš dalies patenkino 12 proc. ir nepatenkino 2 proc. respondentų. Dauguma kaimo turizmo sodybų ne išimtis ir ši sodyba nuomoja sporto inventorių. Klientai ieškodami tokių specifinių paslaugų dažniausiai klausia sodybos šeimininko ar jis teikia konkrečius sporto inventorius. Todėl prieš atvykdami į sodybą klientai jau žino apie galimus sportinius užsiėmimus sodyboje. Taigi, logiška, jog sportiniai žaidimai didesnę daugumą poilsiautojų pilnai ar iš dalies patenkina. *Televizija, internetas, muzikos* bei *vaizdo aparatūros* taip pat prisideda prie gerų sąlygų šventės organizavimui. Todėl šios paslaugos taip pat svarbios norint pritraukti daugiau klientų. „Survilų sodyboje“ šios paslaugos pilnai patenkino 83 proc., iš dalies patenkino 15 proc., nepatenkino 2 proc. poilsiautojų. Toks respondentų pasiskirstymas parodo, kad

šios laisvalaikio paslaugos kaip ir kitos anksčiau minėtos yra pakankamai pilnai išvystytos sodyboje. *Žvejyba* - tai vienas iš natūralioje aplinkoje veikiamų užsiemimų. Sodyboje ši paslauga pilnai patenkino 75 proc., iš dalies patenkino 21 proc. ir nepatenkino 4 proc. respondentų. Kokia šventė gamtoje praeina be šašlykų ar gardžių kepsnių ant griliaus. Tokių atvejų reta, todėl kaimo turizmo sodyba teikia lauko paslaugas t.y. galimybę išsikepti maistą gamtoje. Tokia paslauga sodyboje pilnai patenkino didžiąją daugumą 93 proc. ir iš dalies patenkino 6 proc. poilsiautojų ir nepatenkino 1 proc. atsakiusiųjų.

Poilsiautojas rinkdamasis kaimo turizmo sodybą ir atsižvelgdamas į savo galimybes, atkreipia dėmesį kaip įrengta sodyba: ar joje modernūs kambariai, tualetai lauke ar viduje. Daugelis prieš atvykdamas pasidomi ar jo socialinei grupėj ši sodyba priimtina (žr. 7 pav.)



**7 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymo pagal sąlygas asmenų grupėms, skirstinys

Atlikus tyrimą, buvo nustatyta, kad „Survilų“ kaimo turizmo sodyboje puikios sąlygos poilsiauti yra įrengtos tokioms socialinėms grupėms kaip šeimoms su vaikais, teigia 96proc., pavieniams asmenims 74 proc. ir jaunimui 96 proc. respondentų. 74 proc. atsakiusiųjų teigia, kad sodyboje senjorams yra suteikiamos vidutinės aptarnavimo ir paslaugų sąlygos. Žmonėms su negalia kaip teigia dauguma poilsiautojų sąlygų visai nėra 66 proc. arba sąlygos labai prastos 23 proc.

*Taigi*, „Survilų sodyboje“ nėra pilnai išplėtotos paslaugos prisitaikančios prie visų socialinių asmenų grupių. Kadangi visi žmonės yra lygūs, tai ir sodyba norėdama pritraukti daugiau klientų ir turėti gerą vardą, turėtų daugiau padirbėti ties paslaugų lankstumu ir prisitaikymo prie žmonių su negalia ir senjorų. Tai grupės, kurios reikalauja išskirtinio dėmesio.

## Išvados

1. Išanalizavus kaimo turizmo sampratą galima teigti, kad tai viena iš turizmo rūšių apimanti visas turizmo paslaugas ir yra susijusi su miesto aplinkos keitimu į kaimo natūralią aplinką. Kaimo turizmas kaip ir daugelis kitų turizmo rūšių yra klasifikuojamas į agroturizmą, pramoginį, kultūrinį, gamtinį, profesinį, etninį ir religinį. Visą klasifikaciją lemia kaimo turizmo ištekliai, kurie taip pat yra skirstomi į gamtinius rekreacinius, kultūrinius rekreacinius ir žmogiškuosius išteklius. Visi šie ištekliai turi savo rūšis, kurios formuoja sodybų savitumą ir patrauklumą poilsiautojams. Išanalizavus kaimo turizmo paslaugų specifiką galima išskirti dvi pagrindines paslaugas t.y. apgyvendinimo ir maitinimo. Visos kitos įvardijamos kaip rekreacinė veikla. Visos šios teikiamos kaimo turizmo paslaugos yra vertinamos pagal Lietuvos kaimo turizmo asociacijos nustatytus reikalavimus.
2. Atlikus tyrimą nustatyta, kad dauguma kaimo turizmo sodybos klientų yra patenkinti gautomis paslaugomis, juos tenkina paslaugų ir pramogų gausa. Apgyvendinimo paslauga išplėtotą ir atitinka poilsiautojų lūkesčius, tačiau ieškant naujų būdų, kaip padidinti turistų vertinimą dėl sodybos paslaugų, turėtų didžiausią dėmesį skirti naudojimosi modernaus kambario paslaugomis ir vietų skaičiaus kambaryje pasirinkimo galimybių didinimui. Maitinimo paslaugų vertinimas parodo, kad sodybos savininkas nepilnai interpretuoja šių paslaugų teikimo principus, todėl ne visos maitinimo paslaugas pilnai patenkina vartotojų lūkesčius. Atsižvelgus į tyrimo metu gautus duomenis galima, teigti, kad didžioji apklaustųjų dalis yra patenkinta teikiamomis išskirtinėmis sodybomis paslaugomis ir teigia, kad mielai naudotųsi ir ateityje sodyboje teikiamomis paslaugomis.

## Literatūra

1. Apie Asociaciją. (n.d.). Lietuvos kaimo turizmo asociacijos tinklalapyje: <http://www.rec.lt/kaimo-turizmo-teisiniai-pagrindai/> [žiūrėta 2014-02-22]
2. Armaitienė, A.; Grecevičius, P.; Urbis A., et al (1999). Kaimo turizmas. Vilnius: UAB„Valstiečių laikraštis“, p. 33, 36, 37, 78.
3. Gannon, M. (1988). Geheim Magazine. Germany.
4. Grecevičius, P.; Armaitienė, A.; Junevičienė, O., et al. (2002). Turizmas. Kaunas: Kauno kolegija, p.36.
5. Informacija poilsiautojams (n.d.). Lietuvos kaimo turizmo asociacijos tinklalapyje: <http://www.atostogoskaime.lt/lt/informacija-poilsiautojams>[žiūrėta 2014-02-22]
6. Kaimo turizmo ištekliai, paslaugos (n.d.). peržiūrėta 2015, vasario 22, Panevežio tinklalapyje: <http://www.panevezystic.lt/kaimo-turizmo-istekliai-paslaugos/>.
7. Lane, B.; Weston, R.; Davies, N, et al. (2013). Industrial Heritage and Agri/Rural Tourism In Europe. Brussels: European Parliament.

8. Mokslinio tyrimo pagrindai edukologijoje (n.d.). A. Stulginskio universiteto tinklalapyje: [http://www.asu.lt/nm/failai/MT\\_pagrindai\\_edukologijoje/50789.html](http://www.asu.lt/nm/failai/MT_pagrindai_edukologijoje/50789.html). [žiūrėta 2014-03-30]
9. Pranulis, V. (1998). Marketingo tyrimai. Vilnius: Kronta.
10. Ramanauskienė, J.; Gargasas, A. (2007). Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: LŽŪU Leidybos centras.
11. Sharply, R.; Sharply, J. (1997). Rural tourism. London: ITD.
12. Vainienė, I. (2001). Kaimo turizmo organizavimas. Vilnius: Eugrimas, p 27, 43, 79, 94,
13. Verbeke, J. (1990). Tourism in the Middle East – Continuity, Change and Trasporformation. Canada: Ontario.

## **SVEIKATOS SVARBA PASIRENKANT LAISVALAIKIO PRALEIDIMO FORMAS**

*Vetrenkienė V.<sup>1</sup>, Surgelė R.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva;* <sup>2</sup>*Kauno rajono visuomenės sveikatos biuras,  
Kaunas, Lietuva*

### **Įvadas**

***Straipsnio aktualumas.*** Žmonių gerovė glaudžiai susijusi su jų sveikata. Fizinės, psichinės ir socialinės gerovės būsenos individas turi optimalias galimybes būti visuomenėje, dalyvauti gyvenime, užsiimti laisvalaikiu, dirbti ir realizuoti save (Juozulynas, A., 2001). Vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos sveikatai yra žmogaus gyvenimo būdas. Pasaulinė sveikatos organizacija (PSO) sveikatą apibūdina kaip fizinę, psichinę bei socialinę gerovę, o ne vien tik ligos ar fizinės negalios nebuvimą. Sveikata yra žmogaus vertybė ir gyvenimo pagrindas, kuris turi būti pakankamai tvirtas, kad būtų sėkmingai sprendžiami kasdienio gyvenimo klausimai, įveikiami socialiniai ir ekonominiai iššūkiai. Laisvalaikis yra glaudžiai susijęs su individo sveikata, kadangi jo pobūdis pastarąją arba gerina, arba gali jai pakenkti. Laisvalaikis teigiamai veikia psichinę individo sveikatą - padeda susidoroti su įvairiais stresais (Mannel, R. C. ir kt., 1997), padeda atgaivinti žmogaus jėgas (reprodukcija), pailsėti (rekreacija), sudaro visapusiškas galimybes asmenybės tobulėjimui.

***Problema.*** Apie laisvalaikį ir jo organizavimą vis dažniau kalbama kaip apie naujų socialinių problemų sprendimo metodą (Kublickienė, L.,2001; Shlomo, K., 1974; Iwasaki, Y. ir kt., 1998; Arai, A. ir kt., 2003). Užsienio autoriai (Iwasaki, Y. ir kt., 2001; Wendel-Vos, G.C.W. ir kt., 2004; Jonsdottir, I.H. ir kt., 2010; Iwasaki, Y. ir kt., 2010; Yang M.Ch. ir kt., 2012; Chang, P.J. ir kt.,2014) laisvalaikį mato, kaip indėlį į geresnę asmens fizinę bei psichinę sveikatą. Lietuvoje

Strazdienė ir kt. (2012) atliko tyrimą kaip studentų sveikatą stiprina fizinis aktyvumas bei jo raiška laisvalaikiui, Langvienės (2013) parašyta mokslo studija apie laisvalaikio paslaugų vaidmenį gyvenimo kokybės kontekste. Tačiau Lietuvoje vis dar trūksta išsamesnių tyrimų apie sveikatos svarbą pasirenkant laisvalaikio praleidimo formas.

***Straipsnio tikslas*** – parengti laisvalaikio praleidimo formų, įtakančių žmogaus sveikatą, modelį.

***Straipsnio uždaviniai:***

1. Pateikti sveikatos sampratą;
2. Išanalizuoti laisvalaikio praleidimo formas;
3. Įvertinti sveikatos svarbą, renkantis laisvalaikio praleidimo formas.

***Tyrimo metodai:*** mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, modeliavimas.

## **Sveikatos samprata**

Gyvenimo kokybę nulemia daugybė veiksnių ir aplinkybių: būstas, užimtumas, pajamos, gyvenimas šeimoje, socialinė parama, stresai ir krizės, sveikatos kokybė, sveikatos priežiūros galimybės, darbo sąlygos, mityba, išsilavinimo galimybės, ekologiniai veiksniai ir kita (Fleck, M. Pio de A., 2003; Ašmenskas, J. ir kt., 1997). Tik sveikas žmogus gali fiziškai, protiškaiai ir socialiai veikti bei pajusti teigiamą emocinę būseną: pasitenkinimą ir laimę, o tai yra svarbiausi subjektyvūs gyvenimo kokybės komponentai. Todėl gyvenimo kokybę svarbia dalimi lemia žmogaus sveikatą (Juozulynas ir kt., 2005).

PSO 1948 m. priėmė iki šiol vartojamą sveikatos apibrėžimą, teigiantį, kad sveikata yra įvairiapusė fizinė, dvasinė ir socialinė gerovė, o ne tik ligos ar negalios nebuvimas. Pagal M. O'donnell optimali sveikata yra fizinės (fizinis aktyvumas, mityba, medicininė priežiūra, žalingų įpročių kontrolė), emocinės (streso ir emocijų krizių valdymas), socialinės (šeima, draugai, bendruomenė), dvasinės (meilė, viltis, dosnumas, valia) ir intelektualinės (išsilavinimas, karjera, pasiekimai) sveikatos balansas. Yra autorių, kurie išskiria du sveikatos aspektus ir kalba apie pozityvią ir negatyvią sveikatą. Tai tarsi kontinuumas, kurio viename gale pozityvi, o kitame – negatyvi sveikata. (Žemaitienė, N., Bulotaitė, L., Jusienė, R ir kt., 2011)

Pagal I. Staškutę (2014) gyvenimo kokybės samprata turi bendrų sąlyčio taškų su sveikata susijusios gyvenimo kokybės ir su sveikatos samprata. Gera sveikata yra ne tik ligos ar negalios nebuvimas, bet visiškos fizinės, protinės ir socialinės gerovės būseną. Su sveikata susijusi gyvenimo kokybė yra dvipusė sąvoka, kuri apima tiek teigiamus, tiek neigiamus sveikatos aspektus. Neigiamas aspektas apima ligas ir sutrikimus, o teigiamas aspektas apima tai, kaip asmuo jaučiasi ir vertina savo psichinę ir fizinę gerovę, fizinį pajėgumą ir prisitaikymą. Kiti autoriai teigia, kad

„sveikata yra tai, kaip atskiras individas ar jų grupė sugeba įgyvendinti savo tikslus, patenkinti poreikius, kaip geba keisti bei valdyti aplinką, todėl sveikata yra kasdienio gyvenimo šaltinis, o ne gyvenimo tikslas, ji apima socialinius bei asmeninius išteklius ir fizines galimybes (Proškuvienė, R., 2004). Kintant požiūriui į sveikatą mokslininkai ėmė domėtis lyties, amžiaus ir kitokiais skirtumais, kad pakankamai suvoktų individų stipriąsias puses, pastebėtų dažniausias problemas, įveikos modelius, prisitaikymo galimybes, ir įvertintų turimą potencialą, reikalingą asmeniniam augimui bei teigiamiems pokyčiams (Sari, T., 2003).

Žmogaus sveikatą lemia daugelis veiksnių, į kuriuos kiekvieno žmogaus reakcija yra labai individuali. Šie veiksniai skirstomi į tris grupes. Pirmoji grupė – tai žmogaus nekontroliuojami veiksniai, nepriklausantys nuo jo valios, troškimų ir pastangų, t. y. paveldimumas, lytis ir amžius. Antroji grupė veiksnių – iš dalies kontroliuojami veiksniai, t. y. veiksniai, kuriuos žmogus savo gyvensena, elgesiu, įvairiomis priemonėmis gali šiek tiek koreguoti. Šiai veiksnių grupei priskiriama fizinė bei socialinė aplinka (pvz.: gyvendamas užterštoje zonoje keiti gyvenamąją vietą, tinkamai vartodamas vaistus, koreguodamas mitybą ir fizinį aktyvumą gali sustabdyti įvairias ligas, neleisti joms progresuoti). Trečioji grupė veiksnių – tai visiškai kontroliuojami, t. y. nuo žmogaus išsilavinimo, doros, elgsenos, gyvensenos priklausantys veiksniai, jie yra pagrindiniai sveikatos rizikos veiksniai. Tai rūkymas, nutukimas, mityba, fizinis aktyvumas, fizinis pajėgumas, ypač ŠKS (širdies ir kraujagyslių sistema) bei raumenų pajėgumas, stresas, alkoholio, narkotikų vartojimas, požiūriai, saugūs įpročiai, miego kokybė ir kiekybė, asmens higiena (Volbekienė, V., 2004).

Fizinis aktyvumas, sveikata ir gyvenimo kokybė yra glaudžiai susiję. Gyvensena, be kitų veiksnių, priklauso ne tik nuo darbinės veiklos, bet ir nuo veiklos praleistos laisvalaikiu. (Rapolienė ir kt., 2014). Įvairiais tyrimais įrodyta, kad dėl nejudrios gyvensenos didėja rizika susirgti daugeliu lėtinių ligų, tarp jų širdies ir kraujagyslių ligomis, kurios Vakaruose yra viena dažniausių mirties priežasčių.

Nors yra sukaupta daug žinių, tačiau su sveikata susijusios gyvenimo kokybės ir sveikatos samprata vis dar išlieka mokslinių diskusijų objektu. Skirtingi autoriai siūlo įvairius sveikatos apibrėžimus. Tačiau dauguma jų sutinka, kad sveikata nėra vien tik fizinė gerovė ir tuos apibrėžimus būtų galima suskirstyti taip: emocinė, fizinė, protinė, socialinė (visuomeninė), asmeninė, profesinė sveikata bei dvasinė sveikata. Gyvensena, sveikata, ir laisvalaikis yra glaudžiai susiję ir įtakoja vienas kitą.

### **Laisvalaikio praleidimo formos**

Laisvalaikis apibrėžiamas skirtingai, tai ir žmogaus arba žmonių grupės, visuomenės, laiko dalis, skirta žmogaus laisvai pasirenkamai veikai, kuri paprastai padeda jiems atstatyti ir ugdyti

savo jėgas (Leonavičius, J., 1993), tai laikas, naudojamas individualiems poreikiams ir interesams tenkinti (Jovaiša, L., 2003), taip pat gali būti traktuojamas kaip ramybės ar veiklos būseną, kurios metu atstatomas žmogaus darbingumas, visiškai ar iš dalies pašalinamas nuovargis (Klimavičienė, D. 2009). Laisvalaikis padeda žmogui atgauti jėgas, pailsėti, sudaro galimybes asmenybei tobulėti. Laisvalaikio praleidimo problema yra labai aktuali ir tiesiogiai siejasi su darbo ir gyvenimo realijomis. Turimą materialinę bazę reikia panaudoti tam, kad būtų ugdomas įprotis laisvalaikį praleisti prasmingai, nekenkiant sveikatai.

Svarbiausia išsikelti laisvalaikio praleidimui skirtą uždavinį, atitinkantį asmenybės poreikius, įvertinti praleidimo kokybę ir įtaką sveikatai. Praleidus laisvą laiką tinkamai, pagal išsikeltą uždavinį, jaučiamas malonumas ir pasitenkinimas, kurių pasekoje žmogus tampa sveikesnis, plečiasi akiratis, jis tampa įvairiapusiškesne asmenybe.

Laisvalaikį galima skirstyti į organizuotą ir neorganizuotą. Laisvalaikis gali turėti aktyvias ir pasyvias formas. *Aktyvios* organizuoto laisvalaikio formos, kuomet visi dalyviai daugiau ar mažiau yra įtraukiami į veiklą, siekiant kaip nors panaudoti savo energiją. Aktyvaus laisvalaikio turizmas siejamas su populiariomis aktyvaus poilsio rūšimis, tokiomis kaip važinėjimasis dviračiais, dalyvavimas žygiuose, jodinėjimas su žirgais, slidinėjimas, dažasvydis, orientacinis. E. Weisinger ir kt. (1995) aktyvaus laisvalaikio turizmą taip pat sieja su ekstremaliu turizmu, tokiu kaip alpinizmas, laipiojimas uolomis, šuoliai su parašiutu, safariai, sklandymas parasparniais, oro balionai, kopimas uolomis, vandens sportas (plaukimas banglente, kanojomis ar baidarėmis, banglenčių sportas, kaitavimas, raftingas, plaukimas su vandens dviračiais, vandens slidžių sportas, nardymas). Pasyvus laisvalaikis yra geras atsipalaidavimo būdas nuo aktyvios veiklos. Organizuojant *pasyvų* laisvalaikį – poilsį, reikia sukurti tokią atmosferą, kurioje pageidaujantys galėtų atsipalaiduoti, pabūti vienuoje, pažiūrėti televizorių ar paskaityti knygą, paklausyti muzikos ar išeiti pasivaikščioti. Tai gali būti ir spaudos apžvalga, bendravimas su draugais, filmų žiūrėjimas, rankdarbiai, kolekcionavimas, knygų skaitymas (Eigeliene, S., 2008).

Laisvalaikio forma, praleidimo būdas labai priklauso nuo to, kokios yra gaunamos pajamos, visuomeninė - socialinė padėtis, koks požiūris į laisvalaikį kaip į vertybę (Pruskus, V., 2005). Renkantis laisvalaikio leidimo būdus ir formas nemažiau svarbi asmens sveikatos būklė bei motyvacija stiprinti sveikatą.

Svarbu pabrėžti, kad laisvalaikis yra gana svarbus žmonių kultūrinio tobulėjimo veiksnys. Siekdami suvokti laisvalaikį kaip tam tikrą laiką, skirtą asmenybės tobulėjimui bei vystymuisi, turime suvokti kultūrinių priemonių, kultūros infrastruktūros išvystymo svarbą laisvalaikio organizavimo procese. Taigi laisvalaikis, anot lietuvių sociologų, kaip socialinė vertybė įgautų įvairias funkcijas, tarp kurių yra ir sveikatos apsaugos funkcija (bendras sveikatingumo palaikymas; ligų profilaktika; prarastos sveikatos atstatymas) (Leonavičius, J., 1997).

Laisvalaikio formų bei funkcijų suvokimas gali padėti savo laisvalaikį išnaudoti kaip vertybę, kaip savo gyvenimo kokybę, o ypač kaip savo sveikatos gerinimą.

Taigi, dažniausiai laisvalaikis apibrėžiamas kaip poilsis, fizinis atsigavimas po darbo, kad individas toliau galėtų produktyviai dirbti. Laisvalaikis padeda atgaivinti žmogaus jėgas (reprodukcija), pailsėti (rekreacija), sudaro visapusiškas galimybes asmenybės tobulėjimui. Jei sutinkame su tuo, kad laisvalaikio būdo pasirinkimas svarbus žmogaus gyvenimo kokybei, tai turėtume nepamiršti, kad sveikata lemia objektyvų laisvalaikio pasirinkimą, jo būdą, trukmę, tikslus ir galimybes.

### **Sveikatos svarba renkantis laisvalaikio praleidimo formas**

Laisvalaikį apibrėžiant kaip suvoktos laisvės, vidinio pasitenkinimo jausmą, pagrindine tema tampa jo indėlio gerinant atskiro žmogaus ir visuomenės gyvenimo kokybę bei sveikatingumo akcentavimas (Schol, J. B., 1991). Todėl laisvalaikiui skiriamas ypatingas vaidmuo – kaip sąlygai, galinčiai pagerinti žmogaus gyvenimo kokybę bei sveikatą.

Laisvalaikis pagal D. Klimavičienę (2009) gali būti suprantamas septyniais skirtingais būdais, vienas iš tų būdų yra laisvalaikis kaip rekreacija. Rekreacija skiriasi nuo laisvalaikio, nes ji orientuota į žmogaus dvasinių ir fizinių jėgų atgavimą, atstatymo procesą, tai kelias į asmeninę, socialinę ir sveikatos pilnatvę (Grecevičius, P. ir kt., 2002; Gurskienė, V. ir kt., 2008). Pasyvi rekreacija yra neatskiriama pasyvaus laisvalaikio dalis.

Rekreacijoje skiriamos *veiklos rūšys*: kelionės (pažinimas, nuotyčiai), poilsis ir sveikatingumas (įtampos mažinimas, atsipalaidavimas, pasyvus poilsis), intelektualinė veikla (žinių ir įgūdžių tobulinimas, savišvieta, kultūrinė veikla, kūryba), pramogos (malonumas), socialinė veikla (draugiškumas, malonumas, džiaugsmas, atmosfera), hobis (gilus, intensyvus domėjimasis daiktais, reiškiniais, veikla ir jų tyrimais, kolekcionavimas), sportas (aktyvūs užsiėmimai) (Vainienė, I. ir kt., 2001). Rekreacijai priskiriamas ir kurortinis gydymas, sanatorijos, poilsio namai, medžioklė, gamtos gėrybių rinkimas, kultūrinių istorinių vietų lankymas, įvairios kitokios pramogos gamtoje (Grecevičius, P. ir kt., 2002). Rekreacija skirstoma į *rūšis*: kasdieninė (pasyvus poilsis, sportas, skaitymas, TV žiūrėjimas); savaitgalio (žvejyba, kūryba); švenčių (renginiai, pramogos); atostogų (žygiai, bendravimas, kelionės, profilaktinis gydymas) (Vainienė, I. ir kt., 2001). Kiekviena veikla reikalauja skirtingų laiko sąnaudų, todėl ne visomis veiklomis galima užsiimti kasdien.

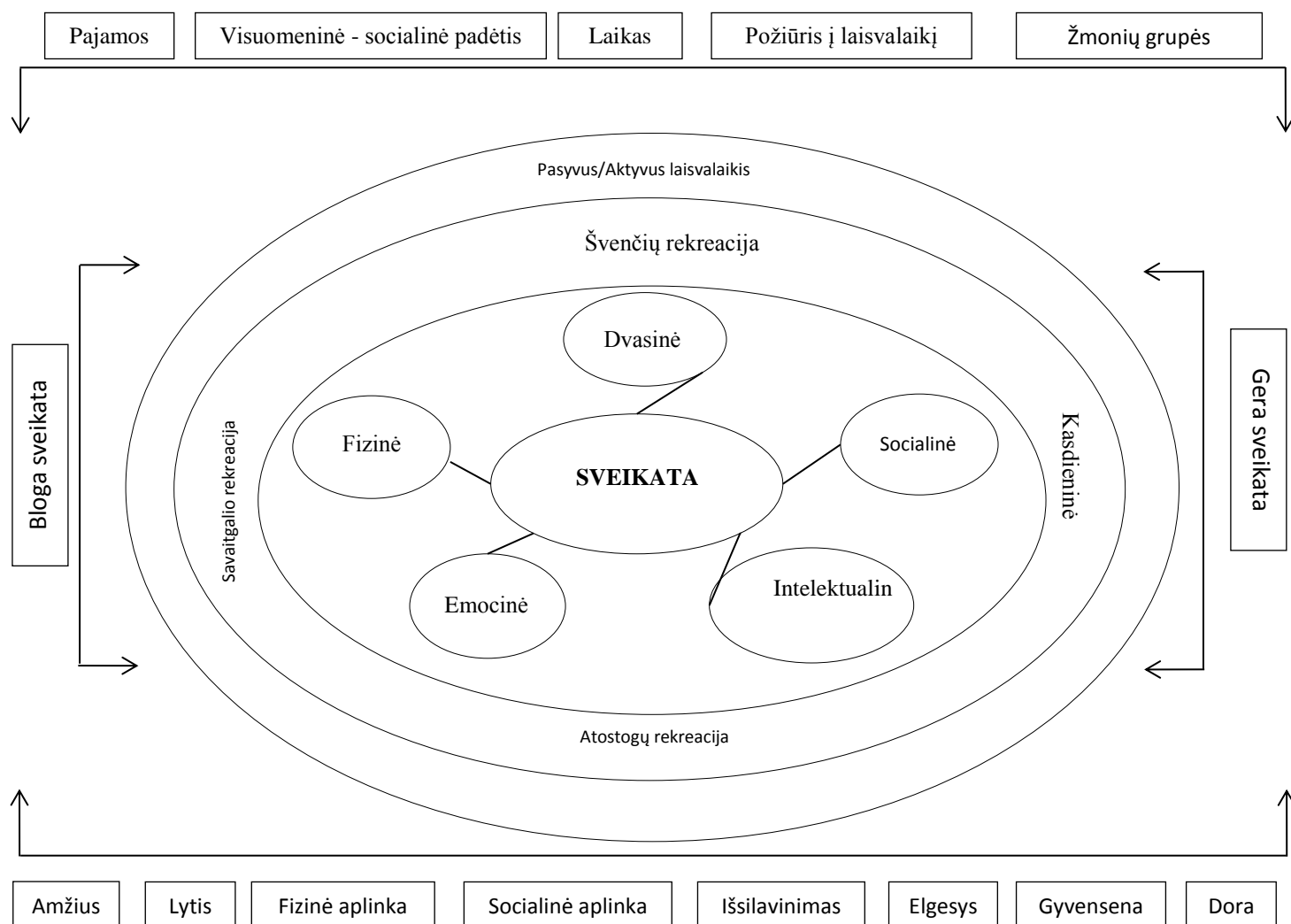
Laisvalaikis tai laikas likęs nuo darbo, kurį žmogus sunaudoja pagal savo individualias galimybes ir poreikius. Laisvalaikis savarankiška visuomeninio gyvenimo sfera, o jo patrauklumą apsprendžia pati veikla.



Aktyvus gyvenimo būdas gerina žmonių sveikatą, o saikinga fizinė veikla padeda visoms organizmo fiziologinėms funkcijoms. Pasyvus laisvalaikis labiau tinka žmonėms, kurių sveikata silpna ir aktyvaus laisvalaikio būdai pakenktų jų sveikatai. Galima išskirti pagrindines laisvalaikio veiklas, turinčias įtaką žmogaus sveikatai: aktyvi kūrybinė veikla, individuali kultūrinė veikla, protinė veikla, fizinė veikla, hobis, susitikimai su draugais (Čiužas, A. ir kt., 2005).

Žmogus turi turėti galimybę pasirūpinti savimi, atkurti ir ugdyti savo jėgas bei gebėjimus, laisvalaikio metu panaikinti nuovargį, tam, kad galėtų pilnavertiškai vystytis, kad toliau galėtų būti produktyvus. (Buračas, A. ir kt., 1986). Siekiant efektyvios laisvalaikio praleidimo formos pasirinkimo, gerinančios gyvenimo kokybę bei sveikatą, kuri atitiktų žmogaus poreikius bei galimybes, pateikiamas laisvalaikio praleidimo formų, įtakojančių sveikatą, modelis (žr. 1 paveikslą).

*Modelio funkcija* – prieš renkantis laisvalaikio formą, tinkamai įvertinti sveikatos būklę. Sveikata čia suprantama kaip fizinė, dvasinė, socialinė, emocinė ir intelektualinė. Taip pat reikia įvertinti veiksnius lemiančius sveikatą (amžių, lytį, fizinę bei socialinę aplinkas, išsilavinimą, elgesį, dorą, gyvenseną) bei gaunamas pajamas, visuomeninę - socialinę padėtį, požiūrį į laisvalaikį, turimą laiką bei kokiai žmonių grupei priklauso asmuo. Po pasyvaus ir aktyvaus laisvalaikio forma slypi rekreacija, kuri gali būti kasdieninė, savaitgalio, švenčių bei atostogų. Tinkamai pasirinkta laisvalaikio praleidimo forma garantuoja geresnę sveikatą, teigiamus pokyčius, malonumą, asmeninį augimą, o pati veikla, jos suteikiami potyriai daro žmogų tobulesnį, aktyvesnį, stipresnį dvasiškai, emociškai bei fiziškai.



**I pav.** Laisvalaikio praleidimo formos, įtakančios sveikatą (Pagal V. Vetrenkienę, R. Surgelę, 2015)

### Išvados

1. Optimali sveikata apibūdinama kaip fizinės, emocinės, socialinės, dvasinės bei intelektualinės sveikatos pusiausvyra. Gyvensena, sveikata, ir laisvalaikis yra glaudžiai susiję ir įtakoja vienas kitą. Gyvenseną lengviau pakeisti gerinant suvokimą, keičiant elgseną ir kuriant sveikatą palaikančią aplinką.
2. Laisvalaikis suvokiamas kaip laiko leidimo būdas, neįpareigojantis elgtis pagal iš šalies pateiktą modelį. Tai laikas, praleistas savo nuožiūra, arba tiesiog laisvas laikas, kurio metu priimami savarankiški sprendimai. Pagrindinis laisvalaikio uždavinys socialinėje sistemoje – užtikrinti tokią laiko leidimo kokybę, kad formuotųsi kuo įvairiapusiškesnė asmenybė, sugebanti integruotis į visuomenę. Žmogus, besirinkdamas kokią iš laisvalaikio formų pasirinkti, atsižvelgia ir į keletą aspektų, kadangi yra tam tikri veiksniai, kurie lemia laisvalaikio pasirinkimą. Laisvalaikis gali turėti aktyvias ir

pasyvias formas, kurios labai priklauso nuo to, kokios yra gaunamos pajamos, visuomeninė – socialinė padėtis, koks požiūris į laisvalaikį kaip į gyvenimo kokybės bei sveikatos gerinimą.

3. Laisvalaikiui skiriamas ypatingas dėmesys, galintis pagerinti žmogaus gyvenimo kokybę bei sveikatą. Tam parengtas laisvalaikio praleidimo formų, įtakojančių sveikatą, modelis. Nes tik tinkamai pasirinktos laisvalaikio praleidimo formos bei jo metu vykdomos veiklos garantuos geresnę fizinę, dvasinę, socialinę, intelektualinę bei emocinę sveikatą.

## Literatūra

1. Adomaitienė, K. (2000). Rekreacijos įvadas. Vilnius: PMRP koordinavimo centras.
2. Arai, A.; Pedlar, A. (2003). Moving beyond individualism in leisure theory: a critical analysis of concepts of community and social engagement. *Leisure Studies*, 22 (3), 185-202.
3. Ašmenskas, J.; Baubinas, A.; Obelenis, V.; Šimkūnienė, B. (1997). Aplinkos medicina. Vilnius: Avicena.
4. Blaževičius, P. (2006). Laisvalaikio organizavimas. Rokiškis: I. Skripkos individuali įmonė.
5. Buračas, A.; Mitrikas, A.; Trepuila, A. (1986). Vartojimas ir laisvalaikis. Vilnius: Mintis.
6. Chang, P.J.; Wray, L.; Lin, Y. (2014). Social relationships, leisure activity, and health in older adults. *Health Psychol*, 33 (6), 516-523.
7. Čiužas, A.; Ratkevičienė, V. (2003). Požiūrio į darbą kitimas. *Filosofija. Sociologija*, 4, 20-27.
8. Eigilienė, S. (2008). Laisvalaikis kaip vertybė jaunimo vertybinių prioritetų kontekste. Magistro darbas. Vilnius: VPU
9. Fleck, M. Pio de A.; Borges, Z. N.; Bolognesi, N. Sica de R. (2003). Development of WHOQOL spirituality, religiousness, and personal belief module. *Saude Publica*, 37 (4). Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102003000400009>>.[2015-03-25]
10. Grecevičius, P.; Armaitienė, A.; Junevičienė, O.; Labanuskaitė, D.; Slušnys, E.; Vaidelys, A. (2002). *Turizmas: vadovėlis*. Kauno kolegija, Klaipėdos universitetas. Kaunas: Kauno Kolegijos leidybos centras.
11. Gurskienė, V.; Ivavičiūtė, I. (2008). Rekreacinė kraštovarka: mokomoji knyga. Kaunas: Ardiva.
12. Iwasaki, Y.; Bryan, J. A. Smale. (1998). Longitudinal analyses of the relationships among life transitions, chronic health problems, leisure, and psychological well-being. *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 20 (1), 25-52.
13. Iwasaki, Y.; Coyle, C.P.; Shank, J.W. (2010). Leisure as a context for active living, recovery, health and life quality for persons with mental illness in a global context. *Health Promotion International*, 25 (4), 483-494.
14. Iwasaki, Y.; Zuzanek, J.; Mannell, R.C. (2001). The effects of physically active leisure on stress-health relationships. *Canadian Journal of Public Health*, 92 (3), 214-218.
15. Yang, M. Ch.; Cheng, J. S.; Yu, Sh. W. (2012). Leisure lifestyle and health-related quality of life at Taiwanese adults. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 40 (2), 301-318.
16. Javtokas, Z. (2009). Sveikatos stiprinimo konspektas. Valstybinis psichikos sveikatos centras. Vilnius

17. Jonsdottir, I. H.; Rödger, L.; Hadzibajramovic, E.; Börjesson, M.; Ahlberg, G. Jr. (2010). A prospective study of leisure-time physical activity and mental health in Swedish health care workers and social insurance officers. *Preventive Medicine*, 51 (5), 373-377.
18. Jovaiša, L. (2003). Hodegetika: auklėjimo mokslas. Vilnius: Agora
19. Juozulynas, A. (2001). Gyvenimo kokybės įvertinimo 2001-2004 metų programa. Vilnius.
20. Juozulynas, A.; Čeremnych, E.; Kurtinaitis, J.; Jankauskienė, K.; Reklaitienė, R. (2005). Gyvenimo kokybė ir sveikata. *Sveikatos mokslai*, 1 (15) ,71-74.
21. Klimavičienė, D. (2009). Laisvalaikio ir sporto klubų veikla. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
22. Knapen, J.; Van de Vliet, P.; Van Coppenolle, H.; David, A.; Peuskens, J.; Pieters, G.; Knapen, K. (2005). Comparison of changes in physical self-concept, global self-esteem, depression and anxiety following two different psychomotor therapy programs in nonpsychotic psychiatric inpatients. *Psychother Psychosom*, 74 (6), 353-361.
23. Kublickienė, L. (2001). Laisvalaikio sociologija: paradigimų skirtumai. *Filosofija, sociologija*, 2, 35-42.
24. Langvienė, N. (2013). Laisvalaikio paslaugų vaidmuo gyvenimo kokybės kontekste. Kaunas: Technologija. Prieiga per internetą: <<https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1042/laisvalaikio-paslaugu-vaidmuo-gyvenimo-kokybes-kontekste/>>.[2015-03-25]
25. Leonavičius, J. (1993). Sociologijos žodynas. Vilnius: Akademija.
26. Leonavičius, J. (1997). Studentai ir laikas. Kaunas
27. Lietuvos respublikos sveikatos sistemos įstatymas: priimtas Lietuvos Respublikos seimo 1994 m. Liepos 19 d. Nr. I-552. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=259520&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=259520&p_query=&p_tr2=>)[2015-03-25]
28. Mannel, R. C.; Kleiber, D. A. (1997). A Social Psychology of Leisure. State College, PA: Venture Publishing.
29. Miselis, G. (1983). Laisvalaikis ir jo struktūra (mokymo priemonė). Vilnius: Pradai.
30. O'Donnell, M. (2004). Health-Promotion Behaviors That Promote Self-Healing. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 10, 49-60.
31. Pasaulio sveikatos organizacija (World Health Organization). Prieiga per internetą: <<http://www.who.int/en/>>.[2015-02-27]
32. Proškuviene, R. (2004). Sveikatos ugdymo įvadas. Vilnius: VPU leidykla.
33. Pruskus, V. (2005). Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas. Vilnius
34. Rapolienė, L., Jurgelėnas, A., Sąlyga, J. (2014). Gyvensenos skirtumų įtaka sveikatai. *Sveikatos mokslai*, 4 (24), 57-63.
35. Sari, T. (2003). Wellness And Its' Correlates Among University Students: Relationship Status, Gender, Place Of Residence, And Gpa. Middle East Technical University: Department Of Educational Sciences.
36. Schol, J. B. (1991). The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure. Basic Books.
37. Shlomo, K.; Esther, Y. (1974). Leisure time problems of mentally retarded graduates of training programs. *Mental Retardation*, 12(3), 54-57.
38. Staškutė, I. (2014). Su sveikata susijusios gyvenimo kokybės samprata, stebėsenos ir vertinimo metodai bei reikšmė sveikatos politikoje. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1 (16), 7-19.
39. Strazdienė, N.; Adaškevičienė, E. (2012). Studentų sveikatą stiprinantis fizinis aktyvumas, jo raiška laisvalaikiu. *Tiltai*, 61 (4).
40. Šveikauskas, V. (2008). Sveikatos edukologija. Kaunas: KMU leidykla.

41. Vainienė, I.; Damulienė, A. (2001). Kaimo turizmo organizavimas. Mokymo priemonė. Vilnius: Eugrimas.
42. Volbekienė, V. (2004). Fizinis aktyvumas: gyvenimo įgūdžių pamokos. Vilnius
43. Weissinger, E; Bandalos, D. L. (1995). The development, reliability, and validity of a scale to measure intrinsic motivation in leisure. *Journal of leisure*, 27, 379 – 400.
44. Wendel-Vos, G.C.W.; Schuit, A. J.; Tjshuis, M.A.R.; Kromhout, D. (2004). Leisure time physical activity and health-related quality of life: cross-sectional and longitudinal associations. *Quality of Live Research*, 13, 667-677.
45. Žemaitienė, N.; Bulotaitė, L.; Jusienė, R.; Veryga, A., (2011). Sveikatos psichologija. Vilnius.