



KOLPINGO KOLEGIJA

KOLPING HIGHER EDUCATION INSTITUTION

IŠŠŪKIAI IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ VERSLE

***CHALLENGES AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN
BUSINESS***

**Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų
medžiaga
*International Applied Research Conference Proceedings***

Kaunas, 2026

KONFERENCIJOS MOKSLINIS KOMITETAS

Pirmininkė

Prof. Dr. Daiva Beržinskienė-Juozaianienė, Kolpingo kolegija

Nariai:

Prof. Dr. Sigrid A. Bathke, Landshuto taikomųjų mokslų universitetas, Vokietija

Prof. Dr. Dariusz Czakowski, Kujawy and Pomorze University in Bydgoszcz, Lenkija

Dr. Ramunė Bagdonaitė-Stelmokienė, Kolpingo kolegija

Prof. Dr. Laima Česonienė, Vytauto Didžiojo universitetas

Prof. Dr. Nijolė Petronėlė Večkienė, Trečiojo amžiaus universitetas

Dr. Rūta Meištė, Utenos kolegija

Dr. Rasa Glinskienė, Panevėžio kolegija

Dr. Diana Micevičienė, Panevėžio kolegija

CONFERENCE SCIENTIFIC COMMITTEE

Chair

Prof. Dr. Daiva Beržinskienė-Juozaianienė, Kolping Higher Education Institution

Members:

Prof. Dr. Sigrid A. Bathke, Landshut University of Applied Sciences, Germany

Prof. Dr. Dariusz Czakowski, Kujawy and Pomorze University in Bydgoszcz, Poland

Dr. Ramunė Bagdonaitė-Stelmokienė, Kolping Higher Education Institution

Prof. Dr. Laima Česonienė, Vytautas Magnus University, Lithuania

Prof. Dr. Nijolė Petronėlė Večkienė, University of the Third Age

Dr. Rūta Meištė, Utena Higher Education Institution

Dr. Rasa Glinskienė, Panevėžys Higher Education Institution

Dr. Diana Micevičienė, Panevėžys Higher Education Institution

KONFERENCIJOS ORGANIZACINIS KOMITETAS

Pirmininkas

Vytautas Kirka, Kolpingo kolegijos direktorius

Nariai:

Miglė Krečetienė, Patirtinio mokymosi centro koordinatė, Kolpingo kolegija

Gabija Rutkūnaitė, Studentų paslaugų centro koordinatė, Kolpingo kolegija

Dalia Gineitienė, Tarptautinių ryšių vadybininkė, Kolpingo kolegija

Renata Butkutė, Direktorius padėjėja (sekretorė), Kolpingo kolegija

Juozas Stočkus, Kompiuterių tinklo administratorius, Kolpingo kolegija

CONFERENCE ORGANISING COMMITTEE

Chair

Vytautas Kirka, Director, Kolping Higher Education Institution

Members:

Miglė Krečetienė, Coordinator of the Experiential Learning Centre, Kolping Higher Education Institution

Gabija Rutkūnaitė, Coordinator of the Student Services Centre, Kolping Higher Education Institution

Dalia Gineitienė, International Relations Manager, Kolping Higher Education Institution

Renata Butkutė, Executive Assistant (Secretary), Kolping Higher Education Institution

Juozas Stočkus, Computer Network Administrator, Kolping Higher Education Institution

Straipsnius recenzavo nepriklausomi ekspertai ir mokslinio komiteto nariai. Autorių tekstų kalba ir stilius neredaguoti.

The papers were peer-reviewed by independent experts and members of the Conference Scientific Committee. The authors' language and style were preserved as submitted.

IŽANGA

Gyvename laikotarpiu, kai pasaulis susiduria su kompleksiniais klimato kaitos, socialinės nelygybės, demografinių pokyčių, technologinės pažangos ir ekonominio neapibrėžtumo iššūkiais. Šių procesų kontekste tvarumas tampa ne tik aplinkosaugos, bet ir socialinės atsakomybės, ekonominio atsparumo, švietimo kokybės bei visuomenės gerovės klausimu. Įvertinus tai, darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas šiandien reikalauja ne pavienių iniciatyvų, o mokslo, praktikos ir bendruomenių bendradarbiavimo, grindžiamo atsakingu požiūriu į žmogų ir ateities kartas.

Kolpingo kolegija savo akademinę veiklą grindžia krikščioniškomis vertybėmis, socialiniu teisingumu ir tarnystė žmogui. Šios vertybės dera su šiuolaikine tvarumo samprata, kuri apima ne tik gamtinės aplinkos išsaugojimą, bet ir žmogaus orumo puoselėjimą, socialinės sanglaudos stiprinimą, atsakingą lyderystę bei bendruomeniškumo kultūros ugdymą. Palaimintojo Adolfo Kolpingo žodžiai „*Jei kiekvienas savo aplinkoje darys tik gerus darbus, pasaulis netrukus taps geresnis*“ primena, kad tvari ateitis prasideda nuo kiekvieno žmogaus atsakomybės ir kasdienių sprendimų. Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija „Tvarumo kryptys: iššūkiai ir ateities galimybės“ subūrė mokslininkus, tyrėjus, dėstytojus ir praktikus bendrai diskutacijai apie aktualiausias tvarumo klausimus. Konferencijoje nagrinėjami socialinio, ekonominio ir aplinkosauginio tvarumo aspektai, jaunimo vaidmuo kuriant tvarią visuomenę, socialinė įtrauktis, bendruomenių stiprinimas, savanorystė, atsakingas vartojimas, švietimo ir darbo rinkos transformacijos bei įvairių Europos šalių geroji patirtis.

Šiame leidinyje publikuojami straipsniai atspindi konferencijos mokslinių diskusijų įvairovę, pristato naujausių tyrimų rezultatus ir praktines įžvalgas, skatinančias tarpdisciplininį dialogą bei tarptautinį bendradarbiavimą. Tikime, kad šis leidinys taps ne tik mokslo sklaidos priemone, bet ir paskata ieškoti inovatyvių sprendimų, stiprinančių tvarią, socialiai atsakingą ir žmogaus orumą puoselėjančią visuomenę.

*Prof. Dr. Daiva Beržinskienė-Juozaitytė
Kolpingo kolegijos direktoriaus
pavadootoja akademiniam reikalams*

INTRODUCTION

We are living in an era in which the world is facing complex challenges arising from climate change, social inequality, demographic shifts, technological advancement, and economic uncertainty. In this context, sustainability has become not only an environmental concern but also a matter of social responsibility, economic resilience, educational quality, and societal well-being. Responding to these challenges and advancing the implementation of the Sustainable Development Goals requires more than isolated initiatives; it calls for close cooperation among academia, professional practice, and local communities, grounded in a responsible commitment to people and future generations.

At Kolping Higher Education Institution, academic activities are founded on Christian values, social justice, and service to humanity. These principles are closely aligned with the contemporary concept of sustainability, which encompasses not only the preservation of the natural environment but also the promotion of human dignity, social cohesion, responsible leadership, and a culture of community engagement. The words of Blessed Adolf Kolping, “*If everyone does good in their own surroundings, the world will soon become a better place*,” remind us that a sustainable future begins with the responsibility and everyday choices of every individual.

The International Scientific and Practical Conference “Sustainability Directions: Challenges and Future Opportunities” brought together scholars, researchers, academics, and practitioners to discuss the most pressing issues of sustainability. The conference addressed the social, economic, and environmental dimensions of sustainability, the role of young people in building a sustainable society, social inclusion, community development, volunteering, responsible consumption, transformations in education and the labour market, as well as examples of good practice from different European countries.

The articles published in this volume reflect the diversity of the conference discussions, present the latest research findings, and offer practical insights that foster interdisciplinary dialogue and international cooperation. We hope that this volume will serve not only as a platform for disseminating scientific knowledge but also as an inspiration to seek innovative solutions that contribute to building a sustainable, socially responsible society founded on respect for human dignity.

*Prof. Dr. Daiva Beržinskienė-Juozaitytė
Deputy Director for Academic Affairs
Kolping Higher Education Institution*

TURINYS / CONTENTS

1	Dr. Andrea Amri-Henkel, Anna Bur, Benjamin Zeck, Annika Adam CHILDREN AS EPISTEMIC ACTORS IN TRANSDISCIPLINARY SUSTAINABILITY RESEARCH: INSIGHTS FROM A PARTICIPATORY WORKSHOP ON SUSTAINABLE MOBILITY	8
2	Marius Brazdauskas ADVANCING SUSTAINABILITY COMPETENCES IN HIGHER EDUCATION: GUIDELINES FOR CURRICULUM IMPROVEMENT TVARUMI KAIP ŽINIŲ KŪRĖJAI TRANSDISCIPLININIOSE TVARUMO TYRIMUOSE: DALYVAUJAMOJO TVARAUS JUDUMO SEMINARO ĮŽVALGOS	17
3	Nerijus Budrys DARNUS VALDYMAS KAIP PRIELAIDA ĮMONĖS STRATEGINIAM ATSPARUMUI DIDINTI: ORGANIZACIJŲ PLĖTROS POŽIŪRIU SUSTAINABLE MANAGEMENT AS A PREREQUISITE FOR ENHANCING A COMPANY'S STRATEGIC RESILIENCE: AN ORGANIZATION DEVELOPMENT PERSPECTIVE	25
4	Daiva Čaplikienė, Kristina Karosevičienė, Lukas Mančiūnas TVARUMO IR PASLAUGŲ KOKYBĖS VEIKSNIŲ ĮTAKA VIEŠOJO TRANSPORTO PASIRINKIMUI KAUNO MIESTE THE INFLUENCE OF SUSTAINABILITY AND SERVICE QUALITY FACTORS ON PUBLIC TRANSPORT CHOICES IN KAUNAS	34
5	Dr. Sonata Čerkauskaitė, Alina Liepinaitienė THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL GREENNESS ON PHYSICAL ACTIVITY AND HEALTH APLINKOS ŽALUMOS POVEIKIS FIZINIAM AKTYVUMUI IR SVEIKATAI	52
6	Ermina Čičienė AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ DĖSTYTOJŲ DARBO TEISINIŲ SANTYKIŲ YPATUMAI TEISMŲ PRAKTIKOS KONTEKSTE PECULIARITIES OF EMPLOYMENT RELATIONS OF HIGHER EDUCATION TEACHERS IN THE CONTEXT OF JUDICIAL PRACTICE	58
7	Irena Danilevičienė, Artūras Sklėris ŽALIOSIOS ENERGETIKOS FINANSAVIMAS LIETUVOJE: LYGINAMOJI ANALIZĖ EUROPOS SĄJUNGOS KONTEKSTE FINANCING GREEN ENERGY IN LITHUANIA: A COMPARATIVE ANALYSIS IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION	71
8	Giedrė Dapkutė, Prof. Dr. Daiva Beržinskienė-Juozaitytė KROVINIŲ EKSPEDIJAVIMO PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMAS TRANSPORTO LOGISTIKOS SEKTORIJE IMPROVEMENT OF FREIGHT FORWARDING PROCESS MANAGEMENT IN THE TRANSPORT LOGISTICS SECTOR	83
9	Erika Grigėlevičiūtė, Dr. Ramunė Bagdonaitė-Stelmokienė MOBILIOJE KOMANDOJE DIRBANČIŲ SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ TEIKIAMOS PAGALBOS POREIKIS INTELEKTO AR PSICHOSOCIALINĘ NEGALIĄ TURINTIEMS TĖVAMS AUGINANT VAIKUS	100

	THE NEED FOR SUPPORT PROVIDED BY SOCIAL WORKERS IN A MOBILE TEAM TO PARENTS WITH INTELLECTUAL OR PSYCHOSOCIAL DISABILITIES IN RAISING THEIR CHILDREN	
10	Liana Hovhannisyan, Dr. Nikolaj Ambrusevič INOVACIJŲ SKATINIMO MODELIAVIMAS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE LIETUVOJE MODELING OF INNOVATION PROMOTION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN LITHUANIA	112
11	Edita Ivaškevičienė, Ramunė Masaitytė, Audronė Balčiūnienė TĖVŲ NUOMONĖ APIE INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMĄ 3–4 METŲ AMŽIAUS VAIKŲ SOCIALINIŲ GEBĖJIMŲ UGDYMU(SI) PARENTS' OPINIONS ON THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL SKILLS IN 3–4-YEAR-OLD CHILDREN	125
12	Dr. Sandra Jakštienė, Dr. Rūta Meištė, Dominykas Misevičius A CONCEPTUAL MODEL FOR DEVELOPING MANAGERS' E-LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT KONCEPTUALUS VADOVŲ E. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ PLĖTOSIMO MODELIS KRIZIŲ VALDYMO KONTEKSTE	137
13	Donata Jasūnienė EPISTEMINIAI TRIKDŽIAI TARPINSTITUCINIAME BENDRADARBIAVIME VAIKO GEROVĖS POLITIKOJE EPISTEMIC DISRUPTIONS IN INTERINSTITUTIONAL COLLABORATION WITHIN CHILD WELFARE POLICY	151
14	Kristina Karosevičienė, Rūta Kazakevičiūtė KONKURENCINGUMO KELIAS TARPTAUTINIUOSE PERVEŽIMUOSE: TENDENCIJOS, INOVACIJOS IR SPRENDIMAI ATEIČIAI PATHWAYS TO COMPETITIVENESS IN INTERNATIONAL TRANSPORT: TRENDS, INNOVATIONS AND SOLUTIONS FOR THE FUTURE	162
15	Inna Khairulina, Kristina Karosevičienė APPLYING CONTEMPORARY SOLUTIONS TO WAREHOUSE PROCESS IMPROVEMENT: THE INTERACTION OF TECHNOLOGY, EFFICIENCY AND SUSTAINABILITY MODERNIŲ SPRENDIMŲ TAIKYMAS SANDĖLIAVIMO PROCESAMS GERINIMUI: TECHNOLOGIJŲ, EFEKTYVUMO IR TVARUMO SĄVEIKA	174
16	Kęstutis Kazlauskas, Jelena Briušková MAISTO NUOSTOLIŲ MAŽINIMAS TIEKIMO GRANDINĖSE FOOD LOSS REDUCTION IN SUPPLY CHAINS	181
17	Rasa Kazlauskienė ŽAIDYBINIŲ SCENARIJŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJOS VALDYMO PROBLEMŲ SPRENDIMUI APPLICATION OF GAMIFIED SCENARIOS FOR SOLVING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROBLEMS	195

18	Danutė Klokmanienė, Augustas Miciūnas SOCIALINIO DARBUOTOJO VAIDMUO MAŽINANT PAGYVENUSIŲ ŽMONIŲ VIENIŠUMĄ GLOBOS NAMUOSE TVARUMO ASPEKTU THE ROLE OF A SOCIAL WORKER IN REDUCING LONELINESS AMONG ELDERLY PEOPLE IN CARE HOMES: A SUSTAINABILITY PERSPECTIVE	212
19	Loreta Klokmanienė, Audronė Rimkuvienė NEET JAUNIMO PATIRTYS: SOCIALINĖS PROBLEMOS IR PAGALBOS IŠŠŪKIAI NEET YOUTH EXPERIENCES: SOCIAL ISSUES AND INTEGRATION CHALLENGES	228
20	Ingrida Kupčiūnaitė, Eglė Laurinavičiūtė QUALITY OF LIFE OF INDIVIDUALS WITH DRUG ADDICTION ASMENŲ, PRIKLAUSOMŲ NUO NARKOTINIŲ MEDŽIAGŲ, GYVENIMO KOKYBĖ	238
21	Karolis Matevičius VAIKŲ, TURINČIŲ SPECIALIŲJŲ UGDYMO SIŲ POREIKIŲ, ĮTRAUKTIS Į FIZINIO UGDYMO PAMOKAS INCLUSION OF CHILDREN WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS IN PHYSICAL EDUCATION CLASSES	247
22	Dr. Rūta Meištė, Prof. Dr. Daiva Beržinskienė-Juozainienė, Asta Dainytė SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ REIKŠMĖ ĮMONĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMUI THE SIGNIFICANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INITIATIVES FOR CORPORATE IMAGE FORMATION	253
23	Dr. Rūta Meištė, Marija Pirožkova ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VAIDMUO EUROPOS SĄJUNGOS DRAUDIMO ĮMONIŲ SEKTORIJE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE INSURANCE SECTOR IN THE EUROPEAN UNION	269
24	Ineta Ožalinskienė, Rimanta Pagirienė GERA IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLA TĖVŲ IR PEDAGOGŲ POŽIŪRIU A GOOD PRESCHOOL FROM THE PERSPECTIVE OF PARENTS AND TEACHERS	280
25	Lina Pudžiuvelytė-Plienienė DARNAUS VYSTYMO SIŲ TIKSLAI MUZIKINIAME UGDYME: MUZIKOS PEDAGOGŲ NUOSTATŲ IR PRAKTIKOS SĄSAJOS SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN MUSIC EDUCATION: LINKS BETWEEN MUSIC TEACHERS' ATTITUDES AND PRACTICE	290
26	Gabrielė Rakauskienė, Dr. Ramunė Bagdonaitė-Stelmokienė SMURTĄ ARTIMOJE APLINKOJE IŠGYVENUSIŲ MOTERŲ SAVIPAGALBOS PATIRTYS: „ESU VERTA DAUG DAUGIAU“ SELF-HELP EXPERIENCES OF WOMEN WHO HAVE SURVIVED DOMESTIC VIOLENCE: “I AM WORTH SO MUCH MORE”	300

27	Daiva Ramanauskienė, Astra Kopūstienė VAIKO GEROVĖS UŽTIKRINIMAS IKIMOKYKLINAME UGDYME: ŠVIETIMO PAGALBOS PRIEINAMUMO IR PLĖTROS PROBLEMATIKA ENSURING CHILD WELL-BEING IN PRE-SCHOOL EDUCATION: ISSUES OF ACCESSIBILITY AND DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ASSISTANCE	310
28	Ieva Semenkovienė, Ramunė Masaitytė LIETUVIŲ LIAUDIES RAŠTŲ PANAUDOJIMAS IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ KŪRYBIŠKUMO GEBĖJIMŲ UGDYMU LITHUANIAN FOLK PATTERNS FOR DEVELOPING CREATIVE SKILLS OF PRESCHOOL AGE CHILDREN	320
29	Beatričė Šepialienė, Dr. Regina Navickienė TĖVŲ SKYRYBAS BEI NETEKTĮ PATYRUSIŲ VAIKŲ PSICHOSOCIALINIAI POKYČIAI PSYCHOSOCIAL CHANGES IN CHILDREN EXPERIENCING PARENTAL DIVORCE AND BEREAVEMENT	338
30	Dr. Sigita Šimbelytė APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF PROPORTIONALITY IN THE CONTEXT OF THE LEGAL PROTECTION OF PERSONAL DATA PROPORCINGUMO PRINCIPO TAIKYMAS ASMENS DUOMENŲ TEISINĖS APSAUGOS KONTEKSTE	352
31	Gabrielė Sinkevičienė, Ramunė Masaitytė PIETŲ POGULIO REIKŠMĖ 5–6 METŲ AMŽIAUS VAIKŲ FIZINEI IR EMOCINEI RAIDAI THE IMPORTANCE OF AN AFTERNOON NAP FOR THE PHYSICAL AND EMOTIONAL DEVELOPMENT OF 5-TO 6-YEAR-OLD CHILDREN	360
32	Snežana Šostak, Dr. Regina Navickienė STRESO VALDYMAS DIRBANT SU VAIKAIS, TURINČIAIS SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ STRESS MANAGEMENT WHEN WORKING WITH CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS	377
33	G. Vigneshwaran, Dr. K. Ravichandran COOPERATIVE FINANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: THE CONTRIBUTION OF PACCS TO INCLUSIVE RURAL DEVELOPMENT IN TAMIL NADU KOOPERATINIAI FINANSAI IR DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLAI: PIRMINIŲ ŽEMĖS ŪKIO KOOPERATINIŲ KREDITO BENDROVIŲ (PACCS) INDĖLIS Į ĮTRAUKIĄJĄ KAIMO PLĖTĄ TAMIL NADU VALSTIJOJE	389
34	Dr. Regina Navickienė, Fausta Brundzaitė SVEIKATINGUMO TURIZMO RINKODAROS SPRENDIMAI KLIENTŲ PRITRAUKIMO SKATINIMUI PER SOCIALINIŲ TINKLŲ KOMUNIKACIJĄ MARKETING SOLUTIONS FOR ATTRACTING CUSTOMERS IN WELLNESS TOURISM THROUGH SOCIAL MEDIA COMMUNICATION	390
35	Gabija Markevičiūtė, Dr. Regina Navickienė SPORTO IR AKTYVAUS TURIZMO INTEGRACIJA Į SVEIKATINGUMO TURIZMO PASLAUGŲ PASIŪLĄ INTEGRATION OF SPORTS AND ACTIVE TOURISM INTO THE WELLNESS TOURISM SERVICE OFFER	405

**CHILDREN AS EPISTEMIC ACTORS IN TRANSDISCIPLINARY
SUSTAINABILITY RESEARCH: INSIGHTS FROM A PARTICIPATORY
WORKSHOP ON SUSTAINABLE MOBILITY**

Dr. ANDREA AMRI-HENKEL, ANNA BUR, BENJAMIN ZECK, ANNIKA ADAM

*Institut für ZukunftsEnergie- und Stoffstromsysteme (IZES gGmbH),
Saarbrücken/Berlin, Germany*

ANNOTATION

Children have unique perspectives on sustainability issues. Nevertheless, children are often viewed solely as a target group and not recognised as independent actors. This paper reflects on the methodological implications of child participation in transdisciplinary processes. It furthermore shows ways in which their voices can be systematically integrated into guidelines for participatory research. Using a case study – the participatory format of the ‘Maus-Türöffner-Tag’, where children developed their ideas for sustainable cities and mobility – this article demonstrates how children’s conceptions of sustainability can be made visible and condensed in artistic-participatory processes. By incorporating children’s perspectives, transdisciplinary research can contribute to a more inclusive, future-oriented and democratic sustainability science and improve equal opportunities in the city of the future.

Keywords: *transdisciplinarity, children’s participation, sustainability science, epistemic justice.*

INTRODUCTION

With the adoption of the UN Convention on the Rights of the Child (1989), children were granted an independent status as legal subjects under international law. In particular, Article 12 establishes a right of participation in all matters of their concern (UNICEF 1989; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024). This legal shift corresponds to a theoretical reorientation in social science research on children and childhood. Since the 1980s, childhood has been understood as a socially structured phase of life, in which children participate as capable agents in the production of social reality (Heinzel 2012; Lange and Gutschik 2025). Moreover, childhood is not understood in isolation, but rather as part of a *generational order* in which power, interpretation, and decision-making authority are asymmetrically distributed (Alanen 2005). This order also structures scientific knowledge production: Children often appear as objects of study or educational target groups but not as epistemic subjects. SDG

Participation refers to the involvement of individuals in decisions that affect their lives. However, participation varies considerably in its quality and degree of influence, ranging from mere consultation to shared decision-making (Arnstein 1969). Recognising children’s agency therefore requires forms of participation that go beyond symbolic involvement. Empirical evidence, however, reveals a persistent discrepancy between participatory rhetoric and actual participation. In a systematic analysis, Montreuil et al. (2021) demonstrate that a significant proportion of studies declared as participatory did in fact not involve substantial child participation. Participation often remains limited to informing or consulting children without granting them decision-making power or epistemic recognition (Arnstein 1969; Jenny Preston et al. 2019).

Participatory childhood research has so far focused mostly on education, social work or health science contexts (Peyerl and Züchner 2022; Regner and Schubert-Suffrian 2018; Crane and Broome 2017; Jenny Preston et al. 2019; Angelöw and Psouni 2025). Spatial topics such as urban development or mobility are comparatively underrepresented. Urban spaces are predominantly

planned for adult perspectives, whilst children's spatial knowledge and needs remain marginalised. Studies show the differences between parental and children's perceptions of urban qualities (Wilhelmsen et al. 2023). In mobility research, children are often represented by their parents without appearing as respondents themselves (Marquart, Schuppan, and Jarass O. J.).

Transdisciplinary research is understood as a co-productive process in which socially relevant knowledge beyond academic expertise is systematically included, reflected upon, and integrated into research and design processes (Bergmann et al. 2005). If sustainability is conceived as an intergenerational transformation project, the question of epistemic justice arises (Duchkova and Leventon 2023). Knowledge production is shaped by power relations: not all forms of knowledge are equally recognised, and not all social groups are equally acknowledged as legitimate knowers. Epistemic justice therefore seeks to broaden the spectrum of recognised knowledge and to challenge exclusions in processes of knowledge production. Excluding children's perspectives not only reproduces generational power asymmetries, but also limits the spectrum of transformative and experience-based knowledge resources.

This paper addresses this gap by analysing an exemplary participatory workshop format in which children developed and collectively refined ideas on sustainable cities and mobility. The article addresses two research questions: First, how can children's agency be methodologically enabled within transdisciplinary sustainability research designs? Second, what forms of sustainability-related expressions emerge when children are engaged through a structured participatory process of future-oriented urban imagination?

The analysis focuses on the methodological design of the workshop, but also analyses the thematic patterns expressed in the generated material. Rather than positioning children primarily as recipients of sustainability education, the study examines how participatory research settings can be structured to make children's perspectives visible, articulable, and analytically accessible within transdisciplinary knowledge production. In this sense, the paper contributes to methodological reflection on inclusive research designs in sustainability science and to ongoing discussions on how diverse forms of knowledge can be integrated into intergenerational research contexts.

1. METHODS

The methodological design and implementation of the 'Maus-Türöffner-Tag' at IZES was guided by the motto '*On the move towards the future: Your ideas for beautiful and environmental friendly cities*' and explicitly embedded in transdisciplinary and transformative research approaches. It was based on the assumption, that children's every day, spatial, and future-oriented knowledge makes a legitimate contribution to sustainability research processes. This change of perspective, which recognises children as social actors and co-creators of research, is central to the conceptual, methodological and ethical orientation of participatory research approaches (Hurrelmann 1986; Cuevas-Parra and Tisdall 2019; Kazemi 2025; Mason and Hood 2011; Coyne and Carter 2024).

1.1. ETHICAL CONSIDERATIONS

Given the participation of minors, particular attention was paid to ethical considerations throughout the project. Participation in the workshop was voluntary. There was an open online registration process in advance. Parents or legal guardians were informed about the objectives and procedures of the workshop and provided consent for their children's participation as well as for the documentation of the process. In addition, the children themselves were informed about the activities in age-appropriate language and were free to decide whether and to what extent they wished to participate in individual activities. To protect participants' privacy, no personal information was

included in the analysis or publication of the results. Visual materials were used only in anonymised form and exclusively with prior consent.

At the same time, the structural asymmetry between scientific actors and child participants was reflected upon as a specific manifestation of generational power relations within transdisciplinary settings (Alanen 2005). To reduce hierarchical effects and strengthen children's agency, specific framework measures were implemented. These included that children outnumbered adult researchers (20 children age 8-14, 3 adult researchers, and 1 artist), consciously creating an open, respectful, and non-institutional research space, and using accessible, understandable and dialogical language. The aim was not only to gather children's perspectives on sustainable cities, mobility and urban quality of life. They should also be made visible as a legitimate component of transdisciplinary knowledge production and be prepared for integration into further research and design processes.

2.2. WORKSHOP METHODS

Methodologically, the three-hour workshop was structured as a sequence of complementary participatory formats addressing different forms to support children express and articulate their knowledge.

- (1) At the beginning, the children were greeted individually and introduced to the room and the process to establish trust and orientation as prerequisites for co-productive processes. In the centre of the room, approximately 40 picture cards on the theme of the city from various perspectives served as epistemic artefacts, enabling emotional, situational, and symbolic approaches to future-oriented topics. During a 'flashlight' session, the children articulated their initial associations, wishes and fears regarding the city of the future. This free exploratory phase served to investigate subjective attributions of meaning without translating them into scientific categories or evaluating them.
- (2) In a subsequent collective critique phase, the children identified 'disruptive factors' in their own current environment, such as problematic places, infrastructure or social situations. This phase fulfilled a dual function within the transdisciplinary research process: On the one hand, it enabled the articulation of experience-based everyday knowledge. On the other hand, it represented a first step towards joint problem definition and joint reflection – a central common element of transdisciplinary research and participatory childhood research (Prengel and Storck-Odabasi 2012; Bergmann et al. 2005).
- (3) Building on this, the children were invited to explore their own imagined city of the future as part of a guided visualisation exercise – an imaginary journey. Methodologically, this phase can be classified as a speculative and anticipatory element of transdisciplinary research, opening up alternative futures beyond existing logical problems and path dependencies. Imagination served as an epistemic resource that strengthens children's agency. It enables them to consciously subvert the normative assumptions of scientific or planning discourses (Castro 2021).
- (4) In the following part, each child visualised its individual city of the future in a drawing. The visual representation allowed non-linguistic condensation of complex visions. In addition, it contributed to methodological triangulation by enabling different forms of knowledge to coexist on an equal footing.
- (5) The individual results were incorporated into a collaborative group process. The children presented their visions, reflected on similarities and differences, and developed a collective vision of their future city. This step can be understood as a phase of knowledge integration, in which individual experiential and imaginative knowledge was transformed

into a collectively negotiated future narrative. The artistic synthesis served as a translation between individual perspectives and collective representation, ensuring that all contributions were visibly integrated and recognised as equally valuable.

At the end of the workshop, the children presented the artwork to their parents, sparking a dialogue about potential courses of action. This fulfilled the transdisciplinary aim of unrestricted knowledge not only generated to the research space, but rather integrating it into social contexts and opening up avenues for further negotiation and transformation processes.

1.3. DATA MATERIAL

The empirical material consists of (i) protocols from group discussions, (ii) children's drawings, (iii) a collaboratively produced artwork, (iv) photographic documentation of the workshop process, and (v) field notes taken by the research team. Together, these materials form a multimodal qualitative dataset capturing both verbal and visual forms of expression.

The analysis followed a two-level ex-post qualitative coding strategy. First, all materials were analysed with regard to transdisciplinary knowledge forms, in particular distinguishing between system knowledge (problem perceptions and descriptions of current conditions) and target knowledge (future-oriented ideas and transformation proposals). This phase focused on identifying how different types of knowledge were expressed across verbal and visual data.

Second, the material was coded in relation to relevant dimensions of the SDGs as an external analytical framework. This step served as a retrospective categorisation tool to structure and contextualise the identified themes across data types. The SDG coding was applied consistently to both verbal statements and visual artefacts as an illustrative frame, without implying a direct or intended correspondence by the participants.

2. RESULTS AND DISCUSSION: CHILDREN'S CONTRIBUTIONS AND IMPLICATIONS FOR TRANSDISCIPLINARY RESEARCH DESIGN

The material generated in the workshop can be understood as collaboratively produced qualitative expressions of children's perspectives on sustainable urban futures. In the context of this study, these materials are not interpreted as representative statements, but as situated outputs generated within a structured participatory research setting. Rather than focusing on the content itself as generalisable knowledge, the analysis emphasises how different forms of expression emerge through the designed participatory sequence with children. The workshop thus serves as an example of how transdisciplinary research settings can be structured to enable diverse articulations of problem perceptions and future imaginaries.

2.1. GENERATION OF SYSTEM KNOWLEDGE

During the joint critique phase, the children expressed their views on their experiences in their immediate environment. They described how they are affected and pointed out topics concerning them personally. The following problem areas were most frequently identified and are illustratively linked to SDG categories:

- global warming and greenhouse gas emissions (SDG 13: Climate Action)
- destruction of habitats (SDG 15: Life on Land; SDG 14: Life below water)
- car traffic and exhaust fumes (SDG 11: Sustainable Cities and Communities)
- rubbish in waterways and waste of resources (SDG 14: Life Below Water)

From an analytical perspective, the content-related agreement with established sustainability goals is less relevant here than the fact that children independently formulate problems and link global transformation issues to local situations. They do not merely reproduce discourses, but situate them relationally within their own environment. This indicates that the structured participatory setting enables the articulation of contextually grounded system-related knowledge within a transdisciplinary research process.

2.2. GENERATION OF TARGET KNOWLEDGE

In the imagination and visualisation phase, perceptions of problems are transformed into concrete transformation plans corresponding with sustainability goals. The following patterns emerged:

- The children suggest installing special filters in buildings. These are intended to filter CO₂ from the air and reduce greenhouse gas emissions (*SDG 13: Climate Action*)
- In their vision of the city of the future, land consumption and ecosystem destruction is to be minimised through vertical building development. This involves creating cities both underground and in the clouds. Furthermore, roof surfaces and walls are to be greened in order to create new habitats for animals (*SDG 11: Sustainable Cities and Communities; SDG 15: Life on Land*)
- The children propose using grass as building material. Trees and wood are also considered as future building materials (*SDG 11 and SDG 12: Responsible Consumption and Production*)
- With the explicit statement “Everything is accessible!!!”, the children formulate a normative demand. Accessibility is imagined not as a special solution, but as a universal standard (*SDG 11 and SDG 10 Reduced Inequalities*)
- Technological assistive solutions – navigation glasses for blind people, VR applications to combat fear of heights, slides, and inclusive forms of mobility – broaden this perspective. The city of the future is conceived as a space where difference is not compensated for, but rather structurally integrated from the outset (*SDG 11 and SDG 10 Reduced Inequalities*)
- With their idea of an exchange system, the children articulate a critique of existing economic orders, which they experience as exclusionary. Their visions point out alternative forms of exchange that are more strongly oriented towards reciprocity and direct participation. Thus, they integrate themselves into the children’s everyday lives. The economy is not conceived solely as a question of efficiency or growth, but as a question of fair participation (*SDG 16: Peace, Justice and Strong Institutions as well as SDG 8: Decent Work and Economic Growth and SDG 10*)

These contributions are interpreted as future-oriented articulations that emerge within the structured workshop setting rather than as fully developed or internally consistent planning concepts. Their analytical value lies in illustrating how imaginative and solution-oriented thinking can be elicited through transdisciplinary research formats, in which children are recognised as actors.

2.3. IMPLICATIONS FOR TRANSDISCIPLINARY RESEARCH DESIGN

The workshop output suggests that transdisciplinary research with children can benefit from explicitly structured participatory sequences that separate different modes of engagement and expression. In particular, the combination of reflection, imagination, individual production, and collective synthesis appears useful for enabling diverse forms of knowledge articulation. Within our

interpretive frame, the findings suggest that children are capable of articulating differentiated problem perceptions and future-oriented ideas when engaged through appropriate participatory formats. This raises methodological questions for transdisciplinary research regarding how such forms of expression can be systematically enabled, documented, and integrated into broader sustainability-oriented research processes, acknowledging that children are a relevant stakeholder group.

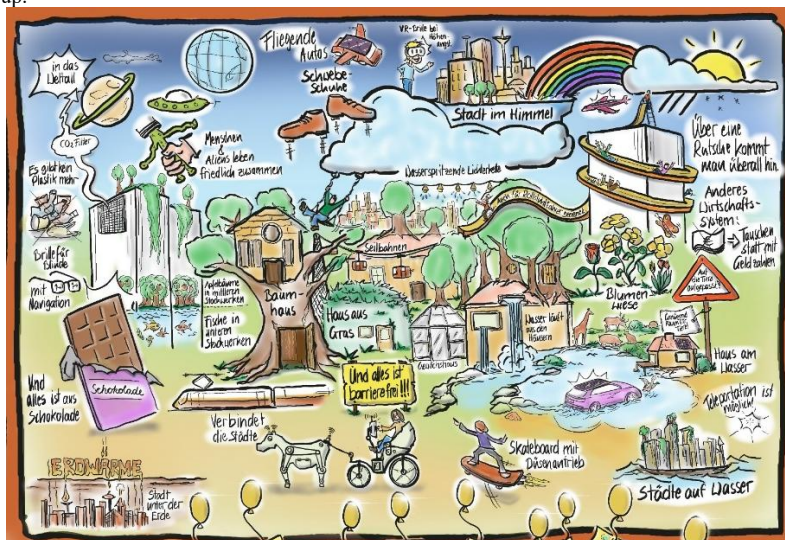


Figure 1: Excerpt from the image visualising ideas for the city of the future (drawn by Stefan Behrendt)

Rather than claiming general representativeness, the study demonstrates the epistemic potential of participatory formats for eliciting situated, experiential and imaginative forms of knowledge. These contributions should be understood as context-dependent expressions within a facilitated research setting. At the same time, the analysis is limited by the exploratory nature of the study, the small sample size, and the duration of the workshop. The findings therefore cannot be generalised but serve as a methodological illustration for future transdisciplinary research designs. Future research may further develop and compare such formats across different contexts, age groups, and thematic fields. In addition, questions of facilitation, power asymmetries, and translation between individual and collective outputs require further systematic investigation.

3. CONCLUSION: CHILDREN AS PRODUCERS OF TRANSFORMATION KNOWLEDGE

In planning and research processes, children are usually seen as affected or as learners, not as epistemic authorities. The setting implemented here shows that this can be changed: Children identify problems, develop alternatives and negotiate collective visions of the future. Their contributions demonstrate systemic thinking, transformative competence and empathy extending beyond their own interests, including future generations, animals and vulnerable groups.

In the implemented setting, children's perspectives generated independent transformative knowledge that connects normative guiding principles (justice, inclusion, ecological regeneration) with concrete spatial and technical ideas, such as barrier-free infrastructure, vertical construction methods, green roofs, or alternative mobility, and economic systems. It provided not only insights into children's conceptions of sustainability but also creative impetus for urban planning and mobility.

Two consequences arise for transdisciplinary research: Firstly, children substantially expand the range of knowledge that can be integrated. Secondly, the question of epistemic justice becomes crucial: Which social groups are considered legitimate producers of knowledge, and which are not? Children have so far been marginalised in this regard. Participatory, artistic formats can mitigate these asymmetries, make children's agency visible, and demonstrate their relevance for the socio-ecological transformation of cities.

The project demonstrates that children are not merely recipients of knowledge, but can actively generate transformative knowledge. Their knowledge opens up alternative futures, inspires creative solutions and raises awareness of justice, inclusion and nature – involving instead of excluding the special needs of children.

REFERENCES

4. Alanen, Leena. 2005. "Kindheit Als Generationales Konzept." In *Kindheit Soziologisch*, edited by Heinz Hengst and Helga Zeiher, 65–82. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
5. Angelöw, Amanda, and Elia Psouni. 2025. "Participatory Research with Children: From Child-Rights Based Principles to Practical Guidelines for Meaningful and Ethical Participation." *International Journal of Qualitative Methods* 24. <https://doi.org/10.1177/16094069251315391>.
6. Arnstein, Sherry R. 1969. "A Ladder of Citizen Participation." *Journal of the American Institute of Planners* 35 (4): 216–24. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>.
7. Bergmann, Matthias, Bettina Brohmann, Esther Hoffmann, M. Céline Loibl, Regine Rehaag, Engelbert Schramm, and Jan-Peter Voß. 2005. "Qualitätskriterien Transdisziplinärer Forschung: Ein Leitfaden Für Die Formative Evaluation Von Forschungsprojekten." *ISOE Studientexte* (13). <http://www.isoe-publikationen.de/fileadmin/redaktion/ISOE-Reihen/st/st-13-isoe-2005.pdf>. Accessed May 24, 2023.
8. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2024. "Der Nationale Aktionsplan Für Kinder- Und Jugendbeteiligung: Ergebnisse Und Handlungsempfehlungen Für Den Verantwortungsbereich Der Bundesregierung." Unpublished manuscript, last modified February 26, 2026. <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/aktuelles/alle-meldungen/lisa-paus-stellt-nationalen-aktionsplan-fuer-kinder-und-jugendbeteiligung-vor-255788>. Auszüge aus der Abschlussdokumentation des Dialogprozesses.
9. Castro, Ingrid E., ed. 2021. *Childhood, Agency, and Fantasy*. 1st ed. Lanham: Lexington.
10. Coyne, Imelda, and Bernie Carter. 2024. *Being Participatory: Researching with Children and Young People*. Cham: Springer International Publishing.
11. Crane, Stacey, and Marion E. Broome. 2017. "Understanding Ethical Issues of Research Participation from the Perspective of Participating Children and Adolescents: A Systematic Review." *Worldviews on evidence-based nursing* 14 (3): 200–209. <https://doi.org/10.1111/wvn.12209>.

12. Cuevas-Parra, Patricio, and E. Kay M. Tisdall. 2019. "Child-Led Research: Questioning Knowledge." *Social Sciences* 8 (2): 44. <https://doi.org/10.3390/socsci8020044>.
13. Duchkova, Helena, and Julia Leventon. 2023. "Epistemic Justice: How Can Diverse Forms of Knowledge Improve Policy Making?" *Cambridge: SSH CENTRE*. https://sshcentre.eu/wp-content/uploads/2023/05/01-Literature-Briefs_SSH-and-epistemic-justice.pdf.
14. Heinzel, Friederike. 2012. "Qualitative Methoden in Der Kindheitsforschung: Ein Überblick." In *Methoden Der Kindheitsforschung: Ein Überblick Über Forschungszugänge Zur Kindlichen Perspektive*, edited by Friederike Heinzel. 2., überarbeitete Auflage, 22–35. Kindheiten. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
15. Hurrelmann, Klaus. 1986. *Einführung in die Sozialisationstheorie: über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit*. Pädagogik. Weinheim: Beltz. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407258885.
16. Kazemi, Baharan. 2025. "Children as Participants in Research." *Child Adolesc Soc Work J*. <https://doi.org/10.1007/s10560-025-01040-y>.
17. Konvention Über Die Rechte Des Kindes. UNICEF. November 20, 1989. Accessed February 24, 2026. <https://www.unicef.de/informieren/ueber-uns/fuer-kinderrechte/un-kinderrechtskonvention>.
18. Lange, Sarah Désirée, and Lisa Gutschik. 2025. "Wenn Die Welt Fieber Hat, Haben Wir Auch Fieber!" - Grundschulkinder Diskutieren Über Den Klimawandel." *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. <https://doi.org/10.1007/s11618-025-01347-7>.
19. Marquart, Heike, Julia Schuppan, and Julia Jarass. o. J. "Mit Kindern Lebenswerte Straßenräume Erproben: Ein Methodischer Leitfaden." Unpublished manuscript, last modified February 24, 2026. https://www.dlr.de/de/vf/medien/publikationen/leitfaden_mit-kindern-lebenswerte-strassenraeume-erproben_dlr_komprimiert.pdf.
20. Mason, Jan, and Suzanne Hood. 2011. "Exploring Issues of Children as Actors in Social Research." *Children and Youth Services Review* 33 (4): 490–95. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.05.011>.
21. Montreuil, Marjorie, Aline Bogossian, Emilie Laberge-Perrault, and Eric Racine. 2021. "A Review of Approaches, Strategies and Ethical Considerations in Participatory Research with Children." *International Journal of Qualitative Methods* 20. <https://doi.org/10.1177/1609406920987962>.
22. Peyerl, Katrin, and Ivo Züchner, eds. 2022. *Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe: Anspruch, Ziele und Formen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen*. 1. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
23. Prengel, Annedore, and Julian Storck-Odabasi. 2012. "Partizipative Kindheitsforschung Und Pädagogische Praxisforschung: Differenzen, Gemeinsamkeiten Und Wechselseitige Inspirationen." In *Methoden Der Kindheitsforschung: Ein Überblick Über Forschungszugänge Zur Kindlichen Perspektive*, edited by Friederike Heinzel. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
24. Preston, Jenny, Simon R. Stones, Hugh Davies, Jennifer Preston, and Bob Phillips. 2019. "How to Involve Children and Young People in What Is, After All, Their Research." *Archives of disease in childhood* 104 (5): 494–500. <https://doi.org/10.1136/archdischild-2018-315118>.
25. Regner, Michael, and Franziska Schubert-Suffrian. 2018. *Partizipation in der Kita: Projekte und den Alltag demokratisch mit Kindern gestalten*. Überarbeitete und erweiterte Neuauflage (3. Gesamtauflage). Freiburg, Basel, Wien: Herder.

26. Wilhelmsen, Terese, Steinar Øvreås, Hege Roll-Hansen, Anne-Line Bjerknes, and Simen Thorrud. 2023. "Developing Child-Friendly Cities: Young Children's Participation in Urban Planning." *J Child Edu Soc* 4 (3): 274–90. <https://doi.org/10.37291/2717638X.202343290>.

ADVANCING SUSTAINABILITY COMPETENCES IN HIGHER EDUCATION: GUIDELINES FOR CURRICULUM IMPROVEMENT

MARIUS BRAZDAUSKAS

Vilniaus kolegija / Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

Higher education is uniquely positioned to play a leading role in supporting sustainable development and especially in developing key sustainability competences. This paper aims to systematically and conceptually analyse the ongoing research insights on different approaches to identify key sustainability competences which could be advanced through curriculum development in higher education institutions. In turn, this paper seeks to develop practical guidelines for curriculum improvement and potential pathways to advance sustainability competences. The author argues that the curriculum related to advancing sustainability competences should highlight strategic thinking, systems thinking, future thinking, value thinking, motivational thinking, and creative thinking. By presenting a theoretical systemic analysis and synthesis of scientific literature, this paper follows an exploratory approach to assess the concepts and practical guidelines under analysis. Additionally, this paper contributes to the ongoing academic discussion on how to prepare students to adapt to sustainable development priorities through the perspective of key sustainability competences.

Keywords: Education for Sustainable Development, Sustainability competences, Curriculum development, strategic thinking, systems thinking, future thinking, value thinking, motivational thinking, creative thinking.

INTRODUCTION

The current academic debate on sustainability discourse has been engaged in a rich, complex and solution-searching discussion on key sustainability competences that are considered critical to advance sustainable development at higher education institutions. Sustainable development is a highly complex process involving societal transformation, knowledge-based society, political agreements at local and global levels, corporate social responsibility and technological ecological innovations. Indeed, the literature on sustainability-oriented competences is characterized by terminological ambiguity, different approaches resulting and even schools of thought what results in a sea of different labels (Brundiars et al., 2020), whereby the term competences is used interchangeably, with competence, skills, abilities, capabilities, capacities, and similar concepts (Cebrian & Junyent, 2015). In this respect, clarification and joint approaches of this field is essential to advance forward and escape ambiguity.

Competences of sustainability also undergo an intensive debate as they are defined as the interlinked set of knowledge, skills, attitudes, and values that enable effective, embodied action in the world with respect to real-world sustainability problems, challenges, and opportunities, according to the context (Wiek et al., 2011). Yet, at the same time key competences in sustainability are a distinctive and multifunctional competence which is composed of several sustainability competences that functionally relate to each other (Brundiars et al., 2020). Sustainability is a multi-complex and multi-directional process; therefore, a systemic view among different competences should be addressed properly.

Many researchers have conducted different studies in an attempt to identify key sustainability competences and formulated many different approaches. Wiek, Withycombe, and Redman (2011) have highlighted five key competences that represent their sustainability framework

by highlighting systems-thinking competence, anticipatory competence, normative competence, strategic competence, and interpersonal competence. As they argue, rather than being a “laundry list” of competences, they are interlinked and interdependent, as each contributing its part to sustainability problem-solving processes. Subsequently, Wick and colleagues (2016) added a sixth key competence, namely integrated problem-solving competence which integrated all above mentioned competences into a whole. Another important study was conducted by MacDonald, Clarke, Ordóñez-Ponce, Chai, Andreassen (2020) who analyzed sustainability management competencies through the interview analysis of 26 sustainability professionals employed by Canadian municipalities and identified the following key sustainability-oriented competences:

- Communication;
- Change management;
- Multi-disciplinary collaboration for intervention formulation and implementation;
- Interpersonal competence;
- Sustainability knowledge;
- Strategic thinking;
- Information seeking;
- Project management;
- Future-oriented thinking;
- Sustainability values;
- Systems thinking

A survey by Brundiers et al. (2021) identifies five key competencies necessary to analyze and solve sustainability issues, as these can be applied across disciplines and are not solely focused on knowledge acquisition. They define competencies as knowledge, skills, motives, and attitudes necessary to solve sustainability-related problems. The authors introduce the following key sustainability competences:

- Systems Thinking Competence
- Futures Thinking (anticipatory) Competence
- Values Thinking (normative) Competence
- Strategic Thinking Competence
- Interpersonal (collaboration) Competence.

This paper aims to systematically and conceptually analyse the ongoing research insights on different approaches to identify key sustainability competences that could be advanced through curriculum development in higher education institutions. In turn, this paper seeks to develop practical guidelines for curriculum improvement and potential pathways to advance sustainability competences based on research insights on different competences required to advance sustainability competences. This paper highlights the importance of strategic thinking, systems thinking, future thinking, value thinking, motivational thinking, and creative thinking competences as key sustainability competences that drive future change and sustainable development.

Curriculum improvement refers to the process of continuously making instruction more advanced and relevant as changes and new approaches may be required due to the new developments and innovations in instructional best practices, or even new subject-area discoveries and research insights. As sustainability is a dynamic and evolving field of research and instruction, timely curriculum adaptation and improvement plays a key role in advancing sustainability competences. In this paper curriculum improvement is viewed through two perspectives: guidelines for improving curriculum content, and guidelines for improving learning environments and pedagogical approaches. In parallel to this academic discussion, this article also seeks to contribute theoretically to the research stream on the linkages between sustainable development and key sustainability competences from different perspectives also by emphasizing the importance to integrate creative thinking competence. By presenting a theoretical systemic analysis and synthesis of scientific

literature focusing on key sustainability competences, this paper follows an exploratory approach to assess and develop the practical guidelines under analysis.

1. KEY SUSTAINABILITY COMPETENCES

Literature review indicates that many authors viewed sustainability competences from different perspectives and approaches. In addition, this paper also incorporates creative thinking as a key sustainability competence as effective sustainable development is not possible without creative thinking that advances innovation and sustainable solutions. Creative thinking is an important companion to the above-mentioned sustainability competences as it helps you look at problems and situations from a fresh perspective. Creating thinking is a way to develop novel solutions that do not depend wholly on past or current solutions. It's a way of employing strategies to clear your mind so that your thoughts and ideas can transcend what appear to be the limitations of a problem. In turn, the author argues that the curriculum related to advancing sustainability competences should highlight strategic thinking, systems thinking, future thinking, value thinking, motivational thinking, and creative thinking.

Strategic thinking competence

Strategic competence refers to the ability to collectively design and implement interventions, transitions, and transformative governance strategies toward sustainability (Wiek et al., 2011). Strategic thinking means being able to develop a strategy or a plan to achieve a particular vision. It entails the ability to collectively design and implement, interventions, transitions, and transformative governance strategies toward sustainability, which means finding creative ways to solve the critical problems of our time, find innovative solutions (Warren et al. 2014), solve the barriers to change, creatively plan innovative experiments to test strategies (Brundiery et al., 2020).

Systems thinking competence

Systems-thinking competence refers to the ability to collectively analyze complex systems across different domains (such as society, environment, economy, etc.) and across different scales (from local to global) by considering cascading effects, inertia and other systemic features related to sustainability issues and sustainability problem-solving frameworks (Wiek et al., 2011). Connections between human and natural systems are of particular interest because they offer excellent examples of cascading effects, illustrating that what might seem to be a simple outcome of a given system can actually have a series of effects on other interconnected systems" (Warren et al., 2014).

Systems thinking is highly interlinked with operational thinking as many complex processes refer to integrated problem-solving competency in the first place that emerges as an ability to disrupt and transgress in order to break habits and dominant and hegemonic structures and lead radical change (Brundiery et al. 2021). From the implementation point of view, the collective ability to realize a planned solution toward a sustainability-oriented vision, to monitor and evaluate the realization process and to address emerging challenges, recognizing that sustainability problem-solving is a long-term, iterative process between planning, realization, and evaluation (Brundiery et al., 2020.).

Value thinking competence

Value thinking competence (sometimes referred to as *normative competence*) refers to the ability to collectively map, specify, apply, reconcile, and negotiate sustainability values, principles, goals, and targets (Wiek et al., 2011). Value thinking is also known as value-focused thinking, value-based thinking, orientation thinking/knowledge, normative thinking, or ethical thinking. To use values thinking involves concepts of justice, equality, equity, social-ecological integrity, and ethics. It also entails ethical considerations and understanding on how these concepts vary across and within cultures, and how integrating these concepts (or not integrating) contributes to solving sustainability problems. Indeed, sustainability-oriented solutions must be fair and just and transparent to all the

stakeholders in order to be equitable. Just as the development of sustainable solutions should involve everyone affected, solutions should not just benefit a single person or group” (Warren et al. 2014).

Value thinking competence is interlinked with *intrapersonal competence* as the ability to be aware of one's own emotions, desires, thoughts, behaviors, and personality, as well as to regulate, motivate, and continually improve oneself drawing on competencies related to emotional intelligence and social and emotional learning (Brundiens et al. 2021; Brundiens et al., 2020). Sustainability is both a goal and value of our society; therefore value thinking plays a dominant role in advancing sustainability goals forward.

Future thinking competence

Future thinking (sometimes referred to as *anticipatory competence*) refers to the ability to collectively analyze, evaluate, and craft rich ‘pictures’ of the future related to sustainability issues and sustainability problem-solving frameworks (Wiek et al, 2011). It is the ability to evaluate the potential consequences of human intervention or non-intervention by projecting the future conditions and actions. Indeed, Future thinking competence is highly interlinked with *foresighted thinking* as a method to plan and foresee future trajectories and plans of action.

Futures thinking is also known as trans-generational thinking, as it also plans for future generations and humanity survival and future conditions. In seeking sustainable solutions, stakeholders, policy makers, businesses, innovators, and citizens need consider how past decisions led us to the crises we face today and adjust their insights in their future planning by assessing how today's solutions could introduce negative cascading effects and become tomorrow's problems (Warren et al. 2014). Future thinking competence also entails the ability to iterate and continuously refine one's own futures thinking and planning (visions, scenarios, projections, plans etc.) in a productive and explicit tension to the status quo (Brundiens et al., 2020).

Motivational thinking competence

Interpersonal competence refers to the ability to motivate, enable, and facilitate collaborative and participatory sustainability research and problem solving (Wiek et al, 2011). It entails the ability to apply the concepts and methods of each competency not merely as “technical skills,” but in ways that truly engage and motivate diverse stakeholders to empathically work with collaborators and citizens through different ways of knowing and communication (Brundiens et al., 2020.). Sustainability is a goal, value and aspiration; therefore motivational thinking competence plays a key role in advancing sustainability agenda forward.

Motivational thinking competence is highly interlinked with *collaborational thinking* competence or *interpersonal Competence* referring to the ability .to motivate, enable, and facilitate collaboration towards sustainability. Such competence need to disclose itself as core skills related to project (group) management, communication, deliberation, negotiation, collaboration, leadership, pluralist and trans-cultural understanding, and empathetic listening and engagement (Brundiens et al., 2021).

Creative thinking competence

Creative thinking is also highlighted as a critical component of the transformative competencies for sustainability as emphasized by the OECD's Education 2030 initiative (OECD, 2018). Creative thinking entails the capacity to facilitate the wave of innovation created by the merging of minds, industries, and fields highlights its potential and value for society. Creative thinking is an engine of innovation that drives our societies and economies forward by proposing innovative environmentally-friendly solutions and novel approaches to different unsustainable problems. Today's literature research indicate that there are different approaches and techniques to advance creative thinking. For instance, Boden (2014) has identified three methods to achieve creativity in our human mind: exploratory creativity, transformational creativity, and combinational creativity. Exploratory creativity includes exploring the conceptual space or structured style of thinking. Transformational creativity involves transforming the conceptual space to produce ideas in

a new structured style of thought. Combinational creativity includes the exploration of unfamiliar combinations of familiar ideas. In other academic discussions, “*create*” and “*improve*” approaches are emphasized for explaining the scope and nature of creative thinking competence.

Indeed, the “*create*” competence or skill is focused on imagining and creating new unconventional ideas based on an understanding of what is common or conventional (Cropley 2006; Runco 2014). The outcomes of the “*create*” competence might include the ability to create multiple solutions that are as different from each other as possible, and/or multiple unconventional solutions that would not fall into categories of solutions previously identified as conventional. The “*create*” competence also focuses on the creation of these solutions across a variety of contexts, domains, and/or challenges. Creative thinking competence entails the deeper understanding of unconventionality and how ideation for unconventionality might be influenced and limited by what society and the individual consider to be conventional. Within sustainability discourse, the “*create*” competence has the potential to create unique sustainability-oriented solutions and environmentally-superior innovations.

The “*improve*” competence or skill is focused on ideation on how to improve existing ideas and create an optimized solution for the challenge or problem (Plucker et al. 2004; Lucas and Spencer 2017). The outcomes of this competence might include the creation of an optimized solution or solutions for the challenge, the improvement of an existing solution based on a new constraint or value criteria, or the modification of a conventional solution to make it more unconventional. To some extent, the “*improve*” competence refers to varied ways of improving from the incremental way of thinking towards transformational improvement. This competence utilizes the understanding of what is conventional, unconventional, and valuable, as generated through the other creative thinking skills, as a foundation to revisit and improve existing ideas to create an optimized solution to solve a challenge or a sustainability problem.

2. GUIDELINES FOR CURRICULUM IMPROVEMENT FOR SUSTAINABILITY COMPETENCES

Key sustainability competences as a group could be regarded as a *meta-competence* of meaningfully using and integrating different thinking competencies to solve sustainability problems and foster sustainable development, as it was implied by Wiek et al (2011). It may also be viewed as *integrated problem-solving competency* which entails successfully integrating two or more of the key competencies in sustainability problem-solving endeavors and, ultimately, integrating all key competencies to create viable and equitable solutions for sustainability (Brundiers et al., 2021). It entails also capability to combine and integrate steps of the sustainability problem solving process or competences, while drawing on pertinent disciplinary, inter-disciplinary, trans-disciplinary, and other ways of knowing (Brundiers et al., 2020.).

Indeed, sustainability achieves its purpose by transforming society. One of the suggestions for addressing sustainability more meaningfully is by introducing its elements into curricula, programs, and subjects at all levels of the education system through infusion or integration. Infusion means “to weave into the existing curriculum, the knowledge, perspectives, values, skills/actions needed to transform society and to sustain the planet. In turn, the following competence guidelines are being proposed by the author in order to promote student sustainability competences by advancing curriculum learning content and learning environments and pedagogical approaches. Curriculum content improvement refers to the advancement of knowledge and competences that students are expected to learn and develop as part of sustainability curriculum, whereas the perspective of improving learning environments and pedagogical approaches refers to the advancement of pedagogical methods and pathways to make the teaching of curriculum content more advanced and

effective. In turn, the following guidelines are proposed by the author in respect to research insights on sustainability competencies:

Guidelines for curriculum content:

- Advancing student knowledge of strategic thinking, systems thinking, future thinking, value thinking, motivational thinking, and creative thinking competences as key sustainability competences that drive future change and sustainable development.
- Integrating critical issues such as climate change, pollution prevention, life-cycle analysis, biodiversity, eco-innovation, disaster risk reduction, and sustainable consumption and production into the curriculum. The curriculum on sustainability is multi-directional and complex as it encompasses environment, economics, and society as a whole. Therefore, students need structured and deep knowledge from the natural sciences, social sciences, humanities, and technology to understand the principles of sustainable development, how they can be implemented, the values involved, and possible solutions.
- Advancing student knowledge of the ecological and social problems facing local and global communities and recognizing opportunities in this context.
- Promoting student understanding of sustainability as multi-dimensional and multi-level concepts involving integrated problem-solving competencies.
- Advancing student sustainability-oriented literacy and emerging new concepts.
- Analyzing specific case studies and best practices within different themes of sustainability.

Guidelines for learning environments and pedagogical approaches:

- Designing teaching and learning in an interactive, learner-centered way that enables exploratory, action-oriented and transformative learning, especially that advances strategic thinking, systems thinking, future thinking, value thinking, motivational thinking, and creative thinking competences as key sustainability competences.
- Promoting sustainability integrated problem solving by applying different ways of thinking during learning process. Many sustainability-based problems are highly complex, multi-directional and intertwined; therefore, in order to solve a problem, students must learn to identify it. Complex problems require deconstruction and their active discussion of sustainability challenges, possible solutions, and opportunities.
- Adopting problem-based approach to different problems such as like climate change, air pollution by letting students approach these problems from their perspectives.
- Promoting creative thinking and brainstorming. Brainstorming should let students incorporate as many ideas or potential solutions as possible so that students feel empowered and challenged by new ideas and their active discussions.
- Conducting extra-curricular or co-curricular activities and field-trips related to sustainability issues. Students may visit organizations, communities, or events that let them see sustainability issues in practice.
- Rethinking learning environments for sustainability as today learning environments take place in different contexts and spaces both physically (lectures in the forests, museums, or other areas of sustainability-oriented spaces) as well as virtual and online environments that inspire learners to act for sustainability.
- Using student clubs or sustainability-oriented associations and activities to advance student key sustainability competences and engage them in contributing and volunteering.
- Engaging with the local community to help through sustainability-oriented actions, often through project-based learning opportunities.
- Promoting student self-directed continuous education in advancing their sustainability-oriented literacy and emphasizing the importance of life-long learning in order

to be a front runner of innovative thinking and creative problem solving for sustainable development.

CONCLUSIONS

1. Higher education is uniquely positioned to play a leading role in supporting sustainable development, especially by promoting student innovation-driven thinking towards solving social and environmental challenges and creative problem solving. Education plays a critical role for the development of competences needed for dealing with sustainable development (Wiek et al., 2011; Rieckmann, 2012). Education needs “to do more than prepare young people for the world of work; it needs to equip students with the skills they need to become active, responsible and engaged citizens. Indeed, higher education institutions have all the expertise needed to develop an intellectual and conceptual framework for achieving this goal. They must play a strong role in education, research, policy development, information exchange and community outreaching to help create an equitable and sustainable future.” Indeed, Ryan and Tilbury (2013) propose that higher reeducation is critical for engaging individuals with sustainability because “this is the arena for significant encounters with critical thinking, provocative questions and alternative ideas about our current patterns of development and our potential to devise new ways of living” Further, a university-wide effort that engages academic departments in creating competencies and associated guidance for embedding ESD into curriculum may help create the participation and lasting change needed to promote ESD (Ryan and Tilbury, 2013).
2. Sustainability and CSR requires incremental and continuous improvement. Innovative solutions underlying sustainable development are increasingly becoming more complex; thus, requiring different kind of skills and competencies. This paper emphasized that the curriculum related to advancing sustainability competences should highlight strategic thinking, systems thinking, future thinking, motivation thinking, value thinking, and creative thinking. In order to become an innovation frontrunner, education and continuous development of competencies are of key importance. Following this perspective, business students are encouraged to develop a better understanding and competence on how to align business strategies with macro-level social and environmental needs and, in addition, find innovative and creative solutions and opportunities to develop more progressive and sustainable business models.

REFERENCES

1. Barth, M., & Rieckmann, M. (2012). Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: An output perspective. *Journal of Cleaner Production*, 26, 28-36.
2. Boden, M.A. *The creative mind: Myths and mechanisms*. 2nd ed. London, UK: Routledge, 2004.
3. Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G., Cohen, M., Diaz, L., Doucette-Remington, S., Dripps, W., Habron, G., Harre, N., Jarchows, M., Losche, K., Michel, J., Mochizuki, Y., Rieckmann, M., Parnell, R., Walker, P., Zint, M. (2020). Key competencies in sustainability in higher education—toward an agreed-upon reference framework. *Sustainability Science*, 1-17.
4. Brundiers, K.; Barth, M.; Cebrián, G.; Cohen, M.; Diaz, L.; Doucette-Remington, S.; Dripps, W.; Habron, G.; Harré, N.; Jarchow, M. (2021) Key Competencies in

- Sustainability in Higher Education—Toward an Agreed-upon Reference Framework. *Sustainability Science*, 16, 13–29.
5. Cebrián, G., & Junyent, M. (2015). Competencies in education for sustainable development: Exploring the student teachers' views. *Sustainability*, 7(3), 2768–2786.
 6. Cropley, A. (2006). In Praise of Convergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 18, 391–404.
 7. Laurie, R., Nonoyama-Tarumi, Y., McKeown, R., & Hopkins, C. (2016). Contributions of education for sustainable development (ESD) to quality education: A synthesis of research. *Journal of Education for Sustainable Development*, 10(2), 226–242.
 8. MacDonald, A., Clarke, A., Ordonez-Ponce, E., Chai, Z., & Andreasen, J. (2020). Sustainability Managers: The Job Roles and Competencies of Building Sustainable Cities and Communities. *Public Performance & Management Review*, 1–32.
 9. OECD. 2018. *The Future of Education and Skills: Education 2030*. Paris: OECD Publishing.
 10. Plucker, J.A., Ronald A. Beghetto, and Gayle T. Dow. (2004). Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research. *Educational Psychologist*, 39, 83–96.
 11. Runco, M.A. (2014). "Big C, Little c" Creativity as a False Dichotomy: Reality is not Categorical. *Creativity Research Journal* 26: 131–32. [CrossRef].
 12. Runco, M. A., Jonathan A. Plucker, and Lim, W. (2001). Development and Psychometric Integrity of a Measure of Ideational Behavior. *Creativity Research Journal*, 13, 393–400.
 13. Ryan, A., & Tilbury, D. (2013). Uncharted waters: Voyages for education for sustainable development in the higher education curriculum. *The Curriculum Journal*, 24(2), 272–294.
 14. Sawyer, R. K. (2011). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
 15. Warren, A., A L., & Foley, R. (2014). Sustainability Education Framework for Teachers: Developing sustainability literacy through futures, values, systems, and strategic thinking. *Journal of Sustainability Education*, 6, 1–14.
 16. Wiek A, Withycombe L, Redman CL (2011) Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218.
 17. Wiek, A., Xiong, A., Brundiers, K., van der Leeuw, S., (2014). Integrating problem-and project based learning into sustainability programs: a case study on the School of Sustainability at Arizona State University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15 (4), 431–449.

DARNUS VALDYMAS KAIP PRIELAIDA ĮMONĖS STRATEGINIAM ATSPARUMUI DIDINTI: ORGANIZACIJŲ PLĖTROS POŽIŪRIU

NERIJUS BUDRYS ^{A,B}

^APanevėžio kolegija, ^BVytauto Didžiojo universitetas, Lietuva

ANOTACIJA

Verslo aplinkoje kintantis neapibrėžtumas didina poreikį analizuoti vadybines prielaidas, kurios gali stiprinti įmonės strateginį atsparumą. Viena iš tokių prielaidų laikytinas darnusis valdymas, siejamas su atsakinga lyderyste, interesų derinimu, darbuotojų įtrauktimi ir ilgalaikės vertės kūrimu. Straipsnio tikslas – atskleisti darnaus valdymo reikšmę įmonės strateginiam atsparumui didinti organizacijų plėtros požiūriu. Straipsnis parengtas remiantis mokslinės literatūros teorine ir konceptualia analize. Jame analizuojamos darnaus valdymo ir strateginio atsparumo sampratos, jų tarpusavio sąsajos bei organizacijų plėtros vaidmuo stiprinant vidinius organizacijos gebėjimus. Plėtojama teorinė prielaida, kad darnus valdymas sudaro reikšmingas organizacines sąlygas įmonės strateginiam atsparumui stiprinti.

Raktiniai žodžiai: darnus valdymas; strateginis atsparumas; organizacijų plėtra; organizaciniai gebėjimai; lyderystė.

IVADAS

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje organizacijos veikia didėjančio neapibrėžtumo, trikdžių, geopolitinės įtampos ir technologinių pokyčių sąlygomis, todėl strateginis atsparumas tampa svarbia ilgalaikio organizacijos gyvybingumo prielaida. Duchek (2020) organizacinį atsparumą aiškina kaip gebėjimais grįstą reiškinį, apimančį numatymo, įveikimo ir adaptacijos stadijas. Šiame straipsnyje organizacinio atsparumo literatūra laikoma teoriniu pagrindu, o įmonės strateginis atsparumas suprantamas kaip šių gebėjimų strateginė išraiška, susijusi su ilgalaikės veiklos krypties, vertės kūrimo ir prisitaikymo neapibrėžtumo sąlygomis išlaikymu. Naujausiuose tyrimuose atsparumas siejamas su strateginio pokyčio galimybėmis, dinaminiais gebėjimais ir įmonės augimu kintančioje aplinkoje (Joussen et al., 2025; Liang & Li, 2024).

Vis dėlto strateginis atsparumas mokslinėje ir praktinėje vadybos diskusijoje neretai interpretuojamas pernelyg siaurai, jį siejant daugiausia su techninėmis rizikų valdymo priemonėmis, veiklos tęstinumo planais ar operacinio reagavimo instrumentais. Tokia kryptis reikšminga, tačiau nepakankamai paaiškina vidinių organizacinių veiksmų vaidmenį. Sawalha (2024) atsparumo kūrimą sieja su organizaciniu pokyčiu, todėl aktualu klausti, kokia vadybinė logika gali sudaryti prielaidas strateginiam atsparumui stiprinti. Viena iš tokių prielaidų laikytinas darnus valdymas, siejamas su atsakinga lyderyste, ilgalaikiu požiūriu, interesų derinimu, darbuotojų įtrauktimi, pasitikėjimu ir organizaciniu nuoseklumu. Todėl darnų valdymą tikslinga traktuoti ne tik kaip normatyvinę nuostatą, bet ir kaip vadybinę prielaidą, stiprinančią organizacijos vidinius gebėjimus.

Straipsnyje šis ryšys analizuojamas organizacijų plėtros požiūriu, darnų valdymą ir strateginį atsparumą siejant per lyderystę, kultūrą, bendradarbiavimą, mokymąsi, pokyčių valdymą ir organizacinių gebėjimų vystymą. **Tyrimo objektas** – darnaus valdymo ir įmonės strateginio atsparumo sąsajos organizacijų plėtros požiūriu. **Tyrimo tikslas** – atskleisti darnaus valdymo reikšmę įmonės strateginiam atsparumui didinti organizacijų plėtros požiūriu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darnaus valdymo sampratą ir pagrindinius jo bruožus vadybos kontekste;

2. Išanalizuoti įmonės strateginio atsparumo sampratą ir jo didinimo prielaidas organizacijoje;
3. Pagrįsti organizacijų plėtos požiūrio reikšmę aiškinant darnaus valdymo ir įmonės strateginio atsparumo sąsajas;
4. Atskleisti darnaus valdymo ir įmonės strateginio atsparumo dinaminį ryšį organizacijų plėtos požiūriu.

Tyrime taikomi mokslinės literatūros analizės, teorinės, konceptualios, lyginamosios ir interpretacinės analizės metodai.

1. DARNAUS VALDymo SAMPRATA IR PAGRINDINIAI JO BRUOŽAI VADYBOS KONTEKSTE

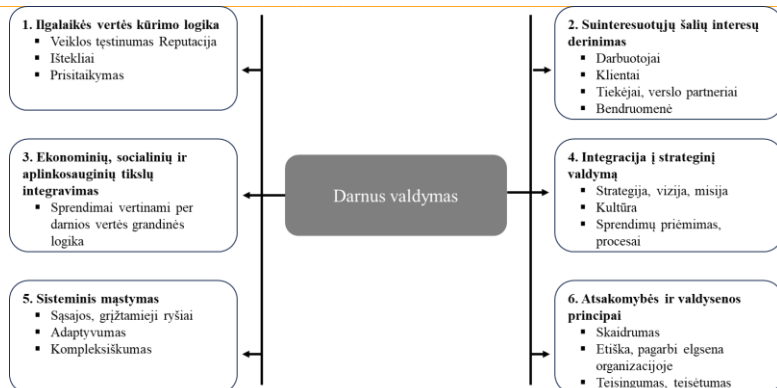
Mokslinėje literatūroje darnaus valdymo samprata siejama su organizacijų tvarumo, strateginio valdymo ir suinteresuotųjų šalių derinimo požiūriais. Šie aspektai leidžia darnų valdymą aiškinti ne vien kaip aplinkosauginių sprendimų visumą, bet kaip platesnę organizacijos strategijos, atsakomybės, procesų, suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir ilgalaikės vertės kūrimo logiką (Engert et al., 2016).

Van Marrewijk (2003) pabrėžia, kad organizacijų tvarumo samprata formavosi platesnių diskusijų apie ilgalaikį organizacijos vaidmenį vidinės ir išorinės aplinkos kontekste. Dyllick ir Hockerts (2002) organizacijos tvarumą sieja su gebėjimu suderinti dabartinius verslo vystymo poreikius su būsimų suinteresuotųjų šalių galimybėmis tenkinti savuosius poreikius. Taigi darnus valdymas atsako į klausimą, kaip organizaciją valdyti taip, kad ji kurtų ekonominę vertę ir kartu neardytų socialinio pasitikėjimo, žmonių gerovės bei aplinkos, nuo kurių pati organizacija ilgiamui priklauso.

Remiantis mokslinės literatūros analize, darnus valdymas gali būti konceptualizuojamas kaip tarpusavyje susijusių dimensijų visuma: ilgalaikės vertės kūrimas, suinteresuotųjų šalių interesų derinimas, ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų integravimas, strateginis valdymas, sisteminis mąstymas bei atsakomybės ir valdysenos principai. Tokia samprata leidžia darnų valdymą aiškinti ne kaip atskirą socialinės atsakomybės ar reputacijos priemonę, bet kaip integruotą organizacijos valdymo logiką, susijusią su ilgalaikiu gyvybingumu, sprendimų kokybe ir atsakingu santykiu su vidine bei išorine aplinka (Dyllick & Hockerts, 2002; Engert et al., 2016; Kitsios et al., 2020; van Marrewijk, 2003).

Darnaus valdymo dimensijos gali būti glaustai apibendrintos per šešias tarpusavyje susijusias kryptis. Pirmoji dimensija – ilgalaikės vertės kūrimo logika, siejanti organizacijos sėkmę ne tik su trumpalaikiu finansiniu rezultatu, bet ir su veiklos tęstinumu, reputacija, ištekliais, mokymusi ir prisitaikymo potencialu (Bansal, 2005; Kitsios et al., 2020). Antroji dimensija – suinteresuotųjų šalių interesų derinimas, kai darbuotojų, klientų, tiekėjų, partnerių, bendruomenių ir reguliuotojų įtraukimas padeda kurti dialogą, grįžtamąjį ryšį ir organizacinę mokymąsi. Trečioji dimensija – ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų integravimas, leidžiantis organizacijos sprendimus vertinti daugiakriteriškai, atsižvelgiant į jų poveikį žmonėms, aplinkai, reputacijai, rizikoms ir ilgalaikiam stabilumui (Dyllick & Hockerts, 2002).

Ketvirtoji dimensija – darnaus valdymo integracija į strateginį valdymą, apimanti viziją, misiją, tikslus, išteklių paskirstymą, procesus, rizikų vertinimą ir rezultatų matavimą. Penktoji dimensija – sisteminis mąstymas, padedantis atpažinti tarpusavio sąsajas, grįžtamuosius ryšius ir neplanuotas sprendimų pasekmes. Šeštoji dimensija – atsakomybės ir valdysenos principai, grindžiami skaidrumu, etiška elgsena, teisėtumu ir pagarba suinteresuotųjų šalių interesams (ISO, 2010).



1 pav. Darnaus valdymo konceptualiosios dimensijos

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis (Bansal, 2005; Kitsios et al., 2020), Fonseca et al. (2021), Thun et al. (2024), Yuriev et al. (2024).

Taigi darnaus valdymo struktūra gali būti aiškinama kaip daugialygė sistema, kurioje normatyviniai principai virsta strateginiais sprendimais, organizaciniais mechanizmais ir kasdienine veikla. Ši logika sudaro pagrindą darnų valdymą sieti su įmonės strateginiu atsparumu, nes atsparumas priklauso ne vien nuo reagavimo į krizes, bet ir nuo organizacijos gebėjimo ilginiui stiprinti kultūrą, procesus, kompetencijas, valdymo kokybę ir mokymąsi.

2. ĮMONĖS STRATEGINIO ATSPARUMO SAMPRATA IR JO DIDINIMO PRIELAIDOS ORGANIZACIJOJE

Įmonės strateginis atsparumas mokslinėje literatūroje vis dažniau aiškinamas ne kaip vienkartinis organizacijos gebėjimas atkurti veiklą po krizės, bet kaip ilgalaikė organizacinė geba numatyti aplinkos pokyčius, absorbuoti trikdžius, prisitaikyti ir išlaikyti strateginę veiklos kryptingumą. Organizacinis atsparumas šiame straipsnyje suprantamas kaip platesnis teorinis pagrindas, apibūdinantis organizacijos gebėjimą numatyti, įveikti ir adaptuotis po trikdžių (Duchek, 2020). Tuo tarpu įmonės strateginis atsparumas aiškinamas kaip vadybiškai ir strategiškai orientuota šių gebėjimų išraiška: gebėjimas ne tik atkurti veiklą, bet ir išlaikyti ilgalaikę strateginę kryptį, vėrtės kūrimo logiką, sprendimų kokybę bei transformacinį prisitaikymą neapibrėžtumo sąlygomis.

Šiame kontekste darnus valdymas gali būti laikomas viena iš reikšmingų įmonės strateginio atsparumo didinimo prielaidų. Jis orientuoja organizaciją į ilgalaikę vertę, atsakingą išteklių naudojimą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą, socialinės atsakomybės principus ir platesnį organizacijos poveikio suvokimą. Ortiz-de-Mandojana ir Bansal (2016) teigia, kad darnios verslo praktikos gali būti susijusios su ilgalaikė organizacine nauda, augimo potencialu ir organizacijos išlikimu. Todėl darnus valdymas tampa strateginio atsparumo veiksniumi tada, kai darnumo principai integruojami į realias verslo praktikas, o ne apsiriboja deklaratyviu įvaizdžio formavimu. Ši sąsaja taip pat priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, kompetencijų ir kultūrinių prielaidų. Tyrėjai Lengnick-Hall et al. (2011) pabrėžia, kad organizacijos atsparumas vystomas per strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą tobulinant darbuotojų kompetencijas ir formuojant vertybinę elgseną, lankstumą bei gebėjimą veikti ekstremaliose situacijose. Strateginis atsparumas taip pat susijęs su organizacijos gebėjimu suvokti savo aplinką ir valdyti pokyčius ne vien operaciniu, bet ir strateginiu lygmeniu.

ISO 22316 organizacinį atsparumą apibrėžia kaip organizacijos gebėjimą absorbuoti pokyčius ir prisitaikyti kintančioje aplinkoje, kad ji galėtų pasiekti savo tikslus. Šis apibrėžimas papildo mokslinėje literatūroje plėtojama atsparumo sampratą ir leidžia pabrėžti, kad atsparumas nėra tik rizikų valdymo ar veiklos tęstinumo klausimas. Jis apima platesnę valdymo kokybę: lyderystę, kultūrą, žinias, išteklius, koordinavimą ir nuolatinį tobulinimą.

Vis dėlto mokslinė literatūra leidžia formuluoti kritinę prielaidą: darnus valdymas savaime negarantuoja įmonės strateginio atsparumo. Atsparumas gali nesusiformuoti, jeigu darnumo principai taikomi fragmentiškai, formaliai arba tik komunikacijos lygmeniu. Organizacija gali deklaruoti darnumo vertybes, tačiau išlikti pažeidžiama, jeigu jos strateginiai sprendimai, procesai, atsakomybės, žmonių valdymas ir mokymosi mechanizmai nėra suderinti su ilgalaikės vertės kūrimo logika. Todėl darnus valdymas tampa atsparumo šaltiniu tik tada, kai jis integruoja etišką, atsakingą ir į suinteresuotąsias šalis orientuotą požiūrį į valdymo sistemą, sprendimų priėmimą, veiklos procesus ir organizacinę kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės strateginis atsparumas darnaus valdymo kontekste suprantamas kaip organizacinio atsparumo strategiškai orientuota išraiška. Jis apima ne tik gebėjimą reaguoti į krizes, bet ir gebėjimą sistemiškai stiprinti vidinius organizacinius gebėjimus, leidžiančius išlaikyti veiklos tęstinumą, strateginį kryptingumą, prisitaikymą prie pokyčių ir ilgalaikės vertės kūrimą. Šioje sąsajoje darnus valdymas veikia kaip įgalinanti prielaida: jis nukreipia organizaciją į ilgalaikę orientaciją, atsakingą valdymą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą, mokymąsi ir pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą.

Atsižvelgiant į tai, tolesnėje straipsnio dalyje strateginio atsparumo ir darnaus valdymo sąsaja analizuojama organizacijų plėtros požiūriu. Ši perspektyva leidžia paaiškinti, kokiais vidiniais organizaciniais mechanizmais darnus valdymas gali būti paverčiamas realia strateginio atsparumo didinimo prielaida. Organizacijų plėtros požiūris padeda atskleisti, kaip ši sąsaja formuojasi per organizacijos struktūrą, kultūrą, lyderystę, darbuotojų įgalinimą, mokymąsi ir pokyčių valdymą.

3. ORGANIZACIJŲ PLĖTROS POŽIŪRIO REIKŠMĖ AIŠKINANT DARNAUS VALDymo IR ĮMONĖS STRATEGINIO ATSPARUMO SĄSAJAS

Organizacijų plėtros požiūris leidžia darnaus valdymo ir įmonės strateginio atsparumo sąsają aiškinti ne kaip deklaratyvų ar vien normatyvinį ryšį, bet kaip vidinių organizacinių mechanizmų visumą. Darnus valdymas strateginio atsparumo prielaida tampa tada, kai darnumo principai integruojami į organizacijos strategiją, struktūrą, kultūrą, vadovavimo praktiką, darbuotojų įgalinimą, mokymosi procesus ir pokyčių valdymą. Tokia interpretacija atitinka organizacijų plėtros logiką, pagal kurią organizacijos vystymas siejamas su planingu strategijų, struktūrų, procesų ir žmonių elgsenos keitimu, siekiant didinti organizacijos veiksmingumą ir gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Cummings & Worley, 2015).

Vienas svarbiausių darnaus valdymo sprendimų, išryškėjančių organizacijų plėtros kontekste, yra ilgalaikės vertės kūrimo orientacija. Ji skatina organizaciją peržengti siaurą trumpalaikio finansinio rezultato logiką ir valdymo sprendimus grįsti platesniu ekonominių, socialinių, aplinkosauginių bei organizacinių pasekmių vertinimu. Tokia orientacija svarbi strateginio atsparumo požiūriu, nes atsparumas apima gebėjimą iš anksto kurti sąlygas, leidžiančias organizacijai išlaikyti veiklos tęstinumą, prisitaikyti ir augti neapibrėžtoje aplinkoje (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Kita reikšminga darnaus valdymo kryptis yra suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Organizacijų plėtros požiūriu toks įtraukimas nėra vien komunikacijos ar reputacijos priemonė; jis gali būti suprantamas kaip organizacinio mokymosi, dialogo ir bendros atsakomybės formavimo mechanizmas. Dialoginės organizacijų plėtros tyrimuose pabrėžiama, kad organizaciniai pokyčiai formuojasi per bendrą prasmės kūrimą ir skirtingų dalyvių įtraukimą į pokyčių procesą (Bushe &

Marshak, 2015). Tai padeda organizacijai anksčiau atpažinti rizikas, tiksliau suprasti aplinkos lūkesčius ir kurti labiau pagrįstus sprendimus.

Darnaus valdymo ir strateginio atsparumo sąsajoje ypač svarbi organizacinės kultūros dimensija. Organizacinė kultūra lemia, kaip organizacijos nariai suvokia pokyčius, atsakomybę, bendradarbiavimą, mokymąsi ir sprendimų priėmimą. Schein ir Schein (2017) organizacinę kultūrą aiškina kaip bendrų prielaidų, vertybių ir įsitikinimų sistemą, formuojančią organizacijos veikimo logiką. Todėl darnumo principai gali tapti strateginio atsparumo prielaida tik tada, kai jie įsitvirtina ne vien formaliose politikose, bet ir kasdienėse organizacijos normose, vadovavimo praktikoje bei darbuotojų elgsenoje. Tvarios organizacinės kultūros tyrimai taip pat pabrėžia, kad darnumo įgyvendinimas reikalauja kultūrinio įsitvirtinimo (Ketprapakorn & Kantabutra, 2022).

Organizacijų plėtros požiūris taip pat leidžia išryškinti darnios lyderystės ir darbuotojų įgalinimo reikšmę. Strateginis atsparumas negali būti kuriamas vien procedūromis, struktūromis ar rizikų valdymo sistemomis, jeigu organizacijos nariai neturi gebėjimo veikti neapibrėžtumo sąlygomis, bendradarbiauti, spręsti problemas ir prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo. Lengnick-Hall et al. (2011) organizacinį atsparumą sieja su strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu, darbuotojų kompetencijomis, adaptyvumu ir gebėjimu veikti netikėtose situacijose. Todėl darnus valdymas tampa organizacinės plėtros mechanizmu tada, kai kuria pasitikėjimu grįstą vadovavimą, stiprina darbuotojų įsitraukimą ir sudaro sąlygas dalyvauti sprendimų priėmime.

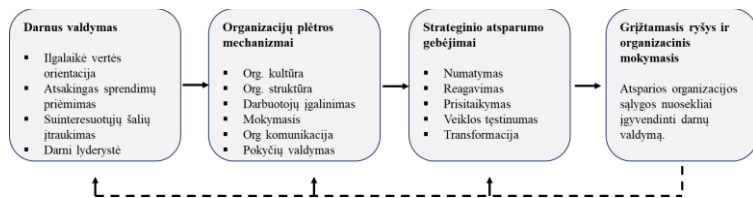
Darnus valdymas taip pat susijęs su organizacijos gebėjimu mokytis ir valdyti pokyčius. Atspari organizacija ne tik reaguoja į trikdžius, bet ir geba iš jų mokytis, koreguoti veiklos modelį, stiprinti vidinius gebėjimus ir pasirengti būsimiems pokyčiams. Ši logika dera su atsparumo samprata, pagal kurią organizacijos gebėjimas numatyti, įveikti ir prisitaikyti yra procesiškai vystoma geba, o ne statiška organizacijos savybė (Ciasullo et al., 2024; Duchek, 2020). Todėl darnus valdymas gali stiprinti strateginį atsparumą tada, kai skatina organizaciją reflektuoti veiklą, mokytis iš patirties ir atsakingai koreguoti procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų plėtros požiūris paaiškina, kokiomis sąlygomis darnus valdymas tampa realia įmonės strateginio atsparumo didinimo prielaida. Šis ryšys formuojasi ne deklaruojant darnumo principus, o juos įtvirtinant organizacijos strategijoje, kultūroje, lyderystėje, darbuotojų įgalinime, suinteresuotųjų šalių dialoge, mokymosi procesuose ir pokyčių valdyme. Todėl organizacijų plėtros perspektyva šiame straipsnyje suprantama kaip tarpinė analitinė grandis, paaiškinanti, kaip darnumo principai organizacijoje transformuojami į atsparumo gebėjimus. Toliau šis ryšys analizuojamas kaip dinaminė darnaus valdymo ir strateginio atsparumo sąveika organizacijų plėtros požiūriu.

4. DARNAUS VALDymo IR ĮMONĖS STRATEGINIO ATSPARUMO DINAMINIS RYŠYS ORGANIZACIJŲ PLĖTROS POŽIŪRIU

Dinaminis ryšys nėra suprantamas kaip tiesioginė ir automatinė priežastinė priklausomybė. Jis aiškinamas kaip sąveika, kurioje darnaus valdymo principai per organizacijų plėtros mechanizmus transformuojami į strateginio atsparumo gebėjimus, o grįžtamasis ryšys ir organizacinis mokymasis leidžia koreguoti valdymo praktikas bei stiprinti vidinius organizacijos gebėjimus.

Šiai sintezei reikšminga organizacinio atsparumo samprata, kuri mokslinėje literatūroje aiškinama kaip gebėjimų visuma, leidžianti organizacijai numatyti pokyčius, įveikti trikdžius, prisitaikyti ir mokytis iš patirties (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Šiame straipsnyje strateginis atsparumas traktuojamas kaip šių gebėjimų strategiškai orientuota išraiška: organizacijos gebėjimas išlaikyti ilgalaikį veiklos kryptingumą, vertės kūrimo logiką ir transformacinį prisitaikymą neapibrėžtumo sąlygomis. Todėl darnaus valdymo ir strateginio atsparumo ryšys analizuojamas ne kaip galutinė būseną, o kaip organizacijos vystymosi ciklas.



2 pav. **Darnaus valdymo ir įmonės strateginio atsparumo dinaminės sąveikos modelis organizacijų plėtros požiūriu**

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Duchek (2020), Lengnick-Hall et al. (2011), Ortiz-de-Mandojana ir Bansal (2016), Cummings ir Worley (2015), Bushe ir Marshak (2015), Schein ir Schein (2017), Ketprapakorn ir Kantabutra (2022), Ciasullo et al. (2024).

Pateiktas modelis nėra vienkryptis. Jis atskleidžia dinaminę sąveiką, kurioje kiekvienas elementas atlieka aiškią funkciją: darnus valdymas nustato ilgalaikę ir atsakingą valdymo orientaciją, organizacijų plėtros mechanizmai šią orientaciją paverčia vidinėmis organizacinėmis praktikomis, o strateginio atsparumo gebėjimai parodo organizacijos pasirengimą veikti, prisitaikyti ir transformuotis kintančioje aplinkoje. Grįžtamasis ryšys reiškia ne tik informacijos sugrįžimą į pradinį valdymo bloką, bet ir organizacinį mokymąsi, veikiantį visą sistemą.

Pirmoji modelio grandis – darnus valdymas – išplečia organizacijos strateginį horizontą. Darniai valdoma organizacija sprendimus grindžia ne vien trumpalaikio finansinio rezultato siekiu, bet ilgalaikės vertės, atsakomybės, poveikio valdymo ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo logika. Ši prielaida tampa veiksminga tik tada, kai darnumo principai nėra atskira reputacinė ar deklaratyvi praktika, o įtraukiami į strateginius sprendimus, išteklių paskirstymą ir kasdienes organizacines praktikas (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Antroji grandis – organizacijų plėtros mechanizmai – paaiškina, kaip darnaus valdymo principai tampa realiais vidiniais gebėjimais. Kultūra, struktūra, darbuotojų įgalinimas, organizacinė komunikacija, mokymasis ir pokyčių valdymas sudaro tarpinę erdvę tarp valdymo principų ir atsparumo rezultatų. Šiame lygmenyje darnus valdymas pereina iš normatyvinės nuostatos į organizacinę praktiką: stiprinamas pasitikėjimas, kuriamos dialogo ir mokymosi sąlygos, o organizacija tampa pajėgesnė atpažinti rizikas ir reaguoti į pokyčius (Bushe & Marshak, 2015; Schein & Schein, 2017).

Trečioji grandis – strateginio atsparumo gebėjimai – parodo, kokių rezultatu organizacijų plėtros mechanizmai gali virsti strateginiu lygmeniu. Numatymas, reagavimas, prisitaikymas, veiklos tęstinumas ir transformacija nėra pavienės operacinės reakcijos; tai tarpusavyje susiję organizaciniai gebėjimai, leidžiantys įmonei išlaikyti strateginį kryptingumą, mokytis iš patirties, atnaujinti veiklos modelį ir tęsti vertės kūrimą neapibrėžtumo sąlygomis (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011).

Ketvirtoji grandis – grįžtamasis ryšys ir organizacinis mokymasis – yra pagrindinis modelio dinamikos elementas. Sustiprėjęs strateginis atsparumas grįžtamai veikia darnaus valdymo praktiką, organizacijų plėtros mechanizmus ir pačius atsparumo gebėjimus. Atspari organizacija gali tiksliau vertinti valdymo sprendimus, koreguoti struktūras bei procesus, stiprinti kultūrą ir nuosekliau įgyvendinti darnumo principus. Todėl atsparumas formuojasi cikliškai – per nuolatinį mokymąsi, korekciją ir gebėjimų atnaujinimą (Ciasullo et al., 2024).

Taigi darnaus valdymo ir įmonės strateginio atsparumo dinaminis ryšys gali būti suprantamas kaip pasikartojantis organizacijos vystymosi ciklas: darnus valdymas suformuoja ilgalaikės vertės, atsakomybės ir įtraukimo orientaciją; organizacijų plėtros mechanizmai šią orientaciją transformuoja į vidines praktikas ir gebėjimus; šie gebėjimai stiprina strateginį atsparumą;

o grįžtamasis ryšys ir organizacinis mokymasis leidžia atnaujinti valdymo praktiką ir toliau ugdyti atsparumo gebėjimus.

Ši konceptuali sintezė sudaro teorinį straipsnio indėlį: darnus valdymas čia aiškinamas ne kaip izoliuota vadybinė iniciatyva, o kaip organizacijos vystymo logika, kuri per kultūrą, struktūrą, įgalinimą, komunikaciją, mokymąsi ir pokyčių valdymą gali didinti įmonės strateginį atsparumą. Organizacijų plėtros požiūris leidžia parodyti, kad strateginis atsparumas yra ne vien reagavimo į trūkščius rezultatas, bet nuosekliai kuriamas organizacinis gebėjimas išlaikyti ilgalaikę kryptį, prisitaikyti ir kurti vertę neapibrėžtumo sąlygomis.

IŠVADOS

1. Darnus valdymas vadybos kontekste suprantamas kaip integruota organizacijos valdymo logika, apimanti ilgalaikės vertės kūrimą, suinteresuotųjų šalių interesų derinimą, ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų integravimą, strateginį valdymą, sisteminių mąstymą ir atsakomybės principus.
2. Įmonės strateginis atsparumas aiškinamas kaip organizacinio atsparumo strategiškai orientuota išraiška: ilgalaikė geba numatyti pokyčius, absorbuoti trūkščius, prisitaikyti, išlaikyti strateginį veiklos kryptingumą ir tęsti vertės kūrimą neapibrėžtumo sąlygomis.
3. Organizacijų plėtros požiūris leidžia paaiškinti, kad darnaus valdymo poveikis strateginiam atsparumui reiškiasi per organizacinę kultūrą, lyderystę, darbuotojų įgalinimą, mokymąsi, komunikaciją ir pokyčių valdymą.
4. Darnaus valdymo ir strateginio atsparumo ryšys yra dinaminis ir grįžtamasis: darnus valdymas per organizacijų plėtros mechanizmus stiprina strateginio atsparumo gebėjimus, o grįžtamasis ryšys ir organizacinis mokymasis sudaro sąlygas atnaujinti valdymo praktikas, stiprinti vidinius mechanizmus ir nuosekliau įgyvendinti darnumo principus.

LITERATŪRA

1. Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>.
2. Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (Eds.). (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Berrett-Koehler Publishers.
3. Ciasullo, M. V., Chiarini, A., & Palumbo, R. (2024). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1418–1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>.
4. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
5. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
6. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
7. Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>.

8. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility. <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
9. International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017: Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. <https://www.iso.org/standard/50053.html>.
10. Joussem, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*, 34(3), 373–405. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
11. Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 638–654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>.
12. Kitsios, F., Kamariotou, M., & Talias, M. A. (2020). Corporate sustainability strategies and decision support methods: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(2), Article 521. <https://doi.org/10.3390/su12020521>.
13. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
14. Liang, L., & Li, Y. (2024). How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 177, Article 114636. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>.
15. Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>.
16. Sawalha, I. H. (2024). Correlations between organizational change and resilience. *Continuity & Resilience Review*, 6(1), 48–63. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2023-0023>.
17. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.).
18. Wiley van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of corporate social responsibility and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>.

**SUSTAINABLE MANAGEMENT AS A PREREQUISITE FOR ENHANCING A
COMPANY'S STRATEGIC RESILIENCE: AN ORGANIZATION DEVELOPMENT
PERSPECTIVE**

NERIJUS BUDRYS

Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution, Vytautas Magnus University, Lithuania

ANNOTATION

The article examines sustainable management as a prerequisite for enhancing a company's strategic resilience from an organization development perspective. The aim is to reveal how sustainable management, based on long-term value creation, responsible decision-making, stakeholder engagement and sustainable leadership, can strengthen organizational capabilities. The article is based on theoretical and conceptual analysis of scientific literature. It argues that sustainable management contributes to strategic resilience when its principles are embedded in organizational culture, leadership, employee empowerment, communication, learning and change management.

Keywords: *sustainable management; strategic resilience; organization development; organizational capabilities; leadership.*

TVARUMO IR PASLAUGŲ KOKYBĖS VEIKSNIŲ ĮTAKA VIEŠOJO TRANSPORTO PASIRINKIMUI KAUNO MIESTE

DAIVA ČAPLIKIENĖ, KRISTINA KAROSEVIČIENĖ, LUKAS MANČIUNSKAS

VšĮ Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Vertinant viešojo sektoriaus tvarumą ir siekiant priimti pagrįstus veiklos optimizavimo sprendimus labai svarbu įvertinti keleivių požiūrį ir patirtis, nes būtent tai leidžia identifikuoti problemas, išryškina silpnąsias vietas, atskleidžia tobulinimo kryptis. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, atlikti viešojo transporto tvarumo rodiklių vertinimą ir veiklos optimizavimą Kauno mieste, integruojant keleivių požiūrio analizę yra aktualu ir svarbu, siekiant efektyvesnės, aplinkai draugiškos bei socialiai atsakingos miesto viešojo transporto sistemos plėtos bei gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo. Tyrimo objektas – Kauno miesto gyventojų požiūris į tvarumo ir paslaugų kokybės veiksnius viešajame transporte. Tyrimo tikslas – įvertinti tvarumo ir paslaugų kokybės veiksnį įtaką Kauno miesto gyventojų viešojo transporto pasirinkimui. Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti teorinius tvarumo ir paslaugų kokybės aspektus viešojo transporto sistemoje. Nustatyti, kurie tvarumo ir paslaugų kokybės veiksniai labiausiai lemia Kauno miesto gyventojų pasirinkimą naudotis viešuoju transportu. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė.

Raktiniai žodžiai: *tvarumas, viešasis transportas, paslaugų kokybė, problema.*

ĮVADAS

Šiuolaikiniuose miestuose viešasis transportas atlieka labai svarbų vaidmenį, siekiant užtikrinti miestų plėtrą, gyventojų mobilumą ir gyvenimo kokybę. Plečiantis miestų infrastruktūrai ir didėjant transporto priemonių skaičiui, viešojo transporto tvarumo užtikrinimas tampa vienu pagrindinių darnaus miesto vystymosi iššūkių. Tiek pasauliniu, tiek šalių nacionaliniu lygmeniu vis daugiau dėmesio skiriama darniam judumui, siekiant sumažinti neigiamą poveikį aplinkai.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad efektyvi ir tvari viešojo transporto sistema mažina oro taršą, energijos sąnaudas bei eismo spūstis, tuo pačiu gerinant gyventojų mobilumą ir miesto gyvenimo kokybę (Mirza ir Jain, 2024). Siekiant šių tikslų, būtina integruoti inovatyvias technologijas, tokias kaip dirbtiniu intelektu pagrįstas maršrutų optimizavimas, išmaniosios transporto sistemos ir elektrinės transporto priemonės (Chen ir Zhang, 2024; Fatorachian ir Kazemi, 2025). Be to, tvarumo rodiklių taikymas leidžia sistemingai įvertinti transporto poveikį aplinkai, socialinę naudą ir ekonominį efektyvumą (Ghafouri-Azar ir kt., 2023).

Kaunas yra antrasis pagal dydį Lietuvos miestas, kuris sparčiai plečiasi tiek kultūriniu, tiek ekonominiu bei akademiniu aspektu. Atsižvelgiant į tai, miestas susiduria su didėjančiais transporto srutais, gyventojų nepasitenkinimu dėl išaugusių spūsčių kiekio. Kauno miestas siekdamas didinti viešojo transporto patrauklumą ir mažinti priklausomybę nuo privačių automobilių, susiduria su būtinybe sistemingai vertinti viešojo transporto tvarumą, pasitelkiant aiškiai pamatuojamus rodiklius.

Tyrimo objektas – Kauno miesto gyventojų požiūris į tvarumo ir paslaugų kokybės veiksnius viešajame transporte.

Tyrimo tikslas – įvertinti tvarumo ir paslaugų kokybės veiksnį įtaką Kauno miesto gyventojų viešojo transporto pasirinkimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius tvarumo ir paslaugų kokybės aspektus viešojo transporto sistemoje.
2. Nustatyti, kurie tvarumo ir paslaugų kokybės veiksniai labiausiai lemia Kauno miesto gyventojų pasirinkimą naudotis viešuoju transportu.

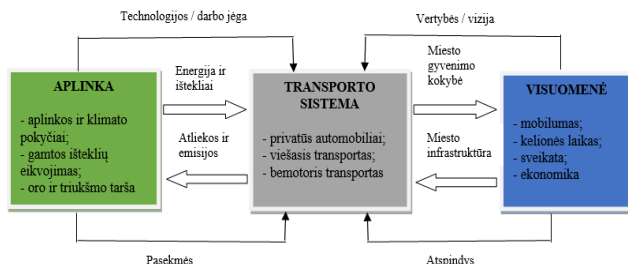
Darbo metodai: Straipsnyje naudojama mokslinės literatūros ir kiekybinio tyrimo analizės.

1. TVARUMO IR PASLAUGŲ KOKYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI VIEŠAJAME TRANSPORTE

Augant miestų gyventojų skaičiui, plečiantis transporto sistemos ir su tuo susijusiems aplinkosauginiams, o kartu ir socialiniams iššūkiams vis daugiau dėmesio mokslinėje literatūroje skiriama viešajam transportui ir bendrai transporto tvarumo sampratai. Viešasis transportas laikoma neatsiejama darnaus vystymosi sistemos dalis, kuri gali prisidėti prie transporto neigiamo poveikio aplinkai mažinimo bei miesto ekonominio efektyvumo didinimo.

Mokslinėje literatūroje viešojo transporto tvarumo samprata apibrėžiama įvairiai, tačiau dažniausiai ji siejama su ilgalaikio efektyvumo užtikrinimu, draugišku aplinkai susisiekimu, kuris gerina gyvenimo kokybę ir taisydo ateities kartų poreikius. Anot Roman (2022), tvaraus transporto idėja kilo iš tvaraus vystymosi. Viešasis transportas yra neabejotinai efektyvi ir tvarti transporto rūšis (Ribeiro, Fonseca ir Santos, 2019). Ušpalytė-Vitkūnienė, Šarkienės ir Žilionienės (2020) teigimu, viešasis transportas sudaro pagrindą tvariai judumo sistemai vidutinio dydžio ir dideliuose miestuose. O Vujadinovic ir kt. (2024) viešąjį transportą vertina, kaip būtiną sąlygą šiuolaikinių miestų funkcionavimui.

Tvarus viešasis transportas gali būti apibrėžiamas kaip aplinkosaugos problemų ir išteklių išeikvojimo sprendimas arba apskritai socialinė ir ekonominė gerovė (Al-Lami ir Torok, 2023). Remiantis Europos Komisijos darnaus judumo strategija, tvarus viešasis transportas apima šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijų mažinimą, alternatyvių energijos šaltinių naudojimą, perėjimą prie švarių transporto priemonių ir bendrą transporto sistemos efektyvumo didinimą. Fatorachian ir Kazemi (2025) papildė Europos Komisijos darnaus judumo strategiją ir teigia, kad tvaraus transporto teorija viešąjį transportą vertina, kaip vieną pagrindinių priemonių, leidžiančių optimizuoti transporto sistemas ir mažinti energijos suvartojimą bei teršalų emisijas.



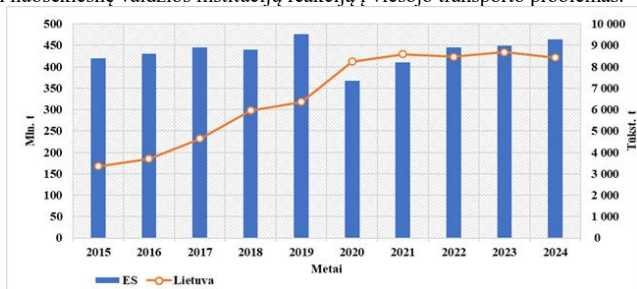
1 pav. Transporto sistemos sąveika su aplinka ir visuomene

(Šaltinis: Makarova ir kt., 2021)

Viešojo transporto tvarumas daugeliu atveju yra suvokiamas kaip sisteminis ir daugialypis procesas. Makarova, Shubenkova ir Pashkevich (2021) viešojo transporto tvarumą apibrėžia kaip tarpusavyje susijusių elementų visumą, kurioje sprendimai tiesiogiai daro įtaką aplinkai, visuomenei

ir miestų vystymuisi (žr. 1 pav.). Anot Hou ir kt. (2023), darnus viešojo transporto vystymas yra labai susijęs su urbanizacijos ir motorizacijos procesais bei reikalauja integruoto požiūrio į transporto sistemos planavimą ir valdymą. Vujadinovic ir kt. (2024) praplečia viešojo transporto tvarumo sampratą ir sieja tvarumą su paslaugų kokybe, efektyvumu ir bendru sistemos patikimumu. Taigi galima teigti, kad mokslinėje literatūroje, viešojo transporto tvarumas suprantamas, kaip kompleksinė sistema, apimanti aplinkosaugos, socialinius, ekonominius bei technologinius aspektus. Be viešojo transporto efektyvaus funkcionavimo yra neįsivaizduojamas miestų vystymasis. Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje pastebimas augantis dėmesys viešojo transporto tvarumui ir tai atskleidžia naujus požiūrius šia tematika.

Tvarumo didinimas viešajame transporte šiuo metu yra vienas iš svarbiausių miestų siekių, kadangi norima užtikrinti ne tik miestų infrastruktūros plėtrą, bet ir gyventojų gyvenimo kokybės gerinimą. Pasak Al-Lami ir Török (2025), tvarus viešasis transportas yra gyvybiškai svarbus miestų augimui ir vystymuisi. Hou ir kt. (2023) teigimu, miestai, pasižymintys aukštu transporto tvarumo lygiu, dažniausiai turi geriau išvystytą infrastruktūrą, efektyvesnį viešąjį transportą ir greitesnę bei nuoseklesnę valdžios institucijų reakciją į viešojo transporto problemas.

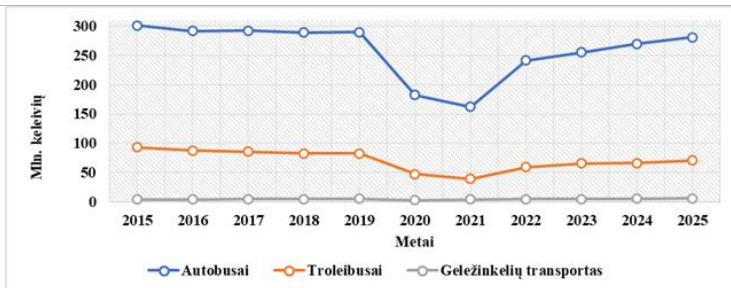


2 pav. **Transporto ir sandėliavimo sektoriaus išmetamo CO₂ emisijos ES ir Lietuvoje**
(Sudaryta autorių, pagal Eurostat duomenų bazės duomenis, 2026)

2015-2024 m. laikotarpiu, ES transporto sektoriaus oro tarša išliko aukšta, nors 2020 m. – pandeminiu laikotarpiu stebimas sumažėjimas, tačiau pastaraisiais metais vėl grįžta augimo tendencijos. Lietuvoje CO₂ išmetamas kiekis į aplinką 2015-2024 m. laikotarpiu išaugo 1,5 karto ir 2024 m. siekė 8,4 mln. tonų. Tai rodo, kad transporto sektorius, įskaitant ir viešąjį transportą, išlieka stipriai priklausomi nuo iškastinio kuro. Atsižvelgiant į tai, viešojo transporto plėtra ir veiklos optimizavimas tampa svarbia priemone, siekiant draugiškos aplinkai sąveikos, efektyvesnio energijos panaudojimo.

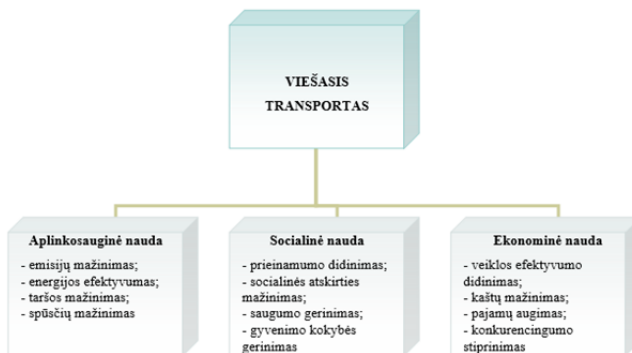
2020-2021 m. galima pastebėti pandemijos poveikį gyventojų mobilumui – stebimas ryškus keleivių skaičiaus sumažėjimas kelių transporte. Po pandemijos vėl stebimas keleivių skaičiaus augimas, kas leidžia daryti išvadą, kad viešojo transporto veiklos efektyvinimas tampa svarbiu veiksniu, siekiant užtikrinti tvarų mobilumą ir keleivių pasitenkinimą.

Vertinant viešojo transporto naudojimą Lietuvoje (žr. 3 pav.), pastebima, kad autobusai išlieka pagrindine keleivių pervežimo transporto rūšimi – 2025 m. duomenis siekia apie 79 proc. keleivių pervežimų viešojo transporto kontekste. Troleibusų keleivių skaičius, lyginant su autobusais ženkliai mažesnis, bet atitinka viešojo transporto tendencijas. Visgi geležinkelio transportas Lietuvoje dar mažiausiai populiarus dėl tinkamos infrastruktūros trūkumo.



3 pav. Viešojo transporto dinamika 2015-2025 m.
(Sudarytą autorių, pagal Lietuvos oficialios statistikos portalo duomenis, 2026)

Transporto sektoriaus intensyvumus pastaraisiais metais tendencingai auga, o kartu viešojo transporto reikšmė tarp keleivių mobilumo priemonių, todėl svarbu įvertinti viešojo transporto poveikį skirtingais aspektais. Viešojo transporto tvarumo teigiamą įtaką miestui galima vertinti keletu požiūriu, mokslinėje literatūroje yra išskiriamos aplinkosaugos, socialinės ir ekonominės naudos kryptys (žr. 4 pav.).



4 pav. Viešojo transporto nauda miestui
(Sudaryta autorių, remiantis mokslinės literatūros analize, 2026)

Aplinkosaugos sprendimai transporto srityje šiuo metu yra laikomi prioritetiniais, nes aplinkai draugiška transporto sąveika yra siejama su teigiamu poveikiu ateities kartų gyvenimo kokybei. Jau prieš dešimtmetį atliktų tyrimų metu buvo pripažinta, kad perėjimas prie viešojo transporto yra ekologiškai efektyviausias pasirinkimas, siekiant sumažinti anglies dvideginio išmetimą (Duarte ir kt. 2015).

Brand ir kt. (2021) ištyrė septynis Europos miestus ir nustatė, kad viešąjį transportą naudojant vietoj automobilio, CO₂ emisija sumažėja 6,81 kg per dieną. Autoriai akcentuoja, kad kelionių skatinimas viešuoju transportu turi tapti strateginiu miestų tikslu, siekiant įgyvendinti anglies dioksido išmetimo mažinimą. Sogbe, Susilawati ir Pin (2024) bei Toledano, Monedero, Ureba ir De Blas (2025) taip pat pripažįsta, kad miesto transporto skatinimas ir populiarumas gerina aplinkos tvarumą, nes mažina transporto spūstis ir oro taršą, o kartu ir priklausomybę nuo privačių

automobilių. Autorių teigimu, per pastarąjį dešimtmetį autobusai ir metro transporto priemonės buvo vienos paklausiausių ir plačiausiai taikomų viešojo transporto priemonių, orientuotų į praktiškos ir tvarios transporto sistemos sukūrimą.

Be aplinkosaugos aspektų, viešasis transportas taip pat pasižymi reikšminga socialine nauda. Viešojo transporto maršrutų skaičius yra vienas iš socialinės naudos rodiklių, kuris leidžia susidaryti nuomonę apie paslaugų prieinamumą ir gyventojų mobilumo galimybes. Paslaugų pasiekiamumas yra vienas esminių socialinių naudų tvarumo kontekste (De Oña ir kt., 2020; Ušpalytė-Vitkūnienė ir kt., 2020).

Ekonominė viešojo transporto nauda pasireiškia per veiklos efektyvumo didinimą, kaštų optimizavimą ir bendrą miesto plėtrą. Roman (2022) pabrėžia, kad tvarumas transporto sektoriuje neapsiriboja vien tik transportu, tai taip pat apima institucines reformas, valdymą, politikos formavimą, ekonomiką bei tarpsektorinę sąveiką. Vicente, Sampaio ir Reis (2020) pastebi, kad transporto įmonių sprendimas tapti tvaresnėmis organizacijomis prisideda ne tik prie aplinkos apsaugos, bet ir gali stiprinti jų reputaciją bei klientų pritraukimą.

Vienas pagrindinių transporto sistemos siekių yra mažesnės veiklos sąnaudos. Šiuo atveju Weekström ir Mladenović (2020), pažymi, kad miestai inicijuoja viešojo transporto tinklų pertvarką, orientuotą į kaštų efektyvumą ir paslaugų struktūros optimizavimą. Be to, didesnis keleivių pritraukimas turi tiesioginę sąsają su pajamų augimu, o garantuoja stabilumą ir stiprina ilgalaikį ekonominį tvarumą. Taigi galima teigti, kad viešojo transporto tvarumo nauda miesto kontekste apima taršos mažinimą, susisiekimo gerinimą ir prieinamumą visoms gyventojų socialinėms grupėms, eismo spūsių optimizavimą bei efektyvesnį miesto išteklį naudojimą. Šie viešojo transporto tvarumo naudos aspektai sudaro tvirtą teorinį pagrindą tvarumo rodiklių identifikavimui bei jų vertinimui veiklos optimizavimo kontekste. Tvarumo vertinimas yra kritiškai svarbus, siekiant ilgalaikės ir efektyvios viešojo transporto sistemos plėtros, nes leidžia identifikuoti problemas ir galimus jų sprendimo būdus.

Didėjant miestų gyventojų skaičiui, būtina užtikrinti efektyvius ir tvarius mobilumo sprendimus, tačiau Mokslinėje literatūroje gana plačiai diskutuojama apie transporto sektoriaus tvarumo problemas ir iššūkius. Dažniausiai išskiriamos problemos, kurias galima klasifikuoti pagal jų prigimtį į aplinkosaugos, socialinius ir ekonominius aspektus. Siekiant sistemingai įvertinti transporto sektoriaus veikimą, 1 lentelėje išskiriami pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria skirtingos transporto rūšys.

1 lentelė

Skirtingų transporto rūšių pagrindinės problemos ir tvarumo iššūkiai

(Sudaryta autorių, remiantis mokslinės literatūros analize, 2026)

Transporto rūšis	Aplinkosauginiai iššūkiai	Socialiniai iššūkiai	Ekonominiai / valdymo iššūkiai
Lengvieji automobiliai	- didelės CO ₂ emisijos; - oro tarša miestuose; - didelis energijos suvartojimas	- ribotas prieinamumas socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms; - priklausomybė nuo nuosavo automobilio	- spūstys (didina kuro sąnaudas); - infrastruktūros kaštai (parkavimas, keliai)
Autobusai ir troleibusai	- didelės CO ₂ emisijos (ypač dyzeliniu kuru varomų autobusų); - priklausomybė nuo iškastinio kuro	- paslaugų patrauklumo problema; - maršrutų kiekis; - netikslūs tvarkaraščiai; - kelionės trukmė; - komfortas ir patikimumas	- maršrutų optimizavimo poreikis; - paklausos svyravimai; - didelių investicijų poreikis

Geležinkelio transportas	- sudėtingos infrastruktūros poveikis aplinkai	- mažesnis lankstumas; - ribota teritorinė aprėptis	- didelės infrastruktūros investicijos; - ilgas atsiperkamumo laikotarpis; - integracijų su kitomis transporto rūšimis poreikis
--------------------------	--	--	---

Transporto rūšių, sukuriamų iššūkių palyginimas, rodo, kad daugiausiai problemų kyla iš dominuojančio lengvųjų automobilių naudojimo keleivių judume. Viešasis transportas susiduria su konkurencingumo ir veiklos efektyvumo problemomis. Šiai transporto rūšiai pakankamai sunku konkuruoti su privačiais automobiliais paslaugų patrauklumo kontekste. Dėl to, tvarios transporto sistemos plėtra negali būti orientuota vien į technologinius sprendimus, bet ir paslaugų optimizavimą ir patrauklumo didinimą (Kilochitskaya, Erofeev ir Tursunov, 2025).

Hadid ir kt. (2025) akcentuoja, kad autonominių autobusų diegimas viešojo transporto sistemose sukuria tvarumo iššūkių, tokių kaip integracija į esamą sistemą, reguliacinių sprendimų kūrimą, visuomenės vertinimą bei saugumo užtikrinimą. López, Ruiz-Benítez ir Vargas-Machuca (2019) taip pat pažymi vartotojų elgsenos sukuriamus iššūkius, kai technologinis sprendimas neatitinka vartotojų poreikių, tokiu atveju jų poveikis tvarumui tampa labai ribotas, kitaip tariant, keleivių požiūris ir įpročiai turi didelę įtaką inovacijų įgyvendinimo sėkmei.

Nepaisant viešojo transporto svarbos, mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad viešojo transporto tvarumo lygis daugelyje pasaulio miestų išlieka nepakankamas ir atsilieka nuo siektinų tikslų. Miestai naudoja skirtingus tvarumo sprendimo integravimo būdus ir tai sukelia spragų, ar neatitikimų, kurie trukdo efektyviai ir nuosekliai plėtoti viešojo transporto sistemą (Hou ir kt., 2023). Viešojo transporto tvarumo naudos visai transporto sistemai, išlieka nemažai iššūkių, susijusių su tvarumo sprendimais. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, paslaugų kokybės skirtumai, trūkumai miestų infrastruktūros planavime, mažina vartotojų pasitenkinimą paslaugomis ir tai apsunkina tvaraus transporto modelio kūrimą. Bendrai tvaraus viešojo transporto plėtra reikalauja daugialypių sprendimų, kurie apima technologinius, socialinius ir politikos aspektus.

Viešojo transporto tvarumo vertinimas mokslinėje literatūroje yra atliekamas, nagrinėjant įvairius rodiklius, kurie padeda nustatyti konkretų transporto sistemos poveikį aplinkai, visuomeniniam gyvenimui bei ekonomikai. Skirtingi autoriai analizuoja nevienodas rodiklių rūšis, tačiau bendrai juos galima klasifikuoti į tam tikras tvarumo sritis. Viešojo transporto tvarumas gali būti vertinamas ne tik aplinkosaugos, socialiniais, ekonominiais ir technologiniais aspektais (Al-Lami ir Török, 2023; 2025; Pencheva ir kt., 2025), bet kartu ir per paslaugų kokybės veiksnus.

Viešojo transporto tvarumas vertinamas kaip kompleksinis reiškinys. Daugelis autorių išskiria, kad vertinant tvarumą svarbu analizuoti aplinkosauginius, socialinius ir ekonominius aspektus (Miller, 2016; Roman, 2022; Al-Lami ir Török, 2023; 2025). Nors mokslinėje literatūroje tyrėjai plačiau analizuoja oro ir triukšmo taršą, energijos suvartojimą, vertinant viešojo transporto tvarumą, visgi imama labiau kalbėti ir apie tai, kad tvarumo vertinimas turi apimti ir paslaugų kokybės bei veiklos efektyvumo rodiklius (Karjalainen ir Juhola, 2019;2021). Karjalainen ir Juhola (2019) analizuodami viešojo transporto tvarumą, atliko integruotą rodiklių vertinimą, skirstant juos į aplinkosaugos, socialinę bei ekonominę sritis. Al-Lami ir Török (2023;2025) bei Pencheva ir kt. (2025) sukuria jau platesnę tvarumo rodiklių sistemą, šalia aplinkosaugos, socialinių, ekonominių rodiklių, įtraukiamas ir techninis aspektas. Pasak Al-Lami ir Török (2023;2025), platesnis rodiklių spektras, leidžia tiksliau įvertinti esmines viešojo transporto tvarumo dimensijas ir nustatyti tikrąjį poveikį. Tuo tarpu Pencheva ir kt. (2025) mano, kad viešojo transporto tvarumo rodikliai turi būti konkretūs, pamatuojami, aktualūs ir apibrėžti laike. Šie autoriai didelį dėmesį skyrė transporto veiklos stebėsenai ir efektyvumo vertinimui.

Viešojo transporto tvarumo rodikliai mokslinėje literatūroje

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Paslaugų kokybės veiksnys	Tvarumo rodikliai	Tvarumo sritis	Literatūros šaltiniai
Pasiekiamumas	- Maršrutų skaičius; - stotelių skaičius; - pervežtų keleivių skaičius; - viešojo transporto priemonių (autobusų, troleibusų ir kt) skaičius; - autobusų skaičiaus pokytis	Socialinė	Ušpalytė-Vitkūnienė ir kt. (2020); Karjalainen ir Juhola (2019, 2021); Hou ir kt. (2023)
Prieinamumas	- Transporto pritaikymas neįgaliesiems; - žemagrindžių transporto priemonių skaičius; - bilietų kaina	Socialinė	Arevalo ir Gerike (2023); Al-Lami ir Török (2023, 2025); Ribeiro ir kt.
Informatyvumas	- Realaus laiko informacijos sistemos (švieslenčių skaičius); - keleivių informavimo lygis (programėlių naudotojų skaičius)	Socialinė / Valdymo	Bazaki ir kt. (2022); Chen ir Zhang (2024); Vujadinovic ir kt. (2024)
Laikas	- Kelionių trukmė; - vėlavimų dažnis; - punktualumas	Ekonominė / Valdymo	Abdelwahed ir kt. (2023); Fedujwar ir Agarwal (2025)
Klientų aptarnavimas	- Klientų pasitenkinimo lygis; - skundų skaičius; - personalo paslaugumo lygis	Socialinė	De Oña ir kt. (2020); Vicente ir kt. (2020); Sogbe ir kt. (2024)
Patogumas	- Transporto priemonių užpildymo lygis; - komforto lygis; - skaitmeninių technologijų diegimas viešajame transporte; - autobusų amžius	Socialinė	Gómez-Ortega ir kt. (2023); Miller ir kt. (2016); Mazlan ir kt. (2021); Pencheva ir kt. (2025)
Saugumas	- Eismo įvykių skaičius; - saugumo lygis autobuse; - saugumo lygis stotelėse	Socialinė	Preston (2009); Weckström, ir Mladenović (2020); Roman (2022)
Poveikis aplinkai	- Autobusų amžius; - alternatyvaus kuro transporto dalis; - CO ₂ emisijos; - energijos suvartojimas	Aplinkosauginė	Al-Lami ir Török (2023, 2025); Pencheva ir kt. (2025)

Mokslinėje literatūroje, viešasis transportas siejamas su paslaugų teikimu plačiai auditorijai, todėl pirmiausiai jis atlieka socialinę funkciją – užtikrina pasiekiamumą, prieinamumą, tinkamą aptarnavimą, saugumą ir patogumą (Preston, 2009; Ceder, 2020; Arevalo ir Gerike, 2023). Analizuojant socialinį aspektą, tvarumui vertinti naudojami tokie rodikliai, kaip maršrutų, stotelių skaičius, transporto pritaikymas skirtingoms socialinėms grupėms, keleivių pasitenkinimo lygis (De Oña ir kt., 2020; Ušpalytė-Vitkūnienė ir kt., 2020; Sogbe ir kt, 2024). Karjalainen ir Juhola (2019) teigimu, pasiekiamumo rodikliai yra vieni esminių analizuojant transporto sistemos tvarumą. Ušpalytė-Vitkūnienė ir kt. (2020) taip pat pabrėžė, keleiviams prieinamos infrastruktūros svarbą transporto tvarumo vertinimo modeliuose.

Taipogi tvarumo vertinime transporto poveikis aplinkai laikomas ypatingai svarbiu veiksmu. Hawkins ir kt. (2012) bei Brand ir kt. (2021) teigimu, viešasis transportas generuoja mažesnes emisijas nei privatus transportas. Bendroju atveju, mokslinėje literatūroje

aplinkosauginiai veiksniai siejami su CO₂ emisijomis, energijos suvartojimu ir alternatyvaus kuro naudojimu (López ir kt., 2019; Al-Lami ir Török, 2023; 2025). Bobinaite ir kt. (2023) analizavo energijos suvartojimą Lietuvos transporto sektoriuje ir išskyrė energijos vartojimo mažinimo svarbą. López ir kt. (2019) pažymi, kad technologinių inovacijų, tokių kaip elektriniai autobusai, naudojimas miesto infrastruktūroje yra ypatingai svarbus, siekiant tiesiogiai prisidėti prie aplinkosauginio tvarumo didinimo. Taip pat šiuolaikiniai tyrimai atskleidžia ir technologijų svarbą, vertinant transporto sistemos tvarumą. Bazaki ir kt. (2022), Chen ir Zhang (2024) bei Vujadinovic ir kt. (2024), teigia, kad realaus laiko informacijos sistemos, dirbtinis intelektas, išmaniosios transporto valdymo sistemos gerina ne tik paslaugų kokybę, bet kartu prisideda ir prie bendro transporto sistemos efektyvumo. Matoma, kad dažniausiai mokslinėje literatūroje pasikartojantys rodikliai yra CO₂ emisijos, efektyvus energijos išteklių naudojimas, paslaugų prieinamumas ir kokybė, kelionės trukmė, socialinė gyventojų įtrauktis bei transporto sistemos patikimumas. Tokių rodiklių vertinimas rodo, kad viešojo transporto tvarumas yra svarbus ne tik aplinkosauginiu aspektu, bet ir vartotojų bei pačios transporto sistemos efektyvumo aspektais. Dėl to, viešojo transporto tvarumo tyrimuose vis dažniau taikomi kompleksiniai rodiklių rinkiniai, kurie leidžia visapusiškai įvertinti transporto sistemos veikimą.

Viešojo transporto tvarumo vertinimas sudaro tvirtą pagrindą, leidžiantį nustatyti transporto sistemos tobulinimo kryptis ir kartu parinkti veiksmingas veiklos optimizavimo priemones. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad transporto modernizavimas, turi būti orientuotas ne tik į aplinkosauginius tikslus, bet ir į paslaugų kokybę, veiklos efektyvumą (Roman, 2022).

Transporto priemonių parko modernizavimas ir elektrifikacija yra viena iš transporto sistemos tobulinimo krypčių. Atsižvelgiant į tai, mokslinėje literatūroje dažniausiai minima priemonė yra vidaus degimo varikliais varomų autobusų keitimas elektrinėmis arba hibridinėmis transporto priemonėmis. Elektrinės transporto priemonės reikšmingai mažina CO₂ emisijas, triukšmą miestuose (López ir kt., 2019; Giagnorio, Börjesson ir D'Alfonso, 2024).

Viešojo transporto priemonių atnaujinimas yra sudėtingas procesas, keliantis pakankamai rimtų iššūkių. Transporto priemonės modernizuojamos pagal kiekvienos savivaldybės ar vežėjų pajėgumus. Taip pat Lietuvoje dar nepakankamai išplėta elektrinių transporto priemonių įkrovimo infrastruktūra, o vandenilio bei suskystintų gamtinių dujų infrastruktūra dar tik pradeda formuotis, nes trūksta tyrimų, vertinančių praktinį poreikį (LR susiekimo ministerija, 2022). Giagnorio ir kt. (2024) akcentuoja, kad elektrifikacijos procesas yra lėtas viešajame transporte, nes susiduriama su dideliais tiekimo (įkrovimo infrastruktūros bei baterijų nusidėvėjimo) kaštais ir pradinėmis investicijomis. Autorius pastebi, kad dėl šių priežasčių vežėjai neskuba modernizuoti transporto bei tiesioginės visuomenės paramos.

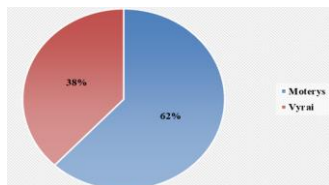
Maršrutų tinklo optimizavimas - kita svarbi viešojo transporto tobulinimo ir veiklos optimizavimo kryptis. Abdelwahed ir kt. (2023) pažymi, kad dinaminiai maršrutų planavimo modeliai padidina paslaugų prieinamumą bei veiklos efektyvumą, o netinkamai suplanuotas maršrutų tinklas, neatliepiantis keleivių poreikių, gali lemti mažą autobusų užpildymą, perteklinį reisų skaičių ne tikslinėmis kryptimis bei dideles eksploatacijos sąnaudas. Fedujwar ir Agarwal (2025) maršrutų efektyvumui vertinti siūlo naudoti faktinius keleivių srautų duomenis. Toks vertinimas leidžia identifikuoti mažo efektyvumo linijas ir optimizuoti paslaugų teikimą, neprarandant socialinio veiksnio svorio.

Apibendrinant galima teikti, kad viešojo transporto tvarumo vertinimas yra tikrai kompleksinis procesas, kuris turi sutelkti skirtingų sričių informaciją, tam, kad būtų priimti teisingi ir efektyvūs veiklos optimizavimo sprendimai. Elektrifikacija, maršrutų tobulinimas, skaitmenizuotų sprendimų diegimas gali reikšmingai prisidėti prie tvarumo didinimo, tačiau jų įgyvendinimas priklauso nuo finansinių išteklių, politinės ir teisinės aplinkos bei paklausos lygio. Atsižvelgiant į tai, viešojo transporto tobulinimo kryptys, siekiant optimizuoti veiklą, turi būti parenkamos, atsižvelgiant į tvarumo vertinimą bei konkrečios teritorijos sąlygų analizę.

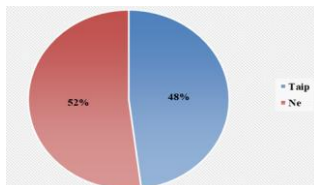
2. KAUNO MIESTO GYVENTOJŲ POŽIŪRIO Į VIEŠOJO TRANSPORTO TVARUMO IR PASLAUGŲ KOKYBĖS VEIKSNIUS TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo metodai ir organizavimas: Kauno miesto viešojo transporto tvarumo rodiklių vertinimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketinės apklausos metodu buvo siekiama išanalizuoti keleivių patirtį ir susisteminti jų nuomonę apie viešųjų transporto paslaugų naudojimą Kauno mieste, identifikuoti problemines sritis, kurios gali turėti įtakos viešojo transporto sistemos veiklos optimizavimui tvarumo kontekste. Tyrimo trukmė - trys savaitės. Tyrimas vykdytas 2026-03-13 / 2026-04-03 laikotarpiu. Duomenys renkami buvo internetiniu būdu, apklausa buvo patalpinta internetinėje svetainėje „Apklausa. Lt“. Anketos nuoroda viešai buvo platinama socialiniuose tinkluose („Facebook“, „Instagram“), elektroniniu paštu, norint pasiekti kuo daugiau Kauno miesto viešojo transporto naudotojų bei surinkti nuomones apie viešojo transporto paslaugų kokybę ir tvarumo aspektus. Tyrimo metu buvo surinkta 468 anketos, iš kurių analizei atrinkta 415 tinkamai užpildytų anketų, (88 ,7 proc.). Analizei atrinktos tik tos anketos, kurias užpildė respondentai, atitinkantys tyrimo tikslinę grupę – besinaudojantys Kauno viešojo transporto paslaugomis. Atsižvelgiant į tai, kad buvo pasiekta ir viršyta pagal Paniotto formulę apskaičiuota rekomenduojama tyrimo imtis t. y. 400 respondentų. Tyrimui atlikti buvo parengta struktūrizuota anketa sudaryta iš trijų dalių. Pirmoje dalyje buvo renkami respondentų socialiniai-demografiniai duomenys (lytis, amžius, nuosavo automobilio turėjimas). Antroje dalyje buvo analizuojami naudojimosi Kauno mieste viešuoju transportu ypatumai (naudojimosi dažnis, bendras viešojo transporto sistemos vertinimas). Trečioje dalyje respondentai vertino viešojo transporto tvarumo ir paslaugų kokybės veiksnius: pasiekiamumą, prieinamumą, informatyvumą, laiką, klientų aptarnavimą, patogumą, saugumą bei poveikį aplinkai. Vertinimui taikyta 5 balų Likerto skalė, kur 1 reiškė „labai blogai“, o 5 „, labai gerai“.

Analizuojant respondentų atsakymus į pateiktus demografinius klausimus pavyko išsiaiškinti apklausoje dalyvavusių respondentų lytį (žr. 5 pav.), respondentų pasiskirstymas pagal nuosavo automobilio turėjimą (žr. 6 pav.), bei amžiaus kategoriją (žr. 7 pav.).

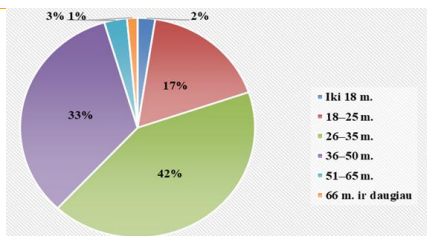


5 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį



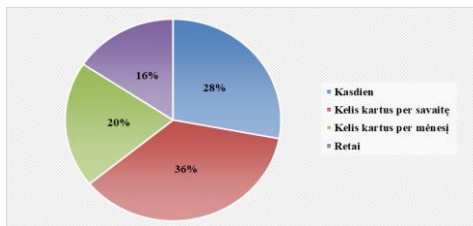
6 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal nuosavo automobilio turėjimą

Tyrimo dalyvavo 415 respondentų. Iš jų 257 (62 proc.) sudarė moterys, o 158 (38 proc.) - vyrai (žr. 5 pav.). Pagal savo nuosavo automobilio turėjimą respondentai pasiskirstė gana tolygiai: 216 respondentų (52 proc.) nurodė neturintys nuosavo automobilio, o 199 respondentai (48 proc.) teigė jį turintys (žr. 6 pav.). Didžiausią respondentų grupę sudarė 26-35 metų amžiaus asmenys - 174 respondentai (42 proc.), antroji pagal dydį grupė buvo 36-50 metų respondentai - 137 respondentai (33 proc.). Kitų amžiaus grupių dalis buvo mažesnė (žr. 7 pav.). Gauti rezultatai rodo, jog tyrime daugiausia dalyvavo darbingo amžiaus gyventojai.



7 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžių
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

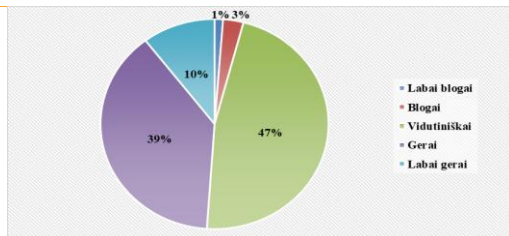
Įvertinus apklausoje dalyvavusių respondentų socialinę-demografinę charakteristiką, toliau labai svarbu įvertinti naudojimosi viešoju transportu ypatumus. Vienas svarbiausių aspektų šiuo požiūriu yra viešojo transporto naudojimosi dažnis (žr. 8 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų Kauno miesto viešoju transportu naudojasi gana dažnai. 36 proc. apklaustųjų nurodė, kad viešoju transportu naudojasi bent kelis kartus per savaitę, o 28 proc. – kasdien, 20 proc. respondentų viešoju transportu naudojasi tik kelis kartus per mėnesį, o 16 proc. – retai. Gauti rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų yra pastovūs viešojo transporto naudotojai, todėl galima teigti, kad pateikti vertinimai yra informatyvūs ir tinkami Kauno miesto viešojo transporto tvarumo rodiklių analizei.



8 pav. Naudojimosi Kauno miesto viešoju transportu dažnis
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Siekiant geriau suprasti bendrą keleivių požiūrį į Kauno miesto viešojo transporto sistemą ir atlikti tolimesnę tvarumo rodiklių analizę, respondentų buvo prašoma pateikti bendrą viešojo transporto sistemos vertinimą (žr. 9 pav.).

Analizuojant respondentų bendrą požiūrį į Kauno miesto viešojo transporto sistemą, nustatyta, kad ji vertinama gana palankiai, tačiau dominuoja vidutinis vertinimas. Didžiausia dalis apklaustųjų nurodė, kad Kauno miesto viešojo transporto sistemą vertina vidutiniškai (47 proc.), o 39 proc. respondentų ją įvertino, kaip gerą. Labai gerai sistemą įvertino 10 proc. apklaustųjų. Neigiamai sistemą įvertino nedidelė respondentų dalis – 3 proc. ją vertino blogai, o 1 proc. – labai blogai. Tokie rezultatai rodo, kad Kauno miesto viešojo transporto sistema keleivių požiūriu vertinama, kaip priimtina, tačiau visgi dominuoja vidutinis vertinimas. Taigi yra tobulintinų sričių, kurios gali būti susijusios su atskirais viešojo transporto tvarumo rodikliais.

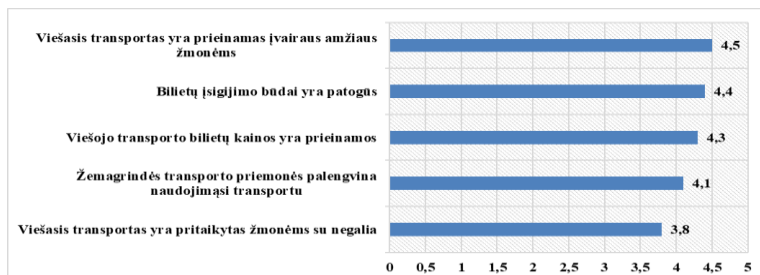


9 pav. Kauno miesto viešojo transporto sistemos vertinimas
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Siekiant kompleksiškai įvertinti Kauno miesto viešojo transporto tvarumo rodiklius keleivių požiūriu, buvo analizuojami paslaugų kokybės veiksniai, kurie atspindi svarbiausias socialines, ekonomines, valdymo ir aplinkosaugines tvarumo sritis.

Analizuojant viešojo transporto paslaugų kokybės veiksnius, buvo nustatyta, kad pasiekiamumo rodiklis įvertintas 3,5 balo, todėl pagal Lindner ir Lindner (2024) vertinimo skalę atitinka vidutinį vertinimą. Detalesnė šio rodiklio analizė atskleidė, kad geriausiai respondentai vertino tai, jog viešuoju transportu galima patogiai pasiekti pagrindines miesto vietas (3,9 balo), taip pat gana gerai įvertintas ir viešojo transporto stotelių išdėstymas mieste (3,8 balo)

Silpniausiai įvertintas viešojo transporto maršrutų skaičiaus pakankamumas (3 balai), tai reiškia, kad keleiviai mato poreikį plėtoti maršrutų tinklą ir gerinti susisiekimą tarp atskirų miesto teritorijų.

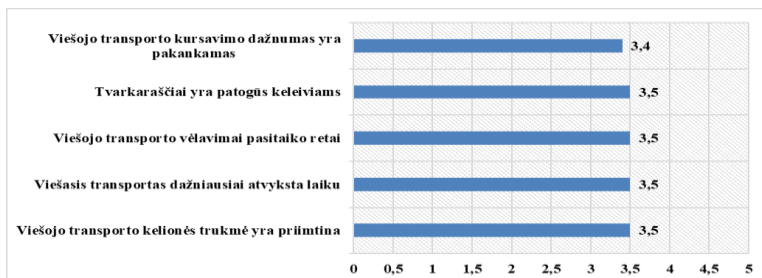


10 pav. Kauno miesto viešojo transporto prieinamumo vertinimas respondentų požiūriu
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Prieinamumo rodiklis buvo įvertintas 4,2 balo, kas atitinka gerą vertinimą. Aukščiausiai šiame rodiklyje buvo įvertintas viešojo transporto prieinamumas įvairaus amžiaus žmonėms (4,5 balo), taip pat palankiai vertinti bilietai įsigijimo būdai (4,4 balo) ir viešojo transporto bilietai kainos (4,3 balo) (žr. 10 pav.). Žemiausiai respondentai vertino viešojo transporto pritaikymą žmonėms su negalia (3,8 balo). Šie rezultatai rodo, kad keleiviai teigiamai vertina viešojo transporto prieinamumą tiek fiziniu, tiek finansiniu aspektu, tačiau akcentuoja, kad galima būtų paieškoti platesnio viešojo transporto pritaikymo galimybių keleiviams, turintiems specialiųjų poreikių.

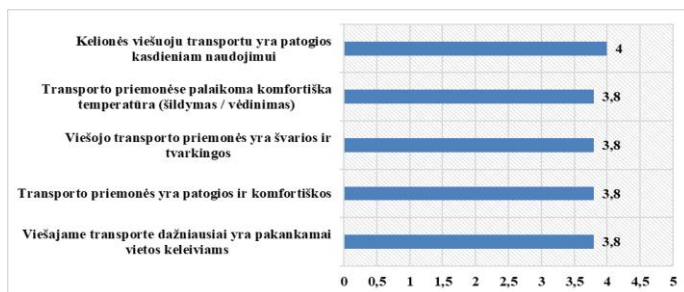
Kelionės laiko rodiklį respondentai įvertino 3,5 balo, o tai atitinka vidutinį vertinimą. Respondentai kelionės trukmės priimtinumą, punktualumą, vėlavimų dažnį bei tvarkaraščių patogumą įvertino vienodai 3,5 balo (žr. 11 pav.). Kiek mažiau įvertintas viešojo transporto

kursavimo pakankamumas (3,4 balo). Tokie rezultatai rodo, kad keleiviai viešojo transporto kelionės laiką vertina tik iš dalies palankiai. Kelionės trukmė, punktualumas, kursavimo dažnis yra vienos iš jautriausių Kauno miesto viešojo transporto sistemos sričių.



11 pav. **Kauno miesto viešojo transporto kelionės laiko vertinimas respondentų požiūriu**
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Klientų aptarnavimo rodiklis buvo įvertintas žemiausiai – 3,4 balo, tačiau vis tiek patenka į vidutinio vertinimo kategoriją. Aukščiausiai šiame rodiklyje yra įvertintas aiškus informacijos apie paslaugų pokyčius pateikimas (3,8 balo), taip pat palankiai yra vertinama, kad keleiviams suteikiama pagalba ar informacija yra lengvai prieinama (3,7 balo). Žemiausiai respondentai įvertino viešojo transporto vairuotojų mandagumą ir paslaugumą bei bendrai pasitenkinimą viešojo transporto paslaugų kokybe (po 3 balus). Galima teigti, kad keleivių aptarnavimo kokybė ir personalo bendravimo kultūra dar turi būti tobulinama, kad viešojo transporto paslaugos išliktų konkurencingos.



12 pav. **Kauno miesto viešojo transporto patogumo vertinimas respondentų požiūriu**
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Patogumo rodiklis buvo įvertintas gerai (3,8 balo). Keleiviai mano, kad kelionės viešuoju transportu yra patogios kasdieniam naudojimui, kas atitinka 4 vertinimo balus (žr. 12 pav.). Vietos keleiviams pakankamumą, transporto priemonių komfortiškumą, švarą respondentai vertina taip pat pakankamai palankiai (3,8 balo). Nors bendras patogumo rodiklio vertinimas yra teigiamas, tačiau galima daryti prielaidą, kad keleiviai tam tikru kelionės metu susiduria su Kauno miesto viešojo transporto perpildymo ar nepakankamo komforto problemomis. Sekančiame tyrimo etape, respondentų buvo prašoma įvertinti viešojo transporto poveikį aplinkai.

Analizuojant viešojo transporto paslaugų kokybės veiksnius, buvo nustatyta, kad aukščiausiai (4,3 balo) įvertintas poveikio aplinkai rodiklis. Keleivių nuomone, labiausiai mažinti aplinkos taršą padeda naujesnės transporto priemonės (4,5 balo), taip pat labai palankiai vertinamas elektrinių ar alternatyvaus kuro autobusų naudojimas (4,4 balo). Respondentai teigiamai įvertinimo ir automobilių skaičiaus mažinimą mieste (4,3 balo), CO₂ emisijų mažinimą (4,2 balo), oro ir triukšmo taršos mažinimą (po 4,1 balo). Tai rodo, kad respondentai aiškiai suvokia viešojo transporto svarbą miesto tvarumo ir aplinkosaugos kontekste. Atliktas tyrimas parodė, kad keleivių požiūriu viešojo transporto sistema vertinama palankiai, tačiau tarp atskirų paslaugų kokybės veiksnių išryškėjo skirtumai. Stipriausiomis Kauno miesto viešojo transporto sritimis galima laikyti poveikį aplinkai, prieinamumą ir informatyvumą. Pasiekiamumo, kelionės laiko, klientų aptarnavimo rodikliai vertinami vidutiniškai ir tai rodo, kad šios sritys gali būti laikomos vienomis iš pagrindinių veiklos optimizavimo krypčių. Taipogi, šie kriterijai ir jų atitikimas klientų lūkesčiams lemia Kauno miesto gyventojų pasirinkimą naudotis viešuoju transportu.

Siekiant nustatyti Kauno miesto viešojo transporto veiklos optimizavimo sprendimus, svarbu atlikti ne tik tvarumo rodiklių vertinimą, bet kartu ir išanalizuoti respondentų pateiktus viešojo transporto sistemos trūkumus ir siūlymus tvarumo didinimo kontekste (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Kauno miesto viešojo transporto trūkumai
(Sudaryta darbo autorių, remiantis respondentų atsakymais, 2026)

Pagrindiniai trūkumai	Procentinė išraiška
Nepakankamai išvystytas maršrutų tinklas	29 proc.
Nepakankamas kursavimo dažnis	24 proc.
Perpildymas / nepakankama transporto talpa	14 proc.
Komforto ir švaros trūkumai	11 proc.
Skaitmeninių sprendimų / bilietų sistemos trūkumai	9 proc.
Kelionės laiko problemos (vėlavimai, ilga kelionė, persėdimai)	8 proc.
Saugumo / socialinės aplinkos problemos	6 proc.

Atlikta analizė parodė, kad pagrindiniu Kauno miesto viešojo transporto trūkumu respondentai laiko nepakankamai išvystytą maršrutų tinklą, šią problemą nurodė 29 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad keleiviams yra svarbi platesnė maršrutų sistema, kurioje būtų daugiau tiesioginių jungčių tarp skirtingų miesto rajonų, tai padėtų gyventojams pasiekti kelionės tikslą greičiau ir su mažiau persėdimų.

Respondentai taip pat mano, kad nepakankamas kursavimo dažnis, taip pat svarbi problema Kauno miesto viešojo transporto sistemoje. Šį trūkumą įvardijo 24 proc. respondentų. Galima daryti išvadą, kad viešojo transporto kursavimo intervalai ne visada tenkina keleivius, ypač piko metu, vakarais ar tolimesniuose miesto rajonuose.

Trečioji pagal dažnumą išskirta problema – perpildymas / nepakankama transporto talpa (14 proc.). Tai rodo, kad respondentai susiduria su nepakankamu vietų skaičiumi transporto priemonėse, ypač tada, kai intensyviausi keleivių srautų laikotarpiai: ryte, po darbo valandų. Respondentai taip pat išskyrė komforto ir švaros trūkumus viešajame transporte, skaitmeninių sprendimų ir bilietų sistemos trūkumus, kelionės laiko problemas bei saugumo ar socialinės aplinkos problemas. Nors pastarieji trūkumai buvo įvardinti rečiau, tačiau jie taip pat reikšmingi, nes atspindi konkrečius viešojo transporto paslaugų kokybės aspektus, darančius įtaką bendram viešojo transporto patrauklumui.

Tyrimo dalyvavę respondentai ne tik išskyrė Kauno miesto viešojo transporto trūkumus, tačiau pateikė ir siūlymus, kurie keleivių nuomone galėtų prisidėti prie viešojo transporto sistemos tobulinimo (žr. 4 lentelę).

Kauno miesto viešojo transporto sistemos tobulinimo pasiūlymai

(Sudaryta darbo autorių, remiantis respondentų atsakymais, 2026)

Viešojo transporto sistemos tobulinimo siūlymai	Procentinė išraiška
Plėsti / optimizuoti maršrutus ir gerinti pasiekiamumą miesto rajonuose	26 proc.
Dažninti viešojo transporto kursavimą	21 proc.
Didinti transporto priemonių talpą / skaičių pagal keleivių srautus	18 proc.
Gerinti komfortą ir švarą	10 proc.
Atnaujinti transporto priemones	7 proc.
Tobulinti skaitmeninius sprendimus ir keleivių informavimą	4 proc.
Gerinti punktualumą ir tvarkaraščių laikymąsi	4 proc.
Gerinti vairuotojų aptarnavimo kultūrą / etiką	4 proc.
Gerinti infrastruktūrą / viešojo transporto prioritetą	3 proc.
Mažinti bilietų kainas	3 proc.

Išanalizavus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad respondentai svarbiausią Kauno miesto viešojo transporto gerinimo kryptimi laiko maršrutų plėtrą ir optimizavimą bei pasiekiamumo gerinimą, šį pasiūlymą pateikė 26 proc. apklaustųjų. Tokie rezultatai rodo, kad keleiviai pirmiausiai tikisi efektyvesnio maršrutų tinklo, kuris būtų patogus dažnam keliavimui ir jungtų skirtingus miesto infrastruktūros kaštus.

Respondentai siūlo dažninti viešojo transporto kursavimą (21 proc.). Tai rodo, kad keleiviai siekia trumpesnio kelionės laiko ir patogumo kelionių viešuoju transporto metu. Transporto priemonių talpos arba skaičiaus didinimas (18 proc.) – taip pat įvardinta kaip svarbi tobulinimo kryptis. Tai rodo, kad turi būti derinimas keleivių srauto kiekis su transporto priemonių dydžiu ir skaičiumi. Tokie sprendimai ypatingai aktualūs transporto piko metu.

Vertinant Kauno miesto viešąjį transportą, respondentai taip pat nurodė poreikį gerinti komfortą ir švarą (10 proc.), atnaujinti transporto priemones (7 proc.), tobulinti skaitmeninius sprendimus ir keleivių informavimą (4 proc.), gerinti punktualumą ir tvarkaraščių laikymąsi (4 proc.), gerinti vairuotojų aptarnavimo kultūrą (4 proc.), gerinti infrastruktūrą bei viešojo transporto prioritetą eisme (3 proc.), taip pat mažinti bilietų kainas (3 proc.). Pastarieji siūlymai atspindi platesnį keleivių požiūrį į Kauno miesto viešojo transporto tobulinimą ir rodo, kad optimizavimo sprendimai neturi apsiriboti tik maršrutų bei kursavimo plėtos klausimais, bet svarbu gerinti ir paslaugų kokybę, technologinius sprendimus, infrastruktūrą bei keleivių aptarnavimą.

Veiklos optimizavimo ir tobulinimo kontekste didžiausias dėmesys turi būti skiriamas maršrutų tinklo plėtrai, kursavimo dažnio didinimui, punktualumo gerinimui, transporto priemonių talpos pritaikymui keleivių srautų atžvilgiu, mažiau taršių transporto priemonių diegimui bei keleivių patirties gerinimui. Šie optimizavimo sprendimai gali prisidėti ne tik prie viešojo transporto paslaugų konkurencingumo didinimo, bet ir stiprina socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę tvarumą.

IŠVADOS

1. Viešojo transporto tvarumo samprata dažniausiai siejama su ilgalaikiu sistemos efektyvumu, aplinkai draugišku judumu bei sprendimais, kurie gali pagerinti gyvenimo kokybę bei padėti tausoti energijos išteklius. Mokslinės literatūros autoriai pripažįsta, kad transporto sistema yra kompleksiška, todėl atliekant bet kokią vertinimą yra svarbu įtraukti kuo daugiau elementų, kurie apimtų aplinkosaugos, socialinius bei ekonominius aspektus. Elektrifikacija, maršrutų tobulinimas, skaitmenizuotų sprendimų diegimas yra pagrindinės kryptys, galinčios prisidėti prie viešojo transporto sistemos tvarumo didinimo.
2. Kauno miesto gyventojų viešojo transporto pasirinkimui didžiausią įtaką daro paslaugų prieinamumas, informatyvumas ir saugumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad aukščiausiai

respondentai įvertino viešojo transporto prieinamumą įvairaus amžiaus gyventojams, bilietų įsigijimo galimybes taip pat ir informacijos prieinamumą, o žemiausia buvo vertinamas maršrutų pakankumas ir susisiekimo galimybės tarp atskirų miesto teritorijų.

LITERATŪRA

1. Abdelwahed, A., Van Den Berg, P. L., Brandt, T., & Ketter, W. (2023). Balancing convenience and sustainability in public transport through dynamic transit bus networks. *Transportation Research Part C Emerging Technologies*, 151, 104100. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2023.104100>
2. Al-Lami, A., & Torok, A. (2023). Sustainability Indicators of surface public transportation. *Sustainability*, 15(21), 15289. <https://doi.org/10.3390/su152115289>
3. Al-Lami, A., & Török, A. (2025). Assessing sustainability Indicators of public transportation using PAHP. *Sustainable Futures*, 100500. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100500>
4. Arevalo, A. V., & Gerike, R. (2023). Sustainability evaluation methods for public transport with a focus on Latin American cities: A literature review. *International Journal of Sustainable Transportation*, 17(11), 1236–1253. <https://doi.org/10.1080/15568318.2022.2163208>
5. Bazaki, I., Gioldasis, C., Giannoulaki, M., & Christoforou, Z. (2022). Transit Quality of Service Assessment using smart data. *Future Transportation*, 2(2), 414–424. <https://doi.org/10.3390/futuretransp2020023>
6. Brand, C., Dons, E., Anaya-Boig, E., Avila-Palencia, I., Clark, A., De Nazelle, A., Gascon, M., Gaupp-Berghausen, M., Gerike, R., Götschi, T., Iacorossi, F., Kahlmeier, S., Laeremans, M., Nieuwenhuijsen, M. J., Orjuela, J. P., Racioppi, F., Raser, E., Rojas-Rueda, D., Standaert, A., Panis, L. I. (2021). The climate change mitigation effects of daily active travel in cities. *Transportation Research Part D Transport and Environment*, 93, 102764. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102764>
7. Bobinaite, V., Konstantinaviciute, I., Galinis, A., Pazeraite, A., Miskinis, V., & Cesnavicius, M. (2023). Energy sufficiency in the passenger transport of Lithuania. *Sustainability*, 15(7), 5951. <https://doi.org/10.3390/su15075951>
8. Chen, G., & Zhang, J. W. (2024). Intelligent transportation systems: Machine learning approaches for urban mobility in smart cities. *Sustainable Cities and Society*, 107, 105369. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2024.105369>
9. Ceder, A. (2020). Urban mobility and public transport: future perspectives and review. *International Journal of Urban Sciences*, 25(4), 455–479. <https://doi.org/10.1080/12265934.2020.1799846>
10. De Oña, J., Estévez, E., & De Oña, R. (2020). Public transport users versus private vehicle users: Differences about quality of service, satisfaction and attitudes toward public transport in Madrid (Spain). *Travel Behaviour and Society*, 23, 76–85. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2020.11.003>
11. Duarte, R., Feng, K., Hubacek, K., Sánchez-Chóliz, J., Sarasa, C., & Sun, L. (2015). Modeling the carbon consequences of pro-environmental consumer behavior. *Applied Energy*, 184, 1207–1216. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2015.09.101>
12. Eurostat. (n.d.). Paimta iš Eurostat Database tinklalapio [žiūrėta 2026-02-17]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
13. Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2025). Sustainable optimization strategies for on-demand transportation systems: Enhancing efficiency and reducing energy use. *Sustainable Environment*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/27658511.2025.2464388>

14. Fedujwar, R., & Agarwal, A. (2025). Performance assessment of public transport routes: A framework using revealed data. *Research in Transportation Business & Management*, 59, 101283. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2024.101283>
15. Ghafouri-Azar, M., Diamond, S., Bowes, J., & Gholamalizadeh, E. (2023). The sustainable transport planning index: A tool for the sustainable implementation of public transportation. *Sustainable Development*, 31(4), 2656–2677. <https://doi.org/10.1002/sd.2537>
16. Giagnorio, M., Börjesson, M., & D'Alfonso, T. (2024). Introducing electric buses in urban areas: Effects on welfare, pricing, frequency, and public subsidies. *Transportation Research Part a Policy and Practice*, 185, 104103. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2024.104103>
17. Gómez-Ortega, A., Flores-Ureba, S., Gelashvili, V., & Jalón, M. L. D. (2023). Users' perception for innovation and sustainability management: evidence from public transport. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00625-0>
18. Hadid, M., Irawan, M. Z., Parikesit, D., Firzan, F., Yudianti, N. H., & Widiastuti, N. O. (2025). Driving the future of sustainable public transport: a literature review on challenges and strategies in the adoption of autonomous buses. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01112-0>
19. Hawkins, T. R., Gausen, O. M., & Strømman, A. H. (2012). Environmental impacts of hybrid and electric vehicles—a review. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 17(8), 997–1014. <https://doi.org/10.1007/s11367-012-0440-9>
20. Hou, X., Lv, T., Xu, J., Deng, X., Liu, F., Lam, J. S. L., Zhang, Z., & Han, X. (2023). Evaluation of urban public transport sustainability in China based on the Driving Force-Pressure-State-Impact-Response (DPSIR) framework—A case study of 36 major cities. *Environmental Impact Assessment Review*, 103, 107263. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107263>
21. Karjalainen, L. E., & Juhola, S. (2019). Framework for Assessing Public Transportation Sustainability in Planning and Policy-Making. *Sustainability*, 11(4), 1028. <https://doi.org/10.3390/su11041028>
22. Karjalainen, L. E., & Juhola, S. (2021). Urban transportation sustainability assessments: a systematic review of literature. *Transport Reviews*, 41(5), 659–684. <https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1879309>
23. Kilochitskaya, M., Erofeev, A., & Tursunov, N. (2025). Development of an integrated model for population transport service optimization. *Vibroengineering PROCEDIA*, 60, 711–717. <https://doi.org/10.21595/vp.2025.25643>
24. Rozina, T. (2024). Sustainability of the free public transport model in the republic of Croatia. *Poslovna Izvrnost - Business Excellence*, 18(1), 91–103. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2024.18.1.9>
25. Lietuvos oficialiosios statistikos portalas. (n.d.). Paimta iš Lietuvos oficialiosios statistikos portalo tinklalapio [žiūrėta 2026-02-17]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize/>
26. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. (2022). Lietuvos transporto infrastruktūros plėtros iki 2030 m. planas. Paimta iš Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos tinklalapio [žiūrėta 2026-02-17]. Prieiga per internetą: [https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/Vie%C5%A1inimui%2BLietuvos%2Btransporto%2Binfrastrukt%C5%ABros%2Bpl%C4%97tros%2Biki%2B2030%2Bm%2Bplanas\(1\).pdf](https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/Vie%C5%A1inimui%2BLietuvos%2Btransporto%2Binfrastrukt%C5%ABros%2Bpl%C4%97tros%2Biki%2B2030%2Bm%2Bplanas(1).pdf)

27. Lindner, J. R., & Lindner, N. (2024). Interpreting Likert type, summated, unidimensional, and attitudinal scales: I neither agree nor disagree, Likert or not. *Advancements in Agricultural Development*, 5(2), 152–163. <https://doi.org/10.37433/aad.v5i2.351>
28. López, C., Ruíz-Benítez, R., & Vargas-Machuca, C. (2019). On the Environmental and Social Sustainability of Technological Innovations in Urban Bus Transport: The EU Case. *Sustainability*, 11(5), 1413. <https://doi.org/10.3390/su11051413>
29. Makarova, I., Shubenkova, K., & Pashkevich, A. (2021). Efficiency assessment of measures to increase sustainability of the transport system. *Transport*, 36(2), 123–133. <https://doi.org/10.3846/transport.2021.14996>
30. Mazlan, Nor A., Wong, S. K., & Abdullah, R. G. (2021). Sustainability of Public Transportation in Kuching City, Sarawak. *Global Business & Management Research*, 13(2), 124-135.
31. Miller, P., De Barros, A. G., Kattan, L., & Wirasinghe, S. (2016). Public transportation and sustainability: A review. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 20(3), 1076–1083. <https://doi.org/10.1007/s12205-016-0705-0>
32. Mirza, A. M., & Jain, R. K. (2024). Review of public transportation integration and modeling strategies: Toward seamless urban mobility. *Multidisciplinary Reviews*, 8(1), 2025018. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025018>
33. Pencheva, V., Asenov, A., Georgiev, A., Mineva, K., & Kulev, M. (2025). System of key performance indicators for monitoring the effectiveness of urban public transport. *Transport Problems*, 20(3), 149–162. <https://doi.org/10.20858/tp.2025.20.3.12>
34. Preston, J.M. (2009). Public transport. In R. Kitchin, and N. Thrift (Ed.) *International Encyclopedia of Human Geography*. (pp. 452-459). University of Southampton.
35. Ribeiro, P., Fonseca, F., & Santos, P. (2019). Sustainability assessment of a bus system in a mid-sized municipality. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(2), 236–256. <https://doi.org/10.1080/09640568.2019.1577224>
36. Roman, M. (2022). Sustainable Transport: A State-of-the-Art Literature Review. *Energies*, 15(23), 8997. <https://doi.org/10.3390/en15238997>
37. STRATA (2025). Keleivių vežimo viešojo kelių transporto priemonėmis ir keleivinio kelių transporto sistemos vertinimas. Vyriausybės strateginės analizės centras [žiūrėta 2026-02-17]. Prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2025/07/Keleiviu-vezimo-viesojo-keliu-transporto-priemonemis-ir-keleivinio-keliu-transporto-sistemos-vertinimas.pdf>
38. Toledano, J. S., Monedero, B. D., Ureba, S. F.-., & De Blas, C. S. (2025). The efficiency of urban public transport and its impact on environmental sustainability. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4(2), 100097. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100097>
39. Ušpalytė-Vitkūnienė, R., Šarkienė, E., & Žilionienė, D. (2020). Multi-criteria analysis of indicators of the public transport infrastructure. *PROMET – Traffic & Transportation*, 32(1), 119–126. <https://doi.org/10.7307/ptt.v32i1.3175>
40. Vicente, P., Sampaio, A., & Reis, E. (2020). Factors influencing passenger loyalty towards public transport services: Does public transport providers' commitment to environmental sustainability matter? *Case Studies on Transport Policy*, 8(2), 627–638. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2020.02.004>
41. Vujadinovic, V. L., Damjanovic, A., Cakic, A., Petkovic, D. R., Prelevic, M., Pantovic, V., Stojanovic, M., Vidojevic, D., Vranjes, D., & Bodolo, I. (2024). AI-Driven Approach for Enhancing Sustainability in urban public Transportation. *Sustainability*, 16(17), 7763. <https://doi.org/10.3390/su16177763>

42. Weckström, C., & Mladenović, M. N. (2020). Evaluation of public transport policy formulation and implementation: Case study of 24 mid-sized Nordic cities. *Transportation Research Procedia*, 45, 979–986. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.068>

THE INFLUENCE OF SUSTAINABILITY AND SERVICE QUALITY FACTORS ON PUBLIC TRANSPORT CHOICES IN KAUNAS

DAIVA ČAPLIKIENĖ, KRISTINA KAROSEVIČIENĖ, LUKAS MANČIUNSKAS

Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ABSTRACT

When assessing the sustainability of the public sector and seeking to make informed decisions on operational optimization, it is crucial to evaluate passengers' perspectives and experiences, as this is what allows us to identify problems, highlight weaknesses, and pinpoint areas for improvement. Taking these aspects into account, conducting an assessment of public transportation sustainability indicators and optimizing operations in the city of Kaunas while integrating an analysis of passenger perspectives is both timely and important for the development of a more efficient, environmentally friendly, and socially responsible urban public transportation system and to improve residents' quality of life. The subject of this research is the attitudes of Kaunas residents toward factors related to sustainability and service quality in public transportation. The objective of this research is to assess the influence of sustainability and service quality factors on Kaunas residents' choice of public transportation. The objectives of this research are: to analyze the theoretical aspects of sustainability and service quality in the public transportation system. To identify which sustainability and service quality factors most strongly influence Kaunas residents' choice to use public transportation. The research draws on an analysis of scientific literature and quantitative research.

Keywords: *sustainability, public transportation, service quality, problem.*

THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL GREENNESS ON PHYSICAL ACTIVITY AND HEALTH

Dr. SONATA ČERKAUSKAITĖ^A, ALINA LIEPINAITIENĖ^{A,B}

^A SMK College of Applied Sciences, Kaunas, Lithuania,

^B Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania

ANNOTATION

Greenness in the living environment is an important factor for health. This study analyzes its impact on physical activity and related health benefits and mechanisms. A narrative literature review shows that accessible greenness promotes physical activity, a modifiable risk factor for chronic diseases. Greenness reduces disease risk and improves overall and mental health. Greenness affects human health through interrelated biological, psychological, social and environmental quality improvement mechanisms, including psychological recovery, stress reduction and strengthening social interactions.

Keywords: *greenness, impact, physical activity, health*

INTRODUCTION

Research shows that the greenness of the living environment is a significant determinant of the health of the population. Epidemiological and systematic review studies show that a greater amount of green spaces and their accessibility are associated with better physical and mental health indicators and a lower risk of mortality (White et al., 2019; Rojas-Rueda et al., 2019).

Living in an environment rich in green spaces is associated with greater physical activity, more frequent walking and more active leisure time. Physical activity is one of the most important modifiable health factors, directly related to better cardiovascular function, more efficient metabolism and better mental health. Research shows that increasing physical activity related to the living environment can significantly contribute to the prevention of chronic non-communicable diseases (Astell-Burt & Feng, 2019).

Given that chronic diseases and polydipsia constitute a significant part of the modern public health problem, it is particularly important to identify and analyze modifiable risk factors, such as physical activity and living environment (Rahelić et al., 2024). Green environments affect health not only directly, but also indirectly – they reduce stress levels, promote psychological recovery, improve attention functions and strengthen social ties, and these factors are associated with better overall health (Berman et al., 2008; Jennings & Bamkole, 2019; Mierzejewska et al., 2023).

Although the health effects of environmental greenness are widely studied, existing studies are often limited to the analysis of individual aspects. Therefore, this work aims to systematically review the data presented in the scientific literature on the links between environmental greenness and physical activity and to comprehensively assess the main mechanisms through which greenness affects human health.

The object of the study: the effect of environmental greenness on physical activity, the health benefits of physical activity, and the biological and physiological mechanisms of these effects.

The aim of the study was to analyze the impact of greenness in the living environment on physical activity and to discuss the health benefits of physical activity and the mechanisms through which greenness affects health.

Problematic questions: What is the effect of environmental greenness on physical activity? What are the health benefits of physical activity? What biological and physiological mechanisms explain the effect of environmental greenness on physical activity and the links with health?

1. RESEARCH METHODOLOGY

This study conducted a narrative review of the scientific literature to assess the impact of environmental greenness on physical activity and human health. A search for scientific publications was conducted in the PubMed and ScienceDirect databases using the following keywords in English: greenness, impact, physical activity, health. The logical operators AND and OR were used to expand or narrow the search results and ensure the selection of appropriate publications.

The analysis included peer-reviewed scientific articles published between 2002 and 2025 that were relevant to the research topic. The selection criteria included empirical and clinical studies examining the impact of environmental greenness on physical activity and health. The publications were selected based on their relevance to the topic under consideration.

The collected data were analyzed using the thematic analysis method, which allowed the identification of the main research directions. and recurring results. Based on the analyzed data, an analytical review of the results was conducted and data-based conclusions were formulated.

Figure 1 presents the design of this study and the methodological steps of the narrative literature review.

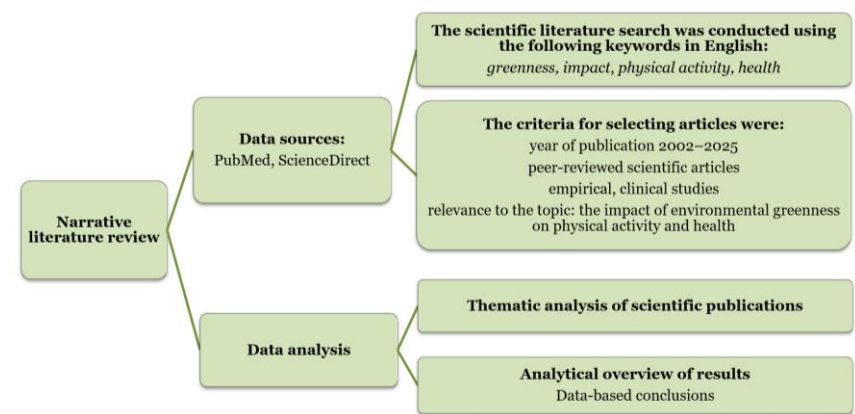


Figure 1. Study design and methodology of the narrative literature review

2. DISCUSSION AND RESULTS

Studies show that the greenness of the residential environment is significantly associated with higher physical activity and lower sedentary behavior – it was found that individuals living in greener areas exhibit approximately 12% higher physical activity and 9% lower sedentary behavior (van Beek et al., 2024). It has also been found that greater access to green spaces is associated with an additional 8–12 minutes of physical activity per day and a higher likelihood of engaging in walking, running and other recreational activities (Rodríguez-Villamizar et al., 2024). Furthermore,

the availability of green spaces is associated not only with a more active lifestyle, but also with better physical health indicators, such as greater muscle strength (Feng et al., 2023). These data confirm that green spaces can be an important factor in promoting physical activity and contributing to better overall health.

Greenness in living environments has also been found to be associated with a higher likelihood of engaging in various forms of physical activity. Studies show that greener environments are associated with a 46% higher likelihood of gardening, a 28% higher likelihood of playing sports, a 15% higher likelihood of running, an 11% higher likelihood of walking, and about a 10% higher likelihood of general exercise (Rodriguez-Villamizar et al., 2024). These results suggest that green spaces not only increase overall levels of physical activity, but also encourage more varied and regular forms of physical activity.

Studies show that physical activity is one of the most important modifiable risk factors that has a significant impact on the prevention of chronic non-communicable diseases and the reduction of mortality (Saqib et al., 2020). It has been found that moderate and high physical activity is associated with an approximately 21% lower risk of all-cause mortality and a 24% lower risk of mortality from cardiovascular diseases (Zhao et al., 2020). In addition, increasing evidence shows that the total amount of daily movement is more important than intense physical activity alone, as even moderate or light physical activity can have significant positive effects on health (Tarr et al., 2024). It has also been found that physical activity can significantly improve health indicators even in obese individuals, reducing the risk of metabolic disorders, cardiovascular diseases and premature mortality (Martínez-Vizcaino et al., 2024). These data confirm that the promotion of physical activity is an essential public health strategy to reduce the burden of chronic diseases and improve the health of the population.

Studies show that the positive effects of green spaces on human health occur through several interrelated mechanisms. First, green spaces promote physical activity by creating attractive, safe, and accessible environments for movement, thereby increasing levels of walking, recreational activities, and overall physical activity (Markevych et al., 2017; Kondo et al., 2018). Psychological mechanisms are equally important: being in a green environment is associated with reduced stress levels, better emotional recovery, and improved cognitive functions, especially attention restoration (Li et al., 2010; Dadvand et al., 2015). It has also been found that contact with the natural environment can strengthen the immune system by increasing the activity of natural killer cells and reducing inflammatory processes in the body (Li et al., 2010; Rimando et al., 2018). Furthermore, green spaces promote social interaction and community, which are important factors in mental health and well-being (Markevych et al., 2017; Kondo et al., 2018). These interrelated mechanisms suggest that environmental greenness affects human health in a complex way, encompassing biological, psychological, and social processes.

These results have important practical implications in the field of public health, as they show that shaping the living environment can be an effective tool for promoting healthier lifestyles (Markevych et al., 2017; Kondo et al., 2018). Increasing the availability of green spaces can be considered a structural intervention that helps create a favorable environment for physical activity and better health of residents. Therefore, in urban planning, not only the development of infrastructure is important, but also the integration of high-quality and easily accessible green spaces, which can contribute to the long-term strengthening of public health and the prevention of chronic non-communicable diseases.

CONCLUSIONS

1. The greenness of the living environment is significantly associated with a higher level of physical activity, as greater availability of green spaces creates favorable conditions for active movement and increases the likelihood of walking, running and other recreational forms of physical activity.
2. Physical activity is an important determinant of health, as it contributes to better cardiovascular function, more efficient metabolic regulation and better mental well-being, thus reducing the risk of obesity, metabolic disorders and cardiovascular diseases. Environmental greenness affects human health through a complex system of interrelated biological, psychological and social mechanisms, including the promotion of physical activity, neurobiological processes (stress reduction and improvement of cognitive functions), strengthening the immune system, improving environmental quality and strengthening social interaction.
3. The availability of green spaces can be an important means of strengthening public health, therefore their integration into urban planning can act as a long-term strategy for the prevention of chronic non-communicable diseases.

REFERENCES

1. Astell-Burt, T., & Feng, X. (2019). Association of Urban Green Space With Mental Health and General Health Among Adults in Australia. *JAMA network open*, 2(7), e198209. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2019.8209>
2. Berman, M. G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The cognitive benefits of interacting with nature. *Psychological science*, 19(12), 1207–1212. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02225.x>
3. Feng, Q., Fan, C. Q., Wang, J. J., Wang, H., Wu, D. M., Nassiss, G. P., Wang, M., & Wang, H. J. (2023). The effects of green space and physical activity on muscle strength: a national cross-sectional survey with 128,759 Chinese adults. *Frontiers in public health*, 11, 973158. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.973158>
4. Jennings, V., & Bamkole, O. (2019). The Relationship between Social Cohesion and Urban Green Space: An Avenue for Health Promotion. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 452. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030452>
5. Markevych, I., Schoierer, J., Hartig, T., Chudnovsky, A., Hystad, P., Dzhambov, A. M., de Vries, S., Triguero-Mas, M., Brauer, M., Nieuwenhuijsen, M. J., Lupp, G., Richardson, E. A., Astell-Burt, T., Dimitrova, D., Feng, X., Sadeh, M., Standl, M., Heinrich, J., & Fuertes, E. (2017). Exploring pathways linking greenspace to health: Theoretical and methodological guidance. *Environmental research*, 158, 301–317. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2017.06.028>
6. Martínez-Vizcaíno, V., Fernández-Rodríguez, R., Reina-Gutiérrez, S., Rodríguez-Gutiérrez, E., Garrido-Miguel, M., Núñez de Arenas-Arroyo, S., & Torres-Costoso, A. (2024). Physical activity is associated with lower mortality in adults with obesity: a systematic review with meta-analysis. *BMC public health*, 24(1), 1867. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19383-z>
7. Mierzejewska, L., Sikorska-Podyma, K., Szejnfeld, M., Wdowicka, M., Modrzewski, B., & Lechowska, E. (2023). The Role of Greenery in Stress Reduction among City Residents during the COVID-19 Pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 20(10), 5832. <https://doi.org/10.3390/ijerph20105832>
8. Rahelić, V., Perković, T., Romić, L., Perković, P., Klobučar, S., Pavić, E., & Rahelić, D. (2024). The Role of Behavioral Factors on Chronic Diseases-Practice and Knowledge

- Gaps. *Healthcare* (Basel, Switzerland), 12(24), 2520.
<https://doi.org/10.3390/healthcare12242520>
9. Rodriguez-Villamizar, L. A., Hellemans, K., Jerrett, M., Su, J., Sandler, D. P., & Villeneuve, P. J. (2024). Neighborhood greenness and participation in specific types of recreational physical activities in the Sister Study. *Environmental research*, 243, 117785.
<https://doi.org/10.1016/j.envres.2023.117785>
10. Rojas-Rueda, D., Nieuwenhuijsen, M. J., Gascon, M., Perez-Leon, D., & Mudu, P. (2019). Green spaces and mortality: a systematic review and meta-analysis of cohort studies. *The Lancet. Planetary health*, 3(11), e469–e477. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(19\)30215-3](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(19)30215-3)
11. Saqib, Z. A., Dai, J., Menhas, R., Mahmood, S., Karim, M., Sang, X., & Weng, Y. (2020). Physical Activity is a Medicine for Non-Communicable Diseases: A Survey Study Regarding the Perception of Physical Activity Impact on Health Wellbeing. *Risk management and healthcare policy*, 13, 2949–2962.
<https://doi.org/10.2147/RMHP.S280339>
12. Tarp, J., Dalene, K. E., Fagerland, M. W., Steene-Johannesen, J., Hansen, B. H., Anderssen, S. A., Hagströmer, M., Dohrn, I. M., Dempsey, P. C., Wijndaele, K., Brage, S., Nordström, A., Nordström, P., Diaz, K. M., Howard, V. J., Hooker, S. P., Morseth, B., Hopstock, L. A., Sagelv, E. H., Yates, T., ... Ekelund, U. (2024). Physical Activity Volume, Intensity, and Mortality: Harmonized Meta-Analysis of Prospective Cohort Studies. *American journal of preventive medicine*, 67(6), 887–896. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2024.07.022>
13. van Beek, J. F. E., Malisoux, L., Klein, O., Bohn, T., Tharrey, M., Van Lenthe, F. J., Beenackers, M. A., Dijst, M., & Perchoux, C. (2024). Longitudinal study of changes in greenness exposure, physical activity and sedentary behavior in the ORISCAV-LUX cohort study. *International journal of health geographics*, 23(1), 14.
<https://doi.org/10.1186/s12942-024-00374-7>
14. White, M. P., Alcock, I., Grellier, J., Wheeler, B. W., Hartig, T., Warber, S. L., Bone, A., Depledge, M. H., & Fleming, L. E. (2019). Residential green space and health: A systematic review. *Environmental Research*, 173, 108–119.
<https://doi.org/10.1016/j.envres.2019.03.043>
15. Zhao, M., Veeranki, S. P., Magnussen, C. G., & Xi, B. (2020). Recommended physical activity and all cause and cause specific mortality in US adults: Prospective cohort study. *BMJ*, 370, m2031. <https://doi.org/10.1136/bmj.m2031>
16. Kondo, M. C., Fluehr, J. M., McKeon, T., & Branas, C. C. (2018). Urban Green Space and Its Impact on Human Health. *International journal of environmental research and public health*, 15(3), 445. <https://doi.org/10.3390/ijerph15030445>

APLINKOS ŽALUMOS POVEIKIS FIZINIAM AKTYVUMUI IR SVEIKATAI

Dr. SONATA ČERKAUSKAITĖ^A, ALINA LIEPINAITIENĖ^{A,B}

^A SMK Aukštoji mokykla, Kaunas, Lietuva

^B Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva

ANOTACIJA

Gyvenamosios aplinkos žaluma vis labiau pripažįstama kaip gyventojų sveikatą lemiantis veiksnys. Tyrimo tikslas – išanalizuoti gyvenamosios aplinkos žalumos poveikį fiziniam aktyvumui ir aptarti fizinio aktyvumo naudą sveikatai bei mechanizmus, kuriais žaluma veikia sveikatą. Atlikta naratyvinė mokslinės literatūros apžvalga. Tyrimai rodo, kad aplinkos žaluma ir jos prieinamumas skatina fizinį aktyvumą, kuris yra vienas iš modifikuojamų lėtinių ligų rizikos veiksnių. Aplinkos žaluma gali tiesiogiai ir netiesiogiai lemti mažesnę lėtinių ligų riziką, geresnę bendrą ir psichinę sveikatą. Aplinkos žaluma veikia žmonių sveikatą per tarpusavyje susijusius biologinius, psichologinius, socialinius ir aplinkos kokybės gerinimo mechanizmus, įskaitant psichologinį atsigavimą, streso mažinimą ir socialinės sąveikos stiprinimą.

Raktiniai žodžiai: žalumas, poveikis, fizinis aktyvumas, sveikata.

AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ DĖSTYTOJŲ DARBO TEISINIŲ SANTYKIŲ YPATUMAI TEISMŲ PRAKTIKOS KONTEKSTE

ERMINA ČIŽIENĖ

Panevėžio kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Aukštojo mokslo sektoriui visuomenė kelia aukštus kokybinius reikalavimus. Šis sektorius priskiriamas tai darbo santykių sričiai, kuriai taikomos specialios normos, numatytos Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme. Teisės aktai numato su aukštųjų mokyklų dėstytojais tik terminuotų darbo sutarčių sudarymo galimybę, išskyrus atvejį, kai antrą kartą iš eilės laimimas konkursas dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms ir kai su antrąkart laimėjusiu sudaroma neterminuota darbo sutartis. Absoliuti dėstytojų ir mokslo darbuotojų dalis dirba pagal terminuotą sutartį, daliai dėstytojų terminuota darbo sutartis yra vienintelė, kas tam tikrais atvejais lemia nesaugaus užimtumo situaciją. Darbo santykių reglamentavimas, įvertinant tam tikros veiklos specifiką, dažnai koreliuoja su būtinybe tokių reguliavimų diferencijuoti. Šiame straipsnyje analizuojami aukštųjų mokyklų dėstytojų darbo teisinių santykių ypatumai, atskleidžiantys tiek terminuotų darbo sutarčių šiame sektoriuje specifiką, tiek galimos diskriminacijos dėl amžiaus vertinimo problematiką. Pagrindiniai vertinamieji aukštąjį mokslą reglamentuojančių darbo teisės bei teisės normų, nustatytų Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme turinio ir taikymo ypatumai atskleidžiami negausios teismų praktikos kontekste.

Raktiniai žodžiai: Darbo kodeksas, terminuota darbo sutartis, aukštųjų mokyklų dėstytojai.

ĮVADAS

Lietuvos švietimo sistemos sudėtinė dalis – aukštasis mokslas, kurio studijų paskirtis, kaip nurodoma Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 13 straipsnio 1 dalyje, padėti asmeniui įgyti šiuolaikinį pažinimo ir technologijų lygį ir ūkio poreikius atitinkančią aukštojo mokslo kvalifikaciją, pasirengti aktyviai profesinei, visuomenei ir kultūrinei veiklai. Aukštųjų mokyklų veiklos pagrindų, studijų organizavimo ir kitos su studijomis susijusios veiklos teisinis reguliavimas nustatytas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme (toliau – ir MSĮ), kur suformuluotas aukštųjų mokyklų autonomijos principas. Pripažįstama, kad aukštoji mokykla turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiamą savivaldos principu ir akademinė laisve, tačiau Konstitucijos, MSĮ bei kitų įstatymų nustatyta tvarka aukštosios mokyklos autonomija derinama su atskaitomybe visuomenei, steigėjams ir juridinio asmens dalyviams (Mokslo ir studijų įstatymo 7 straipsnio 1 dalis). Konstitucijos 40 straipsnio 3 dalyje laiduojama aukštųjų mokyklų autonomija suponuoja akademinę ir institucinę autonomiją (Konstitucinio Teismo 2011 m. gruodžio 22 d. nutarimas). Aukštųjų mokyklų akademinė autonomija ir institutinė autonomija yra neatskiriama susijusios, t. y. be akademinės autonomijos negali būti laiduojama institutinė autonomija – aukštosios mokyklos savivalda, o be institutinės autonomijos nebūtų užtikrinta akademinė autonomija, kylanti **inter alia** iš konstitucinės mokslo ir tyrimų laisvės (Konstitucinio Teismo 2011 m. gruodžio 22 d. nutarimas). Konstitucinis Teismas 2009 m. spalio 28 d. nutarime konstatavo, kad konstitucinė mokslo ir tyrimų bei dėstytojų laisvės samprata suponuoja mokslo bendruomenės profesinį nepriklausomumą, neatsiejamą nuo aukštųjų mokyklų savivaldos. Jeigu teisės aktuose daugiausia dėmesio skiriama savivaldos institucijoms, tai atkreiptinas dėmesys, kad nei savivaldos institucijos tinkamai funkcionuotų, nei būtų sąlygos sukurtos ugdyti laisvą asmenybę, jeigu ne aukštųjų mokyklų dėstytojai ar mokslo darbuotojai, kurių edukacinių, mokslinių ir kitų kompetencijų dėka įgyvendinama aukštojo mokslo paskirtis. Darbo santykių reglamentavimas, įvertinant tam tikros veiklos specifiką dažnai koreliuoja su būtinybe tokius santykius ir teisinį

reguliavimą diferencijuoti. Teigtina, kad aukštojo mokslo sektorius priskiriamas tai darbo santykių sričiai, kuriai taikomos specialios normos, numatytos Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme. Kokybiško aukštojo mokslo sąlyga yra neatsiejama nuo Konstitucijoje įtvirtintos mokslo, tyrinėjimų, dėstyimo laisvės, taip pat neturi būti teisės aktais reglamentuojama taip, kad stabdytų mokslinės ir akademinės veiklos nuolatinę kaitą. Aukštojo mokslo sektoriuje dirbančių pedagoginių darbą asmenų darbo santykių reguliavimo ypatumai turi tiesioginę įtaką tiek bendrųjų, tiek specialiųjų kompetencijų ugdymui bei profesinei karjerai. Todėl atkreiptinas dėmesys, jog analizuojant aukštųjų mokyklų dėstytojų, mokslo darbuotojų darbo santykių ypatumus, itin vertinga laikytina teismų, kur atskleidžiami pagrindiniai vertinamieji teisės normos turinio ir taikymo ypatumai, susiję su bendrųjų ir specialiųjų teisės normų santykiu.

Tyrimo tikslas – atskleisti aukštųjų mokyklų dėstytojų darbo teisinių santykių ypatumus teismų praktikos kontekste.

Tyrimo objektas – aukštųjų mokyklų dėstytojų darbo teisinių santykių ypatumai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti su aukštųjų mokyklų dėstytojais sudaromų darbo sutarčių ypatumus.
2. Atskleisti aukštųjų mokyklų dėstytojų terminuotą darbo sutarčių nutraukimo ir nesaugaus užimtumo sąsajas.
3. Atskleisti su aukštųjų mokyklų dėstytojais sudaromų darbo sutarčių ypatumus diskriminacijos dėl amžiaus kontekste.

Tyrimo metodai: teisės aktų analizė – analizuotas teisės aktuose nustatytas terminuotų sutarčių sudarymas, vykdymas, nutraukimas; teikiama Europos Sąjungos teisės aktų, reglamentuojančių užimtumą, diskriminacijos draudimą, analizė; teismų praktikos analizė – analizuojami ir atskleidžiami teismų praktikos probleminiai aspektai; statistinių duomenų analizė – analizuojami statistiniai duomenys, susiję su darbo sutarčių sudarymu aukštojo mokslo sektoriuje; mokslinės literatūros analizė – analizuojama nesaugaus užimtumo samprata.

1. DARBO SUTARČIŲ SU AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ DĖSTYTOJ AIS SUDARYMO, VYKDYMO IR NUTRAUKIMO YPATUMAI

Lietuvos Respublikos darbo kodekse (toliau – ir DK) pateikiama darbo sutarčių, galimų sudaryti su darbuotojais, įvairovė. Teisinėje praktikoje dominuoja darbo sutartys sudaromos neterminuotam laikui. DK reglamentuojama terminuotų darbo sutarčių sudarymo galimybė, tuo pačiu nurodant atitinkamą, specifinį teisinį reguliavimą. Pagrindinis skiriamasis terminuotos sutarties bruožas – laikinumas. DK 68 straipsnio 1 dalyje nustatyta, kad maksimalus terminuotos darbo sutarties terminas, taip pat paeiliui einančių terminuotų darbo sutarčių, kurios yra sudarytos su tuo pačiu darbuotoju tai pačiai darbo funkcijai atlikti, bendra maksimali trukmė yra dveji metai, išskyrus atvejus, jeigu darbuotojas priimamas laikinai dirbti į laikinai nesančio darbuotojo darbo vietą. Vadovaujantis DK 68 straipsnio 4 dalimi, terminuotų darbo sutarčių, kurių maksimalus terminas negali būti ilgesnis kaip penkeri metai, sudarymo galimybė su renkamais ar skiriamais darbuotojais, kūrybinių profesijų ir mokslo darbuotojais, kolegialių renkamųjų organų skiriamais darbuotojais ar kitais darbuotojais viešojo intereso gynimo tikslais nustato kiti įstatymai. Teisės doktrinoje ir praktikoje pripažįstama, kad materialiosios teisės bendrųjų ir specialiųjų normų prieštaravimas sprendžiamas vadovaujantis principu *lex specialis derogat legi generali* (specialioji norma turi viršenybę prieš bendrąją), todėl tais atvejais, kai tą patį santykį reguliuoja dvi teisės normos, kurių viena yra bendresnio pobūdžio, o kita – specialioji, atsižvelgiama į teisėje galiojantį principą, kad prioritetą turi specialioji teisės norma (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2024 m. spalio 22 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-187-469/20). Teigtina, kad aukštojo mokslo sektorius priskiriamas tai

darbo santykių sričiai, kuriai taikomos specialios normos, numatytos Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme.

Europos Sąjungos teisės aktuose reglamentuojami darbo santykiai, kur teisės normomis pagrindžiami terminuotų darbo sutarčių sudarymo, vykdymo, nutraukimo ypatumai, siekiant išvengti bet kokių diskriminacijų. 1997 m. gruodžio 15 d. Tarybos direktyvoje 97/81/EB dėl Bendrojo susitarimo dėl darbo ne visą darbo dieną, kurį sudarė Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC) nurodomi su darbu pagal terminuotas sutartis susiję bendrieji principai, kur susitarimai dėl darbo ne visą darbo dieną padeda toliau siekti geresnės pusiausvyros tarp „lankstaus darbo laiko organizavimo ir darbuotojų socialinės apsaugos“, kur susitarimo šalys pripažįsta, kad neterminuotos sutartys yra ir bus bendriausia darbdavių ir darbuotojų darbo santykių forma, kad terminuotos darbo sutartys tam tikromis aplinkybėmis atliepia ir darbdavių, ir darbuotojų interesus, kur yra ir minimalūs reikalavimai, nurodant, kad juos išsamiai taikant būtina atsižvelgti į konkrečių nacionalinių, sektorinių ar sezoninių situacijų realijas. Darbo teisėje pripažįstama, kad dėl viešo intereso, esant objektyviam pagrindui, nuolatiniam darbui galimas terminuotų sutarčių sudarymas. 1999 m. birželio 28 d. Europos Sąjungos Tarybos direktyvos 1999/70/EB dėl bendrojo susitarimo dėl darbo pagal terminuotas sutartis 1999 m. birželio 28 d. Tarybos direktyva 1999/70/EB dėl Europos profesinių sąjungų konfederacijos (ETUC), Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjungos (UNICE) ir Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centro (CEEP) bendrojo susitarimo dėl darbo pagal terminuotas sutartis 5 punkto 1 dalis numato, jog tam, kad nebūtų galima piktnaudžiauti sudarant terminuotas darbo sutartis, valstybės narės nustato vieną ar kelias iš toliau nurodytų priemonių: objektyvias priežastis, pateisinančias tokių sutarčių ar santykių atnaujinimą; maksimalią bendrą paeiliui sudaromų terminuotų darbo sutarčių ar nustatomų darbo santykių trukmę; tokių sutarčių ar santykių atnaujinimo skaičių. Atkreiptinas dėmesys, kad ši direktyva neriboja teisės sudaryti terminuotas darbo sutartis tuo atveju, jei yra objektyvi priežastis. Tai rodo siekį sukurti bendruosius pagrindus, kurie užtikrintų vienodų sąlygų taikymą pagal terminuotas sutartis dirbantiems darbuotojams, apsaugant juos nuo diskriminavimo ir leistų taikyti terminuotas darbo sutartis tiek darbdaviams, tiek darbuotojams priimtiniu pagrindu. Pastebėtina, kad šiuo atveju aukštojo mokslo sektoriaus darbdavys, sudarydamas terminuotas darbo sutartis, naudojasi MSĮ suteikta galimybe sudaryti terminuotas darbo sutartis tai pagrįsdamas objektyviomis priežastimis: studijų proceso organizavimas iš dalies objektyviai priklauso ne tik nuo darbdavio valios, bet ir nuo besimokančių studentų skaičiaus, nes sumažėjus studentų skaičiui, atitinkamai sumažėja pedagoginės darbo jėgos poreikis ir atvirkščiai.

Tokį teisinį reguliavimą patvirtina MSĮ 72 straipsnio 1 dalyje nurodomi reikalavimai į mokslo ir studijų institucijų dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas priimamiems darbuotojams (išskyrus įstatyme nurodytas darbuotojų grupes). Asmenys priimami dirbti ne mažiau kaip 0,25 darbo laiko normos viešo konkurso būdu. Su asmeniu, mokslo ir studijų institucijoje laimėjusiu konkursą dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms eiti, sudaroma terminuota darbo sutartis 5 metų laikotarpiui ir mokslo ir studijų institucijos nustatyta tvarka tam pačiam laikotarpiui patvirtinamas su mokslo ir studijų institucijos veiklos planais ir prioritetais suderintas jo veiklos planas. Likus ne mažiau kaip 3 mėnesiams iki terminuotos darbo sutarties pabaigos, mokslo ir studijų institucijos nustatyta tvarka vykdomas darbuotojo veiklos per šį laikotarpį vertinimas. Jeigu nurodytas pareigas einančio asmens veikla įvertinama neigiamai, jis atleidžiamas. Darbuotojas, kurio veikla įvertinama neigiamai, apie atleidimą iš darbo turi būti įspėtas ne vėliau kaip prieš dešimt darbo dienų. Atleidžiamam darbuotojui išmokama vieno mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio išmoka. Jeigu darbuotojo veikla įvertinama teigiamai, su šiuo dėstytoju ar mokslo darbuotoju tęsiami darbo santykiai sudarius neterminuotą darbo sutartį toms pačioms pareigoms eiti. Mokslo ir studijų institucijos vadovo sprendimu asmenys į mokslo ir studijų institucijos dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas gali būti priimami be konkurso pagal terminuotą darbo sutartį. Šie asmenys turi atitikti

mokslo ir studijų institucijos nustatytus kvalifikacinius reikalavimus. Be konkurso asmenys, išskyrus asmenis, dalyvaujančius moksliniuose projektuose, priimami į dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas ne ilgesniam kaip vienų metų laikotarpiui, sudarant terminuotą darbo sutartį. Šią sutartį galima pratęsti dar vienam ne ilgesniam kaip vienų metų laikotarpiui. Pakartotinai be konkurso į mokslo ir studijų institucijos dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas šie asmenys gali būti priimami ne anksčiau kaip praėjus 2 metams po terminuotos darbo sutarties pabaigos. Asmenys, kurių veikla mokslo ir studijų institucijoje buvo įvertinta neigiamai, ir neatestuoti asmenys be konkurso gali būti priimami tik į žemesnes pareigas. MSI 68 straipsnio 1 dalyje nurodyta, kad mokslo ir studijų institucijos, siekdamos užtikrinti vykdomos akademinės ir mokslinės veiklos kokybę, gali ne ilgesniam kaip 2 metų laikotarpiui kviešti kitų mokslo ir studijų institucijų dėstytojus ir mokslo darbuotojus, atitinkančius pirmiaujančiojo ar pripažinto tyrėjo karjeros pakopos reikalavimus. Šiems darbuotojams suteikiamas kviečiančios mokslo ir studijų institucijos kviestinio dėstytojo ar mokslo darbuotojo statusas.

Taigi, Mokslo ir studijų įstatymas nenumato galimybės iškart laimėjus konkursą arba priimant į pareigas kviestinius dėstytojus ir mokslo darbuotojus su jais sudaryti neterminuotas darbo sutartis. Mokslo ir studijų įstatyme numatyta tik terminuotų darbo sutarčių sudarymo galimybė, išskyrus atvejį, kai antrą kartą iš eilės laimimas konkursas dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms ir kai su antrąkart laimėjusiu sudaroma neterminuota darbo sutartis.

Tokių terminuotomis sutartimis pagrįstų darbo teisinių santykių vertinimą teikia teismų praktika. Antai, Lietuvos Aukščiausiojo teismo 2024 m. birželio 10 d. nutartyje (civilinė byla Nr. e3K-154-684/2024) vertinamas terminuotų darbo sutarčių aukštosiose mokyklose, pobūdis. Ginčas kilo dėl 2021 m. darbo sutarties, kai 2022 m. rugpjūčio 31 d. ieškovei (darbuotojai) atsakovė (Mokslo ir studijų institucija – toliau ir MSI) pranešė, jog su ieškove nutraukė darbo sutartį suėjus sutarties terminui pagal DK 69 straipsnio 1 dalį. Paaiškino, kad pas darbdavį susiklosčiusi ilgalaikė praktika, kada dėstytojai yra įdarbinti ne konkurso tvarka kaip kviestiniai dėstytojai, ir jie yra ilgamečiai tie patys kviestiniai dėstytojai, dirbantys pagal pačiamui sudaromas terminuotas darbo sutartis. Nustatė, jog ieškove darbo terminuotos darbo sutarties pagrindu, kurioje aiškiai nustatytas darbo sutarties terminas tam tikra kalendorine data – t. y. 2022 m. rugpjūčio 31 d. Suėjus terminui, darbdavė turėjo faktinį ir teisinį pagrindą nutraukti darbo teisinius santykius vadovaudamasi DK 69 straipsnio 1 dalimi.

Pirmos instancijos teismas, nagrinėdamas šį ginčą vertino atkreipdamas dėmesį, jog buvo pažeisti ieškovės lūkesčiai: ateinantiems mokslo metams ji buvo skiriama vadovauti keturiems magistro darbams bei vieno doktoranto doktorantūros studijoms, juolab liepos mėn. MSI teikė jai užklausą dėl „Erasmus“ studentams dėstomo dalyko paskaitų laiko derinimo. Nepaisant tikėtinis galimos akademinės veiklos kitiems mokslo metams derinimo, 2022 m. rugpjūčio 31 d. darbo sutartis buvo nutraukta. Dėl to pirmos instancijos teismas priteisė ieškovei iš atsakovės 2000 Eur. neturtinės žalos atlyginimą.

Apeliacinės instancijos teismas **panaikino pirmosios instancijos teismo sprendimo dalį dėl neturtinės žalos atlyginimo priteisimo (prašymą dėl neturtinės žalos atlyginimo atmetė).** Sprendė, kad aptariamam atveju nenustatyta būtinųjų atsakomybės sąlygų priteisti ieškovei neturtinės žalos atlyginimą.

Lietuvos Aukščiausiasis teismas (toliau – ir LAT) gi sprendė, kad **suėjus terminuotos darbo sutarties terminui, atsakovė, skirstydama darbo krūvį, turėjo teisinį pagrindą nutraukti darbo sutartį ir ieškovė teisėtai buvo atleista** nuo 2022 m. rugpjūčio 31 d. pagal DK 69 straipsnio 1 dalį. Neatsižvelgiant į tai, kad ieškove universitete dirbo nepertraukiamai 17 metų, paskutinė darbo sutartis su ieškove buvo sudaryta vieneriems metams ir dėl tos priežasties atsakovė neturėjo pareigos ieškovės iš anksto informuoti apie būsimą darbo sutarties nutraukimą (DK 69 straipsnio 3 dalis).

Teikiama kasacinio skundo 20.3 p. pažymėta, kad ginčas kilo ne dėl to, kad ieškove būtų įrodinėjusi darbo santykių tęstinumą po darbo sutarties nutraukimo (kaip nurodė teismas), o dėl iki

darbo sutarties nutraukimo atsakovės, t.y. MSI elgesio, kuris, renkantis vieną po kitos sudaryti terminuotas darbo sutartis su ieškove nepertraukiamai 17 metų, formavo lūkestį, jog faktiniai teisiniai santykiai yra neterminuoti, nors ir formaliai įteisinami terminuota darbo sutartimi, o atsakovės veiksmai, iš anksto planuojant ieškovės darbo krūvį kitiems akademiniams metams, suformavo ieškovei lūkestį darbo santykius tęsti kitais akademiniiais metais ir konkludentiniais atsakovės veiksmams, skiriant ieškovei krūvį kitiems akademiniams metams, darbo sutartis buvo faktiškai pratęsta kitiems akademiniams metams iki 2023 m. rugpjūčio 31 d. Taigi, nepaisant ieškovės lūkesčių, visų instancijų teismai, tame tarpe ir LAT, pripažino, jog terminuota darbo sutartis su atsakove nutraukta teisėtai. Dėl neturtinės žalos atlyginimo LAT pažymėjo, kad atsakovė sprendimus išregistruoti magistrantūros studijų programą priėmė 2022 m. gegužės – birželio mėn., tačiau ieškovę apie tai informavo tik baigiantis terminuotai darbo sutarčiai. Vadinas, atsakovė, žinodama turimą personalo poreikį ir gavusi ne vieną ieškovės užklausą (ieškove 2022 m. rugpjūčio mėnesį raštu 8 kartus kreipėsi į atsakovės centrinę administraciją, tačiau darbdavė nekomunikavo su ieškove), nevykdė DK 24 straipsnio 1 dalyje nustatytos bendradarbiavimo ir DK 25 straipsnyje nustatytos informavimo laiku pareigų ir, informavusi darbuotoją paskutinę akademinių metų dieną, apsunkino jos galimybes rasti mokslinį, pedagoginį darbą. Taip pat atsižvelgiant į tai, kad MSI studijų koordinatorė darbuotojai jos kasmetinių vasaros atostogų metu pranešė, jog pagal naująjį studijų planą „Erasmus“ studijų studentams ieškovės dėstomą dalyką dėstys kitas dėstytojas, ir kad ieškove rugpjūčio mėnesį siekė išsiaiškinti susiklosčiusią situaciją, bet atsakovė su ja nebendradarbiavo, sprendžiant, jog buvo sutrikdytos ieškovės kasmetinės atostogos ir pažeista jos teisė į poilsį (DK 126 straipsnio 1 dalis). Sprendžiant dėl priteistino neturtinės žalos atlyginimo dydžio, nagrinėjamu atveju teisiškai reikšminga aplinkybė pripažintina tai, kad atsakovė su ieškove elgėsi abejingai, nesiekė geranoriško bendradarbiavimo, nors aplinkybės apie turimą personalo poreikį jai buvo žinomos gerokai anksčiau, nei apie tai buvo pranešta ieškovei. LAT sprendė, kad **pirmosios instancijos teismas turėjo pagrįdą konstatuoti neturtinės žalos ieškovei padarymo faktą**, t. y. jog, ieškovei aiškinantis dėl jai (ne) skirto krūvio 2022–2023 akademiniams metams, darbdavė nekomunikavo su ieškove ir, atleidžiant ieškovę 2022 m. rugpjūčio 31 d., t. y. prieš prasidedant mokslo metams, ieškovei pasunkėjo galimybė rasti kitą mokslinį, pedagoginį darbą, ir tai sukėlė ieškovei netikrumo jausmą dėl savo ateities. Dėl to teismas priteisė ieškovei iš atsakovės 2000 Eur neturtinės žalos atlyginimą.

Kitoje Kauno apygardos teismo 2017 m. gruodžio 7 d. nutartyje (civilinė byla Nr. e2A-2181-638/2017) ieškovas nurodė, kad nuo 2012 m. pavasario semestro pradėjo eiti MSI lektoriaus pareigas, tačiau su ieškovu nuolat buvo sudaromos ir keičiamos terminuotos darbo sutartys, kurių buvo ne viena. Ieškovas sužinojęs, kad su atsakovu viena iš terminuotų darbo sutarčių yra nutraukta, kreipėsi į teismą, prašydamas pripažinti terminuotas darbo sutartis, sudarytas tarp V. J. ir MSI nutraukimą neteisėtu. Ginčo nagrinėjimo metu paaiškėjo, kad ieškovui esant laikinai nedarbingam darbo sutartis tuo pagrindu, kad suėjo nustatytas jos terminas, negalėjo būti nutraukta, ši sutartis buvo nutraukta pasibaigus ieškovo laikinojo nedarbingumo laikotarpiui. Apie darbo sutarties nutraukimą ieškovas buvo informuotas nedelsiant telefonu ir paštu. Ieškinyje taip pat minimos aplinkybės, susijusios su nelaimingu atsitikimu, įvykus ieškovui dirbant pagal kitą darbo sutartį, t. y. ieškovui dirbant vyresniojo mokslo darbuotojo pareigose projekte X. Būtent iš šių pareigų ieškovas vyko į 17 dienų komandiruoję į N. miesto dokumentų saugyklas rinkti medžiagos projektui, kur į patyrė su darbu susijusią kojos traumą.

Pirmos instancijos teismas pripažino pagrįstais atsakovo nurodytas aplinkybes, kad ieškovas nedalyvavo ir nelaimėjo atsakovo skelbto konkurso dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigoms užimti, todėl darbo sutartis 5 metų kadencijai, vadovaujantis MSI 65 straipsnio 1 dalimi su juo negalėjo būti sudaroma. Vienintelis pagrindas atsakovui, kaip valstybinei aukštajai mokyklai su dėstytoju ar mokslo darbuotoju sudaryti sutartį 5 metų laikotarpiui yra šio asmens laimėtas konkursas atitinkamoms pareigoms užimti. Vadovaujantis MSI 61 straipsnio 1 dalimi, mokslo ir studijų

institucijos gali ne ilgiau kaip 2 metams kviešti dėstytojus ir mokslo darbuotojus dirbti pagal terminuotą darbo sutartį. Būtent vadovaujantis šia teisės norma, su ieškovu ir buvo sudaryta terminuota darbo sutartis vienam semestriui. Jokios kitos formos ar kitokių darbo sutarčių, kuriose nurodomi kiti terminai, nei nustato MSI, aukštosios mokyklos su dėstytojais negali sudaryti. Ieškinyje minimos aplinkybės, susijusios su nelaimingu atsitikimu, įvyko ieškovui dirbant pagal kitą darbo sutartį, t. y. ieškovui dirbant vyresniojo mokslo darbuotojo pareigose projekte. Teismas nurodė, kad vertinant ieškinio reikalavimą dėl terminuotos darbo sutarties, sudarytos tarp V. J. ir MSI, nutraukimo pripažinimo neteisėtu, nustatyta, kad byloje nėra duomenų, kurie pagrįstų terminuotos darbo sutarties nutraukimo neteisėtumą. Apeliacinės instancijos teismas, įvertindamas ankstesniame teisme išsakytus argumentus, sprendė, kad ieškovas, siekdamas pagrįsti savo teisę į neterminuotą sutartį, turėjo įrodyti, kad jis dalyvavo konkurse į dėstytojo pareigas ir antrą kartą iš eilės laimėjo konkursą, nes tai yra vienintelis MSI numatytas atvejis, kai mokslo įstaiga gali sudaryti neterminuotą darbo sutartį su dėstytoju. Tokių aplinkybių ieškovas neįrodė. Ieškovui nedalyvavus konkurse, su juo darbo sutartis galėjo būti sudaroma tik Mokslo ir studijų įstatymo nustatyta tvarka kaip su kviestiniu dėstytoju – terminuotam ne ilgesniam kaip dveji metai, laikotarpiui. Jau ieškovui rašant pareiškimą dėl priėmimo į darbą, jam buvo žinoma ir suprantama, kad sutartis darbei mokslo įstaigoje gali būti sudaroma tik terminuota. Teismai akcentavo, kad MSI numato tik terminuotų sutarčių sudarymo galimybę, išskyrus atvejį, kai antrą kartą iš eilės laimimas konkursas dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms ir kai su antrąkart laimėjusiu sudaroma neterminuota darbo sutartis. Manytina, kad toks teisinis reguliavimas gali būti vertinamas ir kaip keliantis tam tikrą nesaugumo jausmą bei profesinės karjeros perspektyvos problematiką. Atkreiptinas dėmesys, jog siekiant užtikrinti dėstytojų ir mokslo darbuotojų darbo santykių stabilumą, lygiateisiškumą, teisėtą lūkesčių apsaugą, siūloma su asmeniu, laimėjusiu konkursą dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms eiti, sudaryti neterminuotą darbo sutartį. Šis siūlymas teiktas 2025 m. rugsėjo 8 d. Vyriausybės nutarimo “Dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo Nr. IX-242 8, 72 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-155 ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso 57 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-156” projekte.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad MSI nenumato galimybės iškart laimėjus konkursą arba priimant į pareigas kviestinius dėstytojus ir mokslo darbuotojus su jais sudaryti neterminuotas darbo sutartis. MSI numato tik terminuotų sutarčių sudarymo galimybę, išskyrus atvejį, kai antrą kartą iš eilės laimimas konkursas dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms ir kai su antrąkart laimėjusiu sudaroma neterminuota darbo sutartis. Tą patvirtino ir teismai nurodė, kad susiklosčiusi ilgalaikė praktika, kada dėstytojai yra įdarbinti ne konkurso tvarka kaip kviestiniai dėstytojai, ir jie yra ilgamečiai tie patys kviestiniai dėstytojai, dirbantys pagal paeiliui sudaromas terminuotas darbo sutartis, nepažeidžia teisės aktų reikalavimų. Tačiau lūkesčiai, kurie suformuojami kasmet sudarant terminuotas darbo sutartis, yra pažeidžiami, pasunkėja galimybės rasti kitą mokslinį ir/ar pedagoginį darbą, o tai sukelia netikrumo jausmą dėl savo ateities.

2. NESAUGUS UŽIMTUMAS

Kaip žinia, sėkmingo studijų programų vykdymo pagrindas yra kompetentingi ir kvalifikuoti dėstytojai, gebantys perteikti studentams žinių ir išugdyti gebėjimų, reikalingų būsimai profesinei veiklai.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, apibendrinusi 39 MSI: 15 universitetų, 13 kolegijų ir 11 mokslinių tyrimų institutų pateiktus duomenis. To tikslas – siekiamybė užtikrinti aiškų ir teisingą darbo santykių reglamentavimą akademinėje bendruomenėje, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso dermę ir teisinį aiškumą, užkirsti kelią darbuotojų diskriminacijai, pagerinti dėstytojų ir mokslo darbuotojų socialines garantijas ir darbo stabilumą, užtikrinti kolektyvinės sutarties laikymąsi. Konstatuota situacija, susijusi su darbo santykių

reglamentavimu, kur pateiktais duomenimis mokslo ir studijų institucijose iš viso dirba 15,8 tūkst. dėstytojų ir mokslo darbuotojų, iš kurių – tik 29 proc. visų mokslo ir studijų institucijose dirbusių dėstytojų ir mokslo darbuotojų darbą reglamentavo neterminuotos darbo sutartys; 48 proc. visų mokslo ir studijų institucijose dirbusių dėstytojų ir mokslo darbuotojų dirbo su terminuotomis, ne ilgesniam kaip 2 metų trukmės laikotarpiui sudarytomis, darbo sutartimis; 23 proc. visų mokslo ir studijų institucijose dirbusių dėstytojų ir mokslo darbuotojų dirbo su terminuotomis, 5 metų trukmės laikotarpiui sudarytomis darbo sutartimis. Kvietiniai dėstytojai ir mokslo darbuotojai (darbo sutartis pagal Mokslo ir studijų įstatymo 68 straipsnį) sudarė 3 proc. visų mokslo ir studijų institucijose dirbusių dėstytojų ir mokslo darbuotojų; 30 proc. visų mokslo ir studijų institucijose dirbusių dėstytojų ir mokslo darbuotojų buvo įdarbinti pagal Mokslo ir studijų įstatymo 72 straipsnio 9 dalį, t. y. priimti be konkurso į dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas ne ilgesniam kaip vienų metų laikotarpiui, sudarant terminuotą darbo sutartį, su galimybe šią sutartį pratęsti dar vienam ne ilgesniam kaip vienų metų laikotarpiui. Pateiktų duomenų analizė akivaizdžiai suponuoja išvadą, jog absoliuti dėstytojų ir mokslo darbuotojų dalis dirba pagal terminuotas sutartis. Pastebėtina ir tai, jog daliai dėstytojų, dirbančių pagal terminuotas darbo sutartis, akademinė veikla yra tik kaip papildoma veikla. Tuo tarpu pagrindinė aukštųjų mokyklų dėstytojų, dirbančių tik pagal terminuotą darbo sutartį atitinkamoje aukštojoje mokykloje, problema: darbo sutarties terminui pasibaigus ar bus siūloma dirbti pagal dar vieną terminuotą darbo sutartį, ir ar reali tolesnės akademinės veiklos perspektyva.

Darbo rinkoje vykstantys pokyčiai susiję su naujais iššūkiais, kuriuos diktuoja įvairūs geopolitiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai. Šiame kontekste svarbu akcentuoti, jog Tarybos direktyva 1999/70/EB 1999 m. birželio 28 d. dėl Europos profesinių sąjungų konfederacijos (ETUC), Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjungos (UNICE) ir Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centro (CEEP) bendrojo susitarimo dėl darbo pagal terminuotas sutartis, Susitarimo priede aptariamos pagal terminuotas sutartis dirbančių darbuotojų darbo sąlygos, pripažįstant, kad dalykai, susiję su įstatymais įtvirtinta socialine apsauga, paliekami spręsti valstybės narėms. Šiuo atžvilgiu socialiniai partneriai nurodo 1996 m. Dublino Europos Vadovų Tarybos deklaraciją dėl užimtumo, kurioje, be kita ko pabrėžiama, kad būtina plėtoti užimtumui palankesnes socialinės apsaugos sistemas, „plėtojant socialinės apsaugos sistemas, galinčias prisitaikyti prie naujų darbo modelių ir suteikti tinkamą apsaugą tokį darbą dirbantiems žmonėms“. Tuo pačiu pripažįstama, jog pagal terminuotas darbo sutartis dirbančių asmenų užimtumas yra nesaugus. 1997 m. gruodžio 15 d. Tarybos direktyvos 97/81/EB dėl Bendrojo susitarimo dėl darbo ne visą darbo dieną, kurį sudarė Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC) Priedo konstatuojamos dalies 2 straipsnio 2 punkte teigiama, jog valstybės narės, pasitarusios su socialiniais partneriais ir remdamosi nacionaline teise, kolektyvinėmis sutartimis arba praktika, ir (arba) atitinkamo lygio socialiniai partneriai, remdamiesi nacionaline darbo santykių praktika pramonėje gali dėl objektyvių priežasčių netaikyti visų arba kai kurių šio susitarimo sąlygų laikiniams darbuotojams, dirbantiems ne visą darbo dieną. Būtina nuolat peržiūrėti minėtas išimtis, nustatant ar jų priežastys išlieka objektyvios ir pagrįstos. Kaip pažymi (B. Gruzevskis, R. Brazienė, 2017), mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė nesaugaus užimtumo sampratų, tačiau nepaisant to, kad terminas vis plačiau vartojamas mokslinėje literatūroje bei politiniuose debatuose, bendro apibrėžimo nėra. Minėtų autorių teigimu, „bendraja prasme nesaugus užimtumas gali būti apibūdinamas kaip užimtumo forma, kai visa rizika susijusi su darbo santykiais yra perkeliama darbuotojui. Nesaugus užimtumas taip pat dažnai apibūdinamas kaip trumpos trukmės apmokamas darbas, suteikiantis minimalią socialinę apsaugą“. Nesaugus užimtumas daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui bei jų darbo efektyvumui.

Darytina išvada, kad didžiosios dalies aukštųjų mokyklų dėstytojų nesaugus užimtumas susijęs su svarstytina galimybe dirbti aukštojo mokslo sektoriuje perspektyva; daliai pedagoginių darbuotojų nutraukus terminuotą darbo sutartį, tenka susipažinti su Užimtumo tarybos veikla tam

tikromis socialinės apsaugos (kartais tik minimalios) priemonėmis. Ir tai, manytina, yra paradoksali situacija. Keliami aukštojo mokslo sektoriuje dirbantiems aukšti kokybiniai reikalavimai, tačiau nesaugaus užimtumo pasekmės daugelį gabių dėstytojų verčia ieškoti darbo vietos, užtikrinančios darbo santykių stabilumą.

3. DISKRIMINACIJOS DĖL AMŽIAUS VERTINIMO DARBO TEISINIUOSE SANTYKIUOSE PROBLEMATIKA

Tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose įtvirtintas draudimas diskriminuoti. Tiek Europos Sąjungos, tiek nacionaliniuose teisės aktuose diskriminacija pačia bendriausia šio žodžio prasme reiškia teisių sumažinimą arba atėmimą tam tikrai kategorijai asmenų dėl kokių nors požymių. Diskriminacijos sąvoka paprastai siejama su lygių galimybių, lygiateiškumo pažeidimu, o nediskriminavimas – su asmenų lygaus traktavimo, lygių galimybių įgyvendinimo kategorijomis. Asmenų lygybės principas iš esmės reiškia diskriminacijos draudimą, o diskriminacija dažniausiai suprantama, kaip žmogaus teisių varžymas ar tam tikrų privilegijų teikimas atsižvelgiant į lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų požymius.

Pokyčiai aukštosiose mokyklose dėl įvairių priežasčių, kurios nėra šio tyrimo objektas, lemia galimą reguliavimo, numatyto MSĮ 72 straipsnio 5 dalyje, ir kur teigiama, jog mokslo ir studijų institucija gali nustatyti neterminuotos darbo sutarties pabaigą su mokslo darbuotojais ar dėstytojais, sulaukusiais pensinio amžiaus, vertinimą diskriminacijos kontekste. Minėtu atveju neterminuota darbo sutartis turi pasibaigti ne anksčiau kaip mokslo ir studijų institucijos nustatytą paskutinę studijų (mokslo) metų, kuriais mokslo darbuotojas ar dėstytojas sulaukia pensinio amžiaus, pabaigos dieną. Nutraukus neterminuotą darbo sutartį, su pensinio amžiaus sulaukusių mokslo darbuotojų ir dėstytojų gali būti tęsiami darbo santykiai pagal terminuotą darbo sutartį toms pačioms pareigoms eiti ne ilgesnį kaip 3 metų laikotarpį. Tokiai terminuotai darbo sutarčiai turi pritarti universiteto senatas (kolegijos akademinė taryba, mokslinių tyrimų instituto mokslo taryba), įvertinę, kad šio darbuotojo darbas yra reikalingas siekiant užtikrinti mokslo ir studijų institucijoje vykdomų studijų programų ir (ar) mokslinių tyrimų tęstinumą. Tokia sutartis universiteto senato ar kolegijos akademinės tarybos, ar mokslinių tyrimų instituto mokslo tarybos pritarimu vieną kartą gali būti sudaroma pakartotinai. Sudarius pakartotinę terminuotą darbo sutartį, asmenys yra atestuojami nustatyta tvarka, atestacijos laikotarpį skaičiuojant nuo paskutinės atestacijos, atliktos dirbant pagal neterminuotą darbo sutartį mokslo ir studijų institucijoje, dienos. MSĮ 72 straipsnio 5 dalies nuostata dėl pensinio amžiaus ribos, iki kurios mokslo darbuotojai ir dėstytojai gali dirbti mokslo ir studijų institucijose sulaukę daug diskusijų tiek privačioje, tiek viešojoje erdvėje. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2021 m. vasario 12 d. nutarime Nr. KT 29-N1/2021 konstatuojama, kad Lietuvos Respublikos Konstitucijos 40 straipsnio 3 dalyje laiduojama aukštųjų mokyklų autonomija suponuoja *inter alia* šių mokyklų teisę vykdyti tokią mokslininkų ir dėstytojų užimtumo politiką, pagal kurią, atsižvelgiant į susiklosčiusias aukštosios mokyklos ir akademinės bendruomenės savivaldos tradicijas, aukštojo mokslo kokybė būtų siejama su mokslinės ir pedagoginės veiklos dinamizmo, mokslininkų ir dėstytojų kartų kaitos poreikiu. Nustatant maksimalią amžiaus ribą, iki kurios mokslo darbuotojai ir dėstytojai gali dirbti mokslo ir studijų institucijoje, turi būti paisoma iš konstitucinio proporcingumo principo, kaip vieno iš konstitucinio teisinės valstybės principo elementu, kylančio reikalavimo tokia priemone neriboti asmens teisių labiau, negu būtina minėtam konstituciškai pagrįstam tikslui pasiekti. Todėl Konstitucinis Teismas sprendė, jog atsižvelgiant į tai, maksimalios amžiaus ribos, iki kurios mokslo darbuotojai ir dėstytojai gali dirbti mokslo ir studijų institucijoje, nustatymas, įstatymų leidėjui reguliuojant mokslo ir studijų institucijos veiklą, savaime nelaikytinas pagal Konstitucijos 29 straipsnį draudžiamu diskriminavimu dėl amžiaus, nes juo siekiama konstituciškai svarbaus tikslo – užtikrinti aukštojo mokslo kokybę laiduojant nuoseklį ir optimalią mokslininkų ir dėstytojų kaitą, kad dirbti aukštojoje mokykloje būtų skatinami jaunesnio amžiaus aukštos kvalifikacijos

mokslininkai ir dėstytojai. 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyvos 2000/78/EB, nustatančios vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus 6 straipsnio „Skirtingo požiūrio dėl amžiaus pateisinimas“ 1 dalyje nustatyta, kad, nepaisydamos 2 straipsnio 2 dalies, t. y. joje įtvirtintų sąvokų, valstybės narės gali numatyti, kad skirtingas požiūris dėl amžiaus nėra diskriminacija, jei pagal nacionalinę teisę jį objektyviai ir tinkamai pateisina teisėtas tikslas, įskaitant teisėtus užimtumo politikos, darbo rinkos ir profesinio mokymo tikslus, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis. Taigi, pagal 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyvoje 2000/78/EB, nustatančioje vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus ir nustatytą teisinį reguliavimą, skirtingas požiūris dėl amžiaus nėra diskriminacija, jei pagal nacionalinę teisę jį objektyviai ir tinkamai pateisina teisėtas tikslas, įskaitant teisėtus užimtumo politikos, darbo rinkos ir profesinio mokymo tikslus, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis, įskaitant maksimalios amžiaus ribos nustatymą darbo santykių srityje.

Šiame darbo sutarčių sudarymo su aukštųjų mokyklų dėstytojais pokyčių kontekste, ypatingą svarbą įgauna konstitucinio teismo praktika, kur buvo pripažinta, kad Vilniaus universiteto statuto 15 straipsnio 9 dalies nuostata „Vyresni kaip 65 metų dėstytojai ir mokslo (meno) darbuotojai gali dirbti Universitete, jeigu Senatas pritaria, kad su jais būtų sudaryta terminuota darbo sutartis ne ilgesniam kaip 3 metų laikotarpiui. Tokia sutartis Senato sprendimu vieną kartą gali būti sudaroma pakartotinai“ tiek, kiek šia nuostata sudarytos prielaidos Senatui savo nuožiūra, nesusijusios su anksto žinomų kriterijų, pritarti terminuotų darbo sutarčių su vyresniais kaip 65 metų amžiaus dėstytojais ir mokslo (meno) darbuotojais sudarymui, prieštarauja Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsniui, 48 straipsnio 1 dalies nuostatai „Kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei vėlavą“, konstituciniam teisinės valstybės principui. 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyvos 2000/78/EB, nustatančios vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus, konstatuojamojoje dalyje nustatyta, kad diskriminavimo dėl amžiaus draudimas yra svarbiausia 1999 m. gruodžio 10–11 d. Helsinkio Europos Vadovų Tarybos patvirtintose 2000 m. Užimtumo gairėse išdėstyti tikslų įgyvendinimo ir darbo jėgos įvairovės skatinimo priemonė, nurodant, kad tam tikromis aplinkybėmis galima pateisinti skirtingą požiūrį dėl amžiaus, todėl reikia priimti specialias nuostatas, kurios galėtų būti skirtingos, atsižvelgiant į valstybės narės susiklosčiusią padėtį. Todėl būtina įžvelgti skirtingo požiūrio, kurį pateisina teisėti užimtumo politikos, darbo rinkos ir profesinio mokymo tikslai, ir diskriminacijos, kuri turi būti uždrausta, skirtumus.

Konstitucinis Teismas yra pažymėjęs, jog tam, kad aukštosios mokyklos galėtų atlikti savo konstitucinę priedermę – teikti valstybės nustatytus standartus atitinkantį aukštąjį išsilavinimą, ypač svarbu, kad jose dirbtų aukštos kvalifikacijos dėstytojai; ši kokybiško aukštojo mokslo sąlyga yra neatsiejama ne tik nuo Konstitucijoje įtvirtintos mokslo, tyrinėjimų, dėstymo laisvės, bet ir nuo esamos aukštojo mokslo infrastruktūros bei valstybės investavimo į ją, nuo aukštųjų mokyklų struktūros (kuri neturi būti valstybės teisės aktais reglamentuojama taip, kad stabdytų mokslinės ir pedagoginės veiklos dinamiškumą, dėstytojų, mokslininkų judumą). Konstitucinė aukštųjų mokyklų autonomijos garantija suponuoja tai, kad įstatymų leidėjas turi numatyti specialų teisinį reguliavimą; bendras įstatymų nustatytas visų aukštųjų mokyklų teisinis reguliavimas neturėtų būti pernelyg detalus ir neturėtų riboti iš aukštųjų mokyklų autonomijos kylančios jų teisės lokaliais teisės aktais reglamentuoti savo veiklą.

Konstitucinis Teismas taip pat sprendė, jog maksimalios amžiaus ribos, iki kurios mokslininkai ir dėstytojai gali dirbti aukštojoje mokykloje, nustatymas, įstatymų leidėjui reguliuojant aukštosios mokyklos veiklą, savaime nelaikytinas pagal Konstitucijos 29 straipsnį draudžiamu diskriminavimu dėl amžiaus, nes juo siekiama konstituciškai svarbaus tikslo – užtikrinti aukštojo mokslo kokybę laiduojant nuoseklų ir optimalių mokslininkų ir dėstytojų kaitą, kad dirbti aukštojoje mokykloje būtų skatinami jaunesnio amžiaus aukštos kvalifikacijos mokslininkai ir dėstytojai. Kartu Konstitucinis Teismas pažymėjo kad, atsižvelgdamas į Konstitucijos 40 straipsnio 3 dalyje

garantuojamos aukštųjų mokyklų autonomijos suponuojamus mokslininkų ir dėstytojų užimtumo politikos tikslus, įstatymų leidėjas, nustatęs maksimalią amžiaus ribą, iki kurios mokslininkai ir dėstytojai gali dirbti aukštojoje mokykloje, taip pat gali nustatyti galimybę atskirais atvejais išimties tvarka aukštojoje mokykloje dirbti vyresnio nei nustatytasis maksimalus amžiaus mokslininkams ir dėstytojams. „Tokių teisiniu reguliavimu turi būti paisoma *inter alia* konstitucinių asmenų lygiateisiškumo ir teisinės valstybės principų, be kita ko, teisinio tikrumo ir teisinio aiškumo imperatyvų“. Konstitucinis Teismas atkreipė dėmesį, kad „vertindamas amžiaus ribos nustatymą privalomam išėjimui į pensiją mokslo ir studijų institucijos mokslo darbuotojų ir dėstytojų įdarbinimo srityje, vertino ESTT praktiką, kur teigiama, kad „tokios amžiaus ribos nustatymas, kai turi būti nutraukta darbo sutartis, neviršija to, kas būtina siekiant tokių užimtumo politikos tikslų kaip siekis optimaliai paskirstyti dėstytojų darbo vietas tarp kartų, įdarbinimo aukštojo mokslo srityje skatinimas siūlant dėstytojų pareigas jaunesniems asmenims, jei nacionalinės teisės aktai nuosekliai ir sistemaiškai atitinka šiuos tikslus“.

Toks savo turiniu Konstitucinio teismo nutarimas leido įstatymų leidėjui įteisinti dispozityvų teisinį reguliavimą, kada Senatas ar Akademinei taryba galės spręsti, ar pritarti vyresnių kaip 65 metų dėstytojų ir mokslo (meno) darbuotojų terminuotų darbo sutarčių sudarymui, tik pagal iš anksto darbuotojams nustatytus žinomus ir visiems vienodai taikomus bendro pobūdžio kriterijus. Tai yra nustatyta tvarka turės būti įvertinama, ar šių darbuotojų darbas yra reikalingas siekiant užtikrinti MSI vykdomų studijų programų ir (ar) mokslinių tyrimų tęstinumą. Tokiu būdu įgyvendinamas Konstitucinio Teismo nutarimas ir darbuotojų darbo santykių trukmę lems ne tik konkretus akademinis reikalų valdymo organo sprendimas, bet ir nustatyti bei patvirtinti vidaus teisės aktuose detalizuoti kriterijai. Pastebėtina ir tai, kad šios nuostatos taikomos mokslo ir studijų institucijų dėstytojams ir mokslo darbuotojams, priimtiems į pareigas nuo 2023 m. liepos 1 d. iki 2023 m. liepos 1 d. priimtų į pareigas dėstytojų, mokslo darbuotojų ir tyrėjų pareigos ir kitos darbo sąlygos gali būti keičiamos tik šių darbuotojų sutikimu.

IŠVADOS

1. Aukštojo mokslo kokybė yra siejama su mokslinės ir pedagoginės veiklos dinamikos, mokslo darbuotojų ir dėstytojų kartų kaitos poreikiu. MSI numato tik terminuotų sutarčių sudarymo galimybę, išskyrus atvejį, kai antrą kartą iš eilės laimimas konkursas dėstytojo ar mokslo darbuotojo pareigoms ir kai su antrąkart laimėjusiu sudaroma neterminuota darbo sutartis. MSI suteikta galimybė sudaryti terminuotas darbo sutartis pagrįsta objektyviomis priežastimis: studijų proceso organizavimas iš dalies priklauso ne tik nuo darbdavio valios, bet ir nuo besimokančių studentų skaičiaus, nes sumažėjus studentų skaičiui, atitinkamai sumažėja ir pedagoginės darbo jėgos poreikis.
2. Nors ir negausi teismų praktika patvirtino, kad susiklosčiusi ilgalaikė praktika, kada dėstytojai yra įdarbinti ne konkurso tvarka kaip kviestiniai dėstytojai, ir jie yra ilgamečiai tie patys kviestiniai dėstytojai, dirbantys pagal paeilui sudaromas terminuotas darbo sutartis, nepažeidžia teisės aktų reikalavimų. Nors aukštojo mokslo sektoriuje dirbantiems keliama aukšti kokybiniai reikalavimai, tačiau galimos nesaugaus užimtumo pasekmės dėstytojus, dirbančius tik pagal vienintelę terminuotą darbo sutartį, verčia ieškoti darbo vietos, užtikrinančios darbo santykių stabilumą. Susiformavęs akademinio pedagoginio personalo modelis vertintinas kaip ženkliai probleminė sritis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo ir tobulinimo kontekste. Teismų praktikoje ypatingai išryškėja takoskyra tarp akademinės laisvės (aukštosios mokyklos autonomijos) ir darbuotojų teisių apsaugos.
3. Mokslo ir studijų įstatymo 72 straipsnio 5 dalies nuostata dėl pensinio amžiaus ribos, iki kurios mokslo darbuotojai ir dėstytojai gali dirbti mokslo ir studijų institucijose nustatoma, siekiama konstituciškai svarbaus tikslo – užtikrinti aukštojo mokslo kokybę, laiduojant

nuosekliai ir optimaliai mokslo darbuotojų ir dėstytojų kaitą, kad dirbti aukštesiose mokyklose būtų skatinami jaunesnio amžiaus aukštos kvalifikacijos mokslo darbuotojai ir dėstytojai. Įstatymų leidėjas, nustatęs maksimalią amžiaus ribą, iki kurios mokslininkai ir dėstytojai gali dirbti aukštojoje mokykloje, taip pat gali nustatyti galimybę atskirais atvejais išimties tvarka aukštojoje mokykloje dirbti vyresnio nei nustatytasis maksimalus amžiaus mokslininkams ir dėstytojams; vyresnių kaip 65 metų dėstytojų terminuotų darbo sutarčių trukmę lems ne tik akademiniai reikalavimai valdymo organų sprendimas, bet ir iš anksto nustatyti, žinomi ir visiems vienodai taikomi bendro pobūdžio kriterijai.

LITERATŪRA

1. Gruževskis, Boguslavas, Brazienė, Rūta (2017). Nesaugus užimtumas ir jo pokyčių tendencijos. *Lietuvos socialinė raida*. 2017, Nr. 6: Darbo rinkos pokyčiai : problemos ir galimybės. P.170-192.
2. Europos tarybos direktyva 97/81/EB 1997 m. gruodžio 15 d. Dėl bendrojo susitarimo dėl darbo ne visą darbo dieną, kurį sudarė Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC) (ol 1 14, 20.1.1998, p. 9); priedas Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga Europos profesinių sąjungų konfederacija Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) bendrasis susitarimas dėl darbo ne visą darbo dieną. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/txt/pdf/?uri=celex:01997l0081-19980525&qid=177287499+3734>
3. Europos tarybos direktyva 1999/70/ 1999 m. birželio 28 d. dėl Europos profesinių sąjungų konfederacijos (ETUC), Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjungos (UNICE) ir Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centro (CEEP) bendrojo susitarimo dėl darbo pagal terminuotą sutartį. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/txt/pdf/?uri=celex:31999l0070&qid=1772874993734>
4. Europos tarybos direktyva 2000 m. lapkričio 27 d. 2000/78/EB, nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus (OL L 303, 2000 12 2, p. 16)
5. <https://lygybe.lt/wp-content/uploads/2023/12/Vyresnio-amziaus-asmenu-diskriminacija-darbe.pdf>
6. Kauno apygardos teismo 2017 m. gruodžio 7 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-2181-638/2017
7. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Lietuvos aidas, 1992-11-10, Nr. 220-0/ suvestinė redakcija.
8. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo sprendimas „Dėl Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2008 m. kovo 20 d. nutarimo motyvuojamosios dalies II skyriaus 13 punkto nuostatos išaiškinimo“ Valstybės žinios, 2009-10-31, Nr. 130-5652.
9. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2011 m. gruodžio 22 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo (2009 m. balandžio 30 d. redakcija) nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ Valstybės žinios., 2011, Nr. 160-7591.
10. Lietuvos Konstitucinio teismo 2021 m. vasario 12 d. nutarimas Nr. KT29-N1/2021 „Dėl Lietuvos Respublikos Vilniaus universiteto statuto 15 straipsnio 9 dalies nuostatos atitikties Lietuvos Respublikos konstitucijai“.
11. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Lietuvos aidas, 1991-08-06, Nr. 153-0, Nr. 153-0; Žin. 1991, Nr.23-593, i. k. 09110101STA00I-1489/suvestinė redakcija.
12. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Darbo kodeksas. TAR, 2016-09-19, Nr. 23709/suvestinė redakcija.

13. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. Valstybės žinios, 2009-05-12, Nr. 54-2140. Nauja redakcija nuo 2017-01-01: Nr. XII-2534, 2016-06-29, paskelbta TAR 2016-07-14, i. k. 2016-20555/suvestinė redakcija..
14. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo Nr. XI-242 4, 10, 11, 15, 27, 28, 35, 38, 39, 48, 52, 53, 56, 58, 60, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 72-1, 73, 75-3, 77, 85 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo 64-1 straipsniu įstatymas. TAR, 2022-07-14, Nr.15485.<https://www.etar.lt/portal/legalAct.html?documentId=60718c50037311edb32c9f9d8ba206f8&csrt=7261116111744140866>.
15. Lietuvos Aukščiausiojo teismo 2024 m. spalio 22 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-187-469/2024
16. Lietuvos Aukščiausiojo teismo 2024 m. birželio 10 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-154-684/2024;
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „, Dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo Nr. IX-242 8, 72 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-155 ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso 57 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-156.<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalact/lt/tap/3aa512a08ca311f0b351ee31aa0a26b8?jfwid=pmv7ic5nh> . 2025 09 08.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo Nr. IX-242 8, 72 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-155 ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso 57 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-156, projekto“. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalact/lt/tap/f1306130622f11f0a19dcea0bcc863ad?jfwid=pmv7ic5nh>
19. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Teikimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nr. IX-242 8, 72 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-155 ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso 57 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto Nr. XVP-156, 2025 10 08.

PECULIARITIES OF EMPLOYMENT RELATIONS OF HIGHER EDUCATION TEACHERS IN THE CONTEXT OF JUDICIAL PRACTICE

ERMINA ČIŽIENĖ

Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

The public places high qualitative demands on the higher education sector. This sector is classified as a field of labor relations subject to special norms provided for in the Law on Higher Education and Research of the Republic of Lithuania. Legal acts stipulate the possibility of concluding only fixed-term employment contracts with higher education teaching staff, except in cases where a competition for the position of a lecturer or researcher is won for the second consecutive time, in which case an open-ended employment contract is concluded with the winner. The absolute majority of teaching and research staff work under fixed-term contracts, and for some, a fixed-term contract is their sole employment, which in certain cases leads to a situation of precarious employment. The regulation of labor relations, considering the specificity of a particular activity, often correlates with the necessity to differentiate such regulation. This article analyzes the peculiarities of labor legal relations of higher education teaching staff, revealing both the specifics of fixed-term employment contracts in this sector and the problematic issues regarding the

assessment of potential age discrimination. The main evaluative features of the content and application of labor law and legal norms established in the Law on Higher Education and Research of the Republic of Lithuania are revealed within the context of sparse judicial practice.

Keywords: *Labour Code, fixed-term employment contract, higher education teaching staff.*

ŽALIOSIOS ENERGETIKOS FINANSAVIMAS LIETUVOJE: LYGINAMOJI ANALIZĖ EUROPOS SĄJUNGOS KONTEKSTE

IRENA DANILEVIČIENĖ, ARTŪRAS SKLĖRIS

Vilniaus kolegija, Lietuva

SANTRAUKA

Straipsnyje analizuojamas žaliosios energetikos finansavimas Lietuvoje ir pateikiama žaliosios energetikos finansavimo lyginamoji analizė Europos Sąjungos kontekste. Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos investicijų į atsinaujinančius energijos išteklius mastą, finansavimo šaltinius ir jų reikšmę energetikos sektoriaus plėtrai, palyginant su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis narėmis. Tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuva per pastaruosius kelerius metus pasiekė reikšmingą pažangą žaliosios energetikos srityje. 2025 metų antrąjį ketvirtį vietinė elektros gamyba iš atsinaujinančių energijos šaltinių sudarė 75,8 procento visos šalyje pagamintos elektros energijos, todėl Lietuva pateko tarp pirmaujančių Europos Sąjungos valstybių pagal atsinaujinančios energijos dalį. Tokie rezultatai pasiekti dėl nuoseklios valstybės politikos ir didėjančių investicijų į energetikos transformaciją. Straipsnyje taip pat aptariamas žaliosios energetikos finansavimo mastas ir struktūra. Į šį sektorių Lietuvoje investuojami milijardai eurų, iš kurių 206,6 mln. eurų skirta energetikos bendrijų plėtrai. Be to, svarbų vaidmenį atlieka Europos investicijų banko grupės finansavimas, kuris 2025 metais siekė 577 mln. eurų. Atliekant lyginamąją analizę vertinama Lietuvos pozicija Baltijos regione ir Europos Sąjungoje bei aptariami strateginiai tikslai, siekiant iki 2050 metų pasiekti apie 80 procentų atsinaujinančios energijos dalį energetikos sektoriuje.

Raktiniai žodžiai: *atsinaujinantys ištekliai; finansavimas; žalioji energetika; žaliosios obligacijos.*

IVADAS

Pastaroju metu visame pasaulyje aktyviai diskutuojama aplinkos situacijos, klimato kaitos ir gamtinių išteklių ribotumo klausimais. Intensyvėjant pramonės plėtrai, nuolat augant energijos suvartojimui bei didėjant priklausomybei nuo iškastinio kuro didėja neigiamas poveikis aplinkai ir prastėja žmonių gyvenimo kokybė (Umair et al., 2025; Yuhuan et al., 2024). Tam, kad galima būtų to išvengti, būtina daugiau dėmesio skirti tvariai plėtrai ir draugiškų aplinkai sprendimų paieškai, todėl auga žaliosios energetikos svarba, nes žmonės stengiasi daugiau naudotis atsinaujinančiais energijos ištekliais, tokiais kaip saulės, vėjo, vandens ar biomasės energija (Akinsemolu & Onyeaka, 2025; Gayen et al., 2024; Sharif et al., 2024; Zhang et al., 2022).

Žalioji energetika yra suprantama kaip vienas iš svarbiausių būdų, kuris gali padėti mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas ir aktyviai kovoti su klimato kaita (Fahmi, 2025). Taip bandoma prisidėti prie energetinės nepriklausomybės didinimo, inovacijų skatinimo bei naujų darbo vietų kūrimo. Europos Sąjunga, įgyvendindama Europos žaliojo kuro strategiją, siekia tapti klimatui neutralia ekonomika iki 2050 metų (Pelsa & Balina, 2022), o vienas pagrindinių veiksmų, lemiančių sėkmingą perėjimą prie žaliosios energetikos, yra tinkamai organizuotas ir pakankamas finansavimas (Zhakiyev et al., 2025; Sun et al., 2023), nes perėjimas prie švarios energijos naudojimo yra sudėtingas ir didelių finansinių išteklių reikalaujantis procesas.

Finansavimas gali būti teikiamas naudojant įvairius šaltinius tiek viešojo sektoriaus, privataus kapitalo, tiek ir tarptautinių organizacijų. Europos Sąjunga yra sukūrusi įvairius finansinius instrumentus, tokius kaip struktūriniai fondai, Modernizavimo fondas ar Atsigavimo ir atsparumo priemonė, kurios padeda valstybėms narėms investuoti į atsinaujinančius energijos išteklius,

energijos efektyvumą ir inovacijas (Corti & Vesan, 2023; Corti et al., 2022). Taip pat taikomos ir kitos finansavimo formos, kaip subsidijos, lengvatinės paskolos, mokesčių lengvatos ar garantijos.

Lietuva, būdama Europos Sąjungos narė, aktyviai dalyvauja žaliosios energetikos transformacijoje ir naudojami ES teikiamomis finansavimo galimybėmis. Vis dėlto kartais kyla nemažai iššūkių, susijusių su finansavimo prieinamumu, reguliavimo neapibrėžtumu ar dažniais rinkos svyravimais, todėl darbe iškelta **problema** – kaip įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai gali paveikti žaliosios energetikos finansavimo efektyvumą ir prieinamumą?

Darbo tikslas – išanalizuoti žaliosios energetikos finansavimą Lietuvoje, palyginant jį su kitų šalių modeliais.

Tiksliui pasiekti iškelti pagrindiniai **uždaviniai**:

1. Apibrėžti žaliosios energetikos finansavimo sampratą ir teorinius aspektus.
2. Apibūdinti Lietuvoje ir kitose šalyse taikomus žaliosios energetikos finansavimo būdus.
3. Įvertinti žaliosios energetikos finansavimo Lietuvoje ypatumus.

Straipsnyje taikomi **metodai**: mokslinių ir kitų šaltinių teorinė analizė, teorinių ir praktinių teiginių sugretinimo metodai, grafinis vaizdavimas, SSGG analizė.

1. ŽALIOSIOS ENERGETIKOS IR JOS FINANSAVIMO SAMPRATA

Žalioji energetika yra kompleksinė sąvoka, kuri apibūdina švarių energijos šaltinių naudojimą, atsakingą energijos vartojimą bei yra suprantama kaip vienas iš pagrindinių aplinkosaugos ir energetikos problemų sprendimo garantas (Batra, 2023). Žalioji energetika yra svarbi įvairiais aspektais: socialiniu, ekonominiu, aplinkosauginiu ir kt., todėl nėra vieno, visuotinai priimto, žaliosios energetikos apibrėžimo. Vieni apibūdina ją kaip energijos gamybą ir atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą, kai daroma minimali neigiama įtaka aplinkai (Özbek & Naimoğlu, 2025; Madani et al., 2022). Kiti (Alnsorn, 2026; Jain et al., 2025) apibūdina ją kaip energiją, gautą naudojant neišsenkančius ir natūraliai greitai atsinaujinančius išteklius. Žalioji arba atsinaujinanti energija apibrėžiama kaip energija iš atsinaujinančių neišskastinių išteklių: vėjo, saulės, aeroterminės, geoterminės, hidroterminės ir vandenynų energijos, hidroenergijos, biomasės, biudujų, įskaitant dujas iš sąvartynų ir nuotekų valymo įrenginių, taip pat kitų atsinaujinančių neišskastinių išteklių, kuriuos technologiškai įmanoma naudoti dabar arba bus įmanoma ateityje (Dirma et al., 2024).

Vertinant žaliosios energetikos esmę svarbu išryškinti ir pagrindinį žaliosios energetikos tikslą – mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisiją ir prisidėti prie klimato kaitos švelninimo (Elegebeleye et al., 2025). Iš to seka, kad norint sumažinti oro ir vandens taršą, būtina išsaugoti gamtinius išteklius bei užtikrinti tvarią energetikos sektoriaus plėtrą, todėl žalioji energetika gali būti suprantama kaip vienas iš esminių tvarios plėtos atributų.

Būtina taip pat paminėti, kad žalioji energetika yra išskirtinė tuo, kad veikloje naudojant įvairius atsinaujinančius išteklius jie visada yra draugiški aplinkai. Žalioji energetika apima energijos gamybą, efektyvų jos naudojimą bei technologijų diegimą, todėl svarbu didinti energijos vartojimo efektyvumą, kurti išmaniuosius tinklus, kaupti energiją bei taikyti inovacijas (Obakhume & Opatola, 2025). Ilgoju laikotarpiu taip yra užtikrinama sklandi tvari plėtra bei kuriama ekonomiškai naudinga žaliosios energetikos sistema.

Ekonomikos ir/ar finansų moksle žaliosios energetikos finansavimas yra vertinamas, kaip pagrindinis tvaraus vystymosi tikslų įgyvendinimo garantas, kuris užtikrina stabilų bei sklandų perėjimą prie žaliosios, tvarios ir atsinaujinančios energijos ekonomikos (Al-Masri & Ibrahim, 2025). Tradiciniai energijos ištekliai jau tampa nebeaktualūs, nes neatsižvelgiama į oro taršą, klimato kaitą, todėl šiuo metu, kad toks perėjimas prie švaresnės energijos vartojimo būtų sklandus, būtina suprasti svarbiausių finansavimo šaltinių, investicijų vertinimo, rizikos valdymo bei valstybės

vaidmens svarbą. Tokia problema yra sprendžiama, kai bandoma taikyti žinomas valstybės intervencijos priemones, tokias kaip subsidijos, mokesčių lengvatos ar valstybės reguliavimas.

Žaliosios energetikos finansavimas dažniausiai pasižymi didelėmis pradinėmis investicijomis ir ilgu atsipirkimo laikotarpiu, todėl norint ekonomiškai pagrįsti projekto patrauklumą investuotojams, būtina naudoti kuo įvairesnius finansavimo efektyvumo vertinimo metodus (Hu et al., 2025). Taip pat yra žinoma, kad investicijos į žaliąją energetiką yra susijusios su įvairiomis rizikomis (Lai, 2025; Yamini et al., 2025):

- technologine (naujų technologijų patikimumas),
- reguliacine (teisės aktų pokyčiai),
- rinkos (energijos kainų svyravimai),
- finansine.

Aišku, riziką galima sumažinti taikant įvairias garantijas, draudimo priemones ar ilgalaikes elektros supirkimo sutartis. Valstybė dažnai prisiima dalį rizikos ar suteikia finansines paskatas, o privatus sektorius užtikrina efektyvų projektų įgyvendinimą ir inovacijas. Bankai, investiciniai fondai, tarptautinės finansų institucijos ir kapitalo rinkos sudaro sąlygas mobilizuoti reikalingas lėšas. O pastaraisiais metais vis didesnę reikšmę taip pat įgauna inovatyvūs finansavimo modeliai, tokie kaip minios finansavimas ar mišrusis finansavimas (Santos-Rojo et al., 2025).

Apibendrinant, žaliąją energetiką yra daugialypė ir kompleksinė sąvoka, kuri gali būti suprantama kaip atsinaujinančių ir žaliųjų išteklių naudojimas veikloje, siekiant ateities kartoms palikti švaresnį, saugesnį ir išpuoselėtą pasaulį. Žaliosios energetikos finansavimas yra kompleksinė sąvoka, kuri apima požiūrį į investicijas, riziką, valstybės vaidmenį ir tvarumo principus. Svarbu yra pasinaudoti įvairiais žaliosios energetikos finansavimo būdais, kurie praktiškai leistų efektyviau skatinti atsinaujinančios energetikos plėtrą bei prisidėti prie ilgalaikio ekonomikos ir aplinkos balanso užtikrinimo.

2. ŽALIOSIOS ENERGETIKOS FINANSAVIMAS EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE

Europos Sąjungoje žaliosios energetikos finansavimas yra viena svarbiausių politikos krypčių, siekiant įgyvendinti klimato kaitos švelninimo tikslus ir pereiti prie klimatui neutralios ekonomikos. Praktikoje taikomi įvairūs finansavimo mechanizmai, apimantys tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus instrumentus, kurie veikia kompleksiskai ir papildo vienas kitą. Išryškinaš tokios žaliosios energetikos finansavimo prioritetinės sritys (Aditya et al., 2025; Madouri, 2025; Wang et al., 2022):

1. Saulės ir vėjo elektrinių plėtra
2. Energijos kaupimo sprendimai
3. Pastatų renovacija
4. Elektromobilumas

Pirmiausia, reikšmingą vaidmenį finansuojant atlieka Europos Sąjungos struktūriniai ir investiciniai fondai (Blazhko et al., 2026; Okunevičiūtė Neverauskienė et al., 2025). Atsinaujinančios energetikos projektų finansavimui yra naudojama sanglaudos politika ir regioninės plėtros fondai, kai valstybės narės gali gauti lėšų, skirtų finansuoti infrastruktūros plėtrą, technologijų diegimą bei energijos efektyvumo didinimą. Be to, svarbi priemonė yra Modernizavimo fondas, skirtas mažesnes pajamas turinčioms valstybėms narėms modernizuoti jų energetikos sistemas. ES mastu žaliosios energetikos plėtra finansuojama per kelis pagrindinius instrumentus, kuriuos taikant siekiama tokių esminių ES tikslų, kaip iki 2050 metų pasiekti visišką klimato neutralumą, padidinti ES šalyse narėse naudojamos atsinaujinančios energijos dalį, gerinti energijos efektyvumą (Graziano et al., 2026; Ladi et al., 2025; Manta et al., 2025):

- Europos žaliojo kurso (European Green Deal) iniciatyvos
- Sanglaudos fondas ir Europos regioninės plėtros fondas (ERPF)
- InvestEU programa
- Modernizavimo fondas (skirtas mažesnes pajamas turinčioms valstybėms)
- Atsigravimo ir atsparumo priemonė (RRF)

Plačiai taikomos tiesioginės finansinės paskatos, tokios kaip subsidijos, dotacijos ir mokesčių lengvatos (Khorrami et al., 2026; Barkley, 2025). Taip pat verta paminėti inovatyvias finansavimo formas, tokias kaip minios finansavimas (crowdfunding) ar vietos bendruomenių investicijos (Kurdyś-Kujawska et al., 2025; Singh, 2024). Nors šios priemonės dar nėra dominuojančios, jų reikšmė didėja, nes jos skatina visuomenės įsitraukimą ir didina projektų socialinį priimtumą. Valstybės narės, remiantis bendrais ES principais, kuria nacionalines paramos schemas, kurios skatina investicijas į saulės, vėjo ir kitus atsinaujinančius energijos šaltinius. Šiuo atveju svarbus vaidmuo tenka ir finansų institucijoms, ypač Europos investicijų bankui, kuris teikia ilgalaikes paskolas bei garantijas žaliosios energetikos projektams. Ši institucija taip pat aktyviai dalyvauja skatinant inovatyvius finansavimo modelius, tokius kaip mišrusis finansavimas, derinant viešąsias ir privačias lėšas.

Pastaruoju metu sparčiai išaugo žaliųjų obligacijų svarba (Kumar et al., 2025; Bhutta et al., 2022). Šios finansinės priemonės leidžia pritraukti investuotojų kapitalą konkreitiems aplinkai draugiškiems projektams finansuoti. Europos Sąjunga taip pat kuria bendrus standartus, siekdama užtikrinti skaidrumą ir investuotojų pasitikėjimą šia rinka.

Dar vienas populiarėjantis žaliosios energetikos finansavimo būdas yra viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė (PPP) (De Matteis et al., 2025; Almeile et al., 2024). Tokie projektai leidžia efektyviau paskirstyti riziką tarp valstybės ir privataus sektoriaus, taip pat pritraukti papildomas investicijas. Praktikoje tai ypač aktualu didelės apimties infrastruktūros projektams, pavyzdžiui, vėjo parkų ar elektros tinklų modernizavimui.

Apibendrinant galima teigti, kad Europos Sąjungoje žaliosios energetikos finansavimas grindžiamas įvairių instrumentų deriniu, kuris leidžia efektyviai mobilizuoti finansinius išteklius ir mažinti investicijų riziką. Toks kompleksinis požiūris sudaro prielaidas spartesnei atsinaujinančios energetikos plėtrai bei prisideda prie ilgalaikių klimato politikos tikslų įgyvendinimo.

3. ŽALIOSIOS ENERGETIKOS FINANSAVIMAS BALTIJOS ŠALIŲ KONTEKSTE

Žaliosios energetikos finansavimas Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje – pastaraisiais metais įgavo strateginę reikšmę, siekiant užtikrinti energetinę nepriklausomybę, mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas bei įgyvendinti Europos Sąjungos klimato politikos tikslus. Regiono valstybės, nors ir pasižymi panašia geopolitine bei ekonomine aplinka, taiko skirtingus finansavimo modelius, atsižvelgdamos į nacionalinius prioritetus ir energetikos sektoriaus struktūrą.

Norint įvertinti ir palyginti situaciją skirtingose šalyse būtina pritaikyti palyginamąją analizę. Palyginamoji analizė turėtų būti atlikta lyginant žaliosios energetikos plėtrą šalyse pagal tokius kriterijus: finansavimo šaltinį, finansavimo sumą bei finansuojamus subjektus. Norint giliau išnagrinėti žaliosios energetikos plėtrą bei žaliosios energijos finansavimą Lietuvoje būtina taikyti SSGG (arba SWOT) analizę. SSGG analizė padeda išryškinti svarbiausias stiprybes, kurios galėtų būti panaudotos mažinant silpnybes bei apibrėžti galimybes, kurios sumažintų kylančias grėsmes.

Pirmiausia pažymėtina, kad visose trijose šalyse svarbų vaidmenį atlieka Europos Sąjungos finansinė parama. Struktūriniai ir investiciniai fondai, taip pat tokios iniciatyvos kaip Modernizavimo fondas ir Ekonomikos gaivinimo bei atsparumo didinimo priemonė (RRF), sudaro reikšmingą dalį investicijų į atsinaujinančią energetiką (Lietuvos Respublikos Energetikos Ministerija, 2026;

Vedlūga, 2025). Šios lėšos dažniausiai nukreipiamos į saulės ir vėjo energijos projektus, elektros tinklų modernizavimą bei energijos efektyvumo didinimą.

Lietuva išsiskiria aktyvia politika skatinant saulės ir vėjo energetikos plėtrą. Svarbiausios institucijos, tokios kaip INVEGA (kuri skatina investicijas į atsinaujinančius išteklius), APVA (Aplinkos projektų valdymo agentūra) ir LR Energetikos ministerija reguliuoja ir finansuoja žaliosios energetikos plėtrą šalyje. Šalyje plačiai taikomos aukcionų sistemos, leidžiančios paskirstyti paramą konkurenciniu būdu, taip pat skiriamos subsidijos gyventojams ir verslui įsirengti saulės elektrines. Be to, reikšmingas vaidmuo tenka nacionalinėms finansų institucijoms bei bendradarbiavimui su Europos investicijų banku, kuris finansuoja didelės apimties infrastruktūros projektus (Ignitis Grupė, 2025; Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija, 2025; EPSO-G, 2024) siekiant ilgalaikių strateginių tikslų.

Lietuvos atveju yra iškelti tokie žaliosios energetikos vystymo strateginiai tikslai:

- Iki 2030 m. pasiekti 100 proc. energetinę nepriklausomybę.
- Aktyviai plėtoti jūrinės vėjo energetikos projektus.
- Iki 2050 m. gaminti bent 80 proc. energijos iš atsinaujinančių šaltinių.
- Ilguoju laikotarpiu 3-4 mlrd. eurų investuoti į tinklus, kaupimo sistemas ir naujus atsinaujinančios energetikos projektus.

Siekiant šių tikslų Lietuvoje žaliąji energetika yra finansuojama iš (Lietuvos Respublikos Energetikos Ministerija, 2025):

- ES fondų (2021–2027 m. laikotarpiu);
- nacionalinio biudžeto;
- atsigavimo ir atsparumo plano („Naujos kartos Lietuva“);
- privataus kapitalo ir bankų finansavimo;
- žaliųjų obligacijų išleidimo.

Pagrindiniai žaliosios energetikos finansavimo būdai ir finansavimo struktūra Lietuvoje yra parodyta 1 lentelėje.

1 lentelė

Bendros investicijos į žaliąją energetiką ir jų struktūra

(International Energy Agency, 2025)

Finansavimo šaltinis	Suma (mln. Eur)	Procentinė dalis
Valstybės biudžetas	206,6	10 proc.
ES fondai (įskaitant Next Generation)	1 500	30 proc.
EIB ir tarptautinės institucijos	577	12 proc.
Privačios investicijos (įskaitant IGNITIS)	2 400	48 proc.
Iš viso	5 000	100 proc.

Detalizuojant bendras investicijas į žaliąją energetiką, tai pagrindinius tiesioginius valstybės biudžeto asignavimus sudaro (Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija, 2025):

- Energetikos bendrių finansavimas per priemonę „Paskolos energetikos bendrijoms“ (2024-2026), kurios bendra suma yra 206,6 mln. eurų valstybės biudžeto lėšų, kurių paskirtis yra paskolos ir dotacijos energetikos bendrijoms, kai finansuojamos yra paskolos savivaldybėms energetikos bendrių projektams.

- Fizinių asmenų paramos programos, tokios kaip saulės elektrinių ir kaupimo įrenginių programa (2025-2026), kur pagal fiksuotus įkainius yra teikiamos dotacijos finansuoti iki 30 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų.

• Verslo paramos schemos, kai 2026 m. LR Energetikos ministerija planuoja teikti kvietimus ir investuoti į projektus, skatinančius investicijas į atsinaujinančią energetiką, energijos vartojimo efektyvumo didinimą regionuose bei energetikos infrastruktūros modernizavimą.

Taip pat šalia to naudojamosi ES struktūrinių fondų parama (Europos Investicijų Bankas (EIB), 2026; Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija, 2025), kuri skiriama per:

- NEXT generation Lithuania planą, kurio bendra gauta suma lygi 2,6 mlrd. eurų (t. y. 68 proc. planuotos vertės iki 2025 m.). Reikšminga pinigų dalis skiriama energijos efektyvumo didinimui bei atsinaujinančių išteklių naudojimo skatinimui, o likusios išmokos bus gautos ateityje.
- 2021-2027 m. ES fondų investicijų programą, skirtą energijos efektyvumo didinimui Lietuvoje (projekto Nr.: LIFE20 IPC/LT/000002). Iš pagrindinių finansavimo šaltinių t. y. ES LIFE programos+, Lietuvos Respublikos biudžeto yra finansuojama tikslinių sričių (pastatų renovacijos, energetinio efektyvumo priemonių) plėtra.

Latvija tradiciškai daug dėmesio skiria hidroenergetikai, tačiau pastaruoju metu aktyviai plėtojami ir vėjo energetikos projektai. Finansavimo struktūra remiasi tiek valstybės parama, tiek privačiomis investicijomis, ypač skatinant viešojo ir privataus sektoriaus partnerystes. Taip pat Latvijoje didėja susidomėjimas žaliųjų obligacijų emisija kaip alternatyviu finansavimo šaltiniu.

Estija žaliosios energetikos finansavimą sieja su platesne energetikos transformacija, mažinant priklausomybę nuo skalūnų energetikos. Šalyje aktyviai taikomos rinkos pagrindu veikiančios priemonės, tokios kaip atsinaujinančios energijos aukcionai ir investicinės paskatos inovatyvioms technologijoms. Estija taip pat skatina skaitmenizacijos sprendimus energetikos sektoriuje, kurie pritraukia papildomas investicijas.

Regioniniu lygmeniu svarbus vaidmuo tenka bendriems projektams, ypač susijusiems su elektros tinklų sinchronizacija su kontinentinės Europos sistema bei jūrinės vėjo energetikos plėtra Baltijos jūroje. Tokie projektai reikalauja didelių finansinių išteklių, todėl jų įgyvendinimui pasitelkiami mišrūs finansavimo modeliai, derinantys ES paramą, nacionalinius išteklius ir privačias investicijas. Analizuojant situaciją Baltijos šalyse informacija yra susisteminta 2 lentelėje.

2 lentelė

Žaliosios energetikos plėtra Baltijos šalyse

(Europos Aplinkos Agentūra (EEA), 2025; Lietuvos Respublikos Energetikos Ministerija, 2025; Eurostat, 2024)

Šalis	Atsinaujinančios energijos dalis, proc. (2025 m.)	Pagrindiniai energijos šaltiniai
Lietuva	70	Vėjas, saulė
Latvija	60	Hidroenergija (sezoniniai svyravimai)
Estija	45	Vėjas, biomasė

Apibendrinant galima teigti, kad žaliosios energetikos finansavimas Baltijos šalyse grindžiamas kompleksiniu požiūriu, apimančiu ES paramą, nacionalines skatinimo priemones ir augantį privataus kapitalo vaidmenį. Nors kiekviena šalis turi savitų bruožų, bendras siekis pereiti prie tvarios energetikos sistemos lemia panašias finansavimo tendencijas ir stiprėjančią regioninį bendradarbiavimą.

4. ŽALIOSIOS ENERGETIKOS FINANSAVIMO SSGG ANALIZĖS REZULTATAI

Žaliosios energetikos finansavimas Baltijos šalyse yra ribotas, bet pastaraisiais metais situacija po truputį keičiasi. Baltijos šalyse, o ypač Lietuvoje, žaliaji energetika yra vis sparčiau vystoma ir jos naudojimo finansavimas auga.

LR Finansų ministerijos (2025) duomenimis Lietuva per 2024-2026 m. investavo apie 5 mlrd. eurų į žaliąją energetiką, iš kurių ~48 proc. sudaro privačios investicijos, ~30 proc. ES fondai, ~12 proc. tarptautinių institucijų finansavimas ir ~10 proc. tiesioginės valstybės lėšos. Taip Lietuva pasiekė 75,8 proc. atsinaujinančios energijos dalį elektros gamyboje (2024), kas yra gerokai virš ES vidurkio (47,3 proc.) ir pateko tarp TOP 5 ES valstybių narių, kurios puoselėja tvarią plėtrą. Didžiąja dalimi finansavimas priklauso nuo ES siūlomų alternatyvų. Apskaičiuota, kad investicijų intensyvumas vienam gyventojui (~600-700 EUR/gyventojui) viršija ES vidurkį, bet atsilieka nuo Šiaurės Europos lyderių. Iš to seka, kad analizuojant žaliosios energetikos finansavimo privalumus ir trūkumus atsiranda galimybė išgryninti matomas tendencijas bei kartu apibrėžti teigiamus ir neigiamus išorinių veiksnių poveikį, todėl norint apibendrinti gautą informaciją buvo atlikta SSGG analizė (3 lentelė).

3 lentelė

Žaliosios energetikos finansavimo Lietuvoje SSGG analizė

(sudaryta autorių remiantis atliktos analizės rezultatais)

Stiprybės	Silpnybės
- Finansinė parama iš Europos Sąjungos fondų. - Aukšta atsinaujinančios energijos dalis bendrame energijos balanse. - Išvystyta institucinė sistema ir efektyviai administruojamos ES lėšos.	- Didelė priklausomybė nuo ES finansavimo. - Ribotas privataus sektoriaus įsitraukimas į žaliosios energetikos finansavimą. - Infrastruktūros ribotumai prijungiant naujus projektus.
Galimybės	Grėsmės
- Potencialas plėsti žaliosios energetikos finansavimą ateityje. - Augantis privataus kapitalo susidomėjimas tvariais projektais. - Didelis potencialas puoselėti vėjo energetiką, panaudojant technologijų pažangą. - Regioninio bendradarbiavimo su kitomis ES šalimis skatinimas.	- Galimas ES finansavimo mažėjimas ateityje. - Ekonominis nestabilumas ir investuotojų pasitikėjimo sumažėjimas. - Reguliacinė rizika esant dažniems teisės aktų pokyčiams. - Technologinė priklausomybė nuo importuojamų sprendimų, mažinanti konkurencingumą.

Apibendrinant matoma, kad Lietuva aktyviai vysto finansavimą į žaliąją energetiką ir didžiąja dalimi finansavimas inovatyviems projektams skiriamas iš ES lėšų, todėl reikėtų skatinti daugiau privatų investavimą, nes finansavimo struktūra rodo didesnę priklausomybę nuo viešųjų ir ES lėšų nei ES vidurkis, tačiau privačios investicijos sparčiai auga. Reikėtų didinti inovacijų finansavimą. 2025 m. pasiektas lūžio taškas: 90 proc. elektros poreikių dengiama vietine gamyba, ženkliai sumažinant energetinę priklausomybę, tačiau iškyla pagrindiniai iššūkiai: tinklo pajėgumų didinimas, energijos kaupimo sistemų plėtra, offshore vėjo energetikos projektų įgyvendinimas, kuriuos įmanoma nugalėti tik sistemškai plėtojant tvarumo koncepcijas ir žaliąją energetiką.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Finansavimo struktūra Lietuvoje pasižymi mišriu pobūdžiu – reikšmingą dalį sudaro Europos Sąjungos fondų lėšos, papildomi valstybės biudžeto asignavimai ir privačios investicijos. Tai leidžia užtikrinti pakankamą kapitalo prieinamumą, tačiau kartu didina priklausomybę nuo išorinių finansavimo šaltinių ir ES politikos prioritetų. Finansavimo efektyvumas glaudžiai susijęs su ilgalaikės strategijos nuoseklumu. Politinių sprendimų stabilumas ir aiškos kryptys yra esminės prielaidos investuotojų

- pasitikėjimui užtikrinti. Dažni politikos pokyčiai ar neapibrėžtumas gali mažinti investicijų tempą.
2. Šiuo metu pastebimas nuoseklus investicijų augimas į atsinaujinančius energijos išteklius, ypač saulės ir vėjo energetiką. Tai rodo didėjančią rinkos dalyvių pasitikėjimą sektoriaus perspektyvomis bei palankią reguliacinę aplinką. Vis dėlto finansavimo paskirstymas išlieka netolygus, nes mažesnio masto projektai ir inovatyvūs sprendimai dažnai susiduria su didesnėmis finansavimo pritraukimo kliūtimis. Valstybės skatinimo priemonės, tokios kaip subsidijos, lengvatinės paskolos ar mokesčių lengvatos, atlieka svarbų vaidmenį mažinant investicinę riziką ir skatinant privataus kapitalo įsitraukimą, bet administraciniai procesai ir reguliaciniai reikalavimai kai kuriais atvejais išlieka sudėtingi ir gali riboti spartesnę sektoriaus plėtrą.
 3. Žaliosios energetikos finansavimo sistema Lietuvoje yra pakankamai išplėtotą ir turi potencialo tolesniam augimui, tačiau būtina stiprinti finansavimo prieinamumą inovacijoms, mažinti administracinę naštą bei užtikrinti politikos tęstinumą. Tai sudarytų palankesnes sąlygas tvariai energetikos transformacijai ir ilgalaikiam ekonomikos konkurencingumui. Strategiškai Lietuva turi realų potencialą iki 2030 m. pasiekti 100 proc. energetinę nepriklausomybę ir tapti energijos eksportuotoja regione, todėl būtina didinti tiesioginį valstybės finansavimą nuo 10 proc. iki 15 proc., supaprastinti ES fondų administravimą, aktyviai plėtoti jūrinę vėjo energetiką ir investuoti į energijos kaupimo technologijas. Geoterminės energijos potencialas, kurio neturi Latvija ir Estija, suteikia Lietuvai unikalią galimybę diversifikuoti energijos šaltinius, todėl būtina plėtoti ne vien saulės ir vėjo energijos vartojimą, bet pakankamą dėmesį skirti ir kitų atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimui.

LITERATŪRA

1. Aditya, I. A., Wijayanto, T., & Hakam, D. F. (2025). Advancing renewable energy in Indonesia: A comprehensive analysis of challenges, opportunities, and strategic solutions. *Sustainability*, 17(5), 2216. <https://doi.org/10.3390/su17052216>
2. Akinsemolu, A. A., & Onyeaka, H. (2025). The role of green education in achieving the sustainable development goals: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 210, 115239. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2024.115239>
3. Al-Masri, R., & Ibrahim, M. (2025). Integrating green finance, economic complexity, and renewable energy for sustainable development in Asia. *Journal of Energy and Environmental Policy Options*, 8(1), 66-74. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17377133>
4. Almeile, A. M., Chipulu, M., Ojiako, U., Vahidi, R., & Marshall, A. (2024). Project-focussed literature on public-private partnership (PPP) in developing countries: a critical review. *Production Planning & Control*, 35(7), 683-710. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2123408>
5. Alnsour, J. (2026). Dynamic links between renewable and nonrenewable energy, natural resources, technological innovation, urbanization, and environmental sustainability in Jordan. *International Journal of Energy and Water Resources*, 10(1), 19.
6. Barkley, T. (2025). The Social Finance Ecosystem. In *The Palgrave Handbook of Social Finance* (pp. 19-33). Cham: Springer Nature Switzerland.
7. Batra, G. (2023). Renewable energy economics: achieving harmony between environmental protection and economic goals. *Social science chronicle*, 2(2), 1-32. <https://doi.org/10.56106/ssc.2023.009>

8. Bhutta, U. S., Tariq, A., Farrukh, M., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2022). Green bonds for sustainable development: Review of literature on development and impact of green bonds. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121378. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121378>
9. Blazhko, O., Churikanova, O., & Aliyeva, A. (2026). The European Union Structural Funds: The Impact on the Country's Competitiveness. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 9(4), 92-113. [https://doi.org/10.61093/fmir.9\(4\).92-113.2025](https://doi.org/10.61093/fmir.9(4).92-113.2025)
10. Corti, F., Liscia, A., & Ruiz, T. (2022). The Recovery and Resilience Facility: Boosting investment in social infrastructure in Europe?. *Italian Labour Law e-Journal*, 15(1S), 15-30. <https://doi.org/10.6092/issn.1561-8048/15706>
11. Corti, F., & Vesan, P. (2023). From austerity-conditionality towards a new investment-led growth strategy: Social Europe after the Recovery and Resilience Facility. *Social Policy & Administration*, 57(4), 513-548. <https://doi.org/10.1111/spol.12906>
12. De Matteis, F., Borgonovi, E., Notaristefano, G., & Striani, F. (2025). The contribution of public-private partnership (PPP) to sustainability: governance and managerial implications from a literature review. *Corporate governance: the international journal of business in society*, 25(1), 144-159. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0103>
13. Dirma, V., Neverauskienė, L. O., Tvaronavičienė, M., Danilevičienė, I., & Tamošiūnienė, R. (2024). The impact of renewable energy development on economic growth. *Energies*, 17(24), 6328. <https://doi.org/10.3390/en17246328>
14. Elegbeleye, I., Oguntola, O., & Elegbeleye, F. (2025). Green hydrogen: pathway to net zero green house gas emission and global climate change mitigation. *Hydrogen*, 6(2), 29. <https://doi.org/10.3390/hydrogen6020029>
15. EPSO-G. (2024). *Vadovybės ataskaita 2024*. Vilnius.
16. Europos Aplinkos Agentūra (EEA). (2025). *Lithuania Country Profile - Europe's Environment 2025*.
17. Europos Investicijų Bankas (EIB). (2026). *Lithuania receives increased EIB Group financing of €577 million in 2025*. Luxembourg.
18. Eurostat. (2024). *Renewable energy statistics*. Luxembourg.
19. Fahmi, Y. (2025). Renewable energy development towards indonesia's energy transition: Technological innovations for a sustainable future. *Journal of Innovation Materials, Energy, and Sustainable Engineering*, 2(2), 95-109. <https://doi.org/10.61511/jimese.v2i2.2025.1488>
20. Gayen, D., Chatterjee, R., & Roy, S. (2024). A review on environmental impacts of renewable energy for sustainable development. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 21(5), 5285-5310.
21. Graziano, P., Sabato, S., Spasova, S., Grisolia, F., & Fleischmann, F. (2026). *EU Funds for the Socio-Ecological Transition: Lessons from the MFF 2021-2027*. ETUI Research Paper-Report.
22. Hu, H., Zhang, Q., Yin, H. T., & Chang, C. P. (2025). Renewable energy investment, green finance and green economy in Chinese A-share enterprises. *Asian Economic Journal*, 39(2), 245-273. <https://doi.org/10.1111/asej.12354>
23. Ignitis Grupė. (2025). *Strateginis planas 2025-2028 m. m.* Vilnius.
24. International Energy Agency (IEA). (2025). *Lithuania 2025 - Energy Policy Review*. Paris.
25. Jain, U., Nagrami, F. U. H., Sharma, B., Priyambada, Parul, & Sharma, U. (2025). Natural resources: Definition, types, examples, uses, and abuses. *Epidemiology and environmental hygiene in veterinary public health*, 329-338. <https://doi.org/10.1002/9781394208180.ch28>

26. Khorrami, S., Falvo, M. C., & Pompili, M. (2026). Financial Opportunities and Challenges in Energy Communities: Revenue, Costs, and Capital Structures. *Energies*, 19(4), 937. <https://doi.org/10.3390/en19040937>
27. Kumar, P., Taneja, S., & Ozen, E. (2025). Exploring the influence of green bonds on sustainable development through low-carbon financing mobilization. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 249-270. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0030>
28. Kurdyś-Kujawska, A., Soliwoda, M., Grzelczak, M., & Apanel, A. (2025). Financial innovation in building agricultural sector resilience: New horizons and challenges for blended finance in Poland. *Agriculture*, 15(7), 754.
29. Ladi, S., Tsarouhas, D., & Copeland, P. (2025). Negotiating the recovery and resilience facility: the emergence of coordinative conditionality. *Comparative European Politics*, 23(1), 18-39.
30. Lai, L. (2025). Risk Control and Financial Analysis in Energy Industry Project Investment. *International Journal of Engineering Advances*, 2(3), 21-28. <https://doi.org/10.71222/rt7yy366>
31. Lietuvos Respublikos Energetikos Ministerija. (2026). *Planuojami 2026 metų finansinės paramos kvietimai*. Vilnius.
32. Lietuvos Respublikos Energetikos Ministerija. (2025). *Antrojo ketvirčio apžvalga: elektros gamyba augo 50 proc.* Vilnius.
33. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija. (2025). *Next Generation Lithuania: Programa ir įgyvendinimas*. Vilnius.
34. Madani, M., Hosny, S., Alshangiti, D. M., Nady, N., Alkhursani, S. A., Alkhaldi, H., ... & Gaber, G. A. (2022). Green synthesis of nanoparticles for varied applications: Green renewable resources and energy-efficient synthetic routes. *Nanotechnology Reviews*, 11(1), 731-759.
35. Madouri, H. (2025). Green finance and renewable energy investments: a comparative analysis of successes, challenges, and policy implications across regions. *Central European Review of Economics and Management (CEREM)*, 9(2), 7-35.
36. Manta, O., Vasile, V., Palazzo, M., Vasile, R., & David, G. T. (2025). The Recovery and Resilience Mechanism in the Context of the Sustainable Development Goals and Innovative Financial Instruments: Strategic Perspectives towards Horizon 2050. *SSRN* 5503920.
37. Obakhume, K. A., & Opatola, F. F. (2025). Enhancing renewable energy integration through energy storage and smart grid innovations: A systematic review. *Journal of Emerging Science and Engineering*, 3(2), e38-e38. <https://doi.org/10.61435/jese.2025.e38>
38. Okunevičiūtė Neverauskienė, L., Dirma, V., Tvaronavičienė, M., & Danilevičienė, I. (2025). Assessing the role of renewable energy in the sustainable economic growth of the European Union. *Energies*, 18(4), 760. <https://doi.org/10.3390/en18040760>
39. Özbek, S., & Naimoğlu, M. (2025). The effectiveness of renewable energy technology under the EKC hypothesis and the impact of fossil and nuclear energy investments on the UK's Ecological Footprint. *Energy*, 322, 135351.
40. Pelsa, I., & Balina, S. (2022). Main priorities for a green deal towards a climate-neutral Europe. *European Integration Studies*, (16), 41-51.
41. Santos-Rojo, C., Gallego-Nicholls, J. F., & Rey-Martí, A. (2025). Understanding investor behavior in crowdfunding for sustainability: an FsQCA study. *Environment, Development and Sustainability*, 1-25.

42. Sharif, A., Mehmood, U., & Tiwari, S. (2024). A step towards sustainable development: role of green energy and environmental innovation. *Environment, development and sustainability*, 26(4), 9603-9624.
43. Singh, A. (2024). Financial constraints and funding solutions for small startups in emerging markets. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 9(9), 3813-3839.
44. Sun, G., Li, G., Dilanchiev, A., & Kazimova, A. (2023). Promotion of green financing: Role of renewable energy and energy transition in China. *Renewable Energy*, 210, 769-775. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2023.04.044>
45. Umair, M., Yousuf, M. U., Cheema, A. R., & Ul-Haq, J. (2025). Assessing the environmental consequences of fossil fuel consumption in newly industrialized countries. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(4), 1027-1044. <https://doi.org/10.1108/IJESM-08-2024-0036>
46. Vedluga, T. (2025). Innovation and Technology for State Resilience: Focus on the Baltics. In *Democratic Resilience in the Baltics*, Vol. 1: Resilient Governance and Democratic Stability (pp. 203-219). Cham: Springer Nature Switzerland.
47. Wang, S., Sun, L., & Iqbal, S. (2022). Green financing role on renewable energy dependence and energy transition in E7 economies. *Renewable Energy*, 200, 1561-1572. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.10.067>
48. Yamini, E., Khazaei, H., Soltani, M., Alfraidi, W., & Kyriakopoulos, G. L. (2025). Emerging technologies in renewable energy: Risk analysis and major investment strategies. *Sustainable Futures*, 9, 100736. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100736>
49. Yuhuan, Z., Rasheed, M. Q., & Saud, S. (2024). Environmental deterioration in the age of industrialization and production: do industrial competition and renewable energy reduce the ecological burden?. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(2), 2258-2278.
50. Zhakiyev, N., Burkhanova, D., Nurkanat, A., Zhussipkaliyeva, S., Sospanova, A., & Khamzina, A. (2025). Green energy in grey areas: The financial and policy challenges of Kazakhstan's energy transition. *Energy Research & Social Science*, 124, 104046. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104046>
51. Zhang, L., Saydaliev, H. B., & Ma, X. (2022). Does green finance investment and technological innovation improve renewable energy efficiency and sustainable development goals. *Renewable Energy*, 193, 991-1000. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.04.161>

FINANCING GREEN ENERGY IN LITHUANIA: A COMPARATIVE ANALYSIS IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION

IRENA DANILEVIČIENĖ, ARTŪRAS SKLĖRIS

Vilniaus kolegija / Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

The article analyzes green energy financing in Lithuania and provides a comparative analysis of green energy financing in the context of the European Union. The aim of the study is to assess the scale of Lithuanian investments in renewable energy resources, sources of financing and their significance for the development of the energy sector, in comparison with other European Union member states. The results of the study show that Lithuania has achieved significant progress in the field of green energy over the past few years. In the second quarter of 2025, local electricity production from renewable energy sources accounted for 75.8 percent of all electricity produced in the country, which is why Lithuania is among the leading European Union countries in terms of the share of renewable energy. Such results were achieved due to consistent state policy and increasing investments in energy transformation. The article also discusses the scale and structure of green energy financing. Billions of euros are invested in this sector in Lithuania, of which 206.6 million euros are allocated to the development of energy communities. In addition, financing from the European Investment Bank Group plays an important role, which in 2025 reached 577 million euros. The comparative analysis assesses Lithuania's position in the Baltic region and the European Union and discusses strategic goals aimed at achieving an 80 percent share of renewable energy in the energy sector by 2050.

Keywords: *renewable resources; financing; green energy; green bonds.*

KROVINIŲ EKSPEDIJAVIMO PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMAS TRANSPORTO LOGISTIKOS SEKTORIUJE

GIEDRĖ DAPKUTĖ, Prof. Dr. DAIVA BERŽINSKIENĖ-JUOZAINIENĖ
Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Pastaruoju metu transporto logistikos sektoriuje efektyvus krovinų ekspedijavimo procesų valdymas tampa vienu svarbiausių konkurencingumą lemiančių veiksnių. Auganti skaitmenizacija, didėjantys klientų lūkesčiai ir sudėtingėjančios tiekimo grandinės skatina transporto logistikos įmones nuolat tobulinti veiklos procesus bei taikyti inovatyvius valdymo sprendimus. Straipsnio tikslas – išanalizuoti krovinų ekspedijavimo procesų valdymą transporto logistikos sektoriuje ir, remiantis vienos įmonės atvejo analize, numatyti jų tobulinimą kryptis. Tyrime taikyti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo ir apibendrinimo metodai bei kiekybinis tyrimas – anketinė darbuotojų apklausa. Empirinis tyrimas atliktas transporto logistikos sektoriuje veikiančioje įmonėje Interlogistika, UAB. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai palankiai vertina ekspedijavimo procesų organizavimą, informacinių sistemų taikymą ir komunikaciją su klientais. Tačiau nustatyta, kad didžiausi iššūkiai kyla komunikacijos su vežėjais, techninių sistemų veikimo, transporto paieškos organizavimo ir informacijos valdymo srityse. Remiantis tyrimo rezultatais, pasiūlytos ekspedijavimo procesų valdymo tobulinimo kryptys, orientuotos į informacijos valdymo centralizavimą, skaitmenizacijos plėtrą, komunikacijos su išoriniais partneriais gerinimą, procesų automatizavimą ir veiklos stebėsenos stiprinimą. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi transporto logistikos sektoriaus įmonėms, siekiančioms didinti ekspedijavimo procesų efektyvumą ir paslaugų kokybę.

Raktiniai žodžiai: transporto logistika, krovinų ekspedijavimas, procesų valdymas, skaitmenizacija, veiklos efektyvumas.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pastaruoju metu krovinų ekspedijavimo veikla yra viena svarbiausių transporto logistikos sistemos grandžių, užtikrinanti efektyvų krovinų judėjimo planavimą, koordinavimą ir kontrolę visoje tiekimo grandinėje. Ekspedijavimo procesų kokybė turi tiesioginę įtaką transporto paslaugų patikimumui, pristatymo terminų laikymuisi, veiklos sąnaudoms ir klientų pasitenkinimui. Christopher (2016) pažymi, kad efektyvus logistikos procesų valdymas leidžia organizacijoms ne tik mažinti veiklos sąnaudas, bet ir kurti konkurencinį pranašumą, užtikrinant aukštesnę klientams teikiamų paslaugų kokybę.

Šiuolaikinėje transporto logistikos rinkoje ekspedijavimo veikla vykdoma sparčiai kintančioje aplinkoje. Didėjančią įtaką jai daro globalios tiekimo grandinės, auganti konkurencija, klientų lūkesčių kaita, skaitmenizacija bei procesų automatizavimas. Transporto valdymo sistemos (TMS), duomenų analizės sprendimai ir skaitmeninės platformos keičia ekspedijavimo procesų organizavimą, todėl įmonės priverstos nuolat ieškoti veiklos efektyvumo didinimo galimybių. Coto-Millán ir kt. (2024) pabrėžia, kad logistikos sistemų veiksmingumas priklauso nuo tarpusavyje suderintų procesų, efektyvaus informacijos valdymo ir pažangių technologinių sprendimų taikymo. Panašios pozicijos laikosi ir Ivanov ir Dolgui (2021), akcentuodami, kad logistikos procesų atsparumas bei gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių tampa vienu svarbiausių transporto sektoriaus konkurencingumo veiksnių.

Nepaisant gausių logistikos valdymo tyrimų, mokslinėje literatūroje didesnis dėmesys dažniausiai skiriamas tiekimo grandinių valdymui, transporto sistemų optimizavimui ar skaitmeninių technologijų taikymui, tačiau mažiau nagrinėjami krovinų ekspedijavimo veiklos organizavimo

sprendimai įmonių lygmeniu bei jų tobulinimo galimybės praktinėje veikloje. Todėl aktualu įvertinti, kaip organizuojami ekspedijavimo procesai konkrečioje transporto logistikos įmonėje, kokie organizaciniai veiksniai daro didžiausią įtaką jų efektyvumui ir kokios priemonės galėtų prisidėti prie veiklos tobulinimo.

Empiriniam tyrimui pasirinkta Lietuvos transporto logistikos sektoriuje veikianti krovinų ekspedijavimo įmonė Interlogistika, UAB. Jos veiklos analizė leidžia įvertinti praktinius ekspedijavimo procesų organizavimo aspektus, identifikuoti problemines sritis ir pagrįsti veiklos tobulinimo sprendimus.

Tyrimo problema. Nepaisant transporto logistikos sektoriuje diegiamų skaitmeninių sprendimų ir procesų optimizavimo priemonių, krovinų ekspedijavimo veikloje vis dar kyla organizacinių problemų, mažinančių procesų efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę. Todėl kyla probleminis klausimas: *kokie organizaciniai sprendimai galėtų padidinti krovinų ekspedijavimo procesų efektyvumą transporto logistikos sektoriaus įmonėse?*

Tyrimo objektas: krovinų ekspedijavimo procesų valdymas transporto logistikos sektoriuje, remiantis Interlogistika, UAB atvejo analize.

Tyrimo tikslas – atlikus mokslinės literatūros analizę ir ištyrus krovinų ekspedijavimo veiklos organizavimą Interlogistika, UAB, pateikti ekspedijavimo procesų valdymo tobulinimo kryptis..

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje krovinų ekspedijavimo procesų valdymo ypatumus ir transporto logistikos sektoriaus tendencijas.
2. Įvertinti ekspedijavimo procesų valdymą transporto logistikos sektoriaus įmonėje ir nustatyti pagrindines problemines sritis.
3. Pateikti tyrimu pagrįstas ekspedijavimo procesų valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai: tyrimui atlikti taikyta mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, anketinė apklausa ir gautų duomenų analizė.

1. KROVINŲ EKSPEDIJAVIMO VEIKLOS TEORINIAI ASPEKTAI

Vadovaujantis literatūros šaltiniais matyti, kad logistika yra tiekimo grandinės valdymo dalis, apimanti prekių, paslaugų ir informacijos srautų planavimą, organizavimą bei kontrolę nuo kilmės vietos iki galutinio vartotojo (Council of Supply Chain Management Professionals, 2023). Akivaizdu, kad veiksmingas logistikos procesų valdymas prisideda prie sklandaus prekių judėjimo, mažina transportavimo sąnaudas ir didina tiekimo grandinės efektyvumą (Christopher, 2016; Khan ir kt., 2021). Transporto logistikos sistemoje labai svarbią vietą užima krovinų ekspedijavimo veikla. Ekspeditorius veikia kaip tarpininkas tarp siuntėjo, vežėjo ir gavėjo – koordinuoja transportavimo procesą, organizuoja dokumentų rengimą, parenka transportavimo sprendimus ir užtikrina informacijos srautų valdymą (Skiba ir Karaš, 2022; Krikigianni ir kt., 2022). Tokiu būdu ekspedijavimo veikla prisideda prie efektyvesnio tiekimo grandinės funkcionavimo bei rizikų mažinimo.

Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas krovinų ekspedijavimą apibrėžia kaip krovinų vežimo organizavimą ir kitų su vežimu susijusių veiksmų atlikimą pagal ekspedijavimo sutartį. Praktikoje ekspeditorius pats transportavimo nevykdo, tačiau koordinuoja visą procesą ir atsako už sklandų jo organizavimą.

Mokslinėje literatūroje ekspeditorius dažniausiai apibūdinamas kaip transportavimo proceso koordinatorius, užtikrinantis ryšį tarp pagrindinių tiekimo grandinės dalyvių. Nors praktikoje ekspeditoriaus funkcijos kartais painiojamos su vežėjo ar transporto vadybininko veikla, jų atsakomybės skiriasi. Vežėjas vykdo fizinį krovinio transportavimą, o transporto vadybininkas organizuoja transporto veiklą įmonės viduje, tuo tarpu ekspeditorius koordinuoja visą transportavimo

procesą ir užtikrina jo efektyvų įgyvendinimą. 1 lentelėje ateičiamas ekspeditoriaus sampratos paaiškinimas.

1 lentelė

Ekspeditoriaus apibūdinimas

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Autorius	Ekspeditoriaus apibūdinimas
Popa, C., & Goia, I. (2022).	Krovinių ekspeditorius apibrėžiamas kaip sąsaja tarp siuntėjų ir vežėjų, taip pat tarp vežėjų ir gavėjų.
Heinbach, C., ir kt. (2022).	Skaitmeniniai ekspeditoriai veikia kaip tarpininkai tarp siuntėjų ir vežėjų, teikdami krovinių kainodarą, transporto užsakymą, dokumentaciją
Skiba, S., & Karaš, A. (2022).	Krovinių ekspeditorius yra tarpininkas ir veikia importuotojų bei eksportuotojų vardu organizuodamas transportą saugiomis, efektyviomis ir pelningomis sąlygomis
Krikigianni, E. S., ir kt. (2022)	Krovinių ekspeditorius yra asmuo ar įmonė, atsakinga už prekių koordinavimą ir gabenimo organizavimą, kad jos pasiektų galutinį paskirstymo tašką.
Dowling, L., & Haddud, A. (2025)	Ekspeditoriai veikia kaip kontaktinis taškas ir paslaugos teikėjas, todėl siuntėjams nereikia koordinuoti tiesiogiai su vežėjais.

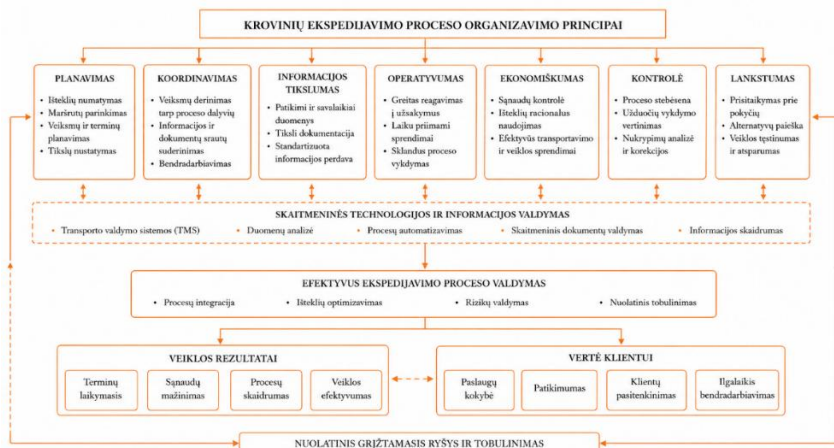
Pastaraisiais metais ekspedijavimo veikla sparčiai keičiasi dėl skaitmenizacijos. Transporto valdymo sistemos, automatizuoti sprendimai ir skaitmeninės platformos leidžia efektyviau valdyti transportavimo procesus, mažinti administracinę naštą bei gerinti informacijos apsikeitimą tarp proceso dalyvių (Herold ir kt., 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad ekspedijavimo veikla yra neatsiejama transporto logistikos sistemos dalis, užtikrinanti efektyvų transportavimo proceso koordinavimą, informacijos valdymą ir sklandų bendradarbiavimą tarp tiekimo grandinės dalyvių.

Krovinių ekspedijavimo proceso organizavimo principai ir etapai. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad krovinių ekspedijavimo procesas apima nuoseklią tarpusavyje susijusių veiksmų seką – nuo užsakymo priėmimo iki krovinio pristatymo ir rezultatų įvertinimo (Popa ir Goia, 2022). Proceso veiksmingumas priklauso ne tik nuo atskirų veiksmų atlikimo, bet ir nuo jų tarpusavio suderinamumo. Be to, mokslinėje literatūroje išskiriami pagrindiniai ekspedijavimo proceso organizavimo principai: planavimas, koordinavimas, informacijos tikslumas, operatyvumas, ekonomiškumas, kontrolė ir lankstumas (Blaik, 2017; Dzemydienė ir kt., 2024; Aulin ir kt., 2025). Šių principų taikymas sudaro prielaidas racionaliam išteklių panaudojimui, savalaikiam reagavimui į pokyčius ir paslaugų kokybės užtikrinimui (žr. 1 pav.).

Praktikoje ekspedijavimo procesą sudaro keli pagrindiniai etapai. Pirmiausia priimamas ir įvertinamas kliento užsakymas, surenkama informacija apie krovinį bei transportavimo sąlygas. Vėliau pasirenkamas tinkamiausias transportavimo sprendimas, organizuojami vežimo dokumentai, koordinuojamas krovinio judėjimas ir stebima proceso eiga. Paskutiniame etape įvertinami transportavimo rezultatai bei paslaugos atitiktis kliento lūkesčiams (Zaid ir kt., 2024; Habjan, 2025; Chotisarn ir kt., 2025).

Apibendrinant galima teigti, kad ekspedijavimo proceso veiksmingumas priklauso nuo nuoseklaus organizavimo principų taikymo visuose proceso etapuose. Tik sistemingas planavimas, koordinavimas ir kontrolė leidžia užtikrinti efektyvų transportavimo proceso valdymą.



1 pav. Krovinių ekspedijavimo proceso organizavimo principai

(Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Blaik (2017), Dzemydienė ir kt. (2024), Torok ir kt. (2024), Alaei ir kt. (2024), Gõrçün ir kt. (2024), Aulin ir kt. (2025), Chung ir kt. (2025)).

Ekspedijavimo veiklos efektyvumo ir kokybės vertinimo kriterijai. Vadovaujantis literatūros šaltiniais ir įmonių praktika galima teigti, kad ekspedijavimo veiklos vertinimas grindžiamas dviem tarpusavyje susijusiais aspektais – efektyvumu ir paslaugų kokybe. Efektyvumas apibūdina racionalų laiko, sąnaudų ir kitų išteklių panaudojimą, o kokybė – paslaugos atitiktį kliento lūkesčiams (Petrović ir kt., 2025; Aulin ir kt., 2025). Veiklos efektyvumas vertinamas pagal užsakymo apdorojimo greitį, transportavimo trukmę, maršruto optimizavimą, sąnaudų lygį, išteklių panaudojimą, proceso patikimumą ir gebėjimą lanksčiai reaguoti į veiklos trikdžius.

2 lentelė

Krovinių ekspedijavimo veiklos efektyvumo rodikliai

(Sudaryta autorių pagal Petrović ir kt., 2025; Aulin ir kt., 2025; Chotisarn ir Phuthong, 2025; Zaid ir kt., 2024; Maas ir kt., 2023)

Kriterijus	Vertinami veiklos aspektai	Reikšmė veiklos rezultatams
Užsakymo apdorojimo greitis	Užsakymo priėmimo, analizavimo ir vykdymo inicijavimo greitis	Atspindi proceso operatyvumą, organizacijos gebėjimą efektyviai ir laiku reaguoti į kliento poreikius
Pristatymo trukmė	Laiko sąnaudas, reikalingas visam gabenimo procesui įgyvendinti nuo pradžios iki pabaigos	Atskleidžia proceso savalaikiškumą ir paslaugos teikimo greitį
Maršruto optimizavimas	Gabenimo maršruto atitiktį ekonomiško ir tinkamumo kriterijams	Prisideda prie sąnaudų mažinimo, laiko sąnaudų trumpinimo ir efektyvaus transportavimo
Kaštų lygis	Sąnaudų lygį, tenkantį vieno užsakymo įvykdymui	Nusako veiklos ekonomiško ir išteklių panaudojimo racionalumą
Išteklių naudojimo efektyvumas	Žmogiškųjų ir techninių išteklių bei laiko panaudojimą	Apibūdina bendrą veiklos organizavimo rezultatyvumą

Klaidų ir nukrypimų skaičius	Nukrypimų nuo numatyto proceso, įskaitant vėlavimus ir netikslumus dažnį	Išryškina proceso patikimumą bei jo kontrolės užtikrinimo mastą
Terminų laikymosi užtikrinimo gebėjimas	Užsakymo vykdymo atitiktį numatytiems terminams	Prideda prie klientų pasitenkinimo didinimo ir paslaugos patikimumo užtikrinimo
Gebėjimas lanksčiai reaguoti į veiklos trikdžius	Prisitaikymo prie kintančių sąlygų ir nenumatytų aplinkybių greitį	Leidžia įvertinti proceso atsparumą, organizacinį lankstumą ir tęstinio veiklos vykdymo galimybes

Paslaugų kokybę dažniausiai vertinama pagal pristatymo terminų laikymąsi, paslaugos tikslumą, krovinio saugumą, dokumentų tikslumą, informacijos aiškumą, paslaugos patikimumą, klientų aptarnavimo kokybę ir klientų pasitenkinimą (Cai ir kt., 2024; Wang ir kt., 2024).

Šie kriterijai leidžia kompleksiskai įvertinti ekspedijavimo veiklos rezultatus ir nustatyti sritis, kuriose reikalingi organizaciniai bei technologiniai tobulinimo sprendimai.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad ekspedijavimo veiklos efektyvumas ir kokybė yra glaudžiai susiję. Efektyvus procesų organizavimas sudaro prielaidas racionaliam išteklių naudojimui, o aukšta paslaugų kokybė užtikrina klientų pasitenkinimą ir ilgalaikį įmonės konkurencingumą.

2. TRANSPORTO LOGISTIKOS SEKTORIAUS TENDENCIJOS IR EKSPEDIJAVIMO PROCESŲ VALDYMO MODELIAI

Pastaraisiais metais transporto logistikos sektorius patiria reikšmingus pokyčius, kuriuos lemia globalių tiekimo grandinių transformacija, auganti konkurencija, skaitmenizacija, didėjantys klientų lūkesčiai bei poreikis užtikrinti didesnį procesų efektyvumą. Šiuolaikinėje logistikos aplinkoje konkurencinis pranašumas vis dažniau siejamas ne tik su transportavimo paslaugų teikimu, bet ir su gebėjimu efektyviai valdyti visą ekspedijavimo procesą – nuo užsakymo priėmimo iki krovinio pristatymo bei informacijos valdymo visoje tiekimo grandinėje (Christopher, 2016; Ivanov, 2020).

Skaitmeninių technologijų plėtra iš esmės keičia transporto logistikos sektoriaus veiklos organizavimą. Transporto valdymo sistemos (TMS), duomenų analizės sprendimai, automatizuotas dokumentų valdymas ir realaus laiko informacijos apsikeitimas leidžia efektyviau koordinuoti ekspedijavimo procesus, mažinti administracinę naštą bei operatyviau reaguoti į veiklos trikdžius. Karam, Jensen ir Hussein (2023) pažymi, kad efektyvus informacijos valdymas tarp tiekimo grandinės dalyvių tampa viena svarbiausių sąlygų proceso tęstinumui užtikrinti, o Herold ir kt. (2023) pabrėžia, kad skaitmenizacija sudaro prielaidas spartesniam sprendimų priėmimui ir didesniam veiklos efektyvumui.

Kartu keičiasi ir klientų lūkesčiai. Transporto paslaugų gavėjai tikisi ne tik savalaikio krovinio pristatymo, bet ir galimybės realiuoju laiku stebėti užsakymo eiga, gauti tikslią informaciją apie galimus vėlavimus bei operatyviai spręsti nenumatytas situacijas. Todėl transporto logistikos sektoriuje vis didesnė reikšmė tenka procesų valdymui, kuris leidžia integruoti informacijos srautus, koordinuoti proceso dalyvių veiksmus ir užtikrinti aukštesnę paslaugų kokybę (Görçün, 2022; Helo ir Thai, 2024).

Atsižvelgdamos į veiklos pobūdį, transporto logistikos įmonės taiko skirtingus ekspedijavimo procesų valdymo modelius. Modelio pasirinkimas priklauso nuo įmonės dydžio, veiklos specifikos, klientų poreikių, procesų sudėtingumo bei technologinio brandumo. Coşkun ir kt. (2025) pažymi, kad logistikos įmonių veiklos rezultatus lemia ne tik organizacinės struktūros formalizavimo lygis, bet ir darbuotojų autonomija bei gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami trys pagrindiniai ekspedijavimo procesų valdymo modeliai, tokie, kaip funkcinis, procesinis ir į klientą orientuotas. Funkcinis modelis grindžiamas aiškiu atsakomybių paskirstymu pagal atliekamas funkcijas, procesinis modelis orientuojasi į visos ekspedijavimo proceso grandinės valdymą, o į klientą orientuotas modelis leidžia lanksčiau prisitaikyti prie individualių užsakovo poreikių (Popa ir Goia, 2022; Lazakis ir Van der Meer, 2023; Tiwong ir kt., 2024).

3 lentelė

Ekspedijavimo veiklos modelių palyginimas

(Sudaryta autorių pagal Lazakis ir Van der Meer, 2023; Popa ir Goia, 2022; Tiwong ir kt., 2024; Coşkun ir kt., 2025; Karam, Jensen ir Hussein, 2023)

Vertinimo kriterijai	Funkcinis organizavimo modelis	Procesinis organizavimo modelis	Į klientą / projektą orientuotas modelis
Organizavimo principas	Veikla skirstoma pagal funkcijas (transportas, dokumentai, klientų aptarnavimas)	Veikla organizuojama pagal procesus nuo užsakymo iki pristatymo	Veikla organizuojama pagal klientų poreikius arba projektus
Atsakomybės paskirstymas	Aiškiai apibrėžtas pagal funkcijas	Atsakomybė paskirstyta per visą procesą	Atsakomybė tenka projekto ar kliento vadybininkui
Informacijos srautai	Fragmentuoti, tarp skirtingų padalinių	Integruoti ir nuoseklūs	Centralizuoti, orientuoti į klientą
Veiklos lankstumas	Ribotas dėl griežtos struktūros	Vidutinis	Aukštas, lengvai prisitaikoma prie pokyčių
Sprendimų priėmimas	Hierarchinis	Dalinai decentralizuotas	Decentralizuotas
Klientų aptarnavimas	Standartizuotas	Orientuotas į procesų efektyvumą	Individualizuotas

3 lentelėje pateiktas palyginimas rodo, kad nė vienas procesų valdymo modelis negali būti laikomas universalu. Funkcinis modelis užtikrina aiškų atsakomybių paskirstymą, procesinis – nuoseklų veiklos valdymą, o į klientą orientuotas modelis sudaro prielaidas didesniai veiklos lankstumui ir individualizuotam klientų aptarnavimui. Dėl šios priežasties transporto logistikos sektoriuje vis dažniau taikomi mišrūs procesų valdymo modeliai, integruojantys skirtingų organizavimo principų elementus ir leidžiantys efektyviau prisitaikyti prie dinamiškos verslo aplinkos.

Skaitmenizavimo reikšmė ekspedijavimo procesų valdymui. Skaitmenizacija tampa vienu svarbiausių transporto logistikos sektoriaus konkurencingumo veiksnių. Didėjant užsakymų apimtims, informacijos srautams ir proceso dalyvių skaičiui, tradiciniai rankiniai administravimo metodai tampa vis mažiau efektyvūs. Todėl ekspedijavimo įmonės vis plačiau taiko skaitmeninius sprendimus, leidžiančius automatizuoti procesus, efektyviau valdyti informaciją ir didinti paslaugų kokybę (Karam, Jensen ir Hussein, 2023).

Ekspedijavimo veikloje skaitmenizacija pirmiausia siejama su transporto valdymo sistemų (TMS), klientų santykių valdymo (CRM), įmonės išteklių planavimo (ERP), elektroninių dokumentų valdymo, krovinų sekimo bei duomenų analizės sistemų diegimu. Šios technologijos leidžia centralizuoti informaciją, sumažinti rankinio darbo apimtį, efektyviau koordinuoti proceso dalyvių veiklą ir priimti sprendimus remiantis realaus laiko duomenimis (Heinbach ir kt., 2022; Helo ir Thai, 2024).

Lapinskaitė ir kt. (2024) nustatė, kad elektroninių dokumentų valdymo sistemų taikymas ekspedijavimo įmonėse gali sumažinti dokumentų administravimui skiriamą laiką net iki 59 proc.,

todėl skaitmeniniai sprendimai ne tik mažina administracinę našą, bet ir sudaro prielaidas efektyviau valdyti augančius užsakymų srautus.

4 lentelė

Informacinių sistemų taikymo paskirtis

(Sudaryta autorių pagal Wang ir Sarkis, 2021; Heinbach ir kt., 2022; Karam, Jensen ir Hussein, 2023; Lapinskaitė ir kt., 2024; Helo ir Thai, 2024; Habjan, 2025)

Informacinė sistema	Taikymo paskirtis
Transporto valdymo sistema (TMS)	Transporto užsakymų administravimas, maršrutų planavimas, vežėjų atranka, krovinių judėjimo kontrolė, bendras proceso koordinavimas.
Klientų santykių valdymo sistema (CRM)	Klientų duomenų, užklausų, komercinių pasiūlymų, komunikacijos istorijos ir ilgalaikių santykių su klientais valdymas.
Įmonės išteklių valdymo sistema (ERP)	Vidaus procesų, finansinių operacijų, užsakymų, atsiskaitymų, resursų ir administracinių veiklų integravimas į bendrą įmonės valdymo sistemą.
Elektroninių dokumentų valdymo sistema	Transporto dokumentų, važtaraščių, sąskaitų, sutarčių ir kitų su krovinio gabenimu susijusių dokumentų rengimas, saugojimas, perdavimas, kontrolė.
GPS ir krovinio sekimo sistemos	Transporto priemonės, krovinio buvimo vietos stebėjimas, pristatymo eigos kontrolė, vėlavimų identifikacija, informacija realiu laiku.
Duomenų analizės ir ataskaitų rengimo įrankiai	Veiklos rodiklių, užsakymų apimtys, vėlavimų, sąnaudų, darbuotojų apkrovos, procesų efektyvumo analizė, sprendimų pagrindimas
Automatizuotos komunikacijos priemonės	Užsakymo būsenos pranešimai, terminų priminimai, informacijos perdavimas klientams, operatyvi komunikacija tarp šalių.

4 lentelėje pateiktos sistemos rodo, kad šiuolaikinėje ekspedijavimo veikloje informacinės technologijos apima visas pagrindines proceso grandis – nuo užsakymo administravimo ir dokumentų valdymo iki klientų aptarnavimo bei veiklos rezultatų analizės. TMS ir ERP sistemos leidžia efektyviau planuoti transportavimo procesus, CRM sprendimai padeda valdyti ryšius su klientais, o GPS ir duomenų analizės priemonės suteikia galimybę realiuoju laiku stebėti transportavimo eigą ir vertinti veiklos rodiklius.

Nepaisant akivaizdžių privalumų, skaitmenizacijos nauda priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų diegimo, bet ir nuo jų integravimo į organizacijos procesus. Informacinių sistemų efektyvumą lemia darbuotojų kompetencijos, procesų standartizavimas ir gebėjimas priimti sprendimus remiantis analitiniais duomenimis. Todėl transporto logistikos sektoriuje skaitmenizacija laikytina ne atskira technologine priemone, bet svarbia procesų valdymo priemone, sudarančia prielaidas veiklos efektyvumui, paslaugų kokybei ir konkurencingumui didinti.

Apibendrinant galima teigti, kad transporto logistikos sektoriuje ekspedijavimo procesų valdymo efektyvumas priklauso nuo gebėjimo integruoti organizacinius, technologinius ir žmogiškuosius išteklius. Todėl procesų tobulinimas turėtų būti grindžiamas ne pavienių problemų sprendimu, bet kompleksiniu požiūriu, apimančiu informacijos valdymą, skaitmenizaciją, veiklos rodiklių stebėseną ir nuolatinį procesų gerinimą. Šios teorinės įžvalgos sudaro pagrindą tolesniam empiriniam tyrimui, kuriame analizuojamas Interlogistika, UAB atvejis.

3 TYRIMO METODIKA

Siekiant įvertinti, kaip teorinėje dalyje aptarti ekspedijavimo procesų valdymo aspektai pasireiškia praktikoje, atliktas vienos transporto logistikos sektoriaus įmonės, *Interlogistika*, UAB, atvejo tyrimas. Tyrimui pasirinktas kiekybinis metodas, taikant anketinę darbuotojų apklausą. Surinkti duomenys leido įvertinti darbuotojų požiūrį į ekspedijavimo procesų organizavimą, identifikuoti pagrindines problemas ir numatyti jų tobulinimo kryptis.

5 lentelė

Tyrimo charakteristika

Charakteristika	Aprašymas
Tyrimo tipas	Kiekybinis
Tyrimo strategija	Vienos įmonės atvejo tyrimas
Tyrimo metodas	Anketinė apklausa
Tyrimo instrumentas	Autorės sudaryta anketa
Respondentai	Interlogistika, UAB darbuotojai
Imtis	17 darbuotojų
Atranka	Tikslinė
Apklauso būdas	Google Forms
Duomenų analizė	Aprašomoji statistika

Siekiant užtikrinti tyrimo nuoseklumą, teorinėje dalyje išskirti krovinių ekspedijavimo procesų valdymo aspektai buvo operacionalizuoti ir susieti su anketos klausimais. Tai leido užtikrinti tyrimo instrumento atitiktį tyrimo tikslui ir uždaviniams bei sudarė prielaidas nuosekliai analizuoti surinktus duomenis.

6 lentelė

Tyrimo kintamųjų operacionalizavimas

Tyrimo aspektas	Vertinimo kriterijai	Anketos klausimai
Respondentų charakteristika	Pareigos, darbo patirtis	1–2
Ekspedijavimo procesų organizavimas	Proceso aiškumas, užduočių paskirstymas, informacijos savalaikiškumas, komunikacija, informacinių sistemų taikymas	3–8
Procesų valdymo problemos	Dažniausiai pasitaikančios problemos, probleminiai proceso etapai, bendras proceso efektyvumas	9–12
Procesų tobulinimo kryptys	Skaitmenizacija, procesų gerinimo priemonės, respondentų pasiūlymai	13–15

Tyrimo instrumentą sudarė autorių parengta anketa, sudaryta iš 15 klausimų, suskirstytų į keturias dalis: respondentų charakteristiką, ekspedijavimo procesų vertinimą, problemų identifikavimą ir veiklos tobulinimo galimybes. Anketoje naudoti uždaro tipo, kelių pasirinkimų, Likerto skalės klausimai ir vienas atviro tipo klausimas. Įvertinus tai, kad generalinę aibę sudarė 17 darbuotojų, imties pakankamumas įvertintas taikant Paniotto formulę. Apskaičiuota minimali imtis – 16 respondentų, todėl apklausti visi 17 darbuotojų.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

n - reikiamas respondentų skaičius;

Δ - leistina paklaida;

N - generalinės aibės dydis.

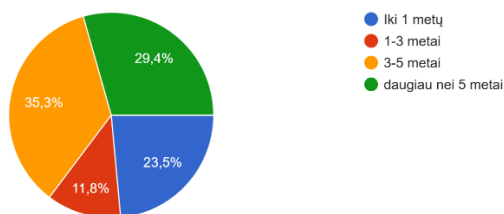
Atliktos apklausos duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistikos metodus. Rezultatams apdoroti naudoti atsakymų dažniai, procentinės išraiškos ir vidurkiai. Atskirais atvejais atliktas rezultatų palyginimas pagal respondentų pareigas ir darbo patirtį transporto logistikos srityje.

Empirinio tyrimo kontekstas. Empirinis tyrimas atliktas transporto logistikos sektoriuje veikiančioje įmonėje *Interlogistika*, UAB, kuri teikia krovinį ekspedijavimo ir logistikos paslaugas. Įmonė pasirinkta tikslingai, siekiant įvertinti, kaip teorinėje dalyje aptarti ekspedijavimo procesų valdymo aspektai pasireiškia praktinėje veikloje. Kadangi tyrimas atliktas vienoje įmonėje, gauti rezultatai atspindi konkretaus atvejo analizę ir negali būti tiesiogiai apibendrinami visam transporto logistikos sektoriui, tačiau jie leidžia identifikuoti praktikoje pasireiškiančias problemas bei jų sprendimo kryptis.

Tyrimo etika. Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų. Respondentai apie tyrimo tikslą buvo informuoti prieš pildydami anketą. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, anonimiškas ir konfidencialus. Surinkti duomenys naudoti tik mokslinio tyrimo tikslais, o rezultatai pateikiami apibendrinta forma.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Respondentų charakteristika. Tyrime dalyvavo 17 *Interlogistika*, UAB darbuotojų, tiesiogiai susijusių su krovinį ekspedijavimo procesų valdymu. Respondentų charakteristika pagal darbo patirtį ir užimamas pareigas leidžia įvertinti, ar apklausoje dalyvavo pakankamą praktinę patirtį turintys darbuotojai, galintys objektyviai vertinti ekspedijavimo procesų organizavimą.

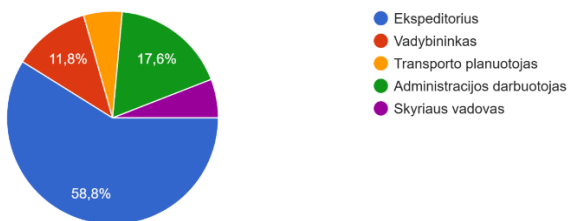


2 pav. Įmonės darbuotojų patirtis

(Sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis, 2026)

Analizuojant 2 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad didžiausią respondentų dalį sudarė 3–5 metų darbo patirtį transporto logistikos srityje turintys darbuotojai (35,3 proc.), daugiau kaip penkerių metų patirtį turėjo 29,4 proc., iki vienerių metų – 23,5 proc., o 1–3 metų patirtį – 11,8 proc. respondentų. Rezultatai rodo, kad daugiau kaip du trečdaliai apklaustųjų turi ne trumpesnę kaip trejų metų profesinę patirtį, todėl jų vertinimai gali būti laikomi pakankamai pagrįstais analizuojant ekspedijavimo procesų valdymą.

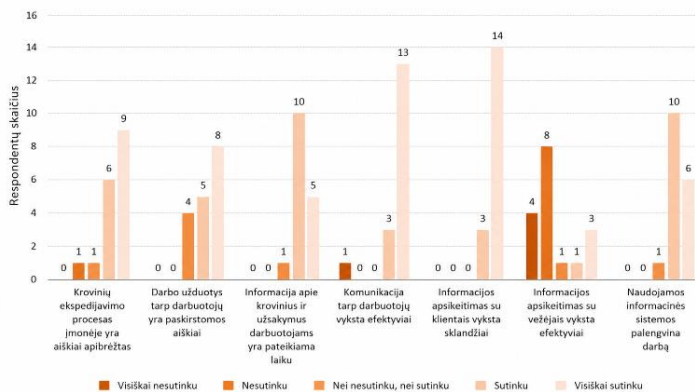
Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas rodo, kad didžiausią apklaustųjų dalį sudarė ekspeditoriai (58,8 proc.), tiesiogiai dalyvaujantys kasdieniame ekspedijavimo procesų valdyme. Administracijos darbuotojai sudarė 17,6 proc., vadybininkai – 11,8 proc., o transporto planuotojai ir skyrių vadovai – po 5,9 proc. Toks respondentų pasiskirstymas atitinka tyrimo tikslą, nes dauguma apklaustųjų tiesiogiai dalyvauja planuojant, koordinuojant ir kontroliuojant krovinį ekspedijavimo procesus.



3 pav. Įmonės darbuotojų pareigos
(Sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis, 2026)

Apibendrinant 2 ir 3 paveiksluose pateiktą respondentų charakteristikos informaciją galima teigti, kad respondentų darbo patirtis ir užimamos pareigos sudaro prielaidas patikimai vertinti ekspedijavimo procesų valdymo praktiką nagrinėjamoje transporto logistikos sektoriaus įmonėje. Toliau analizuojama, kaip darbuotojai vertina pagrindinius ekspedijavimo procesų valdymo aspektus ir kokias problemines sritis išskiria kasdienėje veikloje.

Ekspedijavimo procesų vertinimas. Siekiant įvertinti ekspedijavimo procesų valdymą analizuojamoje įmonėje, respondentų buvo prašoma įvertinti pagrindinius proceso organizavimo aspektus, naudojant penkių balų Likerto skalę. Analizuojant tyrimo rezultatus buvo vertinti proceso aiškumo, darbo užduočių paskirstymo, informacijos pateikimo savalaikiškumo, komunikacijos bei informacinių sistemų taikymo aspektai (žr. 4 pav.).



4 pav. Interlogistika, UAB krovinų ekspedijavimo veiklos organizavimo vertinimas
(Sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis, 2026)

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai ekspedijavimo procesų valdymą vertina palankiai. Dauguma vertintų aspektų sulaukė teigiamų įvertinimų, o tai leidžia teigti, kad įmonėje sukurta

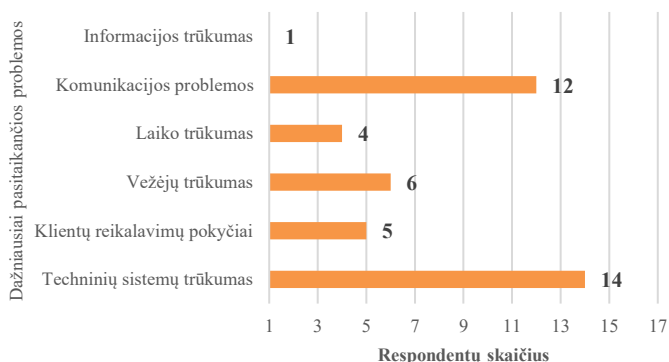
pakankamai aiški procesų organizavimo sistema. Ypač palankiai vertinami informacijos apsiikeitimas su klientais, vidinė darbuotojų komunikacija ir naudojamų informacinių sistemų nauda organizuojant ekspedijavimo procesus. Šie rezultatai rodo, kad pagrindiniai vidaus procesai yra efektyvūs ir sudaro prielaidas kokybiškam klientų aptarnavimui.

Apibendrinant galima teigti, kad geriausiai darbuotojai įvertino informacijos apsiikeitimą su klientais – visi respondentai šį aspektą vertino teigiamai. Aukšti įvertinimai taip pat skirti vidinei komunikacijai tarp darbuotojų, informacinių sistemų taikymui bei ekspedijavimo proceso aiškumui. Tai leidžia teigti, kad pagrindiniai įmonės vidaus procesai yra gerai organizuoti. Tuo tarpu silpniausiai įvertintas informacijos apsiikeitimas su vežėjais. Daugiau kaip du trečdaliai respondentų šį aspektą vertino neigiamai. Santykinai silpniau įvertintas ir darbo užduočių paskirstymas bei informacijos apie krovinius pateikimo savalaikiškumas. Šie rezultatai rodo, kad pagrindinės proceso tobulinimo galimybės siejamos ne su klientų aptarnavimu ar vidine komunikacija, bet su bendradarbiavimu su išoriniais proceso dalyviais bei informacijos valdymu.

Gauti tyrimo rezultatai iš esmės atliepia teorinėje dalyje aptartas transporto logistikos sektoriaus tendencijas. Karam, Jensen ir Hussein (2023) pabrėžia, kad efektyvus informacijos valdymas ir komunikacija tarp tiekimo grandinės dalyvių yra viena svarbiausių ekspedijavimo procesų efektyvumo prielaidų. Tyrimo metu nustatyta, kad komunikacija su vežėjais išlieka silpniausia proceso grandimi, todėl šie rezultatai patvirtina literatūroje akcentuojamą išorinių partnerių koordinavimo svarbą. Be to, palankus informacinių sistemų vertinimas atitinka Helo ir Thai (2024) įžvalgas, kad skaitmeniniai sprendimai prisideda prie efektyvesnio procesų valdymo, tačiau vien technologijų diegimo nepakanka. Jų nauda priklauso nuo efektyvaus informacijos apsiikeitimo tarp visų proceso dalyvių.

Nors bendras ekspedijavimo procesų valdymo vertinimas yra palankus, tyrimas atskleidė kelias problemines sritis, galinčias riboti proceso efektyvumą. Siekiant jas tiksliau identifikuoti, toliau analizuojamos dažniausiai darbuotojų įvardijamos ekspedijavimo proceso problemos ir jų pasireiškimai etapai.

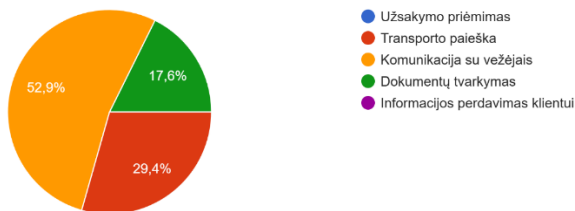
Problemės sritys ir jų priežastys. Siekiant nustatyti pagrindines ekspedijavimo procesų valdymo problemas, respondentų buvo prašoma įvardyti dažniausiai praktinėje veikloje pasitaikančius trikdžius, probleminius proceso etapus bei pateikti pasiūlymus, kurie, jų nuomone, galėtų prisidėti prie veiklos tobulinimo.



5 pav. Dažniausiai pasitaikančios krovinių ekspedijavimo organizavimo problemos
(Sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis, 2026)

Toks rezultatų pateikimas leido ne tik identifikuoti silpniausius proceso grandis, bet ir susieti kiekybinius tyrimo rezultatus su darbuotojų praktine patirtimi.

Analizuojant 5 lentelės duomenis tyrimo rezultatai rodo, kad didžiausi sunkumai ekspedijavimo procese siejami su techninių sistemų veikimu ir komunikacija. Rečiau buvo minimi laiko planavimo, vežėjų paieškos ar klientų reikalavimų pokyčių klausimai, o informacijos stoka įvardyta kaip mažiausiai reikšminga problema. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pagrindiniai trikdžiai kyla ne dėl informacijos trūkumo, bet dėl jos perdavimo, koordinavimo ir naudojamų informacinių sistemų efektyvumo. Probleminiai ekspedijavimo proceso etapai pateikti 6 pav.



6 pav. Interlogistika, UAB probleminiai ekspedijavimo proceso etapai
(Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2026)

Respondentų vertinimu, daugiausia problemų kyla komunikacijos su vežėjais etape, kurį kaip probleminį nurodė daugiau kaip pusė apklaustųjų. Antroje vietoje pagal probleminių situacijų dažnį išskirta transporto paieška. Kiti proceso etapai buvo minimi gerokai rečiau, todėl galima teigti, kad didžiausi proceso trikdžiai susiję su išorinių partnerių koordinavimu ir transportavimo organizavimu, o ne su įmonės vidiniais procesais.

7 lentelė

Respondentų siūlomi ekspedijavimo veiklos organizavimo gerinimo sprendimai

(Sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Informacijos valdymo gerinimas	Informacijos centralizavimas vienoje sistemoje	„Kuo daugiau informacijos perkelti į skaitmeninę sistemą“ (R1); „Veiklą pagerintų viena bendra sistema“ (R7); „Visi darbuotojai turėtų naudoti tą pačią informaciją vienoje sistemoje“ (R12).
Informacinių sistemų tobulinimas	Esamų sistemų pritaikymas ir atnaujinimas	„Organizavimą pagerintų geresnis informacinių sistemų pritaikymas“ (R2); „Programas naujinti“ (R14); „Informacijos keitimosi sistema“ (R6).
Rankinio darbo mažinimas	Duomenų suvedimo automatizavimas	„Mažinti rankinį duomenų suvedimą“ (R3); „Būtų naudinga daugiau informacijos perkelti į sistemą“ (R1).
Transporto paieškos proceso gerinimas	Patikimesnė transporto paieškos sistema	„Transporto paieškos sistema“ (R5); „Veiklą pagerintų patikimesnė transporto paieškos sistema“ (R8).
Veiklos kontrolės stiprinimas	Užsakymų stebėjimo lenta ir veiklos rodikliai	„Reikėtų įdiegti bendrą užsakymų stebėjimo lentą, kurioje matytųsi kiekvieno krovinio būseną ir atsakingas asmuo“ (R10); „Būtų naudinga stebėti pagrindinius veiklos rodiklius“ (R4).

Reagavimo į problemas gerinimas	Atsarginiai veiksmų planai ir vieninga reakcijos tvarka	„Naudinga turėti atsarginius veiksmų planus dažniausiai pasitaikančioms problemoms“ (R9); „Organizavimą pagerintų vieninga tvarka, kaip reaguoti į vėlavimus“ (R16).
Bendradarbiavimo gerinimas	Aiškesnis bendradarbiavimas tarp darbuotojų	„Veiklą pagerintų aiškesnis bendradarbiavimas tarp ekspeditorių ir administracijos“ (R11).

7 lentelėje pateikti atviro klausimo atsakymai papildė kiekybinio tyrimo rezultatus. Respondentai dažniausiai akcentavo informacijos centralizavimo vienoje sistemoje poreikį, informacinių sistemų tobulinimą, transporto paieškos proceso efektyvinimą bei rankinio darbo mažinimą. Taip pat buvo pabrėžta užsakyimų stebėsenos, aiškesnių reagavimo procedūrų ir veiklos kontrolės svarba. Šie pasiūlymai tiesiogiai atitinka ankstesniuose tyrimo etapuose nustatytas problemines sritis ir patvirtina skaitmenizacijos bei efektyvaus informacijos valdymo reikšmę ekspedijavimo procesų valdyme.

Apibendrinant pagrįstai galima teigti, kad tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina teorinėje dalyje aptartas transporto logistikos sektoriaus tendencijas. Analizuotoje literatūroje pabrėžiama, kad efektyvus ekspedijavimo procesų valdymas priklauso nuo sklandaus informacijos apsikeitimo tarp tiekimo grandinės dalyvių ir integruotų skaitmeninių sprendimų taikymo. Karam, Jensen ir Hussein (2023) pažymi, kad informacijos valdymas yra viena svarbiausių efektyvaus proceso koordinavimo prielaidų, o Helo ir Thai (2024) išskiria informacinių sistemų integracijos reikšmę operatyviam sprendimų priėmimui. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad didžiausios problemos kyla dėl komunikacijos su vežėjais, informacijos perdavimo ir techninių sistemų srityse, todėl galima teigti, kad *praktiniai rezultatai iš esmės patvirtina teorinėje analizėje išskirtas transporto logistikos sektoriaus problemas*.

Kita vertus, tyrimas parodė ir stipriąsias nagrinėjamos įmonės proceso puses. Darbuotojai palankiai vertino komunikaciją su klientais, proceso aiškumą ir naudojamų informacinių sistemų naudą. Visa tai leidžia daryti prielaidą, kad pagrindinis proceso tobulinimo potencialas siejamas ne su visa ekspedijavimo sistema, bet su išorinių proceso dalyvių koordinavimu bei tolesne skaitmenizacijos plėtra. Tyrimas leido identifikuoti pagrindines ekspedijavimo procesų valdymo problemines sritis ir jų priežastis. Nustatyta, kad didžiausi iššūkiai susiję su komunikacija su vežėjais, techninių sistemų veikimu ir informacijos valdymu. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, kitame poskyryje pateikiamas tyrimu pagrįstos ekspedijavimo procesų valdymo tobulinimo kryptys.

Tyrimu pagrįstos ekspedijavimo procesų valdymo tobulinimo kryptys. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad, nors bendras ekspedijavimo procesų valdymo vertinimas yra palankus, tam tikros proceso sritys reikalauja tolesnio tobulinimo. Atsižvelgiant į respondentų vertinimus, atviro klausimo atsakymus ir teorinėje dalyje aptartas transporto logistikos sektoriaus tendencijas, suformuluotos pagrindinės ekspedijavimo procesų valdymo tobulinimo kryptys (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Tyrimu pagrįstos ekspedijavimo procesų tobulinimo kryptys

(Sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis, 2026)

Empirinio tyrimo rezultatas	Identifikuota problema	Siūloma tobulinimo kryptis	Tikėtinas poveikis
Silpniausiai įvertintas informacijos apsikeitimas su vežėjais	Neefektyvi komunikacija su išoriniais partneriais	Standartizuoti komunikacijos procesus, integruoti informacijos apsikeitimą į vieningą sistemą	Greitesnis informacijos perdavimas, mažesnė klaidų ir vėlavimų rizika

Respondentai nurodė techninių sistemų veikimo problemas	Nepakankamas informacinių sistemų efektyvumas	Tobulinti TMS ir kitas informacines sistemas, užtikrinti jų tarpusavio integraciją	Efektyvesnis procesų valdymas ir spartesnis sprendimų priėmimas
Atviro klausimo atsakymuose akcentuotas poreikis mažinti rankinį darbą	Dalis procesų vis dar atliekama rankiniu būdu	Automatizuoti dokumentų valdymą ir rutininius procesus	Mažesnės administravimo sąnaudos, mažiau žmoniškųjų klaidų
Darbuotojai išskyrė transporto paieškos sudėtingumą	Ilgą vežėjų paiešką ir atranką	Tobulinti vežėjų atrankos kriterijus, plėsti partnerių tinklą, naudoti skaitmenines paieškos platformas	Spartesnis transporto organizavimas ir didesnis proceso lankstumas
Respondantai siūlė centralizuoti informaciją	Informacija kaupiama skirtingose sistemose	Kurti centralizuotą informacijos valdymo sistemą	Geresnis proceso koordinavimas ir informacijos prieinamumas
Tyrimas parodė poreikį aiškesnei proceso kontrolei	Nepakankama veiklos stebėseną	Taikyti pagrindinius veiklos rodiklius (KPI) ekspedijavimo procesų stebėsenai	Galimybė operatyviai identifikuoti problemas ir vertinti proceso efektyvumą

8 lentelėje pateiktos proceso tobulinimo kryptys tiesiogiai pagrįstos empirinio tyrimo rezultatais. Daugelis siūlomų sprendimų orientuoti į efektyvesnį informacijos valdymą, skaitmenizacijos plėtrą ir komunikacijos gerinimą tarp ekspedijavimo proceso dalyvių. Be to, tyrimas parodė, kad didžiausi proceso iššūkiai kyla ne dėl darbuotojų kompetencijų ar vidaus organizavimo, bet dėl išorinių partnerių koordinavimo, techninių sistemų veikimo ir informacijos apsikeitimo efektyvumo. Įvertinus tai, siūlomos tobulinimo kryptys pirmiausia orientuotos į procesų integraciją, automatizavimą ir veiklos stebėsenos stiprinimą.

Atlikus tyrimą bei nustatius tobulinimo kryptis galima teigti, kad jos iš esmės sutampa su mokslinėje literatūroje išskiriamomis transporto logistikos sektoriaus vystymosi tendencijomis. Christopher (2016) pabrėžia, kad konkurencingumą lemia ne pavienės logistikos operacijos, bet gebėjimas valdyti visą procesų grandinę. Karam, Jensen ir Hussein (2023) akcentuoja informacijos valdymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą, o Helo ir Thai (2024) nurodo, kad skaitmeninių sprendimų integracija sudaro prielaidas operatyvesniam procesų koordinavimui ir didesniai veiklos efektyvumui. Šio tyrimo rezultatai patvirtina moksliniuose šaltiniuose pateikiamus teiginius, kad praktikoje didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas ne pavienėms technologijoms diegti, bet kompleksiniam ekspedijavimo procesų valdymo tobulinimui.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad empirinis tyrimas leido identifikuoti pagrindines ekspedijavimo procesų valdymo stipriąsias ir silpnąsias sritis bei suformuluoti tyrimu pagrįstas proceso tobulinimo kryptis. Siūlomos rekomendacijos orientuotos į informacijos valdymo gerinimą, skaitmenizacijos plėtrą, komunikacijos stiprinimą ir veiklos stebėseną. Šių priemonių įgyvendinimas gali prisidėti prie efektyvesnio ekspedijavimo procesų valdymo ne tik nagrinėjamoje įmonėje, bet ir kitose transporto logistikos sektoriaus organizacijose, susiduriančiose su panašiais veiklos iššūkiais.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad transporto logistikos sektoriuje krovinių ekspedijavimo procesų valdymo efektyvumą lemia ne tik aiškus veiklos organizavimas, bet ir procesinis požiūris, informacijos valdymas, skaitmenizacijos sprendimų taikymas bei veiksminga komunikacija tarp tiekimo grandinės dalyvių. Šiuolaikinės transporto

- logistikos įmonės vis dažniau taiko integruotus procesų valdymo modelius, orientuotus į veiklos efektyvumą, lankstumą ir klientų poreikių tenkinimą.
2. Empirinis tyrimas atskleidė, kad nagrinėjamoje transporto logistikos sektoriaus įmonėje ekspedijavimo procesai vertinami palankiai, ypač informacijos apsisikeitimas su klientais, vidinė darbuotojų komunikacija ir informacinių sistemų taikymas. Tačiau nustatyta, kad pagrindinės probleminės sritys yra komunikacija su vežėjais, techninių sistemų veikimas, transporto paieškos organizavimas ir informacijos valdymas. Šie rezultatai iš esmės sutampa su mokslinėje literatūroje išskiriamais transporto logistikos sektoriaus iššūkiais.
 3. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad transporto logistikos sektoriaus įmonėse ekspedijavimo procesų valdymo efektyvumo didinimas turėtų būti grindžiamas kompleksiniu požiūriu, kuris apimtų procesų skaitmenizaciją, informacijos valdymo centralizavimą, komunikacijos su tiekimo grandinės dalyviais gerinimą ir veiklos rezultatų stebėseną. Nors tyrimas atliktas vienoje įmonėje, nustatytos tendencijos gali būti aktualios ir kitoms transporto logistikos sektoriaus organizacijoms, susiduriančioms su panašiais procesų valdymo iššūkiais.

LITERATŪRA

1. Aulin, V., ir kt. (2025). *Management-oriented assessment of transport service quality using logistics monitoring system and Harrington's desirability function in support of SDG 9. Sustainability*, 17(17), 7837. <https://doi.org/10.3390/su17177837>
2. Blaik, P. (2017). *Logistyka: Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
3. Cai, L., Liu, Y., Lai, P.-L., Zhu, X., Yuen, K. F., & Wang, X. (2024). *Assessing logistics service quality in omni-channel retailing through integrated SERVQUAL and Kano model*. *Systems*, 12(11), 466. <https://doi.org/10.3390/systems12110466>
4. Chotisam, N., & Phuthong, T. (2025). *Logistics service quality and customer behavior in cross-border e-commerce logistics*. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2486581>
5. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson.
6. Coşkun, A. E., ir kt. (2025). *Does institutionalization enhance logistics performance in international businesses?* *Operations Management Research*. <https://doi.org/10.1007/s12063-025-00542-3>
7. Coto-Millán, P., Paz Saavedra, D., De la Fuente, M., & Fernández, X. L. (2024). *Integrating logistics into global production: A new approach*. *Logistics*, 8(4), 99. <https://doi.org/10.3390/logistics8040099>
8. Council of Supply Chain Management Professionals. (2023). *Supply Chain Management Definitions and Glossary*.
9. Dowling, L., & Haddud, A. (2025). *The impacts of digitisation on freight forwarders within the shipping industry*. *Operations and Supply Chain Management*.
10. Dzemydienė, D., Burinskienė, A., & Čižiūnienė, K. (2024). *An approach of integration of contextual data in e-service system for management of multimodal cargo transportation*. *Sustainability*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/su16187893>
11. Görçün, Ö. F. (2022). *A novel integrated MCDM framework...* *Transportation Research Part E*. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102876>
12. Görçün, Ö. F., ir kt. (2024). *Sustainability performance assessment of freight transportation modes...* *Artificial Intelligence Review*. <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10751-0>

13. Habjan, A. (2025). *Real-time shipment tracking through IT-enabled systems and electronic logistics marketplaces*. Business Systems Research.
14. Heinbach, C., Beinke, J. H., Kammler, F., & Thomas, O. (2022). *Data-driven forwarding: A typology of digital platforms for road freight transport management*. Electronic Markets, 32, 807–828.
15. Helo, P., & Thai, V. V. (2024). *Logistics 4.0 – Digital transformation with smart connected tracking and tracing devices*. International Journal of Production Economics, 275, 109336.
16. Herold, D. M., ir kt. (2023). *The digital freight forwarder and the incumbent*. Transportation Research Part E.
17. Ivanov, D. (2020). *Viable supply chain model: Integrating agility, resilience and sustainability perspectives*. Annals of Operations Research.
18. Karam, A., Jensen, A. J. K., & Hussein, M. (2023). *Analysis of the barriers to multimodal freight transport and their mitigation strategies*. European Transport Research Review, 15, 43.
19. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*.
20. Khan, S. A. R., Zhang, Y., Yu, Z., Golpîra, H., Sharif, A., & Mardani, A. (2021). *A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management*. Journal of Cleaner Production, 278.
21. Krikigianni, E. S., ir kt. (2022). *Matchmaking the emerging demand and supply need in the maritime supply chain domain*. Sustainability, 14(21).
22. Lapinskaitė, I., Ingaunytė, N., Zemlickienė, V., & Martinkutė-Kaulienė, R. (2024). *Navigating the digital landscape: Situation and risk assessment of digital solutions in forwarding companies*. Technological and Economic Development of Economy, 30(4).
23. Lazakis, I., & Van der Meer, R. (2023). *Organisational structure configurations, their application and contribution to business performance*. WMU Journal of Maritime Affairs.
24. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. (2000).
25. Maas, R., Karaulova, T., Shevtshenko, E., Popell, J., & Raji, I. O. (2023). *Development of SCOR database for digitalisation of supply chain customer feedback analysis*. Engineering Economics.
26. Petrović, N., Jovanović, V., Marinković, D., Nikolić, B., & Marković, S. (2025). *Logistics companies' efficiency analysis and ranking by the DEA-fuzzy AHP approach*. Applied Sciences.
27. Popa, C., & Goia, I. (2022). *The analysis of freight forwarding services using the business process modelling tools*. Scientific Bulletin “Mircea cel Batran” Naval Academy.
28. Wang, X., ir kt. (2024). *(Šaltinis apie logistikos paslaugų kokybę, cituojamas 1.3 poskyryje – palikti pagal originalų įrašą literatūros sąrašė.)*

IMPROVEMENT OF FREIGHT FORWARDING PROCESS MANAGEMENT IN THE TRANSPORT LOGISTICS SECTOR

GIEDRĖ DAPKUTĖ, Prof. Dr. DAIVA BERŽINSKIENĖ-JUOZAINIENĖ
Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

Effective freight forwarding process management has become one of the key factors determining competitiveness in the transport logistics sector. The growing digitalisation of logistics activities, increasing customer expectations, and the complexity of supply chains encourage transport logistics companies to continuously improve their operational processes and implement innovative management solutions. The aim of this article is to analyse freight forwarding process management in the transport logistics sector and, based on a case study of a transport logistics company, propose directions for process improvement. The study employed scientific literature analysis, synthesis and generalisation methods, as well as a quantitative research approach based on a questionnaire survey of employees. The empirical research was conducted in Interlogistika, UAB, a company operating in the transport logistics sector. The findings revealed that employees positively evaluated the organisation of freight forwarding processes, the use of information systems, and communication with customers. However, the study identified communication with carriers, technical system performance, transport sourcing, and information management as the main areas requiring improvement. Based on the empirical findings, several process improvement directions are proposed, including the centralisation of information management, further digitalisation, enhanced communication with external partners, process automation, and strengthened performance monitoring. The findings may be useful for transport logistics companies seeking to improve the efficiency of freight forwarding processes and the quality of logistics services.

Keywords: *transport logistics, freight forwarding, process management, digitalisation, operational efficiency.*

MOBILIOJE KOMANDOJE DIRBANČIŲ SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ TEIKIAMOS PAGALBOS POREIKIS INTELEKTO AR PSICHOSOCIALINĘ NEGALIĄ TURINTIEMS TĖVAMS AUGINANT VAIKUS

ERIKA GRIGELEVIČIŪTĖ, Dr. RAMUNĖ BAGDONAITĖ-STELMOKIENĖ

Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Socialinė pagalba intelekto ar psichosocialinę negalią turintiems tėvams yra ypač reikšminga, nes ji padeda užtikrinti visos šeimos stabilumą bei darnų kasdienį gyvenimą. Tokia pagalba sudaro prielaidas tėvams geriau suprasti savo vaikų fizinius, emocinius, socialinius poreikius, stiprina jų gebėjimą tinkamai reaguoti į įvairias auklėjimo situacijas. Šiame straipsnyje, remiantis atlikto kokybinio tyrimo analize, pristatomas mobilioje komandoje dirbančių socialinių darbuotojų teikiamos pagalbos poreikis intelekto ar psichosocialinę negalią turintiems tėvams auginant vaikus. Tyrimo metu apklausti penki tyrimo dalyviai taikant pusiau struktūruotą interviu metodą. Nustatyta, kad intelekto negalią turintiems tėvams reikia nuolatinės ir praktiškos pagalbos, kuri padėtų tvarkytis kasdienybėje ir ugdyti įgūdžius. Psichosocialinę negalią turintiems tėvams svarbesnė emocinė parama ir pagalba krizėse. Abiem grupėms svarbu stiprinti tėvystės įgūdžius ir užtikrinti vaikų saugumą. Taip pat reikalinga geriau organizuota, ankstyva ir nuosekli pagalbos sistema, orientuota ne tik į problemas, bet ir jų prevenciją.

Raktiniai žodžiai: *psichosocialinė negalia, mobilioji komanda, kokybinis tyrimas.*

ĮVADAS

Negalia, rodanti psichikos sveikatos būklę, medicinoje ir socialinėje erdvėje aptariama per skirtingus aspektus, todėl sąvokų apibūdinimai skiriasi. Medicinos sferoje, kai psichikos ir elgesio sutrikimai tampa ilgalaikiai, negalios rūšis vadinama psichinė negalia, o iš socialinės pusės vadinama psichosocialinė negalia (Pučkienė, 2021). Asmuo, turintis psichosocialinę negalią - tai asmuo, turintis psichikos sveikatos sutrikimą ir dėl to jam sunkiau išbūti aplinkoje, prisitaikyti visuomenėje, atlikti tam tikras užduotis, bendrauti, jaustis lygiaverčiu su visais kitais asmenimis (Mental Health Europe, 2024).

Šumskienė ir kt. (2023) teigia, kad asmenys, turintys intelekto ar psichosocialinę negalią, patiria visuomenės atskirtį, nesaugumo jausmą, o tai paveikia jų integraciją į visuomenės gyvenimą. Ši negalios diskriminacija gali lemti mažas galimybes naudotis ištekliais, gyvenime patirti daugiau smurto apraiškų (fizinį, seksualinį, finansinį smurtą) bei atskirtį nuo sprendimų priėmimo. Ruškus (2021) teigia, kad visuomenė į intelekto ir psichosocialinę negalią turinčius žmones žiūri kaip į labdaros reikalaujančius iš globėjiškos prizmės, taip atskiriant negalią turinčius žmones nuo visuomenės ir paverčiant juos objektais: neturintys teisės spręsti, rinktis, kuriuos reikia tik gydyti arba globoti. Iš jų yra atimama teisė į piliečio gyvenimą gyventi oriai ir spręsti, su kuo ir kaip norėtų gyventi gyvenimą.

Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos (2024) atliktas tyrimas parodė, kad gali pačios savimi pasirūpinti, priimti sprendimus ir gyventi savarankiškai 16-20 proc. moterų, turinčių intelekto negalią, ir 28 proc. moterų, turinčių psichosocialinę negalią. Atliktas tyrimas atskleidė, kad gali būti finansiškai nepriklausomos 24-27 proc. moterų, turinčių intelekto negalią, ir 27-34 proc. moterų, turinčių psichosocialinę negalią. Šie skaičiai rodo, kad didelė dalis asmenų, turinčių tiek intelekto, tiek psichosocialinę negalią, gali patys savimi pasirūpinti, priimti sprendimus, gyventi savarankiškai ir būti finansiškai nepriklausomais. Svarbu jiems suteikti reikiamą savalaikę pagalbą.

Puodžiūtė (2023) teigė, kad žmonės, turintys intelekto ar psichosocialinę negalią, dažnai susiduria su diskriminacija kurdami asmeninius santykius: jiems gali būti sudėtingiau įteisinti santuoką, sukurti šeimą ar palaikyti artimus ryšius su kitais žmonėmis, gimdyti ir auginti vaikus savarankiškai. Jie taip pat gauna mažiau informacijos apie seksualumą, rečiau dalyvauja lytinio ugdymo programose ir turi mažiau galimybių įgyti reikalingų žinių šioje srityje, dėl to gali nukentėti jų gyvenimo kokybė. Neturint tinkamo lytinio ugdymo, žmonės su intelekto negalia patiria didesnę riziką tapti seksualinio išnaudojimo aukomis ar susidurti su neplanuotu nėštumu.

Tėvams, turintiems intelekto ar psichosocialinę negalią, pagalbą teikia mobiliosiose komandose dirbantys specialistai. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. birželio 27 d. įsakymu Nr. A1-334 (toliau – Įsakymas), pagrindinės mobiliųjų komandų pagalbos formos yra konsultavimas ištikus krizei; konsultavimas socialinių ir tėvystės įgūdžių klausimais; streso įveikos įgūdžių formavimas; motyvavimas; mokymas valdyti stipriai išreikštas emocijas; netinkamo reagavimo būdų korekcija; aplinkos vaikams kūrimo įgūdžių ugdymas; konsultavimas rizikingo ir žalingo psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo, diagnozuotų priklausomybių klausimais; informavimas; psichologinis konsultavimas; konfliktų sprendimo mokymo ugdymas; emocinė parama.

Tad keliamas pagrindinis tyrimo probleminis klausimas: koks yra mobilios komandos socialinės pagalbos poreikis intelekto ar psichosocialinę negalią turintiems tėvams auginant savo vaikus?

Tyrimo objektas - mobilioje komandoje dirbančių socialinių darbuotojų teikiamos pagalbos poreikis intelekto ar psichosocialinę negalią turintiems tėvams auginant vaikus.

Traipsnio tikslas – atskleisti mobilioje komandoje dirbančių socialinių darbuotojų teikiamos pagalbos poreikį intelekto ar psichosocialinę negalią turintiems suaugusiems asmenims, auginantiems vaikus.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti suaugusių asmenų, turinčių intelekto ar psichosocialinę negalią, patiriamus tėvystės iššūkius auginant savo vaikus.
2. Identifikuoti mobiliose komandose dirbančių socialinių darbuotojų veiklos sritis, dirbant su intelekto ar psichosocialinę negalią turinčiais tėvais.
3. Atskleisti mobiliose komandose dirbančių socialinių darbuotojų socialinės pagalbos galimybes intelekto ar psichosocialinę negalią turintiems asmenims, kurie auginą vaikus.

1. SUAUGUSIŲ ASMENŲ, TURINČIŲ INTELEKTO AR PSICHOSOCIALINĘ NEGALIĄ, PATIRIAMŲ TĖVYSTĖS IŠŠŪKIAI AUGINANT SAVO VAIKUS

Sell ir kt. (2021) atskleidžia, kad tėvai, turintys psichikos sutrikimų (ypač depresiją ir nerimo sutrikimus), susiduria su reikšmingais sunkumais užtikrinant nuoseklų ir emociškai kokybišką tėvystę. Vienas pagrindinių iššūkių yra sumažėjęs emocinis prieinamumas vaikui, kuris pasireiškia mažesniu jautrumu vaiko poreikiams, sunkumais atpažįstant vaiko emocijas ir adekvačiai į jas reaguoti. Dėl psichikos simptomų (pvz., nuovargio, motyvacijos stokos, dirglumo) tėvai dažnai patiria svyruojantį auklėjimo stilių, kuris gali būti tai pernelyg griežtas, tai pernelyg pasyvus. Be to, šios šeimos neretai susiduria su padidėjusia emocine įtampa, konfliktų dažniu ir ekonominiais sunkumais, kurie dar labiau apsunkina vaikų auginimą. Autoriai taip pat pabrėžia, kad šie sunkumai gali turėti ilgalaikį poveikį vaikų psichinei sveikatai, nes nestabili tėvystė mažina saugumo jausmą ir gali trukdyti formuotis saugiam prierašumui.

Kristensen ir kt. (2024) išryškina tėvų, turinčių psichikos sutrikimų, sunkumus. Vienas svarbiausių aspektų yra vidinis nepasitikėjimas savimi kaip tėvais, kuris dažnai kyla dėl visuomenėje vyraujančios stigmatos ir neigiamų stereotipų apie psichikos ligas. Šie tėvai gali nuolat abejoti savo gebėjimu tinkamai auginti vaiką, o tai lemia padidėjusį nerimą ir kaltės jausmą. Be to, stigma veikia

ir praktinių lygmeniu – tėvai vengia kreiptis pagalbos į specialistus ar socialines tarnybas, bijodami būti vertinami ar net prarasti vaiko globą. Dėl to stiprėja socialinė izoliacija ir paramos trūkumas, o tai ilgainiui dar labiau pablogina tiek psichinę sveikatą, tiek tėvystės kokybę. Autoriai atskleidė, kad net ir esant pakankamiems tėvystės gebėjimams, būtent stigma ir izoliacija tampa vienais iš didžiausių pasitikėjimo savimi kaip pilnaverčiais tėvais barjerų.

Ribas ir kt. (2024) pabrėžia, kad vienas iš labiausiai paplitusių sunkumų yra lėtinis tėvystės stresas, kuris dažnai viršija įprastą tėvystės patiriamą krūvį. Tėvai, turintys psichikos sutrikimų, dažniau susiduria su emociniu perdegimu, išsekimu ir sunkumais reguliuojant savo emocijas, todėl jiems sudėtinga išlaikyti nuoseklų ir stabilų auklėjimą. Tai gali pasireikšti impulsyviomis reakcijomis, padidėjusiu dirglumu arba priešingai – emociniu atsisraukimu nuo vaiko. Autoriai taip pat akcentuoja dvipusį ryšį tarp tėvų ir vaikų sunkumų: tėvų psichikos problemos gali skatinti vaikų emocinius ar elgesio sutrikimus, o šie savo ruožtu didina tėvų stresą, kuriame be išorinės pagalbos situacija linkusi blogėti.

Forslund ir kt. (2025) teigia, kad tėvai, turintys intelekto negalią, dažnai susiduria su sudėtingais tėvystės įgūdžių iššūkiais, susijusiais su vaikų priežiūra ir tėvų-vaiko sąveika. Dėl riboto kognityvinio funkcionavimo jiems gali būti sunkiau suprasti vaiko poreikius, planuoti kasdienes veiklas ar nuosekliai taikyti auklėjimo strategijas. Tačiau svarbu tai, kad šie sunkumai nėra vien tik negalios pasekmė – jie dažnai susiję su platesniu kontekstu: skurdu, stigma, ribota socialine parama ir neigiamomis ankstyvomis gyvenimo patirtimis. Be to, šios šeimos dažniau patenka į socialinių tarnybų akiratį ir susiduria su didesne rizika, kad vaikai bus paimti iš šeimos. Autoriai taip pat pabrėžė, kad viena didžiausių problemų yra nepakankamai pritaikyta pagalba, nes esamos paslaugos dažnai neatitinka šių tėvų poreikių.

Morris ir kt. (2025) teigia, kad tėvai su intelekto negalia dažnai laikomi „nepakankamai kompetentingais“, todėl jų tėvystė yra nuolat stebima ir vertinama, o tai lemia ribotas jų galimybes savarankiškai priimti sprendimus, mažesnį pasitikėjimą savimi ir autonomijos trūkumą. Be to, jie susiduria su dideliais sunkumais gaunant tinkamas paslaugas, nes dauguma programų nėra pritaikytos jų kognityviniams gebėjimams. Tokia situacija sukuria papildomą stresą ir apsunkina tėvystės procesą, net jei patys tėvai turi motyvacijos ir noro tinkamai auginti vaikus.

Apibendrinant galima teigti, jog intelekto ar psichosocialinę negalią turintys tėvai, augindami vaikus, dažniausiai susiduria su tokiais tėvystės iššūkiais kaip vidinis nepasitikėjimas savimi kaip tėvais, sunkumais atpažinti vaiko emocijas ir adekvačiai į jas reaguoti, planuoti kasdienes veiklas ar nuosekliai taikyti auklėjimo strategijas, dažniau susiduria su emociniu perdegimu, išsekimu ir sunkumais reguliuojant savo emocijas.

2. TYRIMO METODIKA

Siekiant atskleisti mobiloje komandoje dirbančių socialinių darbuotojų teikiamos pagalbos poreikį intelekto ar psichosocialinę negalią turintiems suaugusiems asmenims auginant vaikus, pasirinktas kokybinio tyrimo tipas. Tai nuoseklus individo, grupės ar konkretaus įvykio nagrinėjimas natūralioje aplinkoje, siekiant atskleisti tiriamus reiškinius ir, remiantis situacijų analize, pateikti jų interpretacinį paaiškinimą (Kardelis, 2017).

Duomenų rinkimui pasitelktas pusiau struktūruotas interviu. Jo metu naudojamas iš anksto parengtas klausimų planas, tačiau tyrėjas gali užduoti ir papildomus klausimus, jei reikia patikslinti atsakymus ar gauti daugiau informacijos. Iš anksto suplanuoti klausimai kartu su pokalbio metu kylančiais papildomais klausimais padeda palaikyti aiškią interviu struktūrą ir nukreipti jį tinkama linkme (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Interviu laikomas vienu svarbiausių duomenų rinkimo būdų kokybiniame tyrime, padedančiu gauti informaciją apie tiriamą objektą. Klausimai yra parengti iš anksto, siekiant aiškos pokalbio struktūros. Vis dėlto, kiekviena situacija yra individuali, todėl

interview metu gali atsirasti papildomų, iš pagrindinių klausimų išplaukiančių klausimų. Dėl to tyrėjui suteikiama galimybė pokalbio eigoje užduoti ir neplanuotus klausimus.

Tyrimo duomenys buvo nagrinėjami taikant teminę analizę. Visa surinkta gausi informacija buvo suskirstyta į dalis, panašios mintys sugrupuotos ir įvardytos kaip subtemos, kurios vėliau apjungtos į bendras temas (Braun ir Clarke, 2006). Atliekant analizę buvo nagrinėjama interview metu surinkta informacija, siekiant išskirti pagrindines temas.

Kokybinis tyrimas buvo vykdomas 2026 m. Tam, kad tyrimo eiga būtų sklandi, nesukeltų tyrimo dalyviams papildomų nepatogumų, iš anksto buvo suderintas interview laikas, vieta ir preliminarini pokalbio trukmė.

Tyrimas buvo atliekamas laikantis etikos principų (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016). Prieš interview dalyviai buvo informuojami apie tyrimo tikslą, eigą ir tai, kaip buvo naudojami jų atsakymai. Dalyvavimas buvo savanoriškas – kiekvienas galėjo laisvai sutikti arba atsisakyti dalyvauti tyrime. Taip pat buvo užtikrintas konfidencialumas, todėl visa surinkta informacija buvo naudojama tik šiame moksliniame darbe ir nebus viešinama. Prieš interview buvo gautas žodinis dalyvių sutikimas.

Tyrime dalyvavo atrinkti specialistai iš mobilios komandos – tai yra 5 socialiniai darbuotojai, kurie turi praktinės patirties teikiant pagalbą suaugusiems asmenims, turintiems intelekto arba psichosocialinę negalią ir auginantiems vaikus. Tokiu būdu siekta į tyrimą įtraukti skirtingose savivaldybėse dirbančius socialinius darbuotojus, kad būtų galima gauti platesnę informaciją.

3. TYRIMO REZULTATAI

Vaikų teisių apsaugos skyriaus mobilioje komandoje dirbančių socialinių darbuotojų veiklos sritys, dirbant su intelekto ar psichosocialinę negalią turinčiais tėvais

Mobilios komandos darbas yra prasmingas tuo, jog leidžia tiesiogiai ir intensyviai dirbti su šeima pačioje krizės situacijoje. Mobilioje komandoje dirba socialinis darbuotojas, psichologas, krizių įveikos specialistas. Tyrimo metu išryškintos pagrindinės mobilioje komandoje dirbančių socialinių darbuotojų veiklos sritys (žr. 1 pav.).



1 pav. Mobilioje komandoje dirbančių socialinių darbuotojų veiklos sritys

Tyrimo dalyviai akcentavo, jog socialiniams darbuotojams, dirbant mobiliose komandose, yra labai svarbus **teorinis ir praktinis pasirengimas funkcijoms atlikti**:

turiu turėti žinių iš socialinio darbo, priklausomybių konsultavimo ir psichologijos... tai lemia tiek mano, socialinio darbuotojo, tiek ir visos mobilios komandos darbo kokybę ir rezultatus (SD1).

Tyrimo dalyviai teigė, jog:

darbas mobilioje komandoje pilnas iššūkių ir įtampas - niekada nežinau ko laukti, važiuoji į nepažįstamą šeimą, todėl būtinas išankstinis pasirengimas nenumatytiems atvejams, kaip reaguoti profesionaliai (SD2).

Kartais tenka dirbti su labai sudėtingomis situacijomis, kur reikia greitų sprendimų. Ir turi žinoti kaip tinkamai reaguoti (SD5).

Tyrimas atskleidė, jog socialiniai darbuotojai vykdo ne tik jiems skirtas funkcijas:

pradžioje mūsų darbas buvo gana ribotas - dirbdavome tik su tėvais ir tik trumpą laiką, pavyzdžiui, vieną savaitę. Su vaikais tuo metu nedirbome. Vėliau įvyko pokyčiai, ir pradžioje dirbti intensyviau - visą mėnesį, įtraukiant ir vaikus. Tai labai pakeitė darbo kokybę, nes galėjome matyti visą šeimos situaciją, o ne tik vieną jos dalį. Mano funkcijos yra gana plačios. Dirbu ne tik kaip socialinė darbuotoja, bet ir priklausomybių konsultantė. Esu baigusi atitinkamus mokymus (SD4).

Tyrimo dalyviai atskleidė, jog socialiniai darbuotojai, gavę pranešimą, jog tam tikra šeima patyrė krizę, **vyksta į šeimą situacijos į(si)vertinimui**: dažniausiai stengiamės važiuoti pirmą kartą dviese dėl saugumo, bet kartais reikia važiuoti vienai, nes kolega serga (SD1); pirmiausia susitinkame su šeima. Per maždaug 20 dienų vyksta keli susitikimai (SD2).

Į(si)vertinimo šeimos situacijos procese ir vėliau teikiant šeimai pagalbą, socialiniai darbuotojai **veda individualius ir grupinius pokalbius su šeimos nariais**: reikia mokėti užmegzti ryšį, prakalbinti, įgalinti, pasitikėti (SD1); kalbamės apie jų situaciją, aiškinamės, kas lėmė vaiko teisių pažeidimą (SD2); jei yra santykių problemų – padedame mokytis bendrauti, suprasti emocijas (SD3); kalbamės su tėvais, vaikais, siekiame suprasti, kas įvyko ir kokios yra rizikos (SD5).

Į(si)vertinę šeimos situaciją, socialiniai darbuotojai **sudaro šeimai pagalbos planą**: jei šeima sutinka dirbti, sudarome 20 darbo dienų planą (SD1); gauname šeimą ar asmenį, su kuriuo reikia dirbti, ir įgyvendiname gautas užduotis (SD2).

Socialiniai darbuotojai dalyvauja negalią turinčių tėvų pagalbos šeimai **poreikio įsivertinimo ir sprendimų priėmimo procese**: jei šeima iš pradžių nepripažįsta problemos, mes suteikiame 15 darbo dienų galimybę pakeisti laiką apsvastyti ir pakeisti sprendimą (SD1). Svarbu išgirsti, kaip patys šeimos nariai supranta problemą ir kokius mato sprendimus. Darbo su šeima pabaigoje pateikiamos rekomendacijos (SD2).

Tyrimo dalyviai teigė, jog pagalbos šeimai teikimo procese **teikia konsultavimo ir informavimo paslaugas**: konsultuoju šeimas socialiniais, tėvystės ir priklausomybių klausimais (SD2); konsultuoju tėvus ir teikiu jiems informaciją (SD4), tokiu būdu skatina bei didina **tėvų motyvaciją ir pasitikėjimą savimi** bei tėvystės gebėjimais: jei šeimoje yra priklausomybės atvejis, dirbame su jo motyvacija gydytis (SD3); dirbame ne tik vertinimo, bet ir motyvuojame keistis (SD5).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, jog socialinis darbuotojas, dirbdamas mobilioje komandoje, turi būti pasirengęs profesionaliai panaudoti turimas teorines žinias bei praktinius įgūdžius šioms funkcijoms atlikti. Mobilioje komandoje dirbantys socialiniai darbuotojai, gavę pranešimą, vyksta į šeimas situacijos įsivertinimui, veda pokalbius, sudaro pagalbos šeimai planą, padeda tėvams priimti sprendimus, bendradarbiauja su kitomis pagalbą ar paslaugas šeimai teikiančiomis institucijomis, konsultuojant ir teikiant tėvams būtiną informaciją, skatina jų motyvaciją, tokiu būdu suvaldant šeimose vyraujančias krizines situacijas. Socialinio darbuotojo

veikla mobilioje komandoje reikalauja ne tik profesinių kompetencijų, bet ir gebėjimo dirbti komandoje.

Pagalbos poreikis vaikus auginantiems intelekto negalią ar psichosocialinę negalią turintiems asmenims

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, koks pasireiškiantis pagalbos poreikis vaikus auginantiems intelekto negalią ir psichosocialinę negalią turintiems asmenims (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Pagalbos poreikis vaikus auginantiems intelekto negalią ir psichosocialinę negalią turintiems asmenims

Pagalbos poreikis tėvams, turintiems intelekto negalią	Pagalbos poreikis tėvams, turintiems psichosocialinę negalią
Praktiška ir kasdienėje veikloje pritaikyta pagalba	Skubi specialistų pagalba ligos atkryčio laikotarpiu
Praktinė pagalba vaikų priežiūroje	Praktinė pagalba vaikų priežiūroje
Informacijos pateikimas lengvai suprantama kalba	Institucijų bendradarbiavimas sprendžiant šeimos krizinę situaciją
Pagalba bendraujant su įvairiomis institucijomis	Kompleksinės specialistų pagalbos
Nuolatinis palaikymas	Aktyvesnio specialistų įsitraukimo

Tyrimo dalyviai atskleidė, jog pasireiškiantis pagalbos poreikis yra skirtingas, lyginant intelekto negalią ir psichosocialinę negalią turinčius asmenis, auginančius vaikus. Intelekto negalią turintiems tėvams, auginantiems vaikus, dažniausiai reikalinga praktiška ir kasdienėje veikloje pritaikyta pagalba bei praktinė pagalba vaikų priežiūroje, informaciją jiems teikiant lengvai suprantama kalba. Tyrimo dalyviai taip pat teigė, jog jiems **reikalinga praktiška ir kasdienėje veikloje pritaikyta pagalba**:

labai praktiškos ir kasdienėje veikloje pritaikytos pagalbos. Iš savo patirties galiu pasakyti, kad svarbiausia yra paprastumas ir aiškumas (SD1).

Jiems dažniausiai reikia labai paprastos, aiškos ir nuoseklios pagalbos kasdienybėje. Pavyzdžiui, padėti susiplanuoti dieną – kada vaiką pamaitinti, kada migdyti, kada eiti į darželį ar pas gydytojus. Dažnai tenka viską paaiškinti labai paprastai, kartais net parodyti praktiškai arba kelis kartus pakartoti (SD2).

Šiems tėvams dažniausiai reikia ne tik konsultacijų ar teorinių paaiškinimų, bet labai konkrečios, kasdienės pagalbos. Didelę reikšmę turi finansų planavimas – padėti suprasti, kaip paskirstyti pinigus, ką pirmiausia apmokėti, kaip planuoti išlaidas vaikui. Pavyzdžiui, socialinis darbuotojas gali kartu su mama sudaryti paprastą dienos planą: kada vaikas keliasi, kada valgo, kada eina į darželį ar mokyklą. Taip pat gali kartu nuvykti į parduotuvę ir parodyti, kaip išsirinkti reikalingus produktus. Tokia praktinė pagalba padeda žmogui ne tik suprasti, bet ir išmokyti bei vėliau savarankiškiau atlikti kasdienės užduotis (SD3).

Jiems reikalinga nuolatinė, intensyvi ir ilgalaikė kasdieninė pagalba. Labai svarbus mokymas – net ir paprastų kasdinių įgūdžių. Taip pat svarbu padėti išlaikyti tėvų autoritetą šeimoje (SD4).

Tokia pagalba turi būti ne tik praktiška, bet ir struktūruota, nuosekli bei orientuota į mokymąsi per veiklą, nes intelekto negalią turintiems tėvams dažnai sudėtinga perkelti teorines žinias į kasdienes situacijas. Efektyviausia pagalba yra ilgalaikė ir kartojama, dažnai teikiama natūralioje aplinkoje (namuose), kur socialinis darbuotojas modeliuoja veiksmus, padeda formuoti rutiną ir palaipsniui didina tėvų savarankiškumą.

Tyrimo dalyviai taip pat teigė, jog intelekto negalią turintiems tėvams, auginantiems vaikus, reikalinga **praktinė pagalba vaikų priežiūroje**:

dažnai tenka ne tik pasakyti, bet ir parodyti, kaip atlikti veiksmus: kaip paruošti maistą vaikui, kaip pasirūpinti jo higiena, kaip tinkamai reaguoti į vaiko elgesį ar emocijas. Taip pat labai svarbi pagalba planuojant dieną. Dažnai padedame sudaryti aiškią dienotvarkę, kad žmogus žinotų, ką ir kada reikia daryti. Pavyzdžiui, naudojame paveikslėlius ar paprastus sąrašus – kada vaikas keliai, valgo, eina miegoti ar į darželį (SD1).

Dažnai reikia praktiškai parodyti, kaip atlikti tam tikrus veiksmus – pavyzdžiui, kaip pasirūpinti vaiko higiena, kaip paruošti maistą, kaip sudaryti dienotvarkę. Taip pat svarbi pagalba buityje – kartu susitvarkyti namus, susidėlioti daiktus, sukurti aiškią kasdienę rutiną (SD3).

Jiems labiausiai reikia kasdienės praktinės pagalbos – padėti susidėlioti dienotvarkę, parodyti, kaip rūpintis vaiku, kaip spręsti buitinius dalykus (SD5).

Praktinė pagalba vaikų priežiūroje turi būti ne epizodinė, o nuosekliai teikiama ir orientuota į įgūdžių mokymą realiose situacijose, nes vienkartinės instrukcijos dažnai nėra pakankamos įgūdžių perėmimui. Taip pat reikšminga akcentuoti, kad pagalba turi būti individualizuota pagal tėvų supratimo ir mokymosi galimybes, naudojant aiškias, struktūruotas instrukcijas, demonstravimą bei kartojimą, kad tėvai galėtų palaipsniui perimti vaiko priežiūros funkcijas ir didinti savarankiškumą.

Tyrimo dalyviai atskleidė, jog intelekto negalią turintiems asmenims, auginantiems vaikus, svarbu **informaciją jiems teikti lengvai suprantama kalba**:

pirmiausia, jiems reikia, kad informacija būtų pateikiama suprantama kalba – trumpai, aiškiai, kartais net kelis kartus pakartojant. Pavyzdžiui, vietoj sudėtingų paaiškinimų sakome konkrečiai: „dabar pamaitinam vaiką, tada pakeičiam sauskelnes, po to einam ilsėtis kartu su vaiku“ (SD1).

Taip pat svarbu padėti suprasti informaciją, nes sudėtingesni paaiškinimai jiems gali būti per sunkūs. Pavyzdžiui, vietoj ilgų instrukcijų apie vaiko priežiūrą reikia pasakyti konkrečius žingsnius: ką padaryti dabar ir ką vėliau (SD2).

Labai svarbu, kad informacija būtų pateikiama paprastai, aiškiai ir kartojama, nes sudėtingesnė informacija ne visada lengvai suprantama ar pritaikoma (SD3).

Informaciją teikti lengvai suprantama kalba yra svarbu todėl, kad intelekto negalią turintiems tėvams tai padeda geriau suprasti pateikiamą informaciją ir ją pritaikyti kasdienėje vaikų priežiūroje. Aiški, paprasta kalba mažina nesusipratimų riziką ir didina tikimybę, kad rekomendacijos bus realiai įgyvendintos. Lengvai suprantama kalba stiprina jų savarankiškumą ir pasitikėjimą savimi, nes jie gali aktyviau dalyvauti sprendimų priėmimo ir geriau suprasti specialistų teikiamą pagalbą. Tai taip pat gerina bendradarbiavimą su socialiniais darbuotojais bei kitomis institucijomis, užtikrinant efektyvesnį pagalbos procesą. Be to, reikšmingas yra aiškos, paprastos kalbos naudojimas, vizualinės priemonės ir nuolatinis palaikymas, nes tai padeda geriau suprasti informaciją ir ją pritaikyti praktiškai.

Tyrimo dalyviai teigė, jog psichosocialinę negalią turintiems tėvams, auginantiems vaikus, dažniausiai reikalinga **skubi specialistų pagalba ligos atkryčio laikotarpiu**:

jiems reikia išmokyti valdyti būsenas ir ieškoti pagalbos: svarbu atpažinti pablogėjimą, rizikos požymius, juos įvardyti. Suprasti būklės svyravimus. Tuo metu

labai svarbi artimųjų bei specialistų pagalba. Iš anksto sudaromas planas, kur kreiptis ligos atkryčio metu. Svarbu nebijoti prašyti pagalbos (SD1).

Tėvų būklės pablogėjimas atspindi vaikų elgesyje. Mokykla tai gali pastebėti. Vaikai dažnai neatsiveria namuose, o mokykloje geriau matosi jų būseną – kaip jie jaučiasi, ar pasirošę, ar prižiūrėti. Reikia daugiau dėmesio emocinei būklei, ne tik pasiekimams. Bendradarbiavimas duotų geresnius rezultatus, vaikui būtų saugiau (SD2).

Svarbus ir saugumo užtikrinimas vaikui – jei tėvų būklė pablogėja, turi būti numatyta, kas tuo metu pasirūpins vaiku. Todėl dirbant su tokiais šeimomis dažnai įtraukiami ir artimieji ar esama pagalba. Visa tai padeda užtikrinti, kad šeima gautų ne tik teorinę, bet realią, nuolatinę pagalbą kasdieniniame gyvenime (SD3).

Skubi specialistų pagalba atkryčio laikotarpiu yra būtina ne tik dėl tėvų sveikatos stabilizavimo, bet ir dėl vaiko saugumo bei emocinio stabilumo užtikrinimo, nes šiuo metu gali padidėti nepriežiūros, chaotiško elgesio ar krizinio funkcionavimo rizika šeimoje. Taip pat reikėtų akcentuoti, kad tokia pagalba turi būti greitai pasiekiamą, intensyvi ir koordinuota tarp skirtingų specialistų, nes laiku nesuteikus intervencijos gali didėti krizės gilėjimas ir poreikis ilgalaikėms, sudėtingesnėms intervencijoms, įskaitant galimą vaiko laikinos priežiūros organizavimą.

Tyrimas atskleidė, kad psichosocialinę negalią turintiems tėvams, auginantiems vaikus, taip pat dažniausiai pasireiškiantis pagalbos poreikis yra **institucijų bendradarbiavimas sprendžiant šeimos krizinę situaciją**. Tyrimo dalyviai teigė, jog:

Kai nevyksta reguliarūs specialistų apsilankymai, tuomet jie jaučiasi palikti vieni. Todėl yra svarbus institucijų bendradarbiavimas (SD1).

Mokykloje dirbantys specialistai turi dirbti kartu su socialiniais darbuotojais, teikiančiais pagalbą šeimai (SD3).

Tai rodo, kad veiksmingas pagalbos teikimas šiai tikslinei grupei yra neatsiejamas nuo nuoseklaus ir koordinuoto tarpinstitucinio bendradarbiavimo, kuris užtikrina pagalbos tęstinumą, mažina šeimos izoliaciją ir leidžia operatyviai reaguoti į kintančią krizinę situaciją. Institucijų bendradarbiavimas sprendžiant šeimos krizinę situaciją yra svarbus todėl, kad jis užtikrina greitą, koordinuotą ir nuoseklų reagavimą į rizikas, kai vienos institucijos veiksmų nepakanka. Krizinėse situacijose (pvz., smurto, nepriežiūros, tėvų psichikos sveikatos pablogėjimo atvejais) būtina, kad socialinės, sveikatos priežiūros, švietimo ir vaiko teisių apsaugos sistemos veiktų kaip vieninga sistema. Be to, bendradarbiavimas leidžia keistis informacija, suderinti pagalbos planus ir išvengti situacijų, kai šeima „prarandama tarp institucijų“. Tai padeda užtikrinti vaiko saugumą, greičiau stabilizuoti krizę ir suteikti šeimai nuoseklų, o ne fragmentišką pagalbą.

Tyrimo dalyviai atskleidė, kad psichosocialinę negalią turintiems tėvams, auginantiems vaikus, taip pat dažniausiai pasireiškiantis pagalbos poreikis yra teikiama **kompleksinė specialistų pagalba**:

šiems tėvams taip pat reikalinga kompleksinė pagalba, tačiau labai svarbus aspektas yra emocinė ir psichologinė parama bei stabilumo palaikymas. Jie dažnai susiduria su nuotaikų svyravimais, motyvacijos stoka, nerimu ar depresinėmis būsenomis, todėl svarbu, kad pagalba būtų nuosekli ir tęstinė (SD2).

Be konsultacijų, jiems taip pat reikia labai konkrečios pagalbos kasdienybėje – padėti susitvarkyti namus, planuoti biudžetą, pasirūpinti vaikų dienotvarkę. Tačiau papildomai svarbu stebėti jų emocinę būklę ir laiku reaguoti į pablogėjimą.

Pavyzdžiui, jei matoma, kad tėvui ar mamai sunku atsikelti, trūksta energijos rūpintis vaiku, socialinis darbuotojas gali padėti susidėlioti paprastus, mažus žingsnius dienai ir palaipsniui grąžinti į rutiną (SD3).

Jiems dažniausiai reikia psichologinės pagalbos, gydymo tęstinumo, emocinio palaikymo ir krizinių situacijų valdymo. Taip pat svarbi laikina pagalba vaikų priežiūrai, kai tėvams būna pablogėjimo epizodai. Pavyzdžiui, vienu atveju buvo organizuota laikina vaikų priežiūra, kol mama buvo gydoma ligoninėje, o vėliau palaipsniui ji grįžo prie kasdienės priežiūros su socialinio darbuotojo pagalba (SD5).

Kompleksinė specialistų pagalba svarbi todėl, kad psichosocialinę negalią turinčių tėvų sunkumai dažniausiai yra daugialypiai – apimantys tiek psichikos sveikatos būklę, tiek tėvystės įgūdžius, socialinį funkcionavimą ir kasdienio gyvenimo organizavimą. Todėl vienos srities intervencijos paprastai nepakanka. Kompleksinis požiūris leidžia vienu metu derinti skirtingas pagalbos formas – psichologinę, socialinę, medicininę ir edukacinę – užtikrinant nuoseklų šeimos situacijos stabilizavimą bei vaiko saugumą. Be to, toks bendradarbiavimas tarp specialistų padeda išvengti pagalbos fragmentiškumo, gerina informacijos pasidalijimą ir užtikrina greitesnę bei labiau koordinuotą reakciją į krizes.

Tyrimo rezultatai leido daryti prielaidą, kad psichosocialinę negalią turintiems tėvams, auginantiems vaikus, prie dažniausiai pasireiškiančios pagalbos poreikių yra akcentuojamas **aktyvesnis specialistų įsitraukimas**. Tyrimo dalyviai teigė, jog:

labai svarbus aktyvesnis specialistų įsitraukimas – ne laukti, kol žmogus pats kreipsis pagalbos, nes dažnai jis to nepadaro, bet patiems inicijuoti kontaktą, apsilankyti, pasiteirauti, kaip sekasi. Pavyzdžiui, socialinis darbuotojas gali reguliariai lankytis šeimoje, padėti užregistruoti pas gydytoją, priminti apie vaistų vartojimą ar net palydėti į gydymo įstaigą (SD3).

Pagalbos poreikis priklauso nuo jų būklės. Stabilios būklės metu pakanka mažesnės pagalbos, tačiau krizės metu reikalingas intensyvus specialistų įsitraukimas (SD4).

Aktyvesnis specialistų įsitraukimas yra svarbus todėl, kad jis leidžia ne tik reaguoti į jau kilusias problemas, bet ir laiku jas pastebėti, užkirsti kelią krizių gilėjimui bei užtikrinti nuoseklų pagalbą šeimai kasdienėje aplinkoje. Toks įsitraukimas ypač reikšmingas dirbant su psichosocialinę ar intelekto negalią turinčiais tėvais, kuriems dažnai sunku patiems inicijuoti pagalbos paiešką ar išlaikyti ryšį su paslaugomis. Be to, aktyvus specialistų dalyvavimas stiprina pasitikėjimą, didina šeimos įsitraukimą į pagalbos procesą ir padeda užtikrinti, kad teikiamos paslaugos būtų ne fragmentiškos, o kryptingos ir orientuotos į ilgalaikį pokytį bei vaiko gerovę.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, jog pasireiškiantis pagalbos poreikis skiriasi todėl, kad intelekto negalia ir psichosocialinė negalia turi skirtingą kilmę, eigą ir poveikį žmogaus funkcionavimui, o tai tiesiogiai lemia, kokių sunkumų kyla tėvystėje ir kokia pagalba yra reikalinga. Intelekto negalios atveju pagrindiniai sunkumai dažniausiai susiję su nuolatinio kognityvinio ribotumu – informacijos supratimu, planavimu, sprendimų priėmimu ir mokymusi iš patirties. Todėl pagalbos poreikis dažniau yra ilgalaikis, struktūruotas ir orientuotas į praktinių tėvystės įgūdžių mokymą, aiškių rutinų kūrimą bei nuolatinį palaikymą kasdienėse situacijose. Psichosocialinės negalios atveju funkcionavimas gali kisti laike – pasireiškia epizodiniai pablogėjimai (pvz., depresijos, psichozės epizodai, priklausomybės paūmėjimai). Todėl pagalbos poreikis dažniau yra situacinis ir krizinio pobūdžio, orientuotas į stabilizavimą, saugumo užtikrinimą, emocinę paramą ir gydymo/psichikos sveikatos paslaugų prieinamumą. Taigi, skirtingumą lemia tai, kad

intelektu negalios atveju reikalinga nuosekli, mokomoji ir ilgalaikė parama, o psichosocialinės negalios atveju – dažniau krizinė, lanksti ir būklės pokyčius atliepanti pagalba, nors abiem atvejais būtinas ir tėvystės įgūdžių stiprinimas bei vaiko saugumo užtikrinimas.

IŠVADOS

1. Intelektu negalią turintys suaugę asmenys dažniausiai susiduria su skaitmeninių įgūdžių stoka, dėl kurios jiems sunkiau naudotis technologijomis ir gauti paslaugas, ypač nuotoliniu būdu. Taip pat jie patiria mokymosi sunkumų, jiems sudėtingiau suprasti informaciją bei tvarkyti sveikatos ar teisinius klausimus. Psichosocialinę negalią turintys asmenys dažniausiai susiduria su finansiniais ir emociniais sunkumais bei silpnaisiais socialiniais ryšiais, kas daro įtaką jų kasdieniam gyvenimui ir gerovei. Tėvai, turintys intelekto ar psichosocialinę negalią, augindami vaikus patiria įvairių tėvystės iššūkių, tokių kaip nepasitikėjimas savimi, sunkumai atpažinti ir tinkamai reaguoti į vaiko emocijas, planuoti kasdienę veiklą bei nuosekliai taikyti auklėjimo metodus. Taip pat jie dažniau susiduria su emociniu išsekimu ir sunkumais valdant savo emocijas.
2. Socialinio darbuotojo veikla mobilioje komandoje yra kompleksinė ir reikalaujanti aukšto profesinio pasirengimo, gebėjimo taikyti teorines žinias praktikoje bei operatyviai reaguoti į kintančias situacijas. Socialiniai darbuotojai, dirbdami mobilioje komandoje, vyksta į šeimas situacijos įvertinimui, organizuoja pagalbos procesą, konsultuoja, motyvuoja tėvus bei bendradarbiauja su kitomis institucijomis, siekdami užtikrinti efektyvią pagalbą ir vaiko saugumą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad praktikoje didžiausias dėmesys skiriamas ne bendriesiems intelekto negalią turinčių asmenų sunkumams, aptariamiems teorinėje literatūroje, bet konkretiems iššūkiams, kylantiems tėvystės kontekste. Nustatyta, kad intelekto negalią turintys asmenys, augindami vaikus, dažniausiai susiduria su tėvystės įgūdžių stoka, vaikų poreikių neatpažinimu, nepasitikėjimu specialistais, pagalbos vengimu, taip pat patiria stigmatizaciją ir baimę. Svarbu pabrėžti, kad šie iššūkiai nėra vien individualių gebėjimų trūkumo pasekmė – jie glaudžiai susiję su socialinės aplinkos, paslaugų prieinamumo ir pagalbos sistemos veiksmingumo aspektais. Todėl efektyvi socialinio darbo intervencija turi būti orientuota į nuoseklų tėvystės įgūdžių stiprinimą, pasitikėjimo tarp šeimos ir specialistų kūrimą bei prieinamos, individualizuotos ir kompleksinės pagalbos užtikrinimą. Tokiu būdu galima ne tik gerinti šeimos funkcionavimą, bet ir užtikrinti vaiko gerovę bei saugumą.
3. Tyrimo rezultatai parodė, kad intelekto negalią turintiems tėvams dažniau reikalinga ilgalaikė, nuosekli ir praktinių įgūdžių ugdymu pagrįsta pagalba, orientuota į kasdinių situacijų valdymą ir aiškių rutinų formavimą. Psichosocialinę negalią turintiems tėvams pagalba dažniau yra situacinė ir susijusi su krizinių būklių valdymu, emocinės paramos teikimu bei psichikos sveikatos paslaugų prieinamumu. Nepaisant skirtumų, abiem grupėms svarbus tėvystės įgūdžių stiprinimas ir vaiko saugumo užtikrinimas, todėl pagalba turi būti pritaikyta individualiems poreikiams ir derinti tiek ilgalaikės, tiek krizinio pobūdžio intervencijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad esama pagalbos sistema šeimoms yra nepakankamai koordinuota ir orientuota labiau į krizių sprendimą nei jų prevenciją, todėl siekiant veiksmingesnės pagalbos būtina stiprinti paslaugų prieinamumą, užtikrinti ankstyvą, nuoseklią ir į šeimos poreikius orientuotą pagalbą bei plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

LITERATŪRA

1. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
2. Forslund, T., Melander, S., Springer, L., Stolpe, L.D. & Jöreskog, K. (2025). Adapted Support to Families Headed by Parents With Intellectual Disability Through Support to Practitioners: SUF Resource Centre and Examples From Uppsala, Sweden. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 38(5), 1-9. <https://doi.org/10.1111/jar.70136>
3. Gaizauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų Centras
4. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
5. Kristensen, K. B., Lauritzen, C., Handegård, B. H., & Reedtz, C. (2024). Parents with a mental illness and their sense of parenting competence. *Advances in Mental Health*, 22(1), 46–66. <https://doi.org/10.1080/18387357.2023.2220437>
6. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. (2024). *Visuomenės nuomonės apklausa apie moteris su negalia*. Vilnius: Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba.
7. Mental Health Europe. (2024). *Psichikos sveikata: Kalbos galia. Žodžių ir terminų rinkinys*. Vilnius: Mental Health Europe
8. Morris, R., Walsh, L., Goos, M., Lomness, A., & Hole, R. (2025). Parenting Experiences Among Adults With Intellectual Disabilities: A Scoping Review. *British Journal of Learning Disabilities* 54(1), 15-27. <https://doi.org/10.1111/bld.70009>
9. Pučkienė, G. (2021). Pagalbos bendruomenėje psichosocialinę negalią turintiems asmenims poreikiai ir socialinio darbo atsakas. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*, 28(2), 63-111
10. Puodžiūtė, P. (2024). *Asmenų, turinčių intelekto negalią, tėvystės įgūdžiai: subjektyvių patirčių analizė. Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
11. Ribas, L. H., Montezano, B. B., Kampmann, M., & Jansen, K. (2024). The role of parental stress on emotional and behavioral problems in offspring: a systematic review with meta-analysis. *Jornal de Pediatria*, 100(6), 565-585. <https://doi.org/10.1016/j.jped.2024.02.003>
12. Ruškus, J. (2021). Negalia yra žmogaus teisių tema. Ką įsipareigojo mūsų valstybė? *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 28(2), 153-157.
13. Sell, M., Radicke, A., Adema, B., Daubmann, A., Kilian, R., Stiawa, M., Busmann, M., Winter, S.M., Lambert, M., Wegscheider, K., Plass-Christl, A., Wiegand-Grefe, S. (2021). Parents With Mental Illness: Parental Coping Behavior and Its Association With Children's Mental Health. *Front. Psychiatry* 12:737861. 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.737861>
14. Šumskienė, E., Jonutytė, J., Augutienė, R., ir Krutulytė, K. (2023). *Moterių ir mergaičių su negalia padėties analizė, įvertinant JT neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatų įgyvendinimo efektyvumą Lietuvoje*. Vilnius.

**THE NEED FOR SUPPORT PROVIDED BY SOCIAL WORKERS IN A MOBILE TEAM
TO PARENTS WITH INTELLECTUAL OR PSYCHOSOCIAL DISABILITIES IN
RAISING THEIR CHILDREN**

ERIKA GRIGELEVIČIŪTĖ, Dr. RAMUNĖ BAGDONAITĖ-STELMOKIENĖ
Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

Social assistance for parents with intellectual or psychosocial disabilities is particularly important because it helps ensure the stability of the entire family and a harmonious daily life. Such support enables parents to better understand their children's physical, emotional, and social needs, and strengthens their ability to respond appropriately to various parenting situations. This article, based on the analysis of a qualitative study, presents the need for assistance provided by social workers in a mobile team to parents with intellectual or psychosocial disabilities in raising their children. Five study participants were interviewed using a semi-structured interview method. It was found that parents with intellectual disabilities need ongoing and practical assistance to help them manage daily life and develop skills. For parents with psychosocial disabilities, emotional support and assistance during crises are more important. For both groups, it is important to strengthen parenting skills and ensure the safety of children. A better-organized, early, and consistent support system is also needed, one focused not only on problems but also on their prevention.

Keywords: *psychosocial disability, mobile team, qualitative research.*

INOVACIJŲ SKATINIMO MODELIAVIMAS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE LIETUVOJE

LIANA HOVHANNISYAN, Dr. NIKOLAJ AMBRUSEVIČ

Vilniaus kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Straipsnyje siekiama sukurti inovacijų skatinimo modelį mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ) Lietuvoje, remiantis teorinės medžiagos analize ir esamos situacijos vertinimu. Taikomi metodai apima kompleksinę mokslinės literatūros analizę, duomenų sisteminimą ir modeliavimą. Nustatyta, kad MVĮ inovacijų plėtrą riboja išteklių trūkumas, mažai formalizuoti procesai ir fragmentiškas inovacijų valdymas, nors šios įmonės pasižymi lankstumu ir gebėjimu greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Taip pat identifiukuota, kad inovacijų skatinimas Lietuvoje dažnai nėra nuosekliai organizuojamas, trūksta aiškių inovacijų valdymo struktūrų bei vertinimo mechanizmų. Straipsnyje atskleidžiama, kad inovacijų skatinimas grindžiamas integruotu požiūriu, apimančiu strateginę orientaciją, organizacinę kultūrą, žinių valdymą, technologijų taikymą ir bendradarbiavimą su išoriniais partneriais. Pabrėžiama atvirų inovacijų svarba bei partnerystės tinklų reikšmė MVĮ inovaciniam potencialui stiprinti. Siūlomas teorinis inovacijų skatinimo modelis remiasi cikliniu inovacijų procesu: idėjų generavimu, vertinimu, įgyvendinimu, rezultatų analize ir nuolatiniu tobulinimu. Daroma prielaida, kad sistemingas inovacijų valdymas leidžia didinti MVĮ konkurencingumą, gerinti veiklos rezultatus ir tikslingai išnaudoti turimus išteklius. Daroma išvada, kad inovacijų skatinimas turi būti organizuojamas kaip nuoseklus ir strategiškai valdoma sistema, integruota į bendrą įmonės veiklą ir ilgalaikius tikslus.

Raktiniai žodžiai: *inovacijos; modeliavimas; MVĮ.*

IVADAS

Šiuolaikinė verslo aplinka pasižymi dinamiskumu ir nuolatine kaita, kurią lemia globalizacijos procesai, skaitmenizacija bei spartėjanti technologinė pažanga. Šie veiksniai iš esmės keičia konkurencijos taisykles ir didina organizacijų poreikį nuolat atsinaujinti, diegti naujus sprendimus ir stiprinti inovacinį potencialą (Garrido-Moreno *et al.*, 2024). Tokiomis sąlygomis inovacijos tampa vienu svarbiausių veiksnių, leidžiančių organizacijoms išlaikyti konkurencingumą ir užtikrinti ilgalaikę plėtrą. Nesuvaldytas ir sistemiškai neorganizuotas inovacijų procesas, aiškios inovacijų valdymo sistemos nebuvimas silpnina organizacijos gebėjimą kryptingai kurti ir įgyvendinti naujus sprendimus bei mažina jos konkurencines pozicijas rinkoje (Hanelt *et al.*, 2021). Ši problema ypač aktuali mažų ir vidutinių įmonių (MVĮ) sektoriuje, kur bendrovės dažnai susiduria su ribotais finansiniais ir žmonių ištekliais, taip pat formalizuotų procesų stoka, kas riboja jų inovacinę veiklą ir galimybes sistemingai plėtoti naujus sprendimus (Kraus *et al.*, 2021; Corsi *et al.*, 2022). Nors šios įmonės pasižymi lankstumu ir gebėjimu greitai reaguoti į rinkos pokyčius, inovacijų valdymo trūkumas dažnai neleidžia pilnai išnaudoti jų potencialo.

Lietuvos kontekste pastebima panaši tendencija – inovacijos įmonėse yra diegiamos, tačiau jų skatinimo procesas dažnai nėra formalizuotas. Trūksta nuoseklaus inovacijų generavimo, vertinimo ir įgyvendinimo modelio, kuris leistų sistemingai valdyti inovacijų kūrimą ir užtikrinti jų rezultatyvumą (Inovacijų agentūra, 2023).

Lietuvoje MVĮ apibrėžiamos pagal Europos Komisijos nustatytus kriterijus, t.y. pagal darbuotojų skaičių ir finansinius rodiklius (metines pajamas arba balansinę turto vertę), kai prie labai mažų (mikro) įmonių priskiriamos bendrovės, turinčios iki 10 darbuotojų, iki 2 mln. € metinių pajamų bei iki 2 mln. € balanso turto vertės; prie mažų įmonių, priskiriamos bendrovės, turinčios iki 50

darbuotojų, iki 10 mln. € metinių pajamų bei iki 10 mln. € balanso turto vertės; prie vidutinių – įmonės, turinčios iki 250 darbuotojų, iki 50 mln. € metinių pajamų bei iki 43 mln. € balanso turto vertės (Infolex, 2025). Remiantis 2025 m. verslo analize ir statistika, Lietuvoje veikiančių įmonių yra apie 151,8 tūkst., iš jų apie 75,6 tūkst. yra MVĮ, o tai sudaro maždaug 50 proc. veikiančių įmonių (Lrytas.lt, 2026).

„Inovatyvia“ arba „innovation-active“ įmone laikoma bendrovė, kuri per 3 metų laikotarpį sukūrė arba įdiegė naują arba patobulintą produktą arba įdiegė naują verslo procesą, net jei inovacija nėra visiškai nauja rinkoje, tad kuri gali būti nauja tik pačiai įmonei (Eurostat, 2022). Eurostat (2022) duomenimis Lietuva pagal inovatyvių bendrovių rodiklį yra arti ES vidurkio (50–55 proc. Lietuvos įmonių yra laikomos inovatyviomis). Valstybinė duomenų agentūra (2023) duomenimis inovatyvių įmonių apyvarta yra 3–4 kartus didesnė, palyginti su neinovatyvių įmonių apyvarta, o vidutinė vienos įmonės sukurta pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis inovatyviose įmonėse yra vidutiniškai 4 kartus didesnė nei neinovacinių įmonių sukurta pridėtinė vertė. Menkas inovacijų skatinimo ir jo rezultatyvumo užtikrinimo lygis yra pastebimas analizuojant naudą darbuotojų lygmenyje – vidutinės metinės įmonių darbo sąnaudos (darbo užmokestis) vienam darbuotojui inovatyviose įmonėse tik 18,06% viršija neinovatyvių įmonių rodiklį ir 3,98 proc. viršija visų įmonių analogiškus duomenis.

Tyrimo objektas – inovacijų skatinimo modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse.

Tikslas – parengti inovacijų skatinimo modelį mažoms ir vidutinėms įmonėms, pagrįstą teorine analize ir esamos situacijos Lietuvoje vertinimu.

Siekiant įgyvendinti šį tikslą, formuluojami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, apibrėžiančią inovacijų sampratą, rūšis ir inovacijų skatinimo modelius.
2. Įvertinti MVĮ inovacijų skatinimo praktiką, identifikuojant pagrindines stipriąsias ir problemines sritis, nustatyti inovacijų skatinimo proceso trūkumus ir tobulinimo galimybes.
3. Parengti inovacijų skatinimo modelį, pateikiant konkrečius sprendimus ir rekomendacijas inovacijų skatinimui MVĮ Lietuvoje.

Taikomi **metodai** – sisteminė mokslinė literatūros analizė, sisteminimas bei modeliavimas, leidžiantys išsamiai įvertinti inovacijų skatinimo praktiką ir suformuoti pagrįstą inovacijų skatinimo modelį.

1. INOVACIJŲ SAMPRATA IR REIKŠMĖ VERSLE

Šiuolaikinėje verslo ir organizacijų vadybos literatūroje inovacijos apibrėžiamos kaip kompleksinis reiškiny, kuriame naujos idėjos, produktai, procesai ar metodai yra sėkmingai pritaikomi praktikoje siekiant sukurti papildomą vertę verslui, vartotojams ar visuomenei (Duarte *et al.*, 2025). Inovacijos samprata apima ne tik naujumo aspektą, bet ir gebėjimą šį naujumą įgyvendinti organizacijos veikloje bei pasiekti realius veiklos rezultatus, kurie prisideda prie konkurencingumo ir veiklos našumo didinimo (Garrido-Moreno *et al.*, 2024). Duarte *et al.* (2025), inovaciją apibūdina kaip procesą, apimančią naujų sprendimų kūrimą, jų įgyvendinimą ir pritaikymą praktinėje veikloje, kuris organizacijai gali suteikti konkurencinį pranašumą bei prisidėti prie geresnių veiklos rezultatų. Autoriai pabrėžia, kad inovacija neturėtų būti suprantama vien kaip pavienė idėja ar kūrybinis sprendimas – ji laikoma kompleksiniu organizaciniu procesu, apimančiu idėjų generavimą, žinių integravimą ir jų pritaikymą praktikoje. Suwignjo *et al.* (2022) pažymi, kad inovacijų procesas apima pagrindinius etapus, susijusius su idėjų generavimu, jų atranka ir įgyvendinimu, tad inovacijų skatinimo proceso pabaigoje tikslinga numatyti ir rezultatų vertinimo etapą, kuris leidžia įvertinti įgyvendintų sprendimų naudą organizacijai ir sudaro prielaidas tolesniam procesų tobulinimui.

Remiantis Sulton *et al.* (2022), išskiriamos keturios pagrindinės inovacijų rūšys: produktų, procesų, organizacinės ir rinkodaros inovacijos. Kitaip tariant, inovacijos organizacijoje gali pasireikšti skirtingose veiklos srityse – pradedant naujų produktų ar paslaugų kūrimu ir baigiant

procesų, verslo modelių ar valdymo praktikų tobulinimu, tačiau vertinant inovacijų rezultatus reikšmingas ne tik jų naujumo lygis, bet ir sukuriama vertė (Kraus *et al.*, 2021). Autorių nuomone ši vertė gali būti vertinama pagal organizacijos veiklos rezultatus, klientų pasitenkinimo lygį ar gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Camisón ir Villar-López (2021) pabrėžia, kad inovacijos organizacijoje kuria vertę per gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių, panaudoti išteklius bei stiprinti santykius su klientais. Teece (2020) taip pat pažymi, kad inovacijos yra glaudžiai susijusios su organizacijos strateginiais gebėjimais kurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Galiausiai, kaip pažymi Camisón ir Villar-López (2021), organizacijos, kurios nuosekliai diegia inovacijas, dažniausiai pasižymi geresniais veiklos rezultatais ir tvirtesnėmis konkurencinėmis pozicijomis rinkoje.

Inovacijų samprata verslo aplinkoje taip pat yra glaudžiai susijusi su organizacijos gebėjimu kurti, kaupti ir taikyti žinias. Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios aktyviai plėtoja žinių valdymo sistemas ir skatina darbuotojų mokymąsi, pasižymi didesniu inovaciniu potencialu bei geresniu gebėjimu prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų (Nwankpa *et al.*, 2022). Teece (2020) akcentuoja organizacijos gebėjimus nuolat atnaujinti ir tobulinti savo išteklius, kompetencijas bei veiklos procesus, siekiant prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų. Autorius pabrėžia, kad inovacijos dažnai veikia kaip vienas pagrindinių mechanizmų, leidžiančių organizacijoms įgyvendinti šiuos gebėjimus ir kurti naujas vertės formas rinkoje. Be to, inovacijų plėtra organizacijose vis dažniau siejama su skaitmeninių technologijų integravimu į veiklos procesus (Vial, 2021). Skaitmeninė transformacija suteikia organizacijoms galimybę tikslingiau valdyti duomenis, kurti naujus verslo modelius ir plėtoti inovatyvias paslaugas (Vial, 2021).

1 lentelė

Inovacijų sampratos interpretacijos mokslinėje literatūroje

(Teece (2020); Vial (2021); Nwankpa *et al.* (2022))

Autorius	Inovacijos samprata	Esmė
Teece (2020)	Inovacijos siejamos su organizacijos gebėjimu kurti naujus sprendimus ir panaudoti dinaminis gebėjimus prisitaikant prie rinkos pokyčių	Dinaminiai gebėjimai ir konkurencinis pranašumas
Vial (2021)	Inovacijos suvokiamos kaip procesas, susijęs su skaitmeninių technologijų integracija ir naujų vertės kūrimo formų atsiradimu organizacijoje	Skaitmeninė transformacija
Nwankpa <i>et al.</i> (2022)	Inovacijos laikomos organizacijos gebėjimu panaudoti technologinius ir žinių išteklius naujų produktų, paslaugų ar procesų kūrimui	Žinių ir technologijų integracija

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų samprata verslo kontekste apima ne tik naujų idėjų kūrimą ir jų įgyvendinimą, bet ir organizacijos gebėjimą nuosekliai valdyti žinias, plėtoti dinaminis gebėjimus bei integruoti skaitmenines technologijas į savo veiklą. Toks kompleksinis požiūris į inovacijas sudaro sąlygas organizacijoms lanksčiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir išlaikyti ilgalaikį konkurencingumą.

Reikšmingą poveikį inovacijų skatinimui turi ir organizacijoje taikomi veiksniai. Khan *et al.* (2022) pabrėžia, kad inovacijų sėkmė priklauso ne tik nuo naujų idėjų generavimo, bet ir nuo organizacinės struktūros bei mokymąsi skatinančios organizacinės kultūros. Tyrimai rodo, kad inovatyvios organizacijos pasižymi didesniu veiklos lankstumu ir greitesniu reagavimu į rinkos pokyčius, o inovacinė veikla tiesiogiai siejama su geresniais veiklos rezultatais bei stipresnio konkurencinio pranašumo formavimu (Garrido-Moreno *et al.*, 2024).

Inovacijų rezultatai organizacijoje priklauso ne tik nuo jos vidinių gebėjimų ar pasirinktų struktūrinių sprendimų, bet ir nuo platesnio vadybinio konteksto. Vadovavimo stilius, komunikacijos būdai bei darbuotojų įsitraukimas turi reikšmingą įtaką tam, kaip organizuojamas ir vystomas inovacijų procesas (Zhang *et al.*, 2023). Organizacijose, kuriose skatinamas darbuotojų įsitraukimas,

apimantis bendradarbiavimą, aktyvų žinių dalijimąsi ir eksperimentavimą, sudaromos palankesnės sąlygos naujoms idėjoms atsirasti ir jas pritaikyti praktikoje, todėl sukuriamą didesnę vertę organizacijai (Zhang *et al.*, 2023).

2 lentelė

Inovacijų skatinimo versle veiksniai
(Khan *et al.* (2022); Zhang *et al.* (2023); Garrido-Moreno *et al.* (2024))

Veiksny	Poveikis inovacijoms
Lyderystė	Skatina iniciatyvumą ir pokyčių priėmimą
Organizacinė kultūra	Formuoja atvirumą naujovėms
Žinių valdymas	Gerina idėjų įgyvendinimą
Resursų paskirstymas	Užtikrina inovacijų realizavimą
Strateginis planavimas	Nukreipia inovacijas ilgalaikiams tikslams

Taigi, inovacijų plėtra reikalauja kompleksinio požiūrio, apimančio tiek strateginius sprendimus, tiek organizacinės kultūros formavimą, be to, inovacijos vis dažniau suvokiamos kaip ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis, o ne pavienė iniciatyva ar atskiras projektas. Nuoseklus inovacijų valdymas sudaro prielaidas formuoti nuolatinio tobulėjimo kultūrai, kurioje naujų sprendimų paieška tampa svarbia kasdienės organizacijos veiklos dalimi (Hanelt *et al.*, 2021). Tokiu būdu inovacijos integruojamos į organizacijos strateginius tikslus ir prisideda prie tvarios plėtros bei veiklos stabilumo net ir esant neapibrėžtoms aplinkos sąlygoms.

2. INOVACIJŲ SKATINIMO MODELIAI MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE

Kraus *et al.* (2021), Corsi *et al.* (2022) bei Cunningham ir O'Reilly (2020) pabrėžia, kad inovacijų skatinimo modelių taikymas skirtingo dydžio organizacijose nėra vienodas. Skirtingai nei didelės organizacijos, MVĮ dažnai susiduria su ribotais finansiniais, technologiniais bei žmogiškaisiais ištekliais, todėl inovacijų procesų organizavimas jose turi būti kryptingas ir gerai apgalvotas (Kraus *et al.*, 2021; Corsi *et al.*, 2022). Tyrimai rodo, kad mažos ir vidutinės įmonės paprastai pasižymi didesniu organizaciniu lankstumu ir greitesniu sprendimų priėmimu, tačiau inovacijų įgyvendinimas jose dažnai priklauso nuo vadovybės iniciatyvos bei darbuotojų įsitraukimo (Corsi *et al.*, 2022; Cunningham & O'Reilly, 2020).

Viena svarbiausių inovacijų skatinimo prielaidų MVĮ yra *vadovybės palaikymas*. Vadovai, kurie skatina kūrybiškumą, iniciatyvumą ir eksperimentavimą, sudaro palankią aplinką naujoms idėjoms atsirasti organizacijoje, ir tokiose organizacijose darbuotojai dažniau dalijasi savo pasiūlymais, aktyviau įsitraukia į inovacijų kūrimo procesą ir prisideda prie naujų sprendimų įgyvendinimo (Corsi *et al.*, 2022).

Kita svarbi inovacijų skatinimo sąlyga yra *darbuotojų kompetencijų ir žinių plėtojimas*. Organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir mokymus, dažniau kuria naujus sprendimus ir lengviau prisitaiko prie kintančių rinkos sąlygų (Kraus *et al.*, 2021; Feng *et al.*, 2022).

Svarbiu inovacijų skatinimo veiksmu MVĮ taip pat laikomas *bendradarbiavimas su išoriniais partneriais*. Kadangi mažos ir vidutinės įmonės dažnai neturi pakankamai vidinių išteklių moksliniams tyrimams ar technologijų plėtrai, partnerystė su universitetais, technologijų centrais ar kitomis organizacijomis gali padėti kompensuoti šiuos apribojimus (Cunningham ir O'Reilly (2020). Kaip pažymi autoriai, tokios bendradarbiavimo formos suteikia galimybę pasinaudoti išorinėmis žiniomis bei technologijomis ir sudaro prielaidas spartesniam inovacijų kūrimo procesui. Panašią išvadą pateikia ir Audretsch *et al.* (2023), akcentuodami išorinių partnerių reikšmę inovacijų plėtrai.

Be to, inovacijų skatinimui mažose ir vidutinėse įmonėse svarbus organizacijos *gebėjimas lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius*. MVĮ dažnai pasižymi mažesniu biurokratiiniu aparatu ir greitesniais sprendimų priėmimo procesais, todėl gali operatyviau prisitaikyti prie naujų

technologinių ar rinkos tendencijų, kas sudaro palankias sąlygas inovacijų įgyvendinimui ir leidžia organizacijoms geriau pasinaudoti atsirandančiomis verslo galimybėmis (Kraus *et al.*, 2021; Corsi *et al.*, 2022).

Apibendrinant, inovacijų skatinimo procesas organizacijoje yra kompleksinis ir priklauso nuo įvairių tarpusavyje susijusių veiksnių. Vidinės vadybinės priemonės, technologijų pažanga, bendradarbiavimo tinklai bei valstybės inovacijų politika kartu formuoja daugialypę inovacijų skatinimo sistemą. Organizacijos, kurios geba šiuos elementus integruoti į savo strateginę veiklą, pasižymi didesniu inovaciniu potencialu ir geresniais veiklos rezultatais.

3 lentelė

Pagrindinės inovacijų skatinimo prielaidos MVĮ

(Kraus *et al.* (2021), Corsi *et al.* (2022), Cunningham & O'Reilly (2020))

Veiksny	Aprašymas	Poveikis inovacijoms
Vadovybės palaikymas	Vadovų iniciatyva ir inovacijų skatinimas	Skatina darbuotojų įsitraukimą
Darbuotojų kompetencijos	Mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas	Didina inovacijų kūrimo galimybes
Bendradarbiavimas	Partnerystė su universitetais ar įmonėmis	Plečia žinių ir technologijų prieigą
Organizacinis lankstumas	Greitas sprendimų priėmimas	Leidžia greičiau įgyvendinti inovacijas

Mokslinėje literatūroje inovacijų skatinimas dažniausiai siejamas su organizaciniais modeliais, vadybinėmis priemonėmis bei bendradarbiavimo su išoriniais partneriais mechanizmais (Chesbrough, 2020; Audretsch *et al.*, 2023). Chesbrough (2020) ir Chesbrough (2024) pažymi, kad *atviros inovacijos modelis* grindžiamas organizacijos atvirumu išorinėms žinioms ir bendradarbiavimui su kitais rinkos dalyviais, taigi, gali būti apibrėžtas kaip inovacijų kūrimo modelis, kuriame organizacijos naudoja tiek vidinius, tiek išorinius žinių šaltinius bei partnerystes siekdamas kurti ir įgyvendinti naujus sprendimus. Audretsch *et al.* (2023) teigia, kad atviros inovacijos modelis grindžiamas požiūriu, jog vertingos žinios gali būti kuriamos ne tik organizacijos viduje, bet ir už jos ribų, bendradarbiaujant su įvairiais išoriniais partneriais, tuo tarpu uždarytų inovacijų modelis remiasi daugiausia vidinėmis tyrimų ir plėtros veiklomis bei ribotu informacijos dalijimusi su išorinėmis organizacijomis.

Costa *et al.* (2023) pažymi, kad mažose ir vidutinėse įmonėse atvirų inovacijų taikymas dažnai susijęs su koordinavimo kaštais, ribotais ištekliais ir poreikiu atsakingai valdyti išorinius partnerių ryšius. Tai rodo, kad atvirų inovacijų modelio sėkmė priklauso ne tik nuo bendradarbiavimo masto, bet ir nuo organizacijos gebėjimo valdyti su tuo susijusias sąnaudas bei rizikas.

4 lentelė

Uždaro ir atviros inovacijų modelių palyginimas

(Chesbrough (2020); Audretsch *et al.* (2023))

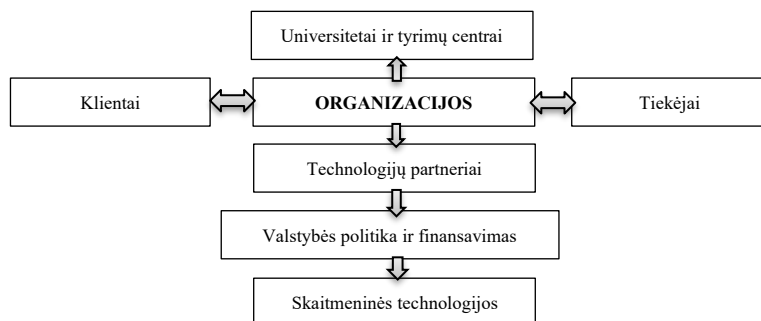
Kriterijus	Uždara inovacija	Atvira inovacija
Žinių šaltinis	Vidiniai ištekliai	Vidiniai ir išoriniai šaltiniai
Bendradarbiavimas	Ribotas	Platus partnerių tinklas
Rizikos paskirstymas	Tenka organizacijai	Dalijamasi su partneriais
Inovacijų greitis	Lėtesnis	Spartesnis

Be išorinio bendradarbiavimo, inovacijų skatinimas taip pat yra glaudžiai susijęs su *organizacijos vidine struktūra*. Corsi *et al.* (2022) pažymi, kad decentralizuota organizacinė struktūra ir lankstesni sprendimų priėmimo procesai sudaro palankesnes sąlygas inovacijų kūrimui nei griežtai hierarchinės valdymo sistemos. Autoriai pabrėžia, kad inovatyvios organizacijos dažniau taiko projektinį valdymą ir formuoja tarpdisciplinines komandas, kurios prisideda prie naujų idėjų kūrimo

ir jų įgyvendinimo. Enkel ir Sagmeister (2020) nurodo, kad svarbios inovacijų skatinimo priemonės organizacijose gali apimti darbuotojų įsitraukimo programas, idėjų generavimo sistemas bei įvairius motyvavimo mechanizmus, kas sudaro galimybes nuosekliai rinkti, analizuoti ir vertinti darbuotojų pateiktus pasiūlymus. Azzolini *et al.* (2025) pažymi, kad MVĮ inovacijų skatinimui svarbios ne tik formalios valdymo sistemos, bet ir praktinės kūrybiškumą aktyvinančios priemonės. Autorių nuomone, tokie metodai kaip inovacijų konkursai, dizaino sprintai ir struktūruotos kūrybinės sesijos gali padėti MVĮ sparčiau generuoti naujas idėjas bei aktyviau įtraukti darbuotojus į inovacijų kūrimo procesą. Tidd ir Bessant (2020) bei Enkel ir Sagmeister (2020) pažymi, kad inovacijų skatinimas organizacijoje dažnai remiasi struktūruotomis idėjų valdymo sistemomis, kūrybinėmis dirbtuvėmis, inovacijų laboratorijomis bei darbuotojų iniciatyvas skatinančiomis programomis. Tokios priemonės sudaro galimybes sistemingai rinkti, analizuoti ir įgyvendinti darbuotojų pateiktus pasiūlymus, taip stiprinant organizacijos inovacinį potencialą (Tidd & Bessant, 2020).

Cunningham ir O'Reilly (2020) pabrėžia, kad *žinių perdavimas* tarp organizacijų ir bendradarbiavimo tinklų kūrimas yra viena svarbiausių priemonių, skatinančių inovacijų plėtrą. Autoriai pažymi, kad bendradarbiavimas tarp organizacijų leidžia sutrumpinti inovacijų kūrimo laiką ir racionaliau panaudoti turimus išteklius.

Inovacijų skatinimą taip pat veikia *išorinės aplinkos veiksniai*. Viešosios politikos priemonės, finansavimo programos ir inovacijų rėmimo iniciatyvos sudaro palankias sąlygas įmonėms investuoti į naujų sprendimų kūrimą (Bradley *et al.*, 2021). Autoriai teigia, kad inovatyvaus verslumo ir naujų sprendimų kūrimo procesus reikšmingai veikia institucinė aplinka, viešosios intervencijos bei valstybės taikomos paramos priemonės, tad tikslingai formuojama politika gali prisidėti prie palankesnės aplinkos inovacijoms, skatinti organizacijų augimą ir stiprinti jų gebėjimą reaguoti į rinkos pokyčius.



1 pav. **Inovacijų ekosistemos modelis**
(Sudaryta pagal Hanelt *et al.* (2021), Audretsch *et al.* (2023))

Inovacijų skatinimui vis didesnę įtaką daro ir *skaitmeninių technologijų* plėtra. Hanelt *et al.* (2021) pažymi, kad skaitmeninė transformacija sudaro prielaidas keisti organizacijos veiklos modelius ir stiprina inovacijų kūrimo galimybes. Toks ekosisteminis požiūris į inovacijų kūrimą padeda spartinti naujų idėjų atsiradimą ir sudaro sąlygas tikslingiau jas komercializuoti (Audretsch *et al.*, 2023).

Hanelt *et al.* (2021), Audretsch *et al.* (2023) pabrėžia, kad inovacijų kūrimas vis dažniau vyksta platesnėje inovacijų ekosistemoje, kurioje organizacijos, mokslo institucijos, technologijų partneriai ir viešojo sektoriaus veikėjai kartu prisideda prie naujų sprendimų kūrimo ir jų plėtos.

Snihur ir Wiklund (2022) pažymi, kad verslo modelių inovacijos gali turėti dar didesnę poveikį organizacijos veiklos rezultatams nei produktų inovacijos. Autoriai pabrėžia, kad keičiant verslo modelį organizacijos gali transformuoti vėrtės kūrimo principus ir geriau prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų.

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmeninė transformacija sudaro svarbias prielaidas organizacijoms plėtoti duomenimis grįstas inovacijas – analitinės technologijos, dirbtinis intelektas ir debesų technologijos suteikia galimybes kurti naujas paslaugas, tobulinti veiklos procesus bei gerinti klientų patirtį. Inovacijų procesų rezultatai priklauso nuo integruoto požiūrio, apimančio tiek vidinės organizacijos priemones, tiek išorinį bendradarbiavimą, tad atviros inovacijos modelis, lanksti organizacinė struktūra, darbuotojų įsitraukimas bei verslo modelių transformacija sudaro pagrindą nuosekliam inovacijų valdymui. Taigi, organizacijos, siekiančios ilgalaikės plėtros, turėtų kurti ne pavienes inovacijų iniciatyvas, o kryptingą ir nuoseklią inovacijų skatinimo sistemą.

3. INOVACIJŲ SKATINIMO MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE TEORINIS MODELIS

Tidd ir Bessant (2020) inovacijų skatinimo modelį apibūdina kaip sistemą, sudarytą iš kelių tarpusavyje susijusių komponentų. Šie komponentai apima organizacijos strateginę orientaciją į inovacijas, organizacinę kultūrą, žinių valdymo praktiką, technologinių sprendimų taikymą bei bendradarbiavimą su išoriniais partneriais, o tokių elementų visuma sudaro sąlygas organizacijoje formuotis aplinkai, kuri skatina naujų idėjų atsiradimą ir sudaro prielaidas jų įgyvendinimui praktinėje veikloje (Cunningham & O'Reilly, 2020).

Tidd ir Bessant (2020) pabrėžia, kad vienas esminių inovacijų skatinimo modelio elementų yra aiškiai apibrėžta *strateginė kryptis*, kuri padeda nustatyti organizacijos siekiamus tikslus, pagrindinius prioritetus bei ilgalaikės inovacijų plėtros kryptis. Organizacijos, kurios inovacijas integruoja į savo strateginį planavimą, gali kryptingiau organizuoti inovacijų veiklą ir tinkamai paskirstyti reikalingus išteklius, tad toks požiūris sudaro prielaidas inovacijas laikyti ne pavienėmis iniciatyvomis, o nuoseklia ir planuojama organizacijos veiklos dalimi (Tidd & Bessant, 2020). Zhang *et al.* (2023) atlikti tyrimai rodo, kad organizacijose, kuriose vyrauja į bendradarbiavimą, atvirumą naujoms idėjomis ir eksperimentavimo skatinimą *organizacinė kultūra*, sudaromos palankesnės sąlygos inovacijoms atsirasti ir būti įgyvendintoms, kadangi yra skatinamas kūrybiškumas bei darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą. Feng *et al.* (2022) bei Nwankpa *et al.* (2022) pabrėžia, kad svarbi inovacijų skatinimo modelio dalis yra *žinių valdymas*, kuris yra suprantamas kaip nuoseklus informacijos apie rinkos tendencijas, technologijų raidą bei klientų poreikius rinkimas ir analizė. Chesbrough (2020) ir Audretsch *et al.* (2023) nurodo, kad inovacijų skatinimo modelyje be organizacijos vidinių veiksmų svarbią reikšmę turi ir *išorinis bendradarbiavimas*, apimantis partnerystę su universitetais, technologijų centrais, startuoliais ar kitomis įmonėmis ir sudarantis prielaidas naujų idėjų atsiradimui ir jų pritaikymui praktinėje veikloje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Pagrindiniai inovacijų skatinimo modelio elementai

(Tidd & Bessant (2020), Hanelt *et al.* (2021), Audretsch *et al.* (2023) ir Zhang *et al.* (2023))

Modelio elementas	Turinys	Reikšmė inovacijoms
Strateginė kryptis	Inovacijų tikslai ir prioritetai	Užtikrina kryptingą inovacijų vystymą
Organizacinė kultūra	Kūrybiškumo ir bendradarbiavimo skatinimas	Skatina idėjų generavimą
Žinių valdymas	Informacijos kaupimas ir analizė	Padedą kurti naujus sprendimus
Technologijos	Skaitmeninių sprendimų taikymas	Didina inovacijų rezultatyvumą
Bendradarbiavimas	Partnerystės tinklai	Spartina inovacijų kūrimą

Inovacijų skatinimo modeliavimas organizacijoje dažniausiai remiasi nuosekliai organizuotu inovacijų valdymo procesu, kurį sudaro keli tarpusavyje susiję etapai, apimantys idėjų generavimą, jų vertinimą, įgyvendinimą ir pasiektų rezultatų analizę (Tidd & Bessant, 2020).

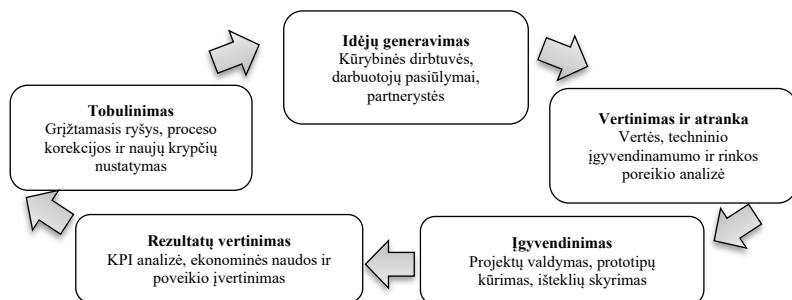
Pirmasis inovacijų skatinimo proceso etapas yra naujų *idėjų generavimas*, kai organizacijos siekia surinkti kuo daugiau pasiūlymų, kurie galėtų būti pritaikyti jų veikloje (Corsi *et al.*, 2022). Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios aktyviai įtraukia darbuotojus į idėjų kūrimo procesą, dažniau sukuria naujus ir inovatyvius sprendimus (Corsi *et al.*, 2022).

Antrasis inovacijų proceso etapas yra *idėjų vertinimas ir atranka*, kai organizacijos nagrinėja gautus pasiūlymus ir nustato, kurios idėjos turi didžiausias galimybes būti įgyvendintos praktikoje (Corsi *et al.*, 2022). Autoriai nurodo, kad vertinimo metu paprastai atsižvelgiama į įvairius kriterijus, tokius kaip galimas ekonominis poveikis, technologinės įgyvendinimo galimybės, rinkos poreikiai bei organizacijos strateginiai tikslai.

Trečiasis inovacijų skatinimo proceso etapas yra *inovacijų įgyvendinimas*, kai atrinktos idėjos paverčiamos konkrečiais sprendimais, produktais, paslaugomis ar veiklos procesų pokyčiais (Corsi *et al.*, 2022). Autoriai pabrėžia, kad inovacijų įgyvendinimas reikalauja ne tik finansinių, technologinių ir žmogiškųjų išteklių, bet ir tinkamo koordinavimo, aiškaus atsakomybių paskirstymo bei nuolatinės pažangos stebėsenos.

Ketvirtasis inovacijų skatinimo proceso etapas yra *rezultatų vertinimas*, kai yra analizuojamas įgyvendintų inovacijų poveikis organizacijos veiklai (Kraus *et al.*, 2021). Autoriai nurodo, kad vertinimas gali būti atliekamas remiantis įvairiais rodikliais – pardavimų augimu, veiklos produktyvumo didėjimu, klientų pasitenkinimo lygiu ar naujų produktų sėkme rinkoje.

Penktasis inovacijų skatinimo proceso etapas yra *inovacijų tobulinimas*, kuris suteikia organizacijai galimybę nustatyti sėkmingas praktikas bei toliau tobulinti inovacijų kūrimo procesus, tad inovacijų skatinimo modelis gali būti suvokiamas kaip nuolat atnaujinama sistema, padedanti organizacijoms prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų ir išlaikyti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje (Tidd & Bessant, 2020).



2 pav. Teorinis inovacijų skatinimo modelis
(Sudaryta pagal Tidd & Bessant (2020); Hanelt *et al.* (2021))

Inovacijų skatinimo modelis organizacijoje gali būti suvokiamas kaip strateginis dokumentas arba veiksmų sistema, kurioje apibrėžiami pagrindiniai inovacijų plėtros tikslai, taikomos priemonės bei jų įgyvendinimo būdai (Hervas-Oliver *et al.*, 2021), tad inovacijų skatinimo modeliai turėtų būti glaudžiai susiję su organizacijos strateginiu planavimu ir integruoti į bendrą jos veiklos kryptį (Bocken & Konietzko, 2022).

Vienas svarbiausių inovacijų skatinimo modelio komponentų yra *inovacijų tikslų nustatymas*, taigi, organizacija turi aiškiai įvardyti, kokių rezultatų siekiama inovacijų srityje, pavyzdžiui, kurti naujus produktus ar paslaugas, tobulinti veiklos procesus ar gerinti klientų patirtį (Tidd & Bessant, 2020). Enkel ir Sagmeister (2020) nuomone, svarbus inovacijų skatinimo modelio elementas yra *tinkamų priemonių pasirinkimas*, nes organizacijos gali taikyti įvairias inovacijų kūrimą skatinančias priemones, tokias kaip darbuotojų kūrybiškumo ugdymo programos, inovacijų projektų finansavimo iniciatyvos, bendradarbiavimas su išoriniais partneriais ar naujų technologinių sprendimų diegimas. Corsi *et al.* (2022) pabrėžia, kad inovacijų įgyvendinimas dažnai reikalauja papildomų finansinių, technologinių bei žmogiškųjų išteklių, tad kitas inovacijų skatinimo modelio elementas yra *reikalingų išteklių planavimas*. Svarbi inovacijų skatinimo modelio dalis yra *inovacijų projektų įgyvendinimo kontrolė*, kadangi inovacijų valdymas reikalauja nuolatinės projektų stebėsenos ir jų eigos vertinimo (Tidd & Bessant, 2020). Inovacijų rezultatai gali būti vertinami remiantis įvairiais rodikliais, pavyzdžiui, naujų produktų ar paslaugų skaičiumi, inovacijų sukurta ekonomine nauda, klientų pasitenkinimo lygiu ar rinkos dalies pokyčiais (Kraus *et al.*, 2021). Taigi, autorių nuomone, inovacijų skatinimo modelis turėtų apimti ir *rezultatų vertinimo sistemą*.

6 lentelė

Inovacijų skatinimo MVĮ teorinis modelis

(Tidd & Bessant (2020), Hanelt *et al.* (2021), Audretsch *et al.* (2023) ir Zhang *et al.* (2023))

Modelio elementas	Turinys	Reikšmė MVĮ
Inovacijų tikslai	Nustatomos inovacijų plėtros kryptys	Padedą planuoti inovacijų veiklą
Inovacijų priemonės	Programos, projektai, technologijos	Skatina naujų idėjų kūrimą
Išteklių planavimas	Finansiniai ir žmogiškieji resursai	Užtikrina inovacijų įgyvendinimą
Įgyvendinimo kontrolė	Projektų stebėseną ir valdymas	Leidžia kontroliuoti procesą
Rezultatų vertinimas	Inovacijų poveikio analizė	Padedą tobulinti inovacijų sistemą

Taigi, teorinės analizės pagrindu galima suformuoti ekosisteminį inovacijų skatinimo modelį, kuris atskleidžia pagrindinius inovacijų skatinimo elementus organizacijoje ir jų ryšį su išorinės aplinkos veiksniais. Toks modelis sudaro pagrindą nuosekliam inovacijų skatinimo proceso supratimui ir tolesnei praktinei analizei.

4. TYRIMO REZULTATAI

Mokslinėje literatūroje inovacijos dažniausiai siejamos su organizacijos gebėjimu kurti naują vertę, integruoti technologijas ir prisitaikyti prie dinamiškos verslo aplinkos. Skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus inovacijų aspektus, tačiau visi jie pabrėžia inovacijų svarbą organizacijos konkurencingumui ir ilgalaikiai plėtrai. Inovacijų samprata apima ne tik idėjų kūrimą ir jų įgyvendinimą, bet ir platesnį organizacinį kontekstą, kuriame svarbią reikšmę turi kultūra, lyderystė, žinių valdymas bei strateginis orientavimasis į pokyčius, todėl siekiant veiksmingai skatinti inovacijas, būtina sudaryti sąlygas sistemingam inovacijų procesų valdymui ir kurti aplinką, palaikančią nuolatinį organizacijos tobulėjimą.

Inovacijų skatinimas verslo aplinkoje nėra siejamas vien tik su technologinių sprendimų kūrimu ar diegimu. Autoriai pabrėžia, kad keičiant verslo modelį organizacijos gali transformuoti vertės kūrimo principus ir geriau prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų. Atviros inovacijos modelis ypač aktualus mažoms ir vidutinėms įmonėms, nes jos dažnai neturi pakankamų vidinių išteklių ir dėl to yra labiau linkusios remtis išoriniu bendradarbiavimu.

Apibendrinus aptartus inovacijų skatinimo veiksnius, galima teigti, kad organizacijos inovacijų plėtra priklauso ne nuo vieno atskiro sprendimo, bet nuo tarpusavyje susijusių vidinių ir išorinių elementų sistemų. Tidd ir Bessant (2020) pažymi, kad inovacijų valdymas turi būti grindžiamas nuosekliu planavimu, aiškia strategine kryptimi ir organizacinėmis sąlygomis, kurios

skatintų naujų idėjų kūrimą bei jų įgyvendinimą. Corsi *et al.* (2022), Feng *et al.* (2022) bei Zhang *et al.* (2023) pabrėžia, kad svarbiausi tokio modelio elementai yra organizacinė kultūra, žinių valdymas, darbuotojų kompetencijos ir bendradarbiavimas. Tuo tarpu Hanelt *et al.* (2021), Audretsch *et al.* (2023) bei Bradley *et al.* (2021) akcentuoja, kad inovacijų kūrimas vis dažniau vyksta platesnėje ekosistemoje, kurioje svarbų vaidmenį atlieka partneriai, technologijų plėtra ir išorinė institucinė aplinka. Remiantis šiomis įžvalgomis, taikymui teikiamas ekosisteminis inovacijų skatinimo modelis su inovacijų skatinimo detalizavimu, apjungiantis pagrindinius vidinius inovacijų proceso etapus ir išorinius inovacijų aplinkos dalyvius.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje inovacijos apibrėžiamos kaip kompleksinis procesas, apimantis naujų idėjų kūrimą, jų įgyvendinimą ir vertės generavimą organizacijai (Duarte *et al.*, 2025; Garrido-Moreno *et al.*, 2024). Teece (2020) inovacijas sieja su dinaminiais organizacijos gebėjimais prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir kurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Vial (2021) akcentuoja skaitmeninės transformacijos vaidmenį inovacijų procesuose, o Nwankpa *et al.* (2022) pabrėžia žinių ir technologijų integraciją. Inovacijų rūšys (produktų, procesų, organizacinės ir rinkodaros) akcentuojamos Sulton *et al.* (2022) klasifikacijoje, o jų skatinimo modeliai literatūroje dažniausiai siejami su atvirose inovacijomis (Chesbrough, 2020), kurios remiasi vidinių ir išorinių žinių sinteze bei bendradarbiavimu. Khan *et al.* (2022); Zhang *et al.* (2023); Garrido-Moreno *et al.* (2024) išskiria šiuos esminius inovacijų skatinimo versle veiksnus – lyderystę, organizacinę kultūrą, žinių valdymą, resursų paskirstymą ir strateginį planavimą.
2. Kraus *et al.* (2021) ir Corsi *et al.* (2022) pažymi, kad MVĮ inovacijų procesai yra ribojami išteklių trūkumo ir neformalizuotų valdymo struktūrų, tačiau pasižymi dideliu lankstumu. Cunningham ir O'Reilly (2020) bei Audretsch *et al.* (2023) pabrėžia išorinio bendradarbiavimo svarbą, kuris kompensuoja vidinių išteklių stoką. Lietuvos kontekste (Inovacijų agentūra, 2023) inovacijų skatinimas dažnai yra fragmentiškas, trūksta sisteminio požiūrio ir nuoseklių valdymo mechanizmų. Zhang *et al.* (2023) akcentuoja, kad inovacijų sėkmę lemia organizacinė kultūra, lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas, tačiau šie veiksniai MVĮ dažnai nėra pakankamai išvystyti. Galiausiai, Kraus *et al.* (2021), Corsi *et al.* (2022), Cunningham & O'Reilly (2020) išskiria šias esmines inovacijų skatinimo prielaidas – vadovybės palaikymą, darbuotojų kompetencijas, bendradarbiavimą, organizacinį lankstumą. Hanelt *et al.* (2021), Audretsch *et al.* (2023) sukurtas inovacijų ekosistemos modelis pabrėžia organizacijos, mokslo institucijų, technologijų partnerių ir viešojo sektoriaus veikėjų bendradarbiavimo svarbą.
3. Sukurtas teorinis modelis remiasi Tidd ir Bessant (2020) inovacijų valdymo sistema, kuri apima strateginę kryptį, organizacinę kultūrą, žinių valdymą, technologijas ir išorinį bendradarbiavimą. Modelio ciklinė struktūra (idėjų generavimas, vertinimas, įgyvendinimas, rezultatų analizė ir tobulinimas) atitinka procesinį inovacijų suvokimą, kurį taip pat akcentuoja Corsi *et al.* (2022) ir Kraus *et al.* (2021). Chesbrough (2020) atvirų inovacijų koncepcija pagrindžia išorinių partnerių integraciją, o Hanelt *et al.* (2021) ir Audretsch *et al.* (2023) pabrėžia inovacijų ekosistemos svarbą. Modelis integruoja ir Zhang *et al.* (2023) įžvalgas apie kultūros bei lyderystės reikšmę, todėl inovacijų skatinimas suvokiamas kaip nuosekli, sisteminė ir strategiškai valdoma organizacijos veiklos dalis.

LITERATŪRA

1. Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Siegel, D. (2023). Effects of open innovation in startups: Theory and evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122694. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122694>
2. Azzolini, D., Doppio, N., Kraus, S., Mion, L., Russo, I. Q., & Tomelleri, A. (2025). Empowering digital innovation in SMEs: Experimental evidence from design sprint innovation contests. *Technovation*, 144, 103239. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103239>
3. Bocken, N. M. P., & Konietzko, J. (2022). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 349, 131536. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131536>
4. Bradley, S. W., Klein, P. G., McMullen, J. S., Wennberg, K., & Nikiforou, A. (2021). Policy for innovative entrepreneurship: Institutions, interventions, and societal challenges. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(2), 167–184. <https://doi.org/10.1002/sej.1395>
5. Camisón, C., & Villar-López, A. (2021). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 123, 431–440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.040>
6. Chesbrough, H. (2020). Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198841906.001.0001>
7. Chesbrough, H. (2024). Open innovation: Accomplishments and prospects for the next 20 years. *California Management Review*, 67(1), 164–180. <https://doi.org/10.1177/00081256241273964>
8. Corsi, A., Baraldi, E., & Pessot, E. (2022). Organizational structures supporting innovation processes. *Technovation*, 114, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
9. Costa, A., Crupi, A., De Marco, C. E., & Di Minin, A. (2023). SMEs and open innovation: Challenges and costs of engagement. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122731. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122731>
10. Cunningham, J. A., & O'Reilly, P. (2020). Supporting SMEs in the digital economy through collaboration and innovation networks. *Technovation*, 101, 102196. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102196>
11. Duarte, A., Silva, F., & Rocha, L. (2025). Innovation as a multidimensional organizational process: A systematic literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100612. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100612>
12. Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020). External corporate venturing as a strategy for innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119781. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119781>
13. Eurostat (2022). Community Innovation Survey (CIS) 2022 – Methodological guidelines/metadata. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis13_esms.htm?utm_source=cha_tgpt.com
14. Feng, L., Chen, B., Sun, X., Zhang, Y., & Peng, Y. (2022). The impact of knowledge management capabilities on innovation performance: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Sustainability*, 14(8), 4577. <https://doi.org/10.3390/su14084577>
15. Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation and innovation performance in organizations. *Technological*

- Forecasting and Social Change, 199, 123010. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123010>
16. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
 17. Infolex. (2025). Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. Straipsnio redakcija nuo: 2025-07-01. <https://www.infolex.lt/ta/43747:str3>
 18. Inovacijų agentūra. (2023). Lietuvos inovacijų rodiklių apžvalga. https://inovacijuaagentura.lt/site/binaries/content/assets/analitika/apzvalgos/2023/2023_inovacijiu-apzvalga.pdf
 19. Khan, Z., Lew, Y. K., & Park, B. I. (2022). Institutional knowledge and innovation performance: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 139, 1012–1021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.024>
 20. Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2021). The role of innovation and knowledge management in firm performance. *Journal of Business Research*, 123, 589–598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.040>
 21. Lrytas.lt. (2026). Sausį Lietuvoje užfiksuotas rekordinis naujų įmonių skaičius. <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2026/02/10/news/sausi-lietuvoje-uzfiksuotas-rekordinis-nauju-imoniui-skaicius-41282709>
 22. Nwankpa, J. K., Roumani, Y., & Datta, P. (2022). Process innovation in the digital age of business: The role of digital business intensity and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1319–1341. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0277>
 23. Snihur, Y., & Wiklund, J. (2022). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and firm performance. *Long Range Planning*, 55(4), 102135. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102135>
 24. Sulton, M., Hidayatul, E., & Surya, M. (2022). The effect of marketing, product, process, and organizational innovations on the marketing performance. *KnE Social Sciences*, 7(10), 386–399. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11241>
 25. Suwignjo, P., Gunarta, I. K., Wessiani, N. A., Prasetyo, A. E., & Yuwana, L. (2022). Framework for measuring process innovation performance at Indonesian state-owned companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 95. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020095>
 26. Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 124, 103448. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103448>
 27. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (7th ed.). Wiley.
 28. Valstybės duomenų agentūra. (2023). Inovacijas diegusių įmonių verslo struktūros rodikliai. https://osp.stat.gov.lt/eksperimentine-statistika/inovacine-veikla?utm_source=chatgpt.com
 29. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101633. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101633>
 30. Zhang, J., Chen, Y., & Li, H. (2023). Leadership and innovation performance in organizations: The role of knowledge sharing. *Journal of Business Research*, 154, 113324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113324>

MODELING OF INNOVATION PROMOTION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN LITHUANIA

LIANA HOVHANNISYAN, Dr. NIKOLAJ AMBRUSEVIČ

Vilniaus kolegija / Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

The article aims to develop an innovation promotion model for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Lithuania, based on the analysis of theoretical material and the assessment of the current situation. The methods applied include a comprehensive review of scientific literature, data systematization, and modeling. The findings reveal that innovation development in SMEs is constrained by limited resources, low formalization of processes, and fragmented innovation management, although these enterprises are characterized by flexibility and the ability to respond quickly to market changes. It was also identified that innovation promotion in Lithuania is often not systematically organized, lacking clear innovation management structures and evaluation mechanisms. The article demonstrates that innovation promotion is based on an integrated approach encompassing strategic orientation, organizational culture, knowledge management, technology application, and collaboration with external partners. The importance of open innovation and the role of partnership networks in strengthening SMEs' innovation potential are emphasized. The proposed theoretical model is based on a cyclical innovation process, including idea generation, evaluation, implementation, result analysis, and continuous improvement. It is assumed that systematic innovation management enhances SME competitiveness, improves performance, and enables more efficient use of available resources. The study concludes that innovation promotion should be organized as a consistent and strategically managed system integrated into overall business activities and long-term objectives.

Keywords: *innovation; modeling; SMEs.*

TĖVŲ NUOMONĖ APIE INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ PRIEMONIŲ NAUDOJIMĄ 3-4 METŲ AMŽIAUS VAIKŲ SOCIALINIŲ GEBĖJIMŲ UGDYMU(SI)

EDITA IVAŠKEVIČIENĖ^A, RAMUNĖ MASAITYTĖ^B, AUDRONĖ BALČIŪNIENĖ^C

^AKauno lopšelis-darželis „Žilvitis“, Lietuva

^BKolpingo kolegija, Lietuva

^CKauno technologijų mokymo centras, Lietuva

ANOTACIJA

Technologijos tampa neatsiejama mūsų gyvenimo dalimi. Jos įtraukia ir vaikus, kuriems vis daugiau laiko praleidžiant jų apsuptyje, prie įvairių ekranų, gali kilti tam tikros grėsmės. Viena tokių grėsmių – neigiama įtaka socialiniams vaikų gebėjimams, ir ypač – jauname amžiuje. Todėl kyla klausimas: koks turėtų būti tėvų indėlis siekiant informacines technologijas paversti įrankiu, padedančiu ugdyti 3-4 metų amžiaus vaikų socialinius įgūdžius? Tyrimo objektas: Informacinių technologijų įtaka 3-4 metų amžiaus vaikų socialinių gebėjimų ugdymui. Tyrimo tikslas: atskleisti tėvų nuomonę apie informacinių technologijų įtaką 3-4 metų amžiaus vaikų socialiniams gebėjimams. Tyrimo uždaviniai: Teoriškai paaiškinti informacinių technologijų įtaką 3-4 metų amžiaus vaikų socialinių gebėjimų ugdymui; atskleisti tėvų nuomonę apie IKT priemonių panaudojimą ugdant 3-4 metų vaikų socialinius gebėjimus. Darbo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė; anketinė apklausa.

Apibendrinant galima teigti, kad tėvai pastebi sunkumus socialiniame 3-4 metų amžiaus vaikų elgesyje: jie neretai konfliktuoja, patiria sunkumų dalinantis, laikantis taisyklių, laukiant savo eilės. Tėvai nepakankamai kontroliuoja vaikų praleidžiamą laiką naudojantis IT, neatsižvelgia į specialistų rekomendacijas, nors ir žino apie galimą žalą. Tėvai nepakankamai dėmesio skiria IT panaudojimui socialinių vaikų gebėjimų ugdymui, nors ir turi nemažai žinių.

Raktiniai žodžiai: informacinės technologijos, socialiniai gebėjimai, 3-4 metų vaikai.

ĮVADAS

Šiandien informacinės technologijos (toliau – IT) vis labiau tampa neatsiejama gyvenimo dalimi ne tik suaugusiųjų, bet ir vaikų gyvenime. Jų poveikis vaikams įvairiais aspektais yra plačiai aptarinėjamas jau eilę metų. Tai yra, daugėja įvairių tyrimų, įrodančių, jog šiandien naudojamos IT turi mažesnę ar didesnę žalingą poveikį jauno amžiaus vaikų socialiniams gebėjimams (Beurkens, 2020), miego kokybei (Baukienė, 2022), psichologinei sveikatai (Demiraj, 2021), kalbos raidai (Krivickaitė-Leišienė, 2022) ir kt. Deja, nors ir sveikatos specialistai rekomenduoja 2-5 metų amžiaus vaikams per dieną prie ekranų praleisti ne daugiau kaip 1 valandą, tačiau realybė kitokia.

Lietuvoje technologijų poveikis socialiniams vaikų gebėjimams, kurie, kaip nurodo vienas iš emocinio intelekto pradininkų – Goleman (2023), yra vienas iš emocinio intelekto komponentų, nagrinėta mažai. Panašų tyrimą atliko Žukauskaitė (2020), kuri analizavo vaikų socialinę emocinę sveikatą ir informacinių technologijų naudojimo sąsajas. Pažymėtina, kad tiriami buvo 5-12 metų amžiaus vaikai, o rezultatai neatskleidė ryšio tarp socialinės emocinės sveikatos ir IT. Kyla klausimas, o kaip yra su 3-4 metų amžiaus vaikais?

Tyrimo objektas: Informacinių technologijų įtaka 3-4 metų amžiaus vaikų socialinių gebėjimų ugdymui.

Tyrimo tikslas: atskleisti tėvų nuomonę apie informacinių technologijų įtaką 3-4 metų amžiaus vaikų socialiniams gebėjimams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai paaiškinti informacinių technologijų įtaką 3-4 metų amžiaus vaikų socialinių gebėjimų ugdymui(si).

2. Atskleisti tėvų nuomonę apie IKT priemonių panaudojimą ugdant 3-4 metų vaikų socialinius gebėjimus.

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė; anketinė apklausa (tėvams).

1. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKĄ 3-4 METŲ AMŽIAUS VAIKŲ SOCIALINIŲ GEBĖJIMŲ UGDYMU(SI)

Informacinės technologijos (IT) – tai technologijos, kurių pagalba galime kurti, rinkti, saugoti, transformuoti informaciją (Žalytė-Linkuvienė, 2021). Jos keičia žmonių mokymąsi, bendravimą, verslus, o pastaruoju metu ir vis aktyviau taikomos švietimo srityje.

Šiuolaikiniai vaikai (Alfa karta, t. y. gimę tarp 2010-ųjų ir 2024-ųjų), gyvenimo be IT: planšetinių ir žaidimų kompiuterių, išmaniųjų telefonų, televizorių ir kt. priemonių jau net neįsivaizduoja. Ši karta dar vadinama *skaitmenine karta, virtualiosios aplinkos vaikais* (Jha, 2020).

Remiantis McCrindle (2020), Alfa karta turi daugiau prieigos prie duomenų ir informacijos nei bet kuri kita karta, ir tai gali duoti apčiuopiamos naudos švietimui. Prognozuojama, kad 1 iš 2 šios kartos atstovų turi įgyti universiteto diplomą. Atsižvelgiant į begalę IT panaudojimo galimybių ir privalumų, taip pat į Alfa kartos poreikius, gebėjimus, didžiulį susidomėjimą technologijomis, nenuostabu, kad jos vis aktyviau integruojamos ugdymo įstaigose. Pasak Otterborn, Schonborn ir Hulten (2020), šiuolaikiniame ikimokykliniame ugdyme turėtų būti sukuriama vaikų skaitmeninio raštingumo pagrindai. Aptariant esmines priežastis, kurios lemia informacinių technologijų diegimą švietimo įstaigose, remiantis Dedūraite (2012, psl. 30) galima išskirti dvi:

1. Pedagoginę. Pastebėta, kad technologinių priemonių pasitelkimas prisideda prie geresnio ir greitesnio naujos medžiagos išmokimo. Tyrimai atskleidė, kad moksleiviai, kurie ugdymo procese naudojo kompiuterius, pasiekė maždaug 15% aukštesnius rezultatus negu jais nesinaudoję. IT taip pat padeda išpildyti vis augančius švietimo tikslus bei prisideda prie švietimo atotrūkio įveikimo. Technologijų dėka sukuriamą geresnę prieigą prie informacinių šaltinių, išauga komunikavimo būdų įvairovė. Sukuriama mokymo(si) aplinka, skatinanti kritinio mąstymo įgūdžių tobulėjimą, aktyvių mokymo metodų taikymą, individualių vaiko gebėjimų realizavimą, darbą grupėse ir individualiai, ir integruojanti įvairius dalykus. IT – priemonė, galinti prisidėti prie spartesnio moderniųjų didaktinių principų diegimo.

2. Socialinę. Informacijos įvairovė, išplėtotas komunikacijos tinklas, atveria naujų galimybių tiek gaunant, tiek skleidžiant informaciją, bendraujant, išsakant nuomonę bei aktyviai dalyvaujant visuomenės gyvenime. Gebėjimas naudotis IT priemonėmis tiek gaunant, tiek apdorojant, tiek skleidžiant informaciją, vis labiau lemia asmens dalyvavimą visuomenės kūrimo procese. Nuo sugebėjimo naudoti šiuolaikines informacijos ir komunikacijos priemones, gauti, apdoroti bei skleisti informaciją priklausys piliečio įsitraukimas kuriant visuomenę.

Taigi, informacinės technologijos – neatsiejama visuomenės dalis, be kurios žmogus nebeįsivaizduoja savo gyvenimo. Ypač nuo jų priklauso yra jauniausioji – Alfa karta, kuri jau nebeįsivaizduoja gyvenimo be technikos įrenginių, interneto. IT, įvairiausios inovacijos, sparčiai užsitarnauja vietą ir žmogaus palankumą tiek buitiniame, kasdieniame gyvenime, tiek švietime.

Kaip teigia daugelis autorių (Šimleša, Cepanec, 2015; Hille, Evanschitzky, ir Bauer, 2015; Morin, 2024), treči – ketvirtą dešimtį metų vaikai yra intensyviau pažinimo vystymosi laikotarpis, kuomet vykstanti vaikų pažanga aiškiai matoma daugelyje sričių: savikontrolės, darbinės atminties, suvokimo, prisitaikymo ir planavimo. Kaip teigia Morin (2024), trečiaisiais metais pamažu keičiasi vaiko bendravimas su bendraamžiais. Paprastai palaipsniui pereinama nuo lygiagrečių žaidimų, t. y. tokių, kuomet žaidžiama greta vienas kito, prie grupinių ar interaktyvių žaidimų, t. y. vyksta bendradarbiavimas, žaidimas su kitais.

Sirojev (2024) teigia, kad nemažą reikšmę 3-4-aisiais metais turi kokybiškas ugdymas, kuris padeda vystyti vaiko mąstymui, atminčiai, iniciatyvumui, vaizduotei, savarankiškumui, pagrindiniams higienos įgūdžiams. Kaip ir ankstyvoje kūdikystėje, ikimokykliniame amžiuje, didelę reikšmę turi vaikų emociniai išgyvenimai formuojantis juos supančio pasaulio vaizdai. Per šį laikotarpį žaidimas tampa pagrindine veiklos rūšimi, sudarančia palankias sąlygas vaiko psichikos vystymuisi. Keturmetis jau turėtų gebėti skaičiuoti, pažinti spalvas, formas, kai kuriuos skaičius ir raides (Wisner, 2022).

Kaip teigia McCrindle (2020), vis labiau suvokiamos neigiamos per ilgo laiko, praleidžiamo naudojantis technologijomis, pasekmės, ypač tokios kaip izoliacionizmas ir antisocialinis poveikis. Dažnas vaiko laiko leidimas prie ekranų gali apsunkinti tiesioginį jo bendravimą su šeimos nariais, bendraamžiais, o tai lemia socialinių kompetencijų ugdymosi sunkumus, sulėtėjimą. Kita vertus, nors informacinės technologijos ir gali daryti žalingą poveikį vaikams, tačiau tyrimai taip pat atskleidžia, kad laikantis rekomendacijų dėl laiko praleidžiamo prie ekranų, jais naudotis yra saugu, nepastebima neigiama įtaka sveikatai ar elgesiui (Januškevičienė, 2019). Apie *IT pasitelkimo naudą* ugdymo procese, daugiau nei prieš dešimtmetį jau kalbėjo Monkevičienė ir kt. (2012), nurodyma, kad jas galima taikyti kaip technines priemones, demonstruojant pedagogo parengtą medžiagą. Pasitelkiant jas, galima ugdyti su įvairiomis sritimis susijusius vaikų gebėjimus.

Europos Sąjungos tarybos leidinyje (2015) nurodoma, kad tinkamas technologijų panaudojimas ugdymo procese gali turėti teigiamos įtakos jo kokybei, veiksmingumo gerinimui, ugdytinių motyvacijai, geresniam informacijos suvokimui ir galiausiai – geresniems mokymosi rezultatams. Tam pritaria Januškevičienė (2019), teikdama, kad šiais laikais gausu įvairių ugdomųjų programėlių, žaidimų, galinčių prisidėti prie įvairių gebėjimų ugdymo. Pats mokymasis naudotis kompiuteriu lavina daugelį vaiko gebėjimų, skatina protinę veiklą, susikaupimą. Tačiau, suprantama, IT priemonėmis galima naudotis ribotą laiką, bei kuo vyresniems vaikams ir turint aiškius tikslus. Dar daugiau IT privalumų savo tyrime pateikia Otterborn, Schonborn ir Hulten (2020) teigdami, kad ugdymo procese pasitelkiant technologijas, vaikų įgijami gebėjimai sutampa su šiose laikmetyje esminiais laikomais įgūdžiais, tokiais kaip: kritinis mąstymas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, komunikavimas, informacinis ir medijų raštingumas, technologijų raštingumas, iniciatyvumas ir produktyvumas bei socialiniai įgūdžiai. Tad ikimokyklinio ugdymo pedagogai į technologijas turėtų žiūrėti kaip į galimybę tobulinti, puoselėti platų vaikų įgūdžių spektrą.

Apibendrinant galima teigti, kad informacinės technologijos pačios savaime nėra blogis, kuris sukelia įvairias, su sveikatos blogėjimu susijusias, būkles. Saikingai naudojamos, jos gali būti ir puikiomis, prasingomis, lavinamosiomis priemonėmis, padedančiomis lavinti visas vaikų raidos sritis. Tam, kad nekiltų neigiamų pasekmių, svarbu supažindinti ir mokyti vaikus saugaus naudojimosi jomis. Taip pat suaugusieji, esantys artimiausioje vaiko aplinkoje, privalo suprasti, kad ekranų nedera pasitelkti kaip pagrindinės priemonės norint užimti ar nuraminti vaikus.

2. TĖVŲ NUOMONĖ APIE IKT PRIEMONIŲ PANAUDOJIMĄ UGDANT 3-4 METŲ VAIKŲ SOCIALINIUS GEBĖJIMUS

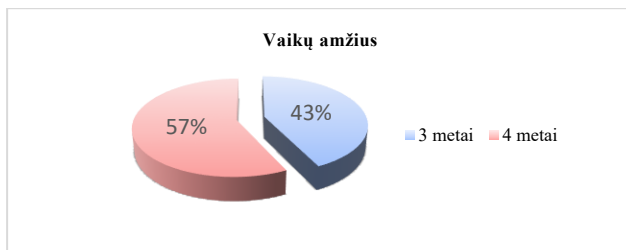
Norint išsiaiškinti, kokia yra tėvų nuomonė apie 3-4 metų vaikų socialinių gebėjimų ugdymą pasitelkiant informacines technologijas, nutarta atlikti *kiekybinį* tyrimą. Šis tyrimas neskirtas teorijų patikrinimui, jis skirtas plėtojimiui tų teorijų, kurios išryškėjo analizuojant gautus duomenis.

Apklausiai pasirinkta nuotolinė forma platformoje apklausa.lt. Ji perkelia tyrimą į virtualią erdvę, o vienas esminių tokio pobūdžio tyrimo privalumų – sumažėjusios laiko sąnaudos.

Tyrimo imtis. Tyrimas atliktas X Kauno miesto darželyje. Tyrimo dalyviai - ikimokyklinės grupės 14 tėvų. Tyrimas vykdytas 2024 m. lapkričio-gruodžio mėn. Tėvai dalyvavo kiekybiniame tyrime, taikant anketinę apklausą internetu. Anketas respondentai pildė savo noru, nedarant spaudimo

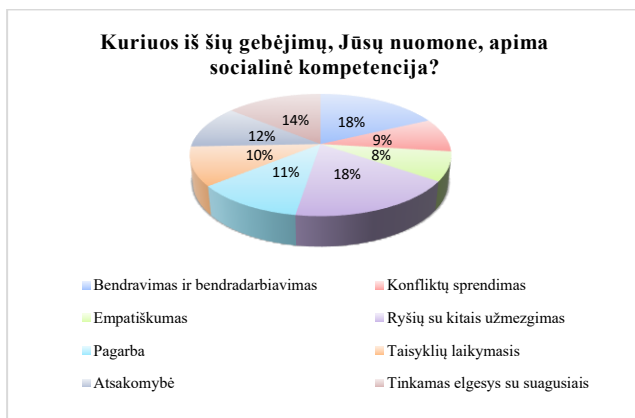
jų apsisprendimui dalyvauti tyrime. Atliekant tyrimą laikytasi visų rekomenduojamų tokio tipo tyrimui etikos principų: geranoriškumo; pagarbos asmens orumui; teisės gauti tiksliai; anonimiškumo; konfidencialumo.

Tėvams apklausti buvo sudaryta anketa, susidedanti iš 13-os klausimų, kurių vienas – atviras. Pirmiausia pasiteirauta apie vaikų amžių. Kaip nurodoma 13-ame paveiksle, apklausta buvo apylygis skaičius tėvų auginančių trejų ir ketverių metų vaikus.



1 pav. **Vaikų amžius**

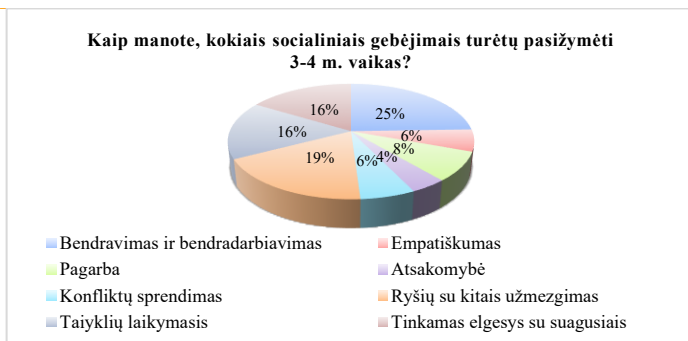
2-ame paveiksle pateikiamas tėvų požiūris į tai, kokius gebėjimus apima socialinė kompetencija:



2 pav. **Socialinės kompetencijos apimami gebėjimai**

Išryškėja, kad socialinę kompetenciją vaikų tėvai labiausiai sieja su bendravimu ir bendradarbiavimu (18 proc.) ir ryšių su kitais užmezgimu (18 proc.). Tėvai socialinei kompetencijai linkę mažiau priskirti empatiškumą (8 proc.) ir gebėjimą spręsti konfliktus (9 proc.). Tai rodo, kad apie šią kompetenciją tėvai galimai neturi pakankamai žinių.

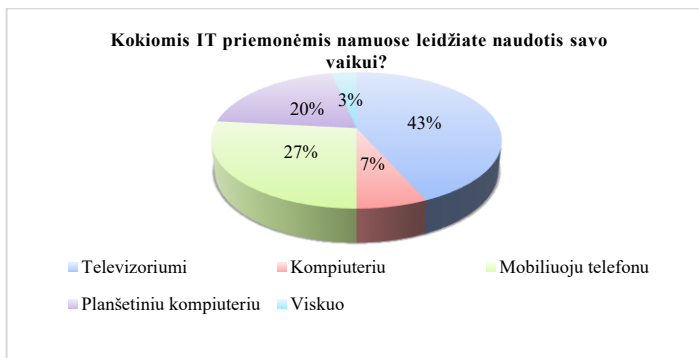
3-ame paveiksle pateikiamas tėvų požiūris į tai, kokiais socialiniais gebėjimais turėtų pasižymėti 3-4 metų amžiaus vaikas.



3 pav. Socialiniai gebėjimai, kuriais turėtų pasižymėti 3-4 m. vaikas

Paveiksle išryškėja, kad tėvų nuomone, 3-4 metų amžiaus vaikas turėtų gebėti bendrauti ir bendradarbiauti (25 proc.), užmegzti ryšius su kitais (19 proc.). Jų manymu, šiame amžiaus tarpsnyje vaikai turi labai mažą atsakomybės jausmą (4 proc.), taip pat nepasižymi empatiškumu (6 proc.).

Į klausimą apie tai, kokiomis IT priemonėmis vaikams yra leidžiama naudotis namuose, tėvai atsakė, kad daugiausiai yra įjungiamas televizorius (43 proc.), kiek mažesnė dalis tėvų (27 proc.) atskleidžia, kad vaikams duoda mobiliuosius telefonus. Kiti rezultatai pateikiami 4-ame paveiksle:

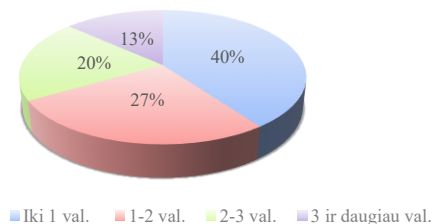


4 pav. IT priemonių naudojimas namuose

20 proc. apklaustųjų nurodo, kad vaikams yra leidžiama žaisti planšetiniais kompiuteriais, nedidelė dalis tėvų tokio amžiaus vaikams leidžia naudotis kompiuteriu, o mažiausia – 3 proc. vaikams leidžia naudotis visomis išvardintomis IT priemonėmis.

Aiškinantis, kiek laiko per dieną tėvai vaikams leidžia naudotis įvairiais įrenginiais, paaiškėjo, kad šis laikas yra didesnis, negu rekomenduojamas (žr. 5 pav.):

Kiek vidutiniškai laiko per dieną Jūsų vaikas praleidžia naudodamasis IT priemonėmis?

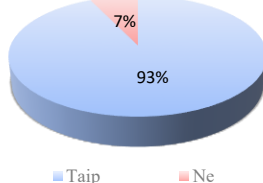


5 pav. Laikas praleidžiamas naudojant IT priemones

PSO rekomendacijose (2019), 2-5 metų amžiaus vaikams prie ekranų praleisti derėtų ne ilgiau kaip 1 valandą per dieną. Tačiau rezultatai atskleidžia, kad nemaža dalis tėvų (27 proc.) vaikams naudotis IT priemonėmis leidžia maždaug 2 valandas per dieną, 20 proc. net 2-3 valandas, o 13 proc. daugiau negu 3 valandas. Taigi, didesnė apklaustųjų dalis, viso 60 proc., vaikams naudotis IT priemonėmis leidžia per ilgai. Išryškėję rezultatai sutampa su Vilniaus universitete dvejus metus vykusio tyrimo, kurio metu buvo tiriamos daugiau nei 1 tūkst. šeimų, kurios augina 1,5-5 metų amžiaus vaikus rezultatais, atskleidžiančiais jog rekomendacijų nesilaikoma – didelė dalis vaikų per dieną prie ekranų praleidžia apie 2 valandas ar ilgiau (Januškevičienė, 2019).

Tėvų taip pat buvo teiraujamasi, ar jie riboja laiką, kurį jų 3-4 metų amžiaus vaikai praleidžia naudodamiesi IT priemonėmis. Atsakymai pavaizduoti 6-ame paveiksle:

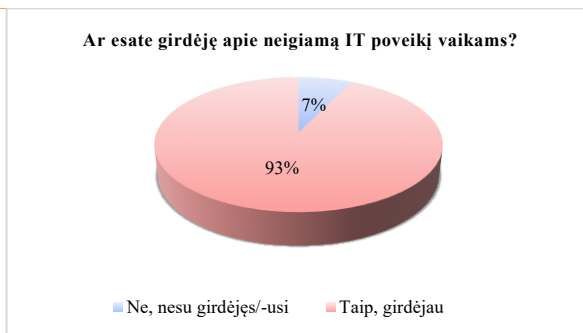
Ar ribojate laiką, kurį vaikas gali praleisti naudodamasis IT?



6 pav. Laiko, naudojantis IT priemonėmis, ribojimas

Įdomu tai, kad per 90 proc. tėvų nurodo, kad jie riboja laiką, skirtą naudojimuisi IT. To nedaro tik 7 proc. apklaustųjų. Tačiau ankstesniame paveiksle išryškėję atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad tėvai neturi pakankamai žinių apie tai, kiek iš tikrųjų laiko tokio amžiaus vaikai gali praleisti prie įrenginių, arba negeba tinkamai kontroliuoti šio laiko, nubrėžti ribų.

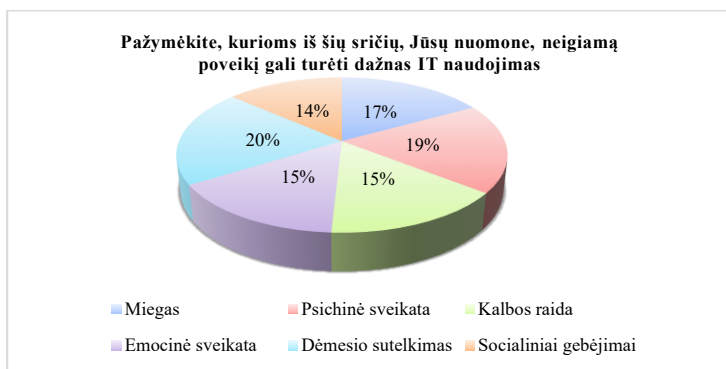
Respondentų buvo pasiteirauta, ar jie yra girdėję apie galimą neigiamą IT poveikį vaikams. Jų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 7-ame paveiksle:



7 pav. Žinios apie neigiamą IT poveikį vaikams

93 proc. respondentų nurodė, kad jie yra girdėję apie galimą neigiamą IT poveikį vaikams. Tik 7 proc. nurodo, kad apie tai girdėti jiems neteko. Taigi, galima teigti, kad net ir žinodami apie galimas grėsmes, didesnę dalis tėvų nėra linkusi dėl to nerimauti, ir vis tiek vaikams leidžia palyginti ilgą laiką praleisti prie ekranų.

Aiškinantis, ką tėvai žino apie neigiamą IT priemonių poveikį, jų buvo prašoma pažymėti, kokioms sritims šios priemonės gali pakenkti. Rezultatai pateikiami 8-ame paveiksle:

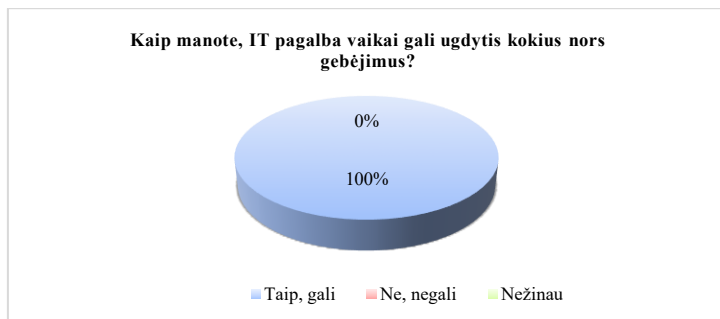


8 pav. Sritys, kurioms gali pakenkti dažnas IT naudojimas

Kalbant apie dažno IT naudojimo neigiamas pasekmes, tėvų atsakymai pasiskirstė daugmaž tolygiai. 20 proc. nurodo, kad didžiausia neigiama įtaka daroma gebėjimui sutelkti dėmesį, 19 proc. respondentų nurodo, kad gali pasireikšti žala psichinei sveikatai. Mažiausias apklaustųjų skaičius (14 proc.) teigia, kad gali atsirasti neigiamų pasekmių socialiniams vaikų gebėjimams, nors remiantis literatūros šaltiniais (McCrindle, 2020 ir kt.), būtent į socialinių gebėjimų apsunkinimą vertėtų atkreipti kone didžiausią dėmesį, kadangi dažnas IT naudojimas turi izoliacionizmo ir antisocialinį poveikį. Dažnas vaiko laiko leidimas prie ekranų gali apsunkinti tiesioginį jo bendravimą su aplinkiniais, o tai lemia socialinių kompetencijų ugdymosi sunkumus, sulėtėjimą.

Galima daryti prielaidą, tėvai neigiamą IT poveikį vaikams mato iš savo pusės. Pavyzdžiui, jiems sudėtinga vertinti socialinius gebėjimus, vaikų bendravimo sunkumus, galimai nulemtus ilgalaikio buvimo prie ekranų, kadangi namuose jie negali to vertinti, nes taip dažnai kaip pedagogai nemato vaiko elgesio su kitais vaikais.

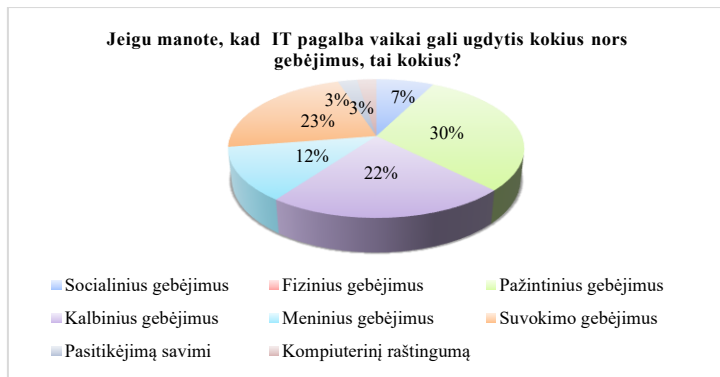
Tėvų buvo taip pat buvo teiraujamasi, ar jie pritaria, kad pasitelkiant IT galima ugdyti kokius nors vaikų gebėjimus. Išryškėjo, kad visi 100 proc. tėvų tam pritaria (žr. 9 pav.):



9 pav. Tėvų požiūris į IT pagalba ugdomus gebėjimus

Tėvų nuomonė buvo vienareikšmiška. Jie mano, kad IT gali ugdyti kokius nors vaikų gebėjimus.

Tėvų buvo prašoma konkrečiai nurodyti, kokie gebėjimai, jų manymu, gali būti lavinami pasitelkiant IT priemones (žr. 10 pav.):



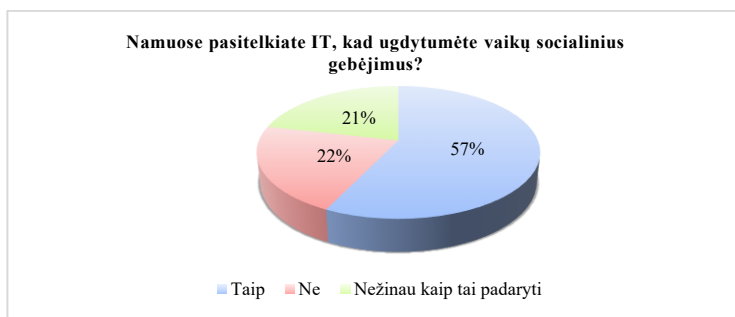
10 pav. Gebėjimai ugdomi pasitelkiant IT priemones

Atsakymai atskleidžia, kad tėvų manymu, pasitelkiant IT, labiausiai tobulėja pažintiniai gebėjimai (30 proc.). Didelė dalis tėvų taip pat paminėjo suvokimo (23 proc.) bei kalbinių (22 proc.) gebėjimų tobulėjimo galimybes. Įdomu tai, kad nei vienas respondentas nepažymėjo galimybes ugdyti fizinius gebėjimus, nors literatūroje (Krisiūnienė, 2013) nurodoma, kad IT priemonės galima pasitelkti kaip įrankį, kuris padeda skatinti fizinį aktyvumą, pavyzdžiui specialiosiomis

programėlėmis, video medžiaga, o valdant kompiuterio pelę tobulėja smulkioji motorika, akių-rankos koordinacija.

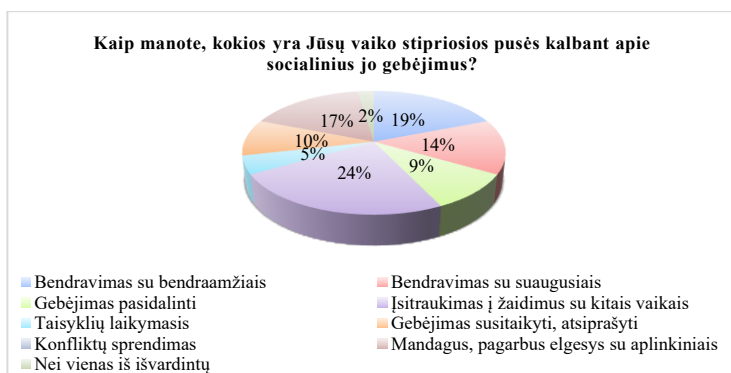
Labai nedaug (7 proc.) respondentų atsakydami pažymėjo, kad IT pagalba gali būti lavinami socialiniai 3-4 metų amžiaus vaikų gebėjimai. Tai rodo, kad tėvai galimai nėra pakankami susipažinę, neturi pakankamai žinių apie tai, kaip IT galima pasitelkti šių gebėjimų tobulinimui.

Tėvų buvo klausama, ar namuose jie pasitelkia IT priemones socialiniams vaikų gebėjimams ugdyti. Nors ankstesniame klausime socialinei kompetencijai dėmesio buvo skirta labai nedaug, tačiau 11-ame paveiksle išryškėja, kad kiek daugiau nei pusė (57 proc.) respondentų namuose visgi pasitelkia IT priemones šiai kompetencijai tobulinti:



11 pav. IT pasitelkimas namuose, socialinių gebėjimų ugdymui

22 proc. apklaustųjų nurodo, kad IT priemonių vaikų socialinių gebėjimų ugdymui jei nepasitelkia, dar 21 proc. atskleidžia, kad nežino, kaip galėtų tai padaryti. Taigi, tėvams dar trūksta žinių, pavyzdžių, kaip jie galėtų tinkamai išnaudoti vaikų laiką, kurį jie leidžia naudodamiesi IT.



12 pav. Stipriosios vaikų socialinių gebėjimų pusės

Aiškinantis tėvų požiūrį apie tai, kokias stipriasias puses, kalbant apie socialinius gebėjimus, turi jų 3-4 metų amžiaus vaikai, išryškėjo, kad vaikai geriausiai geba įsitraukti į žaidimus su bendraamžiais (24 proc.). Taip pat, nemaža dalis (19 proc.) atskleidžia, kad jų manymu, vaikai geba

bendrauti, bendradarbiauti su bendraamžiais. Išsamūs atsakymų į klausimą rezultatai pateikiami 12-ame paveiksle:

17 proc. respondentų nurodo, kad jų vaikų elgesys su aplinkiniais yra mandagus, pagarbus. Tik 5 proc. nurodo, kad vaikai geba laikytis taisyklių, 2 proc. teigia, kad nei vienas iš išvardintų teiginių nėra jų vaiko stiprioji pusė. Nei vienas respondentas nepažymėjo konfliktų sprendimo, ir tai reiškia, kad šis gebėjimas dar nėra susiformavęs. Pažymėtina, kad didesnė tėvų dalis mano, jog jų vaikai geba įsitraukti į žaidimus; geba bendrauti. Deja, nei vienas tėvas nepažymėjo, kad vaikai geba ieškoti kompromisų.

Į užduotą atvirą klausimą „Kaip manote, kokios yra Jūsų vaiko silpnosios pusės kalbant apie socialinius gebėjimus? Kokius sunkumus norėtumėte išspręsti?“ tėvai pateikė tokius atsakymus:

- Dažnai konfliktuoja su bendraamžiais, skundžia;
- Spręsti konfliktus;
- Kartais supyksta, perdėtai sureagoja jeigu kas „nekvistas“ pažeidžia asmeninę erdvę, pavyzdžiui netikėtai apkabina, arti prieina, ima už rankos ir pan.;
- Konfliktai su bendraamžiais;
- Dėmesio išlaikymas didžiausia problema;
- Sunkiai laikosi taisyklių;
- Maištavimas prieš žodį „ne“, dėmesio nesukaupimas į esamą veiklą/pokalbį;
- Neturi;
- Neįžvelgiau;
- Kol kas sunkiai sekasi išmokyti dalintis, kartais pamiršta laikytis taisyklių;
- Negeba nusileisti kitiems vaikams. Visada nori būti pirmas;
- Nemoka dalintis ir dėl to greitai supyksta;
- Pasitaiko, kad susipyksta su bendraamžiais, rodosi, dėl smulkmenų;

Šio klausimo rezultatai atskleidžia, kad didžiausia problema yra būtent vaikų konfliktai, įvairūs nesutarimai, pyktis. Tarp tėvų atsakymų beveik neišryškėja tai, kad vaikams kyla emocijų valdymo sunkumų, bet užsimenama apie susikaupimo stoką. Du tėvai į užduotą klausimą apie silpnąsias vaikų puses socialinių gebėjimų srityje atsakė, kad įžvalgų neturi, vienas atsakymo į šį klausimą nepateikė.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad 3-4 metų amžiaus vaikai susiduria su įvairiais socialinio elgesio sunkumais. Tėvai pastebi, kad vaikams kyla dalinimosi, emocijų supratimo ir raiškos, problemų, konfliktų sprendimo, savo eilės sulaukimo sunkumų. Atsižvelgiant į tai, kad su šiomis problemomis susiduriama dažnai, galima daryti prielaidą, kad šių gebėjimų lavinimui skiriama per mažai laiko. Taip pat paaiškėjo, kad socialiniams gebėjimams ugdyti mažai pasitelkiamos įvairios IT priemonės.

IŠVADOS

1. 3-4-ieji gyvenimo metai pasižymi intensyvia raida, permainomis, aktyviu bendravimu ir bendradarbiavimu su aplinkiniais ir yra kupini emocijų išgyvenimų. Šiuo laikotarpiu labai svarbu ugdyti socialinius vaikų gebėjimus, ir tai daryti galima pasitelkiant informacines technologijas, kurios, naudojamos atsižvelgiant į rekomendacijas, gali turėti teigiamą poveikį ne tik įvairioms vaiko raidos sritims, bet ir padėti išmokyti veikti komandoje, gerbti kitus, sulaukti eilės, spręsti konfliktus.
2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tėvai:

- pastebi sunkumus socialiniame 3-4 metų amžiaus vaikų elgesyje: jie neretai konfliktuoja ir dar negeba šių konfliktų išspręsti, sunkiai sekasi ir dalintis, laikytis taisyklių, sulaukti savo eilės;
- nepakankamai kontroliuoja vaikų praleidžiamą laiką naudojantis IT, neatsižvelgia į specialistų rekomendacijas;
- IT priemonės nepakankamai išnaudojamos socialinių vaikų gebėjimų ugdymui nei darželyje, nei namuose;
- kalbant apie sritis, kurias galima ugdyti pasitelkiant IT, tik labai maža dalis tėvų pamini socialinius gebėjimus;
- turi nemažai žinių apie galimą neigiamą IT poveikį vaikų raidai, sritis, kurioms gali būti pakenkta per ilgą laiką naudojantis šiomis priemonėmis;
- nors ir turi nemažai žinių apie IT panaudojimo galimybes, naudą, tačiau būtent socialinių gebėjimų ugdymui dėmesio skiria nedaug, nes dalis nežino, kaip pasitelkus IT pagalbą ugdyti šiuos gebėjimus.

LITERATŪRA

1. Baukienė, E. (2022). Vaikų miego sunkumai ir šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimas: sąveika ankstyvos raidos periodu. Daktaro disertacija. Vilnius: VU. DOI: <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.320>
2. Beurkens, N. (2020). How does technology affect children's social development? Prieiga per internetą: <https://www.qustodio.com/en/blog/technology-child-social-development/> Simonovič, S., Hinič, D. (2021). Excessive Screen Media Exposure and Language Delay in the Development of Infants and Toddlers – Three Case Reports.
3. Sirojev, S. (2024). Development of Preschool Children Characteristics of Dynamics. *Pedagog Respublika Ilimy Jumali*, 7(5), 56-63. [Žiūrėta 2024-09-19]. Prieiga per internetą: <https://bestpublication.org/index.php/pedg/article/view/10999>
4. Demiraj, J. (2021). Children and Screen Time. Prieiga per internetą: <https://childhub.org/en/child-protection-news/children-and-screen-time>
5. Dedūraitė, S. (2012). Teoriniai IT taikymo ugdymo procese aspektai. Informacinės ugdymo technologijos procese. Mokytojo knyga. Kaunas: VŠĮ „Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras“
6. Goleman, D. (2003). Emocinis intelektas. Vilnius: Presvika
7. Hille, K., Evanschitzky, P., Bauer, A. (2015). 3-6 metų vaiko raida. Psichologijos pagrindai ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdytojams. Vilnius: Tyto Alba.
8. Jha, A. K. (2020). Understanding Generation Alpha. [Žiūrėta 2024-05-05]. Prieiga per internetą: 10.31219/osf.io/d2e8g.
9. Jusienė, R., Laurinaitytė, I., Pajėdienė, A., Praninskienė, R., Rakickienė, L., Urbonas, V. (2017). Ikimokyklinio amžiaus vaikų buvimas prie ekranų: kada tai tampa vaikų sveikatos rizikos veiksniu? Visuomenės sveikata, 27 t., Nr. 6, 134-143. Prieiga per internetą: https://www.mediavaikai.lt/lt/_files/ugd/d3b129_30a2ea6f31fa4523a33bd8dbcf5d25a4.pdf
10. Krivickaitė-Leišienė, E. (2022). Skaitmeninio amžiaus vaikų kalba. Kokia nauda iš ekranų ankstyvajame amžiuje? Švietimo naujienos. Prieiga per internetą: <https://www.svietimonaujienos.lt/skaitmeninio-amziaus-vaiku-kalba-kokia-nauda-is-ekranu-ankstyvajame-amziuje/>

11. Morin, A. (2024). 13 dalykų, kuriuos daro stiprūs vaikai. Vilnius: Alma litera
12. Otterborn, A., Schonborn, K., Hulten, M. (2020). Investigating Preschool Educators' Implementation of Computer Programming in Their Teaching Practice. *Early Childhood Education Journal*, 48, 253–262. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00976-y>
13. Wisner, W. (2022). 4-Year-Old Child Development Milestones. [Žiūrėta 2024-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www.verywellfamily.com/4-year-old-developmental-milestones-2764713>
14. Šimleša, S., Cepanec, M. (2015). Executive Functions during Childhood, Development of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition), 489-496. [Žiūrėta 2025-09-15]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B978008097086230833>
15. Žalytė-Linkuvienė, S. (2021). *Possibilities of Applying Multimedia Technologies in Inclusive Education. Jaunujų mokslininkų darbai*, 51(1), 59–66. DOI: 10.15388/JMD.2021.5
16. Žukauskaitė, G. (2020). Jaunesniojo mokyklinio amžiaus vaikų socialinė emocinė sveikata ir informacinių technologijų naudojimas. Magistro darbas. Kaunas: VDU Švietimo akademija.

PARENTS' OPINIONS ON THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL SKILLS IN 3-4-YEAR-OLD CHILDREN

EDITA IVAŠKEVIČIENĖ^A, RAMUNĖ MASAITYTĖ^B, AUDRONĖ BALČIŪNIENĖ^C

^A Kaunas Nursery School „Žilvitis“

^B Kolping Higher Education Institution

^C Kaunas Technology Training Center

ANNOTATION

Technology is becoming an integral part of our lives. It also affects children, who, as they spend more and more time surrounded by it and in front of various screens, may face certain risks. One such risk is the negative impact on children's social skills, particularly at a young age. This raises the question: what role should parents play in transforming information technology into a tool that helps develop the social skills of 3- to 4-year-old children?

Research topic: The influence of information technology on the development of social skills in 3- to 4-year-old children. Research objective: To reveal parents' views on the influence of information technology on the social skills of 3- to 4-year-old children. Research objectives: to explain theoretically the influence of information technology on the development of social skills in 3- to 4-year-old children, to reveal parents' views on the use of information and communication technology (ICT) tools in the development of social skills of 3- to 4-year-old children. Research methods: analysis of scientific literature and documents; questionnaire survey.

In summary, it can be stated that parents observe difficulties in the social behavior of 3- to 4-year-old children: they often get into conflicts, have trouble sharing, following rules, and waiting their turn. Parents do not sufficiently monitor the time their children spend using IT and do not follow experts' recommendations, even though they are aware of the potential harm. Parents do not pay enough attention to using IT to develop their children's social skills, even though they possess considerable knowledge.

Keywords: *information technology, social skills, 3- to 4-year-old child.*

A CONCEPTUAL MODEL FOR DEVELOPING MANAGERS' E-LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT

Dr. SANDRA JAKŠTIENĖ^A, Dr. RŪTA MEIŠTĖ^B, DOMINYKAS MISEVIČIUS^C

^{A, B}Utena Higher Education Institution, Lithuania

^CDignitary Protection Service of Lithuania

ANNOTATION

The rapid advancement of digital technologies and the increasing frequency of crises have fundamentally transformed managerial leadership requirements. Modern organizations require leaders who are capable of integrating digital leadership practices with effective crisis management to ensure organizational continuity and resilience. This paper aims to determine the possibilities for developing managers' e-leadership competencies in the context of crisis management. The study is based on a theoretical analysis of scientific literature using literature review, comparative analysis, and systematic analysis methods. The research examines the concepts and development of e-leadership competencies and crisis management competencies, analyses their interaction, and proposes a conceptual model integrating both competency domains. The findings demonstrate that effective e-leadership extends beyond technological proficiency and includes communication, organizational, social, and decision-making competencies that become particularly significant during crises. The proposed conceptual model illustrates how e-leadership competencies support crisis management processes, strengthen organizational resilience, improve business continuity, and enhance organizational adaptability in dynamic and uncertain environments. The model provides a theoretical foundation for future empirical research and practical application in organizations undergoing digital transformation and operating under crisis conditions.

Keywords: e-leadership, e-leadership competencies, crisis management, crisis management competencies, digital leadership, organizational resilience, conceptual model.

INTRODUCTION

Topic relevance. The topic of e-leadership has received increasing attention from scholars in recent years. Avolio et al. (2000) analysed the concept of e-leadership and its significance in the leadership process, emphasizing the role of technology. Hertel et al. (2023) examined the transformation of leadership in a virtual work environment and identified the main challenges and competencies needed by managers. Digital leadership competencies are also widely analysed in other studies. Müller et al. (2024) identified the main digital leadership competencies, and Philip et al. (2023) studied their importance for the effectiveness of organizations.

These situations have shown that traditional leadership and management methods no longer ensure sufficient efficiency when managers need to be able to quickly adapt to changing conditions. During crises, a leader's ability to make decisions and manage the situation under conditions of uncertainty, to communicate effectively and to ensure the continuity of the organization's activities becomes particularly evident (Ulmer et al., 2019; Wooten & James, 2008).

The interaction of digitalization and crisis phenomena places additional demands on leaders. Leaders must not only master technologies, but also be able to manage teams remotely to ensure communication in situations where the conditions for decision-making are complex. Therefore, e-leadership competencies (ELC) and crisis management competencies (CMC) are more closely related than could be thought. In practice, there is still a lack of a clear understanding of how these competencies manifest themselves and what impact they have on the organization's performance, so the analysis of this topic is relevant from both a theoretical and practical point of view.

Research on the topic. The topic of e-leadership has received increasing attention from scholars in recent years. Avolio et al. (2000) analysed the concept of e-leadership and its significance in the leadership process, emphasizing the role of technology. Hertel et al. (2023) examined the transformation of leadership in a virtual work environment and identified the main challenges and competencies needed by managers. Digital leadership competencies are also widely analysed in other studies. Müller et al. (2024) identified the main digital leadership competencies, and Philip et al. (2023) studied their importance for the effectiveness of organizations.

In the modern organizational environment, digitalization is becoming more and more meaningful, as a result of which technological development, global challenges, which directly affect leadership processes. The rapid progress of information technologies is changing the traditional approach to leadership and promoting the emergence of new competencies. One of them is e-leadership, which includes the ability to effectively lead using technology, especially when this is done remotely or in a hybrid environment (Müller et al., 2024; Tigre et al., 2023).

Recent years have been difficult for organizations due to various crises such as the COVID-19 pandemic, geopolitical conflicts, and economic. In the area of crisis management, Riggio and Newstead (2023) analysed crisis leadership and the role of leaders in extreme conditions. Contreras et al. (2020) examined the importance of leadership in the context of a pandemic, emphasizing the importance of leaders' ability to adapt.

There is a certain fragmentation of research in the scientific literature - e-leadership and crisis management are usually analysed separately. Although some authors (e.g., Contreras et al., 2024) examine the connections between these areas, there is still a lack of empirical research that would reveal how these competencies manifest themselves in specific organizations. This is evidenced by the research gap related to the practical application of ELC and CMC, therefore this topic remains relevant and requires further research.

The research problem lies in the lack of clarity regarding how to develop managers' e-leadership competencies in the context of crisis management.

The object of the research is the formation of manager's e-leadership competencies in the context of crisis management. The purpose of the research is to determine the possibilities of forming managers' e-leadership competencies in the context of crisis management.

Research objectives:

1. To conduct a theoretical analysis of the formation of manager's e-leadership competencies in the context of crisis management;
2. To form a conceptual model of the formation of manager's e-leadership competencies in the context of crisis management.

Research methods: analysis of scientific literature, comparative analysis, systematic analysis.

After conducting a theoretical study of manager's e-leadership competencies in the context of crisis management, a practical model was created that shows that the consistent strengthening of these competencies contributes to more effective leadership, smoother communication and ensures the continuity of service activities during crisis and uncertainty conditions.

1. PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGERS' E-LEADERSHIP COMPETENCIES

Leadership in the context of organizations is understood as the ability to influence, inspire and direct the activities of other individuals towards the achievement of common goals. Based on the latest scientific literature (Avolio et al., 2000; Torre & Sarti, 2020), e-leadership is defined as a complex social and technological process that includes motivating employees, coordinating

activities, managing communication and creating mutual interaction using digital technologies. Such a concept of leadership allows it to be viewed not only as a formal function of a manager, but also as the ability to act through relationships, communication and trust. Modern leadership is increasingly associated with the ability to adapt to the changing climate of the organization, so leadership is not only the result of the individual abilities and qualities of the manager, because their effectiveness also depends on relationships with employees or a specific situation (Riggio & Newstead, 2023). Based on this statement, we can understand that the competences of a leader are gaining more importance not only in the traditional physical work environment, but also in the digital one, where direct contact, communication, decision-making, and connection with employees take place thanks to information technologies. The development of leadership theories shows that the concept of leadership has changed from emphasizing the innate qualities of a leader to highlighting the importance of behaviour, situational factors, and social interaction. Trait theories emphasized the personal characteristics of a leader, behavioural theories emphasized the leader's actions and orientation to tasks or relationships, and situational and contingency theories highlighted the importance of context for leadership effectiveness (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2026). This theoretical development is important when analysing e-leadership, because in a digital environment, a leader's activities depend even more on the ability to adapt to the situation, maintain contact, and ensure the achievement of common goals through technological means.

The formation of a manager's e-leadership competencies (ELC) is associated with how traditional leadership functions – influencing, motivating, communicating, coordinating activities and making decisions – are manifested in a virtual or hybrid work environment. In the conditions of digitalization, a manager must be able not only to use technologies, but also to use them to build trust, maintain employee engagement, ensure clear communication and mobilize a team to achieve common results. For this reason, e-leadership can be considered not as a separate area of traditional leadership, but its transformation, when leadership processes are transferred to a digital environment. In this regard, the formation of a manager's ELC includes a set of technological, communicative, organizational and social skills. These competencies become especially significant for organizations where work takes place remotely or in a hybrid way, because in such an environment, the manager's influence on employees is more often realized not through direct contact, but through digital means of communication. Therefore, it is further appropriate to analyse the concept and development of ELC and their formation in a virtual organizational environment (Muller, 2024).

E-leadership is defined as a process during which a manager or other influencer uses digital technologies and virtual tools to inspire, motivate and manage remote teams to achieve common goals. Avolio et al. (2000) describe e-leadership as a process of social influence that takes place using advanced information technologies. Therefore, e-leadership is not just a technical ability to manage digital tools, but it takes on its essence when a manager is able to influence, motivate and coordinate employees and their activities in a digital environment.

The concept of ELC includes a manager's ability to communicate properly, make decisions and influence employees using digital tools. In a virtual environment, processes such as leadership become extremely difficult, because direct contact, trust, clarity and cooperation disappear. All of this must be created with the help of digital tools. Chamakiotis et al. (2023) emphasize the importance of communication competencies in the context of remote work, and Hertel et al. (2023) emphasize that in a virtual work environment, managers need to be able to maintain communication, coordinate the team, and reduce the challenges caused by remote work. When analysing e ELC, it is important to distinguish between their technological and social aspects. The technological aspect is associated with the manager's ability to use digital platforms, data management systems and collaboration tools. The social aspect includes the ability to mobilize a team, build trust, maintain employee motivation and ensure effective communication. Müller et al. (2024) in the context of digital transformation emphasizes that the manager's competencies depend

on the organization's situation and technological maturity, while Philip et al. (2023) distinguish the importance of leadership competencies in implementing digital transformation.

The initial stage of e-leadership development is closely related to the progress of information technologies and the digitalization of organizations. This was a period when leadership using technologies was associated with email and other simpler internal communication tools. The purpose of these technologies was to transmit information, coordinate tasks over a distance, but the manager's ability to create a connection, monitor employee engagement or maintain team dynamics was limited. Avolio et al. (2000) noted early in e-leadership research that technology is changing not only communication channels but also the leadership process itself. Over time, as teams have expanded, communication platforms and cloud solutions have emerged, e-leadership has become more concerned with coordinating teams across locations and time zones. This period has highlighted the need for managers to not only communicate information but also to maintain communication, trust and employee accountability in a virtual environment. Purvanova and Kenda (2022) note that virtuality affects team effectiveness, and it is therefore important for managers to be able to manage both the technological and interpersonal aspects of remote work.

The COVID-19 pandemic had a significant impact on the development of e-leadership, when many organizations were forced to move all processes to a remote or hybrid work model in a short period of time. This period showed that managers need not only the ability to manage digital tools, but also communication, emotional support, trust-building and performance assurance skills, which are of great importance for work activities. Contreras et al. (2020) emphasize that e-leadership has become an important form of leadership in the conditions of the pandemic and its aftermath, and Efimov et al. (2022) emphasize the importance of virtual leadership in the context of COVID-19. In today's organizational management, e-leadership is more associated with digital changes, such as data-driven decision-making processes, the application of artificial intelligence and the ability to lead in a dynamic technological environment. Tigre et al. (2023) in the field of e-leadership research highlight the growing interest in the topic of digital leadership, while Schiuma et al. (2024) emphasize the importance of digital leadership in organizational transformation processes. For these reasons, ELC in a modern organization are becoming a necessary ability for a manager to effectively perform his duties.

Figure 1 presents the conceptual structure of managers' ELC. The model illustrates that ELC constitute an integrated set of technological, communication, organizational, and social-relational competencies required for effective leadership in virtual and hybrid work environments. These competencies enable managers to influence, motivate, coordinate teams, and make decisions through digital technologies.

The figure also demonstrates that the development of ELC is driven by the digitalization of organizational processes, the increasing prevalence of remote and hybrid work, and the growing need for organizational flexibility, agility, and innovation. At the same time, the acquisition of these competencies contributes to enhanced employee trust and engagement, stronger alignment with organizational goals, improved performance and productivity, and sustainable organizational outcomes. Overall, the conceptual framework emphasizes that effective e-leadership requires the integration of technological capabilities with interpersonal, communication, and managerial competencies to ensure successful leadership in digitally enabled organizations.

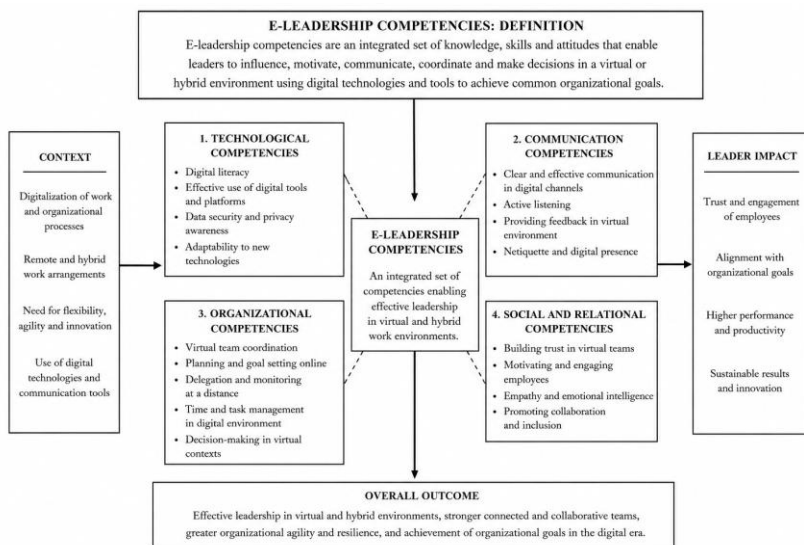


Fig.1. Typology of E-Leadership Competencies

(Source: made by the authors according to Schiuma et al. (2024), Efimov et al. (2022), Purvanova and Kenda (2022), Avolio et al. (2000), Philip et al. (2023), Chamakiotis et al. (2023), Riggio & Newstead (2023), Torre & Sarti (2020) using AI-assisted visualization)

Generalising it can be stated that the formation of ELC of a manager is a process of transformation of traditional leadership, during which leadership functions are transferred to a digital work environment. E-leadership includes not only the use of technological tools, but also the ability to communicate effectively through them, influence, motivate employees, coordinate team activities and make decisions. In the conditions of remote and hybrid work, these competencies become an essential prerequisite for effective leadership, as the manager's influence and team mobilization are increasingly implemented using digital communication tools. Therefore, the formation ELC includes the integrated development of technological, communication, organizational and social skills, which allows ensuring the successful operation of the organization in a digitalized work environment.

2. DEVELOPMENT OF MANAGERS' CRISIS MANAGEMENT COMPETENCIES

The formation of a manager's CMC petencies is analysed as a set of manager's abilities that allow managers to operate in conditions of uncertainty, tension and rapid change. In the context of crisis management, the role of a manager becomes particularly significant, because when an organization faces a threat, conventional management processes are often no longer sufficient. In such situations, a manager must not only make decisions, but also coordinate people, ensure the dissemination of information, maintain employee trust and direct the organization's activities. Therefore, CMC are not just separate technical actions - they include strategic thinking,

communication, emotional stability, assuming responsibility and the ability to act with limited information. Crisis management in the context of management is closely related to the concept of leadership, because during a crisis, the manager's ability to influence, mobilize a team and maintain direction is especially evident (Riggio, Newstead, 2023).

Riggio and Newstead (2023) associate crisis leadership with the ability to act in unstable circumstances, when the organization needs not only an operational response, but also a clear strategic direction. Wooten and James (2008) emphasize that crisis management requires specific leadership competencies, which include preparation, signal recognition, decision-making, communication and learning after the crisis. This allows crisis management to be understood not as a one-time response to a problem, but as a consistent process in which the manager's competencies manifest themselves at different stages. The formation of a manager's CMC is also important because crises often affect both the processes of the organization, and the psychological state of employees. Uncertainty, lack of information, fear of the future or increasing workload can reduce employee motivation and trust in management. Therefore, a manager must be able to maintain clear communication during a crisis, provide employees with understandable information and create conditions for joint problem solving. Such leadership activities are especially important in organizations where decisions must be made quickly during a crisis, and the continuity of operations depends on the coordination and trust of employees.

CMC include a manager's ability to make decisions under pressure, communicate effectively, coordinate activities, and ensure the continuity of the organization's activities in uncertain situations (Wooten & James, 2008; Ulmer et al., 2019; Riggio & Newstead, 2023), so a manager's actions before, during, and after a crisis will differ. Before a crisis occurs, preparation, risk assessment, possible scenarios, and employee distribution and informing them are important. During a crisis, prompt response, clear communication, and decision-making become of the utmost importance. After a crisis, learning, analysis of results, and adjustment of organizational processes become important. Such a phased approach allows CMC to be viewed as a consistent set of skills, rather than as a one-time response by a manager to a problem. In organizations performing public sector and security functions, CMC acquire additional significance, as their activities are often related to public safety, legal regulation, and a higher level of responsibility. In such organizations, the leader must combine rapid response with adherence to procedures and clear responsibility. Therefore, CMC must include not only the ability to act quickly, but also the ability to ensure the legitimacy of decisions, the accuracy of information and the coordination of activities between different departments. CMC are also closely related to the culture of the organization. If the organization promotes open information sharing, trust and learning from mistakes, it is easier for the leader to mobilize employees during a crisis. On the contrary, if the organization is dominated by fear of admitting problems or unclear distribution of responsibilities, crisis management becomes fragmented. Therefore, the concept of a leader's competencies must be associated with both individual abilities, and with his ability to create an environment in which the members of the organization are ready to act together.

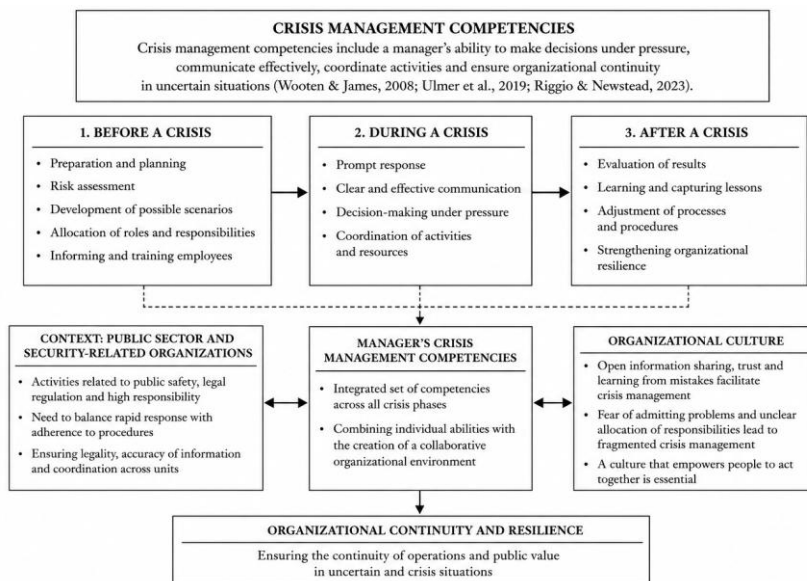


Fig. 2. Crisis Management Competencies as a Competency Set Across the Crisis Management Cycle

(Source: made by the authors according to Wooten & James, 2008; Ulmer et al., 2019; Riggio & Newstead, 2023 using AI-assisted visualization)

Figure 2 illustrates the conceptual framework of managers' CMC across the three stages of the crisis management cycle: before, during, and after a crisis. The framework demonstrates that CMC should be viewed as an integrated and continuous set of managerial capabilities rather than as isolated responses to crisis events. During the pre-crisis stage, emphasis is placed on preparedness, risk assessment, scenario planning, role allocation, and employee communication. The crisis stage highlights prompt response, effective communication, decision-making under pressure, and coordination of organizational activities. In the post-crisis stage, the focus shifts to evaluating outcomes, organizational learning, process improvement, and strengthening organizational resilience. The framework further emphasizes that the development and application of CMC are influenced by the organizational context, particularly in public sector and security-related organizations, where legal compliance, accountability, and interdepartmental coordination are critical. In addition, organizational culture, characterized by trust, open information sharing, and learning from experience, supports the effective implementation of CMC and contributes to organizational continuity and resilience.

A crisis in an organization can be understood as an unexpected situation that poses a threat to the organization's goals, reputation or continuity of operations. A crisis is usually characterized by uncertainty, lack of information, time pressure and possible negative consequences. Therefore, crisis management in an organization includes not only responding to a disruption that has already occurred, but preparation, risk prediction, communication planning, coordination of actions and

learning from experience. Williams et al. (2017) link organizations' responses to adverse circumstances with the research directions of crisis management and resilience, emphasizing that the organization's ability to withstand a crisis depends on its preparation, decisions and ability to adapt.

The concept of CMC is associated with the manager's ability to identify threats, assess the situation, make decisions and direct the organization's actions in the right direction. These competencies include both analytical and social skills. Analytical skills are needed to assess the scale of the crisis, set priorities and choose a course of action. Social skills are important for a manager to be able to mobilize employees, maintain their motivation, ensure clarity of communication and reduce tension. For this reason, CMC are broader than just knowledge of procedures – they include the manager's ability to operate in a complex, rapidly changing environment. Wooten and James (2008) associate CMC with several important stages of a manager's activity. First, a manager must be able to notice early signals of a crisis and assess potential threats. Second, during a crisis, it is necessary to be able to make decisions and coordinate the organization's actions. Third, after a crisis, it is important to assess the mistakes made, learn from experience and strengthen the organization's readiness for the future. This approach allows us to understand crisis management as a cyclical process in which the manager's competencies are manifested not only during a crisis, but also before and after it. One of the most important parts of crisis management is decision-making under adverse conditions. During a crisis, information is often lacking, but decisions must be made quickly. In such situations, it is especially important to be able to assess priorities. Riggio and Newstead (2023) note that in crisis leadership, not only the speed of decision-making is important, but also the ability to maintain trust and clearly communicate the justification for the chosen direction. This means that CMC include both rational assessment of the situation and maintaining employee trust.

Another significant group of competencies is crisis communication. During a crisis, communication must be clear, consistent and adapted to different stakeholder groups. Inaccurate or contradictory messages can increase uncertainty and reduce trust in management. Gigliotti (2025) emphasizes the role of leadership communication in creating crisis preparedness and resilient leadership. This shows that communication is not just the transmission of information - it is a leadership competency that helps to form a common understanding of the situation, reduce tension and mobilize members of the organization for joint actions. The concept of CMC is also related to organizational resilience. Resilience refers to the ability of an organization to maintain operations, adapt to disruptions and recover from a crisis. Nese (2024) links collective response capacity to the development of crisis leadership in organizations, emphasizing that effective response depends not only on a single leader, but also on the ability of organizational members to act together. Therefore, a leader's CMC must be understood not only as the ability to make personal decisions, but also as the ability to build the organization's overall preparedness and operational capacity.

CMC are developed through organizational experience, learning from crises, and continuous adaptation to a changing environment (Riggio & Newstead, 2023). During a crisis, the manager cannot concentrate all decisions and actions in his hands only, because this can slow down the response. Therefore, it is important to clearly define who is responsible for what, how information is communicated and who makes decisions. Such a responsibility structure reduces chaos and helps employees understand their role in the overall crisis management process. A manager's competence during a crisis is also expressed through the ability to cooperate with different stakeholders. An organizational crisis is rarely limited to just one department or one group of employees. Cooperation with other institutions, partners or society is often required. Therefore, the leader must be able to balance different interests, maintain the flow of information and ensure that decisions are understood. During a crisis, the ethical aspect of the manager's activity is also important. Decisions made under pressure can have a direct impact on employee well-being, organizational reputation or public trust. Therefore, the formation of CMC must include responsible decision-making, honest communication

and the ability to recognize uncertainty. A leader who communicates transparently during a crisis and justifies his decisions builds trust even when the situation remains difficult.

The formation of CMC is revealed through specific actions and behaviour of the manager during the crisis. First of all, it manifests itself in the ability to recognize a problem in time and assess its impact. The manager must be able to distinguish between normal operational disturbances and situations that may develop into a crisis. Such an ability requires systems thinking, monitoring the environment and understanding the weak points of the organization. The earlier the manager identifies the signs of a crisis, the more likely it is that the organization will be able to take preventive actions and reduce the negative consequences. The second direction of CMC formation is prioritization and decision-making. During a crisis, the manager often has to act under conditions of limited time, when decisions must be made faster than in normal situations. A manager must be able to distinguish the most important from the less important, as well as to allocate responsibility and ensure that members of the organization understand their roles. Longenecker and Wittmer (2024), analysing the experiences of managers during the pandemic, emphasize a return to the essential principles of leadership in crisis conditions: clarity, responsibility, communication and people orientation. This shows that even in difficult situations, the manager's competence is manifested in the ability to create a structure and direction of action. During a crisis, the formation of communication is especially important. The manager must be able not only to provide information, but also to explain the logic of decisions, listen to employees' questions and maintain trust. Communication must be consistently managed. If employees do not get clear answers, informal information can spread in the organization, increasing anxiety and decreasing trust.

The formation of a manager's CMC can also be associated with the psychological and organizational strengthening of employees. Njaramba and Olukuru (2025) analyze the relationships between leadership style, employees' psychological capital and organizational resilience in the context of a crisis. This allows us to state that the effectiveness of crisis management depends not only on the manager's decisions, but also on how he is able to contribute to the trust, resilience and readiness of employees to act in difficult conditions. Such formation of competencies is especially relevant for organizations whose activities are related to security, public interests or critical functions. The practice of CMC is also expressed through learning. After a crisis, the manager must be able to initiate an analysis of the results, discuss successful and unsuccessful decisions, assess the quality of communication and foresee areas for improvement. In this way, the crisis becomes not only a threat, but also an opportunity for organizational learning. Mendrofa et al. (2024) associate organizational resilience with flexible leadership, which allows organizations to adapt to changes more quickly and strengthen their ability to operate in uncertain conditions. Therefore, the formation of a manager's CMC includes not only a quick response, but also long-term strengthening of the organization.

In summary, it can be stated that the formation of a manager's CMC is manifested through the ability to recognize the signs of a crisis, make decisions, communicate, maintain the emotional stability of employees and strengthen the organization's resilience. These competencies are interrelated, because effective crisis management is impossible without clear communication, distribution of responsibility and building trust. Therefore, CMC form an important part of a manager's activities, especially in organizations that operate in conditions of uncertainty, risk or constant change.

3. THE INTERACTION BETWEEN E-LEADERSHIP AND CRISIS MANAGEMENT COMPETENCIES

The interaction of ELC and CMC is particularly evident when a manager needs to manage not only the content of the crisis, but also the communication itself. In a physical environment, a manager can rely on direct contact, observe employee reactions, and more quickly notice signals of

informal communication. In a virtual environment, these opportunities are limited, so the manager must consciously create the rhythm of communication, the structure of meetings, feedback channels, and the procedure for updating information. In this way, digital leadership becomes part of the crisis management infrastructure. Another important dimension of interaction is trust. During a crisis, employees expect the manager to provide clear direction, but in a virtual environment, building trust is more difficult because the opportunities for direct communication are reduced. Therefore, the manager must be consistent, adhere to agreed communication principles, recognize the limitations of information, update employees in a timely manner, and show that their questions are important. Trust in this case becomes not an abstract value, but a practical condition that allows the team to operate in conditions of uncertainty. The interaction between e-leadership and crisis management is also related to data and information management. During a crisis, the quality of decisions depends on whether the manager receives reliable information and is able to evaluate it quickly. Digital tools can help monitor performance indicators, employee availability, task performance or changes in risks, but they can also create an excess amount of information. Therefore, the competence of a manager is manifested in the ability to select significant data and turn it into practical solutions.

The interaction between crisis and digitalization also raises security issues. When an organization's activities are transferred to remote or digital channels during a crisis, information and cybersecurity take on additional importance. A manager does not have to be a technical cybersecurity specialist, but he or she must understand the main risks and ensure that employees adhere to the principles of safe work in a digital environment. This is especially important in organizations that work with sensitive information or perform public safety functions. The interaction between ELC and CMC becomes especially relevant in modern organizations, where crises increasingly occur in remote or hybrid work environments.

Traditionally, e-leadership has been associated with a manager's ability to use technology, communicate virtually, and manage teams remotely, while crisis management has been associated with the ability to respond to threats, make decisions, and ensure business continuity. However, in practice, these areas increasingly overlap. When an organization faces a crisis and employees work remotely or hybridly, a leader must simultaneously apply both ELC and CMC. The alignment of digital and crisis leadership needs means that a leader must be able to maintain the direction of the organization's activities using technological tools. During a crisis, information flows often increase, decision-making times shorten, and employee uncertainty increases. In this case, ELC, such as virtual communication, the use of digital platforms, and the coordination of remote work, become essential for crisis management.

Traditionally, e-leadership has been associated with a manager's ability to use technology, communicate virtually and manage teams remotely, while crisis management has been associated with the ability to respond to threats, make decisions and ensure business continuity. However, in practice, these areas increasingly overlap. When an organization is facing a crisis and employees are working remotely or hybridly, a leader must simultaneously apply both ELC and CMC. Balancing the need for digital and crisis leadership means that a leader must be able to maintain the direction of the organization's activities using technological tools. During a crisis, information flows often increase, decision-making times shorten and employee uncertainty increases. In this case, ELC, such as virtual communication, the use of digital platforms and the coordination of remote work, become essential for crisis management.

Contreras et al. (2020) highlight the importance of e-leadership and remote work during the COVID-19 period, when organizations had to quickly adapt to new working conditions. This showed that digital leadership can be an important part of crisis management. The first area of interaction between e-leadership and crisis management is in the area of communication. In a virtual crisis environment, a leader must be able to quickly convey information so that employees understand the reasons for the decisions being made. Chamakiotis et al. (2023) link communication competencies

to the challenges of e-leadership in the context of remote work. During a crisis, these competencies become even more important, as unclear or late information can increase employee anxiety and reduce trust. Therefore, a leader must be able to create a virtual communication system that is fast, clear and reliable.

The second area of interaction is decision-making and coordination of activities through digital means. During a crisis, a leader often has to distribute tasks, monitor their implementation and adjust actions in real time. Digital platforms can help to do this more effectively, but their use requires the manager to be technologically literate and able to organize the team virtually. Müller et al. (2024) note that digital transformation leadership competencies depend on the organizational context and situation. This means that during a crisis, the manager must not only be familiar with technological tools, but also be able to choose those that best meet the needs of the situation.

The third area of interaction is supporting the well-being and emotional stability of employees. Crisis and remote work can together create additional psychological stress, and employees may feel isolated, lack of information, increased workload or insecurity about the future. Spagnoli et al. (2021) analyze the links between “technostress” and remote work and employee well-being, while Edmondson (2023) emphasizes the importance of psychological safety in organizations. Therefore, a manager operating in a digital crisis must be able not only to coordinate activities, but also to support employees’ emotional stability and open communication.

The role of the change leader in the interaction between e-leadership and crisis management is particularly important. Crises often trigger organizational changes, and digitalization changes the ways in which these changes are implemented. The leader in such a situation must be able to explain the need for change, involve employees, reduce resistance and ensure that the organization maintains business continuity. Schiuma et al. (2024) associate digital leadership with digital transformation processes, while Philip et al. (2023) emphasize the importance of leadership competencies for digital transformation. This allows us to state that the change leader must combine technological understanding with the ability to manage people's reactions to change. From a practical point of view, the interaction between ELC and CMC means that the leader must be able to act as a digital coordinator, communicator, decision-maker and source of employee support. During a crisis, digital tools become not only a tool for organizing work, but also a space in which trust is built, information is disseminated and organizational stability is maintained. Therefore, the formation of a manager's competencies must be assessed not only by whether he knows how to use technologies, but also by how he is able to manage crisis situations through these technologies.

In summary, it can be stated that the interaction of ELC and CMC is manifested through virtual communication, digital coordination of activities, decision-making, supporting employee well-being and strengthening organizational resilience. These areas are especially important for organizations that operate in complex and dynamic conditions.

4. CONCEPTUAL MODEL FOR DEVELOPING MANAGERS' E-LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT

The theoretical analysis conducted allows us to state that the formation of ELC and CMC of a manager is a relevant problem of modern organizational management. Leadership in modern literature is perceived as a process of social influence, communication, motivation and coordination, but this concept is expanding. A manager increasingly has to operate in a virtual or hybrid environment, where traditional methods of direct leadership are not always effective. Therefore, ELC are becoming necessary in order to maintain employee engagement, coordinate activities and ensure the implementation of organizational goals through digital means. The analysis of ELC has shown that they include not only technological literacy, but also broader communicative, organizational and social skills. In a virtual environment, a manager's competencies are manifested through the ability

to communicate clearly and consistently, choose appropriate digital tools, manage performance, maintain trust and care for the well-being of employees. This shows that e-leadership is not just the use of technology, but a complex activity of a manager, in which technological solutions must be combined with people management and the achievement of organizational goals.

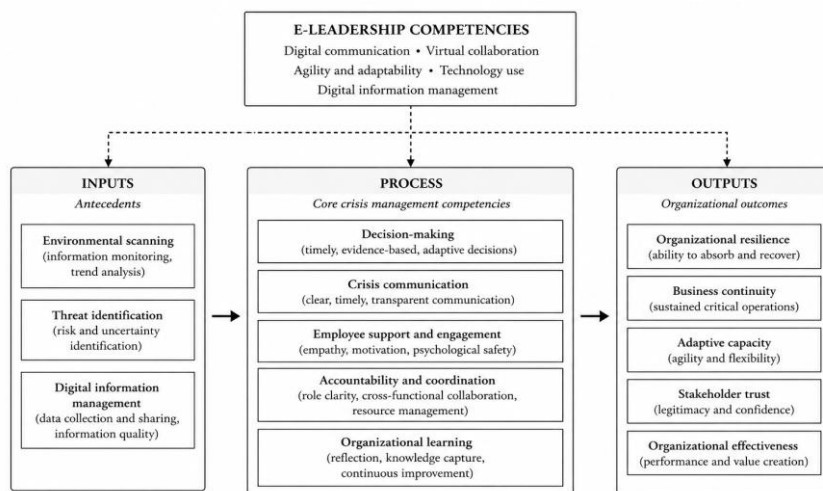


Fig. 3. Conceptual Model of E-Leadership Competencies in the Context of Crisis Management
(Source: made by the authors using AI-assisted visualization)

The analysis of CMC revealed that during a crisis, a manager must be able to act in conditions of uncertainty and lack of information (see Figure 3). These competencies are important not only during a crisis, but also before and after a crisis, because the organization's preparation and learning from experience helps to reduce future risks. The interaction of ELC and CMC has shown that these two areas are increasingly becoming interconnected in modern organizations. In crisis conditions, digital technologies can become the main means of communication, coordination and decision implementation. Therefore, a leader must be able not only to manage a crisis, but also to do so in a digital environment. This interaction is especially evident in conditions of remote work, hybrid teams, data management and rapid information dissemination.

Figure 3 presents a theoretical model for the development of managers' ELC in the context of crisis management. The model conceptualizes ELC as an enabling capability that supports the effective development and application of CMC. It illustrates how environmental scanning, threat identification, and digital information management provide the foundation for evidence-based crisis management. These antecedents contribute to the development of core managerial competencies, including decision-making, crisis communication, employee support and engagement, accountability and coordination, and organizational learning. The model further demonstrates that the integration of ELC and CMC enhances organizational resilience, business continuity, adaptive capacity, stakeholder trust, and overall organizational effectiveness. Thus, the model highlights that effective crisis management depends not only on managers' individual competencies but also on their ability

to leverage digital technologies and foster organizational adaptability in rapidly changing environments.

The analysis also showed that the assessment of the formation of manager competencies must be based on clear criteria. ELC can be assessed according to the characteristics of virtual communication, technological literacy, results management and employee well-being support. CMC can be assessed according to decision-making, communication during a crisis, emotional stability, strengthening organizational resilience and learning after a crisis. In summary, it can be stated that the formation of a manager's ELC and CMC is a multifaceted phenomenon, encompassing technological, communicative, organizational and social abilities. The analysis of these competencies allows us to substantiate the need to empirically study how they manifest themselves in a specific organization.

CONCLUSIONS

1. The analysis revealed that the formation of managers' e-leadership competencies in the context of crisis management is a multidimensional and continuous process that integrates digital, managerial, communication, and crisis management capabilities. Effective e-leadership enables managers to make timely decisions, coordinate organizational activities, foster collaboration, and maintain organizational resilience under conditions of uncertainty and rapid change.
2. Based on the theoretical analysis, a conceptual model for the development of managers' e-leadership competencies in the context of crisis management was developed. The model demonstrates the relationships between e-leadership competencies, crisis management competencies, and organizational outcomes, providing a theoretical framework for future empirical research and practical application in organizations operating in dynamic and crisis-prone environments.

REFERENCES

1. Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 615–668.
2. Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2023). Understanding the challenges of e-leadership: The importance of communication competencies for remote work contexts. *International Journal of Information Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102661>
3. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
4. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2024). Overcoming virtual distance: A systematic literature review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>
5. Edmondson, A. C. (2023). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
6. Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtual leadership in the context of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (10), 5975. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/ijerph19105975>
7. Gigliotti, R. A. (2025). The role of leadership communication in building crisis readiness and resilient leadership in times of disruption. *Frontiers in Communication*.

8. Hertel, G., Lauer, L., & Schneider, F. M. (2023). Leadership in virtual work settings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (2), 188–212.
9. Longenecker, C. O., & Wittmer, J. (2024). CEO reflections on leadership lessons from the global pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*, 45 (7), 1158–1168.
10. Mendrofa, S. A., Vittorio, R., Hulu, F., Aina, Q., & Saling, S. (2024). Fostering organizational resilience through agile leadership. *Global International Journal of Innovative Research*, 2 (5), 974–983.
11. Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies. *International Journal of Information Management*, 75, 102734.
12. Nesse, P. J. (2024). Collective response capacity: Developing crisis leadership in organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12612>
13. Njaramba, F., & Olukuru, J. (2025). Surviving a crisis. *PLOS One*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515>
14. Philip, J., Gilli, K., & Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies. *Leadership & Organization Development Journal*, 44 (3), 392–406.
15. Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The effects of virtuality on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 37, 973–999.
16. Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201–224.
17. Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2024). Digital leadership for digital transformation. *International Journal of Business Research*, 9 (1).
18. Spagnoli, P., Buono, C., Kovalchuk, L. S., & Mennitto, F. (2021). Workaholism, technostress, and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (23), 12373. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/ijerph182312373>
19. Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30 (1), 40–70.
20. Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11, 554253. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>.
21. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://archive.org/details/effectivecrisisc0000ulme>.
22. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2026). Lyderystės teorijos. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/lyderystes-teorijos/>.
23. Williams, T. A., Gruber, D. A., Shepherd, D. A., Sutcliffe, K. M., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity. *Academy of Management Annals*, 11 (2), 733–769.
24. Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 352–379.

EPISTEMINIAI TRIKDŽIAI TARPINSTITUCINIAME BENDRADARBIAVIME VAIKO GEROVĖS POLITIKOJE

DONATA JESIŪNIENĖ^{A,B}

^APanevėžio kolegija, ^BVytauto Didžiojo universitetas

ANOTACIJA

Straipsnyje analizuojami episteminiai trikdžiai tarpinstituciniame bendradarbiavime vaiko gerovės politikoje. Remiantis episteminio neteisingumo ir mediatizacijos teorijomis, siekiama atskleisti, kaip skirtingos žinojimo formos formuoja sprendimų priėmimą. Taikoma mokslinės literatūros ir dokumentų analizė. Nustatyta, kad pagrindiniai trikdžiai kyla dėl patikimumo konfliktų, interpretacinių skirtumų ir informacijos fragmentacijos. Siūloma stiprinti episteminę saugą, derinti interpretacijas ir plėtoti refleksyvų bendradarbiavimą.

Raktiniai žodžiai: episteminiai trikdžiai, episteminis neteisingumas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, vaiko gerovė.

IVADAS

Šiame darbe analizuojamas episteminių trikdžių (t. y. žinojimo, prasmės kūrimo ir patikimumo priskyrimo sutrikimų) laukas, kuris struktūroja tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir komunikacijos spragas vaiko gerovės politikoje. Remiantis episteminio neteisingumo (testimonialinio ir hermeneutinio) teorinėmis įžvalgomis ir mediatizacijos bei „informacinių burbulų / aidų kambarių“ konceptais (Nguyen 2020), suformuojamas analitinis modelis, leidžiantis atpažinti, kokio tipo „epistemiškumai“ (patikimumo, interpretacijos, informacijos srauto ir procedūrinės atskaitomybės) pasireiškia tarp skirtingų partnerių. Darbe argumentuojama, kad šiuolaikinėje komunikacinėje aplinkoje nesusikalbėjimas dažnai nėra vien „blogos valios“ ar „kompetencijų stokos“ padarinys: jis kyla iš skirtingų institucinių logikų, medijų logikos, algoritminio matavimo ir interpretacinių resursų spragų. Siūlomi sprendiniai apima bendrą terminų ir rizikos kalbos derinimą, įrodymais grįstą informacijos dalijimosi architektūrą, „episteminės saugos“ protokolus atvejo vadyboje.

Vaiko gerovės politika šiuolaikinėse valstybėse vis dažniau apibrėžiama kaip kompleksinė ir tarpinstitucinė viešosios politikos sritis, kurioje sprendimų kokybė tiesiogiai priklauso nuo skirtingų institucijų gebėjimo keistis informacija, koordinuoti veiksmus ir kurti bendrą problemų supratimą. Praktikoje vaiko gerovės užtikrinimas apima vaiko teisių apsaugos, socialinių paslaugų, švietimo, sveikatos priežiūros, teisėsaugos bei nevyriausybinų organizacijų sąveiką, kuri formaliai grindžiama teisės aktais, procedūromis ir nustatytais funkcijomis. Tačiau net ir esant aiškiai reglamentuotoms atsakomybėms, tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažnai susiduria su nuolat pasikartojančiais nesusikalbėjimo, informacijos fragmentacijos ir sprendimų koordinavimo iššūkiais. Pastaraisiais metais šie iššūkiai dar labiau sustiprėjo dėl kintančios komunikacinės aplinkos. Pagal Sunstein (2017), mediatizacijos procesai, skaitmeninių platformų plėtra ir politinės komunikacijos intensyvėjimas lemia tai, kad socialinės problemos, įskaitant vaiko gerovės klausimus, vis dažniau aptariamose viešumo, emocinių naratyvų ir momentinės reakcijos sąlygomis. Politiniai sprendimai, institucijų reputacija ir profesiniai vertinimai formuojami ekspertinėse ar administracinėse erdvėse ir fragmentuotose viešosios komunikacijos laukuose, kuriuose dominuoja supaprastintos interpretacijos, konflikto logika ir algoritmiškai sustiprinti informaciniai srautai. Tokiomis sąlygomis tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa ne vien organizaciniu ar vadybiniu klausimu, bet ir episteminė problema – problema, susijusia su tuo, kaip skirtingi veikėjai suvokia, interpretuoja ir legitimizuoja žinojimą. Šiame kontekste vis dažniau fiksuojamas reiškinys, kai skirtingos institucijos,

veikdamas toje pačioje vaiko situacijoje, remiasi nevienodais problemos apibrėžimais, skirtingais patikimumo kriterijais ir skirtingomis „rizikos kalbomis“. Vieniems veikėjams prioritetu tampa apsauga ir kontrolė, kitiems – pagalba ir santykio kūrimas, tretiesiems – ugdymo stabilumas ar medicininė diagnostika. Nors šios perspektyvos nėra savaime nesuderinamos, praktikoje jos dažnai funkcionuoja kaip atskiros žinojimo sistemos, tarp kurių stinga bendrų interpretacinių resursų. Dėl to sprendimų priėmimo procese kyla situacijų, kai kalbama apie tą pačią realybę, tačiau nesusikalbama dėl jos prasmės. Tokio pobūdžio nesusikalbėjimas šiame darbe konceptualizuojamas kaip episteminiai trikdžiai. Episteminiai trikdžiai suprantami kaip struktūriniai žinojimo sutrikimai, kylantys tada, kai skirtingiems veikėjams nėra suderinti priskiriamas patikimumas, kai trūksta bendrų interpretacinių schemų arba kai informacijos šrautai organizuojami taip, kad dalis reikšmingo žinojimo tampa nematoma ar neįgalinama sprendimų priėmimui. Ši prieiga leidžia peržengti supaprastintą „blogos komunikacijos“ ar „kompetencijų stokos“ aiškinimą ir atskleisti gilesnius galios, pasitikėjimo ir prasmės kūrimo mechanizmus.

Teoriniam šių procesų aiškinimui ypač reikšminga episteminio neteisingumo koncepcija, kuri atskleidžia, kaip socialinėse ir institucinėse sąveikose tam tikri asmenys ar grupės sistemingai nuvertinami kaip patikimi žinojimo šaltiniai. Pagal Fricker (2007), testimonialinio ir hermeneutinio neteisingumo formos leidžia analizuoti, kodėl vaiko, tėvų ar net profesionalų liudijimai tam tikrose situacijose laikomi mažiau patikimais arba kodėl institucijoms stinga kalbos ir kategorijų kompleksinėms vaiko patirtims įvardyti. Šią teorinę perspektyvą papildo mediatizacijos teorija, pagal Hjarvard (2013) pabrėžianti, kad šiuolaikinės institucijos veikia ne neutraliame informaciniame lauke, o medijų logikos sąlygomis, kurios formuoja tiek sprendimų tempus, tiek viešai priimtinas problemų rėminimus. Papildomą analitinę gylį suteikia episteminų burbulų ir aido kambarių koncepcijos, leidžiančios suprasti, kaip institucijos ir jų atstovai gali funkcionuoti uždarose informacinėse ekosistemose, kuriose išoriniai balsai arba nepasiekia sprendimų priėmėjų, arba yra sistemingai diskredituojami. Tokiose struktūrose net empiriškai pagrįsta informacija praranda poveikį, nes neveikia tarpusavio pasitikėjimo mechanizmai (Nguyen, 2020). Vaiko gerovės politikoje tai ypač pavojinga, nes sprendimų pasekmės tiesiogiai veikia vaiko saugumą, raidą ir ilgalaikę gerovę. Atsižvelgiant į šias prielaidas, šiame darbe keliama problema: kaip episteminiai trikdžiai, susiformuojantys šiuolaikinėje mediatizuotoje komunikacinėje aplinkoje, veikia tarpinstitucinį bendradarbiavimą vaiko gerovės politikoje ir kokios priemonės galėtų šiuos trikdžius mažinti.

Tyrimo tikslas – suprasti episteminų trikdžių lauką, apibrėžiantį tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir komunikacijos spragas vaiko gerovės politikoje, ir pasiūlyti sprendinius, stiprinančius bendrą žinojimo kūrimą ir sprendimų koordinavimą. Uždaviniai: 1. Išanalizuoti episteminų trikdžių sampratą, remiantis episteminio neteisingumo ir mediatizacijos teorinėmis prieigomis. 2. Atskleisti episteminų trikdžių raiškos formas tarpinstituciniame bendradarbiavime vaiko gerovės politikoje, identifikuojant patikimumo, interpretacijos ir informacijos šrautų problemas. 3. Pagrįsti episteminų trikdžių mažinimo kryptis, akcentuojant episteminės saugos stiprinimą, interpretacijų derinimą ir bendro žinojimo kūrimą. **Tyrimo objektas** – tarpinstitucinio bendradarbiavimo žinojimo ir komunikacijos praktikos vaiko gerovės politikoje. **Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė, norminių dokumentų analizė, konceptuali analitinė sintezė.

1. EPISTEMINIS NETEISINGUMAS KAIP GALIOS IR ŽINOJIMO FORMA

Episteminio neteisingumo sąvoka šiuolaikinėje socialinėje ir politinėje teorijoje įvardija specifinę galios formą, kuri pasireiškia per nelygiavertį žinojimo pripažinimą. Skirtingai nei materialinė ar teisinė nelygybė, episteminis neteisingumas dažnai veikia nematomai – per tai, kam suteikiamas patikimumas, kieno balsas laikomas reikšmingu ir kurios patirtys įtraukiamos į sprendimų priėmimo procesus. Ši prieiga leidžia analizuoti socialines problemas tiek per resursų ar

kompetencijų stoką, tiek per žinojimo legitimumo paskirstymą, kuris lemia, kaip konstruojama socialinė tikrovė.

Episteminio neteisingumo teorinį pagrindą suformulavo Miranda Fricker (2007), apibrėždama jį kaip žalą, patiriamą asmens būtent jo kaip žinojimo subjekto – episteminų gebėjimų turėtojo – lygmenyje. Ši žala nėra atsitiktinė: ji įtvirtinama socialinėse struktūrose, normose ir institucinėse praktikose. Fricker išskiria dvi pagrindines episteminio neteisingumo formas – testimonialinį ir hermeneutinį neteisingumą, kurios ypač aktualios analizuojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą vaiko gerovės politikoje.

Kaip teigia Dotson (2013) ir Anderson (2012), testimonialinis neteisingumas pasireiškia tada, kai asmens ar grupės pateikiamam liudijimui sistemingai priskiriamas sumažintas patikimumas dėl išankstinių socialinių nuostatų, stereotipų ar galios santykių. Tai reiškia, kad pats pasakymo turinys vertinamas ne pagal jo pagrįstumą, o pagal tai, kas jį išsako. Vaiko gerovės kontekste testimonialinis neteisingumas gali paveikti įvairius veikėjus: vaiką, tėvus ar globėjus, socialinius darbuotojus, pedagogus ar kitus specialistus. Pavyzdžiui, vaiko pasakojimas apie patiriamą emocijų smurtą gali būti nuvertinamas kaip „fantazija“, „manipuliacija“ ar „emocinis perdėjimas“, ypač jei vaikas jau yra matomas kaip „probleminis“. Analogiškai tėvų paaiškinimai gali būti iš anksto diskredituojami dėl jų socialinio statuso, ankstesnių kontaktų su sistema ar priskirtų rizikos etikečių.

Svarbu pabrėžti, kad testimonialinis neteisingumas neapsiriboja tik „klientų“ ar šeimų patirtimis. Instituciniu lygmeniu jis gali pasireikšti ir tarp profesionalų. Vienos institucijos specialistų vertinimai gali būti sistemingai nuvertinami kitų institucijų akyse, remiantis profesinėmis hierarchijomis, ekspertinės galios pasiskirstymu ar institucinėmis prielaidomis (Abbott, 1988). Pavyzdžiui, socialinio darbuotojo situacijos analizė gali būti laikoma „subjektyvia“ ar „emocine“, lyginant su medicinine ar teisine ekspertize, net jei ji paremta ilgesniu ir gilesniu kontaktu su šeima. Tokiose situacijose susiformuoja patikimumo deficitas (credibility deficit), kai žinojimo vertė vertinama ne pagal jo pagrįstumą, bet pagal profesinį statusą ar institucinę galią (Fricker, 2007). Tokiu būdu testimonialinis neteisingumas tampa struktūriniu tarpinstitucinio nesusikalbėjimo šaltiniu bei riboja galimybes kurti bendrą situacijos supratimą (Dotson, 2011). Hermeneutinis neteisingumas apibrėžiamas kaip situacija, kai tam tikros socialinės patirtys lieka nepakankamai suprastos ar įvardytos dėl bendrų interpretacinių resursų trūkumo. Kitaip tariant, asmuo ar grupė patiria žalą ne todėl, kad jų balsas nėra girdimas, bet todėl, kad pati patirtis neturi adekvačios kalbinės ar konceptualios formos. Vaiko gerovės politikoje hermeneutinis neteisingumas ypač aktualus analizuojant tokias sritis kaip emocinis smurtas, ilgalaikis psichologinis apleistumas, kompleksinės traumos ar neuroįvairovė. Šios patirtys dažnai nepatenka į siaurus administracinius ar teisinius apibrėžimus, todėl institucijoms tampa sunku jas „pamatyti“ kaip intervencijos vertas problemas.

Hermeneutinio neteisingumo pasekmės tarpinstituciniame bendradarbiavime pasireiškia tuo, kad skirtingos institucijos naudoja nevienodus sąvokas ir kriterijus, apibrėždamos tą pačią situaciją. Tai, kas vienai institucijai atrodo kaip „ugdymo sunkumai“, kitai gali būti „šėimos funkcionavimo problema“, o trečiai – „psichikos sveikatos rizika“. Nors kiekvienas iš šių apibrėžimų gali būti dalinai teisingas, jų nesuderinamumas sukuria interpretacinį vakuumą, kuriame sprendimų priėmimas tampa fragmentuotas. Tokiu atveju episteminis trikdys kyla ne dėl informacijos stokos, o dėl bendro prasmės lauko nebuvimo.

Episteminio neteisingumo analizė taip pat leidžia atkreipti dėmesį į galios santykius, kurie formuoja tarpinstitucines sąveikas. Žinojimas čia nėra neutralus – jis susijęs su instituciniu autoritetu, procedūrine galia ir teisės spręsti suteikimu. Kai kurios institucijos disponuoja didesne teise „galutinai apibrėžti“ problemą, o kitų įžvalgos tampa papildomomis, bet ne lemiamomis. Tokia asimetrija gali lemti situacijas, kai sprendimai priimami formaliai laikantis procedūrų, tačiau episteminio požiūriu jie lieka skurdūs – neapimančios visos vaiko situacijos kompleksiskumo.

Šiame kontekste episteminio neteisingumo teorija suteikia svarbią analitinę perspektyvą, leidžiančią perinterpretuoti dažnai vartojamas „bendradarbiavimo stokas“ ar „komunikacijos

problemų“ sąvokas. Ji padeda atskleisti, kad tarpinstituciniai konfliktai ir nesusikalbėjimai dažnai kyla ne dėl informacijos trūkumo ar asmeninių nesutarimų, bet dėl struktūriškai įtvirtintų žinojimo hierarchijų. Tai reiškia, kad efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas reikalauja ir aiškesnių procedūrų, ir sąmoningo darbo su patikimumo priskyrimo bei interpretacinių resursų plėtra.

Apibendrinant galima teigti, kad episteminio neteisingumo samprata sudaro teorinį pagrindą episteminių trikdžių analizei vaiko gerovės politikoje. Ji leidžia identifikuoti, kaip ir kodėl tam tikri balsai tampa mažiau girdimi, kaip formuojasi interpretacinės spragos ir kaip šie procesai struktūriškai veikia tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Šis teorinis pagrindas sudaro prielaidas tolesnei analizei, kurioje episteminiai trikdžiai bus siejami su mediatizacijos procesais ir skaitmeninės komunikacinės aplinkos poveikiu sprendimų priėmimui.

2. EPISTEMINIŲ TRIKDŽIŲ RAIŠKA TARPINSTITUCINIAME BENDRADARBIAVIME

Teorinės episteminių trikdžių prieigos leidžia naujai pažvelgti į tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemas vaiko gerovės politikoje. Jei pirmame skyriuje episteminiai trikdžiai buvo konceptualizuojami kaip žinojimo, patikimumo ir interpretacijos sutrikimai, tai šiame skyriuje siekiama parodyti, kaip šie trikdžiai konkrečiai reiškiasi instituciniuose procesuose, sprendimų priėmimo ir kasdienės bendradarbiavimo praktikose. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas čia analizuojamas ne vien kaip organizacinė ar vadybinė schema, bet kaip episteminis procesas, kuriame nuolat derinamos skirtingos problemų interpretacijos, vertinimo kriterijai ir atsakomybės ribos.

Vaiko gerovės politika yra viena sudėtingiausių tarpinstitucinio bendradarbiavimo sričių, nes joje susikerta skirtingos profesinės logikos, instituciniai interesai ir norminiai įsipareigojimai. Socialinių paslaugų sistema orientuojasi į pagalbos teikimą ir santykio kūrimą, švietimo institucijos – į ugdymo procesų stabilumą ir vaiko pasiekimus, sveikatos priežiūros sistema – į diagnostiką ir gydymą, o vaiko teisių apsaugos sistema – į vaiko saugumo ir teisių užtikrinimą. Nors visos šios grandys deklaratyviai veikia vaiko interesų labui, jų žinojimo struktūros ir veikimo prioritetai nėra tapatūs. Būtent šių skirtumų sankirtoje atsiranda episteminiai trikdžiai.

Instituciniame lygmenyje episteminiai trikdžiai pasireiškia kaip nuolatinis neapibrėžtumas dėl to, kas turi teisę apibrėžti problema, kieno vertinimas laikomas lemiamu ir kokia informacija laikoma pakankama sprendimui priimti. Sprendimų priėmimo procese dažnai matyti situacijos, kai viena institucija remiasi ilgalaikiu kontekstiniu žinojimu apie vaiką ir šeimą, kita – formaliais dokumentais ar pavieniais įvykiais, o trečia – norminių aktų reikalavimais. Nors kiekvienas iš šių žinojimo šaltinių turi savą legitimumą, jų nesuderinimas lemia fragmentuotą sprendimų logiką.

Svarbus episteminių trikdžių raiškos aspektas yra informacijos srautų organizavimas. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažnai grindžiamas dokumentų perdavimu, rašytinėmis išvadomis ir formaliais posėdžiais, tačiau tokia informacijos sklaida ne visuomet užtikrina bendrą situacijos supratimą. Dokumentai gali būti pertekliniai, bet kartu – fragmentuoti; juose pateikiami faktai dažnai atskiriami nuo jų konteksto, o interpretacijos – nuo jų prielaidų. Dėl to sprendimų priėmėjai susiduria ne su informacijos stoka, bet su jos episteminio neapdorotumu.

Ne mažiau reikšmingas veiksnys yra procedūrinė tarpinstitucinio bendradarbiavimo struktūra. Atvejo vadybos mechanizmai, tarpžinybiniai pasitarimai ir koordinavimo grupės formaliai skirti spręsti kompleksiškas situacijas, tačiau praktikoje jie ne visuomet veikia kaip bendro žinojimo kūrimo erdvės. Dažnai tokie susitikimai tampa skirtingų institucinių pozicijų pristatymo vieta, bet ne refleksijos ar interpretacinio derinimo procesu. Tokiose situacijose episteminiai trikdžiai ne tik neišnyksta, bet ir įsitvirtina kaip „normalizuota“ bendradarbiavimo būseną.

Šiame skyriuje episteminių trikdžių raiška analizuojama per tris tarpusavyje susijusias dimensijas. Pirmiausia nagrinėjami patikimumo ir interpretacijos konfliktai, atskleidžiant, kaip formuojasi testimonialinis ir hermeneutinis neteisingumas tarpinstituciniuose santykiuose. Antra,

analizuojama informacijos srautų ir procedūrinės atsakomybės fragmentacija, parodyta, kaip formalios struktūros gali prisidėti prie episteminių spragų. Trečia, aptariamas mediatizuotos aplinkos poveikis sprendimų priėmimui, atskleidžiant, kaip viešumas ir reputaciniai veiksniai veikia institucijų elgesį ir bendradarbiavimo logiką.

3. PATIKIMUMO IR INTERPRETACIJOS KONFLIKTAI VAIKO GEROVĖS POLITIKOJE

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo vaiko gerovės politikoje branduolį sudaro nuolatinis skirtingų vertinimų, nuomonių ir sprendimų derinimas. Tačiau šis procesas retai yra neutralus ar simetriškas. Praktikoje dažnai pastebima, kad ne visi balsai turi vienodą episteminių teisių statusą: vieniems suteikiamas didesnis patikimumas, kiti laikomi papildomais, o dar kiti – problemiškais ar nepatikimais. Tokia nelygi patikimumo distribucija tampa esminiu episteminių trikdžių šaltiniu ir sukuria konfliktus, kurie dažnai įvardijami kaip „nuomonių skirtumai“, tačiau iš tiesų yra gilesni žinojimo konfliktai.

Pasak Agranof ir McGuire (2003), patikimumo konfliktai kyla tada, kai skirtingos institucijos remiasi nevienodais kriterijais, apibrėždamos, kas laikoma „teisingu“ ar „pakankamu“ žinojimu. Vaiko gerovės politikoje šie kriterijai dažnai siejami su profesinėmis logikomis ir institucinėmis funkcijomis. Pavyzdžiui, teisinė ar administracinė sistema linkusi privileijuoti dokumentuotus faktus, aiškias procedūras ir formalius įrodymus, tuo tarpu socialinio darbo ar ugdymo sritys dažniau remiasi procesiniu, kontekstiniu ir santykiu grįstu žinojimu. Nors abi žinojimo formos yra būtinos, jų tarpusavio nesuderinimas sukuria situacijas, kai viena žinojimo rūšis sistemingai nuvertinama kitos atžvilgiu. Tokie patikimumo konfliktai ypač ryškūs vertinant vaiko ar šeimos pateikiamą informaciją. Vaiko balsas, nors deklaratyviai pripažįstamas kaip svarbus, praktikoje dažnai tampa episteminiu požiūriu sąlygotas: jo patikimumas priklauso nuo amžiaus, emocinės būklės, ankstesnių elgesio vertinimų ar net institucinių lūkesčių. Jei vaikas jau yra matomas kaip „probleminis“ ar „impulsyvus“, jo pasakojimai gali būti interpretuojami per šią prizmę, sumažinant jų episteminį svorį. Tai atitinka testimonialinio neteisingumo logiką, kai liudijimas vertinamas ne pagal turinį, o pagal liudytojo statusą. Analogiški mechanizmai veikia ir tėvų ar globėjų atžvilgiu. Šeimos, kurios anksčiau buvo identifikuotos kaip patiriančios socialinę riziką, dažnai susiduria su išankstiniu nepasitikėjimu, kuris veikia kaip interpretacinis filtras. Jų pateikiama informacija gali būti laikoma gynybiška, manipuliatyvia ar selektyvia, net jei ji atitinka faktines aplinkybes. Tokiu būdu patikimumo konfliktas tampa ne epizodiniu, o struktūriniu reiškiniu, įtvirtinančiu asimetrinius galios santykius tarp institucijų ir šeimų.

Interpretacijos konfliktai glaudžiai susiję su patikimumo konfliktais, tačiau jie apima platesnį prasmės kūrimo lauką. Skirtingos institucijos skirtingai vertina informaciją, nevienodai interpretuoja pačią problemą. Vaiko elgesio sunkumai gali būti suvokiami kaip drausmės problema, emocinės raidos iššūkis, šeimos funkcionavimo pasekmė ar psichikos sveikatos klausimas. Kiekviena iš šių interpretacijų implikuoja skirtingus sprendimus ir intervencijas. Konfliktas kyla tada, kai šios interpretacijos nėra tarpusavyje derinamos, o viena jų įgyja „dominuojančios tiesos“ statusą.

Hermeneutinio neteisingumo požiūriu tokie interpretacijos konfliktai atskleidžia bendrą interpretacinių resursų stoką. Institucijos gali neturėti bendros kalbos, leidžiančios aprašyti kompleksiškas vaiko patirtis, kurios neatitinka nei grynai medicininių, nei grynai pedagoginių, nei administracinių kategorijų. Dėl to sprendimų priėmimo procese atsiranda „pilkosios zonos“, kuriose problema yra atpažįstama, bet ne iki galo suprantama ar įvardijama. Šiose zonose episteminiai trikdžiai ypač sustiprėja.

Svarbus patikimumo ir interpretacijos konfliktų aspektas yra jų institucionalizavimas per procedūras. Tarpinstituciniai pasitarimai, atvejo vadybos susitikimai ar komisijos dažnai struktūruojami taip, kad kiekviena institucija pateikia savo vertinimą, tačiau nėra mechanizmo, kuris

užtikrintų šių vertinimų sintezę. Tokiu atveju skirtingos interpretacijos egzistuoja greta, bet nesusijungia į bendrą supratimą. Sprendimas priimamas remiantis ta interpretacija, kuri tuo metu turi didžiausią procedūrinį ar institucinį svorį, o ne ta, kuri episteminiu požiūriu geriausiai atspindi situacijos kompleksiskumą.

Patikimumo konfliktai taip pat gali kilti tarp pačių profesionalų. Skirtingų sričių specialistai gali abejoti vieni kitų kompetencija ar motyvacija, ypač kai jų profesinės logikos nesutampa. Tai gali lemti situacijas, kai informacija yra selektyviai priimama arba atmetama, o bendradarbiavimas tampa formaliu. Tokiose sąlygose episteminiai trikdžiai tampa savaime palaikomi: nepasitikėjimas skatina interpretacinius skirtumus, o interpretaciniai skirtumai – dar didesnį nepasitikėjimą.

Apibendrinant galima teigti, kad patikimumo ir interpretacijos konfliktai sudaro vieną esminių episteminių trikdžių raiškos formų tarpinstituciniame bendradarbiavime vaiko gerovės politikoje. Jie atskleidžia, kad nesusikalbėjimas dažnai kyla ne dėl informacijos stokos, bet dėl nelygių episteminių pozicijų ir nesuderintų prasmės kūrimo schemų. Šių konfliktų atpažinimas yra būtina prielaida tolesnei analizei, kuri leis nagrinėti, kaip informacijos srautų organizavimas ir procedūrinė atsakomybė gali šiuos trikdžius arba mažinti, arba dar labiau gilinti.

4. INFORMACIJOS SRAUTŲ IR PROCEDŪRINĖS ATSAKOMYBĖS FRAGMENTACIJA

Be patikimumo ir interpretacijos konfliktų, vienas esminių episteminių trikdžių šaltinių tarpinstituciniame bendradarbiavime vaiko gerovės politikoje yra informacijos srautų ir procedūrinės atsakomybės fragmentacija. Ši fragmentacija pasireiškia tuo, kad informacija apie vaiką ir šeimą cirkuliuoja tarp institucijų nevienodu tempu, nevienodais formatais ir skirtingais tikslais, o atsakomybė už sprendimų priėmimą dažnai išskaidoma taip, kad tampa sunku identifikuoti episteminių „centrą“, kuriame būtų kuriamas bendras situacijos supratimas. (Ansell & Gash, 2008; Agranoff, McGuire, 2003)

Instituciniu lygmeniu informacijos mainai dažniausiai grindžiami formaliais dokumentais – rašytinėmis išvadomis, pažymomis, protokolais ar elektroniniais pranešimais. Nors tokia informacijos forma užtikrina atsekamumą ir teisinį saugumą, ji ne visuomet perteikia situacijos kontekstą ir procesinį pobūdį (Munro, 2011). Dokumentuose dažnai fiksuojami pavieniai faktai ar epizodai, tačiau prarandamas jų ryšys su platesne vaiko gyvenimo situacija. Dėl to bendrame sprendimų priėmimo procese susidaro nevienalytė informacinė erdvė, kurioje sunku palyginti ir integruoti skirtingus duomenų tipus (Weber & Khademan, 2008; Ansell & Gash, 2008). Ši fragmentacija ypač išryškėja atvejo vadybos procesuose, kurie formaliai skirti koordinuoti kompleksinę pagalbą vaikui ir šeimai. Nors atvejo vadyba numato reguliarių institucijų bendradarbiavimą ir informacijos dalijimąsi, praktikoje dažnai pastebima, kad skirtingos institucijos teikia informaciją pagal savus vidinius standartus ir prioritetus. Tarpinstituciniuose procesuose atsakomybė dažnai paskirstoma taip, kad kiekviena institucija atsako už „savo dalį“ (Agranoff & McGuire, 2003). Vienos institucijos pateikia detalesnius aprašymus, kitos apsiriboja trumpais vertinimais ar formaliomis išvadomis. Dėl to bendrame sprendimų priėmimo procese susidaro nevienalytė informacinė erdvė, kurioje sunku palyginti ir integruoti skirtingus duomenų tipus. Institucijos, kurios disponuoja stipresniais administraciniais resursais ar standartizuotomis duomenų rinkimo sistemomis, gali įgyti didesnį episteminių svorį sprendimų priėmimo, o procesinis ir santykių grįstas žinojimas gali būti marginalizuojamas (Fricker, 2007).

Procedūrinės atsakomybės fragmentacija dar labiau sustiprina šią problemą. Tarpinstituciniuose procesuose atsakomybė dažnai paskirstoma taip, kad kiekviena institucija atsako už „savo dalį“, tačiau nėra aiškaus subjekto, kuris būtų atsakingas už visuminį vaiko situacijos supratimą. Toks atsakomybės išskaidymas lemia situacijas, kai sprendimai priimami formaliai

laikantis procedūrų, tačiau episteminių požiūrių jie lieka daliniai. Kiekviena institucija gali pagrįsti teigti, kad atliko savo funkcijas, tačiau bendra vaiko situacijos analizė lieka nepakankamai integruota.

Svarbu pažymėti, kad informacijos srautų fragmentacija nėra vien techninė problema. Ji turi aiškių episteminių pasekmių, nes lemia, kokia informacija tampa matoma ir kokia – lieka parašėse. Institucijos, kurios disponuoja stipresniais administraciniais resursais ar labiau standartizuotomis duomenų rinkimo sistemomis, dažnai turi didesnę episteminių svorį sprendimų priėmimo. Tuo tarpu procesinis, santykiu grįstas žinojimas, būdingas socialiniam darbui ar ugdymo praktikoms, sunkiau įgauna dokumentinę formą ir dėl to gali būti episteminių požiūriu nuvertinamas.

ragmentuoti informacijos šaltiniai taip pat prisideda prie vadinamojo „pavėluoto žinojimo“ fenomeno. Kai informacija perduodama su laiko tarpu, sprendimų priėmėjai dažnai remiasi jau pasenusiais duomenimis, kurie neatspindi realios situacijos. Kompleksinių problemų valdymo kontekste sudėtingiausias iššūkis dažnai kyla ne dėl informacijos stokos, bet dėl gebėjimo ją laiku integruoti ir kurti bendrą situacijos supratimą (Weber & Khademan, 2008). Vaiko gerovės politikoje, kur situacijos gali keistis greitai, tokia laiko disproporcija tampa ypač problemiška (Rosa, 2013). Episteminis trikdys čia pasireiškia ne informacijos nebuvimu, o jos neatitikimu aktualiai realybei.

Procedūrinės atsakomybės fragmentacija taip pat veikia tarpinstitucinio pasitikėjimo lygį. Kai nėra aiškiai apibrėžta, kas atsako už galutinį sprendimą ar už skirtingų vertinimų integraciją, institucijos gali būti linkusios vengti sprendimų rizikos (Ansell & Gash, 2008; Agronoff & McGuire, 2003). Tokiose situacijose sprendimų priėmimas tampa defensiškas: pirmenybė teikiama procedūriniam saugumui, o ne episteminiam pilnumui. Tai reiškia, kad sprendimai priimami taip, kad būtų lengviau juos pagrįsti procedūriškai, net jei jie ne iki galo atspindi vaiko interesus kompleksiskumą.

Informacijos srautų ir procedūrinės atsakomybės fragmentacija taip pat sąveikauja su anksčiau aptartais episteminių burbulų ir aidų kambarių mechanizmais. Kai institucijos keičiasi informacija fragmentuotai ir selektyviai, didėja rizika, kad jos veiks uždarose žinojimo ekosistemose. Kiekviena institucija gali turėti „savo“ vaiko situacijos versiją, kuri nėra pakankamai tikrinama ar koreguojama per bendrą refleksiją. Tokiu būdu fragmentacija tampa ne laikina problema, o struktūriniu episteminių trikdžių palaikymo mechanizmu.

Apibendrinant galima teigti, kad informacijos srautų ir procedūrinės atsakomybės fragmentacija yra viena esminių episteminių trikdžių raiškos formų tarpinstituciniame bendradarbiavime vaiko gerovės politikoje. Ji atskleidžia, kad net ir turint daug informacijos bei formaliai veikiančias koordinavimo struktūras, sprendimų priėmimas gali išlikti episteminiu požiūriu nepakankamas. Šios problemos sprendimas reikalauja ne vien techninių informacijos perdavimo tobulinimų, bet ir aiškesnio atsakomybės paskirstymo bei bendro žinojimo kūrimo mechanizmų stiprinimo.

5. MEDIATIZUOTOS APLINKOS POVEIKIS SPRENDIMŲ PRIĖMIMUI

Mediatizuota komunikacinė aplinka formuoja viešąsias diskusijas apie vaiko gerovę, daro tiesioginį poveikį instituciniams sprendimų priėmimo procesams. Tarpinstituciniame bendradarbiavime mediatizacija veikia kaip papildomas spaudimo sluoksnis, kuris keičia sprendimų priėmimo tempus, prioritetus ir rizikos vertinimo kriterijus. Šis poveikis dažnai nėra tiesiogiai įvardijamas, tačiau jis struktūriškai formuoja institucijų elgesį ir tarpusavio sąveiką (Webster, 2014).

Vienas ryškiausių mediatizuotos aplinkos poveikio aspektų yra sprendimų priėmimo pagreitinimas. Viešumo ir nuolatinio informacinio srauto sąlygomis institucijos patiria spaudimą reaguoti greitai, ypač tais atvejais, kurie sulaukia didesnio visuomenės ar politinio dėmesio. Tokiose situacijose sprendimų priėmimo laikas ima neatitikti socialinės intervencijos laiko. Vaiko gerovės politikoje tai reiškia, kad sprendimai gali būti priimami dar neįvertinus viso konteksto, remiantis

dalinais duomenimis ar preliminariais vertinimais. Episteminio požiūriu tai didina klaidų ir nesusipratimų riziką (Rosa, 2013)

Mediatizuotoje aplinkoje keičiasi ir rizikos suvokimas. Institucijos pradeda vertinti sprendimus pagal jų atitikimą vaiko interesams ar galimas reputacines pasekmes. Sprendimų priėmėjai gali būti linkę rinktis „saugiausią“ variantą viešumo požiūriu, net jei jis nėra optimalus vaiko situacijos sprendimo prasme. Tokia defensiška sprendimų logika gali lemti perteklinį formalizmą, intervencijų vėlavimą arba sprendimų perkėlimą kitoms institucijoms. Mediatizacija šiuo atveju veikia kaip episteminis filtras, per kurį sprendimai vertinami pirmiausia reputacinės rizikos, o ne episteminio pilnumo požiūriu.

Svarbus mediatizuotos aplinkos poveikio aspektas yra ir sprendimų naratyvizacija (Hjarvard, 2013). Sudėtingos vaiko situacijos viešojoje erdvėje dažnai redukuojamos iki aiškių, emocionalių paveiklų pasakojimų su „aukos“ ir „kaltininko“ vaidmenimis. Tokie naratyvai gali turėti grįžtamąjį poveikį instituciniams procesams: jie formuoja lūkesčius, kaip problema turėtų būti suprantama ir kokio tipo sprendimų tikimasi. Tarpinstituciniame bendradarbiavime tai gali sustiprinti interpretacijos konfliktus, nes institucijos gali jausti spaudimą prisitaikyti prie dominuojančio viešojo naratyvo, net jei jis neatitinka profesinio vertinimo.

Mediatizuota aplinka taip pat veikia tarpinstitucinį pasitikėjimą. Kai institucijų veiksmai ir sprendimai tampa viešo vertinimo objektu, didėja tendencija riboti informacijos atvirumą ir dalijimąsi. Institucijos gali vengti dalintis nebaigtais, preliminariais ar dviprasmiškais vertinimais, baimindamosi, kad jie bus neteisingai interpretuoti ar panaudoti viešojoje erdvėje (Sunstein, 2017). Tai dar labiau fragmentuoja informacijos srautus ir silpnina bendro žinojimo kūrimą. Episteminio požiūriu tokia situacija skatina uždaryti sprendimų priėmimo struktūrų formavimąsi. Mediatizacijos poveikis sprendimų priėmimui glaudžiai susijęs su anksčiau aptartais episteminiais burbulų ir aidų kambarių mechanizmais. Viešosios diskusijos ir socialinių tinklų reakcijos gali sustiprinti tam tikrus naratyvus ir kartu diskredituoti alternatyvias interpretacijas. Institucijos, siekdamos apsaugoti nuo kritikos, gali dar labiau įsitvirtinti savo „žinojimo burbuluose“, vengdamos išorinių balsų ar kitų institucijų kritinių pastabų. Tokiu būdu mediatizuota aplinka atspindi episteminius trikdžius ir aktyviai prisideda prie jų palaikymo. Šiame kontekste svarbu pabrėžti, kad mediatizacijos poveikis nėra vien neigiamas. Viešumas gali skatinti skaidrumą, atskaitomybę ir jautrumą vaiko teisėms. Tačiau be refleksyvaus tarpinstitucinio dialogo ir aiškių episteminų saugiklių viešumas tampa rizikos veiksnio, kuris skatina supaprastintus sprendimus ir trumpalaikes reakcijas. Todėl mediatizuotos aplinkos poveikis sprendimų priėmimui turi būti analizuojamas ne kaip išorinis triukšmas, bet kaip integrali episteminų trikdžių dalis.

Apibendrinant galima teigti, kad mediatizuota komunikacinė aplinka reikšmingai formuoja sprendimų priėmimo sąlygas vaiko gerovės politikoje. Ji keičia sprendimų tempus, rizikos vertinimą, naratyvų struktūrą ir tarpinstitucinį pasitikėjimą. Šie veiksniai sąveikauja su patikimumo, interpretacijos ir informacijos fragmentacijos problemomis, sudarydami kompleksinį episteminų trikdžių lauką. Šio lauko supratimas sudaro prielaidas pereiti prie sprendinių analizės, orientuotos į episteminės saugos, deliberatyvios komunikacijos ir bendro žinojimo stiprinimą.

6. EPISTEMINĖS SAUGOS STIPRINIMAS ATVEJO VADYBOJE

Atvejo vadyba vaiko gerovės politikoje užima centrinę vietą kaip institucinė erdvė, kurioje susikerta skirtingi žinojimo šaltiniai, profesinės logikos ir sprendimų priėmimo atsakomybės. Nors formaliai atvejo vadyba skirta koordinuoti pagalbą vaikui ir šeimai, episteminio požiūriu ji gali tapti arba episteminų trikdžių koncentracijos tašku, arba jų mažinimo mechanizmu. Todėl episteminės saugos stiprinimas atvejo vadyboje yra vienas svarbiausių sprendinių episteminų trikdžių prevencijai.

Pasak Anderson (2012) ir Dotson (2011), episteminė sauga šiame kontekste suprantama kaip institucinių procedūrų ir praktinių susitarimų visuma, užtikrinanti, kad sprendimų priėmimas būtų grindžiamas kuo pilnesniu, patikimesniu ir reflektuotu žinojimu. Tai reiškia informacijos kiekį ir jos kokybę, interpretavimo skaidrumą bei skirtingų balsų pripažinimą. Episteminės saugos principas reikalauja, kad atvejo vadybos procese būtų aiškiai atskiriami faktai, interpretacijos ir prielaidos, o kiekvienas sprendimas būtų pagrindžiamas ne vien procedūrine, bet ir epistemine logika.

Vienas iš esminių episteminės saugos elementų yra liudijimų patikimumo refleksija. Atvejo vadybos posėdžiuose dažnai pateikiami skirtingi vertinimai, tačiau retai eksplikuojama, kodėl vieni jų laikomi patikimesniais nei kiti. Episteminės saugos stiprinimas reikalauja sąmoningo darbo su patikimumo priskyrimo kriterijais: aiškaus įvardijimo, koku pagrindu laikomas patikimu vaiko pasakojimas, tėvų pateikiama informacija ar konkretaus specialisto vertinimas. Tokia refleksija padėtų sumažinti testimonialinio neteisingumo riziką ir išvengti automatizuoto nepasitikėjimo tam tikromis grupėmis.

Ne mažiau svarbus episteminės saugos aspektas yra interpretacijų derinimas. Atvejo vadyboje dažnai susiduriama su situacijomis, kai skirtingos institucijos pateikia tarpusavyje konkuruojančius problemas apibrėžimus. Episteminės saugos požiūriu svarbu ne eliminuoti šias interpretacijas, bet sudaryti sąlygas jų refleksyviai palyginimui ir sintezei. Tai galėtų būti įgyvendinama per struktūruotas diskusijas, kuriose kiekviena interpretacija būtų aiškiai įvardijama, aptariamoms jos prielaidoms ir ribotumams. Tokia praktika leistų pereiti nuo „pozicijų gynimo“ prie bendro problemos supratimo kūrimo.

Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencijos 12 straipsnis įtvirtina vaiko teisę laisvai reikšti nuomonę visais su juo susijusiais klausimais, atsižvelgiant į jo amžių ir brandą. Svarbi episteminės saugos sąlyga yra ir vaiko balso įtraukimas. Nors vaiko teisė būti išklaustamam yra įtvirtinta norminiuose dokumentuose, episteminiu požiūriu vaiko balsas dažnai išlieka marginalizuotas. Episteminės saugos stiprinimas reikštų vaiko pasakojimo traktavimą ne kaip papildomos informacijos, bet kaip episteminiu požiūriu reikšmingo žinojimo šaltinio, kuris turi būti interpretuojamas atsižvelgiant į vaiko amžių, brandą ir situacijos kontekstą. Tai taip pat reikalauja profesionalių kompetencijų ir metodų, leidžiančių išgirsti vaiką neperkraunant jo atsakomybę. (Lundy, 2007; Vis, Fossum, 2015).

Galiausiai episteminė sauga atvejo vadyboje glaudžiai susijusi su atsakomybės aiškumu. Kai nėra aišku, kas atsako už galutinį sprendimo suformulavimą ir skirtingų žinojimo šaltinių integraciją, episteminiai trikdžiai linkę išlikti. Todėl vienas iš sprendinių – aiškiai apibrėžti atvejo vadybininko, kaip episteminio koordinatoriaus, vaidmenį. Šis vaidmuo apimtų procedūrinę koordinavimą ir aktyvų bendro žinojimo kūrimo moderavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad episteminės saugos stiprinimas atvejo vadyboje yra būtina sąlyga episteminių trikdžių mažinimui vaiko gerovės politikoje. Tai reikalauja pereiti nuo formalaus informacijos apsikeitimo prie refleksyvaus žinojimo valdymo, kuriame sprendimų priėmimas grindžiamas ne vien procedūrine atitiktimi, bet ir episteminiu sąžiningumu.

IŠVADOS

1. Atlikta teorinė ir norminių dokumentų analizė parodė, kad vaiko gerovės politika šiuolaikinėje viešojo valdymo sistemoje remiasi tarpinstitucinio bendradarbiavimo principu, tačiau vien formalus institucinių funkcijų ir atsakomybių reglamentavimas neužtikrina kokybiško sprendimų priėmimo. Vaiko gerovės užtikrinimas priklauso ne tik nuo procedūrų egzistavimo, bet ir nuo institucijų gebėjimo kurti bendrą žinojimą, reflektuoti skirtingas profesines perspektyvas bei užtikrinti episteminį jautrumą sprendimų priėmimo procese.

2. Tyrimas atskleidė, kad episteminiai trikdžiai vaiko gerovės politikoje formuojasi dėl kelių tarpusavyje susijusių veiksnių: nevienodo patikimumo priskyrimo skirtingiems veikėjams, bendrų interpretacinių schemų stokos ir fragmentuotų informacijos šaltų. Šie procesai lemia situacijas, kai vaiko situacijos vertinimas tampa dalinis, o tarpinstitucinis bendradarbiavimas orientuojasi į procedūrinį atitikimą, o ne į visuminį vaiko interesų užtikrinimą.
3. Episteminio neteisingumo teorija leido parodyti, kad vaiko, šeimos ar net atskirų specialistų balsai institucinėse sistemose gali būti sistemingai marginalizuojami. Testimonialinis ir hermeneutinis neteisingumas tampa svarbiu teoriniu pagrindu aiškinant, kodėl praktikoje atsiranda nesusikalbėjimas tarp institucijų net ir esant aiškiam norminiam reglamentavimui bei formaliems bendradarbiavimo mechanizms.
4. Mediatizuota komunikacinė aplinka reikšmingai transformuoja sprendimų priėmimo logiką vaiko gerovės politikoje. Viešumo spaudimas, reputacinės rizikos valdymas, informacijos greitis ir fragmentacija gali skatinti defensivišką institucinį elgesį, riboti atvirą informacijos dalijimąsi ir stiprinti episteminius trikdžius. Tai leidžia teigti, kad šiuolaikinėje vaiko gerovės politikoje episteminiai procesai tampa ne mažiau svarbūs nei organizaciniai ar teisiniai mechanizmai.
5. Episteminių trikdžių mažinimas reikalauja sisteminių pokyčių, orientuotų į episteminės saugos stiprinimą, refleksyvų tarpinstitucinį dialogą, vaiko balso pripažinimą episteminiais ištekliais bei bendro žinojimo kūrimo praktikų plėtrą. Atvejo vadybos procese svarbus tampa ne tik institucijų koordinavimas, bet ir episteminio koordinavimo stiprinimas, kuriame būtų užtikrinamas nuoseklus informacijos integravimas, interpretacijų derinimas ir įrodymais grįstas sprendimų priėmimas.

LITERATŪRA

1. Anderson, Elizabeth. (2012), Epistemic justice as a virtue of social institutions. *Social Epistemology*, Vol. 26, No. 2, p. 163–173. ISSN 0269-1728.
2. Ansell, Chris; Gash, Alison, (2008) Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 4, p. 543–571. ISSN 1053-1858.
3. Dotson, Kristie. (2011) Tracking epistemic violence, tracking practices of silencing. *Hypatia*, Vol. 26, No. 2, p. 236–257. ISSN 0887-5367.
4. European Commission. (2021) *EU Strategy on the Rights of the Child*. Brussels: European Commission.
5. European Commission. (2021) *European Child Guarantee*. Brussels: European Commission.
6. Fricker, Miranda. (2007) *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-957052-2.
7. Hjarvard, Stig. (2013) *The Mediatization of Culture and Society*. London: Routledge. ISBN 978-0-415-69054-9.
8. Hjarvard, Stig. (2008) The mediatization of society: A theory of the media as agents of social and cultural change. *Nordicom Review*, Vol. 29, No. 2, p. 105–134. ISSN 1403-1108.
9. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas. Valstybės žinios, aktuali redakcija.
10. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Atvejo vadybos taikymo tvarkos aprašas. Vilnius, aktuali redakcija.

11. Nguyen, C. Thi. (2020) Echo chambers and epistemic bubbles. *Episteme*, Vol. 17, No. 2, p. 141–161. ISSN 1742-3600.
12. Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
13. Sunstein, Cass R. (2017) *Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 978-0-691-17726-0.
14. Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). *Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings*. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349.
15. Webster, F. (2014). *Theories of the Information Society*. Routledge.
16. Vis, S. A., & Fossum, S. (2015). *Organizational factors and child participation in decision-making: Differences between two child welfare organizations*. *Child & Family Social Work*.

EPISTEMIC DISRUPTIONS IN INTERINSTITUTIONAL COLLABORATION WITHIN CHILD WELFARE POLICY

DONATA JESIŪNIENĖ^{A,B}

^APanevėžio kolegija, ^BVytauto Didžiojo universitetas, Lietuva

ABSTRACT

This article analyses epistemic disruptions in inter-institutional collaboration in child welfare policy. Drawing on epistemic injustice and mediatization theories, it explores how different forms of knowledge shape decision-making. The study employs literature and document analysis. Findings show that disruptions arise from credibility conflicts, interpretative differences, and fragmented information flows. Strengthening epistemic safety and reflexive collaboration is proposed.

Keywords: *epistemic disruptions, epistemic injustice, inter-institutional collaboration, child welfare.*

KONKURENCINGUMO KELIAS TARPTAUTINIUOSE PERVEŽIMUOSE: TENDENCIJOS, INOVACIJOS IR SPRENDIMAI ATEIČIAI

KRISTINA KAROSEVIČIENĖ, RŪTA KAZAKEVIČIŪTĖ

Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjami veiksniai, lemiantys įmonių konkurencinį pranašumą tarptautinių pervežimų srityje. Tyrimo objektas – tarptautinių pervežimų paslaugas teikiančių įmonių konkurencingumas. Tyrimo tikslas – nustatyti veiksnius, turinčius įtakos įmonių konkurenciniam pranašumui tarptautinių pervežimų srityje. Tyrimo uždaviniai: apžvelgti naujausias tarptautinių pervežimų rinkos tendencijas, turinčias įtakos konkurencingumui bei pristatyti tyrimo apie įmonių konkurencingumo veiksnius rezultatus. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonių konkurencingumui didžiausią įtaką turi transporto priemonių atnaujinimas, technologinių sprendimų diegimas bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Be to, nustatyta, kad konkurenciniam pranašumui stiprinti svarbūs ir logistikos procesų efektyvumas ir gebėjimas prisitaikyti prie reguliavimo pokyčių.

Raktiniai žodžiai: konkurencinis pranašumas, tarptautiniai pervežimai, logistikos valdymas, technologijos, apklausa.

IVADAS

Tarptautinio transporto sektoriuje konkurencija nuolat stiprėja, o įmonės susiduria su iššūkiais, susijusiais su paslaugų kokybe, technologijų taikymu ir tvarumo reikalavimais. Nors inovacijos ir skaitmenizavimas siūlo sprendimus, daug įmonių vis dar negeba jų efektyviai pritaikyti. Tai lemia konkurencinio pranašumo silpnėjimą tarptautinėje rinkoje.

Globalioje rinkoje tarptautinio krovinio gabenimo paslaugos atlieka kartinį vaidmenį užtikrinant prekių judėjimą tarp šalių. Nuolat augant konkurencijai, logistikos įmonės turi ieškoti būdų, kaip didinti savo konkurencingumą, o tai apima kainos, kokybės, pristatymo laiko, inovacijų ir tvarumo veiksnius.

Verslo įmonių konkurencingumą galima apibrėžti kaip gebėjimą teikti prekes ir paslaugas taip, kad jos atitiktų klientų lūkesčius už palankesnę kainą nei konkuruojančių įmonių (Ivanova ir kt., 2017). Kaip teigia Sirina ir Zubkov (2020), siekiant užtikrinti transporto ir logistikos sistemų procesų efektyvumą, būtina nuolat optimizuoti jų valdymą. Šiuolaikinėje rinkoje konkurencingumas yra neatsiejamas nuo gebėjimo prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir geriau nei konkurentai suprasti bei tenkinti vartotojų poreikius. Konkurencingos įmonės sugeba pasiūlyti ne tik patrauklias kainas, bet ir pridėtinę vertę, užtikrindamos kokybę, inovacijas ir klientų aptarnavimą. Anot Nitsche ir Straube (2023), inovatyvumas ir efektyvumas yra svarbūs konkurencingumo aspektai globalioje logistikos rinkoje.

Nepaisant globalizacijos proceso ir tarptautinės prekybos augimo, transporto sektorius susiduria su iššūkiais, siekdamas išlaikyti savo paslaugų konkurencingumą. Technologinė pažanga ir tvarumo reikalavimai taip pat skatina keisti tradicinius verslo modelius, todėl kyla klausimas, kaip tarptautinio krovinio ekspedijavimo paslaugos gali išlikti konkurencingos globalioje rinkoje?

Tyrimo objektas – tarptautinių pervežimų paslaugas teikiančių įmonių konkurencingumas.

Tyrimo tikslas – nustatyti veiksnius, turinčius įtakos įmonių konkurenciniam pranašumui tarptautinių pervežimų srityje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti naujausias tarptautinių pervežimų rinkos tendencijas, turinčias įtakos konkurencingumui.

2. Pristatyti tyrimo apie įmonių konkurencingumo veiksmius rezultatus.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimas, atliktas taikant anketinę apklausą. Šis metodinis pagrindas leidžia pagrįsti teorines išvagas empiriniais duomenimis ir pateikti aktualias rekomendacijas transporto sektoriaus įmonėms.

Mokslinė problema – nepakankamas supratimas, kaip įvairūs konkurencingumo veiksniai (pvz., inovacijos, tvarumas, skaitmenizacija, klientų pasitenkinimas) tarpusavyje sąveikauja ir kokią praktinę įtaką jie daro įmonių veiklos rezultatams tarptautinėje pervežimų rinkoje.

1. TARPTAUTINIŲ PERVEŽIMŲ RINKOS ANALIZĖ

Siekiant užtikrinti tyrimo sąvokų aiškumą, šiame straipsnyje apibrėžiamos pagrindinės vartojamos sąvokos.

Konkurencingumas – tai įmonės gebėjimas išlaikyti arba gerinti savo padėtį rinkoje, teikiant efektyvias, patikimas ir ekonomiškai pagrįstas paslaugas. Jį lemia tiek vidiniai (technologinis pajėgumas, efektyvumas), tiek išoriniai veiksniai (rinkos sąlygos, teisinė aplinka) (Baumann et al., 2024, p. 2).

Inovacijos logistikoje apima naujų technologijų, skaitmeninių įrankių ir procesų diegimą, kurie padeda optimizuoti logistikos grandinę, mažina sąnaudas, spartina pristatymus ir didina klientų pasitenkinimą (Really Good Innovation Glossary, 2024, p. 3)

Tvarumas tarptautiniuose pervežimuose reiškia aplinkai draugiškų ir socialiai atsakingų praktikų taikymą, tokių kaip emisijų mažinimas, ekologiškos transporto priemonės ar maršrutų optimizavimas (Naseem et al., 2022, p. 6; MDPI, 2024, p. 6).

Skaitmenizavimas – tai skaitmeninių sprendimų (pvz., GPS, TMS, blokų grandinės) diegimas logistikos procesuose siekiant geresnio matomumo, greitesnio informacijos srauto ir sprendimų pagrįstumo (Cichosz, 2018, p. 73; Eljazzar et al., 2018, p. 73).

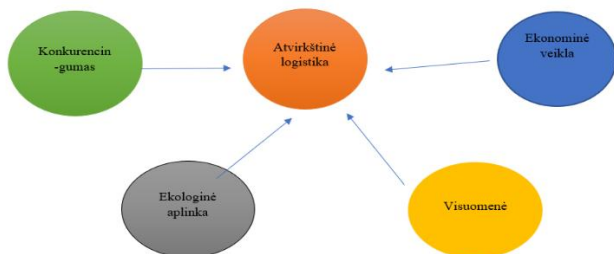
Atvirkštinė logistika – tai produktų grąžinimo, perdirbimo ar perpakavimo procesai, svarbūs dėl žiedinės ekonomikos ir e. prekybos plėtos. Kaip teigia Keršienė (2009), kiekvienai įmonei, norint įgyti ilgalaikius konkurencinius pranašumus, svarbu užtikrinti tvarų įmonės konkurencingumą. Tokie pranašumai gali apimti įvairias veiklos sritis, pavyzdžiui, kainą, produkcijos asortimentą, kokybę ir pan. Tik tie pranašumai, kurių konkurentai negali lengvai atkartoti, suteikia tikrą naudą. Įmonė gali laikyti save turinčia ilgalaikį konkurencinį pranašumą, jei jis yra reikšmingas ir naudingas tiek įmonei, tiek vartotojams; jei jis išlieka stabilus keičiantis aplinkai ir atsparus konkurentų bandymams jį atakuoti; jei pranašumas yra pripažįstamas vartotojų. Vis dėlto, jokie konkurenciniai pranašumai negali būti išlaikomi be laiko ribojimo. Siekiant padidinti konkurencinių pranašumų stabilumą, svarbu įtraukti vartotojų pageidavimus į strateginį planavimą bei atsižvelgti į izoliacijos mechanizmų galimybes vietinėje verslo ar rinkos aplinkoje. Pasak Havenga (2018), logistikos sektoriaus tobulinimas, suformuluotas bendrai konkurencingumo ir augimo perspektyvoms, galėtų tapti nacionaliniu ekonominiu veiksmu. Logistikos pramonės pakilimas gali priversti logistiką tapti nacionaliniu gamybos veiksmu, taip prisidedant prie nacionalinių krovinių vežimo sąnaudų mažinimo ir pasaulinio konkurencingumo gerinimo. Kaip teigia autoriai Halaszovich, Kinra (2020), vienas iš pagrindinių logistikos teikiamų konkurencinių pranašumų yra transporto sąnaudų mažinimas, o tai gali sėkmingai neutralizuoti įvairias išlaidas, susijusias su tarptautine prekyba. Vienas iš konkurencingumo aspektų įmonėse yra atvirkštinė logistika. Tai produktų, grąžinamų iš vartotojo gamintojui ar platintojui, sugrąžinimo, keitimo, remonto, perpakavimo, perdirbimo ir kt. Šis logistikos srautas tapo ypač svarbus augant elektroninei prekybai ir žiedinei ekonomikai bei kuriant griežtesnius aplinkosaugos standartus. Siekdamos įgyvendinti efektyvius atvirkštines logistikos procesus, įmonės turi sukurti strategijas, kaip supaprastinti grąžinimo procedūras, didinti ir standartizuoti grąžinimų valdymą bei naudoti savo sandėlio valdymo programinę įrangą, greičiau apdoroti grąžinimus, kad padidintų klientų pasitenkinimą, automatizuotų visą procesą ir optimizuotų

atsargų kiekį realiuoju laiku. Atvirkštinės logistikos strategijos įgyvendinimas gali veiksmingai padėti šiuolaikinėms gamybos įmonėms pagerinti įmonių konkurencingumą (Ivanova, Rogaczewski, Lutsenko, 2022). Anot autorių (Ivanovas ir kt., 2022) matyti, kad labai reikšminga atvirkštinės logistikos įtaka klientų pasitenkinimui, ypač, kalbant apie perdirtos prekės kainą, kokybę ir mažesni paslaugų atstovų bei įsigijimo procesų poveikį.

Konkurencingumas skatina diegti atvirkštinės logistikos sprendimus.

Ekologinė aplinka ir visuomenė daro įtaką atvirkštinės logistikos poreikiui ar kryptiai.

Ekonominė veikla yra tiek priežastis, tiek rezultatas – ji susijusi su atvirkštinės logistikos procesais. (žr. 1 pav.)



1 pav. Atvirkštinės logistikos poveikio konkurencingumui modelis
(Sudaryta autorių, 2026)

Iš paveikslo matyti, kad atvirkštinė logistika turi teigiamos įtakos įmonės konkurencingumui. Atvirkštinė logistika suteikia strateginį konkurencinį pranašumą ir padeda sumažinti bendrą sąnaudas, atsirandančias dėl naujų produktų pateikimo į rinką ir jų sugrįžimo į vertės grandinę (Ivanova, R. Rogaczewski, I. Lutsenko, 2022).

Kaip teigia Pogodina ir kt., (2022) strateginiame įmonės veiklos planavime turėtų būti atsižvelgiama į buvusias, esamas ir numatomas (geidžiamas) konkurencines pozicijas. Konkurencinė padėtis yra statinė charakteristika ir būdama susieta su konkrečiu laiku, neparodo dinamikos ir varomųjų jėgų, gerinančių įmonės (produkto) padėtį rinkoje. Konkurencinė padėtis ir konkurencinius pranašumus sieja konkurencinė strategija, kuri apibrėžiama kaip bendras plėtros planas, kuriuo siekiama strateginėje perspektyvoje užtikrinti naudingiausią įmonės ar produkto konkurencinę padėtį rinkoje, įgyvendinant esamus ir sukuriant naujus konkurencinius pranašumus. Taigi verslumo struktūros konkurencinės strategijos pagrindas ir turinys yra įmonės ar atskiro jos produkto perkėlimas iš esamos konkurencinės padėties į pageidaujamą, įgyvendinant konkurencinius pranašumus. Konkurencinės strategijos kuriamos tiek įmonės, tiek jos padalinių, susijusių su skirtingomis rinkomis ar skirtingais produktais.

1 lentelėje matoma 1–3 strategijos būdingos naujoms ir sparčiai besivystančioms rinkoms, o 4–5 strategijos taikomos dirbant brandžioje rinkose. Taigi analitiko strategija gali būti intensyvi ir ištverminga ir kiekviena iš jų gali būti pirmaujanti išlaidų srityje, tiek į vadovavimą diferenciacijai. Gynėjo strategija pirmoji gali būti orientuota į sąnaudų lyderystę arba lyderystę diferenciacijos būdu, o antroji – atsižvelgimas į rinkos pokyčius kaip pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį.

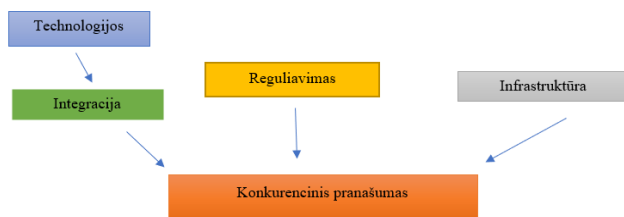
Kombinuota konkurencinių strategijų matrica

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

MAX	Akcentuojamas rinkos/pardavimų augimas			MIN
	TYRINĖTOJAS	ANALIZUOTOJAS	GYNĖJAS	REAKTORIUS
Konkurencinga strategija (vertikali ašis)	1. Įmonė, kurios augimo strategija yra remiantis naujų produktų kūrimu ir rinkos formavimu	2. Įmonė, turinti stiprią konkurencinę poziciją savo pagrindinėje prekėje/rinkoje, siekianti plėstis į gretimas rinkas per diferencijuotus pasiūlymus	4. Įmonė, kurios strategija yra apginti diferencijuotą konkurencinę poziciją brandžioje rinkoje	6. Įmonė, kuri neturi aiškiai apibrėžtos verslo plėtros ir konkurencinės strategijos
		3. Įmonė, turinti stiprią konkurencinę poziciją savo pagrindinėje prekėje/rinkoje, siekianti plėstis į gretimas rinkas siūlydama žemas kainas	5. Įmonė, kurios strategija orientuota į žemų kainų palaikymą brandžioje rinkoje	

Pasak Schwab (2018, p. 33), padidėjusį konkurencingumą rinkoje žymi padidėjęs produktyvumas, kurį lemia pagrindiniai ekonominiai veiksniai, tokie kaip: institucijos, visa infrastruktūra, makroekonominis stabilumas, sveikatos apsauga. Taip pat efektyvumo didinimo veiksniai: aukštasis mokslas, prekių rinkos efektyvumas, darbo rinkos efektyvumas, finansų rinkos sudėtingumas, technologinis pasirengimas, rinkos dydis.

Remiantis autoriais Chang ir kt., (2021), pagrindiniai konkurencinio pranašumo veiksniai tarptautinėje logistikos pramonėje yra technologijų taikymas, reguliavimo aplinka, infrastruktūra ir integracija. Kaip nustatė Chang ir kt., 2021, matyti, jog integracija veikia kaip tarpininkas tarp technologijų ir konkurencinio pranašumo, o reguliavimas turi tiesioginę įtaką konkurencinio pranašumo formavimuisi. Kaip pažymi Keršienė (2009), konkurencingumas dažniausiai priklauso nuo įmonės gebėjimo prisitaikyti prie rinkos pokyčių, įgyvendinant strateginius pokyčius.



2 pav. **Technologijų, integracijos ir reguliavimo įtaka konkurenciniam pranašumui**

(Sudaryta autorių, 2026)

Schema parodo, kad technologijos, reguliavimas, infrastruktūra ir jų tarpusavio integracija yra kertiniai elementai, kurie leidžia organizacijai ar šaliai įgyti konkurencinį pranašumą. Ji padeda susisteminti mąstymą strateginio planavimo ar politikos formavimo kontekste. Pasak Batarlienės ir Jarašūnienės (2024), inovacijos yra vienas iš pagrindinių konkurencinio pranašumo veiksmų logistikos srityje.

Schemos komponentų paaiškinimas:

(Sudaryta autorių, 2025)

Komponentas	Paiškinimas
Technologijos	Inovacijos, skaitmenizacija, dirbtinis intelektas ir kitos technologijos leidžia įmonėms veikti efektyviau, greičiau reaguoti į rinkos poreikius.
Integracija	Tai gali reikšti tiek vidinę procesų integraciją (tiekimo grandinė, skyriai), tiek išorinę (bendradarbiavimas su partneriais, tiekėjais). Integracija yra tarpinė grandis tarp technologijų ir konkurencinio pranašumo.
Reguliavimas	Politinis ir teisinis reguliavimas (pvz., mokesčių politika, licencijavimas, aplinkosaugos normos) gali skatinti arba riboti konkurenciją.
Infrastruktūra	Fizinis (transportas, logistika, energija) ir skaitmeninis (internetas, duomenų centrai) pagrindas, be kurio konkurencija negalima.

Kaip matome 1 paveiksle pateikiamos pagrindinės sandėliavimo procesų tobulinimo kryptys, o 2 paveikslas detaliau parodo, kokios technologinės inovacijos šiose srityse taikomos praktikoje.

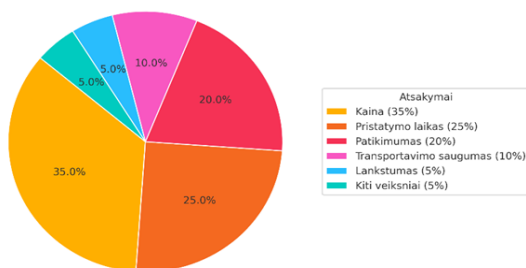
Tarptautinių pervežimų konkurencingumui itin svarbus gebėjimas kurti ilgalaikius pranašumus, kurie ne tik sunkiai kopijuojami konkurentų, bet ir teikia realią vertę vartotojams. Tvaraus konkurencingumo pagrindu tampa kainos ir kokybės balansas, inovacijos, paslaugų greitis bei gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Ypatingas dėmesys skiriamas atvirkštinei logistikai – kaip strateginiam įrankiui, leidžiančiam didinti klientų pasitenkinimą ir mažinti sąnaudas. Pabrėžiama, kad konkurenciniai sprendimai turi būti orientuoti į technologinę pažangą, skaitmenizaciją, efektyvią integraciją su partneriais ir išmanų procesų valdymą. Be to, infrastruktūra ir reguliacinė aplinka daro esminę įtaką logistikos sektoriaus konkurencingumui, o kryptinga strategija padeda įmonėms veiksmingai pozicionuotis tiek augančiose, tiek brandžioje rinkose.

2. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo organizavimas - buvo atlikta internetinė apklausa svetainėje, Apklaus.lt, visiems dalyviams buvo nusiųsta elektroniniu paštu. Respondentams buvo užtikrintas konfidencialumas, nesukelti žalos dalyviams, taip pat tikslumas ir sąžiningumas pateikiant tyrimo rezultatus. Apklausa vyko penkias dienas nuo 2025-05-05 iki 2025-05-09. Tyrimo pradžioje buvo atliekama mokslinės literatūros analizė.

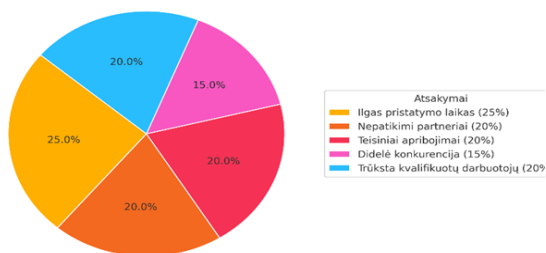
Duomenų rinkimas – tyrime dalyvavo 95 respondentai, iš jų 66 moterys ir 29 vyrai. Didžioji dalis apklaustųjų 26-35 metų amžiaus logistikos specialistai. Atlikta analizė internetinėje svetainėje Apklaus.lt su 16 uždaro tipo klausimais. Siekiant išanalizuoti tarptautinių krovininių vežimo paslaugų konkurencingumą ir atpažinti pagrindinius iššūkius, žemiau pateiktuose paveiksluose matyti visų dalyvavusių respondentų atsakymai skritulinėse diagramose. Remiantis teoriniais konkurencingumo veiksniais, atliktas kiekybinis tyrimas, siekiant įvertinti jų praktinę reikšmę transporto sektoriaus įmonių veikloje.

Pateiktame 3 pav. dalyvių buvo prašoma nurodyti, kas, jų manymu lemia krovininių vežimo paslaugų konkurencingumą. Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad paslaugų konkurencingumą lemia kaina (35 proc.), taip pat pristatymo laikas (25 proc.) ir patikimumas (10 proc.), mažiausiai surinko transportavimo saugumas (10 proc.), lankstumas (5 proc.) ir kiti veiksniai (5 proc.). Pagal rezultatus, galima teigti, jog klientai dažniau renkasi gerą kainą ir greitą prekių pristatymą, o tai lemia įmonių konkurencingumą. Įmonėms siekiant išlikti konkurencingoms, reikia greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir suplanuoti efektyvų procesą nuo užsakymo pateikimo iki pristatymo. Dauguma respondentų teigė, kad svarbiausia – paslaugų kokybė, o tai sutampa su M. Christopher (2020) mintimi, jog paslaugų kokybė yra vienas iš kertinių logistikos konkurencingumo ramsčių.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal paslaugų konkurencingumą
(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis darbo autorių, 2026)

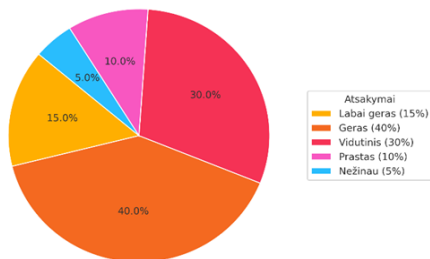
Pagal gautus respondentų atsakymus, galima įvardyti pagrindines konkurencingumo trūkumų įvardintas problemas. Respondentų buvo klausiama apie tarptautinių pervežimų sektoriaus dažniausius pasitaikančius iššūkius, 4 pav.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dažniausiai susiduriama iššūkius
(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis darbo autorių, 2026)

Apklausoje pagal gautus rezultatus matoma, kad dalyviai dažniausiai įvardijamą trūkumą pasirinko ilgą pristatymo laiką (25 proc.), tai gali turėti neigiamą poveikį klientų pasitenkinimui ir konkurencingumui. Nemažą dalį sudarė nepatikimi partneriai (20 proc.), įvairūs teisiniai apribojimai, kurie sunkina prekių judėjimą (20 proc.), taip pat kvalifikuotų darbuotojų trūkumas (20 proc.) ir didelė konkurencija (15 proc.). Galima teigti, kad šie iššūkiai gali lemti mažesnę konkurencingumą ir įmonių bankrutavimą, klientų nepasitenkinimą ir tiekimo grandinės trikdžius.

Apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma įvertinti paslaugų kokybės ir kainos santykį tarptautiniuose pervežimuose 5 pav.

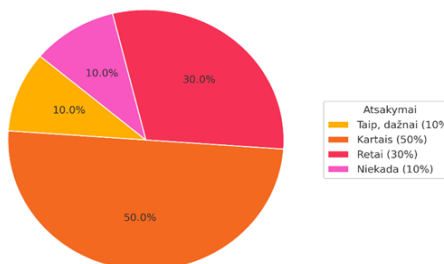


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal paslaugų kokybės ir kainos santykį tarptautiniuose pervežimuose

(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis darbo autorių, 2026)

Kokybės ir kainos santykis pateiktoje apklausoje didžioji dalis rodo, kad yra geros (40 proc.) ir vidutinės (30 proc.), mažiau pasirinko, kad yra labai geros (15 proc.), prastos (10 proc.), o kiti nežino (5 proc.). Pagal pateiktus rezultatus, galima teigti, kad įmonėms svarbu išlaikyti gerą paslaugų ir kokybės santykį, išlaikant stabilumą rinkoje, išvengiant nereikalingų nuostolių ir siekiant geresnio klientų pasitenkinimo.

Dalyvių buvo klausiama ar dažnai tenka susidurti su vėlavimais tarptautiniuose pervežimuose, pateikiami atsakymai 6 pav.



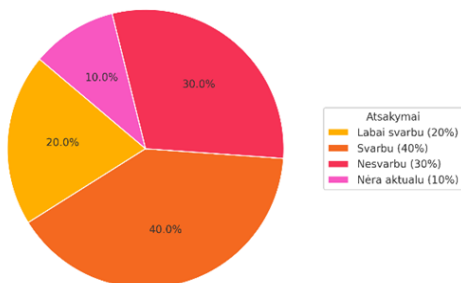
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vėlavimus tarptautiniuose pervežimuose

(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis darbo autorių, 2026)

Ši diagrama rodo, kad įmonės gana dažnai susiduria su vėlavimais, pusė respondentų nurodė, kad kartais susiduria (50 proc.), beveik trečdalis atsakė, kad susiduria retai, kas turi teigiamos įtakos logistikos tiekimo grandinei, likusi dalis atsakė taip dažnai (10 proc.) ir niekada (10 proc.). Galima teigti, kad įmonės susiduria dažnai su vėlavimais dėl eismo ar oro sąlygų, muitinės procedūrų ar griežtų kokybės standartų.

Pagal gautus respondentų atsakymus, galima įvardinti konkurencingumo tobulinimo kryptį nustatymus. Žemiau diagramose pateikiami atsakymai.

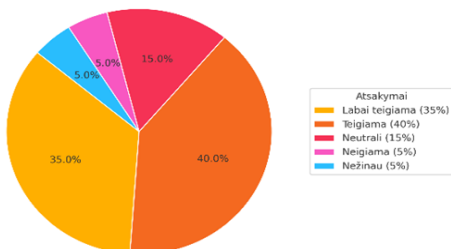
Dalyviai buvo apklausti dėl ekologiškų ir tvarių sprendimų svarbos įmonių tarptautiniuose pervežimuose 7 pav.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas ekologiškumą ir tvarius sprendimus
(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis darbo autorių, 2026)

Pateiktoje apklausoje matoma, kad dalyviams yra svarbūs ekologiški tvarus sprendimai tarptautiniuose pervežimuose (40 proc.), nemažai atsakė, kad jiems nėra svarbūs (30 proc.), o likusi dalis atsakė, kad jiems nėra aktualu (10 proc.). Tai rodo, kad įmonės supranta, kokia yra svarbi aplinkosaugos sistema ir reikia laikytis griežtų reikalavimų išmetamųjų dujų mažinimui, diegiant IT sistemas ir renkantis ekonomišką transportą.

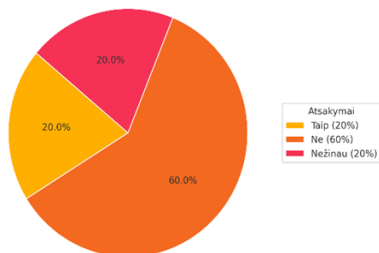
Žemiau 8 pav. respondentai vertino, kokią įtaką konkurencingumui įmonėse daro skaitmenizacija.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skaitmenizacijos įtaką konkurencingumui
(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis Rūtos Kazakevičiūtės, 2026)

Didžioji dalis apklaustųjų teigiamai vertina įmonės konkurencingumui diegiamą skaitmenizaciją (40 proc.) ir labai teigiamai (35 proc.), likusieji vertina neutraliai (15 proc.), neigiamai (5 proc.), o kiti nežino (5 proc.). Tai rodo, kad dauguma įmonių pripažįsta technologines naujoves ir jų svarbą logistikos procesuose. Įmonėse turėtų būti diegiamos krovinio sekimo sistemos, suautomatizuoti procesai, kurie lemia mažesnę žmoniškųjų klaidų riziką.

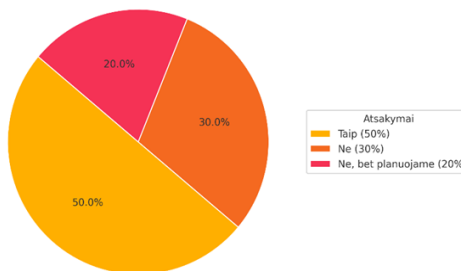
Respondentų buvo klausiamas ar tarptautinių pervežimų sektoriuje pakanka valstybės/ ES paramos konkurencingumui didinti 9 pav.



9 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal tarptautinių pervežimų pakankamumą**
(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis Rūtos Kazakevičiūtės, 2026)

Atlikta analizė 9 pav. rodo, kad didžiajai daliai dalyvių nepakanka valstybės paramos konkurencingumui skatinti (60 proc.), mažesnei daliai pakanka (20 proc.), kiti neturi aiškos nuomonės (20 proc.) Tai rodo, kad valstybė turėtų stiprinti paramos programas, o įmonės prašyti finansavimo galimybių.

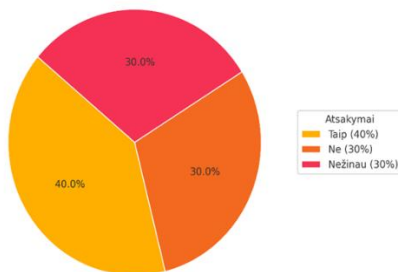
Apklausoje dalyvių buvo klausiama ar jie bendradarbiauja su užsienio partneriais dėl transporto paslaugų 10 pav.



10 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimą su užsienio partneriais**
(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis darbo autorių, 2026)

Apklausoje pusę apklaustųjų nurodė, kad bendradarbiauja su užsienio partneriais dėl transporto paslaugų (50 proc.), kiti atsakė, kad nebendradarbiauja (30 proc.) arba dar tik planuoja (20 proc.). Bendradarbiavimas su užsienio partneriais įmonėms yra svarbus skatinant įmonės augimą ir konkurencingumą, taip pat siekiant didinti geografines teritorijas.

Respondentų buvo klausiama ar jų įmonė yra konkurencinga tarptautinėje rinkoje 11 pav.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės konkurencingumą tarptautinėje rinkoje
(Sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis Rūtos Kazakevičiūtės, 2026)

Pagal atliktą apklausą skritulinėje diagramoje matoma, kad dauguma Lietuvos įmonių yra konkurencingos (40 proc.) nemažai atsakė, kad nėra konkurencingos (30 proc.), likusi dalis respondentų neturi aiškos nuomonės (30 proc.). Galima teigti, kad tik konkurencingos įmonės gali išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujų, turi didesnes galimybes gauti užsakymų ir sekti technologines naujoves.

Remiantis apklausos tyrimo rezultatais, apibendrintai galima teigti, jog įmonėms norint išlikti konkurencingoms reikia stiprinti skaitmenizaciją taip diegiant naujas krovinio sekimo sistemas, naudotis elektroniniais dokumentais, automatizuoti procesus, kurie gali sumažinti vėlavimus, klaidų riziką ir gerinti klientų aptarnavimo kokybę. Taip pat gerinti tiekimo grandinės procesus, skatinti įmones daugiau tausoti aplinką, dalyvauti žaliosios logistikos plėtroje.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai pagrindžia teorijoje iškeltus konkurencinius veiksnius, leidžia įvertinti jų poveikį praktikoje bei formuluoti išvadas.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė atskleidė, kad įmonių konkurencingumas tarptautinių pervežimų srityje priklauso nuo įvairių veiksnių, iš kurių svarbiausi yra technologinių sprendimų diegimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, infrastruktūros efektyvumas bei gebėjimas prisitaikyti prie reguliavimo pokyčių.
2. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui daro: transporto priemonių atnaujinimas, informacinių sistemų diegimas, kvalifikuotų darbuotojų trūkumo sprendimas, klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas ir lankstus reagavimas į rinkos pokyčius.

LITERATŪRA

1. Baumann, J., Leick, B., & Martínez, F. (2024). The Competitive Advantage of Firms in International Transport Markets. London: Routledge.
2. Chia-Hsun Chang, Chin-Shan Lu, Po-Lin Lai (2021). Examining the drivers of competitive advantage of the international logistics industry. prieiga per internetą:

- https://www.researchgate.net/publication/350903820_Examining_the_drivers_of_competitive_advantage_of_the_international_logistics_industry
3. Cichosz, M. (2018). Digital transformation in logistics: Empirical study and theoretical insights. *LogForum*, 14(1), 23–33. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.265>
 4. Eljazzar, M. M., Elmaraghy, H. A., & ElMaraghy, W. H. (2018). The Impact of Blockchain and IoT on Logistics. *Procedia CIRP*, 72, 620–625.
 5. Havenga, J. H. (2010). Logistics costs in South Africa: The case for macroeconomic measurement. Stellenbosch University.
 6. Halaszovich, F., Kinra, A. (2020). The impact of distance, national transportation systems and logistics performance on FDI and international trade patterns: Results from Asian global value chains prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0967070X17303670>
 7. Ivanova, T., Rogaczewski, R., Lutsenko, I. (2022). Influence of reverse logistics on competitiveness, economic performance, ecological environment and society prieiga per internetą: <https://research.ebsco.com/c/3y5mgj/viewer/pdf/n6su3bmtbz>
 8. Ivanova, E., Kordos, E., Struharnanska, M., Navickas, V. (2024), “Digitisation Process as a Competitiveness Development Factor in V4 Countries”, Transformations in Business & Economics prieiga per internetą: <https://research.ebsco.com/c/3y5mgj/viewer/pdf/zsggp5bpvv>
 9. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. prieiga per internetą: <https://research.ebsco.com/c/3y5mgj/viewer/pdf/og65t7paj>
 10. MDPI (2024). Technological Solutions for Sustainable Freight Transport: A Review. *Sustainability*, 16(2), 245. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
 11. Naseem, S., Zhang, X., & Rehman, F. (2022). Sustainability in international transportation: Challenges and future prospects. *Sustainability*, 14(6), 3012. <https://doi.org/10.3390/su14063012>
 12. Nitsche, B., Straube, F. (2023). Current State and Future of International Logistics Networks—The Role of Digitalization and Sustainability in a Globalized World prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2305-6290/7/4/83>
 13. Pogodina, V., Chistyakova, A., Ershova, A., Fomenko, A., Danilochkina A. (2022). Formation of a competitive development strategy for a transport and logistics company. prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146522004288>
 14. Really Good Innovation Glossary. (2024). Logistics innovation. Retrieved from <https://www.reallygoodinnovation.com/glossary/logistics-innovation>
 15. Schwab, K. (2018). The global competitiveness Report prieiga per internetą: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf> _ Sirina, N., Zubkov, V. (2020). Transport Services Management on Transport and Logistic Methods prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146521002362>

PATHWAYS TO COMPETITIVENESS IN INTERNATIONAL TRANSPORT: TRENDS, INNOVATIONS AND SOLUTIONS FOR THE FUTURE

KRISTINA KAROSEVIČIENĖ, RŪTA KAZAKEVIČIŪTĖ

Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

The research examines the factors influencing the competitive advantage of companies operating in the field of international freight transport. The object of the research is the competitiveness of companies providing international transport services. The aim of the study is to identify the key factors affecting companies' competitive advantage in international freight transport.

The objectives of the study are:

1. To review the latest trends in the international freight transport market that impact competitiveness.

2. To present the results of a survey on the factors influencing company competitiveness.

The research methods include a literature analysis and a quantitative study conducted through a questionnaire survey. The research results revealed that the most significant factors influencing competitiveness are fleet renewal, implementation of technological solutions, and continuous employee training. In addition, logistics process efficiency and the ability to adapt to regulatory changes were identified as important components of competitive strength.

Keywords: *competitive advantage, international freight transport, logistics management, technologies, survey.*

APPLYING CONTEMPORARY SOLUTIONS TO WAREHOUSE PROCESS IMPROVEMENT: THE INTERACTION OF TECHNOLOGY, EFFICIENCY AND SUSTAINABILITY

INNA KHAIRULINA, KRISTINA KAROSEVIČIENĖ

Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

The article analyzes the theoretical and practical aspects of applying contemporary technologies to improve warehouse processes. The object of the research is warehouse processes. The aim of the article is to analyze the possibilities of applying contemporary technological solutions for warehouse process improvement. To achieve this aim, the following objectives were set: (1) to analyze warehouse process optimization possibilities, (2) to present the results of an empirical study on the application of contemporary technologies in practice. The research methods include literature and document analysis and a quantitative study conducted through a questionnaire-based survey. The empirical study was carried out in a logistics company in Kaunas. The results show that while order processing is evaluated positively, information transfer, inventory monitoring, and interdepartmental communication remain weak points. Organizational challenges such as undefined responsibilities and a lack of standardized operating procedures (SOPs) were also identified. Respondents assessed the implementation level of various improvement and sustainability measures, revealing that most technological and environmental solutions are only partially applied. The findings confirm the potential of contemporary technologies but highlight the need for strategic commitment and employee engagement.

Key words: warehousing, process improvement, contemporary technologies, sustainability, logistics management.

INTRODUCTION

In today's dynamic logistics environment, the role of warehouse operations has become increasingly central to the overall performance and competitiveness of supply chains. With growing demand for speed, accuracy, and flexibility, warehouses are under constant pressure to improve operational efficiency. In this context, technological innovations are becoming critical tools for optimizing warehousing processes, reducing errors, and responding to rising customer expectations.

Modern warehouse management increasingly relies on advanced information technologies, automation, and organizational methods to ensure better coordination, resource utilization, and sustainability. Solutions such as Warehouse Management Systems (WMS), automated picking technologies, and autonomous mobile robots (AMRs) are reshaping how goods are stored, retrieved, and shipped. Furthermore, principles of lean logistics and environmental sustainability are being integrated to reduce waste and support long-term strategic goals.

Although the benefits of these technologies are well established in academic literature (Perkumienė et al., 2022; Batarlienė & Jarašūnienė, 2024), their actual implementation in Lithuanian logistics companies remains limited and uneven. Many organizations continue to rely on manual processes and face internal challenges such as inefficient planning, lack of standardized procedures, and limited use of modern tools. These inefficiencies result in increased costs, operational bottlenecks, and difficulty meeting customer expectations.

This article presents a theoretical and empirical analysis of modern technological solutions for warehouse process improvement. The first part of the article examines current trends and practices

in warehousing technologies, while the second part presents research findings from a survey conducted among employees of a logistics company in Kaunas.

The object of the research is warehouse processes.

The aim of the article is to analyze the possibilities of applying contemporary technological solutions for warehouse process improvement.

Objectives:

1. To analyze warehouse process optimization possibilities.
2. To present the results of an empirical study on the application of contemporary technologies in practice.

Methods: analysis of scientific literature and documents; quantitative research conducted through a questionnaire survey.

1. THEORETICAL INSIGHTS INTO THE APPLICATION OF CONTEMPORARY TECHNOLOGIES IN WAREHOUSING

Warehouse process improvement is vital for enhancing operational efficiency, reducing costs, and maintaining competitive advantage in a fast-paced logistics environment. Efficient warehouse operations ensure smooth supply chain functionality, minimize inventory costs, and improve customer satisfaction through accurate and timely order fulfillment.

This chapter explores the significance of warehouse process improvement in enhancing operational efficiency, reducing costs, and boosting customer satisfaction. It addresses key issues such as inventory management challenges, process bottlenecks, and the need for technological integration to streamline warehouse operations. Effective warehouse management ensures optimal inventory levels, timely delivery of goods, and efficient use of resources, directly influencing the overall performance and profitability of companies in the logistics and supply chain sector. Inefficient warehouse layouts increase travel distances, extend retrieval times, and escalate operational costs. According to Bartholdi and Hackman (2019), warehouse layout optimization can lead to a considerable reduction in travel time and operational inefficiencies.

Technological advancements, including robotics, automation, and integrated Warehouse Management Systems (WMS), have become critical tools in addressing warehouse inefficiencies.

A summary of key technologies used in warehousing is presented in Table 1.

Table 1

Overview of Modern Technologies in Warehousing

(Made by authors, 2026)

Technology	Purpose / Function	Benefits in Warehousing
WMS (Warehouse Management System)	Inventory control, process monitoring	Accuracy, efficiency, control
Automated picking solutions	Item picking, sorting	Time saving, error reduction
AMR (Autonomous Mobile Robots)	Goods transportation within the warehouse	Flexibility, reduced labor demand
Lean logistics (5S, JIT, Kaizen)	Process optimization, waste reduction	Efficiency, quality improvement
Sustainable technologies	Energy-efficient equipment, recycling systems	Environmental friendliness, resource saving

Automated systems significantly increase productivity, reduce errors, and enhance space utilization. Tompkins et al. (2010) emphasize that automated storage and retrieval systems significantly improve warehouse productivity and inventory management accuracy.

Furthermore, the rapid growth of e-commerce has intensified the demand for quicker and more flexible warehouse processes. Modern consumers expect faster deliveries, necessitating warehouse operations that can handle a high volume of orders with minimal lead time. This has pushed companies to adopt more advanced warehousing technologies such as Autonomous Mobile Robots (AMRs), predictive analytics, and real-time inventory tracking tools.

Lean logistics approaches, including 5S, Kaizen, and Just-in-Time (JIT), combined with Six Sigma techniques, play a crucial role in improving warehouse efficiency and reducing waste. These methodologies emphasize continuous improvement, standardization, and quality control, fostering a culture of efficiency and accountability in warehouse operations.

Sustainable warehousing has also become increasingly important as businesses face growing pressure to reduce their environmental impact. Energy-efficient equipment, recycling programs, and the use of eco-friendly materials contribute to greener operations. As noted by Batarlienė and Jarašūnienė (2024), sustainable practices not only align with corporate social responsibility goals but also result in long-term cost savings.

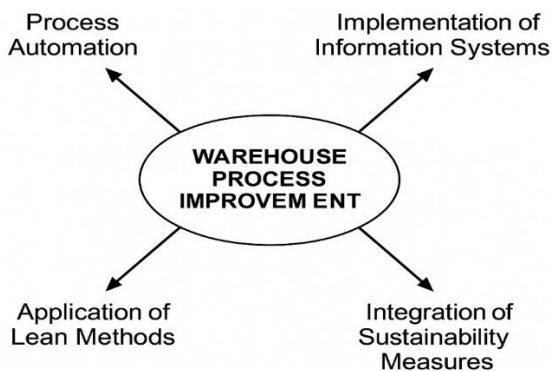


Figure 1. Illustrates the main directions of warehouse process improvement discussed in this section
(Made by authors, 2026)

In conclusion, the integration of modern technological solutions—ranging from automation and WMS to Lean tools and sustainable infrastructure—is essential for transforming traditional warehousing into an agile, efficient, and environmentally responsible component of the supply chain.

2. EMPIRICAL RESEARCH ON THE APPLICATION OF CONTEMPORARY TECHNOLOGIES IN WAREHOUSING

To evaluate the feasibility and enhancement potential of contemporary warehousing technologies, an empirical quantitative study was conducted using a questionnaire-based survey. The survey was distributed online to logistics company employees in Kaunas between February 19 and 25, 2025, and received 51 responses. The sample consisted primarily of logistics specialists aged 18–25 with vocational-level education.

Assessment of Warehouse Processes

The survey revealed that certain processes—particularly order processing—were evaluated positively, with approximately two-thirds of respondents rating them as good or very good. In contrast, around one-third of respondents gave neutral or negative ratings to information transfer, inventory monitoring, and goods storage, indicating key areas for improvement. The lowest scores were assigned to the preliminary information transfer phase, indicating a possible communication gap in the early stages of warehouse operations.

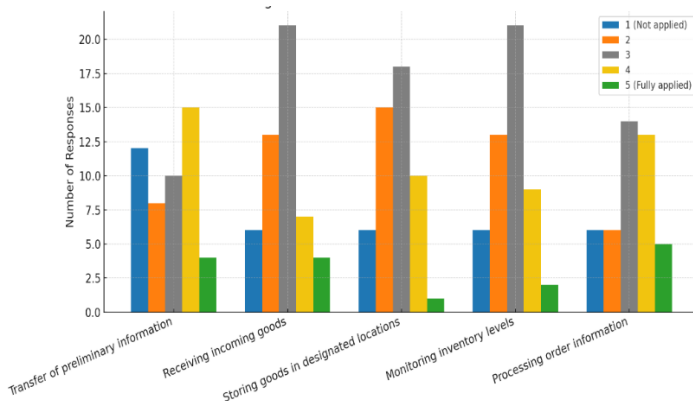


Figure 2. **Evaluation of Warehouse Processes**
(Made by authors, 2026)

Organizational Challenges in Warehousing

Respondents identified several operational issues: unclear roles, limited interdepartmental communication, and lack of standardized procedures (SOPs). These problems hinder warehouse efficiency and suggest the need for structural changes. Unclear responsibilities received the highest mid-level ratings, signaling persistent role ambiguity.

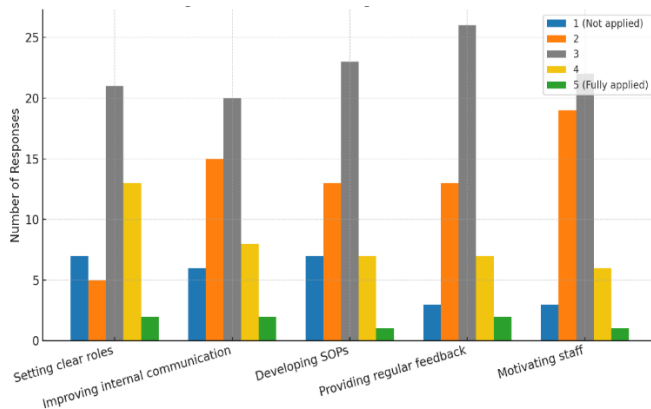


Figure 3. Organizational Issues in Warehousing
(Made by authors, 2026)

Evaluation of Improvement Solutions

When asked to evaluate the implementation of key solutions—such as setting clear roles, improving internal communication, SOPs, and reward systems—respondents gave mostly neutral to moderately positive ratings. This suggests that while initiatives may have been introduced, they lack full implementation or consistent execution.

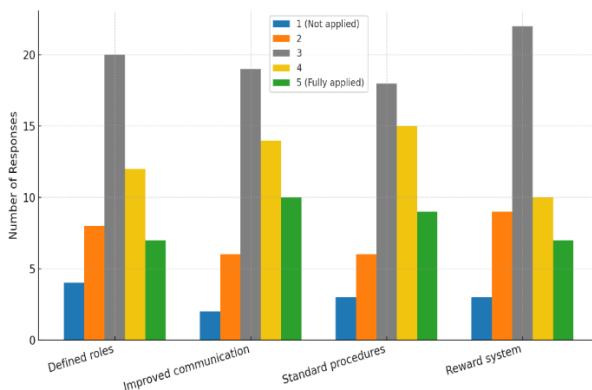


Figure 4. Implementation Level of Improvement Solutions
(Made by authors, 2026)

Sustainability Practices in Warehousing

Environmental practices were evaluated as only partially implemented. Cleanliness and waste reduction received the highest ratings, while renewable energy use and motion-sensor lighting were among the least applied practices. These results indicate that while basic environmental standards are met, more advanced sustainability efforts remain underdeveloped.

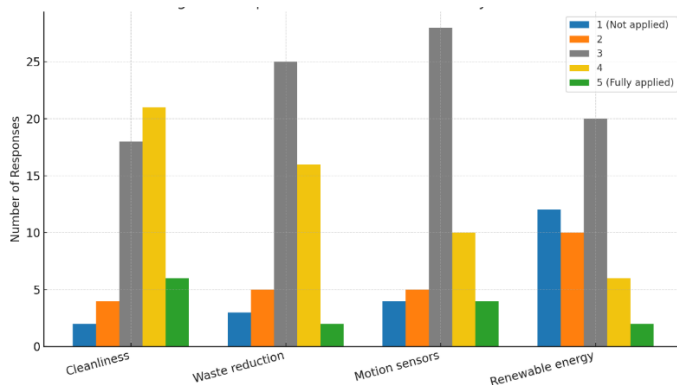


Figure 5. **Implementation of Sustainability Practices**
(Made by authors, 2026)

These findings suggest that while basic environmental standards such as cleanliness and waste reduction are being followed, more advanced sustainability practices—like the use of renewable energy and smart lighting—are still underutilized. This highlights the need for a broader integration of sustainability into warehouse operations.

CONCLUSIONS

1. The analysis of scientific literature revealed that contemporary technologies—such as Warehouse Management Systems (WMS), automation, autonomous mobile robots (AMRs), lean logistics tools, and environmentally sustainable solutions—are essential for improving warehouse operations. These tools enhance efficiency, accuracy, and sustainability, but their adoption in Lithuanian logistics companies remains limited.
2. The empirical study showed that:
 - Order processing is functioning adequately, with an estimated two-thirds of respondents rating it positively.
 - In contrast, approximately one-third of respondents expressed dissatisfaction with information transfer, inventory monitoring, and communication.
 - Organizational challenges such as lack of defined responsibilities and SOPs were also identified as barriers to efficiency.

- Sustainability practices and contemporary technologies are only partially implemented across most areas.
- Sustainability practices and contemporary technologies are only partially implemented across most areas.

REFERENCES

1. Bartholdi, J. J., & Hackman, S. T. (2019). *Warehouse & Distribution Science*. Georgia Institute of Technology.
2. Batarlienė, N., & Jarašūnienė, A. (2024). Improving the quality of warehousing processes in the context of the logistics sector. *Sustainability*, 16(6), 2595. <https://doi.org/10.3390/su16062595>
3. Batarlienė, N., & Jarašūnienė, A. (2024). *Improving Warehouse Performance through Technological Solutions*. *Transport and Logistics Journal*, 32(2), 88–101.
4. Christopher, M. (2020). *Logistics and Supply Chain Management* (6th ed.). Pearson.
5. Lee, J., & Kim, S. (2021). Smart logistics and warehouse automation. *Journal of Logistics Innovation*, 23(1), 45–63.
6. Miller, T. (2023). Green warehousing strategies: A sustainable approach. *Logistics and Transport Journal*, 18(2), 77–92.
7. Perkumienė D., Ratautaitė K., Pranskūnienė R., (2022). Innovative Solutions and Challenges for the Improvement of Storage Processes. *Sustainability* 2022, 14, 10616. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.3390/su141710616>
8. Tompkins, J. A., White, J. A., Bozer, Y. A., & Tanchoco, J. M. A. (2010). *Facilities Planning* (4th ed.). Wiley.

MODERNIŲ SPRENDIMŲ TAIKYMAS SANDĖLIAVIMO PROCESAMS GERINIMUI: TECHNOLOGIJŲ, EFEKTYVUMO IR TVARUMO SĄVEIKA

INNA KHAIRULINA, KRISTINA KAROSEVIČIENĖ

VŠĮ Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Straipsnyje analizuojami teoriniai ir praktiniai šiuolaikinių technologijų taikymo būdai sandėliavimo procesų gerinimui. Tyrimo objektas – sandėliavimo procesai. Tyrimo tikslas – išanalizuoti šiuolaikinių technologijų taikymo galimybes siekiant optimizuoti sandėliavimo veiklą. Šiam tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: (1) išanalizuoti sandėlio procesų optimizavimo galimybes, (2) pristatyti empirinio tyrimo apie šiuolaikinių technologijų taikymą praktikoje rezultatus. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, kiekybinis tyrimas: anketinė apklausa. Tyrimas atliktas Kauno logistikos įmonėje. Rezultatai parodė, kad nors užsakymų valdymas vertinamas teigiamai, informacijos perdavimas, atsargų stebėsena ir tarpusavio komunikacija išlieka silpnosios vietos. Taip pat nustatytos organizacinės problemos – neiškiai apibrėžtos atsakomybės ir standartizuotų procedūrų (SOP) trūkumas. Respondentai įvertino įvairių tobulinimo ir tvarumo priemonių įgyvendinimo lygį – paaiškėjo, kad dauguma technologinių ir aplinkosauginių sprendimų taikomi tik iš dalies. Tyrimo rezultatai patvirtina šiuolaikinių technologijų potencialą, tačiau išryškina poreikį strateginiam įsipareigojimui ir darbuotojų įtraukimui.

Raktiniai žodžiai: sandėliavimas, procesų tobulinimas, šiuolaikinės technologijos, tvarumas, logistikos valdymas.

MAISTO NUOSTOLIŲ MAŽINIMAS TIEKIMO GRANDINĖSE

KĘSTUTIS KAZLAUSKAS, JELENA BRIUŠKOVA

Vilniaus Kolegija, Lietuva

ANNOTACIJA

Straipsnyje „Maisto nuostolių mažinimas tiekimo grandinėse“ nagrinėjama maisto praradimo problema tiekimo grandinėse. Jame aptariama, kaip susidaro maisto nuostoliai skirtinguose tiekimo grandinės etapuose, tokiuose kaip pirminė gamyba (angl. Primary production), perdirbimas ir pakavimas (angl. Processing and packaging) bei platinimas ir logistika (angl. Distribution and logistics). Autoriai tiria pagrindinius iššūkius, atsirandančius minėtuose etapuose. Atliktas kokybinis tyrimas patvirtino įžvalgas, surastas moksliniuose šaltiniuose. Pateikiami įmonių gerųjų praktikų pavyzdžiai. Straipsnyje naudojami mokslinės literatūros analizės, duomenų lyginimo ir apibendrinimo bei aprašomasis-analitinis metodai.

Raktiniai žodžiai: Maisto nuostoliai, tiekimo grandinės valdymas.

IVADAS

Problemos aktualumas - maisto nuostoliai yra viena didžiausių šiuolaikinės ekonomikos bei ekologijos problemų, tiesiogiai koreliuojanti su globaliais tvarumo iššūkiais. Europiniu mastu kasmet sugeneruojama apie 59 mln. tonų maisto atliekų, o tai ES ekonomikai kainuoja apie 132 mlrd. Eurų (Wolniak & Grebski, 2025). Lietuvoje situacija taip pat išlieka kritiška: vidutiniškai vienas gyventojas per metus išmeta apie 141 kg maisto, o didelė dalis šių nuostolių susidaro dar iki produktui pasiekiant galutinį vartotoją – gamybos ir logistikos etapuose.

Tyrimo objektas – maisto nuostolių ir švaistymo valdymo mechanizmai bei technologinė transformacija tiekimo grandinėje: ES tvarumo tikslų kontekstas, apimantis gamybos, logistikos ir paramos sektorių („Maisto banko“) patirtį.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti maisto nuostolių ir švaistymo priežastis bei mastą europiniu ir vietiniu lygmeniu, identifikuojant kritinius tiekimo grandinės etapus (gamybą, transportavimą, sandėliavimą) bei teisinius ir technologinius veiksnius, darančius įtaką ES 2030 m. tvarumo tikslų įgyvendinimui. Ištirti paramos sektoriaus ekspertų („Maisto banko“) patirtį, siekiant nustatyti, kaip skaitmeniniai sprendimai, duomenimis grįstas prognozavimas bei procesų optimizavimas padeda mažinti nuostolius ir efektyvinti likučių valdymą. Apibendrinti gerąsias verslo praktikas bei tyrimo įžvalgas ir pateikti konkrečias rekomendacijas įmonėms, kaip integruoti technologinius sprendimus ir procesų valdymą, siekiant sistemškai mažinti maisto atliekų kiekį tiekimo grandinėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti esminį skirtumą tarp maisto nuostolio ir maisto švaistymo;
2. Nustatyti pagrindines maisto nuostolių priežastis tiekimo grandinėje;
3. Pateikti įžvalgas apie pavyzdines įmones, sėkmingai valdančias maisto nuostolius.

Darbo metodai: siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, taikomi šie metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas ekspertų interviu;
- Duomenų lyginimo ir apibendrinimo metodas, padedantis išryškinti tendencijas ir bendras išvadas;
- Atvejo analizės metodas.

1. ESMINIAI MAISTO PRARADIMO TERMINAI

Maisto švaistymas (angl. food waste), remiantis Jungtinių Tautų Maisto ir žemės ūkio organizacijos (FAO) apibrėžimu, yra valgomo maisto išmetimas mažmeninės prekybos ir galutinio vartojimo lygmenyse. Šis reiškiny pasireiškia žemutinėse maisto tiekimo grandinėse, apimančiose paskirstymo procesus bei vartotojų elgseną, kai tinkamas vartoti maistas nėra suvartojamas.

Priešingai, maisto nuostoliai (angl. food loss) susidaro ankstesnėse tiekimo grandinės grandyse. FAO juos apibrėžia kaip valgomo maisto masės sumažėjimą gamybos, derliaus nuėmimo ir perdirbimo etapuose (Uhlig et al., 2025). Maisto nuostoliai dažniausiai susiję su techniniais, organizaciniais ar infrastruktūriniais veiksniais, turinčiais įtakos produkto kiekiui ir kokybei dar prieš jam pasiekiant galutinę rinką.

Maisto nuostolių ir maisto švaistymo sąvokos skiriasi ne tik pagal tiekimo grandinės etapą, bet ir pagal geografinį paplitimą. Maisto nuostoliai daugiausia fiksuojami gamybos, po derliaus nuėmimo ir perdirbimo stadijose, ypač besivystančiose šalyse, kuriose ribota logistikos infrastruktūra, laikymo galimybės ir technologinis pajėgumas (Vesković-Moračanin et al., 2023). Šiai kategorijai priskiriamas maistas, prarandamas iki mažmeninės prekybos stadijos, įskaitant ir nevalgomas produkto dalis.

Tuo tarpu maisto švaistymas labiau būdingas išsivysčiusioms ekonomikoms ir pasireiškia mažmeninės prekybos bei vartotojų lygmenyse. Šis procesas apima būtent valgomą maistą, kuris išmetamas jau pasiekęs galutinius vartotojus – namų ūkius ar maitinimo paslaugų sektorių (Boiteau, 2023).

Europos Sąjungoje maisto nuostoliai ir švaistymas susidaro dėl kompleksinių, tarpusavyje susijusių veiksnių visoje maisto tiekimo grandinėje. Skaičiuojama, kad ES kasmet prarandama apie 88 mln. tonų maisto, iš kurių didžiausia dalis tenka namų ūkiams. Tai patvirtina Jeremić (2024), nustatęs, kad namų ūkiai yra pagrindinis maisto atliekų šaltinis Europos Sąjungoje.

Maisto nuostolių priežasčių analizė rodo, kad jos yra daugialypės ir priklauso nuo skirtingų tiekimo grandinės lygmenų. Trevisan (2025) atlikta sisteminė Europos tyrimų apžvalga, apėmusi septynis maisto tiekimo grandinės segmentus, išskyrė technologinius, institucinius ir socialinius veiksnius, darančius įtaką maisto praradimams. Papildomai Magalhães (2018) nustatė tiesiogines priežastis, tokias kaip paklausos prognozavimo netikslumai, netinkama produktų tvarkymo praktika, griežtos mažmeninių specifikacijos (svorio, dydžio ar vizualinių savybių reikalavimai) bei produkto kokybės degradacija. Blakeney (2019) pasiūlė analitinę sistemą, diferencijuojančią mikrolygmens veiksnius (prieš ir po derliaus nuėmimo bei mažmeninės prekybos etapuose) ir struktūrinius aspektus, įskaitant koordinavimo trūkumą tiekimo grandinėje ir infrastruktūrinę spragas.

Apibendrinant galima teigti, kad maisto nuostoliai ir maisto švaistymas yra tarpusavyje susiję, tačiau konceptualiai ir empiriškai skirtingi reiškiniai, pasireiškiantys skirtinguose maisto tiekimo grandinės etapuose ir sąlygoti skirtingų veiksnių. Aiškus šių sąvokų atskyrimas yra būtinas, siekiant nustatyti problemines tiekimo grandinės vietas, įvertinti jų priežastis ir parinkti tinkamas valdymo priemones. Ankstesni tyrimai rodo, kad maisto praradimai kyla dėl kompleksinės technologinių, organizacinių ir struktūrinių veiksnių sąveikos, o jų mastas ir pobūdis priklauso nuo ekonominio konteksto bei tiekimo grandinės organizavimo ypatumų. Todėl maisto nuostolių mažinimas reikalauja sisteminio požiūrio, apimančio visą tiekimo grandinę – nuo pirminės gamybos iki galutinio vartojimo. Šie aspektai sudaro teorinį pagrindą tolesnei maisto nuostolių mažinimo sprendimų paieškai tiekimo grandinėse.

2. MAISTO TIEKIMO GRANDINĖS ES APŽVALGA

Europos Sąjungos maisto tiekimo grandinė visuose etapuose susiduria su reikšmingais maisto nuostolių ir švaistymo iššūkiais. Šią problemą lemia greitai gendančių produktų valdymo trūkumai, paklausos prognozavimo netikslumai, griežtos mažmenininkų produktų specifikacijos bei tiekimo grandinės koordinavimo spragos. Atsižvelgdama į šių iššūkių mastą, Europos Sąjunga yra įsipareigojusi iki 2030 m. perpus sumažinti maisto nuostolius ir švaistymą, siekdama prisidėti prie tvaresnių maisto sistemų kūrimo.

Mokslinių įrodymų bazė, analizuojanti maisto nuostolius tiekimo grandinėse, yra plati ir metodologiškai brandi. Chauhan ir kt. (2021) sistemingai peržiūrėjo 152 mokslinius straipsnius ir išskyrė aštuonias pagrindines tyrimų kryptis, apimančias tiek technologinius, tiek organizacinius ir elgsenos aspektus. Luo ir kt. (2022) analizavo 346 publikacijas iš operacijų valdymo perspektyvos, pabrėždami sprendimų priėmimo, planavimo ir procesų integracijos reikšmę. Kafa ir Jaegler (2021), apžvelgę 117 kiekybinių tyrimų, akcentavo duomenų trūkumą ir metodologinius iššūkius, ribojančius tikslaus nuostolių vertinimo galimybes. Europiniu kontekstu Trevisan (2025) atlikta sisteminė apžvalga identifikavo pagrindinius technologinius, institucinius ir socialinius veiksnius, darančius įtaką maisto praradimams.

Empiriniai tyrimai rodo, kad pagrindinės maisto nuostolių priežastys apima neefektyvų greitai gendančių produktų tvarkymą, skirtingų suinteresuotųjų šalių interesų nesuderinamumą, pirkėjų ir tiekėjų sutarčių struktūrą bei tiekimo grandinės sutrikimus. Chauhan ir kt. (2021) bei Magalhães ir kt. (2018) kaip neatidėliotinus prioritetus išskyrė paklausos prognozavimo tobulinimą, tinkamos tvarkymo praktikos diegimą ir produktų kokybės blogėjimo prevenciją. Šie veiksniai atskleidžia, kad maisto nuostoliai dažnai kyla ne dėl pavienių klaidų, o dėl sisteminių sprendimų stokos visoje tiekimo grandinėje.

Maisto nuostolių mažinimo perspektyvoje vis dažniau pabrėžiamas integruoto tiekimo grandinės valdymo vaidmuo. Tyrimai rodo, kad efektyvesnis informacijos dalijimasis tarp gamintojų, perdirbėjų, logistikos paslaugų teikėjų ir mažmenininkų gali sumažinti paklausos ir pasiūlos neatitikimus bei pagerinti sprendimų priėmimą realiuoju laiku. Skaitmeninės technologijos, tokios kaip pažangios prognozavimo sistemos, atsargų valdymo įrankiai ar šaltosios grandinės stebėseną, laikomos viena iš pagrindinių priemonių, leidžiančių pereiti nuo reaktyvaus nuostolių valdymo prie prevencinio požiūrio.

Politinių lygmeniu Europos Sąjunga yra sukūrusi išsamų reguliacinį pagrindą, skirtą maisto nuostolių ir švaistymo mažinimui. Strategija „Nuo ūkio iki stalo“ įtvirtina tikslą iki 2030 m. sumažinti maisto švaistymą 50 proc. mažmeninės prekybos ir vartotojų lygmenyse bei reikšmingai sumažinti nuostolius gamybos ir perdirbimo etapuose (Galanakis et al., 2025). Vis dėlto literatūra rodo, kad šių politikos priemonių įgyvendinimą dažnai apsunkina reguliavimo sudėtingumas, administracinė našta ir nevienodas jų taikymas skirtingose valstybėse narėse (Galanakis et al., 2025). Tai pabrėžia poreikį ne tik nustatyti ambicingus tikslus, bet ir užtikrinti jų įgyvendinimo mechanizmų veiksmingumą.

Savo straipsnyje išskiriame tris pagrindines maisto tiekimo grandinės grandis, kuriose susidaro didžiausia maisto nuostolių dalis. Šis skirstymas leidžia sistemiškai įvertinti skirtingų procesinių etapų specifiką ir identifikuoti tikslines intervencijas, galinčias prisidėti prie maisto nuostolių mažinimo visos tiekimo grandinės mastu. Analizė grindžiama prielaida, kad maisto nuostolių pobūdis, priežastys ir mažinimo priemonės reikšmingai skiriasi priklausomai nuo tiekimo grandinės etapo.

2.1. SVARBIAUSI MAISTO NUOSTOLIŲ VEIKSNIAI PIRMINĖJE GAMYBOJE

Mokslinė literatūra rodo, kad maisto nuostoliai pirminėje gamyboje daugiausia kyla dėl biologinių ir aplinkos veiksnių, kurie dažnai veikia kartu su technologiniais ir organizaciniais apribojimais. Vabzdžiai, kenkėjai, augalų ligos, taip pat nepalankios klimatinės ir agroekologinės sąlygos reikšmingai mažina derliaus kiekį ir kokybę dar prieš derliaus nuėmimą (O'Connor, 2024; Junaid & Gokce, 2024). Globalios apžvalgos duomenimis, kenkėjai lemia apie 38 % žemės ūkio nuostolių, o abiotiniai veiksniai, tokie kaip sausros, dirvožemio druskingumas ir klimato kaita, daro įtaką daugiau nei pusei bendrų nuostolių pirminėje gamyboje (Junaid & Gokce, 2024).

Regioniniai tyrimai patvirtina šių veiksnių dominavimą ir Europos kontekste. Airijoje biologiniai veiksniai, įskaitant kenkėjus, ligas, mechaninius pažeidimus ir gamybos stresą, sudarė apie 37 proc. pirminės gamybos maisto nuostolių, o papildomi 24 proc. buvo susiję su produkcija, neatitinkančia derliaus nuėmimo ar realizavimo reikalavimų (O'Connor, 2024). Šiaurės Europos šalių atvejų analizė parodė, kad oro sąlygų ir ligų nulemti kokybės neatitikimai yra pagrindinė šalutinių srautų susidarymo priežastis, sudaranti nuo 4 proc. iki 31 proc. daržovių, grūdų ir ankštinių augalų produkcijos (Vida et al., 2022).

Be gamtinių veiksnių reikšmingą vaidmenį atlieka ir rinkos bei instituciniai mechanizmai. Tyrimai Jungtinėje Karalystėje rodo, kad pasiūlos ir paklausos neatitikimas, kartu su aukštais mažmeninės prekybos kokybės standartais, riboja techniškai tinkamos vartoti produkcijos pateikimą rinkai, net ir tais atvejais, kai biologiniai nuostoliai nėra kritiniai (Gage et al., 2024). Tokiais atvejais maisto nuostoliai pasireiškia per vadinamuosius „šalutinius srautus“, kai produktai atmetami dėl estetikos ar komercinių kriterijų, o ne dėl objektyvių saugos ar kokybės trūkumų.

Papildomai mokslinė literatūra pabrėžia technologinius ir žinių trūkumus kaip svarbius nuostolius lemiančius veiksnius. Netinkami derliaus nuėmimo metodai, nepakankama arba pasenusi sandėliavimo infrastruktūra ir ribotos ūkininkų žinios apie derliaus nuėmimo valdymą didina fizinius nuostolius ir spartina produkcijos kokybės degradaciją (Stoica et al., 2025). Šie veiksniai ypač svarbūs mažesniems ūkiams, kurių galimybės investuoti į inovatyvius sprendimus yra ribotos.

Apibendrinant galima teigti, kad maisto nuostoliai pirminėje gamyboje yra struktūrinio ir sisteminio pobūdžio, kylantys iš sudėtingos biologinių, aplinkos, technologinių ir rinkos veiksnių sąveikos. Todėl jų mažinimas reikalauja daugialypio požiūrio, apimančio ne tik technologines investicijas ir infrastruktūros gerinimą, bet ir gamybos planavimo optimizavimą bei didesnį rinkos reikalavimų lankstumą (Gage et al., 2024). Šios įžvalgos sudaro konceptualų pagrindą tolesnei maisto nuostolių mažinimo priemonių analizei kituose maisto tiekimo grandinės etapuose.

2.2. SVARBIAUSI MAISTO NUOSTOLIŲ VEIKSNIAI PERDIRBIME IR PAKAVIME

Mokslinė literatūra rodo, kad antrojoje maisto tiekimo grandinės grandyje – perdirbimo, sandėliavimo ir pakavimo etapuose – maisto nuostoliai daugiausia kyla dėl procesinių, technologinių ir organizacinių veiksnių, o pakuotės vaidmuo tampa reikšmingas platesnėse tiekimo grandinėse. Tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad perdirbimo etape susidarantys nuostoliai dažniausiai yra susiję su vidiniais gamybos procesais, tuo tarpu sandėliavimo sąlygos ir pakuotės dizainas labiau lemia nuostolius vėlesniuose grandinės etapuose.

Pramoninio perdirbimo kontekste Dora (2020) nustatė, kad perdirbimas yra reikšmingiausia maisto nuostolių susidarymo vieta, pranežianti kitus tiekimo grandinės etapus. Autoriai identifikavo pagrindinius nuostolius lemiančius veiksnius, apimančius transportavimą gamybos viduje, produktų perdavimą tarp procesų, gamybos sustabdymus, žmogiškąsias klaidas bei produktų ekspoziciją nepalankioms sąlygoms. Tuo tarpu pakuočių sukeliami nuostoliai pramoninėje aplinkoje buvo

palyginti mažesni, rodant, kad didžiausias nuostolių mažinimo potencialas slypi būtent procesų ir gamybos srautų optimizavime (Dora et al., 2020).

Vis dėlto, analizuojant platesnes tiekimo grandines, pakuotės ir sandėliavimo veiksnių svarba išauga. Gouda (2025) nustatė, kad net 60 proc. maisto nuostolių susidaro sandėliavimo etape, o 36 proc. – pakavimo metu. Ypač reikšminga yra laikymo temperatūra: netinkamos temperatūros sąlygos sudarė 89 proc. su sandėliavimu susijusių nuostolių. Šie rezultatai pabrėžia šaltosios grandinės valdymo svarbą ir rodo, kad technologiniai apribojimai sandėliavimo infrastruktūroje gali turėti didesnį poveikį nei pats perdirbimo procesas (Gouda et al., 2025).

Kalbant apie pakuotes, literatūros šaltiniai išskiria dizaino ir dydžio neatitikimus kaip pagrindinius nuostolius lemiančius veiksnius. Uhlig ir kt. (2025) identifikavo sunkumus, ištuštinant pakuotes, mechaninius pažeidimus ir per dideles pakuotes kaip kritinius aspektus, didinančius maisto likučių susidarymą. Panašias išvadas pateikė Wohner ir kt. (2019), pabrėžę netinkamų pakuočių dydžių ir neefektyvaus ištuštinimo problemą, o Wikström ir kt. (2019) papildomai nurodė pakuočių kiekio neatitikimą realiems vartotojų poreikiams kaip svarbų netiesioginį maisto nuostolių veiksnių.

Apibendrinant, antrosios tiekimo grandinės grandies analizė atskleidžia, kad perdirbimo aplinkoje dominuoja procesiniai ir operaciniai nuostoliai, tuo tarpu sandėliavimo sąlygos ir pakuotės dizainas tampa kritiniais veiksniais platesnėse, labiau fragmentuotose tiekimo grandinėse (Dora et al., 2020; Gouda et al., 2025). Tačiau šių tyrimų rezultatus riboja skirtingos metodologinės priegijos ir geografiniai kontekstai, todėl tiesioginis nuostolių masto palyginimas išlieka problemiškas. Nepaisant to, mokslinė literatūra akcentuoja, kad maisto nuostolių mažinimas šiame etape reikalauja integruotų sprendimų, apimančių procesų optimizavimą, sandėliavimo technologijų tobulinimą ir vartotojų poreikius atliepiančio pakuočių dizaino plėtrą.

2.3. SVARBIAUSI MAISTO NUOSTOLIŲ VEIKSNIAI PLATINIME IR LOGISTIKOJE

Mokslinė literatūra rodo, kad platinimo ir logistikos etapuose maisto nuostoliai daugiausia kyla dėl operacinių, techninių ir organizacinių veiksnių, glaudžiai susijusių su fizinių srautų valdymu ir informacijos mainais tarp tiekimo grandinės dalyvių. Europos Sąjungos kontekste dažniausiai identifikuojami nuostoliai lemiantys veiksniai apima netinkamas transportavimo sistemas, defektines ar logistiniams procesams nepritaikytas pakuotes, nepakankamas sandėliavimo patalpas, prastą produktų tvarkymą bei ribotą veiklos efektyvumą, taip pat koordinavimo ir dalijimosi informacija stoką visoje grandinėje.

Stiprų empirinį pagrindą šiems teiginiams pateikia Magalhaes (2021), kurie atliko sistemingą vaisių ir daržovių tiekimo grandinių analizę, taikydami struktūrinio modeliavimo metodus. Autoriai identifikavo penkias pagrindines maisto nuostolių priežastis platinimo ir logistikos etapuose: netinkamas transporto infrastruktūros pritaikymas, defektinės pakuotės, sandėliavimo patalpų trūkumas, netinkama produktų tvarkymo praktika ir koordinavimo stoka tarp suinteresuotųjų šalių. Tyrimas išskirtinai pabrėžia, kad su logistika susijusios priežastys daro didelę įtaką kitiems tiekimo grandinės etapams (Magalhaes et al., 2021). Šias išvadas papildė Yan (2021), kurie analizavo maisto nuostolių rizikas logistikos paslaugų teikėjų perspektyvoje. Jų tyrimas parodė, kad techninis neefektyvumas ir didelės įrangos eksploatavimo sąnaudos yra didžiausia rizikos kategorija šiame etape, o nepakankamai išvystyti arba fragmentuoti teisės aktai ir standartai laikomi antra pagal svarbą rizika. Tai rodo, kad logistikos sektoriuje maisto nuostolių problema nėra vien technologinė, bet ir institucinė, reikalaujanti aiškesnio reguliacinio bei standartizacijos pagrindo (Yan et al., 2021).

Ypatingas dėmesys literatūroje skiriamas šaldymo grandinės valdymui. Petruzzelli (2025) išsamiai parodė, kad reikšminga maisto nuostolių dalis logistikoje kyla dėl neoptimalių šaltosios grandinės procesų ir nepakankamos jų stebėsenos. Autoriai pabrėžė galiojimo laiko ir temperatūros

stebėjimo svarbą realiuoju laiku, nurodydami, kad šių parametrų kontrolė yra kritinis veiksnys siekiant sumažinti greitai gendančių produktų nuostolius logistikos etapuose (Petruzziello et al., 2025).

Platesnio masto europiniai tyrimai patvirtina šias išvagas. Calabro (2025), analizuodami maisto nuostolius visoje ES tiekimo grandinėje, nustatė, kad netinkamas procesų valdymas ir neefektyvus jau turimų technologijų taikymas yra pagrindiniai intervencijos taškai ne tik logistikos, bet ir visos tiekimo grandinės mastu. Šie rezultatai pabrėžia, kad nemaža dalis maisto nuostolių platinimo etape galėtų būti sumažinta ne diegiant radikalai naujas technologijas, o geriau integruojant ir koordinuojant esamus sprendimus (Calabro et al., 2025).

Apibendrinant galima teigti, kad platinimo ir logistikos etapuose maisto nuostoliai yra glaudžiai susiję su sisteminiu efektyvumu ir koordinavimo kokybe. Literatūros šaltiniai rodo, jog transportavimo, sandėliavimo ir šaltosios grandinės procesų optimizavimas, kartu su geresniu informacijos dalijimusi ir aiškesniu reguliaciniu pagrindu, sudaro didžiausią potencialą maisto nuostolių mažinimui šiame tiekimo grandinės etape (Magalhães et al., 2021).

2.4. DISKUSIJA: EMPIRINIAI REZULTATAI IR ES POLITIKOS TIKSLAI

Šio tyrimo empirinė analizė patvirtina, kad maisto nuostoliai maisto tiekimo grandinėje Europos Sąjungoje yra sisteminis reiškinys, kylantis iš skirtinguose etapuose veikiančių, tačiau tarpusavyje glaudžiai susijusių veiksnių. Pirmosios (pirminės gamybos), antrosios (perdirbimo ir pakavimo) ir trečiosios (platinimo ir logistikos) grandžių analizė atskleidžia, kad maisto nuostolių priežastys negali būti redukuojamos iki atskirų techninių problemų, bet turėtų būti vertinamos per integruoto tiekimo grandinės valdymo ir viešosios politikos suderinamumo prizmę (Trevisan et al., 2025; Magalhães et al., 2020).

2.5. SAŠAJOS SU ES POLITIKOS TIKSLAIS

Europos Sąjungos strategija „Nuo ūkio iki stalo“ kelia ambicingą tikslą iki 2030 m. 50 proc. sumažinti maisto švaistymą mažmeninėje prekyboje ir vartotojų lygmenyje bei reikšmingai sumažinti maisto nuostolius ankstesniuose tiekimo grandinės etapuose (Galanakis et al., 2025). Šio straipsnio empiriniai rezultatai rodo, kad tokio tikslo pasiekimas yra įmanomas tik tuo atveju, jei politikos priemonės bus diferencijuotos pagal tiekimo grandinės etapus ir orientuotos ne tik į vartotojų elgsenos keitimą, bet ir į struktūrinius bei organizacinius sprendimus.

Pirminėje gamyboje nustatyta, kad biologiniai ir aplinkos veiksniai, kartu su rinkos reikalavimais ir perprodukcija, sudaro reikšmingą nuostolių dalį (O'Connor, 2024; Junaid & Gokce, 2024). Tai suponuoja, jog vien tik technologinės intervencijos (pavyzdys - precizinė žemdirbystė) bus nepakankamos, jei nebus sprendžiami rinkos standartų lankstumo ir rizikos pasidalijimo tarp grandinės dalyvių klausimai. Ši išvada tiesiogiai rezonuoja su ES siekiu stiprinti ūkininkų pozicijas maisto grandinėje, tačiau rodo, kad praktinis šių tikslų įgyvendinimas išlieka ribotas.

Perdirbimo ir pakavimo etapuose empiriniai duomenys pabrėžia procesinio neefektyvumo ir infrastruktūros kokybės svarbą (Dora et al., 2019; Gouda et al., 2025). Nors ES politika aktyviai skatina inovacijas ir skaitmeninimą, tyrimai rodo, kad reikšminga nuostolių dalis galėtų būti sumažinta geriau išnaudojant jau egzistuojančias technologijas ir tobulinant procesų valdymą. Be to, pakuočių dizaino ir dydžio klausimai, identifikuoti kaip svarbūs nuostolių veiksniai (Wohner et al., 2019; Uhlig et al., 2025), atskleidžia nesuderinamumą tarp aplinkosauginių pakuočių politikos tikslų ir realaus jų poveikio maisto nuostoliams.

Platinimo ir logistikos etapuose nustatyta, kad koordinavimo ir informacijos mainų stoka yra vienas svarbiausių nuostolius lemiančių veiksnių (Magalhães et al., 2020). Tai kelia klausimą dėl esamų ES politikos instrumentų veiksmingumo, ypač kalbant apie tarpsektorinį duomenų dalijimąsi,

šaltosios grandinės stebėseną ir standartizaciją. Nors ES dokumentuose šie aspektai yra akcentuojami, empiriniai duomenys rodo, jog įgyvendinimo lygmenyje jie vis dar fragmentiški (Yan et al., 2021).

2.6. POLITIKOS IR NAUJUMO IMPLIKACIJOS

Apibendrinant, empiriniai rezultatai leidžia teigti, kad ES maisto nuostolių mažinimo politika susiduria su įgyvendinimo spraga tarp strateginių tikslų ir operacinės realybės. Nustatyta, jog didžiausias maisto nuostolių mažinimo potencialas slypi ne vienoje grandyje, bet jų sąveikoje, ypač ten, kur sprendimų stoka viename etape generuoja nuostolius kituose. Tai rodo, kad politikos priemonės turėtų būti orientuotos į tiekimo grandinės integraciją, duomenų prieinamumo didinimą ir paskatų derinimą tarp skirtingų grandinės dalyvių (Galanakis et al., 2025).

Todėl, siekiant įgyvendinti ES iki 2030 m. numatytus tikslus, būtina pereiti nuo fragmentuotų intervencijų prie sisteminio požiūrio, kuriame technologinės, institucinės ir rinkos priemonės būtų taikomos kompleksiskai. Ši diskusija patvirtina, kad empiriniais duomenimis pagrįstas tiekimo grandinės segmentavimas yra būtina sąlyga, kuriant veiksmingą ir tikslingą maisto nuostolių mažinimo politiką Europos Sąjungos mastu.

Nors maisto nuostolių ir švaistymo tema yra plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje, šis straipsnis išsiskiria keliais svarbiais aspektais, kurie leidžia pagrįsti jo mokslinį naujumą.

Pirma, dauguma ankstesnių tyrimų analizuoja maisto nuostolius fragmentiškai, fokusuodamiesi į atskirus tiekimo grandinės etapus (pvz., pirminę gamybą ar vartotojų elgseną) arba specifines produktų grupes. Tuo tarpu šiame straipsnyje siūlomas integruotas trijų pagrindinių tiekimo grandinės grandžių modelis, leidžiantis sistemiskai palyginti nuostolių pobūdį, priežastis ir mažinimo galimybes skirtinguose etapuose. Toks nuoseklus segmentavimas sudaro prielaidas ne tik geriau suprasti nuostolių struktūrą, bet ir identifikuoti tarpgrandinius ryšius bei kaskadinį poveikį, kuris literatūroje dažnai lieka nepakankamai išanalizuotas.

Antra, straipsnis išsiskiria tuo, kad jis neapsiriboja vien teorine ar aprašomąja literatūros analize, bet integruoja empirines įžvalgas su ES politikos tikslais ir priemonėmis. Ankstesniuose tyrimuose dažnai trūksta ryšio tarp akademinių rekomendacijų ir realių politikos instrumentų, o šiame darbe aiškiai parodoma, kaip empiriniuose tyrimuose identifikuoti veiksniai siejasi su strategija „Nuo ūkio iki stalo“ ir 2030 m. tikslais. Tai leidžia ne tik interpretuoti problemą, bet ir įvertinti politikų įgyvendinamumo aspektą, kuris mokslinėje literatūroje vis dar analizuojamas ribotai.

Trečia, svarbus šio tyrimo indėlis yra skirtingų veiksenos lygių (mikro ir sisteminio) integravimas. Straipsnyje nuosekliai parodoma, kad maisto nuostoliai atsiranda ne tik dėl technologinių ar biologinių veiksnių, bet ir dėl organizacinių, sutartinių bei koordinavimo mechanizmų trūkumų visoje tiekimo grandinėje. Tokia daugialygė analizė leidžia pereiti nuo tradicinio techninio požiūrio prie tiekimo grandinės valdymo (supply chain governance) perspektyvos, kuri literatūroje vis dar menkai ištirta.

Toks aiškus diferencijavimas leidžia formuluoti tikslines ir etapais diferencijuotas intervencijas, o ne vien bendro pobūdžio rekomendacijas, kurios dažnai būdingos ankstesniems tyrimams. Galiausiai, papildomą naujumą suteikia kokybinių įžvalgų (pvz., ekspertinio interviu) integravimas su sistetine literatūros analize, kas leidžia ne tik patvirtinti teorinius modelius, bet ir juos interpretuoti praktiniame kontekste. Tai sustiprina tyrimo taikomąją vertę ir leidžia geriau įvertinti realias maisto nuostolių mažinimo galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad šis straipsnis išsiskiria kaip integruotas, daugiapakopis ir politikos kontekstą reflektuojantis tyrimas, kuris ne tik apibendrina esamą literatūrą, bet ir siūlo sistemingą analitinį pagrindą maisto nuostolių mažinimo sprendimų vertinimui visoje tiekimo grandinėje.

3. EKSPERTINĖS NUOMONĖS ANALIZĖ

Siekdami nuodugniai išanalizuoti maisto nuostolių problemą ir identifikuoti kritinius tiekimo grandinės taškus, atlikome interviu su didžiausios Lietuvoje maisto gelbėjimo organizacijos „Maisto bankas“ vadovu Simonu Gurevičiumi. Problema vertinta per keturias esmines dimensijas: logistiką, teisės aktus, technologinį pasirengimą ir organizacinę kultūrą.

Kritiniai taškai tiekimo grandinėje

„Maisto banko“ vadovas pabrėžia, kad didžiausi išgelbėjamo maisto kiekiai koncentruojasi mažmeninėje prekyboje dėl centralizuotų procesų ir produktų įvairovės. Tačiau stebimas spartus augimas pirminės gamybos (ūkių) segmente. Eksperto nuomone, pagrindinės nuostolių priežastys pasiskirsto taip:

60 proc. – Paklauso prognozavimo klaidos: net ir naudojant dirbtinio intelekto (DI) įrankius, nepavyksta tiksliai nuspėti vartotojų elgsenos, o platus identiškų produktų (pvz., kepinijų) asortimentas didina nerealizuotos produkcijos riziką;

25 proc. – Estetiniai standartai: prekybininkų reikalavimai produktų „grožiui“ eliminuoja kokybišką, bet standartų neatitinkančią produkciją;

15 proc. – Logistiniai ir pakuotės defektai.

Mokesčių sistemos ir teisinio reguliavimo paradoksai

Dabartinė mokesčių sistema Lietuvoje vertinama dviprasmiškai. Nors pelno mokesčio lengvatos egzistuoja, jos nepasiekia smulkių ūkininkų, kurie nėra juridiniai asmenys. Šiuo metu galiojanti PVM grąžinimo tvarka už utilizuojamą (atlieka tapusį) maistą neskatina įmonių aukoti. PVM grąžinimo mechanizmas turėtų būti taikomas tik labdaros atvejais, taip sukuriant ekonominę motyvaciją vengti perlaikymo. Ekspertas pabrėžia, kad Prancūzijos modelis – privalomas maisto perdavimas labdarai – būtų efektyviausias būdas transformuoti Lietuvos rinką, užtikrinant, kad maistas būtų gelbėjamas dar esant tinkamam vartoti terminui.

Logistikos ir technologijų vaidmuo

Skaitmenizacija (realaus laiko duomenų mainai) yra būtina sąlyga procesų optimizavimui, tačiau ji negali pakeisti politinės valios. Pagrindinis iššūkis išlieka „laiko langas“: maisto turėtojai dažnai perduoda produktus per vėlai, todėl „Maisto bankui“ tenka didžiulis krūvis per itin trumpą laiką užtikrinti temperatūrinį režimą ir paskirstymą galutiniams gavėjams.

ESG: nuo labdaros link strateginio tvarumo

Nors verslas vis dažniau integruoja maisto gelbėjimą į ESG (aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir valdysenos) atskaitas, tai vis dar dažniau vertinama per finansinę (utilizavimo kaštų taupymo) ir komunikacinę naudą, o ne kaip gilus sisteminis įsipareigojimas.

Remiantis interviu įžvalgomis, išskiriamos trys esminės kryptys siekiant iki 2030 m. perpus sumažinti maisto nuostolius tiekimo grandinėse:

1. *Reguliacinė reforma:* Įvesti mokesčines paskatas arba teisinį reguliavimą, skatinantį maisto perdavimą likus bent vienai dienai iki galiojimo pabaigos, užuot laikius jį iki utilizavimo ribos.
2. *Radikalus skaidrumas:* Įpareigoti įmones viešai skelbti ne tik paaukojamo, bet ir išvaistomo (utilizuojamo) maisto kiekius.
3. *Visuomenės edukacija ir įsitraukimas:* Skatinti visų amžiaus grupių švietimą, aktyvų savanoriavimą ir kurti ekonomines motyvacijos sistemas gyventojams (pavyzdys - mokesčių lengvatos už tinkamą maisto atliekų tvarkymą).

4. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Jungtinės Tautos 2015 m. pasirašė susitarimą „Keiskime mūsų pasaulį: darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“ (Pelton, 2020). Jame yra pateikta septyniolika darnaus vystymosi tikslų (toliau – DVT), tarp kurių dvyliktasis tikslas – „tvarus vartojimas ir gamyba“. Jis numato, kad iki 2030 m. maisto atliekos viešojo maitinimo, prekybos ir namų ūkių lygmenyse turi sumažėti per pusę. Be to, numatyta sumažinti maisto praradimus gamybos ir tiekimo grandinėse. Europos Sąjunga įsipareigojo pasiekti šį tikslą, tad maisto nuostolių mažinimas yra labai aktualus.

AS „Dobeles dzirnavnieks“

Įmonė yra viena didžiausių grūdų perdirbimo įmonių Baltijos regione ir didžiausia makaronų gamintoja Šiaurės Europoje. Įkurta 1976 m. ir įsikūrusi Dobelėje, Latvijoje, įmonė veikia visoje grūdų vertės grandinėje, įskaitant grūdų supirkimą, sandėliavimą, malimą, makaronų ir grūdų produktų gamybą, ekologiškų produktų linijas, gyvūnų pašarus ir logistiką, eksportuodama produkciją į daugiau nei 70 šalių. (dobele.lt)

Maisto nuostoliai, susidarantys tiekimo grandinėje iki mažmeninės prekybos, išlieka reikšminga pasaulinės maisto sistemos problema. FAO vertinimu, apie 13,3 proc. maisto prarandama nuo derliaus nuėmimo iki mažmeninės prekybos etapo, o reikšmingiausi nuostoliai grūdų sektoriuje siejami su sandėliavimu ir perdirbimu (FAO, 2024). Šiame kontekste įmonės, veikiančios tarp pirminės gamybos ir mažmeninės prekybos, atlieka esminį vaidmenį, įgyvendinant DVT 12.3 nuostatus.

AS „Dobeles dzirnavnieks“ yra gerosios praktikos pavyzdys, nes jos veiklos modelis pagrįstas vertikalia integracija visoje „po-derliaus“ grandinėje – nuo grūdų supirkimo, valymo ir džiovinimo iki sandėliavimo ir galutinio perdirbimo. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad fragmentuotos po-derliaus sistemos yra viena pagrindinių maisto nuostolių priežasčių, o integruoti modeliai leidžia reikšmingai sumažinti tiek kiekybinius, tiek kokybinius praradimus (Ramanauskas, 2023).

ES CAP Network ataskaitoje, analizuojančioje pilno ciklo ekologiškų grūdų perdirbimą, pažymima, kad „Dobeles dzirnavnieks“ investicijos į infrastruktūrą leidžia greitai stabilizuoti grūdus po derliaus nuėmimo ir išvengti degradacijos, kuri priešingu atveju sukeltų maisto nuostolius (EU CAP Network, 2024). Be to, modernios sandėliavimo technologijos atitinka FAO rekomendacijas, kurios nurodo, jog tinkamas sandėliavimas yra vienas efektyviausių būdų mažinti nuostolius grūdų tiekimo grandinėje (FAO, 2023).

Svarbi įmonės praktika – šalutinių produktų panaudojimas, kai grūdų perdirbimo likučiai nukreipiami į pašarų grandinę. Tyrimai rodo, kad toks žiedinės ekonomikos principų taikymas leidžia išsaugoti biologinę išteklių vertę ir sumažinti faktinius maisto nuostolius, net jei produktas nebetenkina tiesioginės paskirties žmonių mitybai (UNEP, 2024).

Apibendrinant, AS „Dobeles dzirnavnieks“ atvejis iliustruoja, kaip integruota veikla, infrastruktūros investicijos ir šalutinių produktų valorizacija gali veiksmingai prisidėti prie maisto nuostolių mažinimo tiekimo grandinėje iki mažmeninės prekybos ir atitikti DVT 12.3 tikslus.

AS „Valio Eesti“

Pieno tiekimo grandinėje didžiausi maisto nuostoliai susidaro žaliavos priėmimo, pirminio perdirbimo ir šalutinių srautų tvarkymo etapuose (FAO, 2024). „Valio Eesti“ veikia kaip integruotos pieno tiekimo grandinės dalis, kurioje žaliava (žalias pienas) yra anksti diferencijuojama pagal kokybės rodiklius ir paskirstoma skirtingoms technologinėms paskirtims – šviežiems produktams, fermentuotiems gaminams ar pieno milteliams. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad toks ankstyvas paskirstymas ženkliai sumažina žaliavos atmetimą vėlesniuose gamybos etapuose ir leidžia išvengti sisteminių nuostolių (Galanakis et al., 2025)

Ypač svarbus „Valio Eesti“ modelio elementas yra išrūgų valorizacija. Vietoje šalinimo, išrūgos naudojamos baltymų koncentratų, laktozės ar pašarų gamybai. Pieno pramonės tyrimai rodo, kad išrūgų perdirbimas leidžia išsaugoti didelę pieno biologinės vertės dalį ir yra viena efektyviausių maisto nuostolių prevencijos priemonių (Pires et al., 2021). Todėl „Valio Eesti“ atitinka gerosios praktikos kriterijus: veikia kritiniuose tiekimo grandinės taškuose, orientuojasi į prevenciją, o ne atliekų tvarkymą, ir taiko žiedinės bioekonomikos principus, tiesiogiai prisidedama prie DVT 12.3 įgyvendinimo.

IŠVADOS

1. Šio straipsnio tikslas buvo sistemškai įvertinti maisto nuostolių susidarymą pagrindinėse maisto tiekimo grandinės grandyse ir nustatyti jų mažinimo potencialą Europos Sąjungos kontekste, atsižvelgiant į mokslinę literatūrą ir ES politikos tikslus. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad maisto nuostoliai nėra lokalus ar pavienis reiškinys, bet kompleksinė, visą tiekimo grandinę apimanti problema, kurios priežastys ir sprendimai skiriasi priklausomai nuo grandinės etapo (Canali et al., 2016; Magalhães et al., 2020).
2. Analizė parodė, kad pirminėje gamyboje maisto nuostoliai daugiausia kyla dėl biologinių ir aplinkos veiksnių, sustiprintų rinkos ir institucinių apribojimų, tokių kaip griežti kokybės standartai ir pasiūlos bei paklausos neatitikimas (O'Connor, 2024; Junaid & Gokce, 2024; Gage et al., 2024). Šios prielaidos leidžia daryti išvadą, kad technologinės intervencijos šiame etape turi būti derinamos su lankstesniais rinkos mechanizmais ir rizikos pasidalijimu tarp tiekimo grandinės dalyvių. Perdirbimo ir pakavimo etapuose empiriniai duomenys atskleidė, jog didžiausi nuostoliai siejami su procesiniu neefektyvumu, sandėliavimo sąlygomis ir pakuočių dizaino bei dydžio neatitikimais, o ne vien su pačiomis pakuočių medžiagomis (Dora et al., 2019; Gouda et al., 2025; Wohner et al., 2019; Uhlig et al., 2025). Tai rodo, kad reikšmingas nuostolių mažinimo potencialas egzistuoja optimizuojant procesų valdymą ir geriau pritaikant pakuočių sprendimus realiems tiekimo grandinės ir vartotojų poreikiams. Platinimo ir logistikos grandyje nustatyta, kad maisto nuostoliai daugiausia kyla dėl koordinavimo, informacijos mainų ir šaltosios grandinės valdymo trūkumų, o šie veiksniai dažnai daro kaskadinį poveikį kitoms tiekimo grandinės stadijoms (Magalhães et al., 2020; Jedermann et al., 2014; Yan et al., 2021). Ši grandis išsiskiria kaip strategiškai svarbi intervencijų sritis, kurioje net ir nedideli efektyvumo pagerinimai gali padaryti didelę maisto nuostolių mažinimo įtaką visoje tiekimo grandinėje. Apibendrinant, tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad ES iki 2030 m. užsibrėžti maisto nuostolių ir švaistymo mažinimo tikslai yra pasiekiami tik taikant integruotą, visą tiekimo grandinę apimančią požiūrį, kuriame technologinės, organizacinės ir politikos priemonės būtų suderintos tarpusavyje (Galanakis et al., 2025). Vienpusiškas dėmesys galutiniams vartotojams ar pavienėms technologijoms yra nepakankamas, siekiant sisteminio poveikio.
3. Tyrimo gerųjų praktikų pavyzdžiai prisideda prie esamos literatūros, empiriškai pagrįsdami tiekimo grandinės segmentavimo svarbą ir akcentuodami, kad maisto nuostolių mažinimas turėtų būti vertinamas kaip tiekimo grandinės valdymo ir viešosios politikos sąveikos klausimas, o ne tik kaip atskirų veiklų optimizavimo uždavinys. Tolimesni tyrimai galėtų būti orientuoti į konkrečių intervencijų poveikio

vertinimą ir jų pritaikomumą skirtinguose ES regioniniuose ir sektoriniuose kontekstuose.

LITERATŪRA:

1. Annosi, M. C., Brunetta, F., Bimbo, F., & Kostoula, M. (2021). Digitalization within food supply chains to prevent food waste. *Journal of Cleaner Production*, 314, 128047.
2. Boiteau, J. M., & Pingali, P. (2023). Can we agree on a food loss and waste definition? An assessment of definitional elements for a globally applicable framework. *Global Food Security*, 37, 100677.
3. Calabrò, G., & Vieri, S. (2025). Food waste and the EU target: Effects on the agrifood systems' sustainability. *Journal of Foodservice Business Research*, 28(4), 793-810.
4. Chauhan, C., Dhir, A., Akram, M. U., & Salo, J. (2021). Food loss and waste in food supply chains. A systematic literature review and framework development approach. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126438.
5. Dalzochio, J., Aires, R., Alix, O., Rocha, R., & Martins, L. (2020). Machine learning and forecasting for predictive maintenance in Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 145, 106527.
6. Dora, M., Wesana, J., Gellynck, X., Seth, N., Dey, B., & De Steur, H. (2020). Importance of sustainable operations in food loss: evidence from the Belgian food processing industry. *Annals of operations research*, 290(1), 47-72.
7. Economou, F., Chatziparaskeva, G., Papamichael, I., Loizia, P., Voukkali, I., Navarro-Pedreño, J., ... & Zorpas, A. A. (2024). The concept of food waste and food loss prevention and measuring tools. *Waste management & research*, 42(8), 651-669.
8. Eičaitė, O., Baležentis, T., Ribašauskienė, E., Morkūnas, M., Melnikienė, R., & Štreimikienė, D. (2023). Exploring food loss in the food industry: A survey-based approach for Lithuania. *Journal of Cleaner Production*, 399, 136668.
9. Food and Agriculture Organization. (2023). The State of Food and Agriculture 2023: Revealing the true cost of food to transform agrifood systems. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc7724en>
10. FUSIONS. (2016). Estimates of European food waste levels. Food Use for Social Innovation by Optimising Waste Prevention Strategies. <https://www.eu-fusions.org/phocadownload/Publications/Estimates%20of%20European%20food%20waste%20levels.pdf>
11. Gage, E., Wang, X., Xu, B., Foster, A., Evans, J., Terry, L. A., & Falagán, N. (2024). Reducing food loss and waste contributes to energy, economic and environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 451, 142068.
12. Gage, E., Terry, L. A., & Falagán, N. (2025). Biological factors and production challenges drive significant UK fruit and vegetable loss. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 105(4), 2109-2117.
13. Galanakis, C. M., Daskalakis, M. I., Galanakis, I. M., Nehrey, M., Spanou, M., Vetsou, A., ... & Agrafioti, E. (2025). Landscape of policies, standards, approaches, and projects for EU food security: an overview. *Discover Food*, 5(1), 117.
14. Garrone, P., Melacini, M., & Perego, A. (2014). Opening the black box of food waste: An in-depth case study of the Italian food supply chain. *Agricultural Systems*, 125, 24-36.
15. Gouda, I., Khan, S. A., Khaldoun, L., & Kutrub, L. (2025). Improvement of food losses and wastes in sustainable supply chain process. *International Journal of Business Innovation and Research*, 37(1), 82-107.

16. Guardian. (2025, gegužės 27). Food companies use AI tool to trial edible waste charities. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/environment/2025/may/27/food-companies-edible-waste-charities-ai-tool-trial>
17. Jagatap, S., & Rahimifard, S. (2019). Utilization of Real-Time Data to Improve Inventory Management within Food Supply Chains. *Sustainability*, 11(16), 4306
18. Jeremić, M., Matkovski, B., Đokić, D., & Jurjević, Ž. (2024). Food loss and food waste along the food supply chain—an international perspective. *Problemy Ekorožwoju*, 19(2), 81-90.
19. Junaid, M. D., & Gokce, A. F. (2024). Global agricultural losses and their causes. *Bulletin of Biological and Allied Sciences Research*, 2024(1), 66-66.
20. Kononiuk, A., & Magruk, A. (2023). Building resilience in European food supply chains: results of a Delphi study. *Ekonomia i Środowisko*, (4 [87]).
21. Luo, N., Olsen, T., Liu, Y., & Zhang, A. (2022). Reducing food loss and waste in supply chain operations. *Transportation research part e: logistics and transportation review*, 162, 102730.
22. Magalhaes, V. S., Ferreira, L. M. D., & Silva, C. (2021). Using a methodological approach to model causes of food loss and waste in fruit and vegetable supply chains. *Journal of cleaner production*, 283, 124574.
23. Manzoor, S., Fayaz, U., Dar, A. H., Dash, K. K., Shams, R., Bashir, I., ... & Abdi, G. (2024). Sustainable development goals through reducing food loss and food waste: A comprehensive review. *Future Foods*, 9, 100362.
24. O'Connor, T., Kleemann, R., & Attard, J. (2022). Vulnerable vegetables and efficient fishers: A study of primary production food losses and waste in Ireland. *Journal of environmental management*, 307, 114498.
25. Pelton, J. N. (2020). UN Sustainable Development Goals for 2030. In *Handbook of Small Satellites: Technology, Design, Manufacture, Applications, Economics and Regulation* (pp. 1537-1566). Cham: Springer International Publishing.
26. Petruzzello, F., Grilletto, A., Cilenti, C., Martínez-Angeles, M., Giménez-Prades, P., Del Sorbo, A., ... & Aprea, C. (2025). Refrigeration technologies to increase cold chain sustainability. *Nature Reviews Clean Technology*, 1(9), 604-620.
27. Pires, A. F., Marnotes, N. G., Rubio, O. D., Garcia, A. C., & Pereira, C. D. (2021). Dairy by-products: A review on the valorization of whey and second cheese whey. *Foods*, 10(5), 1067.
28. Popat, M., Griffith, G., Cacho, O., & Mounter, S. (2021). Food loss and waste definitions and measurement issues: The case of the maize sector in Mozambique. *Proceedings in Food System Dynamics*, 88-95.
29. Pylaniadis, C., Osinga, S., & Athanasiadis, I. N. (2021). Introducing digital twins to agriculture and food supply chains. *Computers and Electronics in Agriculture*, 184, 105942. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2020.105942>
30. Ramanauskas, J., & Radzevičius, G. (2023). Vertikaliosios integracijos galimybės ir modeliai žemės ūkio sektoriuje. *Regional Formation and Development Studies*, (1), 39.
31. Ribašauskienė, E., Eičaitė, O., Baležentis, T., & Agnusdei, G. P. (2024). Decomposition of the water footprint of food loss and waste: The case of Lithuanian supply chains. *Ecological indicators*, 166, 112255.
32. Seraina, S., Shoji, K., Shrivastava, C., Onwude, D., & Defraeye, T. (2022). Solution roadmap to reduce food loss along your postharvest supply chain from farm to retail.

33. Stoica, D., Micu, A. E., & Stoica, M. (2022). Factors that Influence Food Losses at the Primary Production Stage. *ACROSS Journal of Interdisciplinary Cross-border Studies*, 5(3).
34. Trevisan, C., Formentini, M., & Pullman, M. (2025). Innovators and transformers: Is wasted food just waste? Reconceptualising food loss and waste in operations and supply chain management research and practice. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 55(4), 361-375.
35. Versino, F., Ortega, F., Monroy, Y., Rivero, S., López, O. V., & García, M. A. (2023). Sustainable and bio-based food packaging: A review on past and current design innovations. *Foods*, 12(5), 1057.
36. Vesković Moračanin, S., Milijašević, M., Borović, B., & Kureljušić, J. (2023). Food loss and waste: a global problem. *Meat Technology—Special Issue*, 64(2), 293-297.
37. Vida, V., Kovács, T. Z., Nagy, A. S., Madai, H., & Bittner, B. (2022). Food waste in EU countries. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 16(2).
38. Uhlig, E., Sadzik, A., Strenger, M., Schneider, A. M., & Schmid, M. (2025). Food wastage along the global food supply chain and the impact of food packaging. *Journal of Consumer Protection and Food Safety*, 20(1), 5-17.
39. United Nations Environment Programme. (2024). Food Waste Index Report 2024. UNEP. <https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024>.
40. Wohner, B., Pauer, E., Heinrich, V., & Tacker, M. (2019). Packaging-related food losses and waste: an overview of drivers and issues. *Sustainability*, 11(1), 264.
41. Wolniak, R., & Grebski, W. W. (2025). Analysis of Waste Trends in the European Union (2021–2023): Sectorial Contributions, Regional Differences, and Socio-Economic Factors. *Foods*, 14(7), 1172.
42. Wikström, F., Verghese, K., Auras, R., Olsson, A., Williams, H., Wever, R., ... & Soukka, R. (2019). Packaging strategies that save food: a research agenda for 2030. *Journal of Industrial Ecology*, 23(3), 532-540.
43. Yan, H., Song, M. J., & Lee, H. Y. (2021). A systematic review of factors affecting food loss and waste and sustainable mitigation strategies: A logistics service providers' perspective. *Sustainability*, 13(20), 11374.
44. Zhai, M., & Sant'Anna, A. (2023). Predictive maintenance in the food industry: A systematic literature review. *Journal of Food Engineering*, 342, 111348. <https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2022.111348>

FOOD LOSS REDUCTION IN SUPPLY CHAINS

JELENA BRIUŠKOVA, KĘSTUTIS KAZLAUKAS

Vilniaus kolegija / Higher Education Institutio, Lithuania

ANNOTATION

The article “ Food loss reduction in supply chains” examines the problem of food loss in supply chains. It discusses how food losses occur at different stages of the supply chain, such as primary production, processing and packaging, distribution and logistics. The authors examine the main challenges arising at these stages. The qualitative study conducted confirmed the insights found in scientific sources. Examples of best practices from companies are presented. The article employs methods of scientific literature analysis, data comparison and synthesis, and descriptive-analytical analysis. The article uses scientific literature analysis, data comparison and generalization, and descriptive-analytical methods.

Keywords: *food loss, supply chain management*

ŽAIDYBINIŲ SCENARIJŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJOS VALDYMO PROBLEMŲ SPRENDIMUI

RASA KAZLAUSKIENĖ

Vilniaus kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Žaidybinių scenarijų taikymas tampa vis aktualesnis tiek studijų procese, tiek organizacijų veikloje. Žaidybinimas (angl. gamification), kaip inovatyvus metodas, gali prisidėti prie studentų ir darbuotojų motyvacijos didinimo, sprendimų priėmimo tobulinimo, bendradarbiavimo gerinimo bei kūrybiškumo skatinimo. Straipsnyje analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgos apie žaidybinimo taikymo galimybes sprendžiant su valdymo funkcijomis: vadovavimu, organizavimu, motyvavimu bei kontrole susijusias problemas. Empirinio tyrimo metu taikyti kiekybinis (Lietuvos aukštosios mokyklos studentų apklausa (n=112)) bei kokybinis (dėstytojų-praktikų interviu (n=7)) tyrimų metodai, siekiant įvertinti sukurto žaidybinio scenarijaus „Darbo diena – misija įmanoma“ naudingumą ir jo atitiktį organizacijos valdymo problemoms spręsti. Atliktų tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad tikslingai integruoti žaidybiniai scenarijai gali tapti veiksminga priemone, imituojančia organizacijos valdymo procesus bei ugdančia praktines valdymo kompetencijas. Tyrimo dalyvių vertinimu, pabrėžiamas žaidybinimo pritaikomumas įvairiose organizacijų veiklos srityse.

Raktiniai žodžiai: žaidybinimas; žaidybiniai scenarijai; organizacijos valdymo problemos; metodai.

ĮVADAS

Šiuolaikinės organizacijos veikia nuolat kintančioje ir konkurencingoje aplinkoje, kurioje itin svarbus tampa gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių, veiksmingai priimti sprendimus bei užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą. Tradiciniai organizacijų valdymo metodai, tokie kaip formalizuotos procedūros, instrukcijos, hierarchinė kontrolė, standartizuota veiklos stebėseną ir kt. ne visuomet atitinka šiuolaikinių darbuotojų lūkesčius, ypač skatinant kūrybiškumą, aktyvų dalyvavimą ir nuolatinį mokymąsi. Todėl organizacijų valdymo praktikoje vis dažniau ieškoma inovatyvių bei netradicinių metodų ar sprendimų, prisidedančių prie veiksmingesnio valdymo problemų sprendimo. Viena iš tokių kryptių – žaidybiniais principais grindžiamų scenarijų taikymas. Per pastaruosius dešimtmečius žaidybinimo (angl. gamification) integravimas į organizacijų veiklą bei studijų procesą sulaukia vis daugiau mokslininkų ir praktikų dėmesio, siekiant padidinti darbuotojų ir studentų motyvaciją, skatinti bendradarbiavimą, gerinti darbo ir mokymosi kokybę bei sprendimų priėmimą. Žaidybiniai scenarijai sudaro prielaidas modeliuoti realias situacijas, analizuoti valdymo procesus bei ugdyti praktines valdymo kompetencijas. Bet vis dar kyla diskusijų dėl jų veiksmingumo ir praktinio pritaikomumo organizacijų valdyme, nes taikymas reikalauja ne tik pavienių žaidybinių elementų naudojimo, bet ir idėjos, struktūros, sistemiškai apgalvotų scenarijų, atitinkančių organizacijos kultūrą, veiklos specifiką bei dalyvių poreikius. Atsižvelgiant į tai, straipsnyje bus siekiama išnagrinėti žaidybinių scenarijų naudą ir patrauklumą studijų procese bei organizacijų valdymo praktikoje, formuojant strategijas organizacijos valdymo problemoms spręsti.

Kulkarni ir kt. (2022) teigia, kad tiek akademinėje bendruomenėje, tiek organizacijose vis labiau populiarėja žaidybinimo principais grįstas mokymasis. Akademinėje aplinkoje integruojamas į mokymosi procesą, siekiant padidinti studentų susidomėjimą studijomis, organizacijose - kuriant realias darbo situacijas, pritaikytas konkrečioms organizacijos tikslams bei darbuotojų aktyvesniam įsitraukimui pasiekti. Autoriai Girdauskienė ir kt. (2022) pastebi, kad darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai susijęs su organizacijos veiklos rezultatais, klientų pasitenkinimu, padeda išlaikyti

darbuotojus, ugdyti jų kompetencijas. Todėl žaidybinimas gali būti vertinamas kaip veiksminga priemonė, didinanti dalyvių įsitraukimą, leidžianti nuobodžias ir rutinines užduotis paversti prasminga ir patrauklia veikla bei aktyviai įtraukti darbuotojus. Tyrimai rodo, kad šio metodo taikymas daro reikšmingą poveikį darbuotojų atlygiui ir pripažinimui, grįžtamajam ryšiui, suvokiamam vadovo palaikymui, karjeros galimybėms, žinių įgijimui, mokymuisi ir profesiniam tobulėjimui. Piecuch ir kt. (2023) ir Sharma ir kt. (2024) pabrėžia, kad organizacijos vis plačiau pripažįsta žaidybinimo teikiamą potencialą ir taiko jį įvairiose vadybos srityse, kaip verslumo valdymas, finansai, projektai, gamyba, logistika, žmogiškieji ištekliai, tokiose srityse kaip įdarbinimas, adaptacija, mokymas, veiklos valdymas bei talentų ugdymas. Šio metodo taikymas pasitelkiamas darbuotojų motyvacijai stiprinti, įgūdžiams ir kompetencijoms vertinti bei komandiniam bendradarbiavimui ugdyti. Ferreira ir kt. (2026) papildoma, kad tampa ir procesų inovacija, skatinančia elgsenos pokyčius ir didinančia organizacijos veiklos efektyvumą.

Nepaisant įrodyto teigiamo žaidybinimo poveikio mokymui, mokymuisi bei paskaitų patrauklumui, mokslinėje literatūroje vis dar trūksta empirinių tyrimų, analizuojančių šio metodo veiksmingumą mokymo procese. Todėl autoriai akcentuoja, kad svarbu skirti daugiau dėmesio jo principų paaiškinimui, naudos pagrindimui bei konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimui dalyviams, neapsiribojant vien techniniais sprendimais, didinančiais patrauklumą. Torresan ir kt. (2023) pažymi, kad verslo aplinkoje pasitelkiamas žaidybinimas, kuriant konkurenciją tarp komandų, motyvuojant darbuotojus bei stiprinant jų lojalumą organizacijai. Tai leidžia darbo patirtį paversti labiau įtraukiančia, produktyvesne, suteikiant įprastoms veikloms daugiau interaktyvumo ir žaismingumo. Mokslinių tyrimų apžvalgose šis metodas pristatomas kaip perspektyvi tyrimų kryptis, orientuota į individualių ir organizacinių rezultatų gerinimą. Kulkarni ir kt. (2022) kartu su Jahri ir kt. (2025) teigia, kad žaidybinimu grįstos mokymo programos sukuria unikalią mokymosi ekosistemą, skatinančią besimokančiųjų susidomėjimą ir didinančią jų įsitraukimą. Šiame kontekste ypač svarbios tampa motyvacijos, įsitraukimo, akademinio rezultatų ir bendradarbiavimo sąvokos. Tyrimų rezultatai rodo, kad lyderių lentelės, ženkleliai, iššūkiai, grupinės varžybos, pasakojimas, taškai, lygiai, grįžtamasis ryšys, apdovanojimai, ir kiti mechanizmai reikšmingai sustiprina mokymosi motyvaciją bei gerina dalyvių įsitraukimą. Vertinimo sistema suteikia tiesioginį grįžtamąjį ryšį, leidžiantį darbuotojams geriau suvokti savo stipriąsias puses ir tobulintinas sritis. Autoriai išryškina metodo praktinę reikšmę žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams ir akademiniai bendruomenei bei socialinę reikšmę, nes žaidybinimas atliepia poreikį taikyti naujus ir inovatyvius mokymo metodus, gerinančius mokymosi rezultatus. Ciuchita ir kt. (2022) bei Lehtoranta ir kt. (2024) sutinka, kad žaidybinių scenarijų kūrimas sulaukė didelio praktikų dėmesio ir tapo perspektyvia taktika, darančia įtaką elgesiui, inovacijų skatinimui ir rinkodaros rezultatams įvairiose pramonės šakose. Bet daugumoje tyrimų apsiribojama pavienių elementų analize, neatsižvelgiant į žaidybinimo konceptualumą – aiškiai apibrėžtą idėją ir pagrindinius principus. Autoriai pabrėžia, kad scenarijų turinys turėtų būti susietas su tiriamąja sritimi (pvz., vadyba ar paslaugų sektoriumi), o kuriant jį svarbu apibrėžti tikslus, mechanikas, struktūrą, dalyvių sąveiką ir numatomą poveikį. Jahri ir kt. (2025) papildoma, kad technologijų taikymas ir gerai parengtas scenarijus gali sukurti dinamišką ir malonią darbo aplinką, didinančią produktyvumą bei pasitenkinimą darbu. Lehtoranta ir kt. (2024) pabrėžia, kad žaidybinimas - vienas veiksmingiausių būdų motyvacijai skatinti ir patirčiai sukurti, todėl organizacijų taiko jį, siekdamos pagerinti organizacijos valdymo našumą, ypač darbo produktyvumą ir pasitenkinimą, kuriuos lemia darbuotojų gerovė bei jų gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos.

Sampaio ir kt. (2019) teigia, kad, vienas svarbiausių organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinių yra žinios ir gebėjimas jas kurti, skleisti ir išlaikyti. Žaidybinimo taikymas organizacijų valdymo procesuose daro teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir dalyvavimui, tačiau jo veiksmingumui itin svarbus konceptualus žaidimų kūrimo modelis, suderintas su organizacijos tikslais. Wanick ir kt. (2019) pateikia sisteminį požiūrį į metodo konceptualumą vadybos srityje,

suformuluodami klausimų rinkinį, galintį nukreipti būsimus tyrimus bei sustiprinti šios strateginės tyrimų krypties poveikį organizacijoms. Campos ir kt. (2026) pabrėžia, kad scenarijai didina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, taip prisidedami prie verslo inovacijų procesų ir organizacijų produktyvumo bei kūrybiškumo augimo. Zhang ir kt. (2026) sutinka su Sampaio ir kt. (2019) ir Jahri ir kt. (2025) išvadamis, teigdami, kad žaidybinimu grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas gali reikšmingai padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, o vidinė motyvacija iš dalies tarpininkauja šiam ryšiui. Taip pat pažymima, kad metodo veiksmingumas priklauso nuo individualių polinkių ir organizacinio klimato suderinamumo, padeda spręsti vadinamąją „juodosios dėžės“ problemą tarp valdymo sistemų, motyvacijos ir darbuotojų elgesio. Jacobides (2024) akcentuoja, kad vadovai, planuojantys taikyti žaidybinimą organizacijose, turėtų vertinti jį ne vien dalyvių įsitraukimui didinti, bet ir aiškių strateginių tikslų apibrėžimo bei dizaino elementų derinimo su šiais tikslais. Taip pat pabrėžiama strateginio nuoseklumo svarba ir atsargus požiūris į eksperimentavimą. Kačerauskas ir kt. (2022) pateikia tiek teigiamus, tiek neigiamus žaidybinimo taikymo aspektus valdymo srityse. Nors metodas prisideda prie produktyvumo, paslaugų kokybės, inovatyvumo, bendradarbiavimo ir motyvacijos didinimo, jis taip pat gali komercializuoti socialinius santykius, sukelti naujumo efektą, transformuoti organizacinę kultūrą nenusipėjamais būdais ir didinti stresą ar konfliktus.

Apibendrinant mokslines įžvalgas galima teigti, kad žaidybinių scenarijų taikymas išlieka itin aktualus tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Jis skatina akademinės bendruomenės ir darbo rinkos dalyvius nuolat ieškoti veiksmingesnių šio metodo taikymo formų, suteikia galimybę darbuotojams spręsti realias situacijas simuliuotoje aplinkoje, kurioje aiškiai apibrėžti tikslai, taisyklės, vaidmenys ir grįžtamojo ryšio mechanizmai, padeda geriau suprasti problemas ir rasti optimaliausius sprendimus. Toks požiūris ugdo komandinį darbą, kritinį mąstymą ir sudaro sąlygas saugiai eksperimentuoti, įvertinant skirtingų strategijų poveikį.

Įvertinus temos aktualumą bei tyrimo rezultatų praktinę reikšmę, šiame straipsnyje analizuojamos žaidybinių scenarijų taikymo galimybės organizacijos valdymo problemoms spręsti, ir, remiantis tyrimo dalyvių vertinimais, pagrindžiamas šio metodo aktualumas, nauda ir pritaikymo galimybės.

Tyrimo tikslas – nustatyti žaidybinio scenarijaus taikymo galimybes studijų bei organizacijos valdymo procesuose ir, remiantis empirinių tyrimų rezultatais, pateikti praktines metodo taikymo rekomendacijas.

Tyrimo objektas – žaidybinio scenarijaus „Darbo diena – misija įmanoma“, leidžiančio analizuoti ir spręsti organizacijos valdymo problemas, taikymo galimybės akademiniam ir organizaciniam kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žaidybinių scenarijų taikymo organizacijų valdymo procese galimybes teoriniu aspektu.
2. Atlikti empirinius tyrimus studentų ir dėstytojų tarpe, siekiant įvertinti žaidybinio scenarijaus „Darbo diena – misija įmanoma“ naudingumą bei atitiktį organizacijos valdymo procesų problemoms spręsti.
3. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, įvertinti žaidybinio scenarijaus, imituojančio įvairius organizacijos valdymo procesus, pritaikomumą ir pasiūlyti galimus šio metodo taikymo sprendimus.

Tyrimo metodologija yra grindžiama mišrios tyrimų strategijos taikymu, derinant teorinę analizę ir empirinį tyrimą. *Analitinis aprašomasis* metodas, apimantis mokslinės literatūros analizę, sisteminimą, apibendrinimą ir lyginamąją analizę, leidžia išsamiai atskleisti žaidybinimo metodologijos teorinius pagrindus, identifikuoti pagrindines žaidybinių scenarijų taikymo kryptis organizacijų valdymo procese bei pagrįsti tiriamojo metodo aktualumą. *Empirinėje tyrimo* dalyje derinant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus, pasak Vaitkienės ir kt. (2024), sudaromos prielaidos išsamiau ir patikimiau suprasti tiriamą reiškinį, padidina tyrimo rezultatų patikimumą,

išsamumą ir leidžia pagrįsti gautas išvadas iš skirtingų perspektyvų. Šiuo atveju mišrios metodologijos taikymas suteikė galimybę kompleksiskai įvertinti žaidybinio scenarijaus „Darbo diena – misija įmanoma“ naudingumą ir pritaikomumą organizacijos valdymo problemoms spręsti. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas *struktūrizuoto interviu* metodas, taikytas dėstytojų ekspertų grupei, siekiant gauti išsamią ir patirtimi grįstą informaciją apie žaidybinio scenarijaus metodikos taikymo galimybes studijų ir organizacijos valdymo procese. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas studentų *apklausos* metodas, leidęs surinkti didesnės apimties duomenis apie studentų požiūrį, patirtį ir žaidybinio scenarijaus taikymo vertinimus. Šie metodai leido tyrėjai pažvelgti į tiriamą reiškinį iš skirtingų dalyvių perspektyvų ir analizuoti, kaip žaidybinis metodas suvokiamas realiose mokymosi situacijose. Tyrimų imtis buvo sudaryta tikslingosios atrankos būdu - dalyvavo 112 studentų ir 7 dėstytojai ekspertai, turintys praktinės darbo patirties organizacijose. Toks imties formavimo principas pasirinktas siekiant užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą ir validumą, nes atrinkti respondentai turėjo pakankamą žinių ir patirties vertinti žaidybinio scenarijaus turinį ir jo pritaikomumą organizacijos valdymo problemoms spręsti. Vaičekauskaitės (2023) teigimu, detaliai apibrėžta ir tikslingai parinkta imtis sudaro prielaidas gauti daugiau informacijos iš konkrečios respondentų grupės ir užtikrina duomenų prisotinimą.

Respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, eigą ir tyrimo rezultato panaudojimą, taip užtikrinant informuoto sutikimo, anonimiškumo ir konfidencialumo principų laikymąsi (Vaitkienė ir kt., 2024). Tyrimo dalyviai pirmiausia dalyvavo žaidybinio scenarijaus „Darbo diena – misija įmanoma“ žaidime, o po jo jų vertinimai ir požiūriai buvo fiksuojami naudojant elektroninius duomenų rinkimo instrumentus. Empiriniai duomenys buvo renkami elektroniniu būdu, pasitelkiant „Office 365 Forms“ platformą, dėl patogumo respondentams, operatyvumo ir duomenų apdorojimo efektyvumo. Gauti kiekybiniai ir kokybiniai duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę, grupuojant atsakymus pagal dažnumo, konteksto ir turinio reikšmingumo kriterijus. Analizės metu buvo identifikuotos pagrindinės temos, tendencijos ir reikšmės, atskleidžiančios dalyvių požiūrį į žaidybinio scenarijaus taikymo naudą ir galimybes.

Tyrimo rezultatai pateikiami apibendrintai, siekiant išsaugoti respondentų anonimiškumą – tyrimo dalyvių vardai ir pavardės bei tiriamos aukštosios mokyklos pavadinimas nėra skelbiami. Pasirinkta metodologija turi praktinių pranašumų, nes tyrimo dalyviai buvo lengvai pasiekiami vienoje aukštojoje mokykloje, tyrimo įgyvendinimui reikėjo palyginti nedidelių laiko išteklių, nebuvo reikalinga papildoma kelionių ar sudėtingos techninės įrangos. Tyrimų rezultatai atskleidė teigiamą studentų ir dėstytojų požiūrį į žaidybinių scenarijų taikymą kaip aktualią ir naudingą priemonę, padedančią pasirengti profesinei veiklai ir analizuoti realias organizacijos valdymo situacijas.

Tyrimo originalumas siejamas tuo, kad žaidybinis scenarijus „Darbo diena – misija įmanoma“ sukurtas remiantis autentiškomis organizacinėmis situacijomis, surinktomis iš studentų ir absolventų, turinčių praktinės darbo patirties įvairiose organizacijose (Kazlauskienė, 2025). Autorė sistemiškai atrinko, analizavo ir integravo į scenarijų situacijas, atspindinčias aktualias ir šiuolaikinės organizacijos būdingas valdymo problemas bei iššūkius. Tokiu būdu užtikrinamas scenarijaus turinio realistiškumas, kontekstinis pagrįstumas ir praktinis pritaikomumas. Žaidybinė platforma buvo sukurta tyrimo bendraautoriaus Karolio Visocko, pasitelkiant Ren'Py programinį karkasą, visi vizualiniai elementai sukurti naudojant „CorelDraw“ programinę įrangą, sąmoningai atsisakant dirbtinio intelekto generuotų sprendimų, siekiant išlaikyti kūrybinio proceso autentiškumą ir kontrolę. Platforma sukurta taip, kad būtų užtikrintas aukštas lankstumo lygis – ji leidžia lengvai adaptuoti veikėjus ir aplinkas skirtingoms organizacinėms situacijoms, integruojant įvairius dialogus, monologus, problemines situacijas bei refleksinius klausimus. Šiuo metu platformoje yra sukurti 5 veikėjai, turintys daugiau nei 20 skirtingų gestų ir veido išraiškų, taip pat 4 aplinkos. Tokia įvairovė sudaro prielaidas kurti dinamiškas ir interaktyvias mokymosi patirtis. Be to, platforma suteikia galimybę struktūruotai nustatyti teisingus pasirinkimus, teikti grįžtamąjį ryšį bei automatiškai

skaičiuoti surinktus taškus. Šios funkcijos leidžia veiksmingai taikyti sukurtą metodą tiek mokymosi procese, tiek žinių ir kompetencijų vertinimo (testavimo) kontekste.

Gauti rezultatai turi reikšmingą praktinę vertę akademinėi bendruomenei ir organizacijoms, atskleidžiant žaidybinių metodų taikymo galimybes studijų ir organizacijos valdymo procese. Taip pat šio tyrimo rezultatai sudaro prielaidas tolesniems moksliniams tyrimams šioje srityje. Ateityje tikslinga plėtoti personalizuotus žaidybinius scenarijus skirtingoms studijų programoms, į tyrimus įtraukti platesnes dalyvių grupes ir neapsiriboti tik vienos aukštosios mokyklos kontekstu. Pasak Vaitkienė ir kt. (2024) siekiant didesnio tyrimo rezultatų reprezentatyvumo, rekomenduojama taikyti papildomus duomenų rinkimo metodus, tokius kaip fokus grupės ar lyginamoji analizė.

1. ŽAIDYBINIŲ SCENARIJŲ TAIKymo GALIMYBIŲ ORGANIZACIJŲ VALDYMO PROBLEMŲ SPRENDIME TEORINIAI PAGRINDAI

Mokslinėje literatūroje žaidybinimo taikymas analizuojamas įvairiais aspektais, apimančiais įvairias sritis. Šiuolaikinių organizacijų valdymo kontekste taikymas dažniausiai siejamas su žmogiškųjų išteklių valdymo procesais, pabrėžiant darbuotojų mokymosi, įsitraukimo, kompetencijų ugdymo ir aktyvesnio dalyvavimo organizaciniuose procesuose svarbą. Metodas organizacijose vertinamas ne tik kaip motyvacinė priemonė, bet ir kaip strateginis valdymo instrumentas, leidžiantis stiprinti organizacinę kultūrą, gerinti vidinę komunikaciją ir didinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Šiame kontekste žaidybiniai scenarijai interpretuojami kaip struktūruotos veiklos modeliai, galintys spręsti konkrečias valdymo problemas, tokias kaip darbuotojų motyvacijos stoka, komunikacijos trūkščiai, neveiksmingas sprendimų priėmimas, pokyčių valdymo sudėtingumas bei darbuotojų pasipriešinimas permainoms, kurie gali turėti neigiamą poveikį organizacijos veiklos efektyvumui ir konkurencingumui.

Satkutė (2025) pabrėžia, kad sparčiai kintančioje aplinkoje technologijų raida vyksta itin greitai, todėl organizacijoms būtina nuosekliai ir tikslingai valdyti verslo procesus. Nuolatinių iššūkių skatina organizacijos struktūrizuoti ir optimizuoti veiklos procesus, racionaliau įgalinti vidinius resursus bei taikyti technologinius sprendimus. Siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos, procesų tobulinimas turi būti siejamas su darbuotojų mokymusi, žinių išsaugojimu ir produktyvumo didinimu, o žaidybinimo taikymas gali reikšmingai prisidėti prie šių tikslų įgyvendinimo. Miniutaitė ir kt. (2023) pažymi, kad daugelis organizacijų vadovų susiduria su sunkumais telkiant veiksmingas komandas bendriems tikslams pasiekti, todėl itin svarbu aiškiai apibrėžti tikslus ir sistemingai stebėti jų įgyvendinimą. Organizacijos, kaip sudėtingos socialinės sistemos, gali patirti įvairius „organizacinių ligų“ simptomus, pasireiškiančius vadovų ir darbuotojų santykių, komandinių sąveikų, sisteminių ir nesisteminių procesų sutrikimais. Kadangi darbuotojai yra pagrindinis organizacijos elementas, būtina ieškoti veiksmingų priemonių šioms problemoms diagnozuoti ir spręsti. Organizacinių problemų atsiradimą lemia ir spartūs technologiniai pokyčiai, kintantys darbuotojų lūkesčiai bei didėjantis darbo aplinkos sudėtingumas. Zhang ir kt. (2026) pažymi, kad skaitmeninės transformacijos eroje darbuotojų įsitraukimo palaikymas tapo nuolatiniu iššūkiu, nes tradicinės skatinimo ir motyvavimo sistemos dažnai nebeatitinka jaunesnių darbuotojų psichologinių poreikių, susijusių su autonomija, kompetencijos jausmu ir socialiniu ryšiu. Todėl žaidybinimo veiksmingumas nėra universalus, jis priklauso ir nuo individualių darbuotojų asmeninių charakteristikų bei organizacijos tikslų suderinamumo su taikomais žaidybiniais scenarijais, kurie sudaro galimybes imituoti realius organizacinius iššūkius ir leidžia darbuotojams saugioje aplinkoje eksperimentuoti su skirtingais sprendimų priėmimo būdais. Šis metodas ypač aktualus sprendžiant tokias vadybines problemas kaip motyvacijos trūkumas, komunikacijos spragos, sudėtingi sprendimų priėmimo procesai ir pokyčių valdymo iššūkiai, kuriuos lemia technologinės permainos ir darbuotojų lūkesčių kaita (Wang ir kt., 2023; Satkutė, 2024). Žaidybiniai scenarijai gali veikti kaip tarpinis

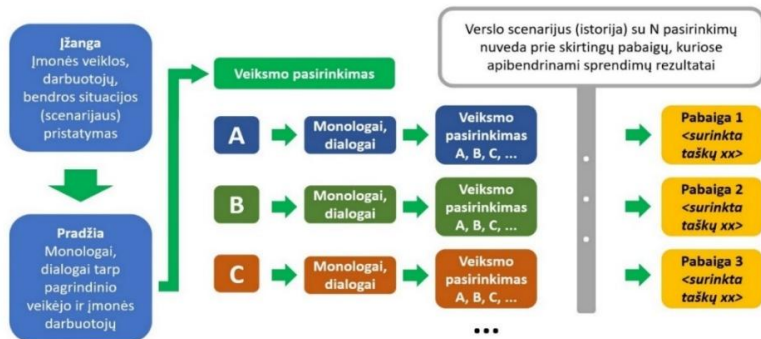
mechanizmas tarp organizacijos valdymo sprendimų ir darbuotojų elgsenos, taip prisidėdami prie veiklos rezultatų gerinimo.

Žaidybinimo scenarijus, turintis aiškiai apibrėžtus tikslus, vaidmenis, taisykles, apribojimus, siužetinį kontekstą ir vertinimo sistemą, sudaro prielaidas struktūruotai veiklai, leidžiančiai dalyviams įgyti patirties, kuri gali būti perkeliama į realius darbo procesus. Moksliniai tyrimai patvirtina, kad žaidybiniai scenarijai turi daugialypį poveikį organizacijoms: didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, gerina komunikaciją, stiprina komandinį darbą, gerina sprendimų priėmimo kokybę ir prisideda prie organizacijos inovatyvumo bei konkurencingumo didinimo (Getman ir kt. 2024; Manske, 2024). Girdauskienė ir kt. (2022) analizuoja darbuotojų motyvacijos veiksnius skirtingoms kartoms, išryškindami problemas, su kuriomis organizacijos susiduria motyvuodamos Y ir Z kartų darbuotojus atlikti monotoniškas užduotis. Autoriai pabrėžia grįžtamojo ryšio, darbo prasmės, savarankiškumo ir organizacinio mikroklimato reikšmę darbuotojų įsitraukimui. Kadangi Y karta pasižymi mažesniu prisirišimu prie organizacijos, žaidybinimas gali tapti naudinga priemone didinant šios kartos darbuotojų įsitraukimą, sudarant galimybes mokytis, tobulėti ir bendradarbiauti. Darbuotojų įsitraukimui įtakos turi *individualios savybės* (savęs vertinimas, smalsumas, vidinė energija, atkaklumas), *darbo charakteristikos* (užduočių prasmė, sudėtingumas, savarankiškumas, kontrolė, vaidmenų aiškumas) ir *organizacinės charakteristikos* (grįžtamasis ryšys, pripažinimas, mokymosi galimybės, tarpasmeniniai santykiai, mikroklimatas, vadovavimas). Tinkamai integruoti žaidybiniai scenarijai gali prisidėti prie šių veiksnų stiprinimo. Žaidybinimo taikymo ribas ir funkcijas detalai analizuoja Ciuchita ir kt. (2022), išskirdami 4 pagrindines jo kūrimo funkcijas: *gamybą* (artefaktų kūrimą pagal veiklos sistemos poreikius ar pageidaujama tikslą), *vartojimą* (tikslų pasiekimas bendruomenėje ar sistemoje subjekto veiklos metu), *mainus* (socialinės sąveikos tarp bendruomenės narių, pagrįstos taisyklėmis ir normomis ir paskirstymas) ir *paskirstymą* (rezultatų ir pasekmių paskirstymas pagal bendruomenės socialinius dėsnius), taip pat kiekvienos iš jų aspektus, siekiant tobulinti šio metodo tyrimus tam tikrose organizacijos srityse (pvz., versle ir vadyboje, švietime, informatikoje, sveikatos moksle ir psichologijoje). Autoriai pabrėžia, kad skirtingi žaidybiniai scenarijai gali turėti nevienodą poveikį skirtinguose organizaciniuose kontekstuose. Piecuch ir kt. (2023) pažymi, kad švietimo srityje jis taikomas kaip inovatyvus mokymo(si) metodas, kur žaidybinis scenarijų sprendimai sudaro prielaidas studentams geriau suprasti kompleksines vadybines situacijas, kartu ugdant atsakomybės jausmą, kūrybiškumą bei komandinio darbo kompetencijas. Empiriniai tyrimai rodo, kad aktyviųjų mokymo metodų, įskaitant žaidybinimą, integravimas į studijų procesą ypač naudingas, nes sudaro galimybes taikyti mokymosi įrankius, atitinkančius realiose organizacijose stebimus scenarijus ir praktikas. Gauti tyrimų rezultatai taip pat pagrindžia tolesnių mokslinių tyrimų poreikį, siekiant išsamiau analizuoti žaidybinimo taikymo galimybes, naudingumą bei ilgalaikį poveikį mokymosi procesui ir ugdomų kompetencijų plėtrai švietimo kontekste.

Kulkarni ir kt. (2022) išskiria tris žaidybinimo kategorijas – *dinamiką* - scenarijaus aspektus (emocijos, pasakojimas, progresas); *mechaniką* - procesus, kurie įtraukia žaidėjus, skatindami veiksmus (iššūkiai, konkurencija, bendradarbiavimas) bei *komponentus* - mechanikos ar dinamikos formas (pasiekimai, ženkleliai, lygių taškai) bei pabrėžia jų reikšmę darbuotojų mokymosi rezultatams ir tobulėjimo skatinimui. Pasak Jahri ir kt. (2025), interaktyvus požiūris leidžia organizacijoms kurti labiau įtraukiančius, lanksčius ir personalizuos scenarijus, o ateities tendencijos siejamos su virtualios realybės sprendimais. Be to, technologiniai sprendimai užtikrina galimybę darbuotojams pasiekti žaidybinius scenarijus nepriklausomai nuo laiko ir vietos, taip didinant mokymosi lankstumą, prieinamumą ir patogumą. Organizacijoms taip pat būtina apibrėžti aiškius ir pamatuojamus rodiklius, skirtus metodo sėkmei vertinti, tokius kaip dalyvavimo lygis, įgyjamų kompetencijų plėtra bei darbuotojų pasitenkinimas. Reikšmingą vaidmenį šiame procese atlieka darbuotojų grįžtamasis ryšys, kuris leidžia ne tik įvertinti taikomų sprendimų veiksmingumą, bet ir identifiкуoti tobulintinas sritis bei optimizuoti strategijas. Prasad ir kt. (2022) pateikia

žaidybinių scenarijų modelį, grindžiamą mechanikos komponentais, apimančiais *prasmę, pasiekimą, nuosavybę, trūkumą, užimtumą, socialinę įtaką, nenusipėjamumą ir vengimą*. Modelis gali tapti inovatyviu darbuotojų įsitraukimo įrankiu, stiprinančiu vidinę ir išorinę motyvaciją bei skatinančiu siekti organizacinių tikslų, bet rekomenduojama atlikti kritinę analizę, įvertinant jo suderinamumą su verslo tikslais, numatyti integravimo bei įgyvendinimo veiksmų eigą. Torresan ir kt. (2023) bei Hinterhuber (2023) apibendrina, kad žaidybinimas perspektyvi tyrimų kryptis, galinti reikšmingai pagerinti individualius ir organizacinius rezultatus, bet jo veiksmingumas priklauso nuo tinkamo dizaino, kontekstinių veiksmų ir darbuotojų individualių savybių įvertinimo. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad žaidybinių scenarijų taikymas turi prasidėti nuo pirminės idėjos ar situacijos konstravimo iki sprendimų priėmimo bei rezultatų vertinimo ir tapti sistemisku procesu, kuriame sąmoningai projektuojama veiklos dinamika, dalyvių sąveika ir patirtinis mokymasis. Lyons ir kt. (2023) akcentuoja, kad kuriant žaidybinius scenarijus ypač svarbus atskirų elementų integravimas į visumą: *dizainas, metodika, požiūris ir originalumas* turi būti vertinami kaip tarpusavyje susiję komponentai, suteikiantys papildomą vertę verslumo ir organizacinių kompetencijų ugdymui. Autorių teigimu, ne mažiau reikšmingas yra ir žaidimo erdvės struktūriškumas bei patrauklumas dalyviams, nes tinkamai sukurta aplinka skatina įsitraukimą, palaiko motyvaciją ir sudaro prielaidas aktyviam sprendimų priėmimui. Hellberg (2023) siūlo platesnę žaidybinės aplinkos interpretaciją, pabrėždamas, jog esmė slypi ne elementuose, o mąstymo tipe, orientuotame į naujų sprendimų paiešką toms problemoms, kurias tradiciniais būdais spręsti sudėtinga. Žaidybinė aplinka tampa terpe kūrybiškam problemų sprendimui, skatindama refleksiją, eksperimentavimą ir alternatyvių sprendimų svarstymą. Autoriaus teigimu, žaidimo erdvė susideda iš 4 pagrindinių sričių – *pasakojimų/istorijų*, apimančių personažų vizualizaciją, realybės abstrakciją, veiklas ir lygius; *abstrakčių užduočių*, kurioms būdinga nuolatinė veikla; *problemų/sprendimų* procesų ir *rezultatų*, leidžiančių įvertinti priimtų sprendimų pasekmes. Pasak Bakhtiar ir kt. (2024), modelio struktūroje išskiriami 4 tarpusavyje susiję komponentai – mechaniniai, matavimo, atlygio bei elgesio. *Mechaniniai* komponentai apima pasakojimo istorijas (Storytelling), vizualinius ženklus, interaktyvius objektus ir apdovanojimų dažnumą, kurie formuoja žaidimo patirtį, *matavimo komponentai*, tokie kaip *reputacija*, kokybė, užbaigimas, laikas, leidžia fiksuoti dalyvių pažangą ir veiklos rezultatus, *atlygio* – pripažinimas, pasiekimai, vertės kūrimas, malonumas – sustiprina motyvaciją, o *elgesio*, kaip lojalumas, kompetencija, bendradarbiavimas, problemų sprendimas, atspindi ilgalaikį metodo poveikį dalyvių elgsenai.

Remiantis šiais teoriniais šaltiniais, 1 paveiksle autorės apibendrintas žaidybinių scenarijų modeliavimo procesas ir pagrindinės jo sudedamosios dalys, atskleidžiant logiką ir vidinę struktūrą. Procesas prasideda nuo *įžangos*, kurioje pateikiamas organizacijos veiklos, darbuotojų ar bendros situacijos scenarijus. Šiame etape dalyviams suformuojamas kontekstas ir pagrindinė problema, kurią reikia spręsti. Toliau seka *pradžios* etapas, grindžiamas monologais ir dialogais tarp pagrindinio veikėjo ir organizacijos darbuotojų. Šis etapas atlieka svarbią diagnostinę ir informacinę funkciją, nes jis leidžia dalyviams geriau suprasti situacijos sudėtingumą, interesų skirtumus ir galimus sprendimų kelius. Paveiksle aiškiai matoma, kad žaidybinis scenarijus vystomas per *veiksmų pasirinkimus*, pažymėtus skirtingomis alternatyvomis (A, B, C ir kt.), kurios veda prie skirtingų monologų, dialogų ir tolesnių *sprendimų*. Pasirinkimo logika rodo, kad kiekvienas dalyvio sprendimas lemia tolimesnę scenarijaus eigą ir veda prie skirtingų galimų baigčių. Šis scenarijus (istorija) su N pasirinkimų sudaro prielaidas skirtingoms *pabaigoms*, kuriose apibendrinami sprendimų rezultatai ir fiksuojami surinkti taškai. Tokia struktūra atitinka autorių Lyons ir kt. (2023); Hellberg (2023) ir Bakhtiar ir kt. (2024) įžvalgas. Analizuojamas poveiklas pagrindžia, kad žaidybinis scenarijus veikia kaip nuoseklus, ciklinis procesas, jungiantis situacijos analizę, sprendimų priėmimą, refleksiją ir rezultatų įvertinimą. Kiekviena pabaiga nėra galutinė proceso stotelė, bet suteikia dalyviams grįžtamąjį ryšį apie jų sprendimų efektyvumą, sudarydama prielaidas mokymuisi per patirtį ir sprendimų koregavimui ateityje.



1 pav. Žaidybinių scenarijų modeliavimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lyons, (2023), Hellberg, (2023), Bakhtiar, (2024)

Sprendžiant kompleksines organizacijos valdymo problemas Phosanarack ir kt. (2025) pabrėžia, kad scenarijaus modeliavimas turėtų būti labiau orientuotas į vartotojo patirtį ir individualius veiklos rezultatus, o ne vien į pačios sistemos techninį veiksmingumą ar jos palyginimą su kitomis žaidimų formomis. Autorių teigimu, toks požiūris leidžia giliau suprasti *personalizuoto*, į naudotoją orientuoto žaidybinimo potencialą ir atskleidžia, kad „vienas dydis tinka visiems“ principas dažnai yra neveiksmingas dėl skirtingų individų motyvacinių profilių ir organizacinių kontekstų. Šiuolaikinės organizacijos vis aktyviau diegia šio metodo sprendimus įvairiuose verslo procesuose, pasitelkdamos rezultatų suvestines, ženklelius, reitingavimo sistemas ir lyderių lenteles. Šios priemonės taikomos siekiant didinti našumą, skatinti darbuotojų įsitraukimą, optimizuoti verslo procesus ir stiprinti motyvaciją bei formuoti palankesnę tvaraus elgesio suvokimą, prisidėti prie socialiai atsakingų sprendimų skatinimo. Sampaio ir kt. (2021) pabrėžia žaidybinimo svarbą, išlaikant darbuotojus organizacijoje, didinant jų mokymosi motyvaciją, skatinant inovacijas ir prisidedant prie konkurencingumo bei pelningumo didinimo. Tokiu būdu tampa ne tik taktiniu, bet ir strateginiu organizacijos valdymo instrumentu. Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama šio metodo reikšmė sprendimų priėmimo procesuose. Pasak Jahri ir kt. (2025), žaidybinio scenarijaus aplinka suteikia galimybę sprendimus išbandyti saugioje ir kontroliuojamoje erdvėje, kurioje klaidos nelemia tiesioginių neigiamų pasekmių organizacijai. Tokiu būdu dalyviai gali eksperimentuoti su skirtingomis strategijomis, o gautos išvalgos gali būti perkeltamos į realią organizacinę praktiką, stiprinant strateginę mąstymą ir sprendimų kokybę. Vis dėlto literatūroje akcentuojamos ir rizikos. Vienas pagrindinių iššūkių – darbuotojų pasipriešinimas žaidybinimui, kai jis suvokiamas kaip neprofesionalus arba nesuderinamas su organizacijos kultūra, galintis sukelti stresą ar demotyvuoti dalį darbuotojų, kurie nėra linkę dalyvauti žaidybinėse veiklose. Dėl šios priežasties pabrėžiama individualizavimo svarba, kai sprendimai pritaikyti prie skirtingų darbuotojų poreikių, motyvų ir lūkesčių. Mohanty ir kt. (2025) bei Jahri ir kt. (2025) apibendrina, kad žmogiškųjų išteklių valdyme metodas gali sustiprinti darbuotojų įsitraukimą, tačiau kartu galimos rizikos, susijusios su galimu neigiamu suvokimu. Didėjant technologiskai išprususių tūkstantmečio ir Z kartos atstovų daliai darbo rinkoje, žaidybinimas gali suteikti organizacijoms konkurencinį pranašumą, tačiau tik tuo atveju, jei jis bus tikslingai integruotas ir vertinamas remiantis aiškiais rodikliais, tokiais kaip dalyvavimo lygis, įgūdžių pokyčiai ar darbuotojų pasitenkinimas. Kačerauskas ir kt. (2022) bei Jahri ir kt. (2025) pažymi, kad metodo taikymas sukuria savirefleksijos mechanizmą, leidžiantį dalyviams per tiesioginį grįžtamąjį ryšį įvertinti savo elgesį, išmoktas žinias ir sprendimų pasekmes. Tokie mechanizmai

svarbūs mokymo ir įdarbinimo procese, ypač dirbant su tūkstantmečio kartos atstovais. Verslo aplinkoje žaidimų mechanikų taikymas vis dažniau laikomas naujos kartos požiūriu į organizacijų valdymą, kai problemų sprendimas grindžiamas iššūkiais, eksperimentavimu ir aktyviu dalyvių įsitraukimu. Wanick ir kt. (2019) pateikia integruotą šio metodo taikymo vadyboje modelį, išskirdami du lygius: *sąveiką su sistema*, darančią tiesioginę įtaką žmonių elgesiui, ir *duomenų valdymą*, leidžiantį mokytis iš šių sąveikų rezultatų. Autoriai pabrėžia, kad žaidybinių scenarijų diegimas organizacijose reikalauja kryptingo projektavimo proceso, orientuoto į verslo tikslus, organizacijos poreikius ir asmenų motyvaciją. Tokie modeliai suteikia organizacijoms vertingų įžvalgų ir didina jų inovacinį potencialą. Vis dėlto pabrėžiama, kad dėl metodo grindžiamų sistemų sudėtingumo, apimančio procesus, duomenis ir žmones, vis dar trūksta aiškumo, kaip optimaliai valdyti šių elementų sąveiką praktikoje.

2 paveiksle autorės susistemintas žaidybinių scenarijų modelis konceptualizuoja žaidybinių kaip integruotą, ciklišką ir inovatyvų įrankį, leidžiantį sistemingai spręsti organizacijos valdymo problemas, organiškai įsiliejančią į esamas organizacijos vadybos funkcijas ir stiprinančią jų veiksmingumą. Modelio struktūra rodo, kad žaidybinimas nėra savarankiška veikla, jis integruojamas į klasikinės valdymo funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.



2 pav. Žaidybinių scenarijų taikymo organizacijų valdyme modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Zhang, (2026), Campos Rosendo ir Navas Gotopo, (2026), Jahri, (2025)

Valdymo funkcijos modeliavimo principu transformuojamos į žaidybinio aplinką, kurioje virsta į žaidybinius scenarijus. Tokiu būdu žaidybinimas veikia kaip tarpinė grandis tarp vadybinių sprendimų ir jų poveikio organizacijai, paversdamas valdymo procesus konkrečiomis ir patirtinėmis veiklomis. Modelis išryškina orientaciją į žmogų kaip pagrindinį organizacijos vertės kūrėją. Dalyviai (studentai, darbuotojai ar kitos suinteresuotosios šalys) nėra pasyvūs sprendimų vykdytojai, bet aktyvūs sprendimų priėmimo proceso dalyviai. Tai leidžia modelį interpretuoti kaip žmogiškųjų išteklių ugdymo, įtraukimo ir kompetencijų stiprinimo priemonę, sudarančią sąlygas mokytis per patirtį, refleksiją ir eksperimentavimą. Tokia prieiga atitinka šiuolaikinės organizacijų valdymo ir mokymosi koncepcijas, pabrėžiančias vidinės motyvacijos, savarankiškumo ir prasmės svarbą. Modelio esminė savybė – cikliškumas, grįžtamojo ryšio mechanizmai „įžvalgos“ ir „informavimas“ sudaro nuolatinį tobulinimo ratą, kuriame žaidybinio scenarijaus metu surinkti duomenys apie dalyvių sprendimus, elgseną ir rezultatus grįžta į valdymo sistemą. Šis ciklas leidžia ne tik vertinti pasiektus rezultatus, bet ir koreguoti strateginius sprendimus, tobulinti procesus bei kurti naujus

scenarijus. Taip metodas tampa ne vien mokymo ar motyvavimo priemone, bet ir sprendimų palaikymo sistema. Pateikti rezultatai atskleidžia kompleksinį jo poveikį organizacijai, nes jis prisideda prie darbuotojų motyvacijos ir išlaikymo, didina įsitraukimą, gerina vidinę komunikaciją, stiprina komandų bendradarbiavimą, skatina kūrybiškumą ir idėjų generavimą, padeda mažinti stresą bei konfliktus. Be to, modelis pabrėžia rezultatų stebėsenos ir grįžtamojo ryšio svarbą, kurie leidžia vertinti ne tik trumpalaikius, bet ir ilgalaikius pokyčius organizacijos veikloje, taip pat produktyvumo augimą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima konstatuoti, kad žaidybinių scenarijų metodo taikymo galimybės organizacinių problemų sprendimo kontekste yra itin plačios ir daugiavfunkcės. Tiek organizacinėje praktikoje, tiek akademinėje aplinkoje šis metodas pasitelkiamas kaip priemonė, skirta darbuotojų ir studentų įsitraukimui didinti, aktyviam dalyvavimui skatinti, saugiai eksperimentuoti su alternatyviais sprendimais, taip pat kūrybiškumui, kritiniam mąstymui ir komandiniam bendradarbiavimui ugdyti. Nepaisant pripažinto žaidybinimo, kaip inovatyvaus organizacijų valdymo instrumento, potencialo, jo praktinis įgyvendinimas susiduria su tam tikrais apribojimais ir iššūkiais kaip laiko ir išteklių poreikis, žaidybinių scenarijų integravimo į esamus organizacinius procesus sudėtingumas, ribotas veiksmingumas, taip pat nepakankamai aiškus ilgalaikio poveikio vertinimo mechanizmas. Be to, dalis dalyvių gali skeptiškai vertinti taikymą dėl jų asociacijos su pramoginiu, o ne profesiniu kontekstu.

2. ŽAIDYBINIMO SCENARIJAUS „DARBO DIENA – MISIJA ĮMANOMA“ TYRIMAS

Siekiant nustatyti Lietuvos aukštosios mokyklos studentų ir dėstytojų ekspertų požiūrį į žaidybinio scenarijaus naudą bei jo taikymo galimybes sprendžiant organizacijos valdymo problemas, buvo pasirinkta mišri tyrimo strategija, derinanti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Kiekybinis tyrimas atliktas taikant anketinę apklausą, o kokybinis – struktūrizuoto interviu metodą. Duomenys rinkti elektroniniu būdu, naudojant „Microsoft Forms“ platformą. Prieš tyrimo instrumentų taikymą tyrimo dalyviams buvo pristatytas interaktyvus žaidybinis scenarijus „Darbo diena – misija įmanoma“, kuriame mokymosi ir valdymo turinys pateikiamas kaip siužetinė istorija, dalyvis (studentas arba dėstytojas) aktyviai priima sprendimus, turinčius pasekmes tiek veikėjų elgsenai, tiek organizaciniams procesams (3 pav.).



3 pav. Žaidybinės platformos vizualizacija
(Sukurta autorės)

Žaidybinis scenarijus grindžiamas realiomis verslo situacijomis, susijusiomis su klientų aptarnavimu, darbuotojų tarpusavio konfliktais, santykių su tiekėjais nesklandumais bei vidinės ir išorinės komunikacijos trikdžiais, nes scenarijaus turinys suformuotas remiantis studentų ir absolventų, turinčių darbinės patirties įvairiose organizacijose, empiriniu tyrimu, pateiktu Kazlauskienės (2025) publikacijoje. Atrinktos probleminės situacijos atspindi realius organizacijų valdymo iššūkius ir sudaro galimybes dalyviams pakartotinai modeliuoti tas pačias situacijas, priimant tuos pačius arba alternatyvius sprendimus. Tokiu būdu žaidybinis scenarijus leidžia ne tik įvertinti sprendimų rezultatus, bet ir ugdyti sprendimų priėmimo, kritinio mąstymo bei organizacinio problemų sprendimo įgūdžius. Respondentams buvo pateikiamos kelių alternatyvų sprendimų galimybės, atitinkančios verslo sprendimų simuliacijos principus. Kiekvienas pasirinkimas lemia skirtingą taškų skaičių, taip sudarant sąlygas dalyviams virtualioje aplinkoje mokytis sprendimų pasekmių. 3 paveiksle pateikta žaidybinė aplinka laikytina saugia ir tvaria, nes leidžia eksperimentuoti su sprendimais be realios organizacinės rizikos.

Atsižvelgiant į tiriamo reiškinio kompleksiškumą, kokybiniame tyrime dalyvavo 7 dėstytojai ekspertai, o kiekybiniame 112 studentų. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti tikslingosios atrankos būdu, remiantis iš anksto nustatytais kriterijais: pirmasis - *dalyvių vaidmuo/statusas* sprendimų priėmimo procesuose - studentai ir dėstytojai, antrasis - *dėstytojų ekspertinė patirtis* analizės ir vertinimo srityje, kuri svyravo nuo 4 iki 12 metų, užtikrinant kvalifikuotą žaidybinio scenarijaus vertinimą. Tyrimo validumui užtikrinti buvo atlikta išsami mokslinės literatūros analizė ir įvertinti teorinių šaltinių tarpusavio ryšiai. Remiantis šia analize buvo parengtas tyrimo instrumentas – klausimynas, pritaikytas tiek anketinei apklausai, tiek struktūrizuotam interviu. Toks tyrimo instrumentų pasirinkimas užtikrina vienodas tyrimo sąlygas visiems dalyviams, sudarė galimybes gauti išsamią informaciją apie jų patirtis, nuomones, vertinimus, taip pat apie galimus iššūkius, taikymo galimybes ir prognozuojamą metodo naudą realiose organizacinėse situacijose. Tyrimas organizuotas Lietuvos aukštojoje mokykloje 2026 m. vasario mėnesį, kompiuterinėse auditorijose respondentai išbandė 5 min. trukmės žaidybinį scenarijų „Darbo diena – misija įmanoma“ ir užpildė elektroninę anketą „MS Forms“ aplinkoje, kurioje vertino žaidybinio metodo naudingumą ir jo taikymo galimybes organizacijos valdymo problemoms spręsti. Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant turinio (content) analizės metodą, kokybinių duomenų analizės metu atsakymai buvo grupuojami pagal temines kategorijas, o kiekybinių atsakymų dažniai pateikiami apibendrintai grafiniuose vaizduose, išryškinant esmines įžvalgas. Respondentų kalba tekste netaisyta, siekiant išlaikyti autentiškumą, o duomenų konfidencialumas buvo užtikrintas viso tyrimo metu.



4 pav. Žaidybinio scenarijaus vertinimas, balų vidurkiais
(Sukurta autorės)

Žaidybinio scenarijaus parametų vertinimui buvo taikoma Likerto skalė, o rezultatai vizualizuoti naudojant radarinių diagramų („radar chart“ arba „spider chart“) metodą (Putri, 2026). Ši vizualizacijos priemonė leido atskleisti, kaip scenarijus vertinamas pagal kelis skirtingus kriterijus vienu metu, palyginti skirtingų kintamųjų reikšmes, identifikuoti metodo stipriasias ir silpnąsias puses bei įvertinti jo taikymo organizacijos valdymo kontekste potencialą.

Apibendrinant 4 paveiksle scenarijaus vertinimą nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku), tyrimo dalyvių požiūriu, galima teigti, kad jis yra naudingas, įtraukus ir mokymui vertingas būdas, kuriam tiek studentai, tiek ekspertai teikia labai aukštus įvertinimus. Visų kriterijų įverčiai svyruoja tarp 4.1 ir 5 balų, kas rodo stiprų bendrą sutarimą dėl metodo naudos mokymuisi. Aukštai vertinama - *aiškos situacijos ir suprantami iššūkiai* - ekspertai (4.9), studentai (4.5–4.6), tai rodo, kad elementai padeda lengviau suprasti turinį ir užduotis. *Vertingas mokymuose ir praktinis pritaikomumas* - abiejų grupių vertinimai (4.5–4.7), tai metodas suvokiamas kaip realiai naudingas ir pritaikomas praktinėse situacijose, *Skatina įsitraukimą ir išlaiko dėmesį* - studentai ir ekspertai tai vertina beveik vienodai (4.5–4.6) ir patvirtina, kad tai motyvuoja, gerina aktyvumą ir dalyvavimą.

Paklausus, kas šiame metode buvo naudingiausia, 5 paveiksle matyti, kad abi tyrimų dalyvių grupės sutaria, kad metodo stiprybė – praktinė nauda, nes studentams metodas labiausiai pasitarnavo kaip analitinio ir kritinio mąstymo lavinimo įrankis, padedantis suprasti situacijas ir priimti pagrįstus sprendimus, ekspertams metodas yra vertingiausias todėl, kad jis leidžia modeliuoti realias vadybines situacijas ir suteikia galimybę praktiškai įvertinti dalyvių gebėjimus.

Studentai (N=112)	Ekspertai (N=7)
Situacijų analizė (49) Sprendimų priėmimas (19) Vizualizacija (18) Aiškumas (10) Žaidybinis metodas (9) Įsitraukimas į situacijas (8) Galimybė pritaikyti žinias (4) Kritinis mąstymas (2)	Realios / praktinės situacijos (7) Vadybos žinių pritaikymas (2) Situacijų analizė (1) Grįžtamasis ryšys (1) Interaktyvumas (1) Scenarijais grįstas mokymas (1)

5 pav. Žaidybinio scenarijaus naudingumo vertinimas, skaičiais
(Sukurta autorės)

Tobulinant žaidimo scenarijų ir jo struktūrą studentai daugiausia dėmesio skyrė kokybės ir įsitraukimo gerinimui (6 pav.), norėtų, kad vizualiai ir techniškai labiau jis būtų pateiktas, o mokymosi situacijos – įvairesnės ir aktualesnės. Todėl scenarijų verta tobulinti didinant jo dinamiką, interaktyvumą ir scenarijų įvairovę. Ekspertai labiau pabrėžė turinio kokybę ir mokymosi vertę, o ne techninius ar estetinius aspektus. Ekspertams svarbu, jog jis tiksliau atkartotų realias vadybines ar organizacines situacijas, turėtų aiškias taisykles ir struktūrą, o sprendimų priėmimo procesas būtų labiau pagrįstas tikroviškais scenarijais.

Studentai (N=112)	Ekspertai (N=7)
Sudėtingesnės situacijos (44) Daugiau interaktyvumo (41) Geriau išvystytas dizainas (41) Įgarsinimas (10) Platesnės temos (10) Daugiau grįžtamojo ryšio (8)	Didesnis sudėtingumas (4) Dizaino patobulinimai (4) Daugiau grįžtamojo ryšio (2) Laiko limitai (1) Didesnis realistiškumas (1)

6 pav. Žaidybinio scenarijaus ir jo struktūros tobulinimo priemonės, skaičiais
(Sukurta autorės)

Vadinasi scenarijų būtų tikslinga tobulinti tiek turinio lygiu (realistiškesni scenarijai, sudėtingesnės situacijos), tiek patyrimo lygiu (dizaino, interaktyvumo ir grįžtamojo ryšio gerinimas), taip išlaikant pusiausvyrą tarp mokymosi gylio ir patrauklios žaidybinės formos.

Vertinant scenarijaus prisidėjimą prie organizacijos veiklos gerinimo (7 pav.), studentų nuomone, jis pirmiausia stiprina organizacinį suvokimą ir mokymosi veiksmingumą, o ekspertams vertingas kaip instrumentas vadybinių kompetencijų ir organizacinių procesų tobulinimui.

Studentai (N=112)	Ekspertai (N=7)
Realiosios organizacijos problemų supratimas (56) Geresnis sprendimų priėmimas (22) Greitesnis ir lengvesnis mokymasis (20) Didesnis darbuotojų įsitraukimas (9) Kompetencijų stiprinimas (4) Kritinio mąstymo ugdymas (3)	Geresni sprendimų priėmimo įgūdžiai (3) Aiškesnis sprendimų priėmimo procesų supratimas (3) Didesnis motyvavimas ir įsitraukimas (2) Mokymo pajavairinimas (2) Komandinio darbo gerinimas (2) Konfliktų valdymo ugdymas (1)

7 pav. Žaidybinio scenarijaus taikymo galimybės organizacijos veiklai gerinti, skaičiais
(Sukurta autorės)

Galima padaryti išvadą, kad studentai labiau pabrėžia mokymosi greitį, prieinamumą ir įsitraukimą, o ekspertai labiau akcentuoja sprendimų priėmimo kokybę, procesų skaidrumą ir komandinį veiksmingumą. Žaidybinio scenarijus taikomas tiek kaip mokymosi priemonė didinanti tyrimo dalyvių kompetencijas, tiek kaip organizacinė intervencija, galinti pagerinti sprendimų priėmimą, komandinį darbą ir procesų aiškumą.

Tyrimo analizė rodo, kad tiek studentai, tiek ekspertai mato platų žaidybinio scenarijaus taikymo potencialą (8 pav.). Studentai jo naudą sieja su praktinėmis ir verslo aplinkoms būdingomis temomis, tai rodo įrankio universalumą, tinkamą tiek įgūdžiams ugdyti, tiek realistiškoms situacijoms modeliuoti. Ekspertai žaidybinį scenarijų labiau sieja su mokymosi kokybės ir sprendimų priėmimo gebėjimų gerinimu, kaip priemonę gilinti analitinės vadybinės kompetencijas ir stiprinti organizacinį veiksmingumą. Vadinasi metodas laikomas universaliu ir vertingu įrankiu, sėkmingai taikomu

įvairiuose mokymosi, vadybos ir praktinių situacijų kontekstuose, nes jis didina įsitraukimą, leidžia patirti realistiškus scenarijus ir skatina aktyvų problemų sprendimą.

Studentai (N=112)	Ekspertai (N=7)
Verslo ir vadybos temos (30) Plačiai taikomos studijų ir mokymų sritys (24) Pardavimai ir klientų aptarnavimas (21) Komunikacija ir komandinio darbo (12) Darbo sauga ir ekstremalios situacijos (9) Personalo valdymas (HR) (7)	Studijų ir mokymų procesas (6) Konfliktų ir ginčų sprendimas (3) Planavimas ir priežasčių analizė (3) Komandos bendradarbiavimas (2) Universalus pritaikymas (2)

8 pav. **Žaidybinio scenarijaus taikymo galimybės organizacijų valdymo srityse, skaičiais**
(Sukurta autorės)

Apibendrinant tyrimo, atlikto studentų ir dėstytojų ekspertų tarpe, rezultatus galima teigti, kad žaidybinis scenarijus „Darbo diena – misija įmanoma“ vertinamas kaip veiksminga ir naudinga priemonė, padedanti gilinti praktines žinias, geriau suprasti organizacijos valdymo procesus ir jų tarpusavio sąveiką. Tyrimo dalyviai pažymėjo, kad žaidybinio scenarijaus taikymas didina aktyvų įsitraukimą, skatina komandinį bendradarbiavimą, paspartina sprendimų priėmimą ir prisideda prie gilesnio organizacinių problemų suvokimo. Be to, mokymosi procesas tampa įdomesniu, dinamiškesniu ir labiau įtraukiančiu, taip didindamas mokymosi vertę. Gauti empiriniai duomenys patvirtina teorines prielaidas apie žaidybinių scenarijų taikymą organizacijos valdyme ir pagrindžia 1 paveiksle pateiktą žaidybinio modelio logiką, kurioje jie veikia kaip tarpinė grandis tarp vadybos procesų ir jų rezultatų.

ISVADOS

1. Žaidybiniai scenarijai teoriškai ir empiriškai pagrįsti kaip veiksminga organizacijų valdymo priemonė, prisidedanti prie pagrindinių vadybos funkcijų – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės – veiksmingumo didinimo. Šio metodo laikymas sudaro prielaidas aiškesniam organizacinių tikslų suvokimui, stiprina komandų bendradarbiavimą, didina darbuotojų motyvaciją bei mažina kontrolės procesų sukeltą stresą.
2. Tyrimo dalyvių - studentų ir dėstytojų-ekspertų - vertinimu, žaidybinis scenarijus „Darbo diena – misija įmanoma“ yra veiksminga mokymosi ir analizės priemonė, padedanti geriau suprasti realias organizacijų valdymo situacijas, stiprinti vidinę komunikaciją, didinti dalyvių įsitraukimą bei tobulinti komandinio darbo kompetencijas.
3. Žaidybiniai scenarijai pasižymi aukštu pritaikomumo universalumu ir gali būti taikomi tiek akademinėje, tiek organizacinėje aplinkose: studijų kontekste integruojami į mokymo procesą kaip priemonė, skirta teorinių žinių įtvirtinimui, praktinių situacijų analizei bei vadybinių kompetencijų ugdymui, organizacijose - darbuotojų mokymo, adaptacijos ir komandinio darbo procesuose. Modeliuojant realias organizacines situacijas, žaidybiniai scenarijai sudaro sąlygas ugdyti vadybines kompetencijas saugioje, simuliacinio pobūdžio mokymosi aplinkoje, leidžiančioje

praktiškai išbandyti sprendimų priėmimą ir elgsenos alternatyvas be realios rizikos organizacijai.

SIŪLYMAI

1. Siekiant didesnio žaidybinių scenarijų praktinio veiksmingumo, rekomenduojama juos adaptuoti pagal konkrečias studijų programas ar organizacinius poreikius (pvz., projektų, žmogiškųjų išteklių valdymo, klientų aptarnavimo ar sprendimų priėmimo sritis). Užtikrinant scenarijų turinio atitiktį realiems organizaciniams procesams, siūloma įtraukti organizacijų valdymo ir/ar žmogiškųjų išteklių ekspertų konsultacijas.
2. Rekomenduojama integruoti žaidybinius scenarijus į studijų programų atskirų dalykų turinį bei organizacijų mokymo sistemas. Akademiniėje aplinkoje jie galėtų būti taikomi kaip trumpos teminės užduotys, orientuotos į specifinių kompetencijų (pvz., planavimo ar sprendimų priėmimo) ugdymą, o organizacijose – kaip struktūruota darbuotojų mokymo, adaptacijos ar kvalifikacijos tobulinimo proceso dalis.
3. Tikslinga žaidybinius scenarijus taikyti komandų formavimo, vidinės komunikacijos stiprinimo ir organizacinės kultūros plėtros procesuose. Studentų aplinkoje rekomenduojama kurti laiko apribojimais ir probleminėmis situacijomis grįstus scenarijus, o organizacijose – užduotis, orientuotas į praktinių problemų sprendimą, tokių kaip streso valdymas, konfliktų sprendimas ar organizacinių pokyčių įgyvendinimas.

LITERATŪRA

1. Bakhtiar, J., Javed, M. S., & Abbas, H. (2024). Learning with class learning: Enhancing education through gamification. *International Journal of Social Science Archives*, 7(2), 474–493. <https://www.ijssa.com/index.php/ijssa/article/view/321>
2. Campos Rosendo, N. J., & Navas Gotopo, S. V. (2026). Gamification and its impact on improving training and business innovation processes. *Business: Theory and Practice*, 27(1), 12–23. <https://doi.org/10.3846/btp.2026.24630>
3. Ciuchita, R., Heller, J., Köcher, S., Köcher, S., Leclercq, T., Sidaoui, K., & Stead, S. (2023). It is really not a game: An integrative review of gamification for service research. *Journal of Service Research*, 26(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/10946705221076272>
4. Ferreira, H., Roseira, C., & Patrício, R. (2026). Platform-based gamification to foster cross-organisational alignment: A case study. *Creativity and Innovation Management*, 35(1), 231–250. <https://doi.org/10.1111/caim.70023>
5. Getman, A. P., Yaroshenko, O. M., Demenko, O. I., Lutsenko, O. Y., & Prokopiev, R. Y. (2024). Gamification for staff motivation: Impact on work efficiency and corporate culture at the international level. *Journal of Economics and Management*, 46, 274–299. <https://doi.org/10.22367/jem.2024.46.11>
6. Girdauskienė, L., Ciplytė, E. A., & Navickas, V. (2022). Gamification as an innovative instrument for employee engagement. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 10–17. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-01>
7. Hellberg, A. S. (2023). The story of the hatter and the agile methods course: Gamification and game thinking in education. *Journal of Pedagogical Research*, 7(3), 19–42. <https://doi.org/10.33902/JPR.202320130>

8. Jacobides, M. G., Ma, M. D., Trantopoulos, K., & Vassalos, V. (2024). The business value of gamification. *California Management Review*, 66(2), 91–107. <https://doi.org/10.1177/00081256231218469>
9. Jahri, M., Norjannah, N., & Mahyudiansyah, M. (2025). Gamification in HR management: Increasing employee motivation and competence through an interactive approach. *Maneggio*, 2(1), 80–89. <https://doi.org/10.62872/wvxg9218>
10. Kačerauskas, T., Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Ž., & Šliogerienė, J. (2022). Gamification in management: Positive and negative aspects. *E&M. Economics and Management*, 26(4), 86–98. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2023-4-006>
11. Kazlauskienė, R. (2025). *Realių verslo situacijų modeliavimas ir jų simulavimas žaidybinėje aplinkoje: Būdas mokytis per praktiką ir patirtį*. In *International Applied Research Conference Proceedings: Challenges and Social Responsibility in Business*. (p. 122-135). Kolpingo kolegija.
12. Kulkarni, P., Gokhale, P., Satish, Y. M., & Tigadi, B. (2022). An empirical study on the impact of learning theory on gamification-based training programs. *Organization Management Journal*, 19(5), 170-188. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2021-1232>
13. Lehtoranta, S., Xi, N., & Hamari, J. (2024). Gamification and employee well-being: A systematic literature review. In *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences*. (p. 5277-5286). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2024.633>
14. Lyons, R. M., Fox, G., & Stephens, S. (2023). Gamification to enhance engagement and higher-order learning in entrepreneurial education. *Education + Training*, 65(3), 416–432. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2022-0204>
15. Manske, J. (2024). Gamification in the workplace: Enhancing employee engagement through gameful experiences. *Journal of Intelligent Management Decisions*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.56578/jimd030101>
16. Miniotaitė, A., & Staškevičius, I. (2023). *Organizacijų ligos ir jų gydymas*. Tyto alba.
17. Mohanty, S., & Christopher, B. P. (2024). The role of gamification research in human resource management: A PRISMA analysis and future research direction. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241243154>
18. Phosanarack, M., Avril, E., Lepreux, S., Wallard, L., & Kolski, C. (2025). User-centered personalized gamification: An umbrella review. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 35(3), 1–40. <https://doi.org/10.1007/s11257-024-09423-z>
19. Piecuch, T., Stec-Rusiecka, J., Warمیńska, A., Ziółkowski, B., Molter, A., Karwatka, A., & Buckiūnienė, O. (2023). Gamification in management education. *Humanities and Social Sciences*, 30(4, part 2), 271–288. <https://doi.org/10.7862/rz.2023.hss.79>
20. Prasad, K. D. V., & Mangipudi, M. R. (2022). Gamification framework with reference to business perspective. *Business, Management and Economics Engineering*, 20(2), 271–281. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7041046>
21. Putri, S. A. W. (2026). The effectiveness of spider diagrams in improving descriptive writing skills of 7th grade students. *RETAIN: Journal of Research in English Language Teaching*, 14(1), 38–43. <https://doi.org/10.26740/rt.v14i01.72046>
22. Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2019). The use of gamification in knowledge management processes: A systematic literature review. *Journal of*

Reviews on Global Economics, 8, 1662–1679. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.150>

23. Satkutė, D. (2025). *Business process management: From chaos to harmony: Methodology book*. Klaipėdos universiteto leidykla.
24. Sharma, B., Arora, P., Budhiraja, M., Sharma, K., Kumar, S., Gupta, N., & Kumari, S. (2024). A systematic literature review of gamification applications in human resource processes: Insights, trends, and future directions. *Library Progress International*, 44(3), 11532–11538. <https://bpasjournals.com/library-science/index.php/journal/article/view/2475>
25. Torresan, S., & Hinterhuber, A. (2023). Continuous learning at work: The power of gamification. *Management Decision*, 64(3), 386–412. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1669>
26. Vaičekauskaitė, R. (2023). *Mokslinių tyrimų metodologijos diskursas*. Klaipėdos universiteto leidykla.
27. Vaitkienė, R., Rūtelionė, A., Rybakovas, E., Markauskaitė, R., & Vainauskienė, V. (2024). *Socialinių tyrimų vadovas: Mokomoji knyga*. Leidykla „Technologija“. <https://doi.org/10.5755/e01.9786090218822>
28. Wanick, V., & Bui, H. (2019). Gamification in management: A systematic review and research directions. *International Journal of Serious Games*, 6(2), 57–74. <https://doi.org/10.17083/ijsg.v6i2.282>
29. Wang, L., & Zhao, X. (2023). Research on impact of work gamification on employee performance. *Academic Journal of Business & Management*, 5(26), 95–102. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.052615>
30. Zhang, X., Wang, J., Zhu, Y., & Ding, Z. (2026). Gamified human resource management as a driver of employee engagement through intrinsic motivation. *Frontiers in Psychology*, 16, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1746973>

APPLICATION OF GAMIFIED SCENARIOS FOR SOLVING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROBLEMS

RASA KAZLAUSKIENĖ

Vilniaus kolegija / Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

The application of gamified scenarios in organizational management can enhance motivation, improve decision-making, and promote collaboration and creativity. This article aims to identify the possibilities of applying a gamified scenario in study and organizational management processes and to provide practical implementation recommendations. The research focuses on the gamified scenario “A Working Day – Mission Possible”, designed to analyze organizational management problems. The study combines quantitative (a survey of students from a Lithuanian higher education institution, n = 112) and qualitative (interviews with lecturer-practitioners, n = 7) research methods. The results indicate that well-integrated gamified scenarios can effectively simulate management processes and develop practical management competencies across various organizational activity areas.

Keywords: *gamification; gamified scenarios; organizational management problems; methods.*

SOCIALINIO DARBUOTOJO VAIDMUO MAŽINANT PAGYVENUSIŲ ŽMONIŲ VIENIŠUMĄ GLOBOS NAMUOSE TVARUMO ASPEKTU

DANUTĖ KLOKMANIENĖ, AUGUSTAS MICIŪNAS

Panevėžio kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Visuomenės senėjimas ir didėjantis pagyvenusių žmonių skaičius socialinės globos įstaigose suteikia aktualumo izoliacijos ir vienišumo problemai, kuri daro įtaką vyresnio amžiaus žmonių gyvenimo kokybei ir socialinei gerovei. Vienišumo mažinimas globos įstaigose tampa svarbia socialinio darbo kryptimi ir yra reikšmingas socialinio tvarumo kontekste, nes stiprūs socialiniai ryšiai ir socialinė įtrauktis prisideda prie tvaresnės visuomenės kūrimo. Straipsnio tikslas – išanalizuoti socialinio darbuotojo vaidmenį mažinant pagyvenusių žmonių vienišumą globos namuose. Tyrimo metu taikyti mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos ir statistinės duomenų analizės metodai. Tyrime dalyvavo 75 dviejų globos namų gyventojai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų vienišumo nejaučia arba jį patiria retai, tačiau dalis gyventojų vis dar susiduria su socialinės izoliacijos ir bendravimo stoka. Nustatyta, kad socialinio darbuotojo dėmesys, emocinis palaikymas ir organizuojamos užimtumo veiklos prisideda prie vienišumo mažinimo, stiprina socialinius ryšius ir gerina pagyvenusių žmonių emocinę savijautą. Tokios socialinio darbo praktikos skatina socialinę įtrauktį, bendruomeniškumą ir prisideda prie tvaros socialinės aplinkos kūrimo globos įstaigose.

Raktiniai žodžiai: *pagyvenę žmonės, vienišumas, socialinis darbas, socialinė įtrauktis, socialinis tvarumas.*

IVADAS

Temos aktualumas. Visuomenės senėjimas ir didėjantis pagyvenusių žmonių skaičius socialinės globos įstaigose lemia įvairių socialinių problemų, tarp jų ir vienišumo, aktualumą. Mokslinėje literatūroje vienišumas apibūdinamas kaip daugialypis reiškinys, susijęs su socialinių ryšių stoka, emocinio artumo trūkumu ir socialine izoliacija. Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad globos įstaigoje gyvenantis žmogus, būdamas tarp kitų asmenų ir darbuotojų, neturėtų jaustis vienišas, tačiau fizinis buvimas bendruomeninėje aplinkoje nebūtinai reiškia emocinį artumą ar priklausymo jausmą. Todėl vienišumo problema globos namuose turi būti vertinama ne tik kaip individualus išgyvenimas, bet ir kaip reikšmingas socialinės gerovės bei socialinio tvarumo klausimas. Socialinio darbuotojo veikla globos įstaigose yra svarbi siekiant stiprinti socialinę integraciją, skatinti bendravimą ir mažinti vienišumo jausmą.

Naujumas. Šiuolaikinėje visuomenėje vis daugiau dėmesio skiriama socialiniam tvarumui, kuris siejamas su žmonių gyvenimo kokybės užtikrinimu, socialinės įtraukties stiprinimu ir galimybe visiems visuomenės nariams aktyviai dalyvauti bendruomenės gyvenime. Pagyvenusių žmonių vienišumo mažinimas yra svarbi socialinio tvarumo dalis, nes stiprūs socialiniai ryšiai ir palaikanti socialinė aplinka prisideda prie socialinės gerovės stiprinimo. Todėl svarbu išanalizuoti socialinio darbuotojo vaidmenį mažinant vienišumą globos įstaigose ir įvertinti jo reikšmę stiprinant socialinį tvarumą. Teorinė straipsnio reikšmė – jame apjungiamos pagyvenusių žmonių vienišumo sampratos, pagrindiniai rizikos veiksniai ir socialinio darbuotojo veiklos kryptys mažinant vienišumą globos įstaigose. Praktinė straipsnio reikšmė siejama su tuo, kad tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi globos namų veikloje, planuojant užimtumo priemones, stiprinant gyventojų socialinę įtrauktį ir tobulinant socialinio darbuotojo intervencijų kryptingumą.

Mokslinė problema. Nepaisant socialinių paslaugų plėtros ir įvairių socialinės pagalbos formų, globos įstaigose gyvenantys pagyvenę žmonės vis dar dažnai patiria vienišumą ir socialinę izoliaciją. Vienišumas gali neigiamai veikti vyresnio amžiaus žmonių fizinę ir psichinę sveikatą bei gyvenimo kokybę (Fakoya et al., 2020; Morr et al., 2022). Persikėlimas į globos įstaigą dažnai tampa reikšmingu gyvenimo pokyčiu, kuris gali sukelti socialinių ryšių nutrūkimą ir adaptacijos sunkumus

(Charenkova, 2023). Todėl aktualu nustatyti, kokiais socialinio darbuotojo veiklos būdais galima efektyviausiai mažinti vienišumą globos įstaigose ir stiprinti pagyvenusių žmonių socialinę gerovę bei socialinį tvarumą.

Tyrimo objektas – socialinio darbuotojo vaidmuo mažinant pagyvenusių žmonių vienišumą globos namuose tvarumo aspektu.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti socialinio darbuotojo vaidmenį mažinant pagyvenusių žmonių vienišumą globos namuose tvarumo aspektu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti pagyvenusių žmonių vienišumo sampratą ir socialinio darbuotojo vaidmenį teoriniu aspektu.

2. Nustatyti globos namų gyventojų patiriamą vienišumo dažnį ir jo priežastis.

3. Ištirti gyventojų nuomonę apie socialinio darbuotojo vaidmenį mažinant vienišumą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų: respondentų dalyvavimas buvo savanoriškas, užtikrintas anonimiškumas ir konfidencialumas, o surinkti duomenys naudoti tik mokslo tikslais.

1. PAGYVENUSIŲ ŽMONIŲ VIENIŠUMO MAŽINIMO TEORINIAI ASPEKTAI IR SOCIALINIO DARBUOTOJO VAIDMUO TVARUMO ASPEKTU

Pagyvenusių žmonių vienišumo samprata ir problematika. Pagyvenusių žmonių vienišumo analizė glaudžiai susijusi su senatvės kaip gyvenimo tarpsnio samprata, nes šiame etape vykstantys biologiniai, psichologiniai ir socialiniai pokyčiai didina vienišumo riziką. Pasak Karalienės (2025), senatvė apibūdinama kaip sudėtingas žmogaus raidos laikotarpis, kuriam būdingas mažėjantis savarankiškumas, silpnėjantys socialiniai ryšiai ir prisitaikymo prie naujų gyvenimo aplinkybių sunkumai. Pasaulio sveikatos organizacija pagyvenusio amžiaus asmenimis laiko 65 metų ir vyresnius žmones, o visuomenės senėjimas kelia vis didesnių iššūkių socialinės apsaugos ir sveikatos priežiūros sistemoms (Benienė, 2025). Mokslinėje literatūroje vienišumas dažniausiai apibrėžiamas kaip subjektyvi psichologinė būseną, kylanti dėl socialinių ryšių stokos arba jų nepakankamos kokybės. Milošas (2025) vienišumą apibūdina kaip daugialypę būseną, pasireiškiančią nepasitenkinimu turimais socialiniais ryšiais, o Morr et al. (2022) pabrėžia, kad vienišumas nėra klinikinė diagnozė, tačiau gali turėti reikšmingų pasekmių sveikatai. Virbalienė ir kt. (2022) bei Mikulionienė ir kt. (2018) akcentuoja, kad žmogus gali jaustis vienišas ir būdamas tarp kitų žmonių, jei santykiai nesuteikia emocinio artumo ar pasitenkinimo.

Jansson et al. (2023) išskiria tris pagrindinius vienišumo tipus: socialinį, emocinį ir egzistencinį. Socialinė vienišumą siejama su priklausymo bendruomenei stoka, emocinė – su artimo ryšio trūkumu, o egzistencinė – su gyvenimo prasmės, senėjimo ir mirties suvokimu. Morr et al. (2022) taip pat skiria situacinį ir lėtinį vienišumą, o Martín-María et al. (2020) pažymi, kad lėtinė vienišumą gali būti susijusi su ilgalaikiais psichologiniais sunkumais ir asmenybės bruožais. Toks vienišumo skirstymas svarbus praktikoje, nes leidžia geriau suprasti problemos pobūdį ir parinkti tinkamas pagalbos priemones.

Vyresniame amžiuje vienišumą dažniausiai lemia kompleksinės priežastys: artimųjų netektys, sumažėjęs mobilumas, prasta sveikata, ribotas bendravimas su artimaisiais, socialinių vaidmenų kaita ir prisitaikymo prie naujos aplinkos sunkumai (Fakoya et al., 2020; Charenkova, 2023). Persikėlimas į globos įstaigą dažnai reiškia reikšmingą gyvenimo pokytį, galintį sukelti socialinių ryšių nutrūkimą ir emocinį nesaugumą. Be to, technologinis atotrūkis taip pat gali riboti bendravimą su artimaisiais ir stiprinti socialinę izoliaciją.

Tyrimai rodo, kad vienišumas neigiamai veikia tiek fizinę, tiek ir psichinę pagyvenusių žmonių sveikatą. Jis siejamas su depresija, nerimu, prastesne miego kokybe, širdies ir kraujagyslių ligų rizika, susilpnėjusia imunine sistema ir blogesne gyvenimo kokybe (Morr et al., 2022; Holt-Lunstad, 2022; Borkertas, 2024). Rico-Urbe et al. (2018) taip pat nurodo, kad vienišumas susijęs su

didesniu mirtingumu. Todėl jis vertintinas ne tik kaip individualus emocinis išgyvenimas, bet ir kaip reikšminga visuomenės sveikatos bei socialinės gerovės problema.

Socialinio tvarumo požiūriu pagyvenusių žmonių vienišumas mažina socialinę įtrauktį, silpnina bendruomeninius ryšius ir blogina gyvenimo kokybę. Todėl vienišumo mažinimas globos įstaigose yra svarbi socialinio tvarumo stiprinimo sąlyga, prisidedanti prie socialinės gerovės, bendruomeniškumo ir aktyvaus senėjimo.

Apibendrinant galima teigti, kad pagyvenusių žmonių vienišumas yra daugialypis reiškinys, kylantis dėl socialinių, emocinių ir egzistencinių veiksnių visumos. Jo mažinimas svarbus ne tik individualios pagalbos, bet ir tvartos socialinės aplinkos kūrimo požiūriu.

Užimtumo reikšmė mažinant vienišumą. Užimtumas globos įstaigose yra viena svarbiausių priemonių, padedančių mažinti pagyvenusių žmonių vienišumą ir stiprinti jų psichologinę bei socialinę gerovę. Aktyvus dalyvavimas veiklose padeda išlaikyti gyvenimo ritmą, sustiprina savivertę, suteikia prasmės jausmą ir sudaro galimybes patirti bendrumą su kitais asmenimis. Suragam et al. (2021) pabrėžia, kad socialiniai ryšiai ir teigiami santykiai yra viena svarbiausių sėkmingo senėjimo prielaidų.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad vienišumo mažinimui veiksmingos yra įvairios priemonės: psichologinės konsultacijos, savitarpio pagalbos grupės, fizinis aktyvumas, kūrybinės veiklos, technologinis švietimas ir bendruomeninės iniciatyvos (Bondarchuk, 2023; Holt-Lunstad, 2022; Benienė, 2025). Globos namuose ypač svarbios grupinės veiklos, kurios sudaro sąlygas užmegzti naujus ryšius, stiprina bendruomeniškumą ir mažina socialinės atskirties jausmą. Poškaite-Damažekė (2024) pažymi, kad santykiai su bendraamžiais globos įstaigose senyvo amžiaus žmonėms yra ypač reikšmingi.

Užimtumo veiklos gali būti fizinės, kūrybinės, muzikinės, socialinės, kognityvinės ar dvasinės. Jų nauda pasireiškia keliais lygmenimis: jos gerina nuotaiką, padeda palaikyti fizinį aktyvumą, stiprina pažintines funkcijas, skatina saviraišką ir didina bendravimo galimybes. Stankutė (2022) akcentuoja, kad užimtumo veiklos mažina emocinę įtampą ir vienišumo jausmą, nes skatina bendravimą ir naujų santykių kūrimą. Taip užimtumas tampa ne tik laisvalaikio forma, bet ir socialinio įgalinimo priemone.

Socialinio tvarumo kontekste užimtumas yra reikšmingas, nes stiprina socialinę įtrauktį, bendruomeniškumą ir dalyvavimą. Ryšiai su vietos bendruomene, nevyriausybėmis organizacijomis ir savanoriais padeda kurti atviresnę bei palaikančią aplinką globos įstaigose. Todėl užimtumas laikytinas svarbia tvartos socialinės aplinkos kūrimo priemone. Socialinių darbuotojų inicijuojamas bendradarbiavimas su vietos bendruomene, nevyriausybėmis organizacijomis ir savanoriais sudaro papildomas galimybes mažinti pagyvenusių žmonių socialinę atskirtį, skatinti gilesnius ryšius su vietos bendruomenėmis bei plėsti socialinio dalyvavimo formas. Tokios iniciatyvos reikšmingos ne tik vienišumo mažinimui, bet ir socialinio tvarumo stiprinimui, nes kuria atviresnę, labiau įtraukią ir bendruomenišką globos įstaigos aplinką.

Apibendrinant galima teigti, kad užimtumo veiklos globos namuose yra viena esminių priemonių, padedančių mažinti pagyvenusių žmonių vienišumą, gerinti jų emocinę būklę ir stiprinti socialinę gerovę. Užimtumas taip pat prisideda ir prie socialinio tvarumo, nes skatina aktyvų senėjimą, bendruomeniškumą ir socialinę įtrauktį.

Socialinio darbuotojo vaidmuo mažinant vienišumą globos namuose. Socialinis darbas yra profesinė veikla, skirta padėti asmenims, šeimoms ir bendruomenėms spręsti socialines problemas, stiprinti savarankiškumą ir gerinti santykį su aplinka. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2025) pabrėžia, kad socialinis darbas grindžiamas žmogaus orumo, teisių ir atsakomybės principais, todėl ypatingas dėmesys skiriamas socialiai pažeidžiamoms grupėms, tarp jų ir globos įstaigose gyvenantiems senyvo amžiaus asmenims. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2024) taip pat numato, kad socialinių paslaugų paskirtis yra stiprinti asmens gebėjimą savarankiškai tvarkytis kasdieniame gyvenime, palaikyti socialinius ryšius ir integruotis į visuomenę.

Globos namuose socialinio darbuotojo vaidmuo yra daugialypis. Jis apima emocinės paramos teikimą, pagalbą prisitaikant prie gyvenimo įstaigoje, ryšių su artimaisiais palaikymą, bendravimo skatinimą, lankymosi organizavimą, nuotolinio ryšio palaikymą bei artimųjų įtraukimą į bendrą veiklą. Tai padeda mažinti ne tik individualų vienišumo jausmą, bet ir stiprina

bendruomeninius ryšius pačioje globos įstaigoje. Charenkova (2023) pabrėžia, kad socialinio darbuotojo intervencija gali palengvinti persikėlimą į globos namus, sumažinti stresą ir padėti asmeniui išlaikyti savo tapatumą bei mėgstamas veiklas. Miller (2021) taip pat nurodo, kad individualios ir grupinės konsultacijos padeda įveikti emocijas bei socialines prisitaikymo kliūtis.

Mokslinėje literatūroje socialinio darbuotojo vaidmuo vienišumo mažinimo procese apibūdinamas kaip daugialypis. Remiantis Poškaitės-Damažekės (2024) ir Stankutės (2022) darbais, pagrindiniai socialinio darbuotojo vaidmenys ir jų reikšmė pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Socialinio darbuotojo vaidmenys ir jų reikšmė mažinant pagyvenusių žmonių vienišumą

Vaidmuo	Trumpas apibūdinimas	Reikšmė vienišumo mažinimui
Pagalbos teikėjas	Padaeda spręsti kasdienes klausimus ir prisitaikyti prie gyvenimo globos įstaigoje.	Mažina nesaugumo ir atskirties jausmą.
Konsultantas	Teikia emocinę paramą, išklauso ir padeda spręsti sunkumus.	Mažina emocinę vieatvę.
Tarpininkas	Palaiko ryšius su artimaisiais, bendruomene ir institucijomis.	Stiprina socialinius ryšius.
Socialinis animatorius	Organizuoja renginius, grupines ir užimtumo veiklas.	Skatina bendravimą ir bendruomeniškumą.
Organizatorius / vadybininkas	Planuoja ir koordinuoja socialinės pagalbos procesą.	Užtikrina nuoseklią, individualiems poreikiams pritaiktą pagalbą.
Iglintojas	Skatina savarankiškumą ir aktyvų dalyvavimą veiklose.	Didina savivertę ir mažina pasyvumą.
Mokytojas	Ugdo socialinius įgūdžius, teikia reikalingą informaciją.	Padaeda lengviau bendrauti ir įsitraukti.
Kūrėjas	Kuria socialines ir užimtumo programas.	Sudaro sąlygas prasmingam laisvalaikiui.

Lentelėje pateikti vaidmenys rodo, kad socialinio darbuotojo veikla mažinant vienišumą apima tiek individualios pagalbos, tiek socialinės įtraukties ir bendruomeniškumo stiprinimo funkcijas.

Socialinio darbuotojo veikla taip pat turi būti individualizuota ir nuosekli. Praktikoje svarbu laikytis pagalbos proceso logikos: įvertinti vienišumo pobūdį, suplanuoti pagalbos priemones, taikyti intervencijas ir vertinti jų veiksmingumą. Jansson et al. (2023) pažymi, kad vienišumo formos nustatymas yra būtinas siekiant parinkti tinkamiausias intervencijas. Todėl socialinis darbuotojas turi gebėti įvertinti ne tik objektyvias gyvenimo sąlygas, bet ir žmogaus emocinius poreikius, santykių kokybę, sveikatos būklę bei turimus resursus. Individualizuotas pagalbos organizavimas yra svarbus todėl, kad socialinis darbuotojas, atsižvelgdamas į gyventojų savarankiškumo lygį, poreikius, sveikatos būklę ir asmeninius pomėgius, gali parinkti tinkamiausias bendravimo, užimtumo ir emocinės paramos formas. Toks veiklos organizavimas leidžia ne tik tiksliau reaguoti į vienišumo priežastis, bet ir didina gyventojų įsitraukimą bei pasitikėjimą teikiama pagalba.

Reikšminga socialinio darbuotojo funkcija yra bendradarbiavimas su kitais specialistais, savanoriais, artimaisiais ir nevyriausybinėmis organizacijomis. Benienė (2025) pažymi, kad efektyvus darbas su senjorais reikalauja komandinių pastangų, tačiau praktikoje šį procesą dažnai apsunkina laiko stoka, specialistų trūkumas ir nevienodas bendradarbiavimo lygis. Vis dėlto tarpinstitucinė partnerystė prisideda prie stipresnio socialinių ryšių tinklo kūrimo ir didesnės socialinės paramos.

Socialinio tvarumo aspektas mažinant pagyvenusių žmonių vienišumą. Socialinis tvarumas siejamas su gyvenimo kokybės užtikrinimu, socialinių ryšių stiprinimu, emocinės gerovės palaikymu ir socialinės atskirties mažinimu (Gečienė, 2023). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad jis apima bendruomeniškumą, socialinį saugumą, tarpusavio pagalbą bei galimybes asmeniui aktyviai dalyvauti socialiniame gyvenime. Socialinių paslaugų kontekste tai ypač svarbu pagyvenusiems

asmenims, kurie dažnai patiria vienišumą ir socialinę izoliaciją. Globos įstaigose socialinis tvarumas atsiskleidžia per socialinio darbuotojo veiklą, gyventojų užimtumo organizavimą, bendravimo skatinimą ir emocinės paramos teikimą. Šios veiklos padeda palaikyti socialinius ryšius, mažinti vienišumo jausmą ir stiprinti gyventojų emocinę savijautą, kartu kuriant labiau įtraukią ir palaikančią aplinką. Socialinio tvarumo požiūriu socialinio darbuotojo veikla taip pat prisideda prie orumo užtikrinimo ir aktyvaus senėjimo skatinimo. Jin et al. (2025) pažymi, kad socialinių darbuotojų intervencijos stiprina bendruomeninius ryšius ir socialinę integraciją, todėl taip pat prisideda prie tvaresnės socialinės aplinkos kūrimo. Socialinio tvarumo stiprinimas globos įstaigose yra glaudžiai susijęs su socialinio darbuotojo gebėjimu palaikyti ryšius, organizuoti prasmingą užimtumą ir mažinti gyventojų vienišumą, taip gerinant jų gyvenimo kokybę.

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad socialinis darbuotojas globos namuose atlieka esminį vaidmenį mažinant pagyvenusių žmonių vienišumą. Emocinės paramos teikimas, socialinės įtraukties stiprinimas, užimtumo organizavimas, ryšių su artimaisiais palaikymas ir individualizuotų intervencijų taikymas sudaro prielaidas geresnei emocinei gerovei, aukštesnei gyvenimo kokybei ir tvaresnei socialinei aplinkai globos įstaigose.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodai. Empiriniu tyrimu siekta nustatyti globos namų gyventojų patiriamo vienišumo dažnumą, jo priežastis bei įvertinti socialinio darbuotojo vaidmenį mažinant vienišumą socialinio tvarumo aspektu. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, buvo taikomi keli tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizės metodus naudotas analizuojant pagyvenusių žmonių vienišumo sampratą, vienišumo mažinimo priemones, užimtumo reikšmę bei socialinio darbuotojo vaidmenį mažinant vienišumą globos namuose. Teorinė analizė taip pat leido atskleisti socialinio tvarumo svarbą socialinės globos kontekste.

Remiantis teorine analize bei siekiant surinkti išsamesnius empirinius duomenis, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Kiekybinio tyrimo metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad apklausa leidžia tirti didesnę respondentų imtį, sistemingai analizuoti duomenis bei nustatyti pagrindines tiriamo reiškinio tendencijas ir sąsajas. Tyrimui atlikti buvo parengtas originalus struktūruotas klausimynas. Anketą sudarė socialiniai ir demografiniai klausimai bei klausimai, susiję su dviem pagrindiniais tyrimo kriterijais: globos namų gyventojų patiriamo vienišumo dažnumo ir jo priežasčių nustatymu bei socialinio darbuotojo vaidmens mažinant vienišumą vertinimu. Pirmajam kriterijui tirti buvo naudojami Likerto tipo skalės klausimai bei uždaro ir atviro tipo klausimai, skirti nustatyti vienišumo patyrimo dažnumą, jo priežastis bei bendravimo su artimaisiais ypatumus. Antrajam kriterijui tirti pateikti klausimai apie socialinio darbuotojo bendravimą su gyventojais, emocinį palaikymą, išklausymą, pagalbą kasdienėje veikloje, užimtumo organizavimą bei socialinio darbuotojo bendravimo kokybės vertinimą. Anketos pradžioje respondentams pateiktas tyrimo pristatymas, nurodytas tyrimo tikslas bei anketos pildymo instrukcija. Klausimai buvo formuluojami aiškiai ir suprantamai, atsižvelgiant į respondentų amžių bei galimus sveikatos sutrikimus. Klausimyną sudarė 24 uždaro ir atviro tipo klausimai. Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodus – apskaičiuojant atsakymų dažnius ir procentines išraiškas. Uždaro tipo klausimų atsakymai buvo analizuojami skaičiuojant procentus nuo bendro respondentų skaičiaus ($N = 75$), o atviro tipo klausimų atsakymai – nuo į konkretų klausimą atsakiusių respondentų skaičiaus, kadangi dalis respondentų į atviro tipo klausimus neatsakė. Tyrimo nebuvo taikyti statistinio reikšmingumo testai ar sudėtingesni statistinės analizės metodai, todėl gauti rezultatai interpretuojami kaip aprašomojo pobūdžio. Socialinis tvarumas šiame tyrime analizuojamas per socialinės įtraukties, bendruomeniškumo ir socialinių ryšių palaikymo rodiklius, vertinamus analizuojant respondentų atsakymus.

Tyrimo organizavimas ir imtis. Tyrimas atliktas dviejose socialinės globos įstaigose: senelių globos namuose ir socialinės globos namuose. Tyrimui taikyta tikslinė atranka, siekiant apklausti vyresnius nei 65 metų asmenis, gyvenančius globos įstaigose ir turinčius didesnę vienišumo riziką bei sąlytį su socialinių darbuotojų teikiamomis paslaugomis. Tyrimo dalyvavo 75 respondentai: 28 vyresni nei 65 metų asmenys, gyvenantys senelių globos namuose, ir 47 socialinės globos namų

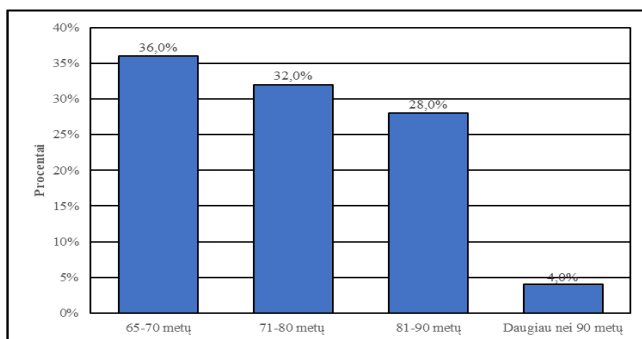
gyventojai. Kiti įstaigų gyventojai tyrime nedalyvavo dėl amžiaus apribojimų arba sveikatos būklės, neleidžiančios dalyvauti apklausoje.

Gyventojai, galintys savarankiškai rašyti, anketas pildė patys. Respondentams, turintiems tam tikrų sveikatos sutrikimų, buvo suteikiama pagalba perskaitant ar paaiškinant klausimus, laikantis tyrėjo neutralumo principo ir nedarant įtakos atsakymams. Tyrimas atliktas 2025 m. lapkričio – 2026 m. vasario mėnesiais. Apklausos vyko gyventojams patogiu metu, atsižvelgiant į jų dienos režimą, savijautą ir sveikatos būklę.

Tyrimo etika. Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių mokslinio tyrimo etikos principų. Respondentams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, tyrimo atlikimo aplinkybės bei surinktų duomenų naudojimo paskirtis. Tyrime užtikrintas savanoriškas dalyvavimas, anonimiškumas ir konfidencialumas. Tyrimo metu buvo gerbiamas respondentų orumas, privatumas bei teisė atsisakyti dalyvauti apklausoje. Tyrimo rezultatų interpretaciją riboja tai, kad apklausa atlikta tik dviejose globos įstaigose, o tyrimo imtis nėra reprezentatyvi visų Lietuvos globos namų gyventojų atžvilgiu. Be to, tyrimas paremtas respondentų savęs vertinimu, todėl atsakymai gali būti paveikti subjektyvios emocinės būsenos bei individualaus situacijos suvokimo.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

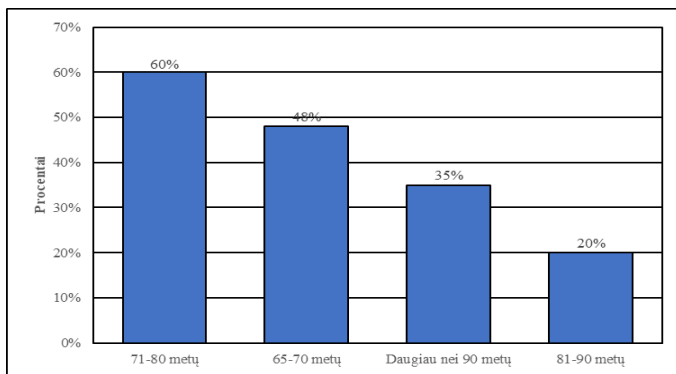
Dauguma respondentų buvo iki 70 metų amžiaus ir tai sudarė 36 proc. visų apklaustųjų. 32 proc. dalyvavusių apklausoje buvo 71–80 metų amžiaus. Vyresni nei 80 metų asmenys sudarė 28 proc., o seniausieji, vyresni nei 90 metų – 4 proc. visų respondentų. Buvo nustatyta, kad daugiausia globos namų gyventojų yra vyresnio, bet dar gana savarankiško amžiaus (iki 70 m.), o labai garbus amžiaus (virš 90 m.) asmenų gyvena palyginti nedaug (žr. 1 paveikslą).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kadangi amžius laikomas vienu iš veiksnių, galinčių turėti įtakos vyresnio amžiaus žmonių socialinei savijautai, buvo analizuojamas vienišumo patyrimo pasiskirstymas skirtingose amžiaus grupėse. Didžiausioje iki 70 m. amžiaus grupėje 48 proc. respondentų nurodė kartais arba dažnai jaučiantys vienišumą. Apie 50 proc. šios grupės respondentų nurodė, jog vienišumo nepatiria arba patiria labai retai. Šie rezultatai atskleidė, kad vienišumo patyrimas yra gana paplitęs tarp šios amžiaus grupės globos namų gyventojų. 71–80 metų amžiaus grupėje vienišumo patyrimas pasiskirstė nevienodai: 40 proc. respondentų nurodė niekada nesijaučiantys vieniši, 50 proc. pažymėjo vienišumą patiriantys kartais, o 10 proc. – dažnai. Tai rodo, kad šioje amžiaus grupėje vienišumo patyrimas išlieka aktualus, nors dalis gyventojų gali jausti pakankamą socialinį ir emocinį palaikymą. 81–90 metų amžiaus grupėje didžiausia dalis respondentų vienišumą patiria retai (47,6 proc.) arba jo nejaucia (33,3 proc.), tačiau 14,3 proc. gyventojų nurodė vienišumą patiriantys kartais,

o 4,8 proc. – dažnai. Respondentai virš 90 metų nurodė, jog 66,7 proc. visai nejaučia vienišumo, o 33,3 proc. jį patiria kartais. (žr. 2 paveikslą).

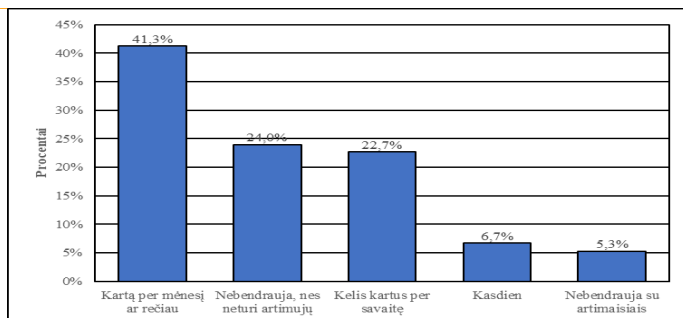


2 pav. Vieništumo patyrimo sąsajos su amžiumi

Išanalizavus šio tyrimo duomenis galima pastebėti, kad 65-80 metų amžiaus grupėse vieništumo patyrimas pasireiškia dažniau, o vyriausiose virš 80 metų amžiaus grupėse daugiau respondentų nurodo vienišumą patiriantys retai arba jo visai nejaučiantys. Apklausiant tuos gyventojus, kurie nurodė patiriantys šią problemą, paaiškėjo dar viena vieništumo priežastis: naujai atvykusiems gyventojams aktuali adaptacijos globos namuose problema. Tą patvirtina ir mokslinės literatūros analizė. Remiantis šiais duomenimis, būtina daugiau pastangų skirti naujiems gyventojams, nepamirštant ir tų, kurie vieništumo nejaučia ar greitai ir sėkmingai adaptavosi. Šie rezultatai taip pat leidžia pažvelgti į iššūkį socialinio tvarumo kontekste, nes didėjantis naujų žmonių skaičius globos įstaigose rodo augantį socialinių paslaugų poreikį ir jų kokybę, bei būtinybę užtikrinti tvarią socialinės globos sistemą, orientuotą į vyresnio amžiaus žmonių gyvenimo kokybės palaikymą.

Globos namuose gyvenantys asmenys turi galimybes bendrauti su savo artimaisiais, draugais. Pagyvenusių asmenų bendravimo su artimaisiais dažnumo analizė atskleidė, kad tik 6,7 proc. gyventojų su jais bendrauja kasdien, 22,7 proc. – kelis kartus per savaitę, o didžiausia dalis respondentų (41,3 proc.) bendrauja kartą per mėnesį ar dar rečiau. Taip pat nustatyta, kad 24 proc. gyventojų nebendrauja su artimaisiais dėl jų neturėjimo, o 5,3 proc. nurodė nepalaikantys ryšių su artimaisiais, nors juos turi (žr. 3 paveikslą).

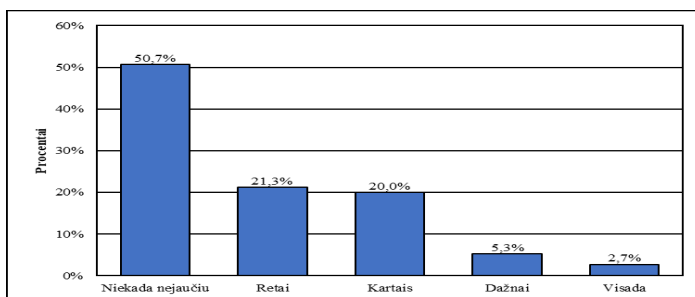
Reguliarūs socialiniai ryšiai su artimaisiais ne tik mažina vieništumo patyrimą, bet ir prisideda prie socialinės įtraukties stiprinimo. Socialinio tvarumo požiūriu tokie ryšiai yra svarbūs kuriant palaikančią socialinę aplinką, kuri padeda vyresnio amžiaus žmonėms išlaikyti priklausymo bendruomenei jausmą. Tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingą ryšį tarp bendravimo su artimaisiais dažnumo ir globos namų gyventojų patiriamo vieništumo lygio. Duomenų analizė parodė, kad bendravimo intensyvumas ir santykių pobūdis turi skirtingą poveikį gyventojų emocinei savijautai bei vieništumo patyrimui. Tyrimo rezultatai pagal bendravimo su artimaisiais dažnumą ir vieništumo patyrimo santykį rodo, kad dažnesnis bendravimas su artimaisiais siejasi su mažesniu vieništumo patyrimu, o retesnis kontaktas parodo didesnę vieništumo riziką. Tačiau šią problemą lemia ne tik bendravimo dažnumas, bet ir individualūs socialiniai bei emociniai poreikiai, santykių kokybė ir galimybė palaikyti prasmingus socialinius ryšius globos įstaigos aplinkoje (Morr et al., 2022; Fakoya et al., 2020).



3 pav. Respondentų bendravimo su artimaisiais dažnumas

Gauti rezultatai patvirtina socialinio palaikymo svarbą vyresnio amžiaus asmenų psichosocialinei gerovei ir pabrėžia socialinių ryšių stiprinimo, gyventojų įtraukimo į bendruomeninę veiklą bei individualizuotos emocinės pagalbos reikšmę globos institucijose. Tyrimo duomenys taip pat rodo būtinybę skirti ypatingą dėmesį gyventojams, kurių ryšiai su artimaisiais yra nutrūkę arba riboti, užtikrinant jiems papildomas socialinio palaikymo galimybes, skatinant bendruomeninius santykius bei stiprinant emocinės gerovės palaikymo priemones. Socialinis kontaktas su artimaisiais gali veikti kaip reikšmingas emocinės gerovės apsauginis veiksnys. Analizuojant rezultatus matyti, kad daugiau su artimaisiais bendraujantys gyventojai dažniau nurodo nejauciantys vienišumo, o retesnis bendravimas siejasi su didesniu vienišumo paplitimu ir jo intensyvumu. Didžiausia vienišumo raiška pastebima tarp respondentų, kurie turi artimuosius, tačiau su jais nebendrauja. Tai leidžia teigti, kad ne tik bendravimo dažnumas, bet ir socialinių ryšių palaikymas yra svarbus emocinės gerovės veiksnys.

Tyrimo rezultatai, susiję su patiriamu vienišumo dažnumą parodė, kad dauguma globos namų gyventojų jo nejaucia (51 proc.) arba vienišumą patiria retai (21 proc.), tačiau apie 28 proc. respondentų vienišumą patiria kartais, dažnai ar visada (žr. 4 paveikslą).



4 pav. Patiriamu vienišumo dažnumas

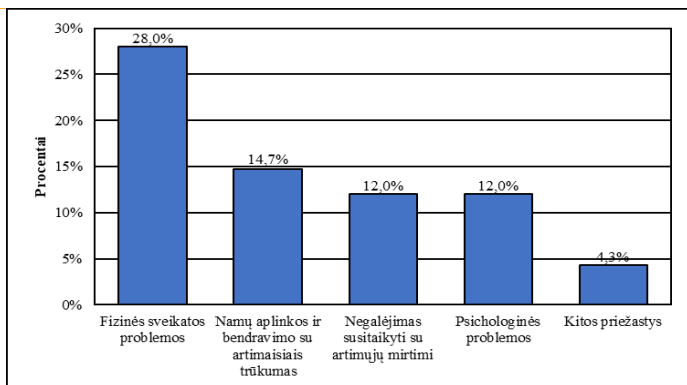
Vienišumo jausmo identifikavimo rezultatai atskleidžia gana skirtingą globos namų gyventojų emocinę patirtį. Didžiausia respondentų dalis nurodė niekada nesijaučiantys vieniši ar nereikalingi, o dar penktadalis nurodė, jog tokį jausmą patiria retai, todėl galima teigti, kad didžioji dalis gyventojų vienišumo išgyvenimus patiria epizodiškai arba jų visai nejaucia. Tai leidžia daryti prielaidą, kad globos namuose sudaromos sąlygos socialiniam bendravimui, užtikrinamas tam tikras emocinis palaikymas ir daugumai gyventojų pavyksta prisitaikyti prie institucinės aplinkos. Vis dėlto reikšminga respondentų dalis (20 proc.) nurodė vienišumą patiriantys kartais, o 5,3 proc. – dažnai,

kas rodo, kad maždaug ketvirtadalis gyventojų susiduria su pasikartojančiais vienišumo išgyvenimais. Labiausiai ir reikėtų dirbti su šiais asmenimis, ypatingą dėmesį skiriant 2,7 proc. gyventojų, kurie nurodė nuolat patiriantys vienišumo jausmą. Nors problema nėra labai dažna, tačiau pastovus vienišumas, remiantis teorine analize, yra laikytinas reikšmingu psichosocialinės rizikos veiksniu, galinčiu neigiamai paveikti emocinę savijautą, psichikos sveikatą ir gyvenimo kokybę. Socialinio tvarumo kontekste vienišumo mažinimas laikomas svarbia socialinės gerovės sąlyga, nes socialiniai ryšiai ir emocinis palaikymas prisideda prie vyresnio amžiaus žmonių gyvenimo kokybės bei bendruomenių stabilumo.

Siekiant išsamiau atskleisti vienišumo patyrimo ypatumus, buvo analizuojamos respondentų socialinės–demografinės charakteristikos ir jų sąsajos su vienišumu. Tyrimo duomenys parodė, kad vienišumo patyrimas nėra vienalytis reiškinys ir skirtingose globos namų gyventojų grupėse pasireiškia nevienodai, priklausomai nuo individualių bei socialinių veiksnių. Buvo analizuota vienišumo sąsajos lyties aspektu. Iš 75 apklaustųjų 57 yra moterys, o 18 – vyrai. Moterų šioje apklausoje dalyvavo beveik tris kartus daugiau nei vyrų. Tai atitinka bendrą tendenciją globos įstaigose, nes jose dažniau gyvena moterys, kadangi jų vidutinė gyvenimo trukmė yra ilgesnė ir jos dažniau sulaukia garbaus amžiaus. Išanalizavus anketų duomenis vienišumo aspektu pagal lytį, nustatyta, kad 72 proc. vyrų nurodė niekada nesijaučiantys vieniši, o 28 proc. vienišumą jaučia tik kartais. Vyrai dažniau išreiškė teigiamą požiūrį ir į socialinių darbuotojų veiklą, pabrėždami, kad jų teikiama pagalba padeda jaustis mažiau vienišais ir reikšmingų pokyčių jie nepageidautų. Tuo tarpu moterų grupėje vienišumo patyrimas buvo dažnesnis. Nustatyta, kad 43,9 proc. moterų nurodė niekada nesijaučiančios vienišos, tačiau 36,8 proc. vienišumą jaučia retai, 15,8 proc. jį jaučia kartais, o 3,5 proc. respondentėjų pažymėjo nuolat patiriančios vienišumo jausmą. Šie rezultatai rodo, kad moterys tirtuose globos namuose vienišumą patiria dažniau nei vyrai. Tokie skirtumai gali būti siejami su socialiniais ir psichologiniais veiksniais. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad moterys dažniau linkusios atviriau išreikšti emocijas, jautriau vertinti socialinių ryšių kokybę bei dažniau reflektuoti savo psichologinę būseną, todėl jos gali dažniau įvardyti vienišumo jausmą. Be to, moterų ilgesnė gyvenimo trukmė lemia dažnesnį susidūrimą su artimųjų netektimis, socialinių ryšių pokyčiais bei didesne socialinės izoliacijos rizika vyresniame amžiuje. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad globos įstaigose moterys sudaro didesnę gyventojų dalį, todėl jų patirtys gali turėti didesnę įtaką bendriems tyrimo rezultatams.

Taigi, galima teigti, kad vienišumo patyrimą lemia ne tik socialinių ryšių dažnumas, bet ir individualūs bei demografiniai veiksniai, tokie kaip amžius ir lytis. Vis dėlto vienišumo priežastys yra kompleksinės ir glaudžiai susijusios su sveikatos būkle, socialinių ryšių kokybe, bendravimo galimybėmis bei emocine adaptacija globos įstaigos aplinkoje. Todėl vienišumo analizė reikalauja holistinio požiūrio, apimančio tiek socialinius, tiek psichologinius aspektus, leidžiančius geriau suprasti šio reiškinio daugialypiškumą.

Dažniausiai šiame tyrime nurodytos vienišumo priežastys buvo fizinės sveikatos problemos (regos, klausos, kalbos, judėjimo sutrikimai), kurias pažymėjo 28 proc. respondentų. Tai rodo, kad sveikatos būklė yra reikšmingas veiksnys, ribojantis socialinį aktyvumą ir bendravimo galimybes. Namų aplinkos ir artimųjų bendravimo trūkumą kaip vienišumo priežastį nurodė 14,7 proc. gyventojų, o 12 proc. respondentų vienišumą siejo su artimųjų netektimi. Taip pat 12 proc. apklaustųjų pabrėžė psichologinių sunkumų (liūdesio, blogos nuotaikos, depresijos) įtaką vienišumo patyrimui, o 4,3 proc. nurodė kitas individualias priežastis (žr. 5 paveikslą).

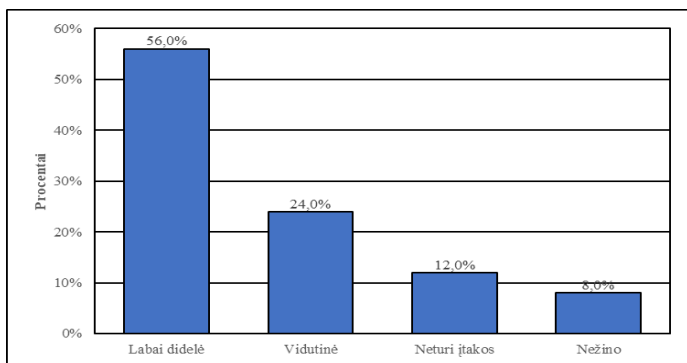


5 pav. Vieništumo priežastys

*Atsakymą į šį klausimą pateikė tik tie respondentai, kurie nurodė, jog jaučiasi vieniši

Šie veiksniai rodo, kad vieništumo problema yra kompleksinė, todėl jos sprendimas reikalauja ne tik individualios socialinės pagalbos, bet ir platesnių socialinių iniciatyvų. Socialinio tvarumo požiūriu svarbu kurti aplinką, kuri skatintų socialinius ryšius, bendruomeniškumą ir tarpusavio pagalbą.

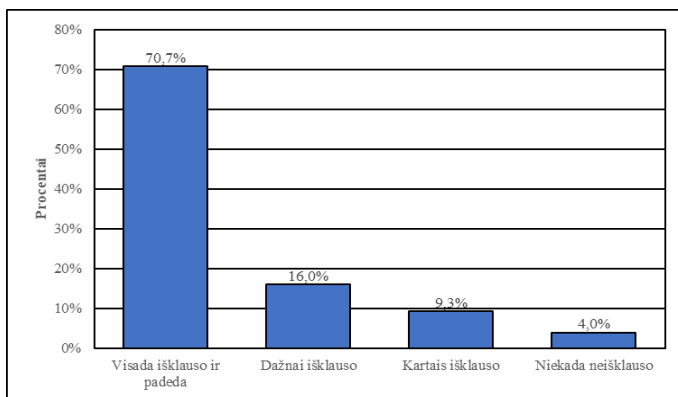
Tyrimas taip pat atskleidė, kad socialinio darbuotojo bendravimas su gyventojais turi reikšmingą įtaką vieništumo mažinimui. Dauguma gyventojų (56 proc.) jaučia didelę įtaką vieništumo mažinimui bendraudami su socialiniu darbuotoju. Dar 24 proc. respondentų nurodė, kad bendravimas vidutiniškai sumažina jų vieništumo jausmą, 12 proc. teigė, kad tai neturi įtakos jų savijautai, o 8 proc. respondentų neturėjo aiškos nuomonės. 80 proc. respondentų nurodė, kad bendravimas su socialiniu darbuotoju daro labai didelę arba vidutinę įtaką jų emocinei savijautai. (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Bendravimo su socialiniais darbuotojais įtaka vieništumo jausmui

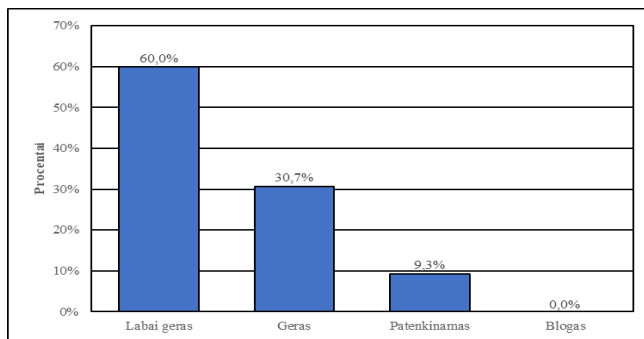
Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad globos namų gyventojams labai svarbu yra bendravimas su socialiniu darbuotoju, jo dėmesys ir pagalba. Dauguma respondentų (70,7 proc.) nurodė, kad socialinis darbuotojas visada juos išklauso ir padeda kasdienėje veikloje, 16 proc. teigė, kad tai vyksta dažnai, o 9,3 proc. pažymėjo tokią pagalbą jaučiantys tik kartais. Todėl nedidelė dalis gyventojų (4 proc.) nurodė, kad niekada nesulaukia socialinio darbuotojo pagalbos ar išklauso (žr.

7 paveikslas). Šie duomenys rodo, kad socialinių darbuotojų įsitraukimas ir vykdomos veiklos globos įstaigoje yra vertinami labai teigiamai, o dauguma gyventojų kasdienėje veikloje patiria realią ir apčiuopiamą paramą. Todėl galima daryti prielaidą, kad socialinis darbuotojas dažnai atlieka svarbiausią vaidmenį, padėdamas spręsti kasdienes sunkumus ir kartu suteikdamas emocinį pastiprinimą. Toks socialinių darbuotojų indėlis taip pat gali būti siejamas su socialinio tvarumo stiprinimu, nes užtikrinama gyventojų socialinė gerovė, palaikomi tarpusavio ryšiai ir kuriama palaikanti bei stabili socialinė aplinka globos įstaigoje.



7 pav. Socialinio darbuotojo teikiamos pagalbos ir išklausymo dažnumo vertinimas

Tyrimo rezultatai apie gyventojų bendravimą su socialiniais darbuotojais parodė, kad dauguma gyventojų (60 proc.) bendravimą su socialiniais darbuotojais vertina labai gerai, o dar 30,7 proc. – gerai, tik 9,3 proc. gyventojų nurodė, kad bendravimas yra patenkinamas ir nė vienas respondentas dviejose įstaigose jo neįvertino neigiamai (žr. 8 paveikslą).

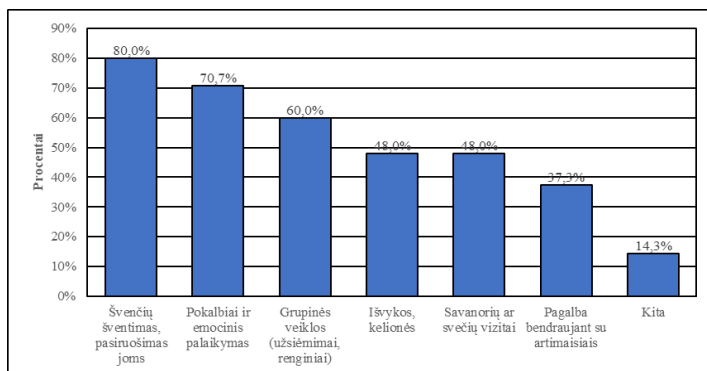


8 pav. Socialinių darbuotojų bendravimo su respondентаis įvertinimas

Gauti duomenys rodo, kad socialinių darbuotojų bendravimo kokybė globos įstaigoje vertinama itin palankiai, o neigiamų įvertinimų nebuvimas leidžia kalbėti apie aukštą bendravimo kultūros lygį. Tai rodo, kad gyventojai socialinių darbuotojų bendravimą su jais suvokia kaip pagarbą, mandagų ir profesionalų, o tokia sąveika stiprina jų saugumo jausmą globos įstaigoje. Toks

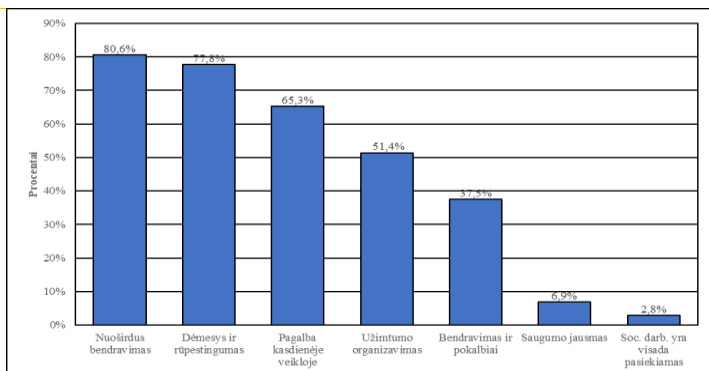
bendravimo stilius sudaro palankias sąlygas laiku identifikuoti gyventojų poreikius, spręsti kylančius sunkumus ir palaikyti bendradarbiavimą grįžtą ryšį. Todėl socialinių darbuotojų komunikacinės kompetencijos gali būti laikomos viena iš svarbių kokybiškų socialinių paslaugų teikimo prielaidų globos įstaigose. Be to, pagarbus ir atviras bendravimas prisideda prie socialinio tvarumo stiprinimo, nes skatina pasitikėjimą, palaiko gyventojų socialinę gerovę ir padeda kurti stabilią bei palaikančią socialinę aplinką globos institucijoje.

Buvo nagrinėjama ir socialinio darbuotojo organizuojamų veiklų įtaka vienišumo mažinimui. Atsakant į šį klausimą, kokios veiklos padeda gyventojams jaustis mažiau vienišais, buvo leidžiama pasirinkti kelis atsakymo variantus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiausią poveikį vienišumo mažinimui turi socialinių darbuotojų organizuojamas didžiųjų metinių švenčių, gimtadienių minėjimas ir pasiruošimas šioms renginiams – taip nurodė 80 proc. respondentų. Taip pat reikšmingą įtaką vienišumo mažinimui, respondentų nuomone, turi pokalbiai su darbuotojais ir kitais gyventojais bei emocinis palaikymas (70,7 proc.), įvairios grupinės veiklos (60 proc.), išvykos ar kelionės (48 proc.) ir savanorių ar svečių vizitai (48 proc.). Mažesnė dalis respondentų pažymėjo socialinių darbuotojų pagalbą bendraujant su artimaisiais (37,3 proc.) bei kitas individualias priemones (14,3 proc.) (žr. 9 paveikslą).



9 pav. **Vienišumą mažinančios socialinių darbuotojų organizuojamos veiklos**

Tyrimo rezultatai apie gyventojų labiausiai vertinamą pagalbą atskleidė, kad didžiausia dalis respondentų labiausiai vertina nuoširdų socialinio darbuotojo bendravimą (80,6 proc.) bei dėmesį ir rūpestingumą (77,8 proc.). Reikšminga dalis respondentų taip pat išskyrė pagalbą kasdienėje veikloje (65,3 proc.) ir užimtumo veiklų organizavimą (51,4 proc.), kas rodo socialinio darbuotojo vaidmens įvairiapusiškumą. Tuo tarpu mažesnė dalis respondentų akcentavo bendravimą ir pokalbius (37,5 proc.), o saugumo jausmo užtikrinimą ir socialinio darbuotojo pasiekiamumą paminėjo tik nedidelė dalis gyventojų (žr. 10 paveikslą).



10 pav. Labiausiai vertinama socialinių darbuotojų pagalba

Tyrimo rezultatai apie socialinio darbuotojo ir respondentų ryšį parodė, kad didžioji dalis atsakiusiųjų (97,2 proc.) nurodė, jog socialinio darbuotojo ir gyventojų ryšys yra labai geras. Tačiau maža dalis gyventojų kartu išreiškė poreikį dažnesniam individualiam dėmesiui ir socialinių ryšių stiprinimui.

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad dauguma globos namų gyventojų vienišumo nejaučia arba jį patiria retai, tačiau reikšminga dalis respondentų vienišumą vis tiek patiria kartais ar dažnai, todėl problema išlieka aktuali. Tai patvirtina mokslinėje literatūroje pateikiamas įžvalgos, jog vienišumas globos įstaigose išlieka aktualus nepaisant teikiamų socialinių paslaugų (Morr et al., 2022). Tyrimo duomenys atskleidė, kad vienišumo patyrimas dažniau pasireiškia jaunesnėse amžiaus grupėse, kas gali būti siejama su sudėtingesne adaptacija prie gyvenimo globos įstaigoje bei didesniais socialinio gyvenimo lūkesčiais. Nustatyta, kad vienišumą dažniausiai lemia kompleksinės priežastys, tarp kurių dominuoja fizinės sveikatos problemos, ribojančios socialinį aktyvumą ir bendravimo galimybes. Toliau rikiuojasi ribotas bendravimas su artimaisiais, emocinio palaikymo stoka, psichinės sveikatos sutrikimai bei socialinės izoliacijos rizika. Šie rezultatai sutampa su kitų autorių išvadomis, kad vienišumas vyresniame amžiuje yra daugialypis reiškinys, susijęs su fiziniais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais (Fakoya et al., 2020). Tyrimas parodė, kad socialinio darbuotojo vaidmuo yra itin reikšmingas, nes reguliarius bendravimas, dėmesys, išklausymas, emocinis palaikymas ir kasdienė pagalba daugumai gyventojų padeda jaustis mažiau vienišais, o bendravimo kokybė vertinama labai teigiamai. Tai atitinka mokslinius tyrimus, kurie pabrėžia socialinių darbuotojų svarbą kuriant palaikančią socialinę aplinką ir stiprinant socialinius ryšius (Miller, 2021). Ypač svarbiu vienišumo mažinimo veiksmu nustatytas socialinių darbuotojų organizuojamas užimtumas. Bendruomeninės veiklos, šventės, grupiniai užsiėmimai ir bendravimas su kitais gyventojais sudaro sąlygas socialinių ryšių kūrimui ir stiprina bendruomeniškumą. Tai leidžia teigti, kad užimtumo veiklos yra ne tik laisvalaikio organizavimo forma, bet ir svarbi socialinės integracijos priemonė. Nors dauguma respondentų nurodė, kad jiems nieko netrūksta, dalis išreiškė poreikį dar didesniam individualiam dėmesiui, artimesniam ryšiui su artimaisiais bei lankstesnėms, labiau individualizuotoms veikloms. Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad vienišumo mažinimas globos namuose turi būti nuoseklus ir kompleksinis, derinant socialinių ryšių stiprinimą, emocinį palaikymą, prasmingą užimtumą ir, esant poreikiui, psichologinės pagalbos prieinamumą. Socialinio tvarumo kontekste šie rezultatai rodo, kad socialinio darbuotojo veikla prisideda prie socialinės įtraukties stiprinimo, bendruomeninių ryšių kūrimo ir palaikančios socialinės aplinkos formavimo globos įstaigose. Tokia veikla svarbi ne tik individualaus asmens gerovei, bet ir platesniam socialinės sistemos tvarumui.

Tyrimo rezultatų interpretaciją riboja tai, kad apklausa atlikta tik dviejuose globos namuose, o imtis sudaryta iš 75 respondentų, todėl gauti rezultatai negali būti tiesiogiai apibendrinti

visoms Lietuvos globos įstaigoms. Be to, tyrimas paremtas savęs vertinimo principu, todėl atsakymai gali būti paveikti subjektyvaus respondentų požiūrio ir emocinės būsenos tyrimo metu.

Remiantis tyrimo rezultatais, globos įstaigose tikslinga skirti didesnę dėmesį individualiam darbu su tais gyventojais, kurie vienišumą patiria dažniau, plėtoti lankstesnes užimtumo formas pagal gyventojų poreikius, stiprinti ryšius su artimaisiais ir skatinti bendruomenės bei savanorių įsitraukimą. Tokios priemonės sudarytų palankesnes sąlygas ne tik mažinti vienišumą, bet ir stiprinti socialinį tvarumą globos įstaigose.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pagyvenusių žmonių vienišumas yra daugialypis reiškiny, susijęs su socialinių ryšių stoka, emocinio artumo trūkumu ir socialine izoliacija. Nustatyta, kad vienišumą dažniausiai lemia gyvenimo pokyčiai, tokie kaip artimųjų netektys, sveikatos problemos ir socialinių vaidmenų kaita. Taip pat teorinė analizė parodė, kad socialinis darbuotojas atlieka svarbų vaidmenį mažinant pagyvenusių žmonių vienišumą – teikia emocinį palaikymą, skatina socialinę įtrauktį, padeda palaikyti ir atkurti socialinius ryšius bei organizuoja bendruomenines veiklas. Socialinio darbuotojo veikla prisideda prie vyresnio amžiaus žmonių gyvenimo kokybės gerinimo ir socialinio tvarumo stiprinimo, todėl vienišumo mažinimas laikytinas reikšminga socialine problema, reikalaujančia kompleksinių sprendimų.
2. Empirinio tyrimo duomenys atskleidė, kad dauguma globos namų gyventojų vienišumo nejaučia arba jį patiria retai, tačiau reikšminga dalis respondentų vienišumą patiria kartais, dažnai ar nuolat, todėl ši problema globos įstaigose išlieka aktuali. Tyrimo rezultatai parodė, kad dažniausiai įvardyta vienišumo priežastis yra fizinės sveikatos problemos, mažinančios socialinį aktyvumą ir bendravimo galimybes. Taip pat vienišumas siejamas su ribotu bendravimu su artimaisiais, patirtomis netektimis, psichologiniais sunkumais ir socialinių ryšių stoka. Nustatyta tendencija, kad dažnesnis bendravimas su artimaisiais siejasi su mažesniu vienišumo patyrimu. Šie rezultatai rodo, kad socialinių ryšių stiprinimas yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti socialinį tvarumą globos įstaigose.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialinio darbuotojo emocinis palaikymas, bendravimas ir organizuojamos užimtumo veiklos reikšmingai prisideda prie pagyvenusių žmonių vienišumo mažinimo globos įstaigose. Respondentai socialinių darbuotojų veiklą vertina palankiai, kaip svarbiausias vienišumo mažinimo priemones įvardydamie emocinį palaikymą, tarpasmeninį bendravimą ir grupines veiklas. Nors dauguma gyventojų yra patenkinti socialinių darbuotojų teikiama pagalba, dalis jų išreiškė poreikį didesniai individualiam dėmesiui ir intensyvesniam socialinių ryšių palaikymui. Gauti rezultatai rodo, kad socialinio darbuotojo veikla ne tik mažina vienišumo jausmą, bet ir stiprina socialinę įtrauktį bei bendruomeniškumą, todėl empiriškai patvirtina socialinio tvarumo stiprinimą globos įstaigose per kasdienę socialinio darbo praktiką.

LITERATŪRA

1. Benienė, J. (2025). *Rekreacinių veiklų taikymo ypatumai socialiniame darbe su senyvo amžiaus asmenimis* (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas). <https://gs.elaba.lt/object/elaba:244034958/>
2. Bondarchuk, O., Balakhtar, V., Pinchuk, N., Pustovalov, I., & Pavlenok, K. (2023). Adaptation of coping strategies to reduce the impact of stress and loneliness on the psychological wellbeing of adults. *Journal of Law and Sustainable Development*, 10 (11), 20.
3. Borkertas, B. (2024). *Vienišumo ir socialinės izoliacijos poveikis senyvo amžiaus žmonėms* (Magistro darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas). 31-34.

- <https://www.proquest.com/openview/a93ea8cccfd1de722c5e9116ad21883/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
4. Charenkova, J. (2023). „Niekada negalvojau, kad čia gyvensiu“: Vyresnio amžiaus asmenų persikėlimo į globos įstaigą kontekstas. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 27, 8–21. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:184492722/>
 5. Fakoya, O. A., McCorry, N. K., & Donnelly, M. (2020). Loneliness and social isolation interventions for older adults: A scoping review of reviews. *BMC Public Health*, 20(1), 129. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8251-6>
 6. Gečienė, J. (2023). *Socialinių paslaugų organizacijų atsparumas Lietuvos regionų socialinio tvarumo kontekste* (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas.). <https://gs.elaba.lt/object/elaba:186890875/>
 7. Holt-Lunstad, J. (2022). Social connection as a public health issue: The evidence and a systemic framework for prioritizing the “social” in social determinants of health. *Annual Review of Public Health*, 43(1), 193–213. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-052020-110732>
 8. Huang, P. H., Wang, S. Y., Hu, S. H., & Chuang, Y. H. (2022). Older residents' perceptions of loneliness in long-term care facilities: A qualitative study. *International Journal of Mental Health Nursing*, 31(3), 601–610. <https://doi.org/10.1111/inm.12979>
 9. Jansson, A. H., Karisto, A., & Pitkälä, K. H. (2023). Listening to the voice of older people: Dimensions of loneliness in long-term care facilities. *Ageing & Society*, 43(12), 2894–2911. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21001975>
 10. Jin, J., Tang, S., Liu, Y., & Luo, X. (2025). “Stay committed on the frontlines”: sustainability of the activism of social workers in Guiyang, China. *Plos one*, 20(5), e0324828. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0324828>
 11. Karalienė, K. (2022). *Rūpesčio fenomenas: Seno žmogaus buvimo globos namuose patirtys* (Magistro darbas, Klaipėdos universitetas). <https://gs.elaba.lt/object/elaba:131190987/>
 12. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas. 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493. (2024). Suvestinė redakcija nuo 2024-07-01. <https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/TAR.91609F53E29E/asr?csrt=17963834508081727314>
 13. Martín-Maria, N., Caballero, F. F., Miret, M., Tyrovolas, S., Haro, J. M., Ayuso-Mateos, J. L., & Chatterji, S. (2020). Differential impact of transient and chronic loneliness on health status: A longitudinal study. *Psychology & Health*, 35(2), 177–195. <https://doi.org/10.1080/08870446.2019.1632312>
 14. Mikulionienė, S., Rapolienė, G., & Valavičienė, N. (2018). Vyresnio amžiaus žmonės, gyvenimas po vieną ir socialinė atskirtis. Lietuvos socialinių tyrimų centras.
 15. Miller, V. J., Hamler, T., Beltran, S. J., & Burns, J. (2021). Nursing home social services: A systematic review of the literature from 2010 to 2020. *Social Work in Health Care*, 60(4), 387–409. <https://doi.org/10.1080/00981389.2021.1908482>
 16. Milošas, E. (2025). *Vyresnio amžiaus žmonių socialinio tinklo ypatumų, vienišumo ir depresiškojo sąsajos* (Magistro darbas, Vilniaus universitetas). <https://epublications.vu.lt/object/elaba:238876326/>
 17. Morr, M., Liu, X., Hurlmann, R., Becker, B., & Scheele, D. (2022). Chronic loneliness: Neurocognitive mechanisms and interventions. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 91(4), 227–237. <https://doi.org/10.1159/000524157>
 18. Poškaitė-Damažeckė, I. (2024). Socialinio darbuotojo vaidmuo didinant senyvo amžiaus žmonių socialinę įtrauktį globos namuose (Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas). <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/c5eb4830-88ea-4c9d-b070-702c37cec51d/content>
 19. Rico-Uribe, L. A., Caballero, F. F., Martín-Maria, N., Cabello, M., Ayuso-Mateos, J. L., & Miret, M. (2018). Association of loneliness with all-cause mortality: A meta-analysis. *Plos one*, 13(1), e0190033. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190033>

20. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2025). Kas yra socialinis darbas. <https://socmin.lrv.lt> <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/socialinis-darbas/kas-yra-socialinis-darbas/>
21. Stankutė, A. (2022). *Senų ir pagyvenusių žmonių socialinis dalyvavimas kaip sėkmingo senėjimo veiksnys: socialinio darbo kontekstas* (Master thesis, Vilniaus universitetas). <https://epublications.vu.lt/object/elaba:192956751/>
22. Suragarn, U., Hain, D., & Pfaff, G. (2021). Approaches to enhance social connection in older adults: An integrative review of literature. *Aging and Health Research*, 1(3), 100029. <https://doi.org/10.1016/j.ahr.2021.100029>
23. Virbalienė, A., Šiurys, P., & Vaitkevičius, A. (2022). Senyvo amžiaus žmonių egzistencinė vienišumo perspektyva. *Mokslo ir tikėjimo dialogai. Tiltai. Priedas: mokslo darbai.*, (52), 127-140. <https://doi.org/10.15181/mtd.v0i8.2483>

THE ROLE OF A SOCIAL WORKER IN REDUCING LONELINESS AMONG ELDERLY PEOPLE IN CARE HOMES: A SUSTAINABILITY PERSPECTIVE

DANUTĖ KLOKMANIENĖ, AUGUSTAS MICIŪNAS

Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

Population ageing and the increasing number of elderly individuals in residential care institutions highlight the growing relevance of isolation and loneliness, which significantly affect older adults' quality of life and social well-being. Reducing loneliness in care homes has become an important focus of social work and is particularly significant within the context of social sustainability, as strong social ties and inclusion contribute to building a more sustainable society. The aim of this article is to analyse the role of social workers in reducing loneliness among elderly residents in care homes. The study employed methods of scientific literature analysis, questionnaire-based survey, and statistical data analysis. A total of 75 residents from two care homes participated in the research. The findings revealed that most respondents do not feel lonely or experience loneliness only rarely; however, a portion of residents still face social isolation and a lack of communication. The study found that social workers' attention, emotional support, and organised activities play a significant role in reducing loneliness, strengthening social connections, and improving the emotional well-being of elderly individuals. Such social work practices foster social inclusion, a sense of community, and contribute to the development of a sustainable social environment within care institutions.

Keywords: *elderly people, loneliness, social work, social inclusion, social sustainability.*

NEET JAUNIMO PATIRTYS: SOCIALINĖS PROBLEMOS IR PAGALBOS IŠŠŪKIAI

LORETA KLOKMANIENĖ, AUDRONĖ RIMKUVIENĖ

Panevėžio kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Straipsnyje analizuojama nedirbančio, nesimokančio ir mokymuose nedalyvaujančio (toliau – NEET) jaunimo situacija Lietuvoje. Teorinėje dalyje pristatoma NEET termino samprata bei veiksniai, lemiantys jaunimo tapimą NEET. Tikslas – išanalizuoti NEET jaunimo socialinę situaciją, nustatyti pagrindines socialines problemas, su kuriomis jie susiduria, bei ištirti jų nuomonę apie teikiamą pagalbą ir paramos priemonių veiksmingumą. Tyrime taikytas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Tyrime dalyvavo 7 jauni žmonės, turintys NEET statusą. Surinkti duomenys analizuoti taikant teminę (kategorinę) turinio analizę. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad NEET jaunimas susiduria su kompleksinėmis socialinėmis problemomis, tokiomis kaip socialinė izoliacija, bendravimo sunkumai, psichologiniai išgyvenimai bei visuomenėje vyraujantys stereotipai. Taip pat nustatyta, kad specialistų, ypač socialinių darbuotojų, teikiama pagalba dažniausiai vertinama teigiamai ir laikoma svarbia emocinės bei motyvacinės paramos forma, tačiau institucijų siūlomos priemonės ne visada atitinka individualius jaunų žmonių poreikius. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad efektyviai NEET jaunimo integracijai į visuomenę ir darbo rinką svarbus individualizuotas požiūris bei stipresnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Raktiniai žodžiai: *NEET jaunimas, socialinės problemos, socialinė izoliacija, socialinė pagalba, socialinis darbas.*

IVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais vis didesnis dėmesys skiriamas neaktyviam jaunimui (toliau – NEET), kuris nedalyvauja nei švietimo sistemoje, nei darbo rinkoje. Pagal Jaunimo reikalų agentūros (2025) duomenis, NEET jaunimo dalis Lietuvoje 2018 m. siekė 9,3 proc., o 2024 m. išaugo iki 14,7 proc. Eurostat (2025) duomenimis, 2024 m. 15–29 metų amžiaus grupėje NEET jaunimo dalis viršijo 14 proc.

Buzaitytė-Kašaliniienė ir Dunajevs (2023) akcentuoja, kad per dešimt metų nesimokančių ir nedirbančių grupėje ženkliai padidėjo darbo neieškančio ir niekada nedirbusio jaunimo dalis. Autoriai pastebi, kad NEET jaunimo dalis smarkiai padidėjo. Tai kelia nerimą, nes nedirbantys ir nesimokantys jaunuoliai dažniau nei dirbantys jaunuoliai yra linkę neigiamai vertinti pilietiškumą ir visuomeninį dalyvavimą. Anot Brazienės ir kt. (2022), NEET jaunimą itin stipriai paveikė ir COVID-19 pandemija, kurios metu ženkliai padidėjo nedarbo lygis, paveikdamas jautriausias visuomenės grupes: jaunimą, žemesnį išsilavinimą turinčius asmenis, asmenis su negalia ir kaimiškų vietovių gyventojus. Šiuolaikinėje visuomenėje daug dėmesio skiriama jaunimo užimtumo didinimui, tačiau NEET jaunimo psichosocialinės problemos ir atskirti išlieka sudėtinga problema.

Remiantis Europos Komisijos rekomendacijomis, nuo 2013 m. Lietuvoje, kaip ir kitose ES valstybėse, yra įgyvendinami Jaunimo užimtumo skatinimo programos Jaunimo garantijų iniciatyvos projektai, kuriais siekiama aktyvinti NEET jaunimą, įtraukti jį į darbo rinką. Tuo tikslu yra taikomos pirminės, kai siekiama skatinti NEET jauno asmens motyvaciją įsitraukti į darbo rinką, ir antrinės intervencijos priemonės, kai jaunam asmeniui surandama konkreti darbo vieta. Tarptautiniai tyrimai rodo, kad jaunimas, turintis NEET statusą, dažnai patenka į socialinę atskirtį ir yra labiau pažeidžiamas psichologinės savijautos požiūriu. Jie dažnai susiduria su emociniais ir socialiniais sunkumais, kurie dar labiau apsunkina jų socialinį dalyvavimą darbo rinkoje ir visuomeniniame gyvenime. Dėl patiriamo nepritekliaus, neapibrėžtos socialinės padėties, šie jaunuoliai neretai išgyvena depresiją, patiria motyvacijos stoką ir žemą savivertės jausmą. Tyrimai atskleidžia, kad ši psichologinė būseną dažnai gali skatinti destruktivių elgesį – alkoholio ar narkotikų vartojimą, nusikalstamą veiką ir smurto protrūkius. Tokie elgesio modeliai gali būti interpretuojami kaip bandymas kompensuoti patiriamą psichologinę įtampą. Vis dėlto ilgai jį jie dar labiau gilina

socialinę atskirtį, mažina pasitikėjimą savimi ir apsunkina grįžimą į švietimo sistemą ar darbo rinką (Henderson ir kt., 2021).

Tarptautinėje mokslinėje literatūroje NEET jaunimas dažnai siejamas su sudėtingais perėjimo iš švietimo sistemos į darbo rinką procesais. Tyrėjai pabrėžia, kad ilgesnis buvimas NEET situacijoje gali turėti ilgalaikių socialinių ir ekonominių pasekmių, tokių kaip didesnė socialinės atskirties, skurdo ir nestabilaus užimtumo rizika. Jaunimo socialinė įtrauktis į darbo rinką yra glaudžiai susijusi su švietimo galimybėmis, socialine aplinka ir valstybės taikomomis jaunimo politikos priemonėmis. Todėl NEET jaunimo patirčių analizė leidžia geriau suprasti veiksnus, kurie lemia jaunų žmonių socialinę įtrauktį arba atskirtį.

Nepaisant augančio dėmesio NEET jaunimo problemoms, Lietuvoje vis dar trūksta tyrimų, atskleidžiančių pačių jaunuolių patirtis, jų patiriamas socialines problemas bei socialinės įtraukties į darbo rinką iššūkius. Ypač stokojama kokybinių, leidžiančių giliau suprasti NEET jaunimo patiriamas socialines problemas ir jų socialinio dalyvavimo darbo rinkoje iššūkius. Atsižvelgiant į šias problemas, svarbu analizuoti NEET jaunimo patirtis ir jų patiriamus integracijos į darbo rinką iššūkius.

Objektas – NEET jaunimo patirtys: socialinės problemos ir pagalbos iššūkiai.

Tikslas – atskleisti NEET jaunimo patirtis, identifikuojant pagrindines socialines problemas ir pagalbos kliūtis.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti NEET jaunimo socialinę ir ekonominę situaciją.
2. Nustatyti pagrindines socialines problemas, su kuriomis susiduria NEET jaunimas.
3. Atskleisti NEET jaunimo patirtis, susijusias su jiems teikiama pagalba ir paramos priemonių veiksmingumu.

Metodai. Tyrime taikyti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu ir kokybinė duomenų analizė, leidusi atskleisti NEET jaunimo patirtis bei jų socialinės įtraukties sunkumus.

1. NEET JAUNIMO CHARAKTERISTIKOS IR SITUACIJA

Jaunimo samprata. Kiekviena valstybė turi savitą jaunimo sampratą, kuri laikui bėgant gali kisti, priklausomai nuo kultūrinių, institucinių bei socialinės politikos veiksnių. Tarptautinės organizacijos, tokios kaip Jungtinės Tautos ir Tarptautinė darbo organizacija, jaunimu laiko 15–24 metų asmenis. Lietuvoje jaunimo amžiaus ribos yra teisiškai apibrėžtos Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatyme (2003), ir jaunimu laikomi 14–29 metų asmenys. Šis amžiaus intervalas apima itin svarbų žmogaus gyvenimo tarpsnį, kuomet vyksta intensyvus asmenybės formavimasis, profesinės tapatybės kūrimas bei socialinė integracija. Aiški ir konkreti jaunimo sąvoka padeda valstybės institucijoms ir kitoms su jaunimu dirbančioms organizacijoms kryptingai planuoti ir įgyvendinti jaunimo politiką. Jaunimo politika apibrėžiama kaip priemonių visuma, kuria siekiama spręsti jaunimui aktualius klausimus ir sudaryti palankias sąlygas jauno žmogaus asmenybės formavimuisi bei integracijai į visuomenę (Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

NEET sąvoka ir apibrėžtis. NEET (angl. **Not in Employment, Education or Training**) apibrėžia jaunos žmones, kurie nedirba, nesimoko ir nedalyvauja mokymuose. Nors pats reiškinys nėra naujas, NEET terminas atsirado XX a. aštuntajame dešimtmetyje Jungtinėje Karalystėje ir palaipsniui buvo plačiai pritaikytas kitose Europos Sąjungos valstybėse narėse. Mascherini ir kt. (2012) pabrėžia, kad NEET politiniu lygmeniu oficialiai pristatytas Jungtinėje Karalystėje 1999 m., o vėliau sąvoka tapo plačiai naudojama daugelyje ES šalių. Panašių apibrėžimų buvo sukurta Japonijoje, Naujoje Zelandijoje, Taivane ir Honkonge, tačiau visi jie nurodo, kad NEET – tai neaktyvus jaunimas, nepriklausantis sistemai.

Tarptautinė darbo organizacija (2025) NEET apibrėžia kaip 15–24 arba 15–29 metų amžiaus asmenis, kurie nedirba, nesimoko ir nedirba. Lietuvoje NEET sąvoka apima 15–29 metų jaunos žmones, kurie nedalyvauja švietimo sistemoje, mokymuose ar darbo rinkoje (Vyšniauskienė,

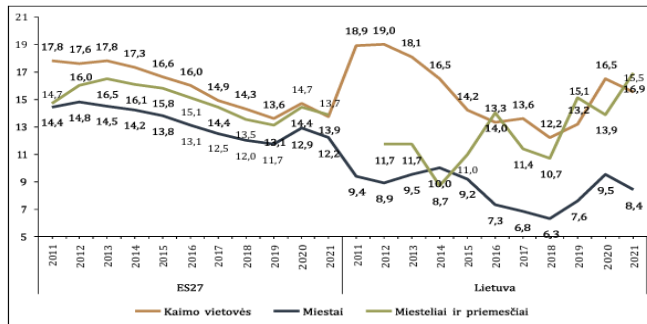
Krauledaitė 2022). NEET rodiklis parodo šių jaunų žmonių santykį su atitinkamos amžiaus grupės populiacija.

NEET jaunimas pasižymi įvairiomis charakteristikomis, todėl Eurofound (2012) identifikavo penkis pagrindinius pogrupius:

1. Bedarbiai – gali būti trumpalaikiai arba ilgalaikiai;
2. Nepasiekiamieji – įskaitant jaunos globėjus, jaunas žmones su šeiminių išpareigojimų našta, sergančius ar neįgalius;
3. Atsirboję – jaunuoliai, kurie neieško darbo ar mokymosi galimybių ir nėra įpareigoti to daryti; šio pogrupio dalyviai gali būti nusivylę socialine sistema ar gyventi asocialų gyvenimo būdą;
4. Galimybių ieškantys – aktyviai ieško darbo ar mokymosi galimybių, kurios atitinka jų poreikius, įgūdžius ir statusą;
5. Savanoriški NEET – pasirinkę laisvalaikio, kūrybines ar savanoriškas veiklas, pvz., meną, muziką, savarankišką mokymąsi.

NEET atsiradimo priežastys bei situacija. Tapimą NEET jaunuimu lemia socialiniai, ekonominiai ir individualūs veiksniai, dažniausiai susiję su asmenine patirtimi, psichologine būseną bei šeimos ar aplinkos sąlygomis (Storz, 2009). Pagrindiniai rizikos veiksniai yra: kvalifikacijos trūkumas, pašalinimas iš mokyklos, ankstyvos pravaikštos, žemas tėvų išsilavinimas, tėvų nedarbas, gyvenimas socialiai nepalankioje aplinkoje, ankstyva tėvystė, gyvenimas atskirai nuo tėvų bei sveikatos ar psichinės problemos. Šie veiksniai gali didinti tikimybę tapti NEET jaunuimu.

Europos Komisija (2010) NEET jaunimą išskiria kaip svarbią tikslinę grupę, kuriai turi būti taikomos užimtumo ir socialinės įtraukties priemonės. Vyšniauskienė ir Krauledaitė (2022), remdamiesi Eurostat (2022) duomenimis, nurodo, kad daugelyje šalių didžiausią NEET jaunimo dalį sudaro gyventojai mažiau urbanizuotose vietovėse. Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, didžiausia NEET jaunimo dalis koncentruojasi kaimo vietovėse. Lyginant miestų, miestelių, priemiesčių ir kaimo teritorijas, būtent kaimiškose vietovėse nustatomas didžiausias jaunimo, nedalyvaujančio nei švietimo sistemoje, nei darbo rinkoje, skaičius.



1 pav. NEET situacija Lietuvoje ir ES pagal gyvenamąją vietą (proc.)

Šaltinis: Vyšniauskienė, Krauledaitė (2022), Nedirbantis, nesimokantis ir mokymuose nedalyvaujantis jaunimas Lietuvoje: situacijos analizė ir socialinės politikos atsakas

Iš 1 pav. matyti, kad Lietuvoje NEET jaunimo dalis didžiausia kaimo vietovėse, o mažiausia – didžiųjų miestuose, panašiai kaip ir kitose ES šalyse. Duomenys atskleidžia, kad teritorinė priklausomybė yra svarbus veiksnys NEET jaunimo koncentracijai ir kad NEET jaunimo pasiskirstymą lemia socialiniai, ekonominiai ir aplinkos veiksniai, todėl kaimiškose vietovėse reikia skirti ypatingą dėmesį užimtumo organizavimui ir įtraukties politikai.

Lietuvoje NEET jaunimo pasiskirstymas atitinka ES tendencijas, tačiau kaimo vietovėse problema ypač akivaizdi. Tai rodo, kad politikos formuotojai ir jaunimo užimtumo programų kūrėjai

turėtų atsižvelgti į teritorinius skirtumus ir planuoti priemones, skirtas padėti jauniems žmonėms įsitraukti į švietimą, darbo rinką bei aktyvų socialinį gyvenimą.

Aptariant NEET jaunimo situaciją svarbu akcentuoti socialinės įtraukties sąvoką. Socialinė įtrauktis apibrėžiama kaip procesas, kuriuo siekiama sudaryti galimybes visiems visuomenės nariams visapusiškai dalyvauti ekonominiame, socialiniame, kultūriniame ir pilietiniame gyvenime, nepriklausomai nuo jų socialinės padėties ar patiriamų sunkumų. Europos Komisija socialinę įtrauktį sieja su lygių galimybių užtikrinimu, aktyviu dalyvavimu visuomenėje bei socialinės atskirties mažinimu.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad NEET jaunimas dažnai patiria socialinę atskirtį, kuri pasireiškia ribotu dalyvavimu darbo rinkoje, švietimo sistemoje ir visuomeniniame gyvenime. Socialinės įtraukties stiprinimas šiai jaunimo grupei apima ne tik užimtumo didinimą, bet ir psichologinės pagalbos, socialinių paslaugų, motyvavimo bei individualizuotos pagalbos priemonių prieinamumą. Todėl socialinė įtrauktis suprantama kaip procesas, padedantis NEET jaunimui aktyviau dalyvauti visuomenėje, darbo rinkoje ir socialiniuose santykiuose, mažinant socialinę atskirtį bei stiprinant jų socialinius gebėjimus.

Apibendrinant galima teigti, kad NEET jaunimo formavimąsi lemia socialiniai, ekonominiai, psichologiniai bei aplinkos veiksniai, o gyvenamoji vieta, ypač kaimo teritorijos, padidina NEET jaunimo koncentraciją. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad NEET jaunimo problematika glaudžiai susijusi su socialinės įtraukties klausimais. Ilgesnis jaunų žmonių nedalyvavimas švietimo sistemoje ar darbo rinkoje gali lemti socialinę izoliaciją, menkesnį pasitikėjimą savimi, silpnesnius socialinius ryšius ir ribotas galimybes visapusiškai dalyvauti visuomeniniame gyvenime. Todėl socialinė įtrauktis svarbi ne tik kaip jaunimo užimtumo didinimo priemonė, bet ir kaip procesas, padedantis stiprinti jaunųjų socialinius gebėjimus, savarankiškumą bei aktyvų dalyvavimą visuomenėje.

2. NEET JAUNIMO PATIRČIŲ ANALIZĖ: SOCIALINĖS PROBLEMOS IR INTEGRACIJOS KLIŪTYS

Tyrimo tikslas – analizuoti NEET jaunimo patirtis, akcentuojant socialines problemas ir socialinės įtraukties kliūtis. Pasitelkus mokslinės literatūros analizę, buvo išnagrinėta NEET jaunimo samprata ir raida tiek tarptautiniame, tiek Lietuvos kontekste, taip pat identifiкуoti pagrindiniai veiksniai, lemiantys NEET jaunimo grupės atsiradimą. Empiriniams duomenims rinkti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas naudojant pusiau struktūruotus interviu, siekiant išanalizuoti NEET jaunimo socialinę situaciją ir socialinės įtraukties patirtis bei jų psichosocialines problemas. Tyrimas atliktas 2026 m. sausio-vasario mėnesiais. Tyrimo dalyviai atrinkti taikant tikslią atranką (angl. purposive sampling), siekiant įtraukti NEET statusą turinčius jaunos asmenis. Interviu truko 30–60 minučių ir, gavus informantų sutikimą, buvo įrašomi. Duomenys analizuoti taikant teminę (kategorinę) turinio analizę.

Kaip teigia Žukauskienė (2008), kokybinis tyrimas yra sistemingas situacijos, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, leidžiantis suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti holistinį paaiškinimą, kylantį iš situacijos analizės. Surinkta informacija NEET jaunimo natūralioje aplinkoje leido giliau suprasti jų patirtis, iššūkius bei sąveiką su socialine aplinka. Interviu buvo vykdomi pagal iš anksto sudarytą klausimyną, orientuotą į socialines problemas, integracijos kliūtis ir jaunimo patirtis. Tyrimo imtį sudarė 7 NEET jaunimo grupės atstovai. Nedidelė imtis leidžia giliau analizuoti tiriamųjų patirtis ir yra būdinga kokybiniais tyrimams. Aprašant tyrimą dalyvių vardai pakeisti siekiant užtikrinti konfidencialumą. Ištraukos iš interviu pateikiamos pasvirusiu šriftu. Tyrimo metu buvo laikomasi etinių principų: informantai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, dalyvavimas buvo savanoriškas, užtikrintas anonimiškumas ir konfidencialumas. Tyrimo dalyvių charakteristikos pateiktos 1 lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 Lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristika

Tyrimo dalyvis	Amžius	Išsilavinimas	Gyvenamoji vieta	NEET statuso trukmė
Mindaugas	16 m.	Nepilnas pagrindinis (9 klasės)	Kaimas	6 mėn.
Nerijus	24 m.	Pagrindinis	Kaimas	1,5 m.
Laurynas	25 m.	Vidurinis	Kaimas	5 m.
Urtė	24 m.	Vidurinis, įgytos dvi profesijos	Miestas	1 m.
Ugnė	22 m.	Vidurinis su profesija	Miestas	2 m.
Laura	20 m.	Vidurinis	Kaimas	3 m.
Luka	21 m.	Vidurinis su profesija	Miestas	2 m.

Demografiniai duomenys pateikti 1 lentelėje atskleidžia, kad tyrime dalyvavęs NEET jaunimas, tiek vyrai, tiek moterys, yra įvairaus amžiaus (nuo 16 iki 25 metų) bei skirtingo išsilavinimo (vienas asmuo turėjo nepilną pagrindinį išsilavinimą, vienas – pagrindinį, o likusieji penki – vidurinį, iš jų trys buvo įgiję papildomą profesiją). Dauguma dalyvių (4 iš 7) gyvena kaimo vietovėse, o trys – miestuose. NEET statuso trukmė tarp dalyvių labai skyrėsi: nuo 6 mėnesių iki 5 metų. Ilgiausiai NEET situacijoje buvęs dalyvis (Laurynas, 25 m.) gyvena kaime ir turi vidurinį išsilavinimą, o trumpiausiai NEET statusą turi 16 metų Mindaugas (6 mėn.). Tokie skirtumai rodo, kad NEET jaunimas susiduria su skirtingais integracijos iššūkiais: jauni asmenys gali būti laikini NEET, o vyresni – ilgalaikiai, o tai gali turėti įtakos jų socialinei integracijai ir psichosocialinei gerovei.

NEET jaunimo tapimą lemia socialiniai, ekonominiai ir individualūs veiksniai, dažniausiai susiję su asmenine patirtimi, psichologine būsena bei šeimos ar aplinkos sąlygomis (Storz, 2009). Tad sekančiu klausimu siekta atskleisti tyrimo dalyvių nuomonę apie tai, dėl kokių priežasčių, jų nuomone, jie priskiriami NEET grupei (žr. 2 lentelę)

2 lentelė

Tapimo NEET jaunimu priežastys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tapimo NEET jaunimu priežastys	Nepatinkanti mokymosi aplinka	<...> pats nusprendžiau, kad reikia pabaigti mokslus, tačiau į tą pačią mokyklą grįžti nenorėjau, ten nepatinka, mokytojai užsisėdę mane <...> (Mindaugas);
	Darbo laiko ir pasiūlymų neatitiktis	<...> kažką bandžiau daryti, bet darbo birža siūlė tokius darbus, kur man nepatiko arba negalėjau privažinėti. Jei stosių į darbo biržą, vėl siūlys nesąmones visokias, atsisakysiu ir vėl išmes<...> (Nerijus);<...> buvau įstojusi į Užimtumo tarnybą ir stovėjau pusę metų, niekas nenorėjo priimti, kadangi galiau dirbti tik iki 17 valandos. Visada siūlė pamaininį darbą. Paskui pamiršau vizitą, nenuvykau ir mane išmetė <...> (Urtė). <...> Kadangi viena auginu dukrytę, o išsilavinimas mano tikrai žemas, tad neįmanoma susirasti darbo dėl šių priežasčių<...> (Laura)
	Savivertės stoka	<...> po negalios tiesiog nebandžiau, netikėjau savimi ir nežinau kokią darbą galėčiau dirbti, ar pajėgčiau<...> (Laurynas); <...> bandžiau vieną kartą įsidarbinti, bet kai pakvietė į pokalbį nenuėjau, nes išsigandau, kad netiksiu jiems. Daugiau nebandžiau nieko, kažkaip vis galvoju, kad aš nesugebėsiu <...> (Ugnė). <...> Turbūt esu bailė, bijau visko, kad nepritapsiu kolektyve, kad nesugebėsiu dirbti, tad renkuosi lengviausias išeitis<...> Luka

Svarbu pažymėti, kad tyrimo rezultatai negali būti apibendrinami visai NEET jaunimo populiacijai, nes tyrime dalyvavo nedidelė tikslinė imtis. Vis dėlto kokybinis tyrimas leido giliau atskleisti NEET jaunimo patirtis, socialinius sunkumus bei pagalbos vertinimą.

Atskleista, kad tapimą NEET jaunimu lemia keli pagrindiniai veiksniai, kurie dažnai persipina tarpusavyje. Tyrimo dalyvių pateikti teiginiai atskleidžia tris pagrindines subkategorijas: nepatinkanti mokymosi aplinka, darbo laiko ir pasiūlymų neatitiktis bei savivertės stoka. Informantas Mindaugas pabrėžė, kad mokykla dažnai neatitinka jaunimo lūkesčių, mokymosi sąlygos ir santykiai su mokytojais gali tapti motyvacijos praradimo priežastimi. Sekančioje subkategorijoje akcentuojamas darbo pasiūlymų ir asmeninių galimybių neatitiktis: siūlomas darbas per toli nuo namų, netenkina darbo sąlygos, nenori dirbti pamainomis ir t.t. Atskleista, kad savivertės problemos yra stiprus tapimo NEET veiksnys, tai patvirtina teiginiai: „*po ligos net nebاندžiau dirbti, manau nepajėgčiau dirbti, baimė nesugebėti atlikti darbo ar nepateisinti lūkesčių ir t.t.*” (Laurynas) Šie teiginiai rodo, kad žemas savęs vertinimas ir nesėkmės baimė gali tapti ilgalaikio NEET statuso priežastimi, ypač jauniems žmonėms, kuriems trūksta paramos arba ankstesnės sėkmės patirties. Šie veiksniai dažnai persipina: nepalanki mokyklos ar darbo patirtis gali sumažinti pasitikėjimą savimi, o tai dar labiau apsunkina integraciją į socialinį gyvenimą.

Kitu tyrimo klausimu siekta atskleisti jaunimo nuomonę, kokias socialines problemas, susijusias su šeima, draugais, bendruomene ar visuomene, jie patiria būdami NEET jaunimu (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

NEET jaunimo socialinės problemos

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Socialinės problemos	Socialinė izoliacija ir bendravimo sunkumai	<...> kartais jaučiuosi vienišas, nes mano bendraamžiai turi daug veiklų, neturi laiko, o aš tiesiog stumdau telefoną <...> (Mindaugas); <...> kadangi nemėgstu būti kolektyve, bendrauti su daug žmonių, tad kartais būna liūdna, esu jauna bet labai vieniša<...>(Luka); <...> Mūsų kaime visiškai nėra jaunimo, nėra su kuo susitikti pabendrauti<...> (Nerijus) <...>kadangi visos mano dienos tik buvimas su vaiku tai galiu įvardinti kaip problemą. Draugų ir artimųjų neturiu<...>(Laura)
	Psichologinės problemos	<...> kartai jaučiuosi kitokia nei kiti mano bendraamžiai. Neturiu noro nieko daryti ar veikti. Man gerai kai dienos tiesiog taip ir praeina. Dėl to neturiu nei darbo, nei jokios veiklos o tuo pačiu ir normalių pajamų. <...> (Urtė).
	Stigmatizacija ir visuomenės požiūris	<...> manau esu dėl savo ligos visuomenės ignoruojamas. Nors stengiuosi pats kažkur įsitraukti, užmegsti bendravimą bet visi su manimi bendrauja tik formaliai, tiek kiek būtina.<...> (Laurynas); <...> kadangi esu jauna tačiau neturiu jokios veiklos todėl ir draugų rato nelabai turiu. Nektartą esu girdėjusi replikas, kad esu tinginė. <...> (Ugnė).

Analizuojant tyrimo dalyvių nuomonę apie jiems kylančias socialines problemas išskirtos trys pagrindinės subkategorijos. Informantai teigia, kad jaučia sunkumus bendraujant ir patiria socialinę izoliaciją dėl savo esamos situacijos: Mindaugas, jaunuolis 16 metų, tačiau jaučiasi vienišas ir neturintis tikslų ir veiklos, kiti informantai mano, jog jaučia bendravimo stygių dėl savo asmeninių savybių (nenorėjimą bendrauti) ir dėl gyvenamosios vietos (kaime nėra gyvenančių jaunų žmonių ar šeimų). Psichologinės problemos taip pat aktualios NEET jaunimui, kaip teigia Urtė „*jaučiuosi kitokia nei kiti mano bendraamžiai, man gerai kai dienos tiesiog taip ir praeina. Dėl to neturiu nei darbo, nei jokios veiklos o tuo pačiu ir normalių pajamų*”. Lauryno ir Ugnės patirtys rodo, kad visuomenėje vis dar egzistuoja stereotipinis požiūris į NEET jaunimą, kuris gali dar labiau didinti jų socialinę atskirtį ir mažinti pasitikėjimą savimi.

Galima teigti, kad NEET jaunimas susiduria su kompleksinėmis socialinėmis problemomis. Socialinė izoliacija, psichologiniai sunkumai bei stigmatizacija yra tarpusavyje susiję veiksniai, kurie

gali apsunkinti jaunų žmonių integraciją į visuomenę, darbo rinką ir švietimo sistemą. Šios problemos rodo, kad siekiant padėti NEET jaunimui būtina ne tik sudaryti geresnes įsidarbinimo ar mokymosi galimybes, bet ir stiprinti socialinę paramą bei mažinti visuomenėje vyraujančius neigiamus stereotipus.

Siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinį – ištirti NEET jaunimo nuomonę apie pagalbą ir paramos priemonių veiksmingumą, svarbu atskleisti, kaip patys jauni žmonės vertina jiems prieinamas pagalbos formas bei jų naudingumą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Pagalbos ir paramos priemonių veiksmingumas		
Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Pagalbos veiksmingumas	Specialistų teikiama pagalba	<...> socialinė darbuotoja intensyviai bendravo siekdama suteikti man pasitikėjimo savimi, kad aš galiu gyventi kitaip. Siūlė eiti į kursus, vis domėjosi kaip man sekasi <...> (Nerijus); <...> teko gauti specialistų pagalbos ir manau, kad ji bent kuriam laikui motyvuoja kažką daryti, kažką keisti savo gyvenime. Tuomet užsirašiau į Užimtumo tarnybą ir stovėjau pusę metų <...> (Urtė). <...> Kadangi viena auginu dukrytę, pagalbos iš artimųjų neturiu tad turiu paskirtą socialinę darbuotoją. Ji tikrai man padeda, sakyčiau daugiau nei jai priklausytų tačiau situacija kol kas tokia, kad nei dirbti negaliu nei kaip nors pagerinti savo finansinę situaciją <...> (Laura)
	Institucijų teikiama pagalba	<...> dėl savo ligos negaliu, o gal tiesiog nenoriu eiti dirbti. Tenka lankytis gydymo įstaigose, reabilitacijos centruose. Trumpalaikę pagalbą gaunu tačiau ilgalaikėje perspektyvoje tai situacijos nekeičia. <...> (Laurynas); <...> kartais man atrodo, kad institucijos dirba pagal šabloną. siūlo visiems tą pačią pagalbą neatsižvelgiant į asmens situaciją. Pagalba, kuri tinka vienam nebūtinai tiks kitam. <...> (Ugnė). <...> buvau nukreipta į trumpus mokymus, kurie padėjo įgyti naujų įgūdžių, bet darbo po jų vis tiek rasti nepavyko <...> Luka
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	<...> kadangi esu nepilnametis tai dėl manęs su mano tėvais bendradarbiauja ir mokyklos socialinė pedagogė ir seniūnijos socialinė darbuotoja. Siūlė man lankyti dienos centrą, ir dar kažkokius užsiėmimus bet manęs tai nedomina. <...> (Mindaugas);

Pasiteiravus informantų apie pagalbos ir priemonių veiksmingumą atskleista, kad specialistų, ypač socialinių darbuotojų, teikiama pagalba dažnai yra vertinama teigiamai ir laikoma svarbia emocinės bei motyvacinės paramos forma. Informantai Nerijus, Urtė ir Laura akcentuoja, jog specialistų/socialinių darbuotojų teikiama pagalba juos motyvavo imtis pokyčių, vis dėlto Lauros teigimu, net ir intensyvi specialistų parama ne visada leidžia iš esmės pagerinti finansinę ar profesinę situaciją. Tai rodo, kad specialistų teikiama pagalba yra svarbi emociniam palaikymui, tačiau ne visuomet pakanka sprendžiant platesnes socialines ar ekonomines problemas. Analizuojant institucijų teikiamos pagalbos veiksmingumą galima teigti, kad informantų nuomone institucijos teikia pagalbą, tačiau veiksmingumas yra trumpalaikis. Anot Ugnės „institucijos dirba pagal šabloną, siūlo visiems tą pačią pagalbą neatsižvelgiant į asmens situaciją. Pagalba kuri tinka vienam nebūtinai tiks kitam“. Šie teiginiai leidžia daryti prielaidą, kad institucijų siūlomos pagalbos priemonės ne visada užtikrina ilgalaikius pokyčius jaunų žmonių gyvenime. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmingumą analizavo jauniausias tyrimo dalyvis ir akcentavo, kad institucijų bendradarbiavimas gali sudaryti sąlygas suteikti platesnę pagalbą jaunam žmogui, tačiau pagalbos veiksmingumas priklauso ir nuo paties jaunuolio motyvacijos bei noro įsitraukti į siūlomas veiklas.

Galima teigti, kad NEET jaunimas skirtingai vertina jiems teikiamos pagalbos veiksmingumą. Pažymėtina, kad specialistų teikiama pagalba yra vertinama palankiau nei institucijų, nes ne visada atsižvelgiama į individualias jaunimo situacijas ir poreikius. Tarpinstitucinis

bendradarbiavimas gali sudaryti palankesnes sąlygas kompleksinei pagalbai, tačiau jo veiksmingumas taip pat priklauso nuo paties jauno žmogaus motyvacijos ir įsitraukimo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad NEET jaunimo problemos apima ne tik nedalyvavimą darbo rinkoje ar švietimo sistemoje, bet ir platesnius socialinius bei psichologinius sunkumus. Tyrimo dalyviai dažnai akcentavo socialinę izoliaciją, bendravimo stoką, vienišumo jausmą bei sumažėjusį pasitikėjimą savimi. Šie rezultatai sutampa su mokslinėje literatūroje pateikiamomis įžvalgomis, kad NEET jaunimas dažniau patiria socialinę atskirtį ir psichologinius sunkumus, kurie apsunkina jų socialinę įtrauktį bei dalyvavimą visuomeniniame gyvenime (Henderson ir kt., 2021).

Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad NEET statusą lemia ne vien ekonominės priežastys, bet ir individualūs bei psichologiniai veiksniai. Tyrimo dalyviai pabrėžė savivertės stoką, nesėkmės baimę bei nepasitikėjimą savo gebėjimais. Tai patvirtina Storz (2009) teiginys, kad tapimą NEET jaunimu dažnai lemia kompleksiniai socialiniai, psichologiniai ir aplinkos veiksniai. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad socialinės įtraukties stiprinimas turi apimti ne tik užimtumo didinimą, bet ir emocinės bei psichologinės pagalbos prieinamumą.

Analizuojant pagalbos priemonių veiksmingumą nustatyta, kad specialistų, ypač socialinių darbuotojų, teikiama pagalba vertinama palankiau nei institucijų taikomos formalizuotos priemonės. Tyrimo dalyviai akcentavo individualaus požiūrio ir emocinio palaikymo svarbą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad efektyvi pagalba NEET jaunimui turėtų būti orientuota į individualius jauno žmogaus poreikius, kompleksinę pagalbą bei tarpinstitucinį bendradarbiavimą, siekiant stiprinti jų socialinę įtrauktį ir motyvaciją dalyvauti visuomeniniame gyvenime.

IŠVADOS

3. Mokslinėje literatūroje NEET jaunimas apibrėžiamas kaip jauni žmonės 15-29 metų amžiaus, kurie nedirba, nesimoko ir nedalyvauja mokymuose, tai neaktyvus jaunimas, nepriklausantis sistemai. Šią jaunų žmonių grupę sudaro skirtingi pogrupiai, pasižymintys nevienodomis socialinėmis ir ekonominėmis aplinkybėmis. NEET jaunimo atsiradimą dažniausiai lemia socialinių, ekonominių ir individualių veiksnių visuma, o didesnė šios grupės koncentracija dažnai nustatoma mažiau urbanizuotose, ypač kaimo, vietovėse.
4. Nustatyta, kad tyrime dalyvavęs NEET jaunimas susiduria su kompleksinėmis socialinėmis problemomis. Tyrimo dalyviai teigia, kad jaučia sunkumus bendraujant ir patiria socialinę izoliaciją dėl savo esamos situacijos, kyla socializacijos problemos, kurias lemia gyvenamoji vieta (gyvenimas kaimiškoje vietovėje). Psichologinės problemos taip pat aktualios NEET jaunimui, visuomenėje susiformavę stereotipai dar labiau didina jaunimo socialinę atskirtį ir mažina pasitikėjimą savimi. Socialinė izoliacija, psichologiniai sunkumai bei stigmatizacija yra tarpusavyje susiję veiksniai, kurie apsunkina jaunų žmonių įtrauktį į visuomenę bei darbo rinką ar švietimo sistemą.
5. Tyrimas atskleidė, kad specialistų, ypač socialinių darbuotojų, teikiama pagalba, siekiant stiprinti NEET jaunimo socialinę įtrauktį ir dalyvavimą visuomenėje dažnai yra vertinama teigiamai ir laikoma svarbia emocinės bei motyvacinės paramos forma. Atskleista, kad specialistų teikiama pagalba yra vertinama palankiau nei institucijų, nes ne visada atsižvelgiama į individualias jaunimo situacijas ir poreikius. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali sudaryti palankesnes sąlygas kompleksinei pagalbai, tačiau jo veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo paties jauno žmogaus motyvacijos ir įsitraukimo.

LITERATŪRA

1. Brazienė, R., Lazutka, R., Guogis, A., & Gudelis, D. (2022). The impact of Covid-19 on income and employment: Policy responses and a subjective assessment by the

- Lithuanian population of the measures applied.
<https://www.lituanistika.lt/content/98129>
2. Buzaitytė Kašalynienė, J., Dunajevs, E. (2024). 2023 metų jaunimo problematikos tyrimo išvados ir rekomendacijos. Jaunimo reikalų agentūra. https://jra.lrv.lt/public/canonical/1746786371/669/jaunimo-problematikos-tyrimo-2023-bangos_analize_ataskaita-viesinama.pdf
 3. Eurofound. (2012). NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/neet-young-people-not-in-employment-education-or-training>
 4. Eurostat. (2025). Statistics on young people neither in employment nor in education or training. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training
 5. Henderson, J., Gariépy, G., Danna, S. M., Hawke, L., Srividya, N., & Iyer, S. N. (2021). The mental health of young people who are not in education, employment, or training: A systematic review and meta-analysis. National Library of Medicine. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8687877/>
 6. International Labour Organization. (2025). Youth NEET rate – ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/data/snapshots/youth-neet-rate/>
 7. Jaunimo reikalų agentūra. (2025). Mažiau galimybių turintis ir neaktyvus jaunimas. <https://jra.lrv.lt/lt/informacija-apie-jaunima/maziau-galimybiu-turintis-ir-neaktyvus-jaunimas/>
 8. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas. (2003). Nr. IX-1871. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.223790/asr>
 9. Mascherini, M., Salvatore, L., Meienrkord, A., & Jungblut, J. M. (2012). NEETs – Young people not in employment, education or training. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/neets-young-people-not-employment-education-or-training-characteristics-costs-and>
 10. Storz, A. F. (2009). NEETS – Understanding young people who are not in education, employment or training [Research report]. https://www.movingproject.eu/pdf/Research_Report_-_Understanding_NEETS.pdf
 11. Vyšniauskienė, S., Krauledaitė, J. (2022). Nedarbantis, nesimokantis ir mokymuose nedalyvaujantis jaunimas Lietuvoje: Situacijos analizė ir socialinės politikos atsakas. Lietuvos socialinė raida, 11, 60–70. <https://www.researchgate.net/publication/369527559>
 12. Žukauskienė, R. (2008). Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. <https://www.scribd.com/presentation/517800618/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1>

NEET YOUTH EXPERIENCES: SOCIAL ISSUES AND INTEGRATION CHALLENGES

LORETA KLOKMANIENĖ, AUDRONĖ RIMKUVIENĖ

Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution.

ANNOTATION

The article analyzes the situation of young people in Lithuania who are not in employment, education, or training (NEET). The theoretical part presents the concept of NEET and the factors contributing to youth becoming NEET. The aim of the article is to analyze the social situation of NEET youth, identify the main social issues they face, and investigate their perspectives on the effectiveness of available support and assistance measures. A qualitative research method was applied, using semi-structured interview. The study involved seven young people with NEET status. Collected data were analyzed using thematic (categorical) content analysis. The results revealed that NEET youth experience complex social problems, including social isolation, difficulties in communication, psychological challenges, and stereotypes prevailing in society. It was also found that support provided by professionals, particularly social workers, is generally evaluated positively and considered an important form of emotional and motivational assistance, while institutional measures do not always meet the individual needs of young people. The findings suggest that effective integration of NEET youth into society and the labor market requires an individualized approach and stronger inter-institutional cooperation.

QUALITY OF LIFE OF INDIVIDUALS WITH DRUG ADDICTION

INGRIDA KUPČIŪNAITĖ, EGLĖ LAURINAVIČIŪTĖ

Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

This study analyzes the quality of life of individuals with drug addiction, focusing on psychological, physical, social, and environmental dimensions. The aim of the research is to evaluate the quality of life of people dependent on narcotic substances and to identify the main factors influencing it. The study applies literature analysis, questionnaire survey, and data analysis using the WHOQOL-BREF instrument. The results reveal that individuals with drug addiction experience significant psychological symptoms such as fatigue, irritability, mood swings, and cognitive difficulties, as well as social issues including conflicts with relatives, unemployment, and social isolation. Physical symptoms such as exhaustion, sleep disturbances, and cardiovascular problems are also common. Environmental factors, including lack of social support, easy access to drugs, and poor living conditions, further worsen the situation. Overall, the findings show that the quality of life of drug-dependent individuals is low in all domains, with the weakest results observed in the social sphere. The study concludes that drug addiction has a complex negative impact on multiple aspects of life and highlights the importance of comprehensive support measures.

Keywords: addiction; narcotic substances; quality of life.

INTRODUCTION

According to the World Health Organization (WHO), drug addiction is characterized by compulsive drug use despite its negative impact on physical, psychological, and social health (Rusu Andron et al., 2025). Drug addiction and substance abuse constitute a significant global public health issue with wide-ranging social, psychological, and economic consequences (Noor et al., 2025). The escalating global drug addiction crisis poses multifaceted challenges that adversely impact individuals, families, and communities across different social and economic groups (Mushtaq et al., 2025).

Over the past thirty years, drug addiction has become a leading social problem. According to the 2024 World Drug Report published by the United Nations Office on Drugs and Crime, the global drug crisis and its related health, social, and environmental impacts are worsening due to a concerning increase in drug use worldwide and the emergence of new, potent synthetic opioids (Deshmukh et al., 2025).

Drug addiction significantly reduces quality of life and affects physical health, psychological well-being, social relationships, and economic productivity (Bratu et al., 2024). The relationship between quality of life and addiction is complex. Substance abuse, followed by addiction, further diminishes the quality of life of many patients (Alderson & Hoyle, 2025). By improving the quality of life of individuals with drug addiction, relapse rates and the inability to abstain from drug use decrease among most individuals (Ahmad Shayan et al., 2023).

With the development of the economy and society, the health problems of individuals with drug addiction, particularly their quality of life, especially health-related quality of life, are increasingly attracting researchers' attention (Ma et al., 2022). The results of such studies are highly relevant, as they provide insights into the psychological characteristics and quality of life of individuals using specific or multiple substances during addiction treatment (Rychlá & Šťastná, 2022).

Research object: Quality of life of individuals with drug addiction.

Research aim: To evaluate the quality of life of individuals affected by drug addiction.

Research objectives:

1. To evaluate the main symptoms of addiction across psychological, behavioral and social, physical, and environmental domains.

2. To identify the key characteristics of quality of life among individuals with drug addiction.

Research methods: Scientific literature analysis, questionnaire survey, mathematical analysis of the obtained data, and graphical presentation of the results.

1. LITERATURE REVIEW

Although drugs may serve therapeutic purposes, their misuse can lead to severe health consequences and life-threatening conditions (Deshmukh et al., 2025). Excessive and prolonged substance abuse leads to both physical and psychological dependence (Wang et al., 2024). Illegal drug use results in negative physical, psychological, social, and societal consequences and is one of the leading risk factors for disease, disability, and premature mortality worldwide (Adriana & Wicaksono, 2023).

According to the World Health Organization, quality of life is defined as an individual's perception of their position in life within the context of the culture and value systems in which they live, and in relation to their goals, expectations, standards, and concerns. In this context, quality can be assessed as a sense of well-being including psychological, physical, social aspects. Considering that many researchers identify individuals with drug addiction as patients with serious health problems, it is particularly important to analyze the characteristics of their quality of life (Ma et al., 2022). The most common health problems associated with drug addiction include anxiety and depressive symptoms, sleep disturbances, internal tremor or shaking, physical tension, muscle pain, headaches, weakness, fatigue, and reduced efficiency (Rychlá & Štátná, 2022). Individuals with drug addiction often face a range of debilitating health problems, including an increased risk of infectious diseases, mental health disorders, and long-term injuries resulting from drug use behaviors (Bratu et al., 2024). According to Aftab et al. (2025), the health-related harms of major types of drugs can be classified according to their categories as follows:

- Opioids act on the brainstem, which regulates heart rate, breathing, and sleep, leading to respiratory depression and, in some cases, death. With prolonged use, adaptive changes occur at the cellular level, promoting tolerance that leads to addiction; after discontinuing opioid use, withdrawal symptoms may occur.
- Chronic cocaine use leads to changes in neurotransmitter systems and affects the functioning of various brain circuits, including the mesocorticolimbic system.
- Cannabis use is associated with depression, particularly among females, as well as anxiety, psychological problems, and suicidal thoughts.
- Chronic heroin use is associated with impaired cognitive function, leading to difficulties in learning, memory impairment, and functional deficits.
- Regular amphetamine use is more complex than occasional use, leading to psychoactive substance use disorders, including behavioral deficits, amnesia, and central nervous system neurotoxicity.

Patients with drug addiction may also have cognitive impairments (memory impairment, sometimes causing states of confusion and differential diagnosis of dementia), as well as paradoxical reactions such as anger, aggression, irritability, loss of motivation, paranoid delusions, or hallucinations. Older adults are particularly at risk of addiction and associated mental and somatic complications, loss of vitality, and impairment of motor coordination, including the risk of falls, injuries, and accidents (Rychlá & Štátná, 2022). Inappropriate methods of drug use, directly or indirectly, are a major transmission vector for many serious infectious diseases, particularly acquired immunodeficiency syndrome, hepatitis, and tuberculosis, which are becoming increasingly serious social problems (Wang et al., 2024). Somatic symptoms (e.g., abdominal pain, neuralgia, paresthesia, tachycardia) may mimic severe acute somatic illness (Rychlá & Štátná, 2022).

Drug addiction is associated with a decline in overall quality of life, as well as impaired family, occupational, and social functioning and mental health. Ma et al. (2022) explain that when attempting to stop drug addiction, the sense of detachment from the environment is strong and

unbearable, causing physical and psychological suffering. In addition, individuals who abuse drugs are often not respected and are not accepted in society, therefore they quickly lose the support of friends and family. Undoubtedly, these factors together lead to a range of negative emotions, which directly affect the mental health of individuals with drug addiction. In addition to the direct health risks associated with drug use, addiction often impairs emotional regulation, interpersonal relationships, and overall functioning, thereby placing a significant burden on both individuals and the communities around them (Rehman et al., 2025). The widespread drug trafficking and drug addiction can pose a threat to the socio-economic, socio-cultural, and spiritual well-being of individuals and communities, and may even weaken national resilience and threaten national security (Noor et al., 2025).

Drug use is also often associated with psychoactive substance use, behavioral addictions, an increased risk of suicide, early death, and poorer overall resilience (Rychlá & Šťastná, 2022). Substance abuse leads to a significant number of deaths and significantly reduces the social labor force. The widespread use of drugs contributes to frequent social problems, which may affect the country's future competitiveness (Wang et al., 2024). According to Ahmad Shayan et al. (2023), drug use is associated with poor quality of life, as:

- The mental and physical health of drug users is poorer than in the general population and even among individuals with health problems;
- The occurrence and history of family and social problems are additional factors associated with quality of life in individuals with long-term drug addiction;
- Drug abuse and individuals' quality of life gradually deteriorate.

Ahmad Shayan et al. (2023) indicate that quality of life varies significantly depending on the type of drug used. The results of their study revealed that the quality of life was highest among opioid users and lowest among individuals abusing cocaine in the physical functioning domain. Ma et al. (2022) note that the quality of life of individuals using other ways of drug use is lower than that of those using injectable drugs. It is suggested that although intravenous injection is harmful to the human body, other ways of drug use, such as inhalation, lead to stronger drug addiction. In addition, individuals who used drugs via inhalation have a higher risk of relapse after addiction treatment.

2. METHODOLOGY OF RESEARCH

Three main research methods were employed in this study.

Scientific literature analysis. During the analysis, scientific articles and other sources related to drug addiction, its symptoms, and quality of life were systematically reviewed. The following databases were used to search of scientific information: Google Scholar, PubMed, ScienceDirect, Taylor & Francis, and EBSCO Publishing.

Questionnaire survey. Based on the reviewed literature and considering previous studies related to drug addiction and the assessment of quality of life in these patients, a quantitative research strategy was adopted using a questionnaire survey method, and a mixed questionnaire was selected as the research instrument. Author-developed questions were created to assess addiction symptoms and to determine the general characteristics of the participants, while quality of life was assessed using a publicly available and validated World Health Organization Quality of Life questionnaire – short version (World Health Organization Quality of Life – BREF) (WHOQOL-BREF).

Mathematical analysis of the obtained data and graphical presentation. The research data were analyzed using mathematical methods. The scores of the WHOQOL-BREF questionnaire domains were calculated according to the World Health Organization methodology, using the recommended formulas and score transformations. Graphical presentation of the data was also performed using the chart creation function in Microsoft Excel 2016.

The questionnaire was distributed from January to March 2026. During this period, 41 completed questionnaires were returned.

3. RESULTS AND DISCUSSION OF RESEARCH

Summarizing the demographic characteristics of the respondents, it can be stated that the participants in the study were mostly young, lived in urban areas, had secondary or vocational education, and were unmarried. Nearly half of them were unemployed, which may affect not only the course of addiction but also social integration (see Table 1).

Table 1

Demographic characteristics of respondents		
Characteristic	Category	%
Age	29.8±3.1 years	
Place of residence	Rural	36
	Urban	64
Education	Primary	11
	Higher education	14
	Vocational	32
	Secondary	43
Marital status	Divorced	7
	Married	12
	In a relationship	23
	Single	58
Employment status	Self-employed	17
	Employed	32
	Unemployed/unable to work	51

The study found that respondents most commonly experienced psychological symptoms such as fatigue, irritability, mood swings, difficulty concentrating, and defensiveness.

The results indicate that most individuals with drug addiction exhibit pronounced psychological symptoms, including fatigue, mood swings, irritability, and cognitive difficulties (see Table 2). These findings suggest that addiction has a multifaceted impact on individuals' mental health is complex, including both emotional regulation and cognitive functioning. This is consistent with findings reported in the international literature. Saparia et al. (2023) emphasize that addiction is essentially characterized by drug seeking driven by compulsion, impulsivity, compulsion, and the predominance of negative emotional states – such as dysphoria, anxiety, or irritability – during withdrawal. This explains why the participants in the present study experienced intense emotional fluctuations and tension. A study by Rehman et al. (2025) showed that traumatic experiences and symptoms of post-traumatic stress are more prevalent among opioid users than among stimulant users. This may explain why respondents in the present study frequently experienced anxiety, depression, and mood swings – these symptoms may reflect not only withdrawal but also be associated with traumatic experiences. A study by Bahl et al. (2023) showed that individuals with addiction often experience strong social isolation, shame, and loneliness, which increase psychological distress and complicate the recovery process. This dimension is consistent with the findings of the present study, in which mood swings and irritability were common and may have been worsened by a lack of social support. In their review, Rusu Andron et al. (2025) showed that individuals with drug addiction often use maladaptive coping strategies (e.g., avoidance, impulsivity), which further intensify psychological symptoms (such as anxiety, depression, and defensiveness). This explains why many participants in the present study exhibited impulsive behavior and aggression, reflecting unsuccessful psychological adaptation.

Table 2

Psychological symptoms of addiction				
Symptom	Never	Rarely	Often	Always
Fatigue	6%	8%	49%	37%
Irritability	3%	10%	57%	30%
Mood swings	6%	5%	61%	28%
Euphoria	7%	9%	56%	28%
Difficulty concentrating	3%	9%	63%	25%
Paranoia	9%	13%	53%	25%
Defensiveness	6%	13%	59%	22%
Memory problems	6%	9%	63%	22%
Impulsivity	7%	12%	59%	22%
Aggression	9%	16%	56%	19%

The study results revealed that individuals with drug addiction very frequently experienced various behavioral and social symptoms of addiction, which not only make daily functioning more difficult but also affect relationships and social integration.

The analysis revealed that drug addiction has a strong impact on social adaptation – most respondents experienced family conflicts, unemployment, social isolation, financial difficulties, and often lived in environments that support addiction (see Table 3). These factors together create a vicious cycle in which addiction strengthens social exclusion, and social exclusion, in turn, strengthens addiction. Rehman et al. (2025) found that drug addiction is closely associated with traumatic experiences and the interpersonal difficulties they cause – this often manifests as the breakdown of social relationships and loss of trust, which is confirmed by the frequently reported conflicts with close relatives among the respondents. Noor et al. (2025) highlighted a lack of community support, which increases social isolation and stigmatization among individuals with addiction. This is consistent with the findings of the present study, in which more than half of the respondents reported frequently experiencing social isolation. Mushtaq et al. (2025) emphasized that family dysfunction and economic difficulties are among the most common factors contributing not only to the onset of addiction but also to relapse. The results of the present study, which showed a high prevalence of financial problems, are directly related to these findings. In their systematic review, Rusu Andron et al. (2025) emphasized that impulsivity and avoidance of responsibility are common behavioral patterns among individuals with addiction, which limit social integration. These aspects are consistent with the findings of the present study, in which some respondents acknowledged behaving impulsively and avoiding responsibility.

Table 3

Behavioral and social symptoms of addiction				
Symptom	Never	Rarely	Often	Always
Conflicts with close relatives	-	6%	60%	34%
Unemployment	5%	9%	58%	28%
Lying/manipulation	6%	9%	57%	28%
Lack of self-care	7%	9%	59%	25%
Addiction-supporting environment	7%	10%	61%	22%
Social isolation	6%	12%	60%	22%
Avoidance of responsibility	9%	11%	58%	22%
Loss of interest in activities	10%	12%	56%	22%
Financial difficulties	6%	16%	59%	19%
Criminal activity	12%	20%	52%	16%

The analysis of physical symptoms experienced by individuals with drug addiction revealed that they were highly frequent and diverse, reflecting both overall physical weakness and specific consequences of addiction.

The study findings indicate that most individuals with drug addiction exhibit pronounced physical symptoms, including persistent fatigue, exhaustion, cardiovascular changes, and sleepiness (see Table 4). This cluster of symptoms confirms that addiction has a very strong impact on physical health, and their intensity poses a threat to overall health stability. This is consistent with the impact of addiction on physical health described in the scientific literature. A study conducted in Pakistan by Mushtaq et al. (2025) revealed that most individuals with addiction reported general physical weakness, digestive problems, and headaches, and that the frequency of physical complaints was directly associated with the duration of addiction. This observation is consistent with the findings of the present study, in which most participants had used drugs for a long time and reported pronounced fatigue and physical pain. In a study examining the health status of drug users, Han et al. (2025) found that addiction has a significant impact on the cardiovascular system and respiratory function. This is consistent with the findings of the present study, in which more than half of the respondents experienced heart rhythm disturbances and respiratory problems. Aftab et al. (2025) noted that physical symptoms are often associated with non-communicable chronic diseases as well as infections (particularly hepatitis C and HIV), which are most prevalent among injection drug users. This is consistent with the findings of the present study, in which some participants reported having infectious diseases, and physical symptoms (such as skin lesions and weight changes) were most often associated with injection drug use.

Table 4

Physical symptoms of addiction				
Symptom	Never	Rarely	Often	Always
Persistent fatigue	3%	6%	57%	34%
Exhaustion	3%	6%	63%	28%
Sleepiness	7%	9%	59%	25%
Increased blood pressure or heart rate	6%	12%	56%	26%
Physical pain	6%	12%	57%	25%
Respiratory problems	9%	16%	50%	25%
Sudden weight changes	6%	15%	54%	25%
Eye changes	6%	13%	59%	22%
Skin lesions	9%	16%	53%	22%
Motor and coordination impairments	10%	12%	59%	19%

The study data revealed that respondents often face various environmental factors that sustain addiction and increase the risk of relapse.

Based on the results of this part of the survey, it can be concluded that for most individuals with drug addiction, addiction was maintained by environmental factors – easy access to drugs, lack of social support and daily activities, the presence of drug users in their environment, discrimination, and unsafe living conditions (see Table 5). Mushtaq et al. (2025) found that economic difficulties and family dysfunction are among the main factors associated with addiction risk and relapse. These findings directly reflect the prevalence of financial problems and unstable living conditions observed in the present study. Noor et al. (2025) emphasized that a lack of community support is a key factor sustaining the cycle of addiction and increasing stigmatization. This is consistent with the study findings, in which nearly two-thirds of respondents reported experiencing a lack of social support and discrimination. Han et al. (2025) noted that drug users often live in unsafe environments with limited access to healthcare. This closely aligns with the findings of the present study, in which participants reported not only unsafe living conditions but also difficulties in accessing services.

Table 5

Environmental factors related to addiction				
Symptom	Never	Rarely	Often	Always
Availability of drugs	-	10%	59%	31%
Lack of social support	3%	9%	60%	28%
Lack of daily activities	7%	9%	56%	28%
Pressure from others to use drugs	3%	13%	56%	28%
Drug use in close environment	6%	9%	60%	25%
Difficulties in accessing services	6%	12%	56%	26%
Increased risk of relapse	4%	9%	62%	25%
Discrimination due to addiction	9%	12%	54%	25%
Frequent exposure to unsafe environments	6%	13%	59%	22%
Unstable living conditions	6%	16%	59%	19%

Finally, the analysis of the WHOQOL-BREF questionnaire results is presented. According to the instrument guidelines, the scores of four quality of life domains (on a 0–100 scale) and two additional subjective items (on a 1–5 scale) were calculated.

The study results indicate that the overall health assessment among respondents was low, with a mean score of 2.5 out of 5. The subjective evaluation of quality of life was also low, reaching a mean of 2.7 out of 5, suggesting that most participants perceive their quality of life as unsatisfactory.

The psychological domain of quality of life received the highest score, reaching 47.2 points. However, even this value remains lower than normative data for the general population. This indicates that despite frequent psychological symptoms (such as anxiety, depression, and irritability), some respondents were still able to maintain a minimal level of psychological stability. The environmental domain was rated at 45.6 points, indicating that the assessment of living conditions, safety, financial resources, and access to services was moderately negative, although slightly higher than in other domains. The physical domain reached 43.2 points, reflecting the impact of fatigue, physical pain, sleep disturbances, and other withdrawal symptoms on daily functioning. The social domain had the lowest score – only 38.4 points. This confirms that addiction had the greatest impact on close relationships, social support, and integration into society. This domain was the weakest in the overall assessment of respondents' quality of life (see Figure 1).

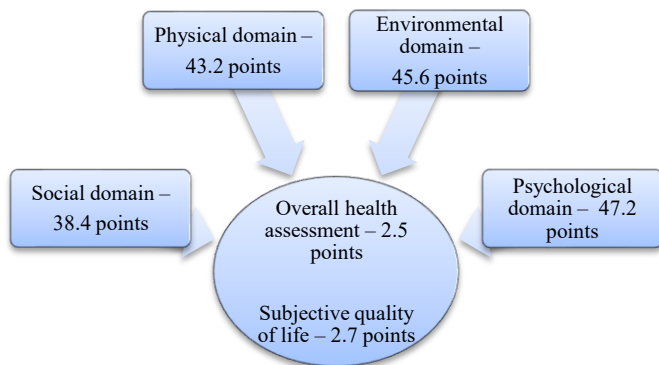


Figure 1. Results of quality of life domains

Summarizing the obtained data, it can be stated that the quality of life of individuals with drug addiction, as measured by the WHOQOL-BREF, is low across all domains. The social domain had the lowest scores, while the highest scores were observed in the psychological domain; however, even these did not exceed a moderate level. The WHOQOL-BREF domain scores obtained in this study are considerably lower than recent normative population values. For example, in Australia, these domains are rated on average between 72 and 80 points in the general population (West et al., 2023). Similar normative values have been reported in European countries, such as Norway, based on a study conducted with 654 residents (Kalfoss et al., 2021). This indicates that the quality of life of individuals with drug addiction is significantly lower than that of the general population.

Based on the analysis of scientific literature and comparison with the obtained study results, it can be stated that these findings confirm previous studies, indicating that individuals with drug addiction experience significant difficulties in social integration and psychological well-being.

CONCLUSIONS

1. Negative aspects predominated across all domains of opioid and stimulant addiction symptoms: in the psychological domain – anxiety, depression, and mood swings; in the behavioral/social domain – conflicts with close relatives, lying, social isolation, and financial difficulties; in the physical domain – persistent fatigue, physical pain, heart rhythm disturbances, and respiratory problems; and in the environmental domain – drug availability, lack of social support, limited access to services, and stigmatization.
2. The quality of life indicators among young men with opioid and stimulant addiction were low across all assessed domains, with the lowest scores observed in the social domain.

REFERENCES

1. Adriana, N. P. & Wicaksono, D (2023). Alcoholic/Narcotic Anonymous Program Outcome: A Systematic Review. *Indonesian Journal of Medicine*, 8(3), 331-338. <https://doi.org/10.26911/theijmed.2023.08.03.11>.
2. Aftab, M., Ullah, F., Javed, F., Shah, N. A., Hamid, Z. A. A. (2025). Mechanism of Narcotic Addictions and Its Treatment by Medicinal Plants: A Detailed Review. *Life and Science*, 6(1), 122-132. 10.37185/LnS.1.1.448.
3. Ahmad Shayan, N., Hooshmand, A. M., Rahimi, A., Shayan, S., & Ozcebe, H. (2023). Exploring the Relationship between Drug Addiction and Quality of Life in Herat, Afghanistan: A Cross-sectional Study. *Addiction & Health*, 15(2), 112-118. 10.34172/ahj.2023.1441.
4. Alderson, K. & Hoyle, R. (2025). Quality of life among individuals on opiate agonist treatment in England. *Addiction Research & Theory*. 1-7. 10.1080/16066359.2025.2534578.
5. Bahl, N. K. H., Øversveen, E., Brodahl, M., Nafstad, H. E., Blakar, R. M., Landheim, A. S., & Tømmervik, K. (2023). Multiple psychological senses of community and community influences on personal recovery processes from substance use problems in later life: a collaborative and deductive reflexive thematic analysis. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 18(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2190200>.
6. Bratu, M. L., Sandesc, D., Anghel, T., Bratosin, F., Vlad, S. V., Terzi, A., & Streian, C. G. (2024). Evaluating Quality of Life Changes over 12 Months Among Opiate Users from Romania and Associated Worsening Factors. *Life*, 14(10), 1336-1350. <https://doi.org/10.3390/life14101336>

7. Deshmukh, V., Chaudhary, P. H., Burange, P. J., Darokar, P., Ughade, M., Pawar, D., Jadhav, R. & Pundkar, K. (2025). Narcotic And Psychotropic Substance: A Review on Health Survey Based Analysis of Consumption Patterns in India. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 6(12), 2582-5208. <https://www.researchgate.net/publication/387892623>.
8. Han, J., Yang, R., Wei, B. & Shanguan, S. (2025). Practices in Addiction Treatment of Voluntary Drug Rehabilitation Institutions in Northwest China. *Applied Science and Innovative Research*, 9(1), 43-63. 10.22158/asir.v9n1p43.
9. Kalfoss, M. H., Reidunsdatter, R. J., Klöckner, C. A., & Nilsen, M. (2021). *Validation of the WHOQOL-BREF: Psychometric properties and normative data for the Norwegian general population. Health and Quality of Life Outcomes*, 19(13), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01656-x>.
10. Ma, Z., Liu, Y., Wan, C. Jiang, J., Li, X. & Zhang, Y. (2022). Health-related quality of life and influencing factors in drug addicts based on the scale QLICD-DA: a cross-sectional study. *Health Qual Life Outcomes*, 20(1), 109-118. <https://doi.org/10.1186/s12955-022-02012-x>.
11. Mushtaq, M. R., Manzoor, Z. Ali, G. & Ansar, M. (2025). Analyzing The Sociocultural, Economic, and Psychological Dimensions on Drug Addiction Among Patients in Punjab: a Study on Causes and Rehabilitation Strategies. *Insights-Journal of Health and Rehabilitation*, 3(1), 362-367. <https://doi.org/10.71000/8ag6q075>
12. Noor, A. Z. B. M., bin Abdullah, M. R. T. & Chik, Z. B. (2025). Effectiveness of Community Empowerment of The Malay Communities in Dealing with Drug Addiction. *ICRRD Quality Index Research Journal*. 6(1), 101-110. 10.53272/icrrd.v6i1.1.
13. Rehman, R., Nohman, M., Aftab, A., Bajwa, A., Tabassum, A. & Malik, S. (2025). Traumatic Experiences and PTSD Symptoms in Substance Use Disorder: A Comparison Between Stimulant and Narcotic Users. *Insights-Journal of Health and Rehabilitation*, 3(2), 382-390. 10.71000/fm0wdg10.
14. Rusu Andron, R. M., Nicoară, R. D. & Coman, H. G. (2025). Systematic Review: Coping Strategies Among Individuals with Drug Addiction. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 16(1), 115-124. 10.70594/brain/16.1/8.
15. Rychlá, K. & Šťastná, L. (2022). Psychoactive prescription drug abuse: Selected psychological symptoms and quality of life in addiction treatment. Study protocol. *Adiktologie*, 22(4), 258–263. <https://doi.org/10.35198/01-2022-004-0002>.
16. Saparia, P. P., Akshat, S. & Dharmagya, R. B. (2023). A Review On: Neurobiology of Addiction and Dopamine Role on Drug Addiction. *International Journal Dental and Medical Sciences Research*, 5(1), 51-62. 10.35629/5252-05015162.
17. Wang, Y., Ke, J., Li, S., Kong, Q., Zhang, M., Li, M., Gu, L. & Chi, M. (2024). Analysis and Study of The Mechanism of Narcotic Addiction and Withdrawal. *Heliyon*, 10(5), 26957-26972. 10.1016/j.heliyon.2024.e26957.
18. West, E. C., Herrmann, H., & Murphy, B. (2023). Quality of life in south-eastern Australia: Normative values for the WHOQOL-BREF in a population-based sample of adults. *BMJ Open*, 13(12), e073556-073562. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-073556>.
19. World Health Organization. (1996). WHOQOL-BREF: Introduction, administration, scoring and generic version of the assessment (Field trial version). *World Health Organization*. <https://www.who.int/tools/whoqol>.

VAIKŲ, TURINČIŲ SPECIALIŲJŲ UGDYMO SI POREIKIŲ, ĮTRAUKTIS Į FIZINIO UGDYMO PAMOKAS

KAROLIS MATEVIČIUS

Lietuvos sporto universitetas, Lietuva

ANOTACIJA

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje vis daugiau dėmesio skiriama įtraukiam ugdymui, kurio tikslas – užtikrinti visų mokinių dalyvavimą ugdymo procese nepriklausomai nuo jų gebėjimų ar specialiųjų ugdymosi poreikių. Fizinio ugdymo pamokos yra svarbi ugdymo sritis, kurioje mokiniai gali ugdyti fizinius gebėjimus, socialinius ir emocinius įgūdžius. Šio tyrimo tikslas – įvertinti pedagogų požiūrį, pasirengimą ir patiriamus sunkumus organizuojant fizinio ugdymo veiklas mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių. Tyrimo dalyvavo 100 bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų, kurie savo pedagoginėje praktikoje organizuoja fizinio ugdymo veiklas ir dirba su mokiniais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių. Duomenys buvo renkami anoniminės anketinės apklausos būdu. Atsakymai vertinti naudojant septynių balų Likerto skalę. Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma pedagogų palankiai vertina mokinių su specialiaisiais ugdymosi poreikiais dalyvavimą fizinio ugdymo pamokose. Tačiau dalis respondentų nurodė, kad susiduria su metodinių žinių ir praktinių įgūdžių trūkumu pritaikant fizinio ugdymo veiklas skirtingų gebėjimų mokiniams. Tyrimas atskleidė, kad pedagogų kompetencijos, taikomi mokymo metodai ir ugdymo aplinkos pritaikymas yra svarbūs veiksniai siekiant užtikrinti sėkmingą įtrauktį fizinio ugdymo pamokose.

Raktažodžiai: *įtraukusis ugdymas, specialieji ugdymosi poreikiai, fizinis ugdymas, pedagogų požiūris, įtrauktis.*

IVADAS

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje įtraukusis ugdymas tampa vienu svarbiausių ugdymo politikos prioritetų, siekiant užtikrinti lygias galimybes visiems mokiniams dalyvauti ugdymo procese, nepriklausomai nuo jų individualių gebėjimų ar specialiųjų ugdymosi poreikių. Fizinio ugdymo pamokose įtraukties principų įgyvendinimas yra ypač aktualus, nes šios pamokos sudaro sąlygas ne tik fizinių gebėjimų ugdymui, bet ir socialinių, emocinių bei bendradarbiavimo kompetencijų plėtojimui. Vis dėlto praktikoje pedagogai neretai susiduria su iššūkiais, susijusiais su ugdymo turinio pritaikymu, metodinių priemonių taikymu bei profesinių kompetencijų pakankamumu dirbant su mokiniais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad sėkminga mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, įtrauktis į fizinio ugdymo pamokas priklauso nuo pedagogų požiūrio, profesinio pasirengimo, taikomų ugdymo metodų ir švietimo pagalbos sistemos. Nepaisant augančio dėmesio įtraukiam ugdymui, išlieka poreikis įvertinti pedagogų pasirengimą ir identifikuoti pagrindinius sunkumus, su kuriais jie susiduria organizuodami įtraukų fizinį ugdymą.

Tyrimo objektas: mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, įtrauktis į fizinio ugdymo pamokas.

Tyrimo tikslas: įvertinti pedagogų požiūrį, pasirengimą ir patiriamus sunkumus organizuojant fizinio ugdymo veiklas mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti pedagogų požiūrį į mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, įtrauktį į fizinio ugdymo pamokas.
2. Nustatyti pedagogų pasirengimą organizuoti fizinio ugdymo veiklas mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių.
3. Identifikuoti pagrindinius iššūkius, su kuriais pedagogai susiduria įgyvendindami įtraukų fizinį ugdymą.

Tyrimo metodai. Tyrime taikyta mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimas. Empiriniai duomenys rinkti anoniminės anketinės apklausos būdu. Tyrime dalyvavo 100 bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų, dirbančių su mokiniais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių. Duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistikos metodus – apskaičiuoti atsakymų dažniai, procentinės išraiškos, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

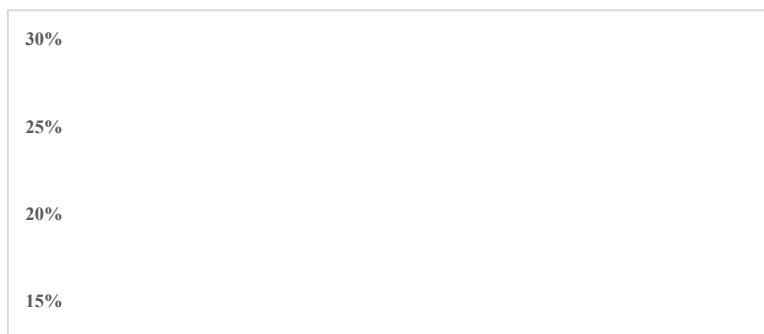
1. REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo metu surinkti duomenys ir jų analizė, atskleidžianti pedagogų, organizuojančių fizinio ugdymo veiklas mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, požiūrį, pasirengimą ir patiriamus sunkumus. Tyrimas buvo orientuotas į įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą fizinio ugdymo kontekste, siekiant nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, dalyvavimui fizinio ugdymo pamokose.

Tyrimo dalyvavo 100 bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų, kurie savo pedagoginėje praktikoje organizuoja fizinio ugdymo veiklas ir dirba su mokiniais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių. Duomenys buvo renkami taikant anoniminę anketinę apklausą, o respondentų atsakymai vertinti naudojant septynių balų Likerto skalę. Siekiant išanalizuoti gautus duomenis, buvo taikyta aprašomoji statistika: apskaičiuoti atsakymų dažniai, procentinės išraiškos, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

Rezultatai pateikiami pagal tris tyrimo uždavinius. Pirmiausia analizuojamos pedagogų nuostatos apie mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, dalyvavimą fizinio ugdymo pamokose. Toliau nagrinėjamas pedagogų pasirengimas dirbti su šiais mokiniais ir jų profesinių kompetencijų vertinimas. Galiausiai aptariami pagrindiniai sunkumai, su kuriais pedagogai susiduria organizuodami įtraukų fizinį ugdymą, ypatingą dėmesį skiriant praktinių žinių ir metodinių gebėjimų trūkumui.

Tyrimo metu buvo analizuojamas pedagogų požiūris į mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, įtrauktį į fizinio ugdymo pamokas, siekiant įvertinti jų nuostatų palankumą įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui. Šis aspektas laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą įtraukiojo ugdymo realizavimą praktikoje, nes mokytojų požiūris daro tiesioginę įtaką mokinių dalyvavimo galimybėms ir ugdymo proceso kokybei.

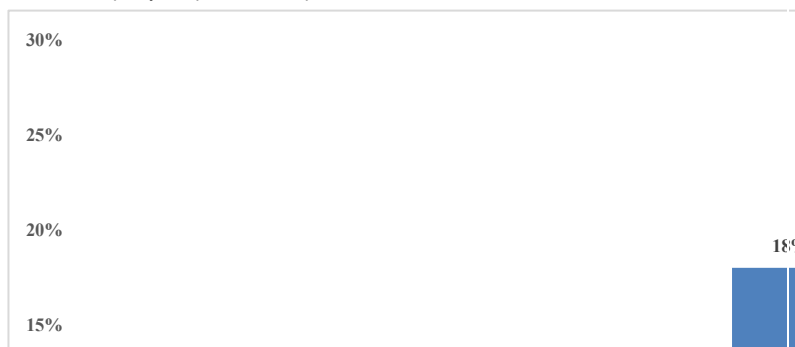


1 pav. **Pedagogų požiūris į įtraukų fizinį ugdymą**
(Sudaryta autoriaus)

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma pedagogų teigiamai vertina mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, dalyvavimą fizinio ugdymo pamokose. Net 72 proc. respondentų nurodė, kad sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, jog mokiniai su SUP turėtų dalyvauti bendrose fizinio ugdymo pamokose, tuo tarpu tik 12 proc. respondentų išreiškė neigiamą požiūrį.

Gauti rezultatai atitinka naujausius mokslinius tyrimus, kurie pabrėžia mokytojų nuostatų svarbą įtraukties sėkmei. Kaip teigia Bertills ir kt. (2024), teigiamas mokytojų požiūris yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių mokinių su negalia aktyvų dalyvavimą fizinio ugdymo veiklose. Fröberg (2021) taip pat pažymi, kad įtraukusis ugdymas yra efektyviausias tuomet, kai mokytojai suvokia jo naudą visiems mokiniams, o ne tik turintiems specialiųjų poreikių. Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad pedagogai supranta socialinę įtraukiojo ugdymo reikšmę. Oswal ir kt. (2025) pabrėžia, kad įtraukusis fizinis ugdymas skatina mokinių toleranciją, bendradarbiavimą ir socialinę integraciją. Todėl galima teigti, kad teigiamos pedagogų nuostatos sudaro palankias sąlygas įtraukiojo fizinio ugdymo įgyvendinimui mokyklose.

Tyrimo metu taip pat buvo analizuojamas pedagogų saviveiksmingumas dirbant su mokiniais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, fizinio ugdymo pamokose. Mokytojų saviveiksmingumas laikomas vienu esminių veiksnių, lemiančių įtraukiojo ugdymo kokybę, nes nuo pedagogų pasitikėjimo savo gebėjimais priklauso jų taikomų metodų įvairovė, ugdymo turinio pritaikymas ir mokinių aktyvus įsitraukimas į veiklas.

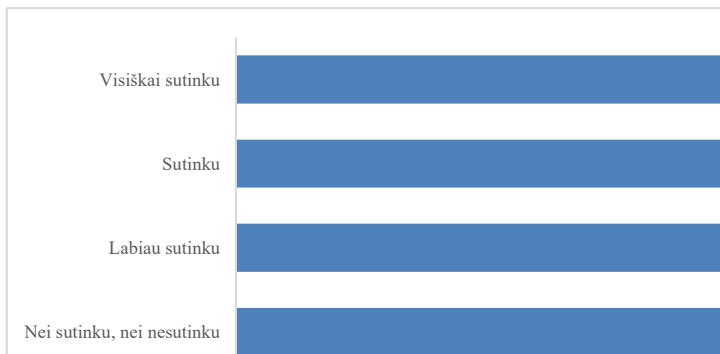


2 pav. **Pedagogų saviveiksmingumas dirbant su mokiniais, turinčiais SUP**
(Sudaryta autoriaus)

Analizuojant pedagogų saviveiksmingumą nustatyta, kad dauguma respondentų nurodė besijaučiantys pakankamai pasirengę dirbti su mokiniais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių. Apie 64 proc. respondentų nurodė, kad geba pritaikyti fizinio ugdymo užduotis pagal mokinių gebėjimus, tačiau 18 proc. respondentų pažymėjo, kad jiems trūksta pasitikėjimo savo gebėjimais.

Šie rezultatai atitinka Rakaa (2025) tyrimo išvadas, kuriose pabrėžiama, kad mokytojų kompetencijos ir gebėjimas taikyti adaptuotas pedagogines strategijas yra esminiai veiksniai įgyvendinant įtrauktį. Hidayat (2024) taip pat pažymi, kad pedagogų pasirengimas tiesiogiai priklauso nuo jų profesinio tobulėjimo ir praktinės patirties. Tarantino ir kt. (2022) pabrėžia, kad mokytojų saviveiksmingumas didėja kartu su praktine patirtimi dirbant įtraukioje aplinkoje. Todėl galima teigti, kad nors bendras saviveiksmingumo lygis yra pakankamai aukštas, vis dar išlieka poreikis stiprinti pedagogų kompetencijas per kvalifikacijos tobulinimą.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama atskleisti pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria pedagogai organizuodami įtraukų fizinį ugdymą mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių. Šių veiksnių analizė yra svarbi, nes leidžia identifikuoti praktines kliūtis, trukdančias efektyviai įgyvendinti įtraukiojo ugdymo principus ir užtikrinti visų mokinių aktyvų dalyvavimą pamokose.



3 pav. **Praktinių žinių pritaikant fizinio ugdymo veiklas mokiniams su SUP trūkumas**
(Sudaryta autoriaus)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria pedagogai, yra metodinių žinių trūkumas (58 proc.), didelės klasės (55 proc.) ir specialistų trūkumas (49 proc.). Taip pat nemaža dalis respondentų (46 proc.) išreiškė susirūpinimą dėl mokinių saugumo.

Šie rezultatai sutampa su Gazali (2025) tyrimu, kuriame teigiama, kad vieni iš didžiausių įtraukiojo ugdymo iššūkių yra susiję su resursų trūkumu ir nepakankama institucine parama. Apriady ir Sari (2024) pabrėžia, kad mokytojams dažnai trūksta metodinių priemonių, leidžiančių efektyviai pritaikyti fizinio ugdymo veiklas. Iborra ir kt. (2023) taip pat pažymi, kad nepakankamas specialistų įsitraukimas ir didelis darbo krūvis gali neigiamai veikti mokymo kokybę. Tyrimo rezultatai rodo, kad įtraukties įgyvendinimas yra ne tik pedagoginis, bet ir organizacinis iššūkis, reikalaujantis sisteminių sprendimų. Svarbu pabrėžti, kad nepaisant iššūkių, pedagogai išlieka pozityviai nusiteikę įtraukiojo ugdymo atžvilgiu. Sari (2022) teigia, kad sėkminga įtrauktis priklauso nuo pusiausvyros tarp mokytojų motyvacijos ir institucinės paramos.

IŠVADOS

1. Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma pedagogų palankiai vertina mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, dalyvavimą fizinio ugdymo pamokose, todėl galima teigti, kad įtraukaus fizinio ugdymo idėja mokyklose yra plačiai pripažįstama.
2. Nustatyta, kad pedagogų pasirengimo lygis organizuoti įtraukų fizinį ugdymą nėra vienodas. Nors dalis pedagogų jaučiasi pakankamai kompetentingi organizuoti įtraukias fizinio ugdymo veiklas, daliai respondentų vis dar trūksta praktinių žinių ir metodinių gebėjimų.
3. Tyrimas atskleidė, kad vienas svarbiausių iššūkių organizuojant įtraukų fizinį ugdymą yra praktinių metodų ir pedagoginių strategijų trūkumas pritaikant fizinio ugdymo veiklas skirtingų gebėjimų mokiniams. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad pedagogų profesinių kompetencijų stiprinimas, metodinių priemonių plėtra ir bendradarbiavimas su švietimo pagalbos specialistais yra svarbūs veiksniai siekiant užtikrinti sėkmingą mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, įtrauktį į fizinio ugdymo pamokas.

DISKUSIJA

Gauti tyrimo rezultatai iš esmės sutampa su kitų mokslinių tyrimų išvadomis apie įtraukiojo fizinio ugdymo įgyvendinimą mokyklose. Tyrimai rodo, kad dauguma pedagogų palankiai vertina mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, dalyvavimą bendrojo ugdymo veiklose, tačiau praktikoje pedagogai dažnai susiduria su įvairiais organizaciniais ir metodiniais iššūkiais (Haegele

ir Zhu, 2021). Panašias tendencijas savo darbuose išskiria ir Block, Grenier ir Hutzler (2021), kurie pabrėžia, kad pedagogų požiūris į įtraukų fizinių ugdymą dažniausiai yra teigiamas, tačiau jų praktinį pasirengimą dažnai riboja metodinių žinių ir patirties trūkumas. Taip pat Ainscow (2020) teigia, kad sėkminga įtrauktis priklauso nuo pedagogų kompetencijų, ugdymo metodų pritaikymo ir bendradarbiavimo su švietimo pagalbos specialistais. Florian (2017) pabrėžia, kad įtraukusis ugdymas turi būti suprantamas kaip nuolatinis procesas, kuriame mokyklos sistema turi prisitaikyti prie mokinių įvairovės. Be to, Haegle ir Hodge (2021) pažymi, kad fizinio ugdymo pamokose mokiniai, turintys specialiųjų ugdymosi poreikių, gali susidurti su papildomais iššūkiais dėl skirtingų fizinių ir motorinių gebėjimų, todėl pedagogams svarbu taikyti diferencijuotus ugdymo metodus ir pritaikyti fizinio ugdymo veiklas individualiems mokinių poreikiams. Todėl galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai patvirtina ankstesnių tyrimų išvadas ir parodo, kad pedagogų kompetencijos bei metodinis pasirengimas yra vieni svarbiausių veiksnų siekiant sėkmingai įgyvendinti įtraukų fizinių ugdymą mokyklose.

LITERATŪRA

1. Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
2. Apriady, H., & Sari, M. (2024). Trends and developments in physical education for students with disabilities. *Journal of Education and Teaching Learning*. <https://journal.stkipinkawang.ac.id/index.php/JETL/article/view/5980>
3. Bertills, K., Granlund, M., & Augustine, L. (2024). Facilitating regular physical education for students with disabilities in inclusive schools. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(4). <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11322115/>
4. Block, M. E., Grenier, M., & Hutzler, Y. (2021). A teacher's guide to adapted physical education: Including students with disabilities in sports and recreation (4th ed.). Paul H. Brookes Publishing.
5. Fröberg, A. (2021). Perspectives on the integration of students with disabilities in physical education: An umbrella review. *European Journal of Adapted Physical Activity*, 14(2). <https://doi.org/10.5507/euj.2021.002>
6. Gazali, N. (2025). Realising inclusive physical education: Barriers and strategies in schools. *Journal of Special Education and Inclusive Learning*. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jossae/article/view/40294>
7. Haegle, J. A., & Hodge, S. R. (2021). Inclusive physical education: Strategies and considerations. *Quest*, 73(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/00336297.2020.1814202>
8. Haegle, J. A., & Zhu, X. (2021). Experiences of students with disabilities in physical education: A review of qualitative research. *Quest*, 69(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1203967>
9. Hidayat, R. A. (2024). Inclusive physical education learning strategies for students with special needs in schools. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia*. <https://jurnal.uny.ac.id/index.php/jpji/article/view/73462>
10. Iborra, A. T., Martínez, A., & García, L. (2023). Effects of physical education on students with intellectual disabilities: A systematic review. *Cultura, Ciencia y Deporte*. <https://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/2021/1174>
11. Oswal, N., Al-Kilani, M. H., Faisal, R., & Fteiha, M. (2025). A systematic review of inclusive education strategies for students of determination. *Education Sciences*, 15(5), 518. <https://doi.org/10.3390/educsci15050518>
12. Rakaa, O. B. (2025). Adapted pedagogical strategies in physical education for students with special educational needs. *Pedagogics, Psychology, Medical-Biological Problems of Physical Training and Sports*. <https://sportpedagogy.org.ua/index.php/ppcs/article/view/3009>

13. Sari, M. (2022). Inclusion of students with disabilities in physical education from a socio-cultural perspective. *Journal Pendidikan*.
<https://ejurnal.uibu.ac.id/index.php/jp/article/view/902>
14. Tarantino, G., et al. (2022). Inclusion of children with special educational needs and disabilities in physical education: A systematic review and meta-analysis. *European Physical Education Review*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X22000252>

INCLUSION OF CHILDREN WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS IN PHYSICAL EDUCATION CLASSES

KAROLIS MATEVIČIUS

Lithuanian Sports University, Lithuania

ANNOTATION

This study examines the inclusion of students with special educational needs (SEN) in physical education and focuses on teachers' attitudes, self-efficacy, and perceived challenges. The aim of the research was to evaluate how physical education lessons are adapted for students with SEN and to identify key factors influencing inclusive practice. A quantitative research design was applied using a structured questionnaire based on validated instruments (PEATID-III and SACIE-R). The study involved 100 teachers who organize physical education activities in inclusive school settings. The results show that most teachers express positive attitudes towards inclusion and recognize its benefits for students' social and educational development. However, the findings also reveal that teachers' self-efficacy is moderate, indicating that not all educators feel sufficiently prepared to adapt activities effectively. The main challenges identified include lack of methodological knowledge, large class sizes, and insufficient specialist support. The study concludes that while inclusive physical education is positively perceived, its successful implementation depends on strengthening teacher competencies and ensuring adequate institutional support.

Keywords: *inclusive education; physical education; special educational needs; teacher attitudes; inclusion challenges*

SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ REIKŠMĖ ĮMONĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMUI

**Dr. RŪTA MEIŠTĖ^A, Prof. Dr. DAIVA BERŽINSKIENĖ-JUOZAINIENĖ^A,
ASTA DAINYTĖ^B**

^AUtenos kolegija,

^BLietuvos Respublikos vadovybės apsaugos tarnyba

ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjama įmonių socialinės atsakomybės (ISA) iniciatyvų reikšmė įmonės įvaizdžio formavimui ir organizaciniam rezultatams. Tyrimo tikslas – išanalizuoti ISA iniciatyvų reikšmę įmonės įvaizdžiui. Tyrime taikyti lyginamosios mokslinės literatūros sisteminimo ir palyginamosios analizės metodai. Analizuojama ISA samprata, pagrindinės iniciatyvų sritys bei jų poveikis reputacijai, vartotojų patikėjimui, darbuotojų pritraukimui, konkurenciniam pranašumui ir ilgalaikiai organizacijos vertei. Remiantis teorine analize suformuotas ISA poveikio organizaciniam rezultatams modelis, atskleidžiantis ryšius tarp socialinės atsakomybės, įmonės įvaizdžio, reputacijos ir veiklos rezultatų. Tyrimo rezultatai pagrindžia, kad strategiškai įgyvendinama ISA yra svarbus ilgalaikio organizacijos konkurencingumo ir tvarios plėtros veiksnys.

***Raktiniai žodžiai:** įmonių socialinė atsakomybė, įmonės įvaizdis, organizacijos reputacija, suinteresuotosios šalys, organizaciniai rezultatai, konkurencinis pranašumas, tvarus vystymasis.*

IVADAS

Įmonių socialinę atsakomybę (toliau – ISA) taikymas šiuolaikinėje verslo aplinkoje (Bučinskaitė, 2016) tampa vis svarbesnis. Darbuotojai, vartotojai ir kitos suinteresuotos šalys vis daugiau dėmesio skiria ne tik finansiniams įmonės rezultatams, bet ir jų indėliui į aplinkos apsaugą ir socialinę gerovę (Makovskaja ir Okunevičiūtė-Neveauskienė, 2020), taip stiprinant konkurencinį pranašumą, kai įmonės įvaizdis tapo svarbia ne tik marketingo, bet ir strategijos dalimi. Vartotojų ir visuomenės lūkesčiai dėl atsakingo verslo elgesio didėja, o įmonės, siekiančios išlaikyti gerą reputaciją ir lojalumą, yra skatinamos aktyviai dalyvauti ISA veiklose ir integruoti ISA į įmonės vadybos filosofiją. Daugelio organizacijų dėmesio centre – ISA, o diskusijos dėl to, ar organizacijos atlieka vaidmenį visuomenėje neapsiribodamos vien ekonominio pelno siekimu, yra vienas pagrindinių ISA tyrimų objektų.

Įmonės, siekiančios legitimumo (Obrikenė ir Šiliauskas, 2022) bei užtikrinto ilgalaikio augimo, analizuoja ISA iniciatyvas, kurios formuoja vartotojų elgseną (Alimovaitė, 2020), pasitikėjimą prekės ženklu bei ISA privalumus ir iššūkius, turi tiesioginį poveikį įmonės įvaizdžiui ir vartotojų nuomonei. Socialinių tinklų eroje vis sunkiau atskirti įmonių produktus ar paslaugas pagal kokybę, kadangi panašūs produktai rinkoje atsiranda itin greitai, todėl prekės ženklo prestižas ir įvaizdis yra svarbesni nei bet kada anksčiau, siekiant išsiskirti iš konkurentų. Aktyvus dalyvavimas ISA veiklose visuomenėje suformuoja teigiamą prekės ženklo įvaizdį, prisideda prie moralinio kapitalo kūrimo ir nematerialiojo turto stiprinimo. Sukauptas moralinis kapitalas įmonei gali veikti kaip reputacinės rizikos valdymo priemonė (Hopkinson, 2017), padedanti apsaugoti įmonę nuo neigiamo suinteresuotųjų šalių vertinimo.

Mokslininkai ir rinkodaros specialistai pabrėžia įmonių socialinių atsakomybių svarbą vartotojų sprendimų priėmimo procese. ISA laikoma reikšminga formuojant tiek patrauklų įmonės įvaizdį, tiek siekiant konkurencinio pranašumo ir padeda diferencijuotis rinkoje, kas galiausiai ir lemia verslo sėkmę ir pabrėžia nagrinėjamos **temos aktualumą**.

Tyrimo objektas - įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvos įmonės įvaizdžio formavimui.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti socialinės atsakomybės iniciatyvų reikšmę įmonės įvaizdžiui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonių socialinės atsakomybės sampratą ir jos reikšmę įmonių įvaizdžiui teoriniu aspektu.

2. Įvertinti socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikio sritis įmonės įvaizdžio formavimui.
3. Suformuoti įmonių socialinės atsakomybės poveikio organizaciniais rezultatams modelį.

Tyrimo metodai. Tyrimu buvo naudojamas lyginamasis mokslinės literatūros sisteminimo metodas, palyginamoji analizė.

Praktinis darbo reikšmingumas – ĮSA yra modernios verslo organizavimo forma, kurios turinys yra glaudžiai susijęs su darnia plėtra, tvarumu, konkurenciniu pranašumu. Socialinės atsakomybės tendencijos, taikomos įvairiose ūkio šakose bei skirtingo dydžio, kapitalo ar veiklos pobūdžio įmonėse, gali būti įgyvendinamos visų organizacijų.

1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SAMPRATOS ANALIZĖ IR JOS REIKŠMĖ ĮMONĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMUI

ĮSA kaip darnaus vystymosi veiksnys, įgyvendinamas atsakingo verslumo strategijoje, įgauna naują dimensiją – jos interesų laukas palaipsniui persikelia nuo socialinių santykių prie įmonių konkurencinių pranašumų formavimo (Laurinaitytė, 2018) ir valdymo lygio didinimo. Vienas iš esminių veiksnių, lėmusių požiūrio į socialines problemas raidą, buvo moksliniai tyrimai darnaus vystymosi ir socialinės partnerystės srityse.

Šiuolaikinėje verslo praktikoje egzistuoja keletas ĮSA interpretavimo požiūrių. Pasak Visser (2016), ĮSA – būdas, kuriuo verslas nuosekliai kuria vertę visuomenei per ekonominę plėtrą, gerą valdymą, suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą ir aplinkos gerinimą. ĮSA turi būti integruota į pagrindinę verslo strategiją, o ne laikoma tik papildoma ar periferine veikla, bet orientuota į realų teigiamą poveikį visuomenei ir aplinkai. Be to, Visser (2016) akcentuoja, jog tradicinė ĮSA dažnai yra nepakankama sprendžiant globalias problemas, todėl būtinas sisteminis, transformacinis požiūris, grindžiamas ilgalaikė atsakomybe ir tvarių vertyb kūrimu. Pasak Jiang (2021), ĮSA laikui bėgant išsiplėtė nuo diskusijų apie akcininkų interesus iki platesnių klausimų, apimančių suinteresuotųjų šalių teoriją, verslo etiką ir socialinį kontraktą, bei tapo vis labiau integruota į organizacijų veiklą.

Plačiąja prasme, ĮSA gali būti apibūdinta kaip idėja, kad korporacijos turėtų viršyti savo minimalius teisinius išpareigojimus ir priimdamos strateginius bei operacinius sprendimus ir vykdydamos veiksmus, atsižvelgti į savo poveikį visuomenei (Russell, Russell, ir Honea, 2016). Tačiau ĮSA vienu metu turi apimti socialinį komponentą, susijusį su gyvenimo kokybės gerinimu (Peters, Kallmuenzer ir Buhalis, 2019) ir lygybės užtikrinimu, ekonominį komponentą, orientuotą į materialius tikslus, turto kūrimą, pelno siekimą, bei ekologinį komponentą, skirtą aplinkos išsaugojimui ir gerinimui. Ieškant tikslaus ĮSA apibrėžimo tampa aišku, kad nepaisant to, jog yra plačiai tyrinėjama sritis, vis dar nėra bendro apibrėžimo, taip pat nėra sutarimo dėl pagrindinių principų, kaip įmonė pasiekia socialinę atsakomybę ar net ar įmonė apskritai privalo būti socialiai atsakinga. Dėl daugybės teorijų, kurios sudaro mūsų supratimo apie ĮSA pagrindą, teorijų, kilusių iš skirtingų žinių sričių, tokių kaip ekonomika, politologija ir sociologija (Van Der Merwe ir Al Achkar, 2022).

1 lentelė

Įmonių socialinės atsakomybės sąvokos analizė

(Šaltinis: sudaryta darbo autorių pagal Osagie ir kt., 2016; Crane ir kt., 2019; Chandler, 2020; Sheehy ir Farneti, 2021; Halkos ir kt., 2022; Saenz, 2023; Abebe Mammo ir kt. 2024)

Autorius (metai)	Sąvokos apibrėžimas, samprata	Pagrindinis elementas
Osagie, Wessellink, Blok, Lans ir Mulder, (2016)	ĮSA – verslas, taikantis tvaraus vystymosi požiūrį, kuriame organizacija savanoriškai siekia verslo sėkmės tokiu būdu, kuris atspindi visų suinteresuotųjų šalių interesus (pvz., investuotojų, darbuotojų, aplinkos ir bendruomenės).	Suinteresuotųjų šalių interesų derinimas ir tvarus bei atsakingas verslo vystymas.
Crane, Matten, Glozer ir Spence, (2019)	ĮSA – tai organizacijų atsakomybė už jos sprendimų ir veiklos poveikį visuomenei ir aplinkai, kuri pasireiškia per santykius su suinteresuotosiomis	Atsakomybė už poveikį ir ekonominiai, socialiniai ir etiniai aspektai.

	šalimis ir apima ekonominius, socialinius bei etinius aspektus.	
Chandler, (2020)	Holistinės ISA perspektyvos integravimas į įmonės planavimą ir pagrindines veiklas, kad įmonė būtų valdoma atsižvelgiant į plataus spektro suinteresuotųjų šalių interesus, siekiant optimizuoti vertę vidutiniui ir ilguoju laikotarpiu.	Holistinis požiūris į strateginę integraciją ir ilgalaikės vertės kūrimas.
Sheehy ir Farneti, (2021)	ISA suprantama kaip organizacijų atsakomybė integruoti socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius aspektus į sprendimų priėmimą bei strateginį valdymą, siekiant tvarumo ir atsakingos veiklos.	Socialinių, ekonominių ir aplinkos aspektų integracija bei atsakingas valdymas.
Halkos, Nomikos, ir Tsilika, (2022)	Verslo veiksmams, sprendžiantys aplinkos ir socialines problemas, vadinami įmonių socialinė atsakomybė.	Aktyvus socialinių ir aplinkos problemų sprendimas.
Saenz, (2023)	ISA vertinama kaip priemonė įmonėms įsigyti „socialinę licenciją veikti“, ypač gavybos pramonėje, kur suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir poveikio valdymas yra itin svarbus ilgalaikiai sėkmei.	Socialinė licencija veikti ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas.
Mamo, Sisay, Wolde Silassie ir Angaw, (2024)	Savanoriškas verslo įsipareigojimas siekti socialinės ir aplinkosauginės gerovės, prisidedant prie bendruomenių plėtros, viršijant teisės aktų nustatytus reikalavimus.	Tviri bendruomenių plėtra ir teisinių reikalavimų viršijimas.

1 lentelėje pateikiami ISA apibrėžimai laikui bėgant kito, tačiau jų pagrindinė esmė išliko panaši. Apibendrinus lentelėje pateiktus autorių požiūrius galima teigti, kad ISA sąvoka sudėtinga, apimanti aplinkosauginius, socialinius, ekonominius, etinius ir finansinius aspektus bei jų integraciją į įmonės veiklą.

Kaip pabrėžia Osagie ir kt. (2016), ISA siejama su tvaraus vystymosi principų taikymu, kai įmonė savanoriškai derina savo veiklą atsižvelgdama į įvairių suinteresuotųjų šalių – investuotojų, darbuotojų, bendruomenės ir aplinkos – interesus. Šis požiūris akcentuoja pusiausvyrą tarp ekonominės sėkmės ir atsakomybės visuomenei. Panašų požiūrį išreiškia ir Crane ir kt. (2019), apibrėždami ISA kaip įmonės atsakomybę už savo sprendimų ir veiklos poveikį visuomenei ir aplinkai. Jų požiūryje išryškėja ekonominiai, socialiniai ir etiniai aspektai bei santykiai su suinteresuotosiomis šalimis, kas rodo, kad ISA yra neatsiejama nuo platesnio organizacijos poveikio vertinimo.

Sheehy ir Farneti (2021) akcentuoja holistinį ir integruotą požiūrį į ISA, jie teigia, kad socialiniai, ekonominiai ir aplinkosauginiai aspektai turi būti integruoti į įmonės sprendimų priėmimą ir strateginį valdymą, siekiant tvarumo ir atsakingos veiklos. ISA gali būti suprantama kaip plati, holistinė filosofija, atspindinti įmonės „asmenybę“. Verslo elgesys rinkoje laikomas ekonominės atsakomybės integravimo į įmonės pagrindinę organizacinę struktūrą, sprendimų priėmimo procesą ir kasdieninę veiklą rodikliu (Kontautienė, 2016).

Anot Halkos ir kt. (2022) ISA sampratą autoriai sieja su aktyviais ir tikslingais verslo veiksmams, nukreiptais į socialinių ir aplinkos problemų sprendimą, kai įmonė neapsiribodama vien įsipareigojimais, bet imdamasi realių veiksmų, prisideda prie visuomenei aktualių iššūkių mažinimo. Toks požiūris atspindi šiuolaikinę ISA sampratą, kurioje verslas laikomas svarbiu sprendimo dalyviu. Saenz (2023) pabrėždamas ISA, kaip esminį veiksnių užtikrinant ilgalaikį verslo primtinumą visuomenėje, papildoma pačią sampratą „socialinės licencijos veikti“ koncepcija, kuri kaip ilgalaikė sėkmės sąlyga atlieka didelį vaidmenį gavybos pramonėje, kur įmonių veikla tiesiogiai veikia vietos bendruomenes.

Galiausiai, naujausioje literatūroje Abebe Mamo ir kt. (2024) autoriai ISA apibrėžia taip pat kaip ir daugelis paminėtų autorių 1 lentelėje, savanorišką verslo įsipareigojimą siekti socialinės ir aplinkosauginės gerovės, kurių rezultatai gali veikti kartu, skatindami įmonės augimą, gerindami jos socialinę reputaciją ir palaikydami ekologinį vientisumą.

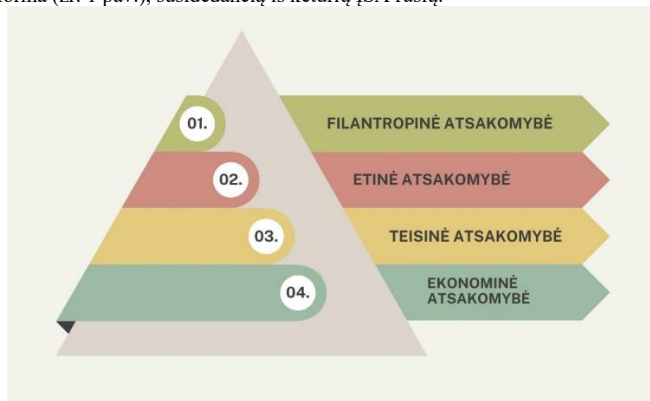
Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA samprata pateikiama skirtingų autorių, nors ir akcentuoja skirtingus aspektus, bet kartu ir sutaria dėl esminių elementų, tokių kaip savanoriškumas, atsakomybė suinteresuotosioms šalims, socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimo įtraukimo į pagrindinę įmonės veiklą. ĮSA suvokiama kaip kompleksinė ir daugialypė koncepcija, kuri apima ne tik įmonės ekonominius tikslus, bet ir jos atsakomybę visuomenei bei aplinkai, tapdama strateginiu įrankiu, padedančiu kurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, ir nebėra vertinama kaip šalutinė veikla – ji skatina suinteresuotąsias šalis, t. y. įmonės vadovus, darbuotojus ir bendruomenės narius peržengti finansinių interesų ribas ir koncentruotis į ateities iššūkius.

2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS INICIATYVŲ RŪŠYS

Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) – sąmoningai kuriamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma, kuri verčia verslo atstovus būti atsakingus už savo veiksmus. Visuomenė iš verslo tikisi socialinės atsakomybės, ir daug organizacijų, atsižvelgdamos į tai, savo veikloje numato ir socialinius tikslus (Liepuonė ir Rafijevas, 2025). Crane, Matten, Glozer ir Spence (2019) autoriai, ĮSA vadina įmonių sąžiningumu, pilietiškumu, socialine veikla ar tvarių atsakingu verslu, yra savireguliacijos forma, integruota į verslo modelį. ĮSA politika veikia kaip įmontuotas, savireguliuojantis mechanizmas, kuriuo verslas stebi ir užtikrina savo veiklą pagal įstatymų dvasią, etikos standartus ir tarptautines normas. Tikslas – priimti atsakomybę už įmonės veiksmus ir skatinti teigiamą poveikį per veiklą aplinkai, vartotojams, darbuotojams, bendruomenei, suinteresuotoms šalims ir visiems kitiems visuomenės nariams.

ĮSA iniciatyvos orientuotos į sąmoningą visuomenės interesų įtraukimą į įmonės sprendimų priėmimą, bendruomenės augimą ir plėtrą bei savanoriškai atsisakymas praktiku, kurios kenkia visuomenės labui, nepriklausomai nuo jų teisėtumo (Gapšytė, 2016). Taip pat ĮSA gali būti orientuotos į konkrečią pramonės šaką, pavyzdžiui, gamybą, žemės ūkį ar technologijas. Įgyvendinamos vietiniu, nacionaliniu ar tarptautiniu mastu, pavyzdžiui, įmonė gali finansuoti aplinkosaugines iniciatyvas savo savivaldybėje (medžių sodinimą), arba finansuoti biologinės įvairovės apsaugos projektus net kituose žemynuose. ĮSA iniciatyvos klasifikuojamos pagal skirtingus kriterijus, tačiau literatūroje išskiriami keli pagrindiniai tipai: *filantropinė atsakomybė, etinė atsakomybė, teisinė atsakomybė, ekonominė atsakomybė ir aplinkosauginė atsakomybė.*

Navickienė, Dockeivičius ir Sedliorienė (2016) ĮSA modelį pateikia grafiškai - hierarchijos piramidės forma (žr. 1 pav.), susidedančią iš keturių ĮSA rūšių.



1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės rūšių piramidė

(Sudaryta darbo autorių pagal Navickienę ir kt., 2016)

Piramidės pagrindu esanti ekonominė atsakomybė įvardinama kaip bazinė įmonės funkcija rinkoje, kurios pagrindiniai kriterijai yra maksimalus pelnas, stipri konkurencinė padėtis. Kylant piramide aukštyn – teisinė (juridinė) atsakomybė, iš įmonių tikimasi, jog vykdydamos veiklą jos laikysis teisės aktų ir įstatymų. Etinė atsakomybė – įmonė vykdydama veiklą ir siekdama savo tikslų įsipareigoja daryti tai, kas yra teisinga, atsižvelgdama ir gerbdama visuomenės papročius, moralines normas. Ir piramidės viršūnėje filantropinė atsakomybė siejama su labdaringa savanoriška veikla, siekiant paremti meną, mokslą, švietimą, prisidėti prie projektų, gerinančių visuomenės gyvenimo kokybę.

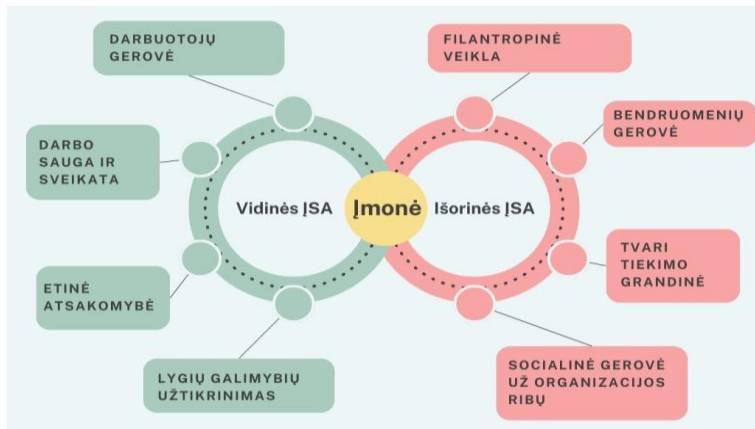
Piramidėje nėra paminėta aplinkosauginė atsakomybė, kurią autorius Omazic (2023) ĮSA sieja su trigubos naudos koncepcija „3P“ – žmonės, planeta ir pelnas (ang. *people, planet, profit*), pabrėždamas, kad įmonių strategijose turi būti vienodai integruotos ekonominės, aplinkosauginės ir socialinės tvarumas. ĮSA vienu metu turi apimti ekonominį komponentą, orientuotą į materialius tikslus (pelnas, turtas), socialinį komponentą, orientuotą į žmonių gyvenimo kokybę ir lygybę, bei ekologinį komponentą, skirtą aplinkos išsaugojimui ir apsaugai. 3P koncepcija, kaip sėkmės rodiklis, pripažįsta pelno svarbą, tačiau pabrėžia, kad aplinka, kuri leidžia uždirbti pelną, ir žmonės, gyvenantys toje aplinkoje, neturi būti paveikti neigiamai (Arslan ir Kisakic, 2017). Įmonės privalo teikti ataskaitas ne tik apie finansinius rodiklius, bet ir apie aplinkosauginius ir socialinius rezultatus. Kitaip tariant, pagal 3P koncepciją, bendras įmonės veiklos vertinimas turėtų būti grindžiamas jos indėliu į ekonominę gerovę (pelną), aplinkos kokybę (planetą) ir socialinį kapitalą (žmonės) (Hartmann, 2020).

ĮSA rūšys nėra izoliuotos – jų įgyvendinimas daro poveikį tiek pačiai organizacijai, tiek jos išorinei aplinkai. Dėl to įgyvendinant ekonominę, teisinę, etinę, filantropinę ir aplinkosauginę atsakomybę, ĮSA literatūroje dažnai analizuojama per *vidinės ir išorinės atsakomybės* prizmę (Normantaitė ir Paužuolienė, 2024), nukreiptas į vidinius ir išorinius suinteresuotus asmenis. Suvokiant ĮSA kaip nuolatinę ilgalaikę įmonės veiklą, kuri sąlygojama intensyvios sąveikos su suinteresuotomis šalimis. Sėkmingai ilgalaikiai įmonės veiklai būtinas glaudus bendradarbiavimas su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, padedantis išspręsti išylančius konfliktus ir pasiekti abejoms pusėms naudingus rezultatus. Kiekviena suinteresuotųjų grupė vaidina lemiamą vaidmenį sėkmingo verslo procese, įtraukiant į socialiai atsakingos veiklos planavimą, vykdymą ir rezultatų vertinimą (Kontautienė, 2016).

Vidinė atsakomybė – orientuotą į organizacijos politiką ir praktikas, susijusias su darbuotojų psichologine ir fiziologine gerove, tai apima žmogaus teisių gerbimą, darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, darbuotojų mokymą, lygių galimybių užtikrinimą ir įvairovę (Thompson, 2017). Išorinė atsakomybė – susijusi su aplinkosaugos ir socialinėmis praktikomis, kurios padeda stiprinti įmonės legitimumą ir reputaciją išorinių suinteresuotųjų aktyse. Išorinė atsakomybė apima savanorystę, su priežastimi susijusį marketingą, įmonių filantropiją bei aplinkos ir laukinės gamtos apsaugą (Brudney, 2016).

Nors literatūroje skiriama vidinė ir išorinė atsakomybės, dauguma mikro tyrimų, nagrinėjančių šių atsakomybių poveikį darbuotojų požiūriui ir elgesiui, retai tiria skirtumus ir mechanizmus, susijusius su šių dviejų atsakomybių tipų praktikomis. Šis skirtumas svarbus iš darbuotojo perspektyvos, nes suvokiama vidinė atsakomybė atrodo orientuota į save, o išorinė atsakomybė suvokiama – į kitus (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck ir Igalens, 2018).

Išorinė ĮSA kaip strategija, kai įmonė prisideda prie socialinės problemos ar poreikio už organizacijos ribų, dažniausiai per filantropinę veiklą ar verslo praktikas (Hydock, Paharia ir Blair, 2020), tokia strategija paprastai yra veiksminga ir daro įtaką vartotojų pasirinkimui, gerina vartotojų požiūrį į prekės ženklus ir pačios organizacijos įvaizdį bei stiprina lojalumą prekės ženklui (Haudi, Handayani, Musnaini, Suyoto ir Prasetyo 2022). Vartotojai taip pat reaguoja į įmonės neigiamą elgesį – jei įmonė pažeidžia standartus, vartotojai gali ją „bausti“ mažindami pirkimus. Išorinės atsakomybės įmonei kainuoja pinigų, kurie ne visada atsipera tiesiogiai. Išorinės kompanijos dažnai apima aukas, skiriamas iš vartotojų pirkimų ar darbuotojų savanorystę. Siekiant veiksmingumo būtina, jog išorinės ĮSA pastangos būtų susietos su organizacijos misija ir nebūtų naudojamos kaip trumpalaikė taktika, tai pabrėžia santykių kūrimo pobūdį ir suponuoja autentiškumo svarbą (Wijaya, Wiska ir Gusteti 2021).



2 pav. Įmonės vidinių ir išorinių socialinių atsakomybių poveikio sritys

(Sudaryta darbo autorių pagal Hydock ir kt., 2020; Normantaitė ir Paužulienė, 2024)

Tiek vidinė, tiek išorinė atsakomybės veikia darbuotojų organizacijos identifikacijos forma (Daugėlienė, 2025), kuri yra įmonės efektyvumo veiksnys, teigiamai veikiantis organizacijos rezultatus, tokius kaip darbo pasitenkinimas (Dirgėlaitė, 2025), organizacijos pilietiškas elgesys (Geštautaitė, 2022) ir pasirengimas pokyčiams (Čenkienė, 2017). O neigiamai susijusi su ketinimu palikti darbą. Jones ir Rupp (2016) nustatė, kad darbuotojai, gavę organizacijos palaikymą vykdant bendruomenės paslaugas, labiau jaučia stiprų ryšį su organizacija ir jos praktikomis. Įmonės, dalyvaujančios socialinės gerovės veiklose, įgyja teigiamą įvaizdį ir geriau pritraukia tinkamus darbuotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad JSA iniciatyvos gali būti įgyvendinamos įvairiose pramonės šakose ir skirtingais mastais – nuo vietinių aplinkosaugos projektų iki tarptautinių socialinių programų. Tai sąmoningai kuriamų ekonominių, teisinių, etinių, filantropinių ir aplinkosauginių santykių tarp įmonės ir visuomenės sistema. Ekonominė atsakomybė sudaro pagrindą visoms kitoms, teisinė užtikrina įstatymų laikymąsi, etinė atspindi visuomenės moralinius lūkesčius, filantropinė yra savanoriška parama visuomenei, o aplinkosauginė atsakomybė užtikrina tvarų ir atsakingą verslo veiklos poveikį aplinkai. JSA gali būti vertinama per vidines (organizacijos viduje vykdomos iniciatyvos) ir išorines (veikla, nukreipta į bendruomenę ir aplinką) perspektyvas. Tokiu būdu JSA padeda suderinti verslo tikslus su socialiniais ir ekologiniais visuomenės lūkesčiais. Be to, JSA iniciatyvos prisideda prie darbuotojų motyvacijos, lojalumo ir savęs realizacijos organizacijoje, stiprina jų identifikaciją su įmone bei skatina pozityvų elgesį darbo aplinkoje.

3. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ KAIP ĮMONĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO VEIKSNYS

Įmonės įvaizdis yra kilęs iš psichologijos, grafinio dizaino ir viešųjų ryšių sričių, jis susijęs su momentiniu psichologiniu organizacijos suvokimu, kurį susidaro žmonės ar žmonių grupė (Cornelissen, 2023). Įmonės įvaizdis skirtingiems žmonėms gali būti nevienodas, nes jis priklauso nuo individualaus organizacijos suvokimo, tačiau konkrečios organizacijos tikslinė auditorija gali matyti organizaciją panašiai, jei turi prieigą prie tokio paties pobūdžio informacijos. Organizacija turi kurti įmonės įvaizdžio strategijas iš skirtingų perspektyvų ir atsižvelgti į tikslinių auditorijų kontekstą (Liepuonė ir Rafijevas, 2025). Vis dėl to maisto pardavimo paslaugų kontekste, dėl didelės vartotojų

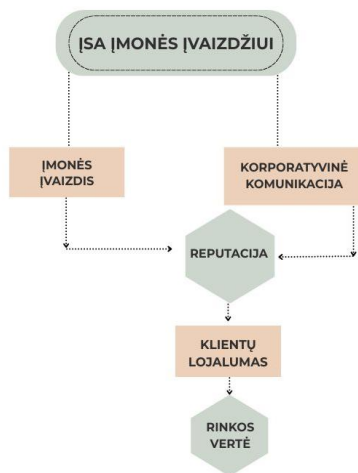
profilų įvairovės, įmonė, teikianti tokias paslaugas ir prekes turėtų labiau orientuotis į universaliai pripažįstamas teigiamas iniciatyvas (Brazytė, 2025), kurios būtų patrauklios vartotojams, siekiant maksimaliai išnaudoti gero įmonės įvaizdžio teikiamus pranašumus. Teigiamas įvaizdis yra vertingas organizacijoms, teigiamo įvaizdžio privalumai: konkurentų veiklos ribojimą ir didesnę grąžą organizacijai, galimybę taikyti aukštesnes kainas, investuotojų pritraukimą, lengvesnę prieigą prie kapitalo šaltinių bei kvalifikuotesnių darbuotojų pritraukimą (Maier, 2016).

Įmonės reputacija – ilgalaiskio įspūdis apie organizaciją, paprastai formuojasi laikui bėgant ir kuriama veiklos pagrindu, kurį susidaro taip pat kaip ir įmonės įvaizdį, žmonės ir žmonių grupės, ir kuris pabrėžia tai, ką organizacija daro ir kaip ji elgiasi (Kanapickas, 2020). Pasak autoriaus Dowling (2016), įmonės reputacija yra susijusi su tuo, ką žmonės galvoja apie organizaciją, remdamiesi turimomis žiniomis ar informacija apie jos veiklą, darbo aplinką, ankstesnius veiklos rezultatus ir ateities perspektyvas. Valaitytė (2024) išskyrė, kad organizacijos reputaciją sudaro šeši pagrindiniai veiksniai: *produktų ar paslaugų kokybė, organizacijos finansiniai rezultatai, požiūris į darbuotojus, aplinkos apsaugos iniciatyvos, ĮSA iniciatyvos ir vadovavimo stilius*. Kiekvieno iš šių veiksmų svarba skiriasi ir priklauso nuo individualių aplinkybių (Lewis, 2025). Klientai linkę labiau palaikyti aukštą reputaciją turinčias organizacijas, demonstruodami didesnę lojalumą ir įsipareigojimą, taip pat tokie klientai gali savanoriškai prisidėti prie organizacijos veiklos – teikti konstruktyvų ryšį su kitais klientais ar padėti gerinti paslaugų procesą. Be išorinių suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo, manoma, kad gera reputacija darbuotojų požiūriu didina jų motyvaciją ir produktyvumą (Čanytė, 2022). Gera įmonės reputacija taip pat gali sumažinti suvokiamą riziką, didinti organizacijos rinkos dalį (Ukrinas, 2025) ir akcijų kainą.

Įmonės įvaizdžio sąvoka turi būti skiriama nuo įmonės reputacijos sąvokos, įmonės įvaizdis yra momentinis auditorijos susiformuojantis mentalinis vaizdinys apie organizaciją, o įmonės reputacija paprastai formuojasi ilgainiui dėl nuoseklios veiklos, kurią sustiprina veiksminga komunikacija. Todėl įvaizdis ir reputacija yra glaudžiai susiję su įmonės komunikacija (Kavaliauskienė, 2022). Šis skirtumas yra itin svarbus analizuojant organizacijų komunikacijos programas, nes įmonės gali taikyti trumpalaikes komunikacijos priemones įvaizdžiui apsaugoti ar stiprinti, o ilgalaiskė – reputacijai kurti. Korporatyvinė komunikacija (Leškuvienė, 2022) apibrėžiama kaip priemonė, leidžianti suderinti visas sąmoningai naudojamas vidines ir išorines komunikacijos formas, siekiant sukurti palankią bazę santykiams su suinteresuotomis šalimis. Korporatyvinė komunikacija gali apimti įvairias priemones, tokias kaip reklama, viešieji ryšiai, integruota rinkodaros komunikacija, pranešimai spaudai, spaudos konferencijos, metinės ataskaitos, įmonių dokumentacija (Cornelissen, 2023). Korporatyvinė komunikacija prisideda prie įmonės reputacijos stiprinimo (Latakienė, 2025), leidžia perteikti svarbią informaciją suinteresuotiems asmenims apie įmonės veiklą ir skatina bendrą teigiamą vertinimą apie organizaciją. Įmonės siunčiami signalai apie rezultatus, socialines normas ar strategiją stiprina ryšį tarp komunikacijos ir įmonės įvaizdžio.

Įmonės reputacija atsispindi įvairiuose aspektuose, įskaitant produktų kokybę, inovacijas, investicijų vertę, žmogiškųjų išteklių valdymą ir ĮSA (Qonita, Moeljadi ir Ratnawati, 2022). Mokslinėje literatūroje nurodomas vienas svarbių veiksmų, darančių įtaką įmonės vertei, tai ĮSA, turintis stiprias sąsajas su įvaizdžiu ir reputacija (Le, 2023), dėl to visuomenė, kreditoriai, investuotojai yra labiau linkę pripažinti įmonę, kuri tinkamai įgyvendina ĮSA iniciatyvas. Pavyzdžiui, Pokhrel, Bajracharya ir Subedi (2024) tyrimas parodė, kad teisinė ir etinė atsakomybė gali padidinti prekės ženklo lojalumą, stiprindama teigiamą įvaizdį. Pasak Abdeen, Rajah ir Gaur (2016) flantropinės atsakomybės iniciatyvos kuria emocinį ryšį su visuomene, stiprina klientų lojalumą ir darbuotojų įsitraukimą, o aplinkosauginė atsakomybė padeda formuoti įmonę kaip atsakingą ir tvarią, didina visuomenės pripažinimą bei ilgalaiskę strateginę vertę (Latif, Gunarathne, Gaskin, San Ong ir Ali 2022). Kadangi pagal Navickienę ir kt. (2016) ĮSA piramidė, ekonominės ĮSA iniciatyvos principai yra piramidės pagrindas, į kurią remiasi įmonės veikla, todėl „pasak autorius Ozili ir Iorember (2024) įmonei itin svarbu užtikrinti finansinį stabilumą ir maksimaliai išnaudoti veiklos teikiamas naudas. Jeigu įmonė nuosekliai ir tęstinai vykdo ĮSA veiklas, rinka tai teigiamai atspindi per akcijų kainų augimą (Havlinova ir Kukacka, 2023), o tai lemia įmonės finansinės vertės didėjimą. Vis dažniau ĮSA vertinama kaip strategija (Maury, 2022), leidžianti atliepti įmonės suinteresuotųjų

šalių lūkesčius, taip sukuriant glaudų ryšį tarp verslo augimo, rinkos pozicijų stiprinimo ir poveikio tvarumui. Strateginės ĮSA iniciatyvos turėtų stiprinti organizacijos įvaizdį, darbuotojų motyvaciją, klientų lojalumą, ryšius su pagrindinėms suinteresuotosiomis šalimis ir gerinti finansinius rodiklius.



3 pav. Įmonės socialinės atsakomybės, įvaizdžio ir reputacijos sąsajų modelis

(Sudaryta darbo autorių pagal Cornelissen, 2023; Kavaliauskienė, 2022; Maier, 2016; Le, 2023; Maury, 2022)

Remiantis autoriais (Cornelissen, 2023; Kavaliauskienė, 2022; Maier, 2016; Le, 2023; Maury, 2022), 3 pav. pateiktas modelis grindžiamas prielaida, kad ĮSA iniciatyvos formuoja pirminį organizacijos įvaizdį ir yra komunikuojamos per korporatyvinės komunikacijos kanalus. Nuosekliai komunikacija leidžia šiam įvaizdžiui stabilizuotis ir transformuotis į reputaciją, kuri laikoma ilgalaikiu organizacijos vertinimu. Sustiprėjusi reputacija didina klientų lojalumą, o tai galiausiai atsispindi vertėje ir finansiniuose rodikliuose.

Organizacijos reputacija kaip socialinis identitetas ir apibūdinama kaip nematerialus turtas, kuris daro reikšmingą įtaką organizacijos veiklos rezultatams, konkurencingumui bei ilgalaikiam egzistavimui rinkoje. Tuo tarpu organizacijos įvaizdis yra labiau trumpalaikis reiškinys, formuojantis pirminį ir momentinį suinteresuotųjų šalių suvokimą apie įmonę, kuris gali kisti priklausomai nuo perduodamos informacijos ir komunikacijos intensyvumo. Įvaizdis ir reputacija glaudžiai tarpusavyje susiję – nuosekliai formuojamas teigiamas įvaizdis ilgainiui transformuojasi į stiprią reputaciją. Šiame procese itin svarbų vaidmenį atlieka korporatyvinė komunikacija, kuri leidžia organizacijai kryptingai perteikti savo vertybes, veiklos principus ir pasiektus rezultatus skirtingoms suinteresuotųjų šalių grupėms.

Strategiškai įgyvendinama ĮSA, formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį ir reputaciją. Nuoseklos ĮSA iniciatyvos ne tik stiprina visuomenės pasitikėjimą įmone, bet ir kuria emocinį ryšį su vartotojais, didina jų lojalumą bei skatina palankesnius pirkimo sprendimus. Galiausiai, stipri reputacija, susiformavusi dėl nuoseklos ĮSA veiklos ir efektyvios komunikacijos, gali sumažinti suvokiamą riziką, pagerinti organizacijos įvaizdį rinkoje, padidinti jos patrauklumą investuotojams bei turėti teigiamą poveikį finansiniams rodikliams.

Mokslinėje literatūroje ĮSA vertinama nevienareikšmiškai. Vieni autoriai pabrėžia jos reikšmę organizacijos reputacijos stiprinimui, konkurencinio pranašumo kūrimui, sąnaudų mažinimui bei ilgalaikės vertės formavimui, tuo tarpu kiti akcentuoja galimus kaštus, interesų konfliktus ar ribotą tiesioginį poveikį finansiniams rezultatams. Rasheed ir Ahmad (2022) teigia, kad

ISA yra konkurencinis pranašumas verslui, kylantis iš nematerialiųjų ir žmogiškųjų išteklių bei įgyvendinamas per tokias kompetencijas kaip komunikacija, vadyba ir organizacinė kultūra. Komerčiame sektoriuje ISA laikoma strateginio planavimo dalimi toms įmonėms, kurios siekia būti sėkmingos, gerinti reputaciją ir ypač išlikti konkurencingos. Organizacijos, įgyvendinančios ISA programas, įgyja privalumų, todėl joms svarbu nuosekliai įsitraukti į įvairias ISA formas, siekiant pelnyti suinteresuotųjų šalių palankumą. O nuoseklus ISA taikymas padeda išvengti rizikų, suteikia įmonėms daugiau kontrolės ir prisideda prie ilgalaikio įmonės augimo. Įmonės konkurencingumas, anot Kontautienės (2016), siejamas su jos gebėjimu greitai ir adekvačiai reaguoti į staigius rinkos pokyčius, ir išlaikyti savo pozicijas joje.

Finansavimo srityje, ISA gali prisidėti prie įmonės sąnaudų mažinimo. Tyrimai rodo (Zheng, 2021), kad socialiai atsakingos įmonės įgyja konkurencinį pranašumą ir patiria mažesnius kapitalo kaštus, taip didindamos savo vertę. Be to, investuotojai ir kreditoriai tokioms įmonėms kelia mažesnius gražos reikalavimus, o tai tiesiogiai mažina finansavimo sąnaudas. Taip pat nustatyta, kad aukštesnius ISA rodiklius turinčios įmonės gali skolintis palankesnėmis sąlygomis, nes jų skolos kaštai yra mažesni.

Ne mažiau svarbi yra ISA reikšmė darbuotojų atžvilgiu. Socialiai atsakingos įmonės dažniau pritraukia ir išlaiko talentingus darbuotojus, didina jų pasitenkinimą darbu, įsitraukimą bei lojalumą organizacijai. Darbuotojai yra labiau linkę dirbti organizacijose, kurios laikosi etikos principų ir rūpinasi jų gerove, o tai tiesiogiai prisideda prie didesnio produktyvumo ir geresnių veiklos rezultatų (Mensah, Agyapong ir Nuertey, 2017). Taigi, ISA tampa svarbiu privalumu formuojant darbdavio įvaizdį ir organizacijos vidinę kultūrą.

Organizacijose egzistuoja nemažai kliūčių, kurias reikia įveikti siekiant įgyventi ISA. Kaip teigia autoriai Ahmadian ir Khosrowpour, (2017), žinios yra esminė sėkmingo ISA įgyvendinimo sąlyga. Vykdamą veiklą skirtingose šalyse būtina išmanyti skirtingus įstatymus ir reglamentus. Tai reikalauja laiko ir išteklių darbuotojų mokymams bei sistemų atnaujinimui pagal besikeičiančius teisės aktus. Įmonės taip pat gali steigti pareigybes ar padalinius, skirtus išimtinai ISA įgyvendinimui ir priežiūrai. Problemos kyla tuomet, kaip mažesnės įmonės neturi pakankamai laiko ir kapitalo atskirtam ISA padaliniui, o didesnėms įmonėms sudėtinga užtikrinti veiksmingą komunikaciją ir ISA procedūrų integraciją visoje organizacijoje. Autoriai taip pat pabrėžia, kad daugiausiai ISA trūkumai susiję su jos įgyvendinimu, kuris reikalauja tyrimų, laiko, išteklių ir kelia etinius iššūkius.

Siekiant sistemingai apibendrinti mokslinėje literatūroje pateikiamus požiūrius į ISA, toliau pateiktoje lentelėje Nr. 2, pateikiami autorių išskirti ISA privalumai ir trūkumai. 2 lentelėje pateikta analizė sudaro pagrindą tolimesniam kritiniam ISA vertinimui organizacijos kontekste.

2 lentelė

ISA privalumai, trūkumai ir poveikio sritys

(Sudaryta darbo autorių pagal Camilleri, 2017; Sawant ir Naik, 2022; Kay ir kt., 2025)

Autoriai (metai)	Poveikio sritis	Privalumai	Trūkumai
Camilleri (2017)	Reputacinė ir etinė dimensija	• ISA skatina inovatyvių produktų ir paslaugų kūrimą, leidžiantį tenkinti visuomenės poreikius ir pasiekti naujus rinkos segmentus. • Tvarių veiklos praktikų diegimas stiprina organizacijos konkurencinį pranašumą bei didina jos patrauklumą vartotojams, investuotojams ir verslo partneriams. • Atsakingas išteklių valdymas ir procesų optimizavimas mažina aplinkosaugines, teises bei reputacines rizikas.	• ISA įgyvendinimas dažnai reikalauja reikšmingų pradinų investicijų į technologijas, darbuotojų kompetencijų ugdymą ir organizacinius pokyčius. • Socialinio, reputacinio ir etinio poveikio vertinimas išlieka metodologiškai sudėtingas dėl riboto rodiklių objektyvumo. • Trumpuoju laikotarpiu investicijos į socialines ir aplinkosaugines iniciatyvas gali mažinti finansinius rezultatus. • ISA strategijų diegimą apsunkina organizacijos dydžio, veiklos

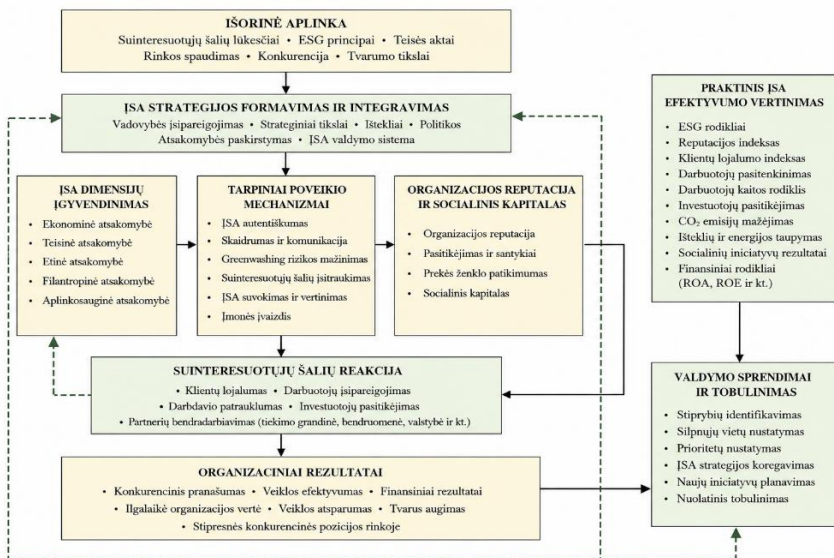
		• ISA prisideda prie ilgalaikės organizacijos vėrtės kūrimo ir finansinio tvarumo užtikrinimo.	sektoriaus bei reguliacinės aplinkos skirtumai.
Sawant ir Naik (2022)	Ekonominė ir organizacinė dimensija	• Efektyvesnis išteklių naudojimas, žiedinės ekonomikos principų taikymas ir atliekų mažinimas leidžia optimizuoti veiklos sąnaudas bei mažinti neigiamą poveikį aplinkai. • Skaidri ISA atskaitomybė stiprina investuotojų, analitikų, žiniasklaidos ir visuomenės pasitikėjimą, gerina prieigą prie investicinio kapitalo bei gali didinti įmonės rinkos vertę. • Pozityvi korporatyvinio pilietiškumo reputacija didina vartotojų lojalumą ir konkurencingumą rinkoje.	• ISA iniciatyvos gali būti suvokiamos kaip prieštaraujančios tradiciniam akcininkų vėrtės maksimizavimo principui, ypač trumpuoju laikotarpiu. • Egzistuoja „greenwashing“ (ekomanipuliacijos) rizika, kai organizacijos deklaruoja tvarią veiklą, tačiau realūs verslo procesai iš esmės nesikeičia. • Nepakankamas ISA veiklų autentiškumas gali mažinti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir silpninti organizacijos reputaciją.
Kay, Vlachos, Tasoulis ir Farndale (2025)	Darbdavio įvaizdžio ir darbuotojų pritraukimo dimensija	• ISA stiprina organizacijos, kaip darbdavio, patrauklumą potencialiems darbuotojams. • Atsakinga veikla prisideda prie pozityvaus organizacijos įvaizdžio formavimo ir reputacijos stiprinimo. • Su pagrindine organizacijos veikla integruotos ISA iniciatyvos didina darbuotojų ir darbo ieškančių asmenų pasitikėjimą organizacija. • Efektyviai įgyvendinama ISA gali tapti svarbiu konkurenciniu pranašumu talentų pritraukimo ir išlaikymo srityje.	• Darbo ieškantieji gali skeptiškai vertinti deklaruojamas ISA iniciatyvas. • Simbolinė arba instrumentinė ISA mažina organizacijos patikimumą ir silpnina darbdavio įvaizdį. • „Greenwashing“ suvokimas gali neigiamai paveikti organizacijos reputaciją bei darbuotojų pasitikėjimą. • Neautentiškas ISA įgyvendinimas gali sukelti priešiną nei numatyta poveikį organizacijos įvaizdžiui ir darbuotojų pritraukimui.

ISA vertinama nevienareikšmiškai, pabrėžiant skirtingus privalumus ir trūkumus, tačiau toks požiūris įvairovės išsiskyrimas yra naudingas, nes leidžia pažvelgti į ISA iš įvairių dimensijų ir geriau suprasti jos daugialypį poveikį organizacijai (Jurgaitytė, 2025). Akivaizdu, kad šiandien korporacijos turi didelę įtaką pasauliui ir gali teikti naudą visuomenei, jei ji gali būti nukreipiama tinkama linkme. Įmonių skaidrumas ir atsakingas elgesys padeda kurti tvirtus ir patikimus santykius su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, o tai pagrindas tvariam verslo vystymuisi. Tokios ISA naudos prisideda prie organizacijos sėkmės bei užtikrina ilgalaikį tvarumą ir stabilumą (Glavas, 2016).

Analizuojamoje lentelėje autoriai vertina ISA per skirtingas poveikio sritis – reputacinę, ekonominę, organizacinę bei darbdavio įvaizdžio dimensijas. Tai rodo, kad ISA yra kompleksiškas reiškinys, darantis įtaką įvairiems organizacijos veiklos aspektams, o skirtingų dimensijų išskyrimas leidžia sistemingiau atskleisti tiek ISA teikiamą naudą, tiek galimas rizikas bei pagrindžia jos daugialypį pobūdį. Pagrindiniai autorių išskiriami privalumai siejami su organizacijos reputacijos stiprinimu, konkurencinio pranašumo kūrimu, finansinių rezultatų gerinimu bei darbdavio patrauklumo didinimu darbo rinkoje. Taip pat pabrėžiama, kad ISA gali prisidėti prie inovacijų kūrimo, naujų rinkų formavimo, efektyvesnio išteklių naudojimo ir ilgalaikio organizacijos tvarumo užtikrinimo. Be to, skaidri ir atsakinga veikla didina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą bei palengvina prieigą prie investicinio kapitalo. Tuo tarpu išskiriami trūkumai atskleidžia, kad ISA įgyvendinimas nėra vienareikšmiškai teigiamas procesas. Viena iš pagrindinių problemų – galimas konfliktas tarp ISA ir pelno maksimizavimo tikslų, ypač trumpuoju laikotarpiu. ISA strategijų įgyvendinimas dažnai reikalauja papildomų finansinių ir organizacinių išteklių, o jų rezultatai ne visada lengvai

išmatuojami, ypač vertinant socialinį ar reputacinį poveikį. Svarbi rizika siejama su ĮSA autentiškumu – jei organizacijos veikla suvokiama kaip paviršutiniška ar orientuota tik į įvaizdžio gerinimą, gali pasireikšti neigiamas efektas. Tokiais atvejais „greenwashing“ (ekomanipuliacijos) praktikos mažina pasitikėjimą organizacija, silpnina jos reputaciją ir gali lemti priešingą nei tikėtasi vartotojų bei darbuotojų reakciją (Camilleri, 2017; Sawant ir Naik, 2022; Kay ir kt., 2025).

Sąvoka „greenwashing“ (ekomanipuliacija / žaliasis smegenų plovimas), taip dažnai vėrčiama ir suprantama lietuvių kalboje. Ši sąvoka apibrėžia vartotojų klaidinimą apie įmonės aplinkosaugines praktikas arba apie produkto ar paslaugos poveikį aplinkai. Torelli, Balluchi ir Lazzini (2020) teigia, kad šis reiškinys pasireiškia, kai įmonės siekia sudaryti klaidingą išpūdį apie savo tvarumą, pabrėždamos teigiamus aspektus ir nutylėdamos neigiamą informaciją. Šiai minčiai pritaria ir Tateishi (2018), kuris „greenwashing“ apibūdina kaip klaidinančią komunikaciją apie organizacijos, produkto ar paslaugos aplinkosauginius rezultatus, slepiant neigiamą informaciją ir pabrėžiant tik teigiamą. Šie autoriai pabrėžia, kad „greenwashing“ yra susijęs su informacijos iškraipymu ir visuomenės klaidinimu. „Greenwashing“ gali pasireikšti dviem lygmenimis, tai įmonės lygmeniu, kai organizacija reklamuoja savo aplinkosaugines iniciatyvas, nors reali veikla joms prieštarauja. Produkto ar paslaugos lygmeniu, kai klaidinama apie konkretaus produkto ekologinius privalumus.



4 pav. Įmonių socialinės atsakomybės poveikio organizacinėms rezultatams modelis
(Sudaryta darbo autorių)

Pagal išnagrinėtos mokslinės literatūros analizę sudarytas ĮSA poveikio organizacijos veiklos rezultatams teorinis modelis (žr. 4 pav.). Modelis atskleidžia ĮSA sampratą, jos rūšių, įgyvendinimo mechanizmų bei poveikio sričių tarpusavio ryšius ir parodo, kaip ĮSA prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo.

Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA nebėra tik papildoma veikla – tai kompleksinis vadybos modelis, kuris, esant strategiškai įgyvendinimui, tiesiogiai yra susijęs su organizacijos konkurenciniu pranašumu, ilgalaikiu finansiniu stabilumu ir klientų lojalumu. Strateginis įgyvendinimas neatsiejamas nuo atsakingo verslumo ir darnaus vystymosi principų. ĮSA yra

tiesioginis įmonės įvaizdžio ir reputacijos formavimo veiksnys. Nors įvaizdis dažniausia yra momentinis, bet nuosekliai įgyvendinama ir komunikuojama ĮSA strategija transformuojasi į ilgalaikę reputaciją, kuri mažina suvokiamą riziką, didina organizacijos rinkos dalį bei tiesiogiai prisideda prie finansinės vertės augimo. Nepaisant gausių privalumų, ĮSA susiduria su skepticizmo bei „greenwashing“ (ekomanipuliacijos) rizika. Jei ĮSA suvokiamos kaip simbolinės, jos gali sukelti priešingą efektą ir pakenkti įmonės patikimumui ir užtarnauti reputacijai.

IŠVADOS

1. Atskleidus įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) sampratą ir jos reikšmę įmonių įvaizdžiui teoriniu aspektu nustatyta, kad ĮSA yra strateginis organizacijos valdymo principas, apimantis ekonominę, socialinę, aplinkosauginę ir etinę atsakomybę bei suinteresuotųjų šalių interesų integravimą į organizacijos veiklą. ĮSA nėra vien filantropinė veikla, tai yra ilgalaikė konkurencingumo didinimo priemonė, kuri stiprina organizacijos reputaciją, didina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir formuoja teigiamą įmonės įvaizdį.
2. Įvertinus socialinės atsakomybės iniciatyvų poveikio sritis įmonės įvaizdžio formavimui nustatyta, kad didžiausią įtaką daro reputacinė, etinė, ekonominė, organizacinė bei darbdavio įvaizdžio dimensijos. ĮSA iniciatyvos prisideda prie vartotojų lojalumo, investuotojų pasitikėjimo, darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo, konkurencinio pranašumo bei ilgalaikės organizacijos vertės kūrimo. Tačiau literatūroje taip pat akcentuojami iššūkiai – didelės pradinės investicijos, sudėtingas socialinio ir reputacinio poveikio vertinimas, trumpalaikis finansinių rezultatų mažėjimas bei „greenwashing“ rizika, galinti neigiamai paveikti organizacijos patikimumą.
3. Suformavus įmonių socialinės atsakomybės poveikio organizaciniams rezultatams modelį nustatyta, kad ĮSA veikia organizacinius rezultatus per tarpusavyje susijusias poveikio grandis. ĮSA iniciatyvos stiprina organizacijos reputaciją, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir darbdavio patrauklumą, o šie veiksniai didina klientų lojalumą, darbuotojų įsipareigojimą, investuotojų pasitikėjimą ir organizacijos konkurencingumą. Galutinis šių tarpininkaujančių veiksnių rezultatas pasireiškia geresniais organizaciniais rezultatais – tvaresniu finansiniu veiklos efektyvumu, ilgalaikės vertės kūrimu, didesniu veiklos atsparumu bei stipresnėmis konkurencinėmis pozicijomis rinkoje. Modelis pagrindžia, kad efektyvus ĮSA įgyvendinimas gali būti laikomas strateginiu veiksniu, darančiu reikšmingą teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams ir ilgalaikiam tvarumui.

LITERATŪRA

1. Abdeen, A., Rajah, E., & Gaur, S. S. (2016). Consumers' beliefs about firms' CSR initiatives and their purchase behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 2–18.
2. Abebe Mamo, Y., Mesele Sisay, A., Dessalegn WoldeSilassie, B., & Worku Angaw, K. (2024). Corporate social responsibilities contribution for sustainable community development: Evidence from industries in Southern Ethiopia. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), Article 2373540.
3. Ahmadian, A., & Khosrowpour, S. (2017). Corporate social responsibility: Past, present, and success strategy for the future. *Journal of Service Science*, 10(1), 1–10.
4. Alimovaitė, L. (2020). Vartotojų elgseną daugialypiuose prekybos kanaluose lemiantys veiksniai [Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas].
5. Brazytė, I. (2025). Dalijimosi žiniomis ir bendradarbiavimo poveikis verslo procesų valdymo įgyvendinimui ir plėtrai [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas].

6. Brudney, J. L. (2016). Designing and managing volunteer programs. In D. O. Renz & R. D. Herman (Eds.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (pp. 688–733). Jossey-Bass.
7. Bučinskaitė, L. (2016). Organizacinių valdymo struktūrų formavimas aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos organizacijose. Konferencijų darbai, 5.
8. Camilleri, M. A. (2017). Corporate sustainability and responsibility: Creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 59–74.
9. Chandler, D. (2020). *Sustainable value creation*. Routledge.
10. Cornelissen, J. P. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE.
11. Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
12. Čanytė, K. (2022). Motyvavimo ir motyvacijos ryšio įtaka darbo kokybei [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas].
13. Čenkienė, R. (2017). Pokyčiams palanki organizacinė kultūra [Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas].
14. Danišauskaitė, K. (2021). Suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrąją socialinėse iniciatyvose motyvai [Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas].
15. Daugėlienė, I. (2025). Organizacijos įvaizdžio atributų poveikio darbuotojų motyvacijai modeliavimas [Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas].
16. Dirgėlaitė, G. (2025). Darbuotojų atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, lavinimo ir tobulinimo, darbuotojų įsitraukimo ir noro keisti darbo vietą sąsajos [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas].
17. Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. *European Management Review*, 13(3), 207–223.
18. El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657.
19. Gapšytė, M. (2016). Įmonių socialinės atsakomybės pažanga Lietuvoje [Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas].
20. Geštautaitė, G. (2022). Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajos organizacijose [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas].
21. Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 144.
22. Halkos, G., Nomikos, S., & Tsilika, K. (2022). Evidence for novel structures relating CSR reporting and economic welfare: Environmental sustainability—A continent-level analysis. *Computational Economics*, 59(2), 415–444.
23. Hartmann, B. (2020). Triple bottom line. In G. O. Baldarelli, M. Del Baldo, & N. Nesheva-Kiosseva (Eds.), *Accounting for sustainability* (pp. 101–110). Routledge.
24. Haudi, H., Handayani, W., Musnaini, M., Suyoto, Y. T., & Prasetyo, T. (2022). The effect of social media marketing on brand trust, brand equity and brand loyalty. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 961–972.
25. Havlinova, A., & Kukacka, J. (2023). Corporate social responsibility and stock prices after the financial crisis: The role of strategic CSR activities. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 223–242.
26. Hopkinson, M. (2017). *The project risk maturity model: Measuring and improving risk management capability*. Routledge.
27. Hydock, C., Paharia, N., & Blair, S. (2020). Should your brand pick a side? How market share determines the impact of corporate political advocacy. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1135–1151.

28. Jiang, L. (2021). Definitions of corporate social responsibility. In S. O. Idowu & R. Schmidpeter (Eds.), *The Palgrave handbook of corporate social responsibility* (pp. 1–20). Springer.
29. Jones, D. A., & Rupp, D. E. (2018). Social responsibility in and of organizations: The psychology of corporate social responsibility among organizational members. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 333–350). SAGE.
30. Jurgaitytė, S. (2025). Įmonių socialinės atsakomybės poveikis vartotojų lojalumui [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas].
31. Kanapickas, M. (2020). Vartotojų suvokiamos įmonių socialinės atsakomybės komunikavimo sąsajos su įmonės reputacija [Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas].
32. Kavaliauskienė, B. (2022). Įmonių socialinės atsakomybės komunikacija vartotojų švietimui [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas].
33. Kay, A. A., Vlachos, P. A., Tasoulis, K., & Farndale, E. (2025). Fraught expectations: A fairness heuristic process model of the pros and cons of CSR for talent acquisition. *Human Resource Management*, 64(2), 465–483.
34. Kontautienė, R. (2016). Įmonių socialinė atsakomybė kaip konkurencingumo veiksnys ekonomikos nuosmukio laikotarpiu [Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas].
35. Latakienė, J. (2025). Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonė [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas].
36. Latif, B., Gunarathne, N., Gaskin, J., Ong, T. S., & Ali, M. (2022). Environmental corporate social responsibility and pro-environmental behavior: The effect of green shared vision and personal ties. *Resources, Conservation and Recycling*, 186, Article 106572.
37. Laurinaitytė, J. (2018). Dalijimosi ekonomikos modelių konkurencinių pranašumų nustatymas ir vertinimas [Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas].
38. Le, T. T. (2023). Corporate social responsibility and SMEs' performance: Mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4565–4590.
39. Leškuvienė, I. (2022). Korporatyvinio istorijų pasakojimo vaidmuo Lietuvos įmonių komunikacijoje [Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas].
40. Lewis, L. (2025). Organizational change. In A. J. Beck, B. B. Cummings, & K. A. Foss (Eds.), *Origins, traditions, and trends of organizational communication* (pp. 415–436). Routledge.
41. Liepuonė, A., & Rafijevs, S. (2025). Socialiai atsakingo verslo įvaizdžio kūrimo ir palaikymo situacijos analizė. Verslas, technologijos, biomedicina: Inovacijų žvalgos 2025, 1, 263–273.
42. Maier, C. T. (2016). Beyond branding: Van Riel and Fombrun's corporate communication theory in the human services sector. *Qualitative Research Reports in Communication*, 17(1), 27–35.
43. Makovskaja, N., & Okunevičiūtė-Neveauskienė, L. (2020). Socialinė gerovė ekonomikos pokyčių kontekste. *Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), Article 4.
44. Maury, B. (2022). Strategic CSR and firm performance: The role of prospector and growth strategies. *Journal of Economics and Business*, 118, Article 106031.
45. Mensah, H. K., Agyapong, A., & Nuerthey, D. (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management*, 4(1), Article 1280895.
46. Murugan, V., Bender, A. K., & Berg-Weger, M. (2025). Social work and social welfare: An invitation. Routledge.

47. Navickienė, V., Dockevičius, L., & Sedlirienė, R. (2016). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka vartotojų pirkimo elgsenai. *Studies in Modern Society*, 7(1).
48. Obrikienė, A., & Šiliasauskas, S. (2022). Demokratijos legitimumas krizės sąlygomis: Teorinis požiūris. *Regional Formation and Development Studies*, 38(3).
49. Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233–252.
50. Ozili, P. K., & Iorember, P. T. (2024). Financial stability and sustainable development. *International Journal of Finance & Economics*, 29(3), 2620–2646.
51. Peters, M., Kallmuenzer, A., & Buhalis, D. (2019). Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 2014–2033.
52. Pokhrel, L., Bajracharya, S., & Subedi, G. (2024). Corporate social responsibility and brand loyalty: The mediating role of brand experience and brand trust among students in Nepali business schools. *Journal of Business and Management*, 8(1), 96–115.
53. Qonita, F., Moeljadi, M., & Ratnawati, K. (2022). The influence of corporate social responsibility on firm value through corporate reputation and financial performance. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 3(3), 691–701.
54. Rasheed, B., & Ahmad, M. (2022). Competitive intensity: Bridging the gap between corporate social responsibility and competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 745–765.
55. Russell, C. A., Russell, D. W., & Honea, H. (2016). Corporate social responsibility failures: How do consumers respond to corporate violations of implied social contracts? *Journal of Business Ethics*, 136(4), 759–773.
56. Saenz, C. (2023). Enhancing community development management and the management of social and environmental impacts to get social license to operate in the mining industry: A Peruvian case study. *Business Strategy & Development*, 6(4), 873–884.
57. Sawant, N., & Naik, S. (2022). Impact of corporate social responsibility activities communicating about a brand. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 10(12), 1645–1653.
58. Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), Article 5965.
59. Tateishi, E. (2018). Craving gains and claiming “green” by cutting greens? An exploratory analysis of greenfield housing developments in Iskandar Malaysia. *Journal of Urban Affairs*, 40(3), 370–393.
60. Thompson, N. (2017). Promoting equality: Working with diversity and difference. Bloomsbury Academic.
61. Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders’ perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407–421.
62. Ukrinas, R. (2025). Organizacijos reputacijos suvokimo ir nustatymo teorinis pagrindimas. *Laisvalaikio tyrimai*, 25, 49–63.
63. Valaitytė, V. (2024, October). Viešojo sektoriaus organizacijos įvaizdžio formavimas. In *Young Scientist Conference / Jaunasis mokslininkas konferencija* (pp. 304–308).
64. Van Der Merwe, J., & Al Achkar, Z. (2022). Data responsibility, corporate social responsibility, and corporate digital responsibility. *Data & Policy*, 4, Article e12.
65. Visser, W. (2016). The future of CSR: Towards transformative CSR, or CSR 2.0. In A. Örtenblad (Ed.), *Research handbook on corporate social responsibility in context* (pp. 339–367). Edward Elgar Publishing.
66. Wijaya, S. A., Wiska, M., & Gusteti, Y. (2021). Analysis of external and internal factors of corporate social responsibility (CSR) implementation in improving community welfare. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, 32(1).

67. Zheng, B. (2021). An empirical study of the impact of corporate social responsibility on the cost of debt (SSRN Scholarly Paper No. 3833171). SSRN.

**THE SIGNIFICANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
INITIATIVES
FOR CORPORATE IMAGE FORMATION**

**Dr. RŪTA MEIŠTĖ^A, Prof. Dr. DAIVA BERŽINSKIENĖ-JUOZAINIENĖ^A,
ASTA DAINYTĖ^B**

^A*Utena Higher Education Institution, Lithuania*

^B*Security Service of the Republic of Lithuania*

ANNOTATION

Corporate Social Responsibility (CSR) has become an essential strategic management tool as stakeholders increasingly expect organizations to create not only economic value but also social and environmental benefits. Consequently, CSR initiatives have emerged as an important factor influencing corporate image, reputation, stakeholder trust, and long-term competitiveness. The object of this study is CSR initiatives in corporate image formation. The aim of the study is to analyse the significance of CSR initiatives for corporate image. The study employed a comparative analysis and systematic review of scientific literature. The findings reveal that strategically implemented CSR initiatives strengthen corporate image, enhance reputation, increase stakeholder trust, improve employee attraction and customer loyalty, and contribute to sustainable competitive advantage.

Keywords: *corporate social responsibility (CSR), corporate image, organizational reputation, stakeholders, organizational performance, competitive advantage, sustainable development.*

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VAIDMUO EUROPOS SĄJUNGOS DRAUDIMO ĮMONIŲ SEKTORIUJE

Dr. RŪTA MEIŠTĖ, MARIJA PIROŽKOVA

Utenos kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

*Šiame straipsnyje nagrinėjama Europos Sąjungos įmonių socialinė atsakomybė draudimo sektoriuje ir pabrėžiamas jų vaidmuo tvarumo ir pasitikėjimo kūrimo procese tiek verslo, tiek asmeniniu lygmeniu. Įvertinus mokslinę literatūrą ir išorinius statistinius duomenis, buvo nustatytas tolesnių tyrimų poreikis. Todėl šio tyrimo klausimas yra toks: kokią vaidmenį socialinė atsakomybė atlieka mažinant finansinę ir reputacijos riziką draudimo bendrovėms? Tyrimo aktualumas: ES įmonių finansinės sritys ir ne tik tvarios bei atsakingos verslo praktikos stoka bei ES teisės aktų reikalavimų atitiktis. **Tyrimo objektas:** Europos Sąjungos įmonių socialinė atsakomybė draudimo sektoriuje. **Tyrimo tikslas** – išanalizuoti Europos Sąjungos įmonių socialinės atsakomybės vaidmenį draudimo sektoriuje. Tyrime naudojami metodai: tyrimui atlikti buvo naudojama statistinių duomenų analizė, mokslinės literatūros analizė bei duomenų grafinis vaizdavimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad laikantis ISA strategijų ir išvestinių finansinių priemonių, draudimo bendrovės žymiai padidino klientų pasitikėjimą ir savo prekės ženklo reputaciją.*

Raktiniai žodžiai: įmonių socialinė atsakomybė (ISA); draudimo bendrovės; vertinimo sistema; Europos Sąjungos išvestinės finansinės priemonės, tvarumas.

ĮVADAS

Temos aktualumas. XXI amžiuje, kuriam būdinga sparti technologinė pažanga, besikeičiantys visuomenės lūkesčiai ir didėjantis aplinkosauginis sąmoningumas, įmonių socialinės atsakomybės (ISA) derinimas ir įgyvendinimas tapo esminiais tvarios verslo praktikos komponentais. ISA nebėra papildoma veikla, o esminė ilgalaikės sėkmės, tvarumo ir patikimumo verslo aplinkoje užtikrinimo dalis.

Šiandien įmonės privalo įtraukti socialinius, aplinkosauginius ir ekonominius aspektus ISA forma į savo pagrindines vertybes, organizacinę kultūrą, sprendimų priėmimo procesus ir strateginį planavimą. Kai kurie autoriai (Wenhardt, Andriukaitienė, 2017; Maon, Lindgreen, Sven, 2010; Camilleri, 2017; Baumgartner, Router, 2017; Ardiansyah, Alnour, 2024) teigia, kad šis požiūris taip pat atitinka šiuolaikinius skaidrumo reikalavimus. Daugelis tyrėjų (Skoltens, 2011; Ottavova, Glaserova, Hasikova, 2023) nurodo, kad ISA praktikos, natūraliai susijusios su rizikos valdymu ir klientų pasitikėjimu, integravimas suteikia unikalių galimybių draudimo sektoriui didinti tiek veiklos efektyvumą, tiek socialinį poveikį. Tačiau trūksta tyrimų, kaip ISA praktikos integravimas konkrečiai veikia draudimo bendrovių tvarumą, konkurencingumą ir socialinį indėlį Europos Sąjungoje, ypač atsižvelgiant į ne gyvybės draudimo apsaugą ir kylančius pasaulinius iššūkius. Taigi, mokslinę problemą galima apibrėžti klausimu: kokią vaidmenį socialinė atsakomybė atlieka mažinant finansinę ir reputacijos riziką draudimo bendrovėse? **Tyrimo objektas:** įmonių socialinė atsakomybė draudimo sektoriuje Europos Sąjungoje.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės vaidmenį draudimo sektoriuje Europos Sąjungoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti ir susintetinti mokslinę literatūrą apie įmonių socialinės atsakomybės tendencijas, ypatingą dėmesį skiriant ne gyvybės draudimo apsaugai, įskaitant turto riziką ir atsakomybę.

2. Įvertinti įmonių socialinės atsakomybės praktikos taikymą mažinant finansinę ir reputacijos riziką Europos Sąjungos draudimo sektoriuje, remiantis statistine Europos draudimo ir profesinių pensijų institucijos (EIOPA) duomenų analize.

3. Sukurti įmonių socialinės atsakomybės stiprinimo draudimo sektoriuje planą.

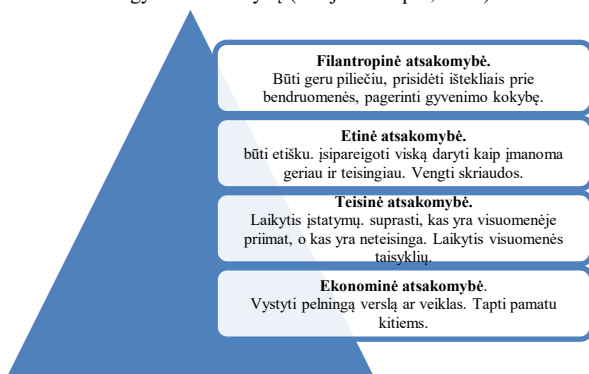
Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, išvadų grafinis vaizdavimas. Tyrimui atlikti buvo analizuojama mokslinė literatūra bei atlikti statistinių duomenų grafiniai vaizdavimai. Dėka atliktos mokslinės literatūros analizės, paaiškėjo esminė turimojo aspekto samprata, o grafinių duomenų vaizdavimas atskleidė tyrimo objekto ĮSA taikymo poveikį bei leido įvertinti pokyčių tendencijas. Tokių metodų derinys leidžia užtikrinti aiškų supratimą kaip ĮSA taktikos laikymasis daro įtaką draudimo bendrovių ekonominiams rezultatams ir rizikos mažinimo tendencijai.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Straipsnyje pabrėžiamas draudimo bendrovių vaidmuo prisidedant prie socialinės plėtros, mažinant ekonominę riziką ir stiprinant ekonominę situaciją. Įgyvendindamos ĮSA priemonės, draudimo bendrovės gali spręsti tokias visuomenės problemas kaip klimato kaita, pajamų nelygybė ir visuomenės saugumas, bei stiprinti savo konkurencinę poziciją rinkoje.

Tyrimas taip pat pateikia įžvalgų apie tai, kaip tvari praktika ir etikos principai leidžia draudimo bendrovėms kurti klientų pasitikėjimą ir patenkinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Užpildydamas tyrimų spragas ir pateikdamas praktines rekomendacijas, šis tyrimas prisideda prie gilesnio ĮSA ir ilgalaikio draudimo sektoriaus tvarumo ryšio supratimo.

1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS DRAUDIMO SEKTORIJE TEORINĖ ANALIZĖ: DRAUDIMO APSAUGOJE

ĮSA tapo aktualia šiuolaikinės verslo praktikos dalimi, suteikiančia įmonėms sistemą valdyti savo veiklos socialinį ir aplinkosauginį poveikį. Pasak „Ecovadis“, visame pasaulyje pripažintos įmonių tvarumo vertinimo teikėjos, ĮSA apibrėžiama kaip savireguliacijos metodas versle, kuriuo siekiama pagerinti įmonės socialinį ir aplinkosauginį poveikį (Sohibullah ir Talapessy, 2025). ĮSA sustiprina įmonės įsipareigojimą plėtoti etišką verslo praktiką, skatinti ekonomikos augimą ir gerinti darbuotojų, jų šeimų ir visuomenės gyvenimo kokybę (Kanji ir Chopra, 2010).



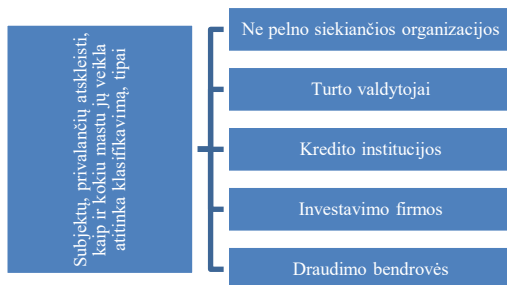
1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės piramidė
(Šaltinis: sudaryta autorių pagal Cusyk, 2021)

Svarbus ISA supratimo modelis yra Archie B. Carroll pristatyta ISA piramidė. Ši piramidė suskirsto ISA į keturias atsakomybės dalys t. y. ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę, kurios pateikiamos hierarchine struktūra (Cusyk, 2021).

ISA piramidėje vaizduojamos atsakomybės dalys apibrėžia ISA sudėtingumą ir iliustruoja, kaip įmonės gali integruoti šias atsakomybes dalys į savo verslo operacijas. Į paveikslą vaizduojama ISA piramidė.

Europos kontekste tokie reglamentai kaip „Mokumas II“ direktyva ir ES taksonomijos reglamentas atlieka svarbų vaidmenį ISA praktikoje draudimo sektoriuje. 2016 m. sausio mėn. priimta „Mokumas II“ direktyva nustato išsamų ES draudimo taisyklių rinkinį. Europos draudimo ir profesinių pensijų institucijos „Mokumas II“ reglamentas yra apibrėžiamas taip: „Tai yra ES draudimo ir perdraudimo įmonių režimas

Nuo 2020 m. liepos mėn. ES taksonomijos reglamentas yra tvaraus finansavimo ES pagrindas. Ši klasifikavimo sistema apibrėžia ekonominės veiklos, atitinkančios aplinkosaugos tikslus, kriterijus, įskaitant prisitaikymą prie klimato kaitos, vandens ir jūrų išteklių apsaugą, taršos prevenciją ir biologinės įvairovės atkūrimą. Nustatydami techninius atrankos kriterijus, klasifikavimo reglamentai padidina rinkos skaidrumą ir palengvina verslo praktikos derinimą su tvarumo tikslais. 2 paveiksle parodyti subjektų tipai, kurie privalo atskleisti savo veiklą pagal Klasifikavimo reglamentą.



2 pav. Subjektų rūšys, kurioms taikomi atskiri informacijos atskleidimo reikalavimai
(Šaltinis: Klasifikavimo reglamentavimas: ataskaitų teikimo įsipareigojimų apžvalga, 2023-06-28)

Europos Komisija, vadovaudamasi Paryžiaus susitarimu – teisiškai įpareigojančia tarptautine sutartimi dėl klimato kaitos – buvo varomoji jėga diegiant tvarią praktiką visuose verslo sektoriuose. Komisijos pastangas remia Europos draudimo ir profesinių pensijų institucija, angl. EIOPA – nepriklausoma patariamoji įstaiga, kurios užduotis – formuoti įrodymais pagrįstą politiką, siekiant skatinti saugią ir tvarią Europos Sąjungą.

2023–2026 m. laikotarpiui EIOPA nustatė strateginius prioritetus, skirtus spręsti tvarumo ir skaitmeninės transformacijos iššūkius, kartu išlaikant finansinį stabilumą. Šie prioritetai apima:

- **Tvarus finansavimas:** atsparių draudimo ir pensijų sistemų kūrimas piliečių ir įmonių labui.
- **Skaitmeninė transformacija:** skaitmeninių inovacijų keliamos rizikos mažinimas.
- **Priežiūra:** priežiūros vykdymas visoje Europoje, daugiausia dėmesio skiriant tarpvalstybinei veiklai.
- **Politikos formavimas:** politikos, atitinkančios visuomenės poreikius, įgyvendinimas.
- **Finansinis stabilumas:** finansų sektoriaus rizikos ir kylančių grėsmių analizės stiprinimas.
- **Vidaus valdymas:** profesinių standartų palaikymas ir teigiamos reputacijos puoselėjimas.

ISA koncepcija teigia, kad draudimo bendrovės turėtų aktyviai dalyvauti savanoriškose iniciatyvose ir prisidėti prie socialinės gerovės be tiesioginės finansinės naudos. Daugelis draudimo bendrovių dalyvauja ISA remdamos bendruomenės iniciatyvas, sprendamos aplinkosaugos

problemas ir prisidėdamos prie socialinės plėtros. Šios iniciatyvos skatina socialinę gerovę ir stiprina santykius su suinteresuotosiomis šalimis. Integruodamos ĮSA į savo strateginius tikslus, draudimo bendrovės prisideda prie platesnio tvaraus vystymosi tikslo, užtikrindamos konkurencingumą sudėtingoje verslo aplinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA integravimas į draudimo sektorių, atspindi nuolatinį verslo praktikos derinimą su socialiniais ir aplinkosaugos prioritetais. Carrollio teoriniai modeliai, tokie kaip ĮSA piramidė, pabrėžia sudėtingą ĮSA pobūdį, atsižvelgiant į finansinę, teisinę, etinę ir filantropinę atsakomybę. Reguliavimo mechanizmai, tokie kaip „Mokumas II“ ir ES taksonomijos reglamentas, dar labiau sustiprina sektoriaus įsipareigojimą siekti tvarumo ir užtikrina skaidrumą, atskaitomybę bei atitiktį aplinkosaugos tikslams. Integruodami šiuos principus į savo įmonės strategiją, draudimo bendrovės prisideda prie socialinės gerovės ir stiprina savo veiklą, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir atitiktį pasaulinei tvarumo darbotvarkei. Šis holistinis požiūris pabrėžia draudimo sektoriaus vaidmenį gerinant ekonomines sąlygas ir sprendžiant pasaulines problemas.

2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRAKTIKOS ĮGYVENDINIMO EUROPOS SĄJUNGOS DRAUDIMO SEKTORIJE VERTINIMAS

Praktinis ĮSA įgyvendinimas draudimo sektoriuje ES yra vienas iš pagrindinių socialinių, aplinkosauginių ir ekonominių tikslų praktikoje. Teoriniai pagrindai ir reguliavimo standartai suteikia pagrindą, kuriuo remiantis šie principai taikomi praktiškai, ir jie išlieka svarbia tyrimų sritimi.

Šiame skyriuje daugiausia dėmesio skiriama ĮSA praktikos integracijos į draudimo bendrovės visoje ES vertinimui. Ypatingas dėmesys yra skiriamas išmatuojamiems rezultatams, t. y. nagrinėjami pagrindiniai rodikliai, įtakojančios augimo tendencijas draudimo srityje. Augimo dinamika leidžia nustatyti ĮSA praktikos įtaką tiek ekonomikos gerinimui tiek rizikos mažinimo rezultatams. Tyrimo duomenų analizei atlikti bei jos rezultatus pagrįsti naudojami Europos draudimo ir profesinių pensijų institucijos (EIOPA) viešai prieinami statistiniai duomenys.. Pasitelkiant statistinę konkrečiai pramonei skirtų duomenų analizę, t. y. nuosekliai išnagrinėjus tokius rodiklius kaip: ne gyvybės draudimo pasirašytų įmokų sumas tarp skirtingų ES šalių, taipogi bendrojo regiono produkto pokytis. Išsamus į konkrečius rodiklius gilinimasis, leidžia nustatyti ĮSA įgyvendinimo tendencijas, iššūkius ir galimybes. Šios analizės įžvalgos ne tik pagerins dabartinės sektoriaus būklės supratimą, bet ir išryškins geriausią praktiką bei sritis, kurias reikia toliau tobulinti, siekiant užtikrinti tvarų augimą ir socialinį poveikį.

Draudimas ir galimybę būti apdraustiems yra svarbūs žmonių gyvenimo būdai šiuolaikiniame ir sparčiai besikeičiančiame gyvenime. Jis tapo neatsiejama dalimi ir absoliučia būtinybe, suteikiančia prieigą prie finansinio saugumo prabangos, t. y. sukuriant galimybes įmonėms ir apdraustiems piliečiams praturtinti saugias ir strategines galimybes valdyti ir susidoroti su jų patiriamą rizika.

Sėkmingas finansinės atsakomybės įgyvendinimas praktikoje draudimo sektoriaus įmonėse gali atrodyti taip: įmonės turėtų siekti kurti ir išlaikyti darbo vietas „žalioje aplinkoje“, t. y. atsakingose darbo sąlygose, įmonės viduje, o ne tik naudotis pigiomis ir nelegaliomis darbo galimybėmis. Draudimo bendrovės turi spręsti ir iš naujo įvertinti tvarias investicijas į jautrias ir didelės rizikos nišas ne gyvybės draudimo srityje, tokias kaip nafta ir dujos, anglis, plastikas ir planuojamas išėjimas į pensiją. Šios rūšies rizika laikoma dažna ir rimta rizika, kuri gali sukelti didelių nuostolių įmonėms ir neišvengiamai sukelti didžiules katastrofiškas situacijas. Įmonės viduje finansinės atsakomybės praktika labai prisideda prie įmonės finansinės grąžos ir portfelio, bendros vertės ir reputacijos, pasitikėjimo ir suinteresuotųjų šalių gerinimo.

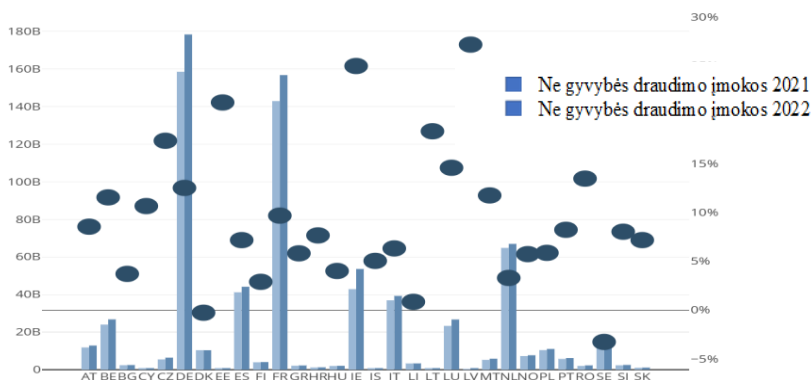
Nepaisant to, teisinė atsakomybė yra svarbi ir pagrindinė vadovybės atsakomybė, užtikrinanti įmonės sėkmę ir klestėjimą. Teisinė atsakomybė leidžia įmonėms sklandžiai bendradarbiauti ir išvengti teisinių bei reguliavimo sankcijų. Praktiškai tai reiškia, kad įmonės privalo ne tik laikytis įstatymų ir kitų teisės aktų, t. y. aplinkosaugos, kovos su pinigų plovimu ir kitų, bet ir būti skaidrios bei sąžiningos visais lygmenimis.

Įmonėje taip pat turėtų būti integruoti nuolatiniai mokymai, siekiant išvengti darbuotojų klaidų, kurios gali sukelti nemalonių situacijų ir pasekmių. Tačiau net jei įmonė visais lygmenimis laikosi minėtų teisės aktų ir teisinių reikalavimų, pagrindinė ir svarbiausia atsakomybė yra etikos kodekso laikymasis, t. y. įmonių etinė atsakomybė.

Kad draudimo bendrovės užtikrintų sėkmę visais lygmenimis, svarbu atskleisti ir pateikti visus duomenis, neklaidinant kliento, pavyzdžiui: išsamią informaciją apie mokesčius ir komisinius, pretenzijų istoriją, metines pajamas ir kt. Pirmenybę teikti klientų poreikiams ir siūlyti kruopščiai pritaikytus verslo sprendimus. ĮSA piramidės uždarymas yra ne mažiau svarbus aspektas, susijęs su filantropine atsakomybe.

Filantropija siekia Romos antikos laikus. Ši praktika klestėjo Europoje Renesanso laikotarpiu, kai ja naudojosi popiežiai ir mėgėjai princai, kurie buvo meno globėjai. Šiandien visų verslo sektorių įmonės aktyviai skatina ir įgyvendina filantropinę mąstyseną ne tik savo versle, bet ir bendroje veikloje, kuria jis grindžiamas. Draudimo bendrovės aktyviai dalyvauja visuomenės gerovės plėtojime, organizuodamos labdaros ar lėšų rinkimo renginius susijusiais tikslais, savanoriaudamos, sportinius renginius, tokius kaip maratonai (lėšų rinkimas kovojant su vėžiu ir kt.).

Žemiau esančioje diagramoje matome nuolatinį bendrųjų įmokų augimą, įskaitant ES šalis, 2022 m. ne gyvybės draudimo sektoriuje (žr. 3 pav.).

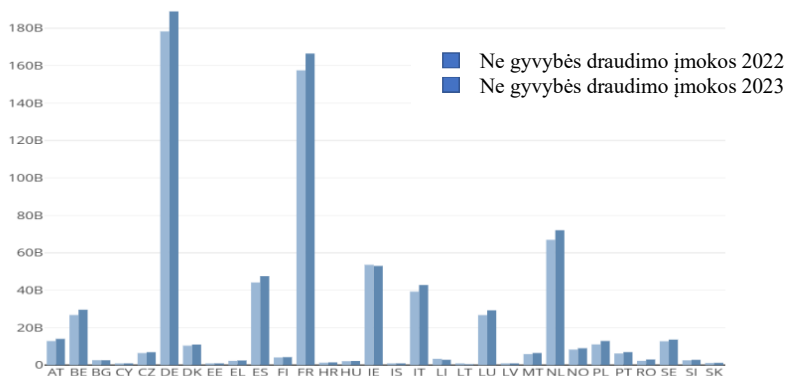


3 pav. Bendra ne gyvybės draudimo pasirašytų įmokų suma pagal šalis 2021 ir 2022 metais

(Šaltinis: EIOPA insurance statistical report, 2023)

Nuolatinis prisidėjimas prie visuomenės gerovės, skatina socialinį įsitraukimą bei padeda užtikrinti ilgalaikius santykius tarp suinteresuotu šalių. Gebėjimas vertinti tokias esmines vertybes kaip pagarba, empatija ir meilė. Tai padeda kurti ir sąmoningai stiprinti vertę kuriantį palaikymą visai visuomenei, o tai lemia pasitikėjimą bendradarbiavimu ir tvirtesnius santykius.

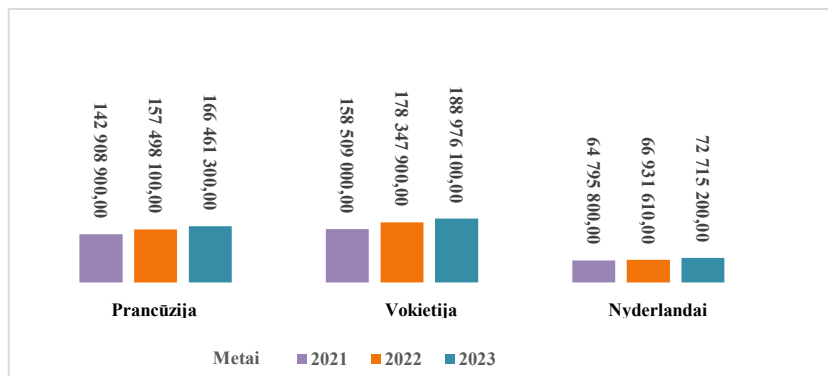
Bendras draudimų įmokų kiekis tiek 2021, tiek 2022 m. parodytas pagal šalį. Delta rodo bendrųjų įmokų procentinį padidėjimą / sumažėjimą šiais metais, palyginti su ankstesniais metais. Nuosekli atranka pagrįsta dvejų metų ataskaitomis.



4 pav. Bendra ne gyvybės draudimo pasirašytų įmokų suma pagal šalis 2022 ir 2023 metais

(Šaltinis: EIOPA insurance statistical report, 2024)

Toliau pateiktoje 2022–2023 m. diagramoje matyti stabilus bendrųjų pasirašytų įmokų augimas daugumoje ES šalių (ES-27) (žr. 4 pav.) 2023 m. ne gyvybės draudimo sektoriuje. Pateikiami apibendrinti ne gyvybės draudimo verslo bendrieji įmokų duomenys tiek 2022, tiek 2023 m. pagal šalis.



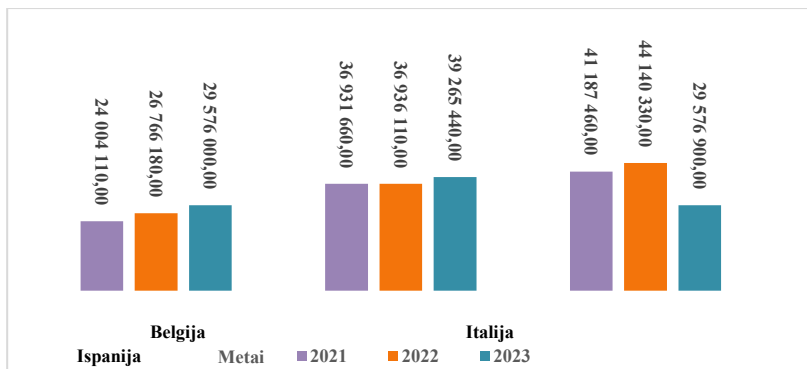
5 pav. Bendro regiono produkto pokytis, milijardais Eur

(Šaltinis: sudaryta autorių pagal EIOPA statistiką, 2023–2024)

Aukščiau pateikti statistiniai duomenys rodo, kad 2021–2023 m. ES šalyse Prancūzijoje, Vokietijoje ir Nyderlanduose padidėjo bendrosios pasirašytų įmokų skaičius (žr. 5 pav.). Bendra bendroji pasirašytų įmokų suma ne gyvybės draudimo srityje turėjo teigiamą poveikį ekonomikos augimui, todėl draudimo niša tapo dar pelningesnė.

Pateiktoje statistinėje diagramoje parodyti bendrųjų pasirašytų įmokų pokyčiai 2021–2023 m. ES šalyse Belgijoje, Italijoje ir Ispanijoje. Bendra bendrųjų pasirašytų įmokų suma ne gyvybės draudimo srityje visose atstovaujamosiose šalyse augo. Tačiau, išskyrus nuolatinį augimą nuo 2021 m.,

2023 m. Ispanijoje BRP šiek tiek sumažėjo (6 pav.). Apskritai, bendri statistiniai duomenys rodo teigiamą ir nuolatinį bendrų įmokų augimą.



6 pav. Bendro regiono produkto pokytis, milijardais Eur
(Šaltinis: sudaryta autorių pagal EIOPA statistiką, 2023-2024)

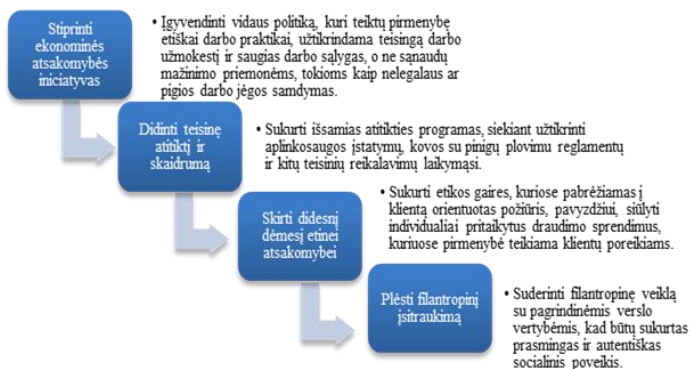
Remiantis statistine analize, galima apibendrinti, kad nuolatinis ĮSA strategijų tobulinimas draudimo sektoriuje kartu su ES tvarumo tikslais prisideda prie sektoriaus augimo ir perėjimo prie tvaresnės praktikos. Teigiama bendrų įmokų tendencija skirtingose ES šalyse rodo, kad ĮSA iniciatyvos turėjo teigiamą poveikį draudimo pramonei, skatindamos sąmoningesnę, ekologiškesnę ir mažos rizikos ekonomiką. Šis poslinkis tvarumo link sektoriuje ne tik atitinka pasaulinius ĮSA tikslus, bet ir suteikia draudimo pramonei galimybę geriau spręsti socialinius ir aplinkosaugos iššūkius ateityje.

3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS STIPRINIMO DRAUDIMO SEKTORIUJE PLANAS

ES ĮSA atlieka pagrindinį vaidmenį draudimo sektoriuje, suderindama pramonės praktiką su socialiniais, aplinkosaugos ir ekonominiais tikslais. Siekdamas geriau integruoti ĮSA, draudimo bendrovės turi teikti pirmenybę tvariai draudimo praktikai, ypač didelės rizikos sektoriuose, tokiuose kaip naftos, dujų ir plastikų pramonė. Užtikrinti tvarią draudimo praktiką bei mažinti galimas ekonomikos rizikas ir aplinkosaugos pasekmes, draudimo bendrovės dažnai vengia drausti įmones, kurių veikla neigiamai įtakoja aplinką ir kelia grėsmę. Išskirtiniais atvejais, jei įmonė yra didelė ir finansiškai pajėgi nešti nuostolius įvykiui atsitikus, sudaromos individualios vertinimo draudimo sąlygos ir sandorai, pvz.: aukštesnes išskaitos įvyko atveju, didesnis tarifas draudimui ir t.t. Pirmenybe atiduodama įmonėms, kurios aktyviai plėtoja tvarią ir nežalingą veiklą, t. y. įmonės, kurios aktyviai integruoja tvaresnius veiklos projektus, klimato kaitos mažinimui, pvz.: žaliavų perdirbimo gamybos įmonės, atsenaujančios energetikos įmonės ir t.t.

Igyvendindamos tvarumo rodiklius ir sutelkdamos dėmesį į aplinkai nekenksmingas investicijas, sektorius mažina aplinkosauginę riziką ir kuria tvaresnę ekonominę aplinką.

Ne mažiau svarbu stiprinti fiskalinę atsakomybę. Draudimo bendrovės turi užtikrinti sąžiningą darbo praktiką, užtikrinti saugias darbo sąlygas ir sąžiningą darbo užmokestį, o ne pasikliauti pigia ar neetiška darbo praktika. Be to, finansinis skaidrumas, pavyzdžiui, visiškas mokesčių, komisinių ir pretenzių patirties atskleidimas, didina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir gerina sektoriaus reputaciją. Šios priemonės ne tik atitinka etikos standartus, bet ir prisideda prie ilgalaikio finansinio stabilumo ir vertės kūrimo. Remiantis tyrimų rezultatais, buvo parengtas planas, skirtas stiprinti ĮSA draudimo sektoriuje (žr. 7 pav.).



7 pav. Įmonių socialinės atsakomybės stiprinimo draudimo sektoriuje planas

Etinė ir teisinė atsakomybė yra būtina norint sukurti pasitikėjimą tarp įmonių ir suinteresuotųjų šalių. Aplinkosaugos ir pinigų plovimo prevencijos taisyklių laikymasis taip pat svarbus visais veiklos lygmenimis. Mokymo programos, skatinančios etiską sprendimų priėmimą, padeda darbuotojams teikti pirmenybę klientų poreikiams ir teikti individualizuotus sprendimus, taip stiprinant klientų santykius ir lojalumą.

Filantropinė veikla sustiprina sektoriaus vaidmenį prisidedant prie visuomenės gerovės. Kai įmonė vadovaujasi savo vertybėmis, ji įgyja autentiškumo ir reikšmingą poveikį. Duomenimis pagrįsti metodai, tokie kaip bendrųjų pasirašytų įmokų (BVP) analizė, suteikia vertingų įžvalgų apie ĮSA iniciatyvų veiksmingumą. Derindamas ĮSA praktiką su ES tvarumo tikslais, draudimo sektorius didina savo poveikį visuomenei ir atlieka lyderio vaidmenį sprendžiant aplinkosaugos ir socialines problemas. Tai leis regionui tvariai augti ir sukurti geresnę ateitį visiems suinteresuotiesiems subjektams.

ES draudimo sektoriaus ĮSA augimo plano rezultatai rodo ĮSA transformacinį potencialą tvariam vystymuisi, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui ir socialiniam poveikiui. Taikydamos tvarią draudimo praktiką, pabrėždamos etinę ir finansinę atsakomybę bei aktyviai dalyvaudamos filantropinėje veikloje, sektorius savo veiklą derina su ES tvarumo tikslais ir pasauliniais socialinės atsakomybės standartais. Šios priemonės kartu sustiprins sektoriaus atsparumą ir sukurs ilgalaikį pasitikėjimą su klientais ir suinteresuotosiomis šalimis. Be to, duomenimis pagrįstų įžvalgų panaudojimas užtikrina nuoseklų ĮSA iniciatyvų įgyvendinimą, leisdamas draudikams veiksmingai spręsti kylančius socialinius ir aplinkosaugos iššūkius.

Plane draudimo sektorius apibrėžiamas kaip pagrindinis mažos rizikos, aplinkai sąmoningos ir socialiai teisingos ekonomikos dalyvis, kuriantis vertę įmonėms ir visuomenei. Taikydamos visapusišką ir integruotą požiūrį į socialinę atsakomybę, draudimo pramonė užsitikrina savo, kaip tvaraus vystymosi katalizatoriaus ir patikimo partnerio sprendžiant pasaulinius iššūkius, vaidmenį.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad įmonių socialinė atsakomybė vis labiau pripažįstama svarbiu draudimo elementu. Literatūra rodo, kad įmonių socialinės atsakomybės praktika regione vystosi nuo tradicinės rizikos valdymo perspektyvos iki integruotos ir aktyvios strategijos, kurioje atsižvelgiama į aplinkosaugos, socialinius ir valdymo (ESG) veiksnius. Įmonių socialinė atsakomybė laikoma neatsiejama rizikos vertinimo, draudimo rizikos vertinimo ir pretenzijų valdymo dalimi.

Mokslininkai taip pat sutinka, kad įmonių socialinė atsakomybė draudime daugiausia dėmesio skiria tvarios verslo praktikos skatinimui.

2. Statistinė konkrečių pramonės šakų duomenų analizė patvirtina, kad įmonių socialinė atsakomybė praktika yra aktyviai integruojama į ES draudimo sektoriaus verslo operacijas. Duomenys rodo, kad įmonių socialinė atsakomybė integravimo praktika, pavyzdžiui, tvarus rizikos vertinimas ir pretenzijų valdymas draudime, prisideda prie bendro pramonės tvarumo ir augimo. Bendra augimo tendencija pabrėžia įmonių socialinė atsakomybė veiksmingumą gerinant veiklos atsparumą ir didinant rinkos konkurencingumą bei mažinant riziką
3. Draudimo sektorius pabrėžė tvaraus draudimo, etiškos praktikos, skaidrumo ir filantropinio įsitraukimo svarbą siekiant ne tik socialinių ir aplinkosaugos tikslų bet ir rizikos mažinimui. Įgyvendindamas šias priemones, regionas didins atsparumą ir prisidės prie tvaraus vystymosi. Toks požiūris sukuria ilgalaikę vertę įmonėms ir suinteresuotosioms šalims, kartu pozicionuodamas pramonę kaip pagrindinį veikėją sprendžiant pasaulinius iššūkius.

REKOMENDACIJOS

Draudimo bendrovės turėtų toliau integruoti aplinkosaugos, socialinius ir valdymo (ESG) kriterijus į savo rizikos vertinimo, draudimo ir pretenzijų valdymo procesus. Dėmesys tvarumui ir socialinei atsakomybei gali pagerinti tiek rizikos mažinimą, tiek ilgalaikį pelningumą.

Draudimo bendrovės raginami susieti savo verslo veiklą su socialiniais ir aplinkosaugos tikslais, kurti pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių ir užtikrinti ilgalaikį tvarumą. Įgyvendindami tvarius rizikos vertinimus, didindami skaidrumą ir teikdami pirmenybę etiškai bei labdaringai praktikai, draudimo bendrovės gali įveikti naujus iššūkius ir pagerinti savo reputaciją rinkoje.

TOLIMESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS

Reikia atlikti tolesnius tyrimus, kad būtų galima išanalizuoti tiesioginį ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų ir konkrečių finansinių rezultatų, tokių kaip pelningumas, rizikos mažinimas ir klientų lojalumas draudimo sektoriuje. Tolesni tyrimai gali suteikti gilesnių įžvalgų apie ilgalaikį įmonių socialinės atsakomybės praktikos poveikį įmonių veiklos rezultatams.

LITERATŪRA

1. Ardiansyah, M., & Alnoor, A. (2024). Integrating corporate social responsibility into business strategy: creating sustainable value. *Involvement International Journal of Business*, 1(1), 29-42.
2. Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
3. Camilleri, M. A. (2017). *Corporate sustainability, social responsibility and environmental management*. Springer.
4. Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119-143.
5. Kusyik, S. (2021). Carroll's DRS pyramid: An empirical investigation of SME CRS orientation. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(4), 100-115.
6. Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
7. Ottavová, M., Gláserová, J., & Hasíková, I. (2023). Social responsibility for insurance companies. *Montenegrin Journal of Economics*.

8. Scholtens, B. (2011). Corporate social responsibility in the international insurance industry. *Sustainable Development*, 19(2), 143-156.
9. Sohibullah, M., & Talapessy, G. F. (2025). Implementation of Sustainable Practices Based on Ecovadis Recommendations In Flavor and Fragrance Raw Material Supply Companies. *Journal of Social Research*, 4(3), 429-440.
10. Vveinhardt, J., & Andriukaitiene, R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation. *Economics & sociology.*, 10(3), 294-320.
11. <https://www.algoodbody.com/insights-publications/taxonomy-regulation-an-overview-of-the-reporting-obligations>
12. EIOPA insurance statistical report, 2023, https://www.eiopa.europa.eu/publications/european-insurance-overview-report-2023_en
13. EIOPA insurance statistical report, 2024, https://www.eiopa.europa.eu/publications/financial-stability-report-december-2024_en
14. <https://eurlex.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj/eng>
15. https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii_en
16. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852>
Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (OJ L 198, 22.6.2020, p. 13–43).
17. Paris Agreement. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/paris-agreement-climate/#what>

ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE INSURANCE SECTOR IN THE EUROPEAN UNION

Dr. RŪTA MEIŠTĖ, MARIJA PIROŽKOVA

Utena Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

Relevance of the topic. In the 21st century, characterized by rapid technological advancements, changing societal expectations, and increased environmental awareness, corporate social responsibility (CSR) alignment and implementation have become essential components of sustainable business practices. CSR is no longer an additional activity but an essential part of ensuring long-term success, sustainability, and credibility in the business environment.

Businesses today must incorporate social, environmental, and economic considerations in the form of CSR into their core values, organizational culture, decision-making processes, and strategic planning. Several authors (Vveinhardt, Andriukaitiene, 2017; Maon, Lindgreen, Sven, 2010; Camilleri, 2017; Baumgartner, Router, 2017; Ardiansyah, Alnour, 2024) argue that this approach also satisfies modern demands for transparency. Current Challenges. Other authors (Scholtens, 2011; Ottavova, Glaserova, Hasikova, 2023) point out that the integration of CSR practices naturally related to risk management and customer trust offers unique opportunities to the insurance sector to enhance both operational efficiency and social impact. However, there is a lack of research on how the integration of CSR practices specifically affects the sustainability, competitiveness, and social contribution of insurers within the European Union, especially in relation to non-life insurance coverage and emerging global challenges. Thus, the **scientific problem** can be defined by the question: *How can the integration of corporate social responsibility practices within the insurance sector in the European Union promote social development, economic stability, and*

industry longevity while addressing contemporary needs for transparency, accountability, and accountability?

The Object of the Research: corporate social responsibility in the insurance sector in the European Union.

The Aim of the Research: to analyse the role of corporate social responsibility in the insurance sector in the European Union.

The Objectives of the Research:

1. To review and synthesize scientific literature on corporate social responsibility trends, with a focus on non-life insurance coverage, including property risks and liabilities.
2. To evaluate the implementation of corporate social responsibility practices and derivatives within the insurance sector in the European Union, supported by a statistical analysis of industry-specific data.
3. To create a plan of strengthening corporate social responsibility in the insurance sector.

Research Methods: analysis of scientific literature, statistical data analysis, graphical representation of findings.

The Significance of the Research. The article emphasizes the role of insurance companies in contributing to social development, minimizing economic risks, and strengthening the economic situation. By implementing CSR measures, insurance companies can address societal issues such as climate change, income inequality, and public safety, and strengthen their competitive position in the market.

The study also provides insights into how sustainable practices and ethical principles enable insurance companies to build customer trust and meet stakeholder expectations. By filling research gaps and offering practical recommendations, this study contributes to a deeper understanding of the relationship between CSR and the long-term sustainability of the insurance sector.

Statistical analysis of industry-specific data confirms that CSR practices are integrated into the business operations of the EU insurance sector. The observed trends in gross written premiums (GWP) in nonlife insurance in the EU reflect positive developments, especially in countries such as France, Germany and the Netherlands, where the CSR-based nonlife insurance segment continues to grow. The data shows that CSR practices, such as sustainable risk assessment and claims management in insurance, contribute to the overall sustainability and growth of the industry. The overall trend highlights the effectiveness of CSR in improving operational resilience and increasing market competitiveness. The study also highlights the critical role of regulatory frameworks such as the EU Taxonomy Regulation and Solvency II in creating an enabling environment for the implementation of CSR practices in the industry.

The insurance sector has highlighted the importance of sustainable insurance, ethical practices, transparency and philanthropic engagement in achieving social and environmental goals. By implementing these measures, the region will build resilience and contribute to sustainable development. This approach creates long-term value for companies and stakeholders, while positioning the industry as a key player in addressing global challenges.

Keywords: corporate social responsibility (CSR); insurance companies; rating system; European Union derivatives, sustainability.

GERA IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLA TĖVŲ IR PEDAGOGŲ POŽIŪRIU

INETA OŽALINSKIENĖ^A, RIMANTA PAGIRIENĖ^B

^A*Panevėžio r. Naujamiesčio lopšelis-darželis „Bitutė“, Lietuva*

^B*Panevėžio kolegija, Lietuva*

ANOTACIJA

Straipsnio tikslas – išanalizuoti pedagogų ir tėvų požiūrį į svarbiausius geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos aspektus. Tyrimo metodas – anketinė tėvų ir pedagogų apklausa. Tyrimas atskleidė, kad pedagogų ir tėvų požiūriu svarbiausi geros mokyklos aspektai yra vaiko gerovė, individualizuotas ugdymas, pedagogų profesionalumas bei pedagogų ir šeimos bendradarbiavimas, o pagrindinės kliūtys ikimokykliniame ugdyme – specialistų trūkumas bei nepakankamas finansavimas. Tačiau kai kuriais klausimais abiejų ugdytojų grupių nuomonių išsiskyrė: tėvams ypač svarbus vaiko emocinis saugumas ir vadovavimo kokybė, o pedagogams – ugdymo(si) aplinka, švietimo pagalbos specialistų indėlis ir tyrimais grįsta ugdymo praktika. Šie skirtumai atspindi skirtingą patirtį ugdymo procese ir pagrindžia būtinybę stiprinti konstruktyvų dialogą tarp abiejų ugdytojų grupių.

Raktiniai žodžiai: ikimokyklinis ugdymas, geros mokyklos koncepcija.

IVADAS

Švietimas yra visuomenės pažangos pamatas ir šalies augimo variklis, todėl geros mokyklos koncepcija yra neatsiejama nuo visuomenės ir konkrečios mokyklos bendruomenės (pedagogų, mokinių ir jų tėvų) poreikių ir lūkesčių. Šiandien aplinka kinta taip sparčiai, kad kiekvienai ugdymo įstaigai kuriant savo geros mokyklos modelį tenka atsižvelgti ne tik į tai, kas laikyta gera mokykla praeityje, bet ir į moderniausias švietimo tendencijas.

Geros mokyklos koncepcijoje (2015) akcentuojamas vaikas, jo prigimtinių galios, ugdymas ir saviugda. Šios idėjos pamatas yra humanistinėmis vertybėmis grindžiamas ugdymas. Geroje mokykloje ugdymas nėra savitiksliis – jis padeda mokiniui ugdytis jam aktualias kompetencijas, moko lankstumo kintant aplinkai bei gebėjimo susidoroti su iššūkiais, skatina savarankiškai kelti klausimus ir mąstyti, moko mokytis, pasirinkti, įprasminti žinias (*Geros mokyklos koncepcija*, 2015).

Ikimokyklinio ugdymo, kaip vienos iš pirmųjų ir pagrindinių vaiko asmenybės formavimo pakopų, paskirtis – sudaryti kuo palankesnes sąlygas kiekvienam vaikui įgyti ir plėtoti asmenines kompetencijas. Tikslingas ugdymas pirmaisiais vaiko gyvenimo metais turi didelę įtaką sėkmingai jo intelekto ir kalbos raidai. Ikimokyklinį ugdymą reglamentuojantys dokumentai akcentuoja *Geros mokyklos koncepcijoje* (2015) išsakytas idėjas ir jas papildo. *Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse* (2023) pateikiamos rekomendacijos, kaip organizuoti ikimokyklinį ugdymą, atsižvelgiant į vaiko raidos ypatumus, naujausius mokslo tyrimus, ikimokyklinės pedagogikos kaitos tendencijas, užsienio šalių ikimokyklinio ugdymo programų modelius bei gerąją praktinę mūsų šalies patirtį.

Apie gerą, sėkmingą, efektyvią ir kitais pažymiais apibūdinamą mokyklą diskutuojama gana dažnai. Leidinyje „Švietimo problemos analizė“ (2017) nurodomi pagrindiniai geros mokyklos požymiai: bendros vertybės ir tikslai, ugdymui(si) tinkama aplinka, strateginis valdymas, lyderystė, aukšti ugdytinių pasiekimų lūkesčiai, nuolatinė mokymosi pažangos stebėseną, bendradarbiavimas su tėvais, tikslingas esminių gebėjimų ugdymas, skatinamasis pozityvus vertinimas, grįžtamasis ryšys, vertinimo rezultatų panaudojimas, orientavimasis į suinteresuotųjų poreikius, personalo bendradarbiavimas, mokykla kaip besimokanti organizacija, dėmesys mokymui ir mokymuisi, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (*Gera mokykla: vizija ir realybė*, 2017). Mūsų šalies mokslininkai nagrinėja bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės susitarimų svarbą kuriant gerą mokyklą, tačiau trūksta patikimos informacijos apie tai, kas lemia ikimokyklinio ugdymo kokybę ir kokia turi būti gera ikimokyklinio ugdymo mokykla.

Tyrimo objektas – geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos samprata.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti pedagogų ir tėvų požiūrį į svarbiausius geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos aspektus.

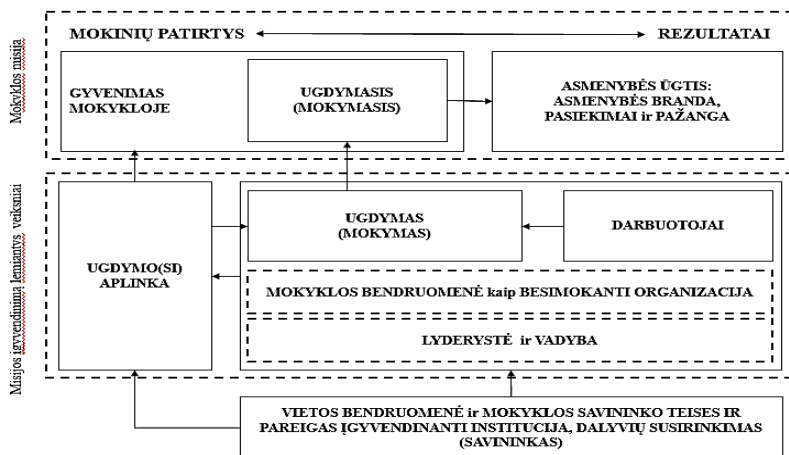
Uždaviniai:

1. Aptarti geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos sampratą teoriniu aspektu.
2. Palyginti pedagogų ir tėvų akcentuojamus geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos aspektus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, aprašomoji statistinė duomenų analizė.

1. GEROS IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS SAMPRATA TEORINIU ASPEKTU

Bandant atsakyti į klausimą, kaip šiandieninė mokykla turėtų atliepti besikeičiančius visuomenės poreikius, 2015 m. remiantis pažangiomis tarptautinėmis švietimo idėjomis bei Lietuvos kontekstu buvo sukurta *Geros mokyklos koncepcija*. Šio dokumento tikslas – būti universaliu šiuolaikinės mokyklos raidos orientyru, nurodančiu, kokie mokyklos bruožai laikomi vertingais bei pageidaujamais, paskatinti mokyklų bendruomenių kūrybiškumą bei mokyklų tobulinimo iniciatyvas. Koncepcijoje pateikta geros mokyklos apibrėžtis: „Gera mokykla – tai pamatinėmis humanistinėmis vertybėmis ugdymą grindžianti, prasmės, atradimų ir asmens ugdymo(si) sėkmės siekianti mokykla, kuri savo veikloje vadovaujasi mokyklos bendruomenės susitarimais ir mokymusi“ (7 punktas). Nuo švietimo visiems pereinama prie švietimo kiekvienam, t.y. personalizuoto, suasmeninto ugdymo(si), pripažįstant, kad žmonių patirtys, poreikiai ir siekiai skiriasi, o mokomasi skirtingais tempais ir būdais. Mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, grupėse, komandose, socialiniuose ir virtualiuose tinkluose. Mokomasi visą gyvenimą, o imlesni naujovėms mokiniai kartais tampa savo mokytojų mokytojais. Plintant mokymuisi iš elektroninių šaltinių, tuo pačiu suvokiama aktyvaus, patyriminio mokymosi svarba (*Geros mokyklos koncepcija*, 2015).



1 pav. Geros mokyklos modelio schema
(Šaltinis: *Geros mokyklos koncepcija*, 2015)

Geros mokyklos koncepcija kuria naują švietimo kokybės standartą, kuris yra orientuotas į lankstumą, inovacijas ir mokymosi proceso pritaikymą kiekvienam vaikui. Geros mokyklos modelyje išskirti pagrindiniai mokyklos veiklos aspektai, atspindintys mokyklos misiją, misijos įgyvendinimą

lemiančius veiksnius ir mokyklos gyvavimo prielaidas. Šie aspektai ir jų tarpusavio ryšiai pavaizduoti geros mokyklos modelio schemoje (1 paveikslas).

Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose reikalauja aiškiai apibrėžtų veiklos principų, vertybių, įstaigos savitumo įvertinimo bei nuolatinės kokybės stebėsenos. Siekiant aukštesnės mokyklos veiklos kokybės svarbu identifikuoti veiklos stipriąsias puses, kylančius iššūkius ir numatyti tobulintinas mokyklos veiklos sritis. Tai akcentuojama *Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinėse rekomendacijose* (2023), kurių tikslas – stiprinti besimokančią mokyklos bendruomenę, kurioje įsivertinimo procesas tampa integralia mokyklos veiklos dalimi, laiduojančia individualius kiekvieno bendruomenės nario ir mokyklos, kaip organizacijos, pokyčius. Dokumente pateiktas mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo modelis išryškina ikimokyklinio ugdymo unikalumą, specifiškumą ir turi aiškias sąsajas su *Geros mokyklos koncepcijoje* (2015) apibrėžtais geros mokyklos aspektais ir jų ryšiais. Pateiktoje įsivertinimo modelio schemoje matyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybę atspindi 7 pagrindinės sritys: 1) vaiko gerovė, 2) ugdymasis, 3) ugdymo(si) aplinkos, 4) ugdymo strategijos, 5) pasiekimų vertinimas ir ugdymo planavimas, 6) bendradarbiavimas su vaikų šeimomis, 7) besimokančios organizacijos kultūra (2 paveikslas).



2 pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo modelis

(Šaltinis: *Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos*, 2023)

Tiek *Geros mokyklos koncepcijoje* (2015), tiek *Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programų, veiklos kokybės įsivertinimo metodinėse rekomendacijose* (2023) pabrėžiama vaiko gerovė, kaip pagrindinė ugdymosi tikslų ir veiklų ašis. Vaikas turi būti ugdomas saugioje, kūrybingoje, jo poreikiams pritaikytoje aplinkoje. Užtikrinant vaiko gerovę ypač svarbus bendradarbiavimas su šeima. Mokyklos bendruomenėje skatinama savivalda, ugdomos bendruomenės narių kompetencijos, siekiant nuolatinio mokyklos, kaip organizacijos, progreso. Abiejų dokumentų sąsajos rodo darnų požiūrį į šiuolaikinį ikimokyklinį ugdymą, kuriame svarbiausią vietą užima vaiko asmenybės ugdymas ir mokyklos bendruomenės tobulėjimas.

Užsienio šalių tyrėjų darbuose tarp svarbiausių geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos požymių taip pat akcentuojama vaiko gerovė ir jo individualių poreikių tenkinimas, ugdymo proceso lankstumas ir pritaikymas vaiko raidai. Išskirtinę vietą ikimokykliniame ugdyme užima pedagogų bendradarbiavimas su vaiko šeima. Pasak Markström ir Simonsson (2017), Švedijos ikimokyklinio

ugdymo įstaigose kuriamos įvairios praktikos, kuriomis siekiama sumažinti atotrūkį tarp šeimos ir mokyklos. Mokytojai, norėdami užmegzti ryšį su vaiku ir geriau jį pažinti, turėtų stebėti vaiko ir tėvų tarpusavio sąveiką. Aktyvus tėvų įsitraukimas į adaptacijos procesą padeda vaikui sklandžiai pereiti iš namų į ikimokyklinio ugdymo įstaigą ir atvirkščiai. Berčnik ir Devjak (2017) Slovėnijoje atlikti tyrimai atskleidė, kad tėvų vertybių sistema, susijusi su vaikų ugdymu, dažnai skiriasi nuo ikimokyklinių įstaigų vertybių sistemos, todėl labai svarbu užtikrinti pagarbą įvairovei, pasirinkimui, šeimos vertybėms ir supratingumą prieštaraujantiems interesams. Visa tai pasiekti padeda atvira erdvė pokalbiams ir dialogui (Berčnik ir Devjak, 2017).

Turkijos tyrėjų Karademir ir kt. (2017) požiūriu, ikimokyklinio ugdymo mokyklos kokybei įtakos turi ne tik bendradarbiavimas su tėvais ir jų įsitraukimas į ugdymo procesą, bet fizinė aplinka ir mokymosi priemonės, mokytojų kompetencijos, vaikų skaičius klasėje, mokytojo ir vaiko sąveika, ugdymosi programos bei jų kokybė. Cakir ir Uludag (2022) sudarytame ankstyvojo ugdymo struktūros – proceso modelyje kokybę lemia keturios pagrindinės dalys:

1. Švietimo įsitikinimai (požiūris į vaiką, ugdymo tikslai ir siekiai);
2. Struktūrinės ypatybės (mokytojo kvalifikacija, mokytojo ir vaiko santykis);
3. Ugdymo procesas (mokytojo ir vaiko sąveika, vaikų tarpusavio sąveika, visos grupės ir individualus vaiko ugdymas);
4. Bendradarbiavimas su šeima ir kitomis socialinėmis institucijomis.

Visų šių komponentų dėka kokybė gali būti kiekybiškai įvertinama / išmatuojama. Kiekviena sudedamoji dalis nagrinėjama atskirai, tačiau visos keturios kartu daro įtaką vaikų ir jų šeimų raidai (Cakir ir Uludag, 2022).

Geroje ikimokyklinio ugdymo mokykloje reikšmingą vaidmenį planuojant, įgyvendinant ir vertinant ugdymo procesą atlieka mokytojai, kurie, pasak Konca ir Ilhan (2021), prisideda prie vaikų raidos, skatindami jų tobulėjimą. Geras ikimokyklinio ugdymo pedagogas geba integruoti studijų metu įgytas teorines žinias su savo asmeninėmis savybėmis ir profesine patirtimi. Pedagogui svarbu įvertinti, kad kiekvienas vaikas yra unikalus, turintis individualių raidos ypatumų, asmeninių savybių bei įvairių kompetencijų, kurios pasireiškia skirtingu lygiu (Konca ir Ilhan, 2021). Šį teiginį toliau išplėtojo Gündoğdu (2021), akcentuodamas, kad kokybiškam vaiko ugdymui būtini kognityviniai stimulai, kalbos sąveika, teigiama socialinė ir emocinė patirtis bei vaiko savarankiškumą palaikanti aplinka. Næsby (2021) teigimu, vienas iš aukštos ugdymo įstaigos veiklos kokybės požymių – darbuotojų gebėjimas užmegzti teigiamus santykius su vaikais, parodant jautrumą ir reagavimą. Įtraukijį ugdymą tikslinga siesti su personalizuotu ugdymu, atitinkančiu kiekvieno vaiko ugdymosi galias ir poreikius. Gera mokykla atliepia vaikų poreikius, sukuria jiems sąlygas patirti sėkmę. Mokymosi aplinkai būdingas dialogas, ugdymo centre – vaikų veiklos ir sumanymai (Næsby, 2021).

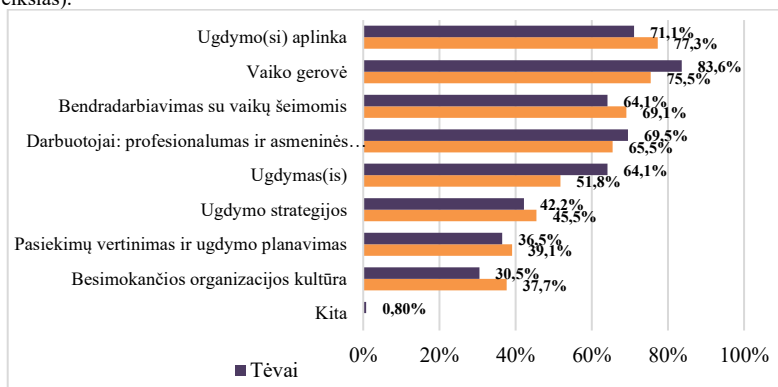
Ugdymas, pasak Atabey (2020), turi būti suvokiamas kaip visuma – vaikas, mokytojas, tėvai, vadovas ir bendruomenė – ir visi šie elementai turi būti nagrinėjami vadovaujantis komandinės dvasios, komunikacijos ir bendradarbiavimo principais. Gokalp ir kt. (2021) teigimu, kiekvienos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kryptį sąlygoja tikslai, kuriuos ji siekia įgyvendinti. Taigi, ikimokyklinio ugdymo kokybę lemia ugdymo programa, personalo savybės, mokytojų elgesys ir praktika, darbuotojų, vaikų ir šeimos sąveika bei struktūrinė aplinka.

Analizuojant įvairių šalių patirtį, išryškėjo, kad gera ikimokyklinio ugdymo mokykla turėtų būti orientuota į vaiko gerovę ir individualius poreikius, o ugdymo procesas – lankstus ir pritaikytas vaiko raidai. Pabrėžiamas aukštos kvalifikacijos pedagogų, gebančių reaguoti į vaiko poreikius ir kurti teigiamus santykius, vaidmuo. Daugelyje šalių akcentuojamas bendradarbiavimas tarp šeimos ir mokyklos, tėvų įsitraukimas į ugdymą. Tai laikoma svarbiu veiksmu, padedančiu vaikui sklandžiai pereiti iš namų į ugdymo įstaigą ir užtikrinančiu ugdymo kokybę. Taip pat pabrėžiama saugios, palaikančios ir įtraukios aplinkos svarba, kurioje vaikas gali tyrinėti, žaisti ir inicijuoti savo veiklas. Skirtingų šalių pavyzdžiai atskleidžia, kad geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos samprata apima ne tik ugdymo turinį ir metodus, bet ir socialinius aspektus, tokius kaip pastitėjimas, pagalba įvairovei, atviras dialogas ir bendruomenės įsitraukimas.

2. PEDAGOGŲ IR TĖVŲ POŽIŪRIŲ Į GERĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLĄ TYRIMAS

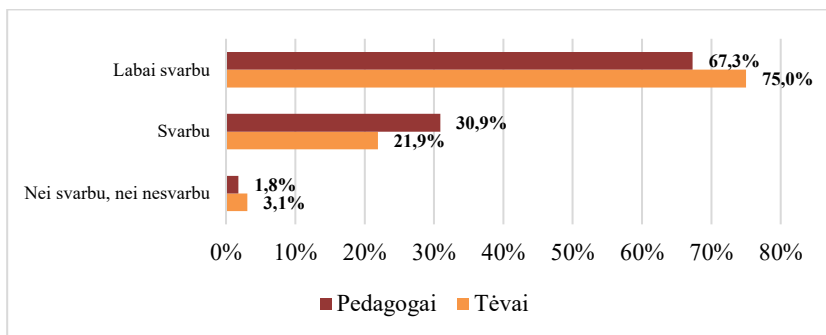
Tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, pagrindinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Remiantis mokslinės literatūros analize buvo sudaryti du tyrimo klausimynai: ikimokyklinio ugdymo pedagogams ir tėvams, kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Tyrimas buvo vykdytas 2025 m. kovo–gegužės mėnesiais Panevėžio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Apklausoje dalyvavo 110 pedagogų ir 128 tėvai, pasirinkti atsitiktiniu būdu. Apklausoje buvo vykdomos elektroninėje erdvėje. Klausimyno pradžioje respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, duomenų panaudojimu, užtikrintas tyrimo dalyvių konfidencialumas bei anonimiškumas. Pedagogai ir tėvai laisvanoriškai dalyvavo tyrime ir išreiškė savo objektyvų požiūrį į svarbiausius geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos aspektus.

Kokybiškam ikimokykliniam ugdymui užtikrinti būtina holistinė veiklos samprata, kuri pabrėžiama *Geros mokyklos koncepcijoje* (2015) ir *Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinėse rekomendacijose* (2023). Vadovaujantis šia samprata vaiko gerovė, aplinka, ugdymo turinys ir bendruomenės bendradarbiavimas turi būti darniai integruoti, dokumentuose įvardytos pagrindinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos sritys. Respondentų buvo pasiteirauta, kurios sritys, jų nuomone, yra ypač svarbios ugdymo kokybei. Apibendrinus atsakymus išryškėjo, kad tiek tėvų, tiek pedagogų požiūriu didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas vaiko gerovei ir ugdymo(si) aplinkai. Nors abi respondentų grupės pripažįsta šių sričių svarbą, jų prioritetai šiek tiek skiriasi – tėvai labiau išryškina vaiko emocinę ir fizinę gerovę, o pedagogai, nenuneigdami šios reikšmės, akcentuoja ugdymo(si) aplinką, kuri jų vertinimu yra pagrindas sėkmingai vaiko raidai ir kasdieniam ugdymo procesui. Abiejų grupių nuomonės iš esmės sutampa vertinant pedagogų profesionalumą ir asmenines savybes – daugiau nei pusė respondentų šią sritį įvardijo kaip svarbią. Mažiau reikšmingomis laikomos tokios sritys kaip ugdymo pasiekimų vertinimas ir ugdymo planavimas – jas svarbiomis įvardijo tik maždaug trečdalis abiejų grupių atstovų. Besimokančios organizacijos kultūra taip pat nėra ryškiau akcentuojama, nors pedagogai ją mini dažniau. Atskirai išskirtas ir mokytojų palaikymo bei skatinimo vaidmuo iš vadovybės pusės, kuris signalizuoja apie lūkesčius geresnei vadybinei paramai ugdymo įstaigose (3 paveikslas).



3 pav. Svarbiausios ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos sritys

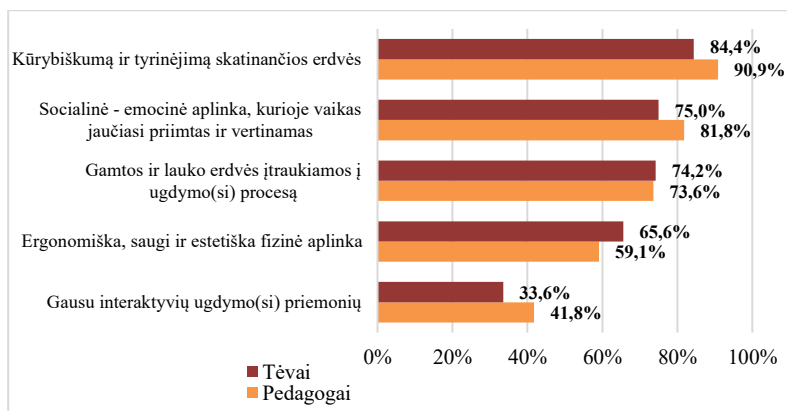
Bendradarbiavimas su tėvais tiek mūsų šalies, tiek ir užsienio mokslininkų yra įvardijamas kaip vienas iš geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos požymių. Kurtulmus (2016) pažymi, kad tėvų įsitraukimas į vaikų ugdymą – itin svarbus ankstyvojo ugdymo elementas, turintis teigiamą poveikį socialinei ir emocinei vaiko raidai bei ugdymo(si) pasiekimams. Anketoje buvo klausiama respondentų nuomonės apie pedagogų ir šeimų bendradarbiavimo svarbą (4 paveikslas).



4 pav. Pedagogų ir šeimų bendradarbiavimo svarba

Abi respondentų grupės aukštai įvertino pedagogų ir šeimų bendradarbiavimo svarbą ugdymo kokybei. Daugumą respondentų šią sritį įvardijo kaip „labai svarbią“ – tokį atsakymo variantą pasirinko maždaug trys ketvirtadaliai tėvų ir daugiau nei du trečdaliai pedagogų. Šiek tiek mažesnė dalis respondentų bendradarbiavimą įvertino kaip „svarbų“, o atsakymą „nei svarbu, nei nesvarbu“ pasirinko tik pavieniai tėvai ir pedagogai (4 paveikslas).

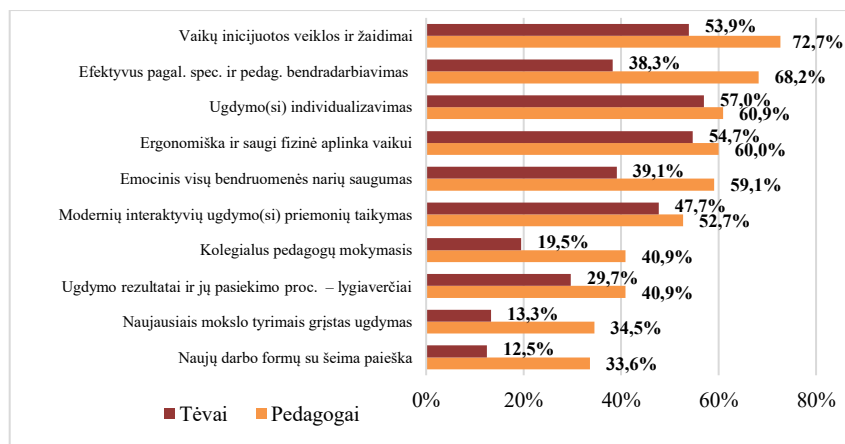
Karademir ir kt. (2017) ir Gündoğdu (2021) teigimu, ikimokyklinio ugdymo kokybei įtakos turi fizinė aplinka ir mokymosi priemonės bei vaiko savarankiškumą palaikanti aplinka. Pedagogų ir tėvų buvo paprašyta apibūdinti, kaip jie įsivaizduoja geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos ugdymo(si) aplinką. Tyrimas atskleidė, kad, tėvų ir pedagogų nuomone, svarbiausias ugdymo aplinkos elementas yra kūrybiškumą ir tyrinėjimą skatinančios erdvės, kurios ypač akcentuojamos pedagogų – jie išryškina šių erdvių svarbą vaikų saviraiškai. Taip pat daug dėmesio skiriama socialinei-emocinei aplinkai, kurioje vaikas jaučiasi saugus, priimtas ir vertinamas. Mažiau svarbus aspektas – interaktyvių ugdymo(si) priemonių gausa, nors pedagogai šį veiksnį vertina kiek palankiau nei tėvai. Tai rodo, kad tradicinės, patyrimu grįstos ugdymo praktikos vis dar laikomos efektyvesnėmis nei technologijų naudojimas ankstyvajame ugdyme.



5 pav. Geros ikimokyklinio ugdymo(si) aplinkos ypatumai

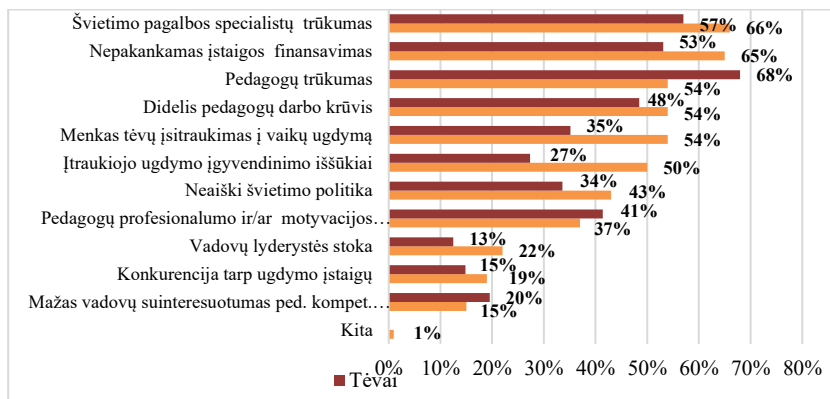
Šie požiūrių sutapimai sudaro prielaidas konstruktyviam bendradarbiavimui, kuriant vaikui palankią ir visapusišką ugdymo(si) aplinką (5 paveikslas).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasirinkimas, pasak Yoleri (2021), nebūna atsitiktinis, tėvai savo prioritetus ir lūkesčius susidėlioja atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus: santykiai, ugdymo programa, ugdymas, vaiko pažangos vertinimas, sveikatos ir saugos plėtojimas, darbuotojų kompetencijos ir pagarba, bendradarbiavimas su šeima, bendruomenės santykiai, fizinė aplinka. Kyla klausimas, ar dėl šių kriterijų sutampa tėvų ir pedagogų požiūriai, todėl abiejų grupių respondentų buvo pasiteirauta apie reikšmingiausius geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos požymius. Tyrimo duomenimis, tiek tėvai, tiek pedagogai svarbiais geros mokyklos požymiais laiko vaikų iniciuotas veiklas ir žaidimus, pabrėždami jų reikšmę vaiko iniciatyvai bei kognityvinių, socialinių ir emocinių gebėjimų plėtrai. Taip pat reikšmingais laikomi individualizuotas ugdymas, saugi fizinė aplinka ir emocinis bendruomenės narių saugumas, kas ypač svarbu atliepiančiam vaikų poreikius ir užtikrinant gerą jų savijautą. Pedagogai dažniau nei tėvai akcentuoja švietimo pagalbos specialistų indėlį, atspindėdami profesinį suvokimą apie jų reikšmę ugdymo kokybei. Mažiau aktualiais laikomi kolegialus pedagogų mokymasis bei naujų darbo su šeima formų paieška, ypač tarp tėvų. Pedagogai taip pat dažniau pabrėžia mokslo tyrimais grįsto ugdymo ir rezultatų refleksijos svarbą, išryškindami šiuolaikiško ir į įrodymus orientuoto požiūrio reikšmę (6 paveikslas).



6 pav. Geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos požymiai

Geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos kūrimas – ilgas ir sudėtingas procesas, kuriame neišvengiamai susiduriama su įvairiais iššūkiais. Vertindami šiuos iššūkius tėvai ir pedagogai vieningai sutarė, kad didžiausias kliūtis kokybiškam ugdymui kelia pedagogų bei švietimo pagalbos specialistų trūkumas, taip pat nepakankamas įstaigų finansavimas. Tai rodo bendrą susirūpinimą dėl ribotų žmogiškųjų ir materialųjų išteklių. Tarp panašumų pastebimas ir abiejų grupių dėmesys dideliu pedagogų darbo krūviui – tiek tėvai, tiek pedagogai jį įvardija kaip svarbų kokybės veiksnį. Tačiau skirtumai išryškėja vertinant kitus aspektus: pedagogai dažniau pabrėžia įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo iššūkius bei menką tėvų įsitraukimą, o tėvai – vadovų lyderystės ir jų dėmesio pedagogų profesiniam augimui stoką. Šie skirtumai atspindi pedagogų profesinę patirtį ir tėvų lūkesčius vadybinei įstaigos veiklai. Galima teigti, kad tiek tėvai, tiek pedagogai ugdymo kokybę sieja su pagrindinių sąlygų – žmogiškųjų ir materialųjų išteklių užtikrinimu. Tačiau jų vertinimai skiriasi, nes juos lemia skirtinga patirtis bei vaidmenys ugdymo procese. Vieno respondento teigimu, švietimo politika – nutolusi nuo realybės (7 paveikslas).



7 pav. Geros ikimokyklinio ugdymo mokyklos kūrimo iššūkiai

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek tėvai, tiek pedagogai geros ikimokyklinio ugdymo įstaigos sampratą grindžia panašiomis vertybėmis – prioritetą teikdami vaiko gerovei, kūrybiškumą ir tyrinėjimą skatinančiai aplinkai bei pagarbiems santykiams bendruomenėje. Nors abiejų grupių požiūriai daugeliu atvejų sutampa, išryškėja ir tam tikrų skirtumų, susijusių su skirtingais vaidmenimis ugdymo procese: tėvai labiau akcentuoja emocinį saugumą ir vadovų lyderystę, o pedagogai – ugdymo(si) aplinkos kokybę, švietimo pagalbos specialistų indėlį ir profesinio tobulėjimo svarbą. Abi respondentų grupės itin aukštai vertina bendradarbiavimo tarp pedagogų ir šeimų reikšmę, laikydamos jį kertiniu veiksniu kokybiškam ugdymui užtikrinti. Panašiai vertinamas ir pedagogų profesionalumas, individualizuotas ugdymas bei vaikų žaidimų ir savarankiškų veiklų svarba. Tuo tarpu mažesnį dėmesį tėvai ir pedagogai skiria ugdymo pasiekimų vertinimui, planavimui bei technologijomis grįstų priemonių gausai. Vertinant iššūkius, pastebima, kad abi grupės sutaria dėl svarbiausių kliūčių – pedagogų bei specialistų trūkumo ir nepakankamo finansavimo. Tačiau skiriasi požiūris į tam tikrą priežastį: pedagogai dažniau įvardija tėvų neįsitraukimą ir įtraukties sunkumus, o tėvai – vadybinius aspektus, susijusius su vadovavimu ir kompetencijų ugdymu. Apibendrinant galima teigti, kad tėvų ir pedagogų požiūrių panašumai bei skirtumai sudaro pagrindą konstruktyviam dialogui ir bendradarbiavimui, siekiant kurti vaikui palankią, saugią ir visapusišką ugdymo(si) aplinką.

ISVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad gera ikimokyklinio ugdymo mokykla remiasi humanistinėmis vertybėmis. Lietuvos švietimo dokumentuose, šalies ir užsienio šalių praktikoje išskiriami bendri sėkmingo ikimokyklinio ugdymo aspektai: į vaiko poreikius orientuotas ugdymas, profesionalūs pedagogai, įtraukioji aplinka, glaudus bendradarbiavimas su šeima. Pabrėžiama, kad kokybiškas ugdymas yra orientuotas ne tik į pasiekimus, bet ir į prasmingą vaikų patirtį, pažangą bei santykių kultūrą bendruomenėje. Kiekvienai ikimokyklinio ugdymo mokyklai būtinas savitumas, kuriant unikalią, vaikų ir bendruomenės poreikius atitinkančią ugdymo(si) aplinką.
2. Pedagogų ir tėvų požiūriai į svarbiausius geros mokyklos aspektus iš dalies sutampa: akcentuojama vaiko gerovė, individualizuotas ugdymas, pedagogų profesionalumas bei pedagogų ir šeimų bendradarbiavimas, o kaip pagrindinės kliūtys įvardijamas specialistų trūkumas bei nepakankamas finansavimas. Tyrimas išryškino kelis nuomonių skirtumus: tėvams ypač svarbus vaiko emocinis saugumas ir vadovavimo kokybė, o pedagogams – ugdymo(si) aplinka, švietimo pagalbos specialistų indėlis ir

tyrimais grįsta ugdymo praktika. Šie skirtumai atspindi skirtingą patirtį ugdymo procese ir pagrindžia būtinybę stiprinti konstruktyvų dialogą tarp abiejų ugdytojų grupių.

LITERATŪRA

1. Atabey, D. (2020). An Alternative Application for Team Spirit: Reggio Emilia. *Southeast Asia Early Childhood*, 9(2), 181-190. <https://eric.ed.gov/?q=Cooperation+Preschool&ffl=subParent+Teacher+Cooperation&id=EJ1288474>
2. Berčnik, S., & Devjak, T. (2017). Cooperation between Parents and Preschool Institutions through Different Concepts of Preschool Education. *CEPS Journal*, 207-226. DOI: <https://doi.org/10.26529/cepsj.372>
3. Cakir, C. S., & Uludag, G. (2022). Parent Involvement in Pre-School Science Activities: What Do Parents Think about It? *Journal of Science Learning*, 5(1), 141-153. <https://eric.ed.gov/?q=Parent+Involvement+in+PreSchool+Science+Activities%3a+What+Do+Parents+Think+about+It%3f+&id=EJ1342843>
4. Gera mokykla: vizija ir realybė (2017). Parengė Vaičekauskienė, S. ir kt. . *Švietimo problemas analizė*, 2017 birželis, Nr. 2 (158). <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Gera-mokykla-vizija-ir-realybe.pdf>
5. *Geros mokyklos koncepcija*: 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308. (2015). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90sn>
6. Gökalp, S., Akbasli, S., & Dis, O. (2021). Communication Barriers in the Context of School-Parents Cooperation. *European Journal of Educational Management*, 4(2), 83-96. <https://eric.ed.gov/?q=Cooperation+between+parents+and+the+preschool+school+pg=2&id=EJ1328242>
7. Gündoğdu, S. (2021). Who is a good preschool teacher? Perceptions of kindergarten administrators, preschool teachers, prospective preschool teachers and parents on the characteristics of a good preschool teacher. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 8(4). 2743-2764. DOI: 10.20296/tsadergisi.1496174
8. *Ikimokyklinio ugdymo programos gairės*: 2023 m. rugsėjo 4 d. Nr. V-1142. (2024). Suvestinė redakcija: 2024-02-15. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/76bb8f404b5911ee8185e4f3ad07094a>
9. Yoleri, S. (2021). What Are the Expectations of Parents from Preschool Education Institutions? Why Do They Choose? What Are They Waiting For? *Research in Pedagogy*, 11(1), 108-123. <https://eric.ed.gov/?q=Expectations+of+Parents+&id=EJ1316950>
10. Karademir, A., Cingi, M. A., Dereli, F., & Akman, B. (2017). Quality in Preschool Education: The Views of Teachers and Assistant Teachers. Online Submission. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 7-33. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577320.pdf>
11. Konca, A. S., & İlhan, S. D. (2021). Learning Activities in Preschool Classrooms: Preferences of Preschool Teachers and Views of Parents. *Participatory Educational Research*, 8(4), 186-197. <https://eric.ed.gov/?q=Learning+Activities+in+Preschool+Classrooms%3a+Preferences+of+Preschool++Teachers+and+Views+of+Parents&id=EJ1300965>
12. Kurtulmus, Z. (2016). Analyzing Parental Involvement Dimensions in Early Childhood Education. *Educational Research and Reviews*, 11(12), 1149-1153. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1104563>
13. Markström, A.-M., & Simonsson, M. (2017). Introduction to preschool: Strategies for managing the gap between home and preschool. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 3(2), 179-188. <https://doi.org/10.1080/20020317.2017.1337464>

14. Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos: 2023 m. sausio 30 d. Nr. V-98. (2023). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b73dca50a0dd11eda06e9a4a8dd92fc1>
15. Næsby, T., (2021) What makes good preschools good for all children, *Early Child Development and Care*, 191(13), <https://doi.org/10.1080/03004430.2019.1685509>

A GOOD PRESCHOOL FROM THE PERSPECTIVE OF PARENTS AND TEACHERS

INETA OŽALINSKIENĖ^A, RIMANTA PAGIRIENĖ^B

^A*Naujamiestis Kindergarten "Bitutė" in Panevėžys Distric, Lithuania*

^B*Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution, Lithuania*

The aim of the study is to analyze the views of teachers and parents on the most important aspects of a high-quality preschool. The primary research method was a questionnaire survey. The study was conducted from March to May 2025 in preschool institutions in the Panevėžys district. Based on an analysis of the scientific literature, two questionnaires were developed: one for preschool teachers and one for parents whose children attend preschool institutions. A total of 110 teachers and 128 parents participated in the surveys.

An analysis of the scientific literature has revealed that a good preschool is based on humanistic values. Lithuanian educational documents and the experience of other countries highlight common aspects of successful preschool education: child-centered education, professional educators, an inclusive environment, and close cooperation with families. Every preschool must have its own distinct character, creating a unique educational environment that meets the needs of both the children and the community.

The views of teachers and parents on the most important aspects of a good school largely coincide: they emphasize the child's well-being, individualized education, teacher professionalism, and cooperation between teachers and families, while the shortage of specialists and insufficient funding are cited as the main obstacles. The study highlighted several differences in opinion: for parents, the child's emotional security and the quality of leadership are particularly important, while for teachers, the educational environment, the contribution of educational support specialists, and research-based educational practices are key. These differences reflect differing experiences in the educational process and underscore the need to strengthen constructive dialogue between both groups of educators.

DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLAI MUZIKINIAME UGDYME: MUZIKOS PEDAGOGŲ NUOSTATŲ IR PRAKTIKOS ŠĄSAJOS

LINA PUDŽIUVELYTĖ-PLIENIENĖ

Klaipėdos valstybinė kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Darnaus vystymosi tikslų (DVT) integracija švietime tampa vis aktualesnė, tačiau muzikiniame ugdyme ši sritis išlieka mažai tyrinėta. Straipsnio tikslas – išanalizuoti muzikos pedagogų nuostatų ir pedagoginės praktikos sąsajas DVT integracijos kontekste. Tyrimo objektas – muzikos pedagogų nuostatų ir pedagoginės praktikos sąsajos. Tyrimo uždaviniai – atskleisti pedagogų nuostatas, išanalizuoti DVT integravimo ypatumus ir nustatyti jų sąsajas su pedagogine praktika. Taikyta kiekybinė anketinė apklausa (n = 96), papildyta kokybine atvirų atsakymų analize. Nustatyta, kad DVT integracija dažniausiai yra epizodinė, o aukštesnis DVT žinių įsivertinimas ir jų svarbos suvokimas siejasi su dažnesniu jų taikymu. Tyrimo rezultatai rodo, kad DVT muzikiniame ugdyme atsiskleidžia kaip patyriminė ir kultūrinė praktika, realizuojama per įvairias meninės raiškos priemones.

Raktiniai žodžiai: *Darnaus vystymosi tikslai; muzikinis ugdymas; pedagogų nuostatos; pedagoginė praktika; meninės raiškos priemonės.*

ĮVADAS

Darnaus vystymosi tikslų (DVT) integracija švietime tampa vis aktualesnė tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygmeniu (United Nations, 2015; UNESCO, 2024). Strateginiuose dokumentuose pabrėžiama, kad švietimas yra vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių tvirtas vertybines nuostatas ir elgseną (United Nations, 2015; UNESCO, 2024), o meninis ugdymas laikomas viena iš svarbių kryptų, sudarančių prielaidas šių principų įgyvendinimui (UNESCO, 2024; Wall ir kt., 2019).

Meninio ugdymo reikšmė darnaus vystymosi kontekste pripažįstama, tačiau empirinių tyrimų, atskleidžiančių šių tikslų įgyvendinimą konkrečiose meno srityse, vis dar trūksta. Ypač mažai dėmesio skiriama muzikiniam ugdymui, kuris pasižymi emociniu, vertybiniu ir socialiniu ugdymo pobūdžiu.

Tyrimuose neretai analizuojama meninio ugdymo visuma, tuo tarpu muzikos pedagogų nuostatų ir pedagoginės praktikos sąsajos darnaus vystymosi tikslų integracijos procese išlieka mažiau nagrinėtos. Ši spraga pagrindžia poreikį analizuoti nuostatų ir pedagoginės praktikos sąsajas muzikinio ugdymo kontekste, dėmesį sutelkiant į muzikos pedagogų patirtį.

Nors strateginiuose dokumentuose ir moksliniuose tyrimuose pabrėžiamas meninio ugdymo, įskaitant muziką, vaidmuo įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus (UNESCO, 2024), praktikoje išlieka neaišku, kaip šie tikslai yra suvokiami ir integruojami konkrečioje pedagoginėje veikloje. Ankstesnio tyrimo rezultatai (Pudžiuvelytė-Plienienė, 2025) rodo, kad muzikos pedagogai savo veiklą dažnai sieja su gerovės, bendruomeniškumo ir vertybinio ugdymo aspektais, tačiau šie aspektai ne visada siejami su nuoseklia darnaus vystymosi tikslų integracija pedagoginėje praktikoje.

Šiame kontekste svarbu analizuoti, kaip muzikos pedagogų nuostatos atsiskleidžia pedagoginėje praktikoje ir kokios yra šių dviejų dimensijų sąsajos darnaus vystymosi tikslų integracijos procese. Analizė apima muzikos pedagogų nuostatas ir pedagoginę praktiką, atskleidžiant darnaus vystymosi tikslų integravimo ypatumus bei nuostatų ir praktikos sąsajas.

1. KULTŪRA IR DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLAI ŠVIETIME

Darnaus vystymosi tikslų (DVT) įgyvendinimas švietime siejamas su atsakingos, kritiškai mąstančios ir socialiai sąmoningos asmenybės, gebančios veikti sudėtingame ir kintančiame pasaulyje, ugdymu (United Nations, 2015; UNESCO, 2020). Toks ugdymo tikslas suponuoja platesnę švietimo sampratą, pagal kurią švietimas suvokiamas ne tik kaip žinių perteikimo procesas,

bet ir kaip vertybinių nuostatų, elgsenos bei santykio su aplinka ir visuomene formavimo erdvė (Balsiger ir kt., 2017; Boström ir kt., 2018; Trevisan ir kt., 2022).

Vis dėlto tarp strateginiuose dokumentuose formuluojamų darnaus vystymosi siekių ir jų raiškos praktikoje neretai išlieka atotrūkis. Tai leidžia teigti, kad vien politinių ar programinių nuostatų nepakanka – šių tikslų įgyvendinimas priklauso nuo jų supratimo ir interpretavimo ugdymo aplinkoje. Todėl darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas siejamas ne tik su formaliais sprendimais, bet ir su platesniu vertybiniu bei kultūriniu kontekstu.

Ši spraga atskleidžia, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas neišvengiamai susijęs su kultūriniais veiksniais, formuojančiais visuomenės vertybes, pasaulėžiūrą ir elgsenos modelius, kurie atsiskleidžia platesniuose socialiniuose, ekonominiuose ir aplinkosauginiuose procesuose. Šiame kontekste kultūra tampa ne tik viena iš darnaus vystymosi sudedamųjų dalių (Kiaušienė & Mikalauskienė, 2020), bet ir veiksniumi, jungiančiu šiuos procesus.

Kultūros reikšmė ypač išryškėja tuomet, kai globalūs darnaus vystymosi tikslai susiduria su konkrečia ugdymo aplinka. Nors darnaus vystymosi tikslai apibrėžia bendras kryptis, jų įgyvendinimas vyksta kultūrinėje terpėje, kurioje formuojasi skirtingos vertybinės nuostatos ir ugdymo patirtys. Dėl to šie tikslai nėra tiesiog perkeliami į ugdymą – jie interpretuojami ir pritaikomi per kultūrinę priзмę, leidžiančią susieti globalius siekius su vietos realijomis (Bengtsson ir kt., 2018).

Kultūra leidžia darnaus vystymosi tikslų integraciją suvokti ne tik kaip formalų procesą, bet kaip vertybinį ir patyriminį ugdymo lauką, kuriame šie principai įgyja kontekstinę prasmę ir yra interpretuojami skirtingose ugdymo situacijose (Galloway ir kt., 2025).

2. MUZIKINIS UGDYMAS IR PEDAGOGŲ NUOSTATOS DVT KONTEKSTE

Atsižvelgiant į tai, kad darnaus vystymosi tikslų integracija vyksta per interpretaciją ir kontekstą, muzikinis ugdymas išsiskiria kaip specifinė ugdymo sritis, kurioje šie procesai įgyja patyriminę ir santykinę formą (Hallam, 2015). Skirtingai nei daugelyje kitų ugdymo sričių, muzikinis ugdymas grindžiamas ne tik žinių perteikimu, bet ir patyrimu, santykiu bei prasmų kūrimu, todėl darnaus vystymosi principai šiame kontekste neapsiriboja formaliu turiniu, bet atsiskleidžia per ugdymo situacijas, kuriose formuojasi jautrumas aplinkai, kitam žmogui ir bendruomenei.

Toks ugdymo pobūdis leidžia muziką traktuoti kaip erdvę, kurioje susikerta kultūrinės, socialinės ir edukacinės patirtys (Burnard ir kt., 2022). Šioje erdvėje ugdymo turinys nėra tik perteikiamas, bet nuolat kuriamas ir perinterpretuojamas, todėl darnaus vystymosi principai įgauna kontekstinę, situacinę reikšmę. Naujausi tyrimai pabrėžia meno ir muzikos kaip integruojančios, tarpdisciplininės sąsajos kuriančios erdvės vaidmenį, leidžiantį jungti skirtingas disciplinas ir taip prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo (Bravo-Fuentes ir kt., 2025).

Kadangi tokios ugdymo situacijos nėra iš anksto pilnai apibrėžtos, esminis vaidmuo jose tenka pedagogui. Tai, kaip suprantamas ugdymo turinys, kokie aspektai išryškinami ir kokios patirtys kuriamos, priklauso nuo pedagogo nuostatų, kurios formuojasi profesinės patirties, vertybinių orientacijų ir ugdymo sampratos pagrindu (Kelchtermans, 2017). Todėl pedagoginė veikla negali būti laikoma neutraliu veiksmu – ji yra tam tikrų pasirinkimų ir interpretacijų rezultatas.

Šios nuostatos ne visada yra aiškiai reflektuojamos ar sąmoningai artikuliuojamos, tačiau jos struktūruoja pedagoginius sprendimus ir ugdymo situacijas. Dėl to darnaus vystymosi principai gali atsiskleisti pedagoginėje veikloje net ir jų tiesiogiai neišskiriant. Todėl darnaus vystymosi principų integracija muzikiniame ugdyme vyksta ne tik per sąmoningai planuojamą turinį, bet ir per kasdienę pedagoginę praktiką, kuri tampa šią principų raiškos erdvę.

Tai suponuoja poreikį analizuoti, kaip pedagogų nuostatos atsispindi pedagoginėje praktikoje ir kokių mastu darnaus vystymosi principų integracija tampa šios praktikos dalimi.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant išanalizuoti muzikos pedagogų nuostatų ir pedagoginės praktikos sąsajas darnaus vystymosi tikslų (DVT) integracijos kontekste, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriame taikytas kiekybinis metodas, papildytas kokybinės analizės elementais.

Tyrimo duomenys surinkti taikant elektroninę anketinę apklausą. Klausimynas sudarytas siekiant įvertinti pedagogų požiūrį į darnaus vystymosi tikslus, jų integravimo į ugdymo procesą dažnumą, pasirenkamus DVT, taikomas meninės raiškos priemonės, taip pat pedagogų DVT žinių įsivertinimą ir kompetencijų tobulinimo poreikius. Klausimyną sudarė uždarojo tipo klausimai, leidžiantys atlikti statistinę analizę, bei atvirojo tipo klausimai, suteikę galimybę respondentams pateikti individualias įžvalgas.

Apklausa buvo platinama per nacionalines meno pedagogų asociacijas ir jų narių tinklus, siekiant pasiekti įvairių meno sričių pedagogus skirtinguose Lietuvos regionuose. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų: dalyvavimas buvo savanoriškas, duomenys rinkti anonimiškai, respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir duomenų panaudojimą.

Iš viso tyrime dalyvavo 164 meno pedagogai, tačiau šiame straipsnyje analizuojama tik muzikos pedagogų imtis ($n = 96$). Tokia imties atranka leidžia susiaurinti tyrimo lauką ir detaliau atskleisti muzikos pedagogų nuostatų ir pedagoginės praktikos ypatumus darnaus vystymosi tikslų integracijos kontekste.

Duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus, leidusius nustatyti pagrindines tendencijas, bei kryžminę (kintamųjų sąryšių) analizę, siekiant atskleisti ryšius tarp skirtingų kintamųjų. Muzikos pedagogų nuostatos analizuotos remiantis jų DVT žinių įsivertinimu, šių tikslų svarbos suvokimu ir atsakymais į atvirojo tipo klausimus, o pedagoginė praktika vertinta pagal DVT integravimo dažnį, pasirenkamus tikslus ir taikomas meninės raiškos priemonės.

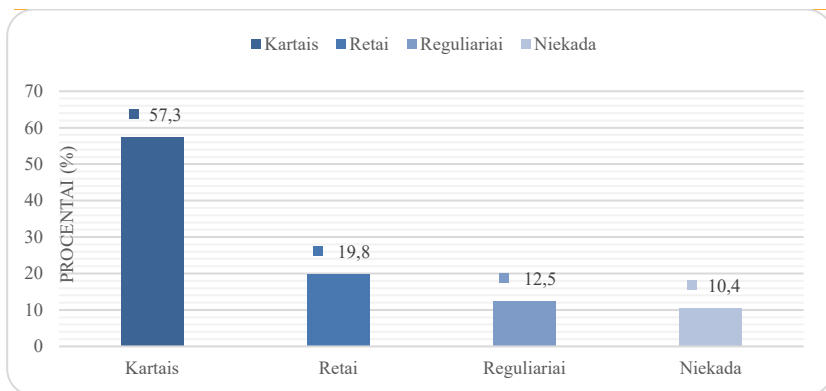
Siekiant atskleisti nuostatų ir praktikos sąsajas, analizuotas pedagogų DVT žinių įsivertinimo ir šių tikslų svarbos suvokimo ryšys su DVT integravimo į ugdymo procesą dažniu. Taip pat taikyta interpretacinė duomenų analizė, leidusi identifikuoti, kaip pedagogų požiūris atsispindi jų veikloje ir kaip darnaus vystymosi tikslai įprasminami pedagoginėje praktikoje.

Šiame tyrime pedagogų nuostatos operacionalizuojamos kaip du tarpusavyje susiję komponentai – kognityvinis (DVT žinių įsivertinimas) ir vertybinis (DVT svarbos vertinimas). Toks skirstymas leidžia nuostatas analizuoti ne kaip abstraktų konstruklą, bet kaip konkrečiais kintamaisiais išreiškiamą pedagogų požiūrį.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Muzikos pedagogų DVT integravimo praktika. Analizuojant muzikos pedagogų darnaus vystymosi tikslų (DVT) integravimo praktiką nustatyta, kad ši nėra nuosekli, tačiau negali būti laikoma ir visiškai fragmentiška. Daugiausia respondentų nurodė, kad DVT į ugdymo procesą integruoja „kartais“ (57,3 proc.), penktadalis – „retai“ (19,8 proc.), o nuoseklų integravimą („reguliariai“) pažymėjo tik 12,5 proc. pedagogų. Tuo tarpu maždaug dešimtadalis respondentų nurodė, kad DVT į savo veiklą neintegruoja (**žr. 1 pav.**).

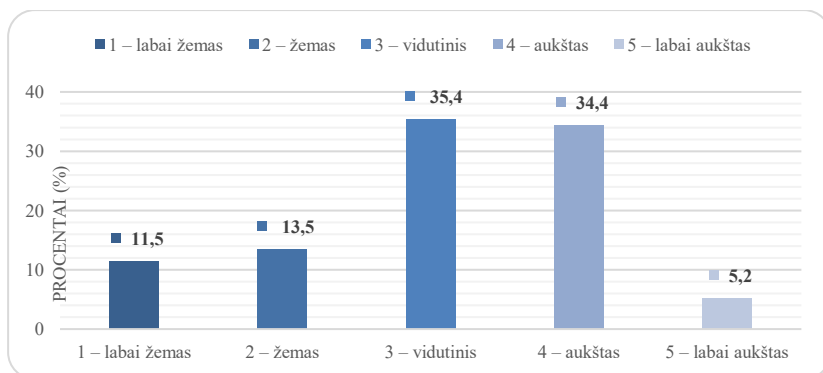
Šie rezultatai leidžia teigti, kad muzikiniame ugdyme darnaus vystymosi tikslai dažniausiai pasireiškia epizodiškai, o ne kaip sistemingai planuojama pedagoginė veikla. Tokia tendencija rodo, kad DVT integracija šiame kontekste dar nėra tapusi nuoseklia ugdymo praktikos dalimi, tačiau egzistuoja kaip tam tikras pedagoginės veiklos komponentas, atsiskleidžiantis situaciškai.



1 pav. DVT integravimo dažnis muzikos pedagogų praktikoje

Muzikos pedagogų DVT žinių įsivertinimas. Vertinant muzikos pedagogų pasirengimą darnaus vystymosi tikslų (DVT) kontekste, analizuotas jų pačių vertinamas DVT žinių lygis. Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma pedagogų savo žinias vertina vidutiniškai arba aukščiau vidutinio lygio: didžiausia respondentų dalis pasirinko 3 (vidutinis) ir 4 (aukštas) balus (atitinkamai 35,4 proc. ir 34,4 proc.). Mažesnę dalis pedagogų savo žinias įvertino žemais balais (1–2), o labai aukštą (5 balų) įvertinimą pasirinko tik nedidelė respondentų dalis (žr. 2 pav.).

Šie rezultatai rodo, kad darnaus vystymosi tematika muzikos pedagogams yra pažįstama, tačiau jų žinių įsivertinimas dažniausiai nepasiekia aukščiausio lygio. Tai rodo, kad nors DVT nėra svetima sritis, aukšto (ekspertinio) lygmens žinių įsivertinimas yra retas, o tai gali būti susiję su mažesniu šių tikslų nuoseklaus integravimo paplitimu ugdymo procese.



2 pav. Muzikos pedagogų DVT žinių įsivertinimas

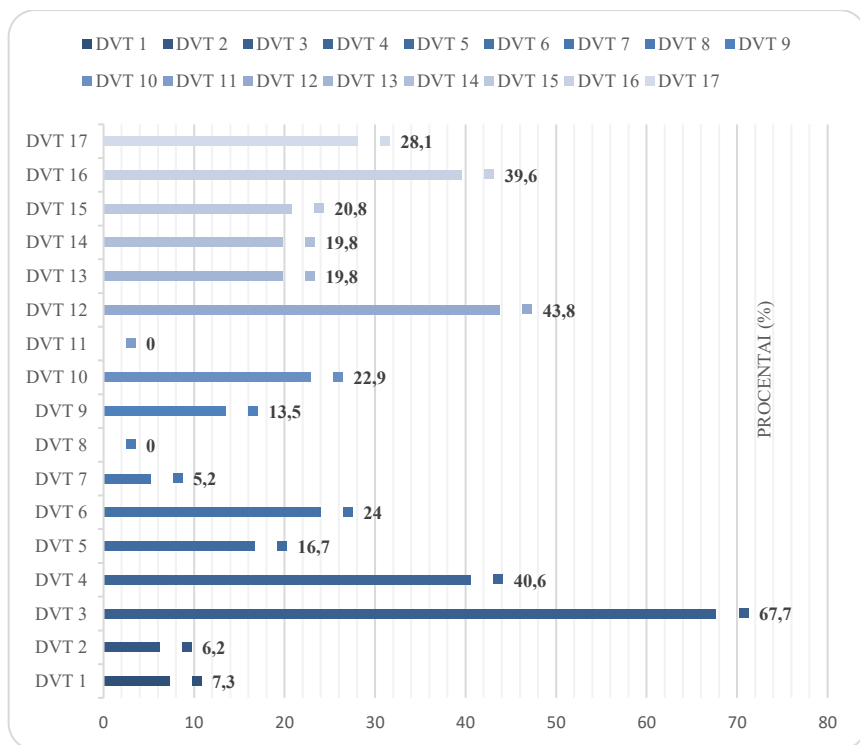
Dažniausiai muzikos pedagogų integruojami DVT. Analizuojant, kokius darnaus vystymosi tikslus muzikos pedagogai dažniausiai integruoja į ugdymo procesą, išryškėja aiškos prioritетinės kryptys. Tyrimo duomenys rodo, kad ryškiausiai išsiskiria „Gera sveikata ir gerovė“ (DVT 3), kurią integruoja daugiau nei du trečdaliai respondentų (67,7 proc.). Tuo tarpu kiek mažesniu, tačiau gana panašiu dažniu pasirenkami „Atsakingo vartojimo ir gamybos“ (DVT 12) (43,8 proc.), „Kokybiško

švietimo“ (DVT 4) (40,6 proc.) bei „Taikos, teisingumo ir stiprių institucijų“ (DVT 16) (39,6 proc.) tikslai (žr. 3 pav.).

Toks pasiskirstymas leidžia teigti, kad muzikos pedagogai darnaus vystymosi tikslus sieja ne tik su socialine ir vertybine ugdymo dimensija, bet ir su atsakingo vartojimo bei tvaraus gyvenimo principais. Nors aukščiausias pasirinkimų dažnis tenka su asmens gerove susijusiam tikslui, reikšminga vieta tenka ir platesnėms ugdymo kryptims, apimančioms švietimą, socialinius santykius bei atsakomybę už aplinką.

Ši tendencija gali būti siejama su pačia muzikinio ugdymo prigimtimi. Muzika, kaip ugdymo forma, yra glaudžiai susijusi su emocine patirtimi, saviraiška ir bendravimu, tačiau kartu sudaro prielaidas reflektuoti platesnius socialinius ir kultūrinius kontekstus. Dėl šios priežasties darnaus vystymosi tikslai muzikiniame ugdyme atsiskleidžia ne tik per mokinių emocinę gerovę ir bendruomeniškumą, bet ir per sąmoningumo, atsakomybės bei vertybinių nuostatų ugdymą.

Tai leidžia daryti prielaidą, kad muzikos pedagogai darnaus vystymosi tikslus integruoja ne kaip atskiras temas, bet kaip platesnio ugdymo proceso dalį, kurioje svarbiausias vaidmuo tenka mokinių patirčiai, santykiams ir vertybių formavimui.



3 pav. Muzikos pedagogų dažniausiai integruojami DVT

Pastaba. 3 paveiksle pateikiami darnaus vystymosi tikslai (DVT) žymimi numeriais pagal Jungtinių Tautų klasifikaciją: DVT 1 – skurdo panaikinimas; DVT 2 – bado panaikinimas; DVT 3 – gera sveikata ir gerovė; DVT 4 – kokybiškas švietimas; DVT 5 – lyčių lygybė; DVT 6 – švarus vanduo ir sanitarija; DVT 7 – prieinama ir švari energija; DVT 8 – orus darbas ir ekonomikos augimas; DVT 9 – pramonė, inovacijos ir infrastruktūra; DVT 10 – nelygybės mažinimas; DVT 11 – tvarūs miestai ir bendruomenės; DVT 12 – atsakingas vartojimas ir gamyba; DVT

13 – klimato kaitos mažinimas; DVT 14 – gyvybė vandenyse; DVT 15 – gyvybė sausumoje; DVT 16 – taika, teisingumas ir stiprios institucijos; DVT 17 – partnerystė siekiant tikslų.

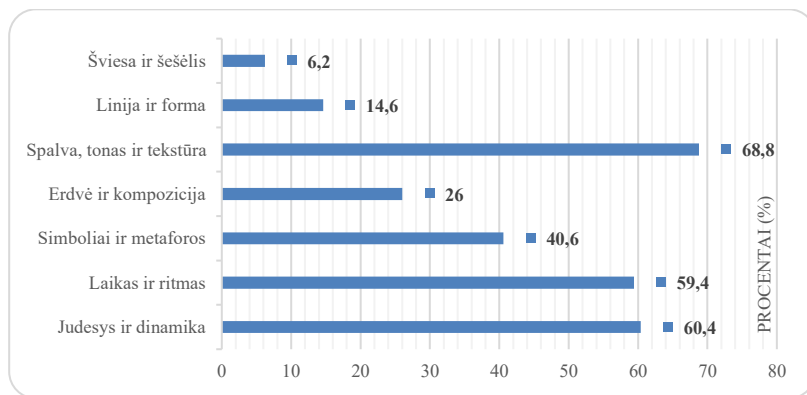
Meninės raiškos priemonių taikymas integruojant DVT. Tyrimo metu muzikos pedagogų buvo prašoma nurodyti, kokias meninės raiškos priemones jie taiko integruodami darnaus vystymosi tikslus ugdymo procese. Respondentams buvo pateiktos universalios meninės raiškos priemonės, būdingos skirtingoms meno šakoms, todėl jų pasirinkimai leidžia atskleisti, kaip bendros meninės kalbos realizuojamos konkrečiai muzikiniame ugdyme.

Tyrimo duomenys rodo, kad muzikos pedagogai darnaus vystymosi tikslus dažniausiai integruoja pasitelkdami įvairias meninės raiškos priemones, tarp kurių ryškiausiai išsiskiria spalva, tonas ir tekstūra (68,8 proc.). Taip pat dažnai naudojami judesio ir dinamikos (60,4 proc.) bei laiko ir ritmo (59,4 proc.) elementai. Reikšmingą vietą užima ir simboliai bei metaforos (40,6 proc.), tuo tarpu erdvė ir kompozicija (26,0 proc.), linija ir forma (14,6 proc.) bei šviesa ir šešėlis (6,2 proc.) pasirenkami rečiau (žr. 4 pav.).

Toks pasiskirstymas leidžia teigti, kad muzikiniame ugdyme darnaus vystymosi tikslai pirmiausia integruojami per patyriminę ir jutiminę raišką, apimančią garsinę, vizualinę ir kūnišką patirtį. Dominuojančios raiškos priemonės – ritmas, judesys bei spalvinė ir garsinė raiška – sudaro prielaidas mokiniams ne tik pažinti, bet ir patirti darnaus vystymosi idėjas per kūrybinę veiklą.

Tai rodo, kad muzikos pedagogai darnaus vystymosi tikslus perteikia ne per tiesioginį turinį ar deklaratyvias temas, bet per meninės patirties konstravimą, kuriame svarbiausias vaidmuo tenka pojūčiams, emocijoms ir simbolinei interpretacijai. Tokie būdai darnaus vystymosi principai muzikiniame ugdyme įgyja implicitinę formą – jie nėra visada tiesiogiai įvardijami, tačiau atsiskleidžia per ugdymo situacijas, pedagoginius sprendimus ir meninės veiklos pobūdį.

Meninės raiškos priemonės šiame kontekste gali būti suprantamos kaip konkretus platesnio kultūrinio ir patyriminio proceso pasireiškimas ugdymo praktikoje.

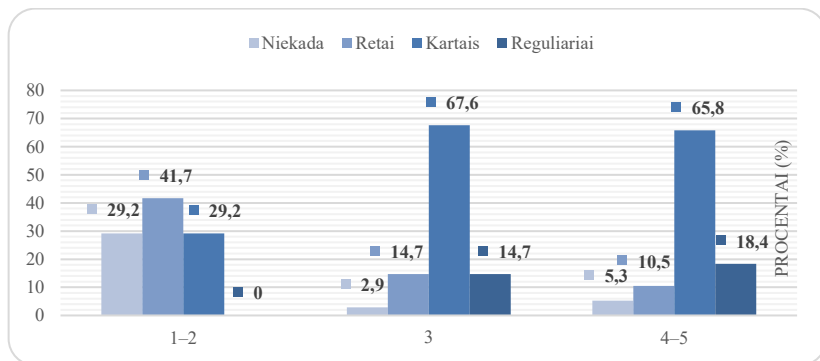


4 pav. Muzikos pedagogų taikomos meninės raiškos priemonės integruojant DVT

DVT žinių įsivertinimo ir jų integravimo dažnio sąsajos. Siekiant atskleisti muzikos pedagogų nuostatų ir pedagoginės praktikos sąsajas, analizuotas dviejų aspektų – pedagogų DVT žinių įsivertinimo ir jų suvokiamos šių tikslų svarbos – ryšys su DVT integravimo į ugdymo procesą dažniu.

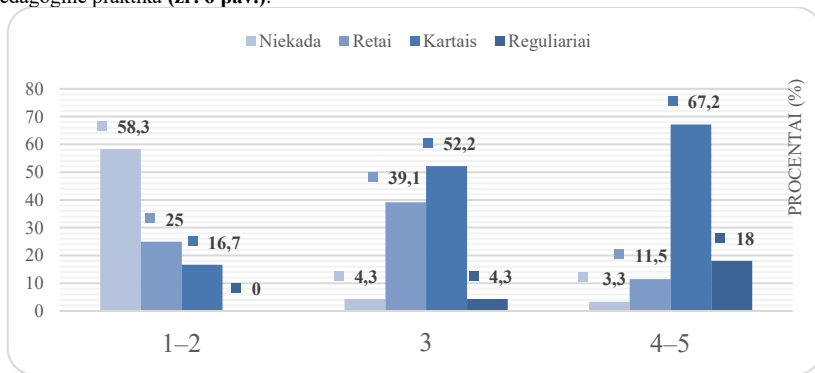
Analizuojant pedagogų DVT žinių įsivertinimą nustatyta, kad žemą žinių lygį (1–2 balai) nurodę pedagogai šiuos tikslus dažniausiai integruoja retai arba kartais, o reguliaraus integravimo šioje grupėje nefiksuota. Vidutinio žinių įsivertinimo grupėje (3 balai) atsiranda nuoseklesnio integravimo atvejų, nors vis dar dominuoja epizodinis taikymas („kartais“). Ryškiausia tendencija

išryškėja aukštesnio žinių įsivertinimo grupėje (4–5 balai), kurioje didėja tiek dažnesnio, tiek nuoseklesnio DVT integravimo atvejų skaičius. Nors ir šioje grupėje dažniausiai pasirenkamas epizodinis integravimas, būtent čia fiksuojamas didžiausias reguliaraus taikymo dažnis (**žr. 5 pav.**).



5 pav. DVT žinių įsivertinimo ir jų integravimo dažnio sąsajos

Analizuojant pedagogų suvokiamą DVT svarbą išryškėja panaši, tačiau dar aiškesnė tendencija. Žemą svarbos vertinimą nurodę pedagogai DVT integruoja retai arba jų visai netaiko nuosekliai. Vidutinės svarbos grupėje DVT dažniausiai integruojami epizodiškai, o reguliaraus taikymo atvejai yra pavieniai. Tuo tarpu aukštos svarbos grupėje (4–5 balai) fiksuojamas didžiausias tiek epizodinio, tiek reguliaraus integravimo dažnis, o tai rodo glaudesnę šio aspekto ryšį su pedagogine praktika (**žr. 6 pav.**).



6 pav. DVT svarbos vertinimo ir jų integravimo dažnio sąsajos

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad tiek pedagogų DVT žinių įsivertinimas, tiek jų suvokiama šių tikslų svarba yra susiję su pedagogine praktika. Kitaip tariant, pedagogų nuostatos pasireiškia dviem tarpusavyje susijusiais lygmenimis – kognityviniu (žinių įsivertinimo) ir vertybiniu (svarbos suvokimo), o abu šie lygmenys daro įtaką DVT integravimui ugdymo procese.

Vis dėlto šis ryšys nėra tiesioginis ir vienareikšmis, nes net ir aukštesnio žinių įsivertinimo ir svarbos suvokimo grupėse dominuoja epizodinis šių tikslų taikymas. Tai leidžia manyti, kad vien žinių ar teigiamo požiūrio nepakanka nuosekliai pedagoginei praktikai formuotis, o DVT integracija išlieka labiau situacinė nei sisteminė.

Šie rezultatai patvirtina teorinėje dalyje iškeltą prielaidą, kad darnaus vystymosi tikslų integracija ugdyme yra susijusi ne tik su formaliu turinio perteikimu, bet ir su platesniu vertybiniu bei kultūriniu ugdymo kontekstu.

Muzikos pedagogų refleksijos apie DVT integraciją. Tyrimo rezultatai rodo, kad darnaus vystymosi tikslai muzikiniame ugdyme atsiskleidžia ne tik kaip ugdymo turinys, bet ir kaip kultūrinė praktika, kuri formuojasi per patirtį, meninę raišką ir pedagoginius santykius, o pedagogų refleksijos leidžia atskleisti, kaip ši praktika yra suvokiama ir įprasminama ugdymo procese.

Analizė rodo, kad dalis pedagogų darnaus vystymosi svarbą atpažįsta, tačiau jų atsakymai išlieka gana bendro pobūdžio ir neišplėtoti. Tai leidžia teigti, kad DVT kaip idėja yra žinoma, tačiau ne visada konceptualizuojama ar reflektuojama kaip nuosekli pedagoginė strategija.

Kitoje atsakymų grupėje atsiskleidžia aiškesnis ryšys tarp meninio ugdymo ir darnaus vystymosi principų. Pedagogai pabrėžia kūrybinės veiklos reikšmę, jos galimybes perteikti vertybines, socialines ar aplinkosaugines temas bei skatinti mokinių įsitraukimą. Tai rodo, kad DVT dažnai suvokiami per meninės patirties ir kūrybinio proceso prizmę.

Taip pat išryškėja nuostata, kad darnaus vystymosi integracija turėtų būti stiprinama. Pedagogai įžvelgia poreikį kryptingiau plėtoti šią sritį, o tai rodo, jog esama praktika suvokiama kaip dar neišbaigta ir reikalaujanti didesnio metodinio bei konceptualaus pagrindo.

Kartu dalis atsakymų atskleidžia ribotą refleksiją arba nepakankamą įsitraukimą į darnaus vystymosi tematiką, kas leidžia kalbėti apie nevienodą šios srities supratimo lygį tarp muzikos pedagogų.

Apibendrinant galima teigti, kad muzikos pedagogų refleksijos papildo kiekybinės analizės rezultatus: darnaus vystymosi tikslai yra atpažįstami ir tam tikru mastu integruojami, tačiau jų įgyvendinimas dažnai išlieka fragmentiškas ir ne visada aiškiai konceptualizuotas. Vis dėlto atsakymai atskleidžia reikšmingą potencialą – pedagogai suvokia meninio ugdymo galimybes perteikti tvarumo idėjas per kūrybą, patirtį ir santykį, net jei šis procesas ne visada įvardijamas darnaus vystymosi terminais.

IŠVADOS

Apibendrinant tyrimo rezultatus ir siekiant atsakyti į išsikelto tyrimo tikslą, suformuluotos šios išvados:

1. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad muzikos pedagogai darnaus vystymosi tikslų (DVT) svarbą pripažįsta, tačiau jų DVT žinių įsivertinimas dažniausiai išlieka vidutinio lygio ir ne visada pakankamai konceptualizuotas. Pedagogų refleksijos rodo nevienodą šios tematikos interpretavimo gylį.
2. Empirinė analizė parodė, kad DVT integracija muzikiniame ugdyme dažniausiai yra epizodinio pobūdžio. Didžiausia dalis pedagogų nurodė, kad šiuos tikslus integruoja „kartais“, mažesnė dalis – „retai“, o nuoseklų („reguliarų“) integravimą pažymėjo tik nedidelė respondentų dalis. Taip pat nustatyta, kad DVT integruojant dažniausiai taikomos meninės raiškos priemonės yra spalva, tonas ir tekstūra, judesys ir dinamika bei laikas ir ritmas.
3. Kryžminė duomenų analizė parodė, kad aukštesnis pedagogų DVT žinių įsivertinimas ir didesnis šių tikslų svarbos suvokimas siejasi su dažnesniu jų taikymu ugdymo procese. Vis dėlto nei vienu, nei kitu atveju DVT integravimas nėra nuoseklus – jų taikymas dažniausiai išlieka epizodinis.
4. Gauti rezultatai rodo, kad muzikos pedagogų nuostatų ir pedagoginės praktikos sąsajos yra netiesioginės: darnaus vystymosi principai dažniau atsiskleidžia implicitiniu būdu – per ugdymo situacijas, pedagoginius sprendimus ir kuriamą santykį su mokiniais, o ne per nuosekliai artikuliuotą ugdymo strategiją.
5. Apibendrinant nustatyta, kad muzikiniame ugdyme darnaus vystymosi tikslų integracija dažniausiai vyksta kaip patyriminis procesas, susijęs su ugdymo situacijomis, santykiais

ir vertybinių nuostatų formavimu. Šiame kontekste darnaus vystymosi principai dažnai nėra tiesiogiai įvardijami, tačiau atsiskleidžia per pedagoginę praktiką.

6. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad siekiant nuoseklesnio DVT integravimo muzikiniame ugdyme svarbus ne tik pedagogų žinių lygis, bet ir refleksija, padedanti atpažinti ir įvardyti jau egzistuojančias ugdymo praktikas.

LITERATŪRA

1. Balsiger, J., Förster, R., Mader, C., Nagel, U., Sironi, H., Wilhelm, S., & Zimmermann, A. B. (2017). Transformative learning and education for sustainable development. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 26(4), 357–359. <https://doi.org/10.14512/gaia.26.4.15>
2. Bengtsson, S., Boström, M., & Öhman, J. (2018). Transforming education for sustainable development: Cultures of sustainability. *Environmental Education Research*, 24(7), 1043–1057.
3. Boström, M., Andersson, E., Berg, M., Gustafsson, K., Gustavsson, E., Hysing, E., Lidskog, R., Löfmarck, E., Ojala, M., Olsson, J., Singleton, B., Svenberg, S., Ugglä, Y., & Öhman, J. (2018). Conditions for transformative learning for sustainable development: A theoretical review and approach. *Sustainability*, 10(12), 4479. <https://doi.org/10.3390/su10124479>
4. Bravo-Fuentes, P., Albusac-Jorge, M., & López-Peláez Casellas, M. P. (2025). Music and art as hubs for transdisciplinarity: Toward the achievement of the Sustainable Development Goals. *Arts Education Policy Review*. <https://doi.org/10.1080/10632913.2025.2451372>
5. Burnard, P., Colucci-Gray, L., & Cooke, C. (2022). Transdisciplinarity: Re-visioning how science and arts together can enact democratizing creative educational experiences. *Review of Research in Education*, 46(1), 166–197. <https://doi.org/10.3102/0091732X221084323>
6. Galloway, G., Brown, K., Carmody, P., Rodriguez, L., & Swatuk, L. A. (Eds.). (2025). Transforming education for sustainable development: Global perspectives from classroom to practice. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003392743>
7. Hallam, S. (2015). The power of music: A research synthesis of the impact of actively making music on the intellectual, social and personal development of children and young people. *International Journal of Music Education*, 33(3), 285–297.
8. Kiaušienė, I., & Mikalauskienė, A. (2020). Kultūros kuriama vertė darnaus vystymosi kontekste: Baltijos šalių atvejis. *Informacijos mokslai*, 89, 55–72. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.89.40>
9. Kelchtermans, G. (2017). ‘Should I stay or should I go?’: Unpacking teacher attrition/retention as an educational issue. *Teachers and Teaching*, 23(8), 961–977. <https://doi.org/10.1080/13540602.2017.1379793>
10. Pudžiuvelytė-Plienienė, L. (2025). Darnaus vystymosi tikslų integravimas į meninio ugdymo pedagogų praktiką: nuo nuostatų iki įgyvendinimo. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, 1(X), 122–134. <https://doi.org/10.52320/svv.v1iX.388>
11. Trevisan, L. V., Ferreira De Mello, S., Ávila Pedrozo, E., & Nunes da Silva, T. (2022). Transformative learning for sustainability practices in management and education for sustainable development: A meta-synthesis. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 16(2). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v16n2-003>
12. UNESCO. (2020). Education for sustainable development: A roadmap. UNESCO Publishing. <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>
13. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

14. Wall, T., Österlind, E., & Fries, J. (2019). Art-based teaching on sustainable development. In W. Leal Filho (Ed.), *Encyclopedia of sustainability in higher education*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63951-2_195-1

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN MUSIC EDUCATION: LINKS BETWEEN MUSIC TEACHERS' ATTITUDES AND PRACTICE

LINA PUDŽIUVELYTĖ-PLIENIENĖ

Klaipėdos valstybinė kolegija / Higher Education Institution

ANNOTATION

The integration of Sustainable Development Goals (SDGs) in education is becoming increasingly relevant; however, this area remains underexplored in music education. The aim of the article is to analyse the relationship between music teachers' attitudes and pedagogical practice in the context of SDG integration. The object of the study is the relationship between music teachers' attitudes and pedagogical practice. The objectives of the study are to reveal teachers' attitudes, to analyse the characteristics of SDG integration in music teachers' practice, and to identify the links between attitudes and pedagogical practice. A quantitative survey (n = 96) was conducted, complemented by qualitative analysis of open-ended responses. The findings reveal that SDG integration is mostly episodic, while higher self-assessed SDG knowledge and a stronger perception of their importance are associated with more frequent application. The results show that SDGs in music education emerge as an experiential and cultural practice, realised through various means of artistic expression.

Keywords: *Sustainable Development Goals, music education, teachers' attitudes, pedagogical practice, means of artistic expression.*

SMURTĄ ARTIMOJE APLINKOJE IŠGYVENUSIŲ MOTERŲ SAVIPAGALBOS PATIRTYS: „ESU VERTA DAUG DAUGIAU“

GABRIELĖ RAKAUSKIENĖ, Dr. RAMUNĖ BAGDONAITĖ-STELMOKIENĖ

Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Smurtas artimoje aplinkoje prieš moteris yra itin skaudi socialinė problema visuomenėje. Atsidūrus sudėtingoje gyvenimo situacijoje, moterims neretai trūksta žinių, kaip komunikuoti su aplinka, neatpažįsta paties smurto reiškinių ir neranda galimybių spręsti susidariusias problemas. Dažnai moterims prašyti pagalbos sunku, jos iškilusias problemas bando spręsti pačios. Todėl labai svarbi yra savipagalba. Šiame straipsnyje, remiantis atlikto kokybinio tyrimo analize, pristatomos smurtą artimoje aplinkoje išgyvenusių moterų savipagalbos patirtys. Tyrimo metu apklaustos aštuonios moterys, kurios išgyveno ir (ar) patyrė smurtą artimoje aplinkoje, taikant pusiau struktūruotą interviu metodą. Nustatyta, kad savipagalba pirmiausia priklauso nuo kiekvienos moters požiūrio į gyvenimą ir noro padėti sau pačiai, taip pat reikšmingi pokyčiai prasideda įsitraukus ir pagalbos institucijoms, artimiesiems bei kitų smurtą patyrusių moterų pasidalinimai patirtais išgyvenimais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad knygų skaitymas, gilus kvėpavimas, maisto gamyba, muzikos klausymasis, apsipirkinėjimas internetu, buvimas socialiniuose tinkluose, pokalbiai su artimaisiais, malda, vaikščiojimas, įsitraukimas į savipagalbos grupes ir pokalbiai su specialistais padeda išgyventi sunkias situacijas ir atsistoti ant kojų po patirto smurto.

Raktiniai žodžiai: *smurtas artimoje aplinkoje, savipagalba, kokybinis tyrimas.*

IVADAS

Smurtas prieš moteris - tai viena didžiausių šio amžiaus problemų (Jokšaitė ir Šumskienė, 2019). Jis dažniausiai yra siejamas lyties pagrindu, kuris neproporcingai ir dažnai pažeidžia moteris, kadangi tokio smurto išraiškai yra būdinga lyčių nelygybė: dažniausiai aukos – moterys, o smurtautojai – vyrai. Tad tokio pobūdžio smurtui yra išskiriamos skirtingos multidimensinės formos: fizinis, seksualinis, psichologinis ir ekonominis (Jakštienė, 2019). Gražytė (2006, p. 63) nurodo, kad „daugiausiai moterų nuo savo vyrų ar kitų šeimoje smurtaujančių asmenų patiria fizinį ir psichologinį smurtą, mažiausiai – seksualinį ir ekonominį“. Moterų, patyrusių smurtą artimoje aplinkoje, fenomenas pasireiškia tuo, kad į smurtinius santykius gali patekti bet kuri sveika moteris (Gelbūdienė, 2018).

Smurtą artimoje aplinkoje išgyvenusios moterys pagalbą gauna tiek valstybinėse, tiek nevalstybinėse organizacijose, kuriose teikiant pagalbą moterims, svarbų vaidmenį atlieka socialiniai darbuotojai, kurie siekia sumažinti moterų patirto smurto pasekmes ir padeda joms pradėti naują gyvenimą be smurto (Jokšaitė ir Šumskienė, 2019).

Evans ir kt. (2018) atlikta tyrime, moterims vertinant edukacinius, psichologinius ir emocinius intervencijos elementus padedant specialistams, nustatyta, kad moterys jautėsi saugios pirmą kartą tyrinėdamos slopinamas emocijas ir patyrė savęs kaltinimo sumažėjimą, pagerėjo tapatybės jausmas ir padidėjo savivertė, ir tai lėmė išvadą, kad apmokyto specialisto konsultacijų tęstinumas ir reguliarumas yra labai svarbūs moterų atsigavimui. Tačiau be institucinių pagalbos būdų, moterims, patyrusioms smurtą, taip pat labai svarbi ir savipagalba (Rakauskienė ir Lukamskienė, 2025). Žvelgiant iš literatūrinės perspektyvos socialinio darbuotojo vienas iš tikslų turėtų būti padėti supažindinti moteris su galimybe pačiai padėti sau. Savipagalbos būdai apima moterų sąmoningumo, atsparumo ugdymą, pasitelkiant įvairias psichologines priemones ir terapijas, aktyvią fizinę veiklą, saviugdą.

Moterys, išgyvenusios intymaus partnerio smurtą, patiria daugybę psichologinių pasekmių, susijusių su emocinės būsenos, elgesio ir mąstymo pokyčiais. Jos jaučiasi išsekusios, atsiribojusios ir abejingos (Veržinskaja, 2017). Moteriai, kuri patyrė ar patiria smurtą artimoje aplinkoje, gali padėti ir savipagalba. Todėl keliama pagrindiniai tyrimo klausimai: kokius savipagalbos būdus pasitelkia

smurtą artimoje aplinkoje išgyvenusios moterys bei kokią savipagalbos naudą atranda siekdamos išeiti iš smurto artimoje aplinkoje situacijos.

Tyrimo objektas – smurtą artimoje aplinkoje išgyvenusių moterų savipagalbos patirtys.

Tyrimo tikslas – atskleisti smurtą artimoje aplinkoje išgyvenusių moterų savipagalbos patirtis.

Uždaviniai:

1. Aptarti smurtą artimoje aplinkoje patyrusių moterų išgyvenimus ir smurto pasekmes.
2. Nustatyti smurtą artimoje aplinkoje išgyvenusių moterų pasitelkiamus savipagalbos būdus, padedančius įveikti patirtus išgyvenimus.
3. Identifikuoti savipagalbos naudą smurtą artimoje aplinkoje patiriančioms moterims.

1. MOTERŲ, PATIRIANČIŲ SMURTĄ ARTIMOJE APLINKOJE, IŠGYVENIMAI IR SMURTO PASEKMĖS

Pagrindinės priežastys, dėl kurių moterys kenčia smurtą šeimoje, yra finansinis priklausomumas nuo vyro, keršto baimė, aplinkinių nuomonė, dėl vaikų, tikėjimas, kad smurtaujantis vyras pasikeis, išlikęs meilės jausmas ir prisirišimas (Gražytė, 2006).

Smurtas prieš moteris dažniausiai sukelia ne tik sunkias trumpalaikes, bet ir ilgalaikes pasekmes. Smurtas ryškiai veikia asmens savigarbą, socialinius santykius, keičia emocinius išgyvenimus, sukelia ilgalaikį nerimą, stresą ir su tuo susijusius sutrikimus (Jokšaitė ir Šumskienė, 2019).

Gelbūdienė (2018) išskiria, kad ilgalaikis smurtas artimoje aplinkoje sąlygoja žalą, kuri kyla kaip atsakas smurtinei situacijai, o ne dėl tariamų aukos savybių. Ištyrus charakteristikų bei požymių kompleksą galima teigti, kad moteris, kurios patyrė smurtą artimoje aplinkoje, galima išskirti kaip atskirą socialinę grupę. Psichologinėmis pasekmėmis gali būti psichologinė trauma, nerimas, lėtinė depresija, potrauminis stresas (Laima, 2016). Trauminiai įvykiai priverčia smurto auką suabejoti pamatiniais žmogiškaisiais santykiais, paskatina atskirti nuo šeimos, draugų, meilės ryšių, bendruomenės, todėl šiuo atveju yra pažeidžiamos esminės smurtą patiriančios moters žmogaus teisės, moteris susiduria su kultūriniais-psichologiniais veiksniais tokiais kaip stigmatizmas, bejėgiškumas, menkinimas, ignoravimas, o patirtas smurtas artimoje aplinkoje sąlygoja baimę viešoje erdvėje, socialinių ryšių silpnumas lemia moters nutolinimą nuo visuomeninių ir socialinių vertybių (Gelbūdienė, 2018).

Esminės smurtą artimoje aplinkoje patyrusios moters patirtys yra: galios valdyti savo gyvenimą praradimas ir atsiskyrimas nuo visuomenės (Gelbūdienė, 2018). Moterys dažnai dėl gėdos jausmo, finansinės priklausomybės, baimės, nepasitikėjimo savo jėgomis bei informacijos apie pagalbos galimybes stokos yra linkusios smurtą nuslėpti, todėl siekiant užkirsti kelią smurtui bei jo pasikartojimui reikalinga atitinkama, laiku suteikta ir kompetentinga pagalba. Moterys, išgyvenusios traumą dėl smurto artimoje aplinkoje, kurios kreipiasi pagalbos į specializuotas tarnybas, patyrė daug smurto, depresijos, nerimo ir ypač potrauminio streso sutrikimo. Gydytojai turi žinoti, kad pacientai, turintys psichikos sveikatos sutrikimų ar depresijos ar nerimo simptomų, gali patirti arba būti patyrę smurtą artimoje aplinkoje. Dėl didelio psichologinio sergamumo populiacijoje, traumą patyrusioms moterims, kurios kreipiasi pagalbos į tarnybas, reikalinga į traumą orientuota psichologinė pagalba (Ferrari ir kt., 2015).

Smurto pasekmės yra išskiriamos į 4 smurto pasekmių grupes:

Fizinės smurto pasekmės. Fizinio smurto padaryta žala ir pasekmės gali būti įvairios: nuo nubrozdinimo, kaulų lūžių iki sunkaus sužalojimo arba gyvybės atėmimo, kitaip tariant, nuo fizinio skausmo sukėlimo iki nežymaus, nesunkaus ar sunkaus sveikatos sutrikdymo arba gyvybės atėmimo (Miliauskaitė, 2023).

Psichologinės smurto pasekmės. Tiriant moters psichologines smurto artimoje aplinkoje pasekmes, buvo įvestas mušamos moters sindromas (angl. *Battered Woman Syndrome* (BWS)) terminas – tai simptomų ir elgesio modelių visuma, kuri būdinga moterims, patyrusioms fizinį, seksualinį arba psichologinį smurtą (Veržinskaja, 2017). Patirdamos žiaurų psichologinį, seksualinį, fizinį ir ekonominį smurtą moterys jaučia nuolatinę baimę, bejėgiškumą, nenorą gyventi, dėl to

jaučiasi izoliuotos ir patiria psichologines pasekmes, susijusias su mąstymo, elgesio ir emocinės būsenos pokyčiais, jaučia nerimą dėl savo vaikų, o išsilaisvinusios iš smurto rato moterys jaučia ramybės ir saugumo poreikį tiek sau, tiek savo vaikams (Veržinskaja, 2017). Rezultatai patvirtino, kad smurto artimoje aplinkoje patirtis sukelia moterims daug kančių, o potrauminis augimas gali vykti kaip pokyčiai, padedantys šioms moterims suvokti šią patirtį ir įtraukti ją į savo gyvenimo istorijas, neneigiant neigiamų pasekmių, su kuriomis šios moterys susiduria (Bakaitytė, 2019).

Socialinės smurto pasekmės. Draugelytė (2014) savo tyrime atskleidė, kad moterys savo socialines smurto pasekmes glaudžiai sieja su psichologinėmis, kadangi patirtas smurtas sutrikdė tiek moterų vidų, tiek ir jų socialinius ryšius su kitais asmenimis, o kaip pagrindinė šio smurto pasekmė – tai pablogėjusi moterų sveikata: atsirado depresija, buvo bandoma žudyti, jaučiama baimė bei įtampa. Smurtautojų persekiojimai, grasinimai, gąsdinimai, siekiant ir toliau kontroliuoti sutuoktinę, sutrikdo moterų gyvenimus bei galimybes įsitraukti į aktyvų visuomeninį gyvenimą, o prarastas pasitikėjimas ne tik savi, bet ir kitais asmenimis, dažnas emocijų nevaldymas trukdo bendrauti su žmonėmis, sumažėja socialiniai ryšiai.

Ekonominės smurto pasekmės. Asmuo, prieš kurį yra naudojamas ekonominis smurtas, neturi savo finansų, jam yra draudžiama dirbti, jis negali palikti smurtautojo, nes negali finansiškai išlaikyti nei savęs, nei vaikų, todėl galiausiai auka tampa finansiškai priklausoma nuo smurtautojo (Miliauskaitė, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad smurtas artimoje aplinkoje gali pasireikšti ne viena forma, jis gali būti tiek fizinis, tiek seksualinis, tiek emocinis ar psichologinis, tiek ekonominis arba finansinis. O moterų patyrusių smurtą artimoje aplinkoje supratimas apie patiriamą žalą sau, jų tolesnis gijimas prasideda kaip pokyčiai, padedantys šioms moterims suvokti šią patirtį, kad ištrūkti iš smurto rato.

2. TYRIMO METODIKA

Tyrimo tikslui pasiekti taikytas kokybinio tyrimo tipas. Kokybinių interviu metu siekiama gauti duomenų, atitinkančių kokybinio tyrimo siekius. Kokybinių interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Duomenų rinkimui pasitelktas pusiau struktūruotas interviu. Interviu pasirinktas kaip pagrindinis duomenų rinkimo metodas, atliekant kokybinį tyrimą, siekiant surinkti duomenis apie tyrimo objektą. Darbe naudojamas pusiau struktūruotas interviu, kurio metu remiamasi iš anksto pasiruoštu interviu planu su iš anksto numatytais ir paruoštais klausimais bei jų pristatymo seka. Tyrėja pusiau struktūruoto interviu metu pasiliko teisę užduoti ir plane neįtrauktų papildomų klausimų, kaip galimybę praturtinti atliekamą tyrimą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Duomenų analizės metu buvo apdorojami ir analizuojami interviu metu surinkti nuasmeninti duomenys. Pateikiant interviu citatas, išimta informacija, kuri leistų identifikuoti konkrečią tyrimo dalyvę. Interviu tyrimo duomenims analizuoti buvo pasirinktas kokybinės analizės metodas, remiantis Žydzūnaitė ir Sabaliausku (2017) bei Kardeliu (2017). Interviu metu gauti atsakymai buvo perrašomi, susisteminti, analizuojami ir interpretuojami, priskiriamos kategorijos, subkategorijos bei patvirtinantys teiginiai, duomenys sugrupuojami.

Tyrimas buvo vykdomas laikantis tyrimo etikos principų, remiantis Gaižauskiene ir Valavičiene (2016):

- savanoriškumo principas – prieš interviu tyrimo dalyvėms buvo paaiškinta, kad pripažįstama jų laisvė dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti šiame tyrime;
- informuotumo principas – prieš interviu tyrimo dalyvėms buvo suteikta visa reikalinga informacija apie atliekamą tyrimą;
- konfidencialumo principas – kiekviena tyrimo dalyvė, sutikdama dalyvauti interviu, taip pat sutinka ir su duomenų analize ir jos pateikimu. Konfidencialumo principas padeda užtikrinti, jog interviu metu gauta informacija bus panaudojama tik šiame darbe.

Interviu metu tyrimo dalyvės buvo žodžiu informuojamos apie tyrimą bei supažindinamos su tyrimo tikslu ir atsakymų konfidencialumu, interviu metu gauti atsakymai bus viešai neskelbiami, o tyrimas atliekamas moksliniu pagrindu ir yra visiškai konfidencialus. Prieš atliekant interviu, buvo gautas žodinis visų tyrimo dalyvių sutikimas.

Tyrimo dalyvavo 8 tyrimo dalyvės, kurios išgyveno ir (ar) patyrė smurtą artimoje aplinkoje.

3. TYRIMO REZULTATAI

Smurtą artimoje aplinkoje patyrusių moterų išgyvenimai ir savipagalbos būdai

Kokybinio tyrimo metu atskleista, kaip patirtas smurtas artimoje aplinkoje paveikė moterų vidinius išgyvenimus ir emocijas. Rezultatai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Smurtą artimoje aplinkoje patyrusių moterų išgyvenimai

SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Psichologinė priklausomybė nuo smurtautojo	<..> galvojau, dieve šventas, kas dabar bus, nes noriu apsaugoti, kad negaučiau mušt nuo jo, labai bijojau (Jurgita). <..> negalėjau pati savęs apsirūpinti ir nusipirkti ką noriu <..>, galvojau, kodėl turiu būti priklausoma nuo jo (Morta).
Mintys apie savižudybę	<..> tikrai turėjau minčių net apie savižudybę, tačiau niekam nieko nesakiau, <..> maniau mirsiu (Jūratė). <..> maniau, kad be jo neišgyvensiu (Kotryna).
Kaltė negebant pasirūpinti vaikais	<..> labai slėgė kaltė, kad geriu, nepasirūpinu vaiku kaip kitos mamos (Evelina). <..> buvo sunku pasirūpinti vaikais (Irmina).
Gėdos jausmas prašyti pagalbos	<..> nu dar labai buvo gėda kreiptis tos pagalbos, kažkaip bijojau ką pagalvos žmonės apie mane, manys, kad visai nevykėlė, kokia benamė (Evelina). <..> buvo sunku pradėti viską nuo pradžių; gėda prašyti pagalbos <..> aš pati nenorėjau kiekvieną kartą ten lakstyt per kaimynus, man buvo gėda <..> gėda, kad sakys geria ir lekia (Jurgita).
Pasitikėjimo savimi stoka	<..> galvodavau, kad tikrai man nepavyks gyventi vienai ir bus labai sunku (Evelina).
Beviltiškumas dėl negalėjimo pasirūpinti savimi finansiškai	<..> buvo sunku apsigyventi čia be pinigų ir rūbų (Jurgita). <..> žiauriai sunku buvo netekti darbo, eiti nėra kur, nes gyvenam pas vyro mamą (Kotryna). <..> kreipiausi aš pati, nes nelabai turėjom iš ko išgyventi, tai eidavau į labdarą kur dalindavo ten rūbus visokius ir panašiai <..> Sunkiausia buvo, kad neturėjau savo pinigų (Morta). <..> kai pagalvoji, tai nežinau iš kokių pinigų, nes nėra tų pinigų <..> nu tai šiuo metu aš vis dar stoviu biržoje <..> ant taksi nėra tiek pinigų (Jūratė).

Tyrimo dalyvės atskleidė, kad susidūrė su **psichologine priklausomybe nuo smurtautojo**. Jurgita norėjo *apsisaugoti*, bandydama tai padaryti, mintyse vis galvojo: *Dieve šventas, kas dabar bus*. Mortos situacijoje su vyru *visai būdavo žiauru*, todėl ji vis sau kartodavo, *kodėl turi būti priklausoma nuo jo*. Živilė ir Kotryna pasipasakojo, kad visa tai bandė išgyventi bandydamos atsispalaiduoti vartojant alkoholį. Živilė pripažino, kad pavartojus alkoholio jai *būdavo taip gerai*, o tai jai skatindavo *kažkaip apie tai ir negalvoti*. Kotryna pasidalino savo išgyvenimu, kad bandymas atsispalaiduoti kainavo darbo vietą, kai *dar vieną kartą įpūtė netyčia*, ją *tada atleido iš darbo*.

Kai kurias tyrimo dalyves kamavo **mintys apie savižudybę**. Tikrai turėjau minčių, teigė Jūratė, tačiau apie savo ketinimus *niekam nieko nesakė*. Viduje manė, kad *mirs*. O tuo tarpu Kotryna galvojo, kad tiesiog *neišgyvens*.

Tyrimo dalyvės slėgė **kaltė negebant pasirūpinti vaikais**. Evelina pripažino, kad *nepasirūpina vaiku kaip kitos mamos*. Dėl to jautė kaltę. Irmina ir Kotryna pripažino, kad jau pasirūpinti vaikais buvo sunku.

Gėdos jausmas prašyti pagalbos slėgė kelias tyrimo dalyves. Jos pripažino, kad labai buvo gėda ir pagalbos kreipdavosi labai mažai. Evelina bijojo *ką pagalvos žmonės*, kad ją laikys *nevykėle* ar *bename*. Irmina pripažino, kad jai *būdavo gėda kalbėti* su kitais žmonėmis apie patirtą smurtą. Jurgitos situacijoje buvo sunku jai viską pradėti *nuo pradžių*, buvo *gėda prašyti pagalbos*. Interviu metu ji atviravo, kad nebenori kiekvieną kartą kreiptis pagalbos į kaimynus, nes jai buvo *gėda*. Kamavo *gėdos jausmas*, kad kaimynai sakys *geria ir lekia*.

Tyrimo dalyvė Evelina atviravo, kad jautė **pasitikėjimo savimi stoką**. Vis galvodama, kad *tikrai nepavyks gyventi vienai ir bus labai sunku*.

Kaip savo išgyvenimą tyrimo dalyvės įvardijo savo **beviltiškumą dėl negalėjimo pasirūpinti savimi finansiškai**. Visos dalyvės pabrėžtinai tvirtino, kad joms buvo sunku. Jurgitai buvo sunku apsigyventi laikino apgyvendinimo namuose *be pinigų ir rūbų*. Kotrynos atveju *nelabai buvo tų pinigėlių*, buvo *sunku netekti darbo*, o eiti nebuvo kur, todėl gyveno *pas vyro mamą*. Morta pagalbos kreipėsi pati, nes neturėjo *iš ko išgyventi*, todėl jai buvo *sunkiausia*, kad neturėjo *savo pinigų*. Jūratė teigė, kad nežinojo kaip išgyventi, nes *nėr tų pinigų*. Smurtą artimoje aplinkoje patyrusi Irmina paatviravo, kad jai buvo *finansiškai sunku*. O Živilė tikino, kad *nori susirasti darbą*, kad būtų finansiškai nepriklausoma, turėtų *papildomų pinigų*, o *vaikui nieko neturėtų*.

Atlikus kokybinio tyrimo smurtą artimoje aplinkoje patyrusių moterų išgyvenimų analizę, galima pastebėti, kad tyrimo dalyvės sieja panašūs išgyvenimai. Išryškėjo šios pagrindinės moterų išgyvenimo situacijos: psichologinė priklausomybė nuo smurtautojo, mintys apie savižudybę, kaltė negebant pasirūpinti vaikais, gėdos jausmas prašyti pagalbos, pasitikėjimo savimi stoka ir beviltiškumas dėl negalėjimo pasirūpinti savimi finansiškai. Šie išgyvenimai turėjo įtakos ne tik pačioms moterims, bet ir vaikų gyvenimui.

Atskleidus smurtą artimoje aplinkoje patyrusių moterų išgyvenimus, toliau tyrimu buvo siekta nustatyti, kokius savipagalbos būdus jos pasitelkė ir kaip siekė sau padėti po traumuojančios patirties (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Smurtą artimoje aplinkoje patyrusių moterų savipagalbos būdai

SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Knygų skaitymas	<..> taip pat pradėjau skaityti knygas (Dovilė). <..> pradėjau skaityti, vakarais labai mėgstau paskaityti knygą (Irmina).
Gilus kvėpavimas	<..> ramiai kvėpuoju ir bandau sukis iš padėties, kas mane neramina tuo metu, kvėpavimo pratimai, kai labai didelė įtampa, ar kai nerimauju dėl kažko (Jūratė).
Maisto gamyba	<..> labiau domiuosi maisto gamyba <..>, iš knygų mokausi skaniai gaminti valgyti, tai laikas neprailgsta (Dovilė).
Muzikos klausymasis	<..> labai padeda susidėlioti mintis raminanti muzika <..>, taip pat muzikos klausimasis per ausinukus (Dovilė). <..> klausausi mėgstamos muzikos, kuri padeda man nurimti, tai man labiausiai padeda (Evelina).
Apsipirkinėjimas internetu	<..> labai padeda susidėlioti mintis apsipirkinėjimas internetu (Dovilė).
Buvimas socialiniuose tinkluose	<..> socialiniuose tinkluose naujų draugų paieška, tiesiog noriu negalvoti apie tai, ką man teko patirti <..>, verčiau praleidžiu dienas internete (Dovilė).
Pokalbiai su artimaisiais	<..> turiu pusseserę - vyresnę, tai su ja kai pasikalbėdavau anksčiau, apsiramindavau, duodavo visokių minčių gerų <..>, aišku, dar pasikalbėjimas su pussesere ten <..>, tai kai bėgiojam su drauge, pasikalbam, nors iš tikrųjų tai nėra kada labai kalbėti, nebent kai sustojam pailsėti <..> tai lengviau, su drauge pasikalbam (Jūratė).
Malda	<..> tai vakarais, kai užmiega sūnus, dažnai pasimeldžiu ir dėkoju už dar vieną praleistą dieną kartu su sūnum (Jūratė).
Vaikščiojimas	<..> kai vaikštau, nurimstu ir prasiblaškau. Padeda užsimiršti, tada einame su dukra į vaikų žaidimų aikštelę, atsipalaiduoju ir galvoju tik apie ją (Evelina). <...> vaikščiojimas, tiesiog nukreipdavo mano mintis ir galėdavau

Įsitraukimas į savipagalbos grupes	negalvot, apie visokius ten pykčius (Jūrātė). <..> dalyvauju savitarpio grupinėse užsiėmimuose, su kitomis mamomis, ir maistą gaminame, ir bendraujam, ir su vaikais užsiimam kažką kartu (Irmėna). <..> o taip tai stengiuosi išsėtis, šiek tiek įsitraukinėju į savipagalbos grupes, stengiuosi negalvoti apie praeitį (Kotryna).
Pokalbiai su specialistais	<..> iš tikrųjų, tai gal pasikalbėjimas su specialistais, nes labai iš daug specialistų gaunu pagalbos, ir psichologo, kuris išgrynina mano problemas, padeda susidėlioti savo mintis, priimti atitinkamus sprendimus <..>, labai padeda, iš tikrųjų gailiuosi, kad ankščiau nesikreipiau į juos <..> šiuo metu kai gyvenu įstaigoje, tai tikrai drąsiai kreipiuosi ir į draugus, ir į specialistus, į savo socialinį darbuotoją, kuris man padeda labai daug (Irmėna).

Atlikus tyrimą, išryškėjo, kokius savipagalbos būdus pasitelkia smurtą artimoje aplinkoje patiriančios moterys. Tyrimo dalyvės teigė, kad *knygų skaitymas* yra vienas iš būdų padėti pačiai sau. Evelina teigė, jog skaitydama knygas išmoko nuraminti *tą įtampą jausmą*. Irmėna pasidalino mintimis, kad *šiai dienai dar neatrado savęs, todėl pradėjau skaityti*.

Gilus kvėpavimas, kaip vienas iš būdų greitai nusiraminti, todėl tyrimo dalyvės neretai naudoja šį būdą. Evelina teigė, kad gilus kvėpavimas padeda *greitai grįžti į save*, ir tai apibūdino, kaip greitą ir efektyvų būdą nurimti. Jurgita gilų kvėpavimą naudojo ne tik ligos atveju, kai trūkdavo oro dėl astmos, tačiau ir kai susinervuodavo. Jūrātė kvėpavimo pratimais nuimdavo patirtą didelę įtampą, ir kai nerimaudavo dėl kažko. Morta ir Kotryna kvėpuodavo kai nepamiršdavo.

Maisto gamybą kaip vieną iš savipagalbos būdų įvardijo Dovilė, kuri pradėjo labiau domėtis maisto gamyba.

Dovilė, Evelinai ir Jūratei labai padėjo *muzikos klausymasis*. Dovilė teigė, kad tai labai padeda susidėlioti mintis. Evelinai ir Jūratei tai taip pat padeda nurimti.

Viena tyrimo dalyvė (Dovilė) atskleidė, kad *apsipirkinėjimas internetu padeda susidėlioti mintis*. Ji taip pat patvirtino, kad *būvimas socialiniuose tinkluose*, ieškant naujų draugų, jai padeda negalvoti apie išgyventą smurto laikotarpį. Dėl to *verčiau praleidžia dienas internete*.

Tyrimo dalyvės pasisakė, kad *pokalbiai su artimaisiais* turėjo teigiamos įtakos patyrus smurtą artimoje aplinkoje. Evelina pirmiausiai ką daro, kad sau padėtų, tai pasikalba su kažkuo. Jūrātė savo išgyvenimais pasidalina su vyresne pussesere, su drauge, tada tampa lengviau. Dovilė teigė, kad apsigyvenusi laikino apgyvendinimo namuose susirado naujų draugų, su kuriomis daug kalba. Taip pat kalbasi su mama ir vaikystės drauge. Mortai taip pat pokalbiai padeda, jai būna smagu, kai gauna palaikymą ir užtarimą. Živilei labai patinka išsikalbėti.

Vienas iš būdų savipagalbai yra *malda*. Vakaraus viena tyrimo dalyvė dažnai pasimeldžia ir dėkoja už dar vieną praleistą dieną kartu su sūnumi.

Tyrimo dalyvės kaip dar vieną savipagalbos būdą įvardino *vaikščiojimą*. Irmėna ir Morta dažniausiai vaikšto. Živilė išeina pasivaikščioti su vaiku, pasėdi parke. Evelina pasivaikščioja kartu su vaiku ar draugėmis, nes kai vaikšto, nurimsta ir prasiblaško. Šioms moterims vaikščiojimas yra kaip minčių atpalaidavimo procesas.

Į savipagalbos grupes įsitraukė kelios tyrimo dalyvės - Irmėna ir Kotryna. Irmėna teigė, kad įsitraukusi į šią grupę turi daug veiklos, dalyvauja savitarpio grupinėse užsiėmimuose, gamina maistą, bendrauja su vaikais. Kotryna, stengdamasi negalvoti apie praeitį, taip pat įsitraukė į savipagalbos grupes.

Neretai *pokalbiai su specialistais* yra vienas iš svarbiausių savipagalbos būdų, kadangi būti su kažkuo ir gauti palaikymą yra lengviau, nei viską išgyventi vienai. Dovilė teigė, kad socialiniai darbuotojai ir kitas įstaigoje dirbantis personalas padeda susitvarkyti visus reikalus dėl išmokų gavimo, dėl darbo ir t.t. Evelinai padeda socialinės darbuotojos, kurios padeda ieškoti darbo, padeda ir psichologai. Irmėnai labiausiai padeda pasikalbėjimas su specialistais, nes gauna pagalbos, ir psichologo, kuris išgrynina problemas, padeda susidėlioti savo mintis, priimti atitinkamus sprendimus. Tai pat ilgą laiką vengusi sesių ir brolių dėl patiriamo smurto, pradėjo su jais bendrauti,

jie išėjus iš įstaigos padeda ir finansiškai prisideda prie kasdienybės ir padrąšina. Jurgita atskleidė, kad jai yra paskirti apsilankymai pas specialistus.

Atlikus savipagalbos būdų analizę, galima išskirti šiuos būdus padėti sau išgyventi po patirto smurto artimoje aplinkoje: knygų skaitymas, gilus kvėpavimas, maisto gamyba, muzikos klausymasis, apsipirkinėjimas internetu, buvimas socialiniuose tinkluose, pokalbiai su artimaisiais, malda, vaikščiojimas, įsitraukimas į savipagalbos grupes ir pokalbiai su specialistais. Kartais net ir paprastas veiksmas kasdienėje veikloje tyrimo dalyvėms tapo kaip savo minčių atpalaidavimo forma ir siekis būti stipresnėms po sunkių išgyvenimų.

Savipagalbos nauda smurtą artimoje išgyvenusioms moterims

Tyrimo metu buvo siekta atskleisti, kokią naudą davė pasitelkti savipagalbos būdai ir kaip padėjo išeiti iš patirto smurto rato, bei kaip pasikeitė smurtą artimoje patyrusių moterų gyvenimai. Savipagalbos nauda smurtą artimoje išgyvenusioms moterims pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė

Savipagalbos nauda smurtą artimoje išgyvenusioms moterims

SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Padidėjusi laisvė veikti	<..> dabar galiu išeiti laisvai pasivaikščioti su dukryte, be baimės ar streso <..>, dabar laisviau gyvenu, nebesinervuoju, nebeliko tos įtampos, ramiai su dukryte čia gyvename (Dovilė). <..> aš jaučiuosi laisviau, galiu gyventi normalesnį gyvenimą, nei prieš tai (Morta).
Psichologinis sustiprėjimas	<..> taip, manau, kad esu verta daug daugiau nei anksčiau, kai gyvendavau su juo (Dovilė). <..> esu verta gyventi gyvenimą, be smurto (Jurgita).
Stabilumas gyvenime	<..> šiuo metu jaučiuosi rami, turiu stabilumą, kad niekas nepareis, niekas nešauks, niekas nesmurtaus, kad ir vaikai ramiai išsimiegos, išeis į mokyklą, pareis ramiai, bus ir valgyt pagaminta, ir mamos nuotaika geresnė (Irmina). <..> tai pasikeitė, kad pabėgau nuo žmogaus, kurio nemyliu, kad išdrįsau pabėgt (Morta).
Priklausomybių atsisakymas	<..> nebesinori baliavoti (Evelina).
Darbo atsiradimas	<..> dirbu sau ramiai, be pijokavimų ir bandau atsistoti ant kojų, gyventi kartu su vaikais savo būste (Kotryna). <..> šiai dienai mano nauja veikla yra, kaip sakiau, mano darbas, kur tikrai labai mėgstu (Irmina).
Noras tobulėti	<..> aš geriau jaučiuosi, esu linksmesnė, daugiau noriu kažkur išeiti į kažkokius renginius (Živilė). <..> norėčiau įstoti mokytis ir gauti virėjos specialybę <..>, dar norėčiau pradėti lankyti šokius suaugusiems (Dovilė). <..> nu tai norėčiau dirbt pagal specialybę, man tai būtų tikrai nauja (Morta).

Atlikus kokybinio tyrimo analizę, išryškėjo smurtą artimoje patyrusių moterų savipagalbos nauda. Tyrimo dalyvėms atsirado *laisvė veikti*. Dovilė teigė, kad dabar gali išeiti laisvai pasivaikščioti, be baimės ar streso, dabar gyvena laisviau, nebesinervuoja, nebeliko įtampos, gyvena ramiai. Morta pradėjo jaustis laisviau, gali gyventi normalesnį gyvenimą.

Tyrimo dalyvės, sugebėjusios sau padėti, jautėsi *psichologiškai sustiprėjusios*. Dovilė dabar jaučiasi verta daug daugiau nei anksčiau. Irmina įgavo pasitikėjimą, kad yra moteris, mama ir turi būti gerbiama ir mylima, o ne tik menkinama. Jurgitos atveju ji pajuto, kad yra verta gyventi gyvenimą be smurto. Živilei nebe gėda į gatvę išeiti ir dabar tikrai gyvena geriau.

Stabilumas gyvenime yra esminis poreikis, apimantis ne tik emocinę ramybę, fizinę sveikatą, bet ir socialinį saugumą. Kaip teigė Dovilė, svarbiausia, *pasikeitė suvokimas, pasikeitė požiūris*, kad nereikia būti priklausomai nuo vyro, *reikia pačiai imtis iniciatyvos kažką keisti, dar daryti gyvenime*. Jūratės gyvenime taip pat atsirado daugiau stabilumo. Irmina dabar jaučiasi rami,

turi stabilumą, *sustiprėjo ryšys artimaisiais, gyvenime nebėra baimės*. Kotryna, likusi gyventi laikino apgyvendinimo namuose, tiesiog džiaugiasi, kad vaikai nebemato smurto. Mortos atveju neliko baimės. Živilė nebebijo pasakyti, ką galvoja, jaučiasi laimingesnė, linksmesnė, nori dalyvauti bendruomenės veiklose. Jurgitos gyvenimas taps stabilėsnis, kai pavyks įsikraustyti į nuosavus namus.

Atsisakyti priklausomybės nuo alkoholio yra sudėtingas procesas, kuris apima ne tik fizinį organizmo valymą, bet ir gilų psichologinį darbą bei gyvenimo būdo keitimą. Vienintelė Evelina prisipažino, kad gavus pagalbą šios priklausomybės atsisakė.

Tyrimo dalyvių gyvenime **darbo atsiradimas** buvo labai svarbi savipagalbos nauda, kuri padėjo ne tik psichologiškai sustiprėti, bet ir finansiškai būti nepriklausomoms. *Dirbu sau ramiai ir bandau atsisototi ant kojų* – teigė Kotryna. Irmina taip pat džiaugėsi radus naują veiklą – *darbą, kur tikrai labai mėgsta*.

Noras tobulėti yra viena svarbiausių asmeninių savybių, tai lyg vidinė motyvacija, skatinanti neapsiriboti turimomis žiniomis ir siekti geresnių rezultatų. Visos tyrimų dalyvės patvirtino atsiradusį norą tobulėti. Živilė atsirado noras susirasti darbą, būti savarankiškai nepriklausoma. Dovilei atsirado noras įstoti mokytis ir gauti virėjos specialybę taip pat lankyti šokių suaugusiems. Evelina svajoja nueiti į terapijos seansą su gongais. Jūratė norėtų pakeliauti ir įstoti mokytis. Irmina – pradėti sportuoti. Jurgita atskleidė, kad norėtų turėti tikrą draugę ir su ja aplankyti kokį miestą. Kotryna norėtų šokti. Morta norėtų dirbti pagal specialybę.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekviena svajonė ar noras šių moterų pasaulyje paprastam žmogui gal ir būtų nereikšmingi, tačiau joms, išgyvenusioms smurtą artimoje aplinkoje, tai yra didelis pasiekimas – norėti tobulėti ir siekti savo svajonių.

IŠVADOS

1. Smurtą artimoje aplinkoje patyrusios moterys išgyvena psichologinę priklausomybę nuo smurtautojo, mintis apie savižudybę, kaltę negebant pasirūpinti vaikais, gėdos jausmą prašyti pagalbos, jaučia pasitikėjimo savimi stoką ir beviltiškumą dėl negalėjimo pasirūpinti savimi finansiškai. Fizinio smurto pasekmės apima nubrodzinimus, kaulų lūžius ir kitus sunkius sužalojimus arba gyvybės atėmimą. Socialinės smurto pasekmės – siejamos su atsiradusia depresija, bandomu žudyti, jaučiama baime bei įtampa moters viduje. Smurtautojų persekiojimai, grasinimai, gąsdinimai, siekis ir toliau kontroliuoti sutuoktinę, sutrikdo moterų gyvenimus bei galimybes įsitraukti į aktyvų visuomeninį gyvenimą, o prarastas pasitikėjimas ne tik savimi, bet ir kitais asmenimis, dažnas emocijų nevaldymas trukdo įtakoją bendravimo kultūrą su kitais asmenimis. Ekonominės smurto pasekmės veikia negalėjimą palikti smurtautojo, nes neįmanoma finansiškai išlaikyti nei savęs, nei vaikų. Todėl nepriklausomai nuo smurto rūšies moteriai išsivysto menkavertiškumo kompleksas, kuris sunkiai atstatomas be specializuotos pagalbos.
2. Kokybinio tyrimo metu atskleisti savipagalbos būdai, kurie padėjo išgyventi moterims po patirto smurto artimoje aplinkoje: knygų skaitymas, gilus kvėpavimas, maisto gamyba, muzikos klausymasis, apsipirkinėjimas internetu, buvimas socialiniuose tinkluose, pokalbiai su artimaisiais, malda, vaikščiojimas, įsitraukimas į savipagalbos grupes ir pokalbiai su specialistais. Tyrimo dalyvės išvardijo nemažai savipagalbos būdų, kurie joms padėjo sunkiu metu, tačiau visos tyrimų dalyvės vis dar yra kelyje atrandant save, savo aš. Tyrimo dalyvių pasitelkiami savipagalbos būdai joms tiko iki šiol, ir kiekviena pasirinko savo savipagalbos būdus padėti sau. Tačiau, kas tinka vienai, gali netikti kitai. Todėl nebūtinai darbe pateikti savipagalbos būdai tinka kiekvienai smurtą artimoje aplinkoje patyrusiai moteriai. Kiekviena moteris savo ateities kūrėja, todėl tik ji savo viduje gali jausti kokios pagalbos jai iš tikrųjų reikia.
3. Kokybinio tyrimo metu identifikuota savipagalbos nauda smurtą artimoje aplinkoje patiriančioms moterims. Pagrindinė įvardinta smurtą artimoje aplinkoje patyrusių moterų savipagalbos būdų nauda – noras tobulėti ir siekti savo svajonių. Kiekviena

svajonė ar noras šių moterų pasaulyje paprastam žmogui gal ir būtų nereikšmingi, tačiau joms, išgyvenusioms smurtą artimoje aplinkoje, tai yra didelis pasiekimas. Tyrimo dalyvėms laisvė veikti reiškia išeiti laisvai pasivaikščioti, be baimės ar streso, gyventi laisviau, nebesinervuojant, be įtampos. Tyrimo dalyvės, sugebėjusios sau padėti, jautėsi psichologiškai sustiprėjusios. Stabilumas gyvenime įvardijamas kaip esminis poreikis, apimantis ne tik emocinę ramybę, fizinę sveikatą, bet ir socialinį saugumą: pasikeitė tyrimo dalyvių suvokimas, požiūris, į tai, kad nereikia būti priklausomai nuo vyro, reikia pačiai imtis iniciatyvos kažką keisti, daryti gyvenime, taip pat sustiprėjo ryšys artimaisiais, gyvenime nebėra baimės. Nemažiau svarbus tyrimo dalyvių gyvenime yra darbo atsiradimas, kuris padėjo ne tik psichologiškai sustiprėti, bet ir finansiškai būti nepriklausomoms. Todėl noras tobulėti yra viena svarbiausių asmeninių savybių, tai lyg vidinė motyvacija, skatinanti neapsiriboti turimomis žiniomis ir siekti geresnių rezultatų.

LITERATŪRA

1. Bakaitytė, A. (2019). Intymaus partnerio smurtą patyrusių moterų potrauminis augimas. *Socialinis darbas*, 2(17), 209-225. [10.13165/SD-19-17-2-06](https://doi.org/10.13165/SD-19-17-2-06)
2. Draugelytė, A. (2014). *Smurtas šeimoje: moterų pasakojimai apie traumas patirtis ir socialines smurto pasekmes*. Magistro darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Evans, M. A., & Feder, G. S. (2018). Help-seeking amongst women survivors of domestic violence: a qualitative study of pathways towards formal and informal support. *Health expectations: an international journal of public participation in health care and health policy*, 19(1), 62–73. <https://doi.org/10.1111/hex.12330>
4. Ferrari, G., Agnew-Davies, R., Bailey, J., Howard, L., Howarth, E., Peters, T.J., Sardinha L., & Feder, G.S. (2016). Domestic violence and mental health: a cross-sectional survey of women seeking help from domestic violence support services. *Global Health Action*, 9(1), 29890. <https://doi.org/10.3402/gha.v9.29890>
5. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų Centras.
6. Gelbūdienė, E. (2018). *Moterų, patyrusių smurtą artimoje aplinkoje, edukacinis įgalinimas inovacijoms*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
7. Gražytė, I. (2006). *Socialinio darbo su smurtą šeimoje patyrusiomis moterimis organizavimas*. Magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
8. Jakštienė, R. (2019) *Smurtas artimoje aplinkoje prieš moteris: baudžiamoji teisinė apsauga*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
9. Jokšaitė, B., ir Šumskienė, A. (2019). Psichosocialinė pagalba moterims, patyrusioms smurtą artimoje aplinkoje. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos: respublikinė mokslinė-praktinė studentų konferencija: straipsnių rinkinys*, 1(10), 124-130.
10. Jokšaitė, B., ir Šumskienė, A. (2019). Psichosocialinė pagalba moterims, patyrusioms smurtą artimoje aplinkoje. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos: respublikinė mokslinė-praktinė studentų konferencija: straipsnių rinkinys*, 1(10), 124-130.
11. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
12. Miliauskaitė, G. (2023). *Smurto artimoje aplinkoje baudžiamasis teisinis vertinimas*. Magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
13. Rakauskienė, G., ir Lukamskienė, V. (2025). Moterų patyrusių smurtą artimoje aplinkoje savipagalbos būdai įveikiant smurto pasekmes. *Tarptautinės studentų konferencijos leidinys Teorija ir praktika: studentiškos išvalgos*, 79-89.
14. Veržinskaja, J. (2017). *Moterų patyrusių smurtą artimoje aplinkoje išgyvenimai:*

15. Žydzionaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

SELF-HELP EXPERIENCES OF WOMEN WHO HAVE SURVIVED DOMESTIC VIOLENCE: “I AM WORTH SO MUCH MORE”

GABRIELĖ RAKAUSKIENĖ, Dr. RAMUNĖ BAGDONAITĖ-STELMOKIENĖ

Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

Domestic violence against women is a particularly acute social problem in society. When faced with difficult life situations, women often lack the knowledge to communicate with those around them, fail to recognize the phenomenon of violence itself, and are unable to find ways to resolve the problems they face. It is often difficult for women to ask for help, so they try to solve the problems on their own. Therefore, self-help is very important. This article, based on the analysis of a qualitative study, presents the self-help experiences of women who have experienced domestic violence. Eight women who had experienced and/or been subjected to domestic violence were interviewed using a semi-structured interview method. It was found that self-help primarily depends on each woman's outlook on life and her desire to help herself; significant changes also begin when support institutions, loved ones, and other women who have experienced violence get involved and share their experiences. The study results revealed that reading books, deep breathing, cooking, listening to music, online shopping, using social media, talking with loved ones, prayer, walking, participating in self-help groups, and talking with professionals help women cope with difficult situations and get back on their feet after experiencing violence.

Keywords: *domestic violence, self-help, qualitative research.*

VAIKO GEROVĖS UŽTIKRINIMAS IKIMOKYKLINIAME UGDYME: ŠVIETIMO PAGALBOS PRIEINAMUMO IR PLĖTROS PROBLEMATIKA

DAIVA RAMANAUSKIENĖ^A, ASTRA KOPŪSTIENĖ^B

^A*Panevėžio kolegija, Lietuva*

^B*Panevėžio lopšelis-darželis „Žibutė“, Lietuva*

ANOTACIJA

Šiuolaikinėje švietimo politikoje ankstyvoji intervencija ir vaiko gerovės užtikrinimas tampa prioritetinėmis sritimis, tačiau praktinis jų įgyvendinimas susiduria su kompleksiniais iššūkiais. Straipsnyje analizuojama vaiko gerovės užtikrinimo ir švietimo pagalbos integracijos sąsaja ikimokykliniame ugdyme. Tyrimo tikslas – identifikuoti esmines pagalbos prieinamumo kliūtis bei įvertinti jų plėtros potencialą šiuolaikinėje švietimo sistemoje. Nagrinėjami instituciniai, struktūriniai ir žmogiškieji ištekliai, lemiantys paslaugų pasiekiamumą ankstyvajame amžiuje. Teorinės analizės ir empirinių duomenų pagrindu atskleidžiama, kad ribota specialistų pasiūla bei nepakankamas finansavimas išlieka esminiais barjeriais siekiant visapusiškos vaiko gerovės. Išvadose pateikiamos rekomendacijos švietimo pagalbos tinklo optimizavimui, akcentuojant būtinybę didinti paslaugų teikimo lankstumą bei stiprinti jų kokybės stebėseną ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Raktiniai žodžiai: vaiko gerovės užtikrinimas, ikimokyklinis ugdymas, švietimo pagalba.

ĮVADAS

Jaunesniojo amžiaus vaikui ugdymosi sunkumų gali kilti dėl įvairių priežasčių – patirties stokos, sulėtėjusios raidos, sveikatos problemų, įgimtų ar įgytų sutrikimų, patirtų neigiamų išgyvenimų ir psichologinių traumų, taip pat dėl nepalankių aplinkos veiksnių, apleistumo, pedagoginių klaidų. Vienas pirmųjų žingsnių, užtikrinančių kokybiško ugdymosi sėkmę – ankstyvas problemų nustatymas ir kryptingas švietimo pagalbos priemonių taikymas, leidžiantis transformuoti nepalankius aplinkos veiksnius į palankias ugdymosi galimybes.

Mokyklų valdymo ir švietimo pagalbos užtikrinimo efektyvumą analizuoja įvairių sričių mokslininkai bei praktikai. Reikšmingų įžvalgų šia tema pateikia Sharan ir Tan (2013), Dewey (2013), Artiles ir Kozleski (2016), Akbarovna (2022), Mendoza ir Heymann (2024) bei kiti autoriai. Jų darbuose akcentuojama švietimo pagalbos prieinamumo svarba, sėkmingo įtraukiojo ugdymo prielaidos ir esminiai veiklos principai. Pabrėžiama, kad siekiant užtikrinti lygiavertės galimybes, būtina pritaikyti ugdymosi aplinką, metodus ir priemones visiems mokiniams, o ypač tiems, kurie susiduria su fiziniais, emociniais ar mokymosi iššūkiais. Akbarovnos (2022) teigimu, kokybiškas ugdymas neišsivaizduojamas be visapusiško pagalbos prieinamumo, tinkamo specialistų pasirengimo ir konstruktyvaus jų tarpusavio bendradarbiavimo.

Lietuvoje švietimo pagalbos paslaugos reglamentuojamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatumu ir kitais teisės aktais, kurie įpareigoja pagalbos teikėjus užtikrinti reikiamą ugdymosi pagalbą ir jos apimtį. Nuo 2024 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojus naujam LR švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymui, švietimo pagalbos teikimą sukonkretintos taisyklės ir patvirtintas Švietimo pagalbos teikimo tvarkos aprašas, apibrėžiantis ugdymosi prieinamumo didinimo, mokinių poreikių vertinimo bei pagalbos skyrimo ir pritaikymo ugdymo įstaigose tvarką. Visgi išlieka aktualu nuolat analizuoti, kaip efektyviai ir prieinamai teikiama švietimo pagalba ikimokyklinio ugdymo įstaigose įsigaliojus naujiems teisės aktams bei kokios pagrindinės kliūtys kelia iššūkių mokytojams, tėvams ir švietimo pagalbos specialistams.

Darbo objektas – švietimo pagalba ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tikslas – išanalizuoti švietimo pagalbos prieinamumą ir plėtros galimybes ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikuojant esmines vaiko gerovės užtikrinimo kliūtis.

Uždaviniai:

1. Atskleisti teorinę švietimo pagalbos sampratą ir teisinio reglamentavimo aspektus.
2. Aptarti švietimo pagalbos paslaugų teikimo tendencijas ir prieinamumo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

3. Identifikuoti esmines švietimo pagalbos prieinamumo ir plėtros galimybes ikimokyklinio ugdymo praktikoje.

Metodai: mokslinių literatūros šaltinių ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

1. ŠVIETIMO PAGALBOS PRIEINAMUMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI

Vertinant švietimo pagalbos situaciją, Lietuva išsiskiria kaip didelę pažangą įtraukiojo ugdymo srityje padariusi šalis. Pastaraisiais metais, atnaujinus teisinę bazę ir įtvirtinus visuotinio įtraukiojo ugdymo nuostatas, visos šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigos skatinamos specialiąjų ugdymosi poreikių (toliau – SUP) turinčių vaikų ugdyti kartu su bendraamžiais bendrosios paskirties grupėse.

Sąvoka „švietimas“ suprantama kaip ugdymo funkcija, skirta individo ir visuomenės poreikiams tenkinti. Tai organizuota veikla, kuria siekiama ugdyti gebėjimus bei perteikti žinias, vertybes ir įgūdžius. Gedvilienė ir Tamoliūnė (2011) švietimo sąvoką papildo teigdamos, kad tai žmogaus socialinės patirties turtinimas, skatinantis vertinti bei suprasti pasaulio reiškinius. Tuo tarpu švietimo pagalbos terminas apibūdinamas kaip procesas, užtikrinantis resursų ir palaikymo prieinamumą kiekvienam mokiniui, siekiančiam optimalių ugdymosi rezultatų. Burvytės (2015) teigimu, švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose pagalba traktuojama kaip pedagogų ir specialistų veikla, skirta mokinių socialiniams bei pedagoginiams poreikiams tenkinti.

Didėjant švietimo pagalbos poreikiui, būtina suprasti holistinę vaiko gerovės prigimtį ir jos glaudų ryšį su įtraukties principais bei pagalbos mokiniui procesu ikimokyklinio ugdymo sistemoje. Būtent šioje sistemoje vaiko gerovė traktuojama kaip integrali būseną, apimančią fizinę sveikatą, emocinį stabilumą bei sėkmingą socializaciją. Šios gerovės pamatas yra įtraukusis ugdymas, užtikrinantis, kad joks vaikas nebūtų atstumtas ar socialiai izoliuotas dėl savo individualių skirtumų. Gerovės užtikrinimas įstaigoje reikalauja sukurti emociskai palankų mikroklimatą, kuriame ugdytinis jaučiasi priimtas, išklausytas ir gerbiamas. Kartu tai apima ir tikslingą pedagoginę pagalbą, padedančią įveikti kylančius ugdymosi barjerus. Šių dviejų dėmenų, t. y. vaiko gerovės ir įtraukties sąveika skatina tradicinį ugdymo modelio virsmą ir įpareigoja institucijas keistis, ieškant naujų strategijų kiekvieno vaiko potencialui atskleisti.

Vaiko gerovės ir švietimo pagalbos poreikį bei efektyvumą išsamiai nagrinėja Kovaitė (2016), Burvytė (2015), Indrašienė ir kt. (2018), Trakšėlys ir Martišauskienė (2016) bei kiti autoriai. Šie tyrėjai akcentuoja ankstyvosios gerovės užtikrinimo ir švietimo pagalbos iki septynerių metų reikšmę vaiko raidai. Būtent šiuo tarpsniu intensyviausiai formuojasi esminiai kalbos, motorikos, emociniai bei socialiniai įgūdžiai, įveikiami pirminiai mokymosi sunkumai.

Į ikimokyklinio ugdymo įstaigas vis dažniau patenka didelių bei labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių turintys vaikai, todėl ugdytinių įvairovė nuolat didėja. Statistikos duomenimis, 2018–2019 m. m. ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo įstaigose SUP turintys vaikai sudarė 9,7 proc. visų mokinių, o 2022–2023 m. m. šis skaičius išaugo iki 10,2 proc. Ryškiausias šuolis fiksuojamas 2023–2024 m. m., kai nustatyta net 75 000 specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių, o tai sudaro 15,6 proc. visų darželių ir mokyklas lankančių vaikų. 2023 m. Higienos instituto duomenimis, Lietuvoje nuo 2017 m. iki 2022 m. vaikų, turinčių įvairiapusių raidos sutrikimų, skaičius padidėjo visose amžiaus grupėse. Visgi pažymėtina, kad per šį laikotarpį daugiausia tokių sutrikimų nustatyta 4–6 metų amžiaus vaikams. Vaikų, kuriems diagnozuotas vaikystės autizmas, skaičius analizuojamu laikotarpiu išaugo beveik tris kartus: nuo 867 iki 2339 atvejų.

2024 mokslo metų pradžioje startavus visuotiniam įtraukiamajam ugdymui, bendrose mokyklų klasėse ir grupėse išaugo SUP vaikų skaičius. Šiuo metu ugdymo įstaigose yra 2 067 SUP vaikų daugiau nei praėjusiais mokslo metais. 2024–2025 m. m. 90 proc. Lietuvos vaikų, kuriems buvo nustatyti SUP, ugdosi kartu su bendraamžiais, 3 proc. vaikų mokosi specialiosiose klasėse/grupėse, esančiose bendros paskirties įstaigose, o 7 proc. lanko specializuotas švietimo įstaigas. Maždaug 75 proc. specialiųjų poreikius turinčių Lietuvos vaikų turi nedidelius ar vidutinius specialiuosius ugdymosi poreikius (apie 35,4 tūkst.), 25 proc. (t. y. daugiau nei 12,6 tūkst.) turi didelius ar labai

didelius poreikius. Specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų dalis siekia vidutiniškai 15 proc. (Subačiūtė ir kt., 2023).

Nuo 2024 m. rugsėjo mėn. Lietuvos mokyklos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos privalo sudaryti sąlygas SUP turintiems vaikams ugdytis kartu su bendraamžiais, jei to pageidauja tėvai, ir užtikrinti jiems tinkamą švietimo pagalbą. Per pastaruosius kelerius metus galima stebėti pokytį – švietimo pagalbos specialistų pareigybių skaičius šalyje išaugo nuo 3 720 iki 4 525, o bendras specialistų bei mokinio padėjėjų skaičius šiuo metu viršija 7,5 tūkst. Nepaisant plėtros, augantis pagalbos poreikis sukuria didelį krūvį: faktiniai rodikliai vis dar viršija nustatytus normatyvus. Pavyzdžiui, vienam psychologui tenka apie 547 vaikai (normatyvas – 400), specialiajam pedagogui – 56 (normatyvas – 30), o socialiniam pedagogui – 424 (normatyvas – 400). Lietuvos įtraukties švietime centro (LIISC) 2025 m. duomenimis, šalyje trūksta šimtų psichologų bei tūkstančių specialiųjų pedagogų. Nors viešojoje erdvėje deklaruojamas sėkmingas įtraukties modelių diegimas ir aktyvėjanti regioninių specialiojo ugdymo centrų veikla, reali sėkmė priklausys nuo to, ar šie pažangūs sprendimai bus nuosekliai įgyvendinti visose savivaldybėse.

Ikimokyklinio amžiaus vaikai ugdymo įstaigose gauna individualizuotą švietimo pagalbą, pritaikytą pagal jų poreikius. Ši pagalba apima: specialiojo pedagogo (pagalba vaikams, turintiems pažinimo, kognityvinių ar motorinių procesų sutrikimų), logopedo (kalbos ir komunikacijos sunkumų įveikimas), psichologo (emocinės ir psichologinės gerovės užtikrinimas), socialinio pedagogo (socialinių įgūdžių ugdymas bei vaiko teisių apsauga), mokinio padėjėjo (asmeninė pagalba vaikams, turintiems didelių ar labai didelių SUP) ir judesio korekcijos specialisto (fizinį ir motorinių gebėjimų stiprinimas) paslaugas.

Iki 2024 m. rugsėjo 1 d. galiojanti tvarka numatė, kad pagalba skiriama remiantis Pedagoginės psichologinės tarnybos (toliau – PPT) išduota pažyma. Įsigaliojus naujam aprašui (2024), pirminį vaiko ugdymosi poreikių vertinimą koordinuoja įstaigos Vaiko gerovės komisija. Ji teikia siūlymą įstaigos vadovui dėl švietimo pagalbos skyrimo arba, esant poreikiui, dėl išsamesnio mokinio SUP vertinimo PPT (*Mokinio specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo, ugdymo pritaikymo ir (ar) reikalingos švietimo pagalbos skyrimo tvarkos aprašas*, 2024).

Atnaujinta tvarka kelia nemažai rūpesčių ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, nes atsiranda poreikis pildyti naujo pavyzdžio mokinio pirminio vertinimo formą. Kuo anksčiau bus pastebėti vaiko ugdymosi sunkumai bei operatyviau organizuota profesionali švietimo pagalba, tuo efektyvesnis bus ugdymo(si) procesas. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, atsižvelgdama į naujas nuostatas, turi būti pasirengusi užtikrinti greitesnę prieigą prie švietimo pagalbos paslaugų, išvengiant ilgo laukimo eilėse. Kad šis mechanizmas veiktų sėkmingai, ugdymo įstaigos privalo pasirūpinti pakankamu visų sričių švietimo pagalbos specialistų ir mokinio padėjėjų skaičiumi.

Pažymėtina, kad bendros tendencijos, susijusios su įsibėgėjančiu įtraukiuoju ugdymu, yra pozityvios. Pastarųjų metų švietimo politikos kryptys, mokytojų profesinio tobulėjimo programos ir bendruomenių įsitraukimas rodo siekį sukurti palankias ugdymosi aplinkas visiems vaikams užtikrinant, kad pagalba būtų prieinama, savalaikė ir individualizuota. Investicijos kuriant švietimo pagalbos specialistų etatus bei plėtojant prieinamas švietimo pagalbos paslaugas ugdymo įstaigose gali padėti kokybiškai atnaujinti švietimo sistemą ir užtikrinti, kad vaiko poreikiai būtų laiku pastebėti, suprasti ir tenkinami laikantis lygiavertiškumo principo bei geriausių vaiko interesų paisymo nuostatų.

2. VAIKO GEROVĖS UŽTIKRINIMAS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE: ŠVIETIMO PAGALBOS PRIEINAMUMO ĮVERTINIMAS

Tyrimo metodika ir organizavimas. Siekiant atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus – ar švietimo pagalba yra prieinama lopšeliuose-darželiuose ugdomiems vaikams, kaip ši pagalba organizuojama bei plėtojama ir su kokiomis kliūtimis susiduria jos teikėjai – atliktas tyrimas, taikant dokumentų analizės ir anketinės mokytojų apklausos metodus. Naudojant kiekybinę duomenų analizės metodiką, problema atskleidžiama sistemingai analizuojant respondentų nuostatas bei vertinimus. Tokia metodologinė prieiga leidžia objektyviai pažvelgti į nagrinėjamą klausimą ir parengti pagrįstas apibendrinančias išvadas.

Siekiant parengti tikslingą tyrimo instrumentą (anketą), 2025 m. sausio–balandžio mėnesiais pasirinktoje Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigoje buvo vykdomas parengiamasis etapas. Gavus įstaigos vadovo bei tėvų sutikimus, dalyvauta ugdomosiose veiklose bei konsultuotasi su specialistais. Ši tiesioginė patirtis leido geriau suprasti kasdienius švietimo pagalbos organizavimo iššūkius ir suformuluoti aktualius anketinės apklausos klausimus.

Tyrimo pradžioje, taikant dokumentų analizę, įvertinta švietimo pagalbos situacija Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose: analizuotas pagalbos poreikis, specialistų skaičius bei paslaugų prieinamumas. Tolesniame etape atliktas kiekybinis tyrimas, užtikrinęs duomenų objektyvumą ir reprezentatyvumą. Tyrime dalyvavo 130 respondentų (ikimokyklinio ugdymo mokytojų ir pagalbos specialistų), turinčių tiesioginės darbo patirties su vaikais, patiriančiais ugdymosi sunkumus. Duomenys rinkti naudojant autorinį klausimyną, sudarytą iš uždarų ir keleto atvirų klausimų. Apklausa vykdyta internetu, nuorodą platinant tikslinėse mokytojų bendruomenės grupėse. Šis metodas leido operatyviai surinkti duomenis iš skirtingą patirtį turinčių specialistų, juos susisteminti ir palyginti. Atliekant tyrimą griežtai laikytasi etikos principų: užtikrintas visiškas respondentų anonimiškumas, o gauti duomenys naudojami tik apibendrintai analizei.

Švietimo pagalbos paslaugų prieinamumas. Analizuojant švietimo pagalbos paslaugų užtikrinimą Panevėžyje, nepaisant kintančios demografinės situacijos, pastebimos stabilios prieinamumo tendencijos. Panevėžio miesto savivaldybės duomenimis, mieste veikia 29 valstybinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kuriose 2024–2025 m. m. ugdėsi 4204 vaikai. Nors per pastarąjį penketį ikimokyklinio ugdymo programų lankomumas mažėjo (11,57 proc.), priešmokyklinio ugdymo dalyvavimas išaugo 13,98 proc. Panevėžys išlaiko aukštą 3–5 metų vaikų įtrauktį (95,7 proc.), lenkdamas šalies vidurkį (94,2 proc.).

Specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP) dinamikos analizė atskleidžia švietimo pagalbos poreikio augimo tendencijas (1 pav.). Mieste 1514 vaikų yra nustatyti SUP. Penkiose miesto įstaigose („Jūratė“, „Pasaka“, „Draugystė“, „Vaikystė“, „Žvaigždutė“) veikia specialiosios grupės. Jose ugdomų vaikų, turinčių didelių SUP, skaičius išlieka stabilus (apie 96), tačiau integruotas ugdymas bendrose grupėse sparčiai plečiasi: nuo 87 vaikų 2021 m. iki 155 2023 m. (*Ikimokyklinio ugdymo mokyklų 2024–2027 metų tinklo pertvarkos bendrasis planas*, 2024).

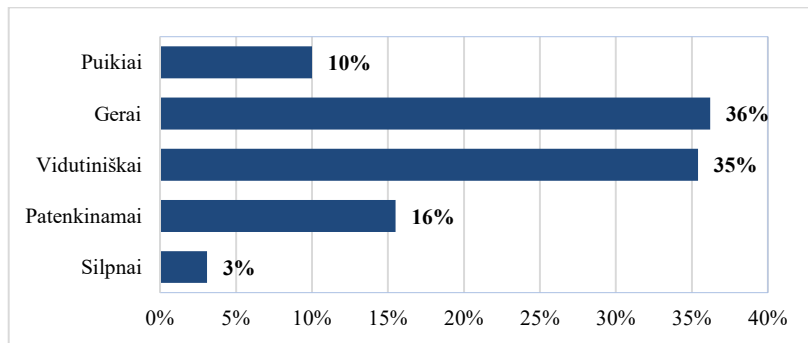
Integruotai ugdomų SUP turinčių vaikų dalies augimas ryškus lyginant pastarųjų penkerių metų duomenis – nuo 12 proc. 2020–2021 m. m. iki 14,6 proc. 2024–2025 m. m. Vertinant pagalbos prieinamumą bendros paskirties įstaigose matyti, kad poreikis auga – 2024–2025 m. m. SUP turinčių mokinių dalis siekia apie 22,7 proc. Nors specialistų etatai nuolat peržiūrimi, išlieka poreikis individualizuotai pagalbai veiklų metu. Savivaldybė 2024–2027 m. įgyvendina projektą „Švietimo pagalbos ir koordinuotai teikiamų paslaugų užtikrinimas Panevėžio mieste“, kurio tikslas – didinti paslaugų prieinamumą pasitelkiant mobilias komandas, vaiko gerovės konsultantus ir judesio korekcijos specialistus.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklapiuose pateiktą informaciją paaiškėjo, kad per pastaruosius penkerius metus, pastebimai daugiau dėmesio skiriama aplinkų pritaikymui, priemonių išsigijimui, mokytojų švietimui įtraukiojo ugdymo klausimais. Pabrėžtina, kad įtraukusis ugdymas tampa ne tik teoriniu siekiu, bet praktiška veikla – sukuriamos ir taikomos individualūs vaiko poreikius ir kontekstus atitinkančios metodikos, infrastruktūra pritaikoma vaikams, susiduriantiems su papildomais ugdymosi sunkumais, ikimokyklinio ugdymo įstaigose rengiami švietimo pagalbos vaikui planai, mokinių poreikiams pritaikomos programos, rengiami individualūs ugdomosios pagalbos planai, intensyviai stiprinama tėvų ir mokytojų partnerystė.

Pastarųjų metų švietimo pagalbos specialistų pasiskirstymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose duomenys rodo, kad Panevėžio mieste yra poreikis didinti psichologų, specialiųjų pedagogų, logopedų, judesio korekcijos pedagogų etatus, taip pat švietimo pagalbą užtikrinančių darbuotojų – vaiko padėjėjų skaičių. Tik užtikrinant reikiamą specialistų skaičių galima tikėtis teigiamų pokyčių teikiant kokybišką švietimo pagalbą ikimokyklinio amžiaus vaikams. Švietimo pagalbos prieinamumą riboja ne tik finansavimo trūkumas ar žmogiškųjų išteklių stoka. Daug rūpesčių kelia ir visuomenės požiūris į kitokius vaikus, kurie išsiskiria savo ypatingu elgesiu, negebėjimu ar nenoru atlikti užduočių, kurias lengvai atlieka jų bendraamžiai. Tėvai ne visada pripažįsta vaikų problemas

ir ne visada tinkamai įsitraukia į ugdymo procesą, tuo apsunkindami bendrą vaiko sėkmingos raidos rezultata.

Švietimo pagalbos teikėjų anketinės apklausos duomenys. Švietimo pagalbos prieinamumas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra vienas esmingiausių rodiklių, atspindinčių įstaigos siekį užtikrinti vaikų gerovę. Tyrimo duomenys atskleidė, kad dauguma respondentų šį prieinamumą vertina kaip gerą arba vidutinišką. Dešimtadalis apklaustųjų pagalbos prieinamumą įvardijo kaip puikų, mažiau nei šeštadalis nurodė, kad jis yra patenkinamas, ir tik keturi respondentai teigė, jog prieinamumas nepakankamas. Nors kai kurioms įstaigoms vis dar trūksta specialistų, galinčių užtikrinti visapusišką pagalbą, daugumoje jų dirba bent keli švietimo pagalbos specialistai (1 paveikslas).

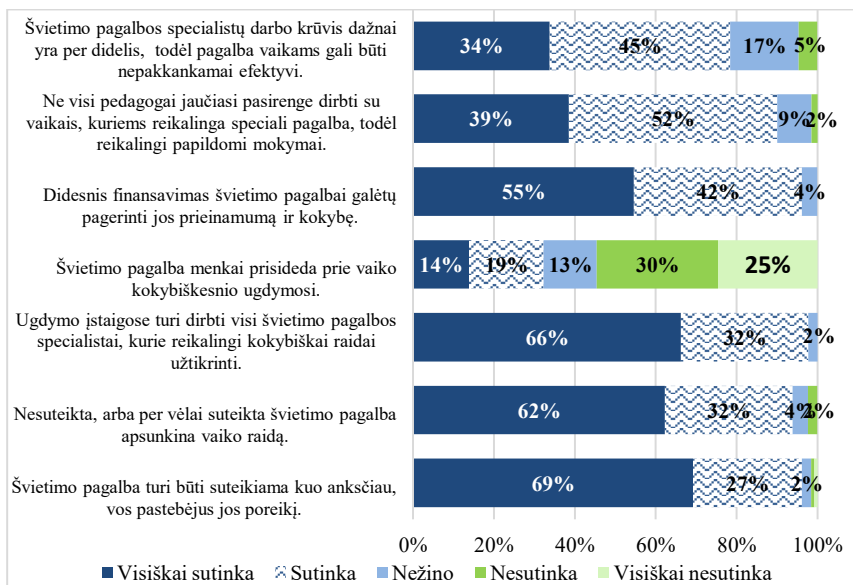


1 pav. Švietimo pagalbos prieinamumo ugdymo įstaigoje vertinimas

Galima teigti, kad švietimo pagalbos prieinamumas ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinamas palankiai. Tyrimas atskleidė didelį šių paslaugų poreikį, tačiau daugeliu atvejų bendros paskirties ugdymo įstaigų švietimo pagalbos specialistų skaičius yra nepakankamas, kad būtų užtikrinta visapusiška pagalba SUP turintiems vaikams. Tyrimo rezultatai rodo prieštara: nors bendras švietimo pagalbos prieinamumas vertinamas teigiamai, nepakankamas specialistų skaičius išlieka esmine kliūtimi dirbant su SUP turinčiais vaikais.

Analizuojant teikiamų paslaugų struktūrą, išryškėjo tendencija, jog pagrindinis švietimo pagalbos krūvis tenka logopedams (122 pritarimai), mokinio padėjėjams (89 pritarimai) bei specialiesiems pedagogams (82 pritarimai), kurie sudaro dažniausiai prieinamų specialistų branduolį. Toks paslaugų pasiskirstymas patvirtina, kad ikimokyklinio ugdymo lygmenyje didžiausias dėmesys sutelkiamas į komunikacijos sutrikimų šalinimą ir kasdienį vaikų ugdymo proceso asistavimą. Tyrimo rezultatai atskleidžia vieningą pedagogų ir specialistų nuostatą, kad ankstyvoji intervencija yra kritinis veiksnys sėkmingai vaiko raidai užtikrinti: beveik visi respondentai pritarė, jog pagalba turi būti teikiama vos identifikavus jos poreikį (2 paveikslas).

Dominojanti respondentų dalis sutinka su teiginiu, kad pavėluotas pagalbos teikimas tiesiogiai koreliuoja su raidos sunkumais. Nors pripažįstama visos specialistų komandos būtinybė kokybiškam ugdymui užtikrinti, pagalbos efektyvumas vertinamas skirtingai: beveik trečdalis respondentų dvejavo arba sutiko su teiginiu, jog švietimo pagalba menkai padeda gerinti ugdymo kokybę. Toks rezultatas gali indikuoti paslaugų kokybės netolygumus skirtingose įstaigose.

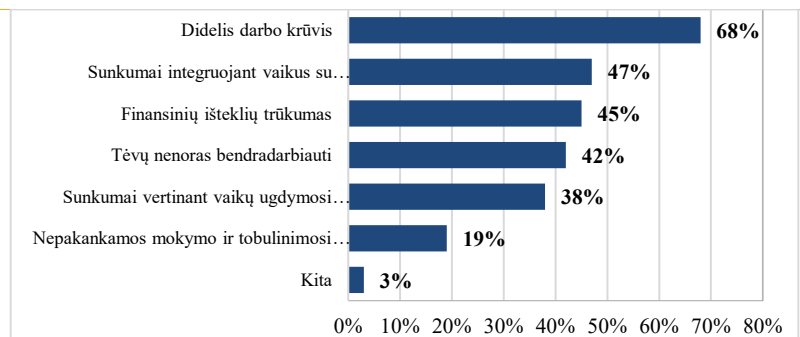


2 pav. Švietimo pagalbos prieinamumą lemiantys veiksniai

Duomenų analizė rodo, kad beveik visi tyrimo dalyviai didesnę pagalbos finansavimą vertina, kaip būtiną sąlygą paslaugų prieinamumui ir kokybei gerinti. Devyni iš dešimties respondentų pripažino, kad pedagogai nėra tinkamai pasirengę darbui su SUP vaikais, todėl egzistuoja didelis papildomų mokymų poreikis. Vyraujanti nuostata, kad per didelis specialistų darbo krūvis neigiamai veikia pagalbos efektyvumą. Apibendrinant galima teigti, kad švietimo pagalbos efektyvumui užtikrinti būtinas kompleksinis požiūris: finansavimo didinimas, specialistų komandų stiprinimas, darbo krūvių optimizavimas, pedagogų kompetencijų tobulinimas.

Analizuojant specialistų ikimokyklinio ugdymo įstaigose patiriamus iššūkius, išryškėjo keletas kritinių barjerų (3 paveikslas).

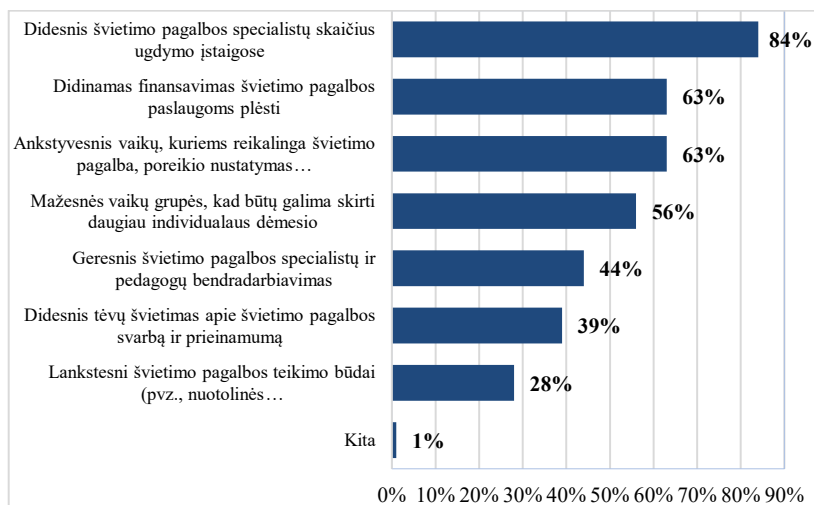
Tyrimo duomenimis, daugiau nei du trečdaliai respondentų kaip pagrindinį trukdį įvardijo didelį darbo krūvį. Beveik pusė apklaustųjų išskyrė sunkumus integruojant specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus į bendrojo ugdymo grupes bei nepakankamus finansinius išteklius. Šie veiksniai vertinami kaip esminės kliūtys efektyviam švietimo pagalbos teikimo procesui užtikrinti. Vienas rečiausiai nurodomų sunkumų (minėjo beveik penktadalis respondentų) – nepakankamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors specialistai turi priėjimą prie mokymų, pagrindinė problema yra ne žinių trūkumas, o jų praktinio pritaikymo galimybės esant dideliame krūviui ir ribotiems resursams.



3 pav. Švietimo pagalbos proceso organizavimo sunkumų sritys

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo pagalbos specialistų darbe dominuoja organizacinio ir finansinio pobūdžio iššūkiai. Didelis darbo krūvis bei integracijos procesų sudėtingumas sudaro pagrindinius barjerus, ribojančius teikiamos pagalbos kokybę ir prieinamumą.

Pedagogai ir švietimo pagalbos specialistai tiesiogiai susiduria su praktiniais pagalbos organizavimo iššūkiais, todėl jų įžvalgos yra esminis pagrindas formuojant švietimo pagalbos plėtros ikimokyklinio ugdymo įstaigose sprendimus (4 paveikslas).



4 pav. Švietimo pagalbos plėtros sprendimai

Analizuojant respondentų siūlymus švietimo pagalbos plėtrai, išryškėjo keletas prioritetinių krypčių. Keturi penktadaliai apklaustųjų kaip pagrindinę priemonę nurodė švietimo pagalbos specialistų skaičiaus didinimą, o du trečdaliai pabrėžė poreikį plėsti šių paslaugų finansavimą bei užtikrinti operatyvų specialiųjų poreikių identifikavimą ir ankstyvą vaikų įtraukimą į pagalbos sistemą. Siekiant užtikrinti individualizuotą dėmesį kiekvienam vaikui, kas šeštas respondentas (apie 16 proc.) išskyrė vaikų skaičiaus mažinimą grupėse. Dar po dešimtadali tyrimo dalyvių pabrėžė

glaudesnio specialistų ir pedagogų bendradarbiavimo svarbą, tėvų švietimo poreikį bei lankstesnių paslaugų formų, pavyzdžiui, mobilių komandų ar nuotolinių konsultacijų, diegimą.

Kokybinė duomenų analizė (atsakymas „kita“) atskleidė aktualią sisteminę problemą: šiuo metu savivaldybių lygmeniu nėra apibrėžtas finansavimas švietimo paslaugų specialistų darbui su vaikais, kuriems pagalba pradedama teikti iškart po pirminio vertinimo ugdymo įstaigoje (VGK). Kadangi oficialiai specialieji ugdymosi poreikiai dar nebūna patvirtinti PPT, specialistams tenka papildomas neapmokamas krūvis, nors ankstyvoji intervencija faktiškai jau vykdoma.

Duomenų analizė patvirtino, kad švietimo paslaugos prieinamumas ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinamas palankiai, tačiau jos efektyvumą stipriai riboja sisteminiai iššūkiai. Nors pedagogai vieningai pripažįsta ankstyvosios intervencijos svarbą sėkmingai vaiko raidai, praktinis jos įgyvendinimas susiduria su esminėmis kliūtimis: specialistų trūkumu, dideliu darbo krūviu ir nepakankamu finansavimu. Tyrimas išryškino specialistų (ypač logopedų, mokinio padėjėjų, judesio korekcijos specialistų) poreikio bei realių įstaigos resursų disbalansą. Nors bendras požiūris į paslaugos prieinamumą yra pozityvus, susiduriama su iššūkiais, susijusiais su paslaugų poreikio ir ribotų išteklių atotrūkiu. Švietimo paslaugos ašį sudaro logopedo, mokinio padėjėjo bei specialiojo pedagogo paslaugos, todėl būtina stiprinti šias grandis. Analizė atskleidė, kad užtikrinant vaiko gerovę, susiduriama su organizaciniais barjeriais: nuo didelio specialistų darbo krūvio iki sisteminių finansavimo spragų pirminių paslaugų teikimo etapuose. Respondentų siūlomi sprendimai rodo, kad siekiant proveržio nepakanka vien didinti specialistų skaičių – būtinas kryptingas dėmesys pedagogų pasirengimui, grupių dydžio optimizavimui bei lankstesnių paslaugų modelių integracijai. Vadinasi, švietimo paslaugos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip sėkmingai pavyksta subalansuoti augančius vaikų poreikius su įstaigų sisteminiu pasirengimu, tvariu išteklių valdymu, užtikrinančiu vaikams kokybišką pagalbą ir gerovę.

IŠVADOS

1. Švietimo pagalba teoriniu ir teisiniu požiūriu suvokiama kaip integrali, visapusiška paramos sistema, skirta ugdymo veiksmingumui didinti ir vaiko gerovei užtikrinti. Teisinis reglamentavimas įpareigoja švietimo įstaigas vadovautis įtraukiojo ugdymo principais, užtikrinant, kad pagalba būtų prieinama, savalaikė ir individualizuota, o jos teikimas būtų grindžiamas lygiavertiškumo principu bei geriausių vaiko interesų paisymo nuostatomis.
2. Švietimo paslaugų teikimo tendencijų ir prieinamumo analizė atskleidė sparčiai augantį švietimo paslaugų poreikį, kurį lemia įtraukiojo ugdymo plėtra ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir didėjanti vaikų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, dalis bendroje grupėje. Tyrimas išryškino sisteminę prieštara: nors bendras paslaugų prieinamumas vertinamas palankiai, realus paslaugų užtikrinimas kelia didelių iššūkių. Nustatytas esminis struktūrinis netolygumas – pagrindinis švietimo paslaugos krūvis tenka logopedams bei mokinio padėjėjams, tačiau bendras specialistų skaičius daugumoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlieka nepakankamas.
3. Identifikuotos esminės švietimo paslaugos prieinamumo ir plėtros galimybės priklauso nuo to, kaip bus šalinami sisteminiai poreikio ir išteklių neatitikimai. Pagrindiniu barjeru laikomas ne tik specialistų stygius, bet ir didelis jų darbo krūvis, nepakankamas pedagogų pasirengimas darbui įtraukiojo ugdymo sąlygomis, tėvų nuostatos bei nepakankamas finansavimas. Vaiko gerovės užtikrinimo ir švietimo paslaugų plėtros galimybės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje siejamos su ankstyvu švietimo paslaugos poreikio nustatymu, paslaugų pasiūlos didinimu pasitelkiant mobiliąsias specialistų komandas, infrastruktūros pritaikymu, tėvų švietimu, nuotolinių konsultacijų organizavimu, specialistų, mokytojų ir tėvų partnerystės stiprinimu.

LITERATŪRA

1. Akbarovna, A. S. (2022). Inclusive education and its essence. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 11(1), 248–254. <https://www.gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/182>
2. Artiles, A. J., & Kozleski, E. B. (2016). Inclusive education's promises and trajectories: Critical notes about future research on a venerable idea. *Education Policy Analysis Archives*, 24, Article 43. <https://doi.org/10.14507/epaa.24.1919>
3. Biele, G., Lekhal, R., Overgaard, K. R., Wang, M. V., Brandlistuen, R. E., Friis, S., & Zeiner, P. (2022). The effect of special educational assistance in early childhood education and care on psycho-social difficulties in elementary school children. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 16(1), Article 4. <https://doi.org/10.1186/s13034-022-00442-5>
4. Burvytė, S. (2015). Socialinės pedagoginės (kompleksinės) pagalbos poreikis. *Socialinis ugdymas / Sumanioji edukacija*, 41(2), 144–162. <https://doi.org/10.15823/su.2015.50>
5. Dewey, J. (2013). *Demokratija ir ugdymas*. Klaipėda: Baltic Printing House.
6. Gedvilienė, G., ir Tamoliūnė, G. (2011). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų konceptualizavimas ir plėtotė: mokslo studija. Vytauto Didžiojo universitetas. https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2017/07/SMF_GedvilienėTamoliūnė.Conceptualization_70.pdf
7. Ikimokyklinio ugdymo mokyklų 2024–2027 metų tinklo pertvarkos bendrasis planas. (2024). Panevėžio miesto savivaldybė. [panevezys.lt](https://www.panevezys.lt)
8. Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., ir Railienė, A. (2018). Kompleksinės pagalbos modelio įgyvendinimo patirtis teikiant pagalbą vaikui. *Pedagogika*, 129(1), 142–155. <https://doi.org/10.15823/p.2018.10>
9. Kovaitė, K. (2016). Kompleksinės pagalbos ankstyvojo amžiaus vaikams ir šeimoms modeliavimo prielaidos. *Socialinis ugdymas / Socialinė partnerystė ir inovacijos*, 44(3), 72–87. <https://doi.org/10.15823/su.2016.26>
10. Lietuvos švietimo švietimo centras. (2025). 2024 m. Lietuvos švietimo švietimo centro metinė ataskaita. <https://lisc.lt/wp-content/uploads/2025/03/2024-m.-Lietuvos-itraukties-svietime-centro-metine-ataskaita.pdf>
11. Mendoza, M., & Heymann, J. (2024). Implementation of inclusive education: A systematic review of studies of inclusive education interventions in low- and lower-middle-income countries. *International Journal of Disability, Development and Education*, 71(3), 299–316. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2095359>
12. Mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo, ugdymo pritaikymo ir (ar) reikalingos švietimo pagalbos skyrimo tvarkos aprašas. (2024). Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. rugpjūčio 30 d. įsakymas Nr. V-928. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/eb1ec5c0670311efad96fef38de4d94a>
13. Sharan, S., & Tan, I. G. C. (2013). Mokyklų darbo organizavimas, siekiant užtikrinti veiksmingą mokymąsi. Vilnius: UAB „Magistrai“.
14. Subačiūtė, J., Dunajevs, E., Litvinavičienė, I., Lapinskaitė, L., Drazdauskienė, J., Bakonis, E., Gailiūtė, E., Prasauskas, S., ir Cibulskis, A. (2023). Pasirengimas įtraukiamajam ugdymui. Nacionalinio tyrimo ataskaita. Nacionalinė švietimo agentūra. https://www.nsa.smsm.lt/projektai/wp-content/uploads/2023/08/2023_Nacionalinio-tyrimo2_ataskaita_Pasirengimas-itraukiamajam-ugdym.pdf
15. Trakšėlys, K., ir Martišauskienė, D. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: Efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, 73(1), 191–206. <https://doi.org/10.15181/tbb.v73i1.1273>

ENSURING CHILD WELL-BEING IN PRE-SCHOOL EDUCATION: ISSUES OF ACCESSIBILITY AND DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ASSISTANCE

DAIVA RAMANAUSKIENĖ^A, ASTRA KOPŪSTIENĖ^B

^A Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution, Lithuania

^BPre-school Education Institution "Žibutė", Lithuania

ANNOTATION

In contemporary education policy, early intervention and the assurance of child well-being have become priority areas; however, their practical implementation faces complex challenges. The article analyzes the link between ensuring child well-being and the integration of educational assistance in pre-school education. The aim of the study is to identify key barriers to the accessibility of assistance and to evaluate the potential for its development within the contemporary education system. The research examines institutional, structural, and human resources that determine the availability of services in early childhood. Based on theoretical analysis and empirical data, it is revealed that a limited supply of specialists and insufficient funding remain fundamental barriers to achieving comprehensive child well-being. The conclusions provide recommendations for the optimization of the educational assistance network, emphasizing the need to increase the flexibility of service delivery and strengthen quality monitoring in pre-school education institutions.

Keywords: *ensuring child well-being, pre-school education, educational assistance.*

LIETUVIŲ LIAUDIES RAŠTŲ PANAUDOJIMAS IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ KŪRYBIŠKUMO GEBĖJIMŲ UGDYMU

IEVA SEMENKOVIENĖ^A, RAMUNĖ MASAITYTĖ^B

^AKaišiadorių raj. Žiemarių mokykla-darželis „Vaikystės durys“, Lietuva

^BKauno kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Etninės kultūros integravimas į ugdymą dažnai lieka nuošalyje, nors būtent ikimokykliniame amžiuje formuojasi vaiko pasaulėžiūra ir kultūrinis identitetas. Mokytojai turėtų ieškoti būdų, kaip įtraukti tautodailę ir liaudies raštus į kūrybines veiklas, nes šie elementai vaikams lengvai suprantami ir artimi. Tačiau iškyla problema - ikimokyklinio ugdymo įstaigose jų praktinis taikymas vis dar nėra pakankamai išplėtotas ar kryptingai įtrauktas į ugdymo procesą.

Tyrimo objektas: Lietuvos liaudies raštų panaudojimas ugdymo procese, ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimų ugdymui.

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti lietuvių liaudies raštų panaudojimą ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimų ugdymui.

Tyrimo uždaviniai: teoriškai pagrįsti lietuvių liaudies raštų panaudojimą ugdymo procese, plėtojant ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimus; įvertinti lietuvių liaudies raštų panaudojimo galimybes ikimokyklinio ugdymo procese.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; kokybinis metodas (pusiau struktūruotas interviu).

Atliktas tyrimas atskleidė, kad lietuvių liaudies raštai ir ornamentika ugdymo procese nėra naudojami kasdien, tačiau vis dėlto užima reikšmingą vietą meninėse ir pažintinėse veiklose. Tai atitinka Ikimokyklinio ugdymo programos gairių (2023) nuostatas, kuriose pabrėžiama, kad vaikai tyrinėja, atranda ir interpretuoja savo kultūros elementus – nuo šeimos iki tautos – per kalbą, tradicijas, tautosaką ir etninę meninę raišką. Tokiu būdu liaudies raštų integravimas į ugdymo procesą padeda vaikams natūraliai susipažinti su kultūriniu paveldu, formuoja tautinį identitetą.

Raktiniai žodžiai: lietuvių liaudies raštai; etninė kultūra; ikimokyklinis ugdymas.

IVADAS

Didelį ir vertingą kūrybinį palikimą paveldėjo lietuvių tauta iš savo protėvių. Jį saugojo, tobulino ištisos kartos. Liaudies kūryboje įkūnyti džiaugsmas ir vargai, svajonės, laisvės ilgesys, veržimasis į gerį bei grožį. Lietuvių liaudies menas yra neišsenkantis šaltinis tautos materialinei ir dvasinei kultūrai plėtoti bei regioniniams bruožams architektūroje ir dailėje toliau reikštis (Bernotienė ir kt., 1993). XIX–XX a. I pusės liaudies taikomojo meno dirbinių ornamentas yra svarbiausias senosios baltų religijos ir mitologijos atspindys. Senieji ženklai, archajinės kilmės ikirikščioniškojo tikėjimo simboliai, mus pasiekę per namų apyvokos daiktus, užfiksuoti medžio dirbiniuose, keramikoje, audinių raštuose. Daiktų ornamentika įgijo religinę simbolinę prasmę, su kuria susijusios tradicijos perduodamos iš kartos į kartą, buvo ypač svarbios kaimo bendruomenės nariams (Kuodienė, 2022).

Pasak Stankevičienės (2003), tautodailė atskleidžia vizualinei kūrybai naują, labai tinkamą „instrumentą“ – dekoravimo raštų elementus, kuriuos žaismingai ir gausiai vaikai naudoja vizualinėje kūryboje. „Etninės kultūros ugdymo rekomendacijose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams“ (2011) nurodoma, kad tradicinės ornamentikos, pasakojamosios ir dainuojamosios tautosakos motyvų pavaizdavimas dailės darbuose aktyvina vaikų vaizduotę, fantaziją, kūrybiškumą, suteikia galimybę susieti vieno meno rūšį su kita pajuntant, kas jas riša ir kas skiria. Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse (2023) numatoma, kad dinamišką kūrybos procesą turi palaikyti mokytojas kūrėjas, sudarantis sąlygas vaikui laisvai, spontaniškai veikti. Stankevičienė (2003) pastebi, kad tautodailės tinkamumą plėtoti vaikų kūrybiškumą lemia jos prieinamumas ikimokyklinio amžiaus vaikams ir kūrybiškumui skatinti palankūs bruožai. O pasak Bakūnaitės (1998), doros,

grožio sampratą, pagarbą gyvybei, meilę Tėvynei, darbui vaikas turi sentis iš lietuvių etnokultūros lobyno. Svarbu vaikui leisti būti aktyviu kūrėju, o ne tik pasyviu informacijos gavėju.

Svarbiausiais veiksniais ugdant vaikų kūrybiškumą pedagogai mano esant aktyvią ir kūrybišką paties pedagogo veiklą, vaikų kūrybišką saviraišką skatinančią bei kūrybiškumo raiškai palankią aplinką grupėje (Jautakytė, 2014). Todėl svarbu suprasti, kad žmogaus elgesio formos nepateikiamos materialios kultūros objektuose ir nėra užkoduotos jo kūno morfologijoje. Vaikas turi pats atrasti ir perprasti kultūrinių formų bei objektų prasmes bei reikšmes (Hakkarainen ir kt., 2015).

Kur nebesaugu praeičiai, nebesaugu ir dabarčiai, ir ateičiai (Daujotytė, 2014). Svarbu suprasti, kad ikimokykliniame amžiuje vaikai pradeda pažinti ne tik save, bet ir pasaulį, kuris juos supa, formuojasi jų vertybės, požiūris į juos supančią aplinką, kalbą, tradicijas ir kultūrą, todėl etnokultūrinis ugdymas šiame amžiuje yra itin reikšmingas. Lietuviams, kaip tautai, patyrusiai okupacijas, tremtis, karus ir spaudimą atsisakyti savo kalbos, kultūros bei istorijos – praeities saugojimas yra egzistencinis klausimas. Jei nesaugosime savo praeities – tai reiškia, kad ją galime prarasti, o tada pasimesime ir dabartyje, ir nežinosime, kur eiti ateityje.

Tyrimo problema. Lietuvių liaudies raštai – tai svarbus tautinės kultūros paveldas, kuris gali atlikti reikšmingą vaidmenį ugdant vaikų meninius ir kūrybinius gebėjimus. Tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigose jų praktinis taikymas vis dar nėra pakankamai išplėtotas ar kryptingai įtrauktas į ugdymo procesą. Todėl stebima problema – trūksta aiškių metodinių nurodymų ir praktinių pavyzdžių, kaip liaudies raštai galėtų būti tikslingai naudojami skatinant vaikų kūrybiškumą, saviraišką bei tautinį identitetą.

Tyrimo objektas. Lietuvių liaudies raštų panaudojimas ugdymo procese, ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimų ugdymui.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti lietuvių liaudies raštų panaudojimą ugdymo procese, plėtojant ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti lietuvių liaudies raštų panaudojimą ugdymo procese, plėtojant ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimus.
2. Įvertinti lietuvių liaudies raštų panaudojimo galimybes ikimokyklinio ugdymo procese.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis metodas (pusiau struktūruotas interviu).

1. LIETUVIŲ LIAUDIES RAŠTŲ PANAUDOJIMAS IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ KŪRYBIŠKUMO GEBĖJIMŲ UGDYMU TEORINIAI ASPEKTAI

XX a. civilizacija su savo technikos pažanga ir miestais prasiskverbė net į nuošaliausius Europos kampelius, išsaugojusius priešistorinę kultūrą. Pasak Gimbutienės (1994), liaudies menas nyksta su kiekviena karta ir kiekvienoje tautoje, sužibdamas kartais kokio menininko, tęsiančio savitas liaudies meno tradicijas, rankose. Lietuvoje, kur liaudies menas klestėjo daugelį amžių, padėtis taip pat keičiasi. Menas, kuris buvo puoselėjamas tautos dvasinės kultūros ir nepaliaujamo tikėjimo (Gimbutienė, 1994).

Kai kurie mūsų laikų dailininkai ieškodavo įkvėpimo ankstyvajame mene dėl jo didelio išraiškingumo, darnumo, gražių raštų bei malonių ir turtingų spalvų derinių. Bet liaudies menas – tai ne vien tik raštai, išraiškingumas, spalva; tai simboliuose gyvenantis praėjusių amžių palikimas (Gimbutienė, 1994).

Kauno, Vilniaus, Šiaulių bei kitų Lietuvos miestų dailės ir etnografijos muziejai turi visokiausių medžio dirbinių: verpsčių, kraičio skrynių, kultuvių, rankšluostinių, baldų ir t. t. Nė vieno iš jų nėra be puošmenų. Jose apstu segmentinių žvaigždžių, ratų, koncentrinį apskritimų, rozečių, mėnulių – dangaus ar saulės simbolių. Šie ženklai čia yra kartu su paukščiais bei gyvuliais, kartais ir gyvatėmis, bet dažniausiai su žydinčia gėle ar egle (Gimbutienė, 1994). Be ornamento mes nežinome beveik nei vieno mūsų liaudies meno padarinio. Juo yra papuoštos mūsų liaudies gyvenamojo medinio namo tam tikros dalys, moliniai indai, medyje drožinėti įvairūs įrankiai, visi audiniai, netgi

ir tuomet, kai jie yra audžiami iš vienos spalvos siūlų, tapytos kraitinės skrynios ir kiti baldai, geležies dirbiniai. Vienur čia matome geometrinių linijų susipynimą į tam tikrus raštus, kitur augmenijos elementus, dar kitur dangaus kūnų, gyvulių elementus. Visa tatau suvesta į tam tikrą ritmišką vienetą (Galaunė, 1988).

Lietuviški raštai išsiskiria paprastumu, lakoniškumu ir santūrumu. Apskritimas yra nuo priešistorinių laikų atkeliavęs ženklas, simbolizuojantis visatą: Saulę ir Pasaulį. Gamtoje tai augimas ir irimas. Kiekviename apskritime svarbus jo vidurys ir aplinkui esanti tuštuma – visatos pradžios simbolis (Leikaitė, 2021). Kiekvienas raštas turi savo reikšmę. Raštų simbolika siejasi su žmonių gyvenimo ritmu, pasaulio samprata, kosmoso įvaizdžiais. Raštą sudaro vienas ar keli ritmiškai pasikartojantys geometrinių, augalinių ar gyvulinių motyvai. Ornamentais puošiami namų baldus, skrynias, karietas, langines, indus. Moterys audžia raštuotus audinius, mezga pirštines, skaras, skraistes, siuvinėja staltieses, pagalvėlių užvalkalus, pina juostas (Leikaitė, 2021). Daug senovinių simbolių yra kraičio skrynių ir velykinių margučių puošyboje.

Įvairius daiktus, reikalingus kasdieniniame gyvenime, žmogus buvo priverstas pats pasidaryti (Dundulienė, 1991). Todėl lietuvių moterų kūrybiniai sugebėjimai atsiskleidė audiniuose, kuriais puošė būstą, rėdė šeimą. Jos pačios verpė gijas iš linų, kanapių, vilnų, o nuo XIX a. vidurio audimui naudojo ir medvilnę bei skaisgijas. Verpalus dažydavo augalų lapais, žiedais, šaknimis, medžių žieve, samanomis, balų rūda (Bernotienė ir kt., 1993). Tradicinių amatų kvalifikacijos sąrašė (2008) audime išskiriamos trys pagrindinės rūšys t. y. drabužių audiniai, interjero audiniai ir juostos. Svarbią vietą užėmė lininiai ir vilnoniai audiniai, skirti išeiginiams ir kasdieniniams drabužiams (Dundulienė, 1991).

Tradiciniai lietuvių liaudies raštai plačiai naudojami taikomojoje dailėje, audžiant staltieses, užuolaidas, lovatieses, baldų apmušalus ir kt. Tradicinė ornamentika plačiai naudojama kilimų raštuose (Dundulienė, 1991).

Raštai išdėstomi dvejopai: arba po visą audinio plotą, arba raštų motyvai jungiami tarp savęs įvairiomis linijomis, sudarančiomis rombus. Jungiančios linijos gali sudaryti ir kitokias formas, apskritimus, ovalus ir kt. (Dundulienė, 1991). Vienas iš pagrindinių audinių raštų kompozicijos principų yra simetrija. Ji pagal ašies padėtį gali būti horizontali, vertikali, diagonali, centrinė ir spiralinė (Dundulienė, 1991). Audinių spalvas audėjos sugebėjo parinkti ir suderinti labai skoningai. Paprastai spalva priklausė nuo audinių paskirties. Mėgstamiausi lietuvių diriniai: raudona (įvairių atspalvių), žalia, violetinė, geltona, oranžinė ant juodo arba balto fono (Dundulienė, 1991).

Apibendrinant galima teigti, kad lietuvių liaudies menas, turintis senas ir galias tradicijas, yra svarbi mūsų kultūrinio paveldo dalis. Lietuvių liaudies meno simbolių ir raštų (dangaus kūnai, gyvūnai, augalai ir kt.) ištakos siekia proistorinius laikus, bet jų gili prasmė ir supratimas išliko iki šių laikų. Lietuvoje naudoti ornamentai ir raštai, kuriais buvo puošiami namai, namų apyvokos daiktai, audiniai, rūbai, margučiai, nėriniai ir kt.

2. IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ KŪRYBIŠKUMO UGDYMAS

Ikimokyklinio ugdymo tikslas – atsižvelgiant į vaiko prigimtines galias, jo individualią patirtį, vadovaujantis raidos dėsningumais, padėti vaikui išsiugdyti savarankiškumą, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais ir vaikais, kūrybiškumą, aplinkos ir savo šalies pažinimo, mokėjimo mokytis pradmenis (Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašas, 2016).

Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse (2023) numatoma, kad mokytojo padedami, vaikai tyrinėja, atranda ir aiškina, kas sieja jų aplinkos žmonių bendruomenių narius: emociniai ryšiai, rūpinimasis vienu kitais (šeima), bendras buvimas, bendra veikla, draugystės ryšiai (ugdymo įstaigos bendruomenė), kalba, papročiai, tradicijos, tautosaka, tautodailė, etnomuzika, amatai (tautybė), demokratinės vertybės, demokratinis gyvenimo būdas (valstybė), tikėjimas (religinės bendruomenės). Atrasdami ir patirdami įstaigos bendruomenės narius siejančių ryšių, vaikai ugdo priklausymo bendruomenei jausmą, įsitraukia į savo bendruomenės veiklas, atranda lygiavertį bendravimą su kitais jos nariais būdus. 3–6 metų vaikai taip pat domisi gimtąja kalba, etnine kultūra, dalyvauja etnokultūrinuose, pilietiniuose renginiuose ir edukacinėse programose. Padedami

mokytojo, pažįsta ir išreiškia pagarbą pagrindiniams savo šalies simboliams (vėliava, herbas, himnas), tyrinėja šalies žemėlapi, domisi vėliavos spalvų reikšmėmis, gintaru, Gedimino pilimi ir kitais simboliais bei kultūros objektais, iš įvairių medžiagų konstruoja savo regiono ar šalies mėgstamiausių vietų modelius. Iš pasakojimų, pokalbių grupėje, šeimose ir iš socialinių medijų vaikai pažįsta iškilią savo šalies ir kitų šalių asmenybes (dainininkus, sportininkus ir kt.). Taigi galima teigti, kad kuriant naujas „Ikimokyklinio ugdymo programos gaires“ etninės kultūros puoselėjimas ir vaikų kūrybiškumo ugdymas (-is) išlieka svarbi ikimokyklinio ugdymo dalis.

Etninės kultūros globos taryba yra parengusi „Etninės kultūros ugdymo rekomendacijos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams“ (2011), kuriose nurodomos etninės kultūros ugdymo galimybės, nauda ir gerosios patirties pavyzdžiai. Rekomendacijose nurodoma, kad tradicinės ornamentikos, pasakojamosios ir dainuojamosios tautosakos motyvų pavaizdavimas dailės darbuose aktyvina vaikų vaizduotę, fantaziją, kūrybiškumą, suteikia galimybę susieti vieną meno rūšį su kita pajuntant, kas jas riša ir kas skiria. Praktinis tradicinių dirbinių gaminimas leidžia vaikams įgyti naudingos darbinės patirties, suteikia tradicinių amatų ir verslų pažinimo pradžmės, kurie galėtų pasitarnauti tolesnėje kūrybinėje veikloje (Etninės kultūros ugdymo rekomendacijos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams, 2011, p. 2).

Etnokultūrinis ugdymas stiprina vaikų kultūrinę identitetą ir kartu skatina kūrybinių galių plėtojimą. 2023 m. „Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse“ nurodoma, kad viena iš septynių ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimo sričių yra kūrybiškumas.

Susidomėjimas kūrybiškumu šiandien sparčiai ir nuolat auga, tai lemia „spartėjantis socialinis vystymasis, didėjantis technologinės pažangos tempas, kuriame tikimasi, kad vis daugiau žmonių sugebės išrasti ir kurti“ (Khanova ir kt., 2020).

Vaikų mąstymas pasižymi didesniu kūrybiškumu, nes jos dar neįtraukė cenzūros filtro – socialinių normų ir susitarimų. Mažametis nepaisydamas normų gali nupiešti drakoną Šiaurės ašigalyje, katiną – astronautą ar savo brolių – dygliakiaulę. Mažylių vaizduotė skrieja nevaržoma sunkumų ir naštos (Bilboa, 2021). Jautakytės (2014) atliktas tyrimas „Kūrybiškumo samprata ir ugdymas darželyje: ikimokyklinio auklėjimo pedagogų pozicija“ atskleidė, kad apibūdindami kūrybiškumą, pedagogai išskiria esminę kūrybiškos asmenybės savybę – originalumą. Kūrybiškumas apibūdinamas ir kaip meninis gebėjimas bei netradicinis kūrybos rezultatas. Pedagogai kūrybiškumo sampratą glaudžiai sieja su jo ugdymo būdais ir pabrėžia, kad ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumas, nepaisant jų meninių gabumų ar patirties, labiausiai atsiskleidžia per meninę veiklą. Svarbiausiais veiksniais, ugdant vaikų kūrybiškumą, pedagogai mano esant aktyvią ir kūrybišką paties pedagogo veiklą, vaikų kūrybišką saviraišką skatinančią bei kūrybiškumo raiškai palankią aplinką grupėje (Jautakytė, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokykliniame ugdyme Lietuvoje ypatingas dėmesys skiriamas vaiko individualumui bei jo galimybių plėtojimui. Vaikai šiame amžiuje pasižymi išskirtiniu smalsumu ir kūrybiškumu, todėl labai svarbu sudaryti sąlygas jų spontaniškam tyrinėjimui, vaizduotės raiškai ir savarankiškų sprendimų priėmimui. Pedagogo vaidmuo čia – ne tik stebėti ir vertinti, bet ir būti įkvėpiančiu palydovu, kuris atpažįsta kiekvieno vaiko unikalumą ir padeda jam augti. Nors etninės kultūros integravimas į kasdienį ugdymo praktiką pedagogams kartais kelia iššūkių, tai yra prasmingas kelias, kuris stiprina ne tik kultūrinę identitetą, bet ir padeda vaikams kurti ryšį su savo aplinka, bendruomene ir pačiu savimi. Ikimokykliniame amžiuje vaikai mokosi per veiklą ir bendravimą – žaidimas, meninė raiška, kūrybinės veiklos tampa pagrindiniais mokymosi būdais. Vaikų raidos psichologija akcentuoja visuminį požiūrį į ugdymą, kuriame fiziniai, pažintiniai ir emociniai procesai yra neatskirti. Sėkmingam ugdymui būtina ne tik žinoti bendrus raidos dėsnius, bet ir gebėti atpažinti kiekvieno vaiko raidos tempą bei poreikius.

Taigi, ugdymas ikimokykliniame amžiuje tampa ne vien žinių perdavimu, bet nuolatinės bendradarbiavimo ir asmeninio vaiko augimo procesas. Vaikai šiame amžiuje turi galimybę ne tik pažinti, bet ir kurti pasaulį aplink save, o tam reikia aplinkos, kurioje jie jaučiasi suprasti, išgirsti ir vertinami. Tik tada ugdymasis tampa natūraliu procesu, padedančiu jiems augti savimi pasitikinčiais, kūrybiškais ir savo kultūros dalimi besididžiuojančiais žmonėmis.

3. LIETUVIŲ LIAUDIES RAŠTŲ PANAUDOJIMAS IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ KŪRYBIŠKUMO GEBĖJIMŲ UGDYMU EMPIRINIS TYRIMAS

Tyrimo tikslas – atskleisti ikimokyklinio ugdymo pedagogų nuomonę, kaip lietuvių liaudies raštai gali būti panaudojami ugdant ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimus.

Siekiant įgyvendinti išsikelto tikslą, „X“ rajono savivaldybės mokykloje-darželyje „A“, progimnazijos ikimokykliniame skyriuje „B“, gimnazijos ikimokykliniame ir priešmokykliniame skyriuje „C“ ir darželyje-lopselyje „D“, 2025 metais, spalio mėn. 13-24 d. buvo atliktas empirinis tyrimas. Gauti duomenys buvo užrašyti ir transkribuoti pažodžiui.

Tyrimo metodai - apklausa žodžiu (iš dalies struktūruotas interviu). Remiantis pirmame darbo skyriuje analizuota teorine literatūra, buvo parengtas interviu tipo klausimynas ikimokyklinio ugdymo pedagogams. Klausimyną sudaro 10 atviro tipo klausimų ir 4 patikslinantis klausimai. Prieš vykdant pedagogų apklausą, kiekvienas tyrimo dalyvis buvo supažindintas su atliekamu tyrimu, gautas ir pasirašytas kiekvieno tyrimo dalyvio sutikimas dalyvauti šiame tyrime.

Interviu metu buvo apklausti 9 (devyni) Kaišiadorių rajono savivaldybės ugdymo įstaigose „A“, „B“, „C“ ir „D“ dirbantys ikimokyklinio ugdymo pedagogai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Tiriamųjų charakteristikos
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Tiriamasis ir jo numeris	Lytis	Amžius	Pedagoginis stažas, dirbant su ikimokyklinio amžiaus vaikais	Kvalifikacinė kategorija
T1	M	37	6	Vyr. mokytoja
T2	M	37	6	Mokytoja
T3	M	24	3	Mokytoja
T4	M	65	46	Vyr. mokytoja
T5	M	37	9	Vyr. mokytoja
T6	M	29	8	Mokytoja
T7	M	65	47	Vyr. mokytoja
T8	M	37	9	Vyr. mokytoja
T9	M	36	11	Mokytoja metodininkė

Tyrimo dalyvavo 9 pedagogai, kurių visos yra moterys. Tiriamųjų amžius svyruoja nuo 24 iki 65 metų. Tiriamųjų pedagoginis darbo stažas, dirbant su ikimokyklinio amžiaus vaikais, pasiskirstė nuo 3 iki 47 metų. Pedagogių kvalifikacinės kategorijos pasiskirstė taip: 3 mokytojos, 5 vyresniosios mokytojos ir 1 metodininkė. Šie duomenys, pateikti tyrimo lentelėje, atspindi pagrindines dalyvių demografines ir profesines savybes.

Tyrimo etika. Prieš pradėdant tyrimą, visi pedagogai buvo supažindinti su tyrimo tema, tikslu ir tyrimo eiga. Jie buvo informuoti, jog tyrime dalyvauja savanoriškai ir gali bet kada pasitraukti iš tyrimo. Tyrėjas užtikrino, kad visi surinkti duomenys išliks konfidencialūs ir anonimiški. Tyrimo metu buvo griežtai laikomasi savanoriškumo, anonimiškumo ir konfidencialumo principų. Dalyviams buvo paaiškinta, kad duomenys bus naudojami tik apibendriniai ir moksliniais tikslais, o jokia asmeninė informacija nebus atskleista. Prieš interviu kiekvienas dalyvis pasirašė sutikimą dalyvauti kokybiniame tyrime.

Tyrimo rezultatai. Pedagogų interviu atsakymai buvo analizuojami ir apibendrinami. Remiantis surinkta medžiaga, tyrimo metu analizuojant atsakymus buvo išskirtos pagrindinės kategorijos ir jų subkategorijos. Siekiant užtikrinti informantų anonimiškumą, devyniems tyrimo informantams buvo suteikti kodiniai pavadinimai (I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8 ir I9).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai ir kokio tipo ugdomosiose veiklose lietuvių liaudies raštai gali būti naudojami ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo gebėjimų

ugdyti. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirtos dvi kategorijos (taikymo dažnumas ir veiklų tipai) ir po tris subkategorijas kiekvienai kategorijai.

2 lentelė

Lietuvių liaudies raštų naudojimas ugdomosiose veiklose
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Taikymo dažnumas (pvz. dažnai, kartais, retai, nenaudoju)	Nenaudoja	„Nenaudoju“ (T6)
	Naudoja kartais, retai	„Nauduju, tačiau gana retai“ (T1) „Taip, retkarčiais“ (T5) „Taip, kartais“ (T7) „Nauduju retai“ (T9)
	Naudoja, naudoja dažnai	„Taip, naudoju“ (T2) „Taip, dažnai“ (T3) „Taip, naudoju gana dažnai“ (T4) „Nauduju“ (T8)
Veiklų tipai	Meninės veiklos	„Meninėse“ (T1) „dailės veiklose, rankdarbiuose, žaidimuose“ (T3) „dailės, darbelių“ (T4), „atliekant meninius darbelius vaikai piešia, spalvina ar komponuoja ornamentus“ (T5) „dailės veiklose“ (T7) „kuriant/piešiant/marginant margutį“ (T8)
	Pažintinės veiklos	„kalbos ugdymo bei švenčių veiklose. ...žaidimuose ar projektinėse veiklose“ (T4) „susipažįsta su tautiniais kostiumais, simboliais ir jų reikšme“ (T5) „Aplinkos, gamtos ir pasaulio pažinime, šeimos, bendruomenės ir tautos švenčių pažinime“ (T7) „Nauduju, kalbant apie Lietuvą, supažindinant vaikus su tautiniais drabužiais, amatais, bei kalbant Šv.Velykų tema“ (T8) „kalbant apie įvairias valstybines šventes ir aptariant Lietuvos simboliką (herbą, vėliavą, tautinius drabužius ir pan.) bei nagrinėjant margučių marginimo raštus“ (T9)
	Loginės veiklos	„Loginėse užduotyse, kur reikia pratęsti simbolių seką“ (T1)

Analizuojant pedagogų atsakymus (2 lentelė), daugiausiai informantų (90 proc.) atsakė, kad lietuvių liaudies raštus naudoja retai ir dažnai, šių subkategorijų atsakymai pasidalino lygiomis dalimis. Vienas informantas, t. y. 10 proc. apklaustųjų atsakė, kad lietuvių liaudies raštų ugdomosiose veiklose nenaudoja.

Patikslinančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokiose ugdomosiose veiklose naudojami lietuvių liaudies raštai ir ornamentika. Daugiausiai informantų (90 proc.) atsakė, kad lietuvių liaudies raštus ir ornamentus naudoja meninėse ir pažintinėse veiklose. Taip pat vienas informantas (10 proc.) atsakė, kad lietuvių liaudies raštus naudoja loginėse užduotyse.

Atsižvelgiant į tai, pedagogų atsakymai atskleidžia, kad nors liaudies raštai ugdyme nėra naudojami kasdien, jie vis dėlto užima reikšmingą vietą meninių ir pažintinių veiklų kontekste, kur vaikams sudaromos sąlygos tyrinėti ir patirti kultūrinio paveldo elementus per veiklą ir kūrybą.

Siekiant išsiaiškinti kaip pedagogai vertina į lietuvių liaudies raštų svarbą vaikų tautinio sąmoningumo ir lietuvių liaudies kultūros pažinimo ugdymui, buvo klausama jų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (3 lentelė), atsakymai išsiskyrė į keturias subkategorijas: tautinio sąmoningumo ugdymas; vertybių formavimas; kultūros pažinimas; teigiamas emocinis poveikis ir motyvacija.

3 lentelė

Lietuvių liaudies raštų reikšmė vaikų tautinio sąmoningumo ir kultūros pažinimo ugdymui
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Lietuvių liaudies raštų reikšmė ugdymo procese	Tautinio sąmoningumo ugdymas	„ugdosi tautinį sąmoningumą, pasididžiavimą savo šaknimis, mokosi kūrybiškai išreikšti tautiškumą“ (13) „tai skatina pasididžiavimą savo kultūra. Jie tampa artimesni savo tautinėms tradicijoms“ (14) „Lietuvių liaudies raštai turi didelę reikšmę vaikų tautiniam sąmoningumui ir ugdo pasididžiavimą savo šalimi ir tautine tapatybe“ (15)
	Vertybių formavimas	„Tokios veiklos skatina pagarbą lietuvių liaudies vertybėms ir stiprina bendrumo jausmą“ (13) „Tai ryšys su praeitimi, tautos istorijos dalis. Simbolių pažinimas padeda pažinti tautos vertybes“ (18)
	Lietuvių liaudies kultūros pažinimo ugdymas	„Lietuvių liaudies raštų pažinimas, jų reikšmės suvokimas“ „leidžia vaikams labiau pažinti mūsų protėvių tuometinį požiūrį į gyvenimą, simbolius, jų tikėjimą“ „suprasti, kodėl juose atsirado tam tikri simboliai“ (11) „reikšminga, juk raštuose užkoduota istorija, liaudies išmintis, tik ją reikia mokėti skaityti ir interpretuoti“ (12) „padeda vaikams pažinti savo tautos kultūrą ir tradicijas“ (13) „Lietuvių liaudies raštai vaikams padeda pažinti savo tautos šaknis ir simbolių prasmę. Per juos vaikai suvokia, kad kiekvienas raštas turi istoriją ir reikšmę“ (14) „kultūros pažinimui ugdyti. Jie padeda suprasti tautos tradicijas, simbolių prasmę“ (15) „Vaikai gali pažinti mūsų tautos istoriją, šaknis. Taip pat skatina domėtis mūsų kultūros paveldu, tradicijomis“ (16) „vaikams įdomu susipažinti su įvairiais raštais, ornamentais“ (19)
	Teigiamas emocinis poveikis ir motyvacija	„Eminės kultūros integravimas pagyvina įvairias vaikų veiklas, padeda atsipalaiduoti, suteikia džiaugsmo, aktyvina vaikus, teigiamai veikia jų jausmus, padeda sukaupti dėmesį“ (17)

Daugiausiai (54 proc.) informantų atsakė, kad lietuvių liaudies raštai daro įtaką vaikų lietuvių liaudies kultūros pažinimą. Šiuos rezultatus pagrindžia ir Kuodienė (2022), teigianti, jog „daiktų ornamentika įgijo religinę simbolinę prasmę, su kuria susijusios tradicijos perduodamos iš kartos į kartą“, todėl liaudies raštai buvo reikšmingi bendruomenės nariams. 23 proc. informantų atsakė, kad lietuvių liaudies raštai įtakoja vaikų tautinio sąmoningumo ugdymą. 23 proc. informantų atsakė, kad jų nuomone lietuvių liaudies raštai formuoja vaikų vertybes. Pedagogų atsakymai atskleidžia, kad lietuvių liaudies raštai ugdo pagarbą tautiniam paveldui, padeda tvirtinti vertybines nuostatas ir emocinį ryšį su savo kultūra.

Siekiant išsiaiškinti, kokius lietuvių liaudies raštų simbolius pedagogai dažniausiai naudoja ugdymo procese ir kokiais motyvais vadovaujasi juos rinkdamiesi, buvo klausiamą jų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (4 lentelė), trečio klausimo atsakymai išsiskyrė į keturias subkategorijas: dangaus kūnų simboliai; gamtos ir gyvybės simboliai; gyvūnų simboliai; geometriniai simboliai. Analizuojant trečio klausimo patikslinantį klausimą, išsiskyrė penkios atsakymų subkategorijos: vaikų amžiui tinkantys ir jiems lengvai suprantami raštai; estetiniai motyvai; gamtiškai artimi simboliai; vaikų pasirinkimas; raštų nenaudojimas.

Ugdymo (-si) procese dažniausiai naudojami lietuvių liaudies raštų simboliai

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Dažniausiai ugdymo procese naudojami lietuvių liaudies raštų simboliai	Dangaus kūnų simboliai	„Saulutė, mėnulis, žvaigždės, dangus“ (11) „saulė; žvaigždės“ (13) „saulutės, žvaigždės motyvus“ (14) „saulutės“ (15) „Saulė, mėnulis, žvaigždės“ (17) „Saulė, žvaigždės“ (18) „saulė“ (19)
	Gamtos ir gyvybės simboliai	„Žemė“ (11) „gyvybės medį“ (13) „Gyvybės medžio“ (14) „vanduo, gyvybės medis (17) „medį“ (18)
	Gyvūnų simboliai	„žalčius“ (13) „žalcio“ (14) „paukštis“ (17) „žirgas, žaltys“ (19)
	Geometriniai ir ornamentiniai simboliai	„Dažniausiai naudoju tautodailėje naudojamų juostų audimui būdingus raštus“ (12) „kryželius; banguotus raštus“ (13)
Lietuvių liaudies raštų simbolių pasirinkimo motyvai	Vaikų amžiui tinkantys ir jiems lengvai suprantami raštai	„renkuosi tokius ženklus, kuriuos jie gebėtų nupiešti“ (11) „Šiuos raštus renkuosi todėl, kad jie yra vaikams suprantami, aiškūs“ (13) „Jie aiškūs, lengvai suprantami ir tinkami įvairioms amžiaus grupėms“ (14) „Šį raštą renkuosi todėl, kad jis lengvai atpažįstamas, vaikams suprantama“ (15) „Naudoju pačius paprasčiausius, kuriuos vaikai galėtų bandyti nupiešti“ (19)
	Estetiniai motyvai	„Renkuosi dėl spalvų įvairovės ir raštų atkartojimo“ (12)
	Gamtaiškai artimi simboliai	„Todėl, kad gamtos simboliai vaikams artimiausi per kasdienius stebėjimus“ (17)
	Vaikų pasirinkimas	„Dažniausiai vaikai patys pasirenka šiuos raštus“ (18)
	Raštų nenaudojimas	„Raštų savo ugdymo procese dažniausiai nenaudoju“ (16)

Daugiausiai (39 proc.) informantų atsakė, kad ugdymo procese dažniausiai naudoja dangaus kūnų simbolius. Panašiomis dalimis pasiskyrstė informantų atsakymai, kad ugdymo procese naudoja gamtos ir gyvybės (28 proc.) simbolius ir gyvūnų simbolius (23 proc.). 11 proc. informantų atsakė, kad jie ugdymo procese dažniausiai naudoja geometrinius ir ornamentinius simbolius. Analizuojant patikslinančio klausimo atsakymus, didžioji dalis informantų (56 proc.) atsakė, kad lietuvių liaudies raštų pasirinkimą naudoti ugdymo procese įtakoja simbolių gamtiškas artumas. Lygiomis dalimis (po 11 proc.) pasiskyrstė informantų atsakymai, kad lietuvių liaudies raštų pasirinkimą lemia tai, kad raštai būtų vaikų amžiui tinkantys ir jiems lengvai suprantami; estetiniai motyvai ir vaikų pasirinkimas. Tokios lietuvių liaudies raštų savybės ypač svarbios dirbant su ikimokyklinio amžiaus vaikais, nes paprasti ir aiškūs simboliai leidžia vaikams lengviau atpažinti formas, suprasti jų struktūrą bei pritaikyti jas kūrybinėje veikloje. Vienas respondentas (11 proc.) atsakė, kad lietuvių liaudies raštų ugdymo procese iš viso nenaudoja.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad pedagogai ugdymo procese dažniausiai naudoja lietuvių liaudies raštų simbolius, vaizduojančius gamtos reiškinius ir gyvybės ciklo elementus – saulutę, mėnulį, žvaigždės, gyvybės medį, žalčius, paukščius, žirgus, taip pat geometrinius ornamentus, tokius kaip kryželiai ar banguoti raštai, būdingi tautodailės juostų audimui. Šiuos simbolius pedagogai renka dėl jų aiškumo, atpažįstamumo ir suprantamumo vaikams.

Siekiant išsiaiškinti, kaip pedagogai suvokia kūrybiškumo sampratą ir kokius požymius jie laiko ikimokykliniame amžiuje, siekiant atskleisti jų požiūrį į kūrybiško vaiko ugdymą bei suprasti, kokias savybes, elgesio bruožus ar veiklos kūrybiškumo raiška formas pedagogai sieja su vaikų kūrybiškumu, buvo klausiama jų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (5 lentelė), ketvirto klausimo atsakymai išsiskyrė į tris subkategorijas: smalsumas ir iniciatyvumas; vaizduotė ir fantazija; kūrybinė raiška ir eksperimentavimas.

5 lentelė

Kūrybiško vaiko samprata ir kūrybiškumo raiškos požymiai

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Kūrybiško vaiko samprata	Smalsumas ir iniciatyvumas	„tai smalsus, kuris drąsiai išbando naujas idėjas, kuria, tyrinėja, eksperimentuoja ieško sprendimų ir nebijo klysti.“ (13) „Kūrybiškas vaikas yra smalsus, drąsiai bando naujus dalykus ir nebijo klysti. Jis geba mąstyti savaip, rasti netikėtų sprendimų ir, judesį ar žodžius.“ (14) „Kūrybišką vaiką apibūdina kaip smalsų, drąsų išbandyti naujus dalykus... noriai eksperimentuoja su įvairiomis priemonėmis“ (15) „Kūrybiškas vaikas nebijo klysti“ (16) „Smalsus, domisi aplinka, mėgsta kurti ir išbandyti.“ (17) „Tai išradingas, smalsus, nebijantis bandyti...“ (18)
	Vaizduotė ir fantazija	„Kūrybiški vaikai pasižymi lakia vaizduote, gebėjimu fantazuoti, kurti istorijas, „išradimus“ (11) „vaizduotę turintis ir savitai mąstantis vaikas“ (13) „mąsto, žaidžia kūrybiškai, jo laki vaizduotė“ (16)
	Kūrybinė raiška ir eksperimentavimas	„Man kūrybiškas vaikas, kuris nekopijuoja, o eksperimentuoja (formomis, spalvomis, braižu ir pan.) neskatinamas.“ (12) „mėgsta išreikšti save per meną (14)“ „Kūrybiškas vaikas – kuris geba drąsiai samprotauti įvairiomis temomis, kurti meninius darbus.“ (19)
Kūrybiškumo raiškos požymiai ikimokykliniame amžiuje	Smalsumas ir iniciatyvumas	„Smalsumas ... drąsa eksperimentuoti... dažniausiai mėgsta klausinėti“ (13) „Vaikas smalsus, nori viską išbandyti, eksperimentuoti, pats rodo iniciatyvą, imasi vis naujų veiklų“ (16) „Smalsumas, drąsa, kūrybiškumas, vaizduotė/fantazijos“ (18)
	Vaizduotė ir fantazija	„Geba sugalvoti netikėtas naujas idėjas, yra išradingi“ (11) „vaizduotė, originalūs sprendimai... kuria įvairias išgalvotas istorijas...“ (13) „Požymiai reiškiasi per žaidimą, vaizduotę, kalbą, meną“ (17) „Laisvai pasirenka įvairias priemones bei atlikimo technikas, nebijo fantazuoti ir kalbėti arba veikti kitaip, nei visi kiti“ (19)
	Kūrybinė raiška	„Vaiko noras eksperimentuoti su medžiagomis, savarankiškai pasirinkti veiklas, pasakoti savo istorijas, derinti spalvas ar formas neįprastais būdais“ (14) „Gebėjimas improvizuoti, kurti naujus sprendimus, domėtis aplinka ir išreikšti savo emocijas per kūrybą“ (15) „Laisvai kuriantis ir interpretuojantis, nepaisantis užduoties rėmų“ (12)

Daugiausiai (50 proc.) informantų apibūdindami kūrybišką vaiką ir jo raiškos požymius ikimokykliniame amžiuje nurodo, kad tai yra vaiko smalsumas ir iniciatyvumas. Lygiomis dalimis (po 25 proc.) pasiskirstė informantų atsakymai, kad kūrybišką vaiką ir jo raiškos požymius apibūdina jo vaizduotė ir fantazija, bei kūrybinė raiška ir gebėjimas eksperimentuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai kūrybišką vaikų dažniausiai apibūdina kaip smalsų, drąsų, išradingą ir savitai mąstantį, kuris nebijo klysti, eksperimentuoja, tyrinėja ir ieško naujų sprendimų. Pedagogai akcentavo, kad kūrybiškas vaikas geba fantazuoti, kurti istorijas, derinti spalvas, formas ar idėjas netikėtais būdais, laisvai interpretuoti užduotis ir parodyti savitą požiūrį.

Siekiant išsiaiškinti, kokius metodus, priemones ir ugdymo būdus pedagogai taiko kasdienėje veikloje siekdami skatinti vaikų kūrybiškumą, bei nustatyti, kaip praktikoje organizuojamas kūrybiškumo ugdymas, kokios veiklos formos laikomos veiksmingiausiomis bei kokie pedagoginiai sprendimai padeda vaikams laisvai reikšti mintis, fantazuoti ir kurti, buvo klausiama jų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (6 lentelė) išsiskyrė dvi atsakymų kategorijos: kūrybiškumo ugdymo metodai ir kūrybiškumo ugdymo priemonės. Pirmoji atsakymų kategorijoje išskirtos penkios atsakymų subkategorijos: meninės raškos metodai; žaidybiniai ir pasakojimo metodai; tyrinėjimo, eksperimentavimo ir STEAM (STREAM) metodai; diskusijų ir kūrybinio mąstymo skatinimo metodai; savarankiškumo ir pasirinkimo skatinimo metodai. Antroji atsakymų kategorijoje taip pat išskirtos penkios subkategorijos: meninės raškos priemonės; gamtinės medžiagos; muzikinės priemonės; kūrybinės ir kalbinės raškos priemonės; antrinės žaliavos, buitines daiktai ir netradicinės priemonės.

6 lentelė

Metodai ir priemonės, taikomi ugdant vaikų kūrybiškumą

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Kūrybiškumo ugdymo metodai	Meninės raškos metodai	„darome įvairius rankdarbius (kirpdami, dekoruodami ar kt.) (13) „Nauduju meninės raškos... Vaikai piešia, lipdo, konstruoja (14) „Skatinu vaikus piešti, lipdyti, konstruoti, vaidinti, kurti pasakojimus, išreikšti idėjas per muziką ar judesį.“ (15) „Meno“ (17) „meno raškos“ (18)
	Žaidybiniai ir pasakojimo metodai	„Pasakų sekimas, pasakojimų kūrimas kartu su vaikais.“ (11) „Žaidžiame vaidmenų žaidimus, kuomet vaikai gali improvizuoti įvairias situacijas ar pasakos siužetą.“ (13) „žaidybinius ... klausosi pasakų ir kuria jų tęsinį.“ (14) „žaidybiniai, ... pasakojimo ir kūrybinio mąstymo; (17) „Žaidybiniai, ... probleminių sprendimų, pasakojimų kūrimo metodai.“ (18) „Nauduju istorijų kūrimo korteles... vaikai fantazuoja ir kuria savo pasakas.“ (19)
	Tyrinėjimo, eksperimentavimo ir STEAM (STREAM) metodai	„Renkantis metodus dažnai naudoju grupinį kūrybiškumą pasitelkiant STEAM ir STREAM.“ (12) „kartu darome įvairius eksperimentus bei kuriame pagal metų laikus, šventes“ (13) „Taikau STEAM principus – skatinu atrasti, bandyti, tyrinėti.“ (14) „Stebėjimo, tyrinėjimo, praktines veiklas, eksperimentai, aktyvi veikla, STEAM veiklos.“ (16) „Taikau STEAM veiklas, kurios leidžia vaikams eksperimentuoti, stebėti ir atrasti naujus sprendimus.“ (15)
	Diskusijų ir kūrybinio mąstymo skatinimo metodai	„Bendraujant su vaikais stengiuosi kuo dažniau vaikams užduoti atvirus klausimus“ (11) „Skatinu vaikus mokytis mąstyti – klausiu jų, ką tokiu atveju galėtume daryti... užduodu „nerealūs“ klausimus“ (19)
	Savarankiškumo ir pasirinkimo skatinimo metodai	„Stengiuosi vaikams pateikti tokias veiklas kuriose jie turi pasirinkimo galimybę, neprimesti vaikams savo nuomonės“ (11) „Dažnai vaikams pasiūlau rinktis iš kelių priemonių“ (12) „Kūrybiškumą stiprina laisvo pasirinkimo galimybė“ (15)
	Meninės raškos priemonės	„plastilinas ir/ar sustingstantis modelinas, guašas ir stori žymekliai (markeriai)...įvairios rūšies popierius“ (12)

Kūrybiškumo ugdymo priemonės		„įvairias dailės priemones (pieštukai, guašas, flomasteriai ir kt.)“ (13) „piešimo, lipdymo priemonės“ (14) „Meninės priemonės (pieštukai, dažai, popierius ir kt.).“ (17) „piešimo priemonės, spalvotą popierių ar įvairių faktūrų popieriaus skiautes, žirkles, klijus, dekoratyvius lipnius juosteles ir pan.“ (19)
	Gamtinės medžiagos	„kontekstus su įvairiomis pvz.: gamtinėmis priemonėmis“ (11) „įvairi gamtinė medžiaga“ (12) „gamtinę medžiagą (pvz.: rudeninius lapus, kruopas ir kt.)“ (13) „naudoja gamtines medžiagas“ (14) „įvairios gamtinės ..., kurios įkvepia vaikus mąstyti savitai ir kūrybiškai“ (15) „gamtinė medžiaga“ (17)
	Muzikinės priemonės	„muzikinės priemonės (barškučiai, būgneliai, varpeliai)“ (17)
	Kūrybinės ir kalbinės raiškos priemonės	„ugdomieji žaidimai, proto mankštelės“ (16) „knygos, paveikslai“ (17) „istorijų kūrimo kortelės“ (19)
	Antrinės žaliavos, buities daiktai ir netradicinės priemonės	„buities rakandai, žurnalai“ (12) „netradicinės priemonės, kurios įkvepia vaikus mąstyti savitai ir kūrybiškai“ (15)

Informantų atsakymai pasiskirstė panašiomis dalimis (29 proc.) atsakė, kad vaikų kūrybiškumo ugdymui naudoja žaidybinius ir pasakojimų metodus. Po 24 proc. pasiskirstė informantų atsakymai, kad vaikų kūrybiškumo ugdymui naudoja meninės raiškos metodus ir tyrinėjimo, eksperimentavimo ir STEAM (STREAM) metodus. Taip pat 14 proc. informantų atsakė, kad vaikų kūrybiškumui ugdyti naudoja savarankiškumo ir pasirinkimo skatinimo metodus, o 9 proc. informantų mano, kad kūrybiškumą geriausia ugdyti pasitelkiant savarankiškumo ir pasirinkimo skatinimo metodus. Šie rezultatai rodo, kad dinamišką kūrybos procesą turi palaikyti mokytojas kūrėjas, sudarantis sąlygas vaikui laisvai, spontaniškai veikti. Tam pedagogai renka įvairius metodus ir priemones tam, kad sukurtų lankstų, atvirą ir vaikų saviraišką skatinantį ugdymo procesą.

Analizuojant pedagogų atsakymus apie tai kokias priemones naudoja vaikų kūrybiškumui ugdyti, didžioji dalis informantų (po 33 proc.) atsakė, kad naudoja meninės raiškos priemones ir gamtinę medžiagą. Kūrybinės ir kalbinės raiškos priemonės vaikų kūrybiškumui ugdyti naudoja 17 proc. informantų, o antrines žaliavas, buities daiktus ir netradicines priemones naudoja 11 proc. informantų. 6 proc. informantų nurodė, kad vaikų kūrybiškumui ugdyti naudoja muzikines priemones.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų atsakymuose dominuoja įvairiapusiškas kūrybiškumo ugdymas, jungiantis meninę saviraišką, žaidybinius elementus, tyrinėjimą ir eksperimentavimą, taip pat atvirus klausimus ir pasirinkimo laisvę, kurie padeda vaikams mąstyti kūrybiškai ir savarankiškai.

Siekiant išsiaiškinti kaip pedagogų nuomone, tautinė tematika daro įtaką vaikų kūrybinei raiškai. Kitaip tariant, klausimas nagrinėja, kaip vaikų kūryba keičiasi, kai veiklos susijusios su lietuvių liaudies raštais, simboliais, tradicijomis, palyginti su įprastomis veiklomis, buvo klausama jų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (7 lentelė), atsakymai išsiskyrė į tris subkategorijas: vaikų susikaupimas ir atidumas simboliams; darbų šabloniškumas ir paprastumas; nepastebimi skirtumai.

Vaikų kūrybinės raiškos skirtumai tautinės tematikos veiklose

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Vaikų kūrybinės raiškos pokyčiai tautinės tematikos veiklose	Vaikų susikaupimas ir atidumas simboliams	„jie labiau įsitraukia, kūryba tampa vaizduotesnė, detalesnė ir dažnai užtrunka ilgiau, kadangi vaikai būna labai susikaupę ir įdeda labai daug pastangų“ (13) „vaikai tampa labiau įsitraukę ir susidomėję...mielai kalba apie matytus simbolius, bando juos atkurti, o jų darbai būna labiau apgalvoti ir turintys prasmę“ (14) „vaikai tampa labiau susidomėję ir aktyviau įsitraukia į kūrybos procesą...stengiasi tiksliau perteikti raštų formas ir spalvas, domisi jų prasme...atsiskleidžia vaikų kruopštumas, dėmesingumas raštams, simboliams, pasididžiavimas savo kurtais darbais“ (15) „Taip, vaikai kuria labiau susikaupę, atidžiai“ (17)
	Darbų šabloniškumas arba paprastumas	„vaikų darbai būna gana panašūs ir šabloniški“ (11) „vaikų darbuose neakcentuojant atspindinti vėliavos spalvos: geltona/žalia/raudona“ (12)
	Nepastebimi skirtumai	„Ne“ (16) „Ne, nepastebiu“ (18) „Ne, nepastebiu“ (19)

Daugiausiai (45 proc.) informantų mano, kad tautinės tematikos veiklos vaikai tampa labiau susikaupę ir atidesni smulkmenoms. 22 proc. informantų atsakė, kad jų nuomone tautinės tematikos veiklose vaikų kūrybiškoje raiškoje pasireiškia darbų šabloniškumas ir paprastumas. Trečdalis (33 proc.) informantų atsakė, kad jie nepastebi skirtumų vaikų kūrybinėje raiškoje, kai veiklos yra tautinės tematikos.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma pedagogų pastebi aiškius teigiamus skirtumus vaikų kūrybinėje raiškoje, kai veiklos susijusios su tautine tematika. Jie akcentuoja didesnę vaikų įsitraukimą, susidomėjimą ir susikaupimą, kūrybos procesas tampa kruopštesnis, detalesnis, o darbai – labiau apgalvoti ir prasmingi. Vaikai aktyviai domisi matytais raštais ir simboliais, stengiasi tiksliau juos atkurti, tyrinėja jų prasmę, o tai leidžia atsiskleisti jų atidumui, dėmesingumui ir pasididžiavimui savo kūryba.

Siekiant išsiaiškinti, kaip vaikų amžius veikia jų gebėjimą suprasti ir atkurti tautinius raštus, ornamentus bei simbolius. Taip pat kaip skirtingo amžiaus vaikai suvokia formas ir prasmę, kiek tiksliai gali atkartoti detales, kaip vystosi jų motoriniai įgūdžiai ir kūrybinis interpretavimas buvo klausama jų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (8 lentelė), atsakymai išsiskyrė į dvi subkategorijas: jaunesnio amžiaus vaikai (2-3 m.); vyresnio amžiaus vaikai (4-6 m.). Tyrimo duomenys rodo aiškią tendenciją, kad vaikų amžius stipriai lemia jų gebėjimą suprasti ir atkurti raštus, ornamentus ar simbolius. Mažesni vaikai, ypač 2–3 metų, piešia spontaniškai, orientuojasi į ryškias spalvas ir paprastas formas, todėl raštus suvokia paviršutiniškai ir dažniausiai geba juos atkartoti tik šabloniškai. Jiems sudėtinga suprasti ornamentų prasmę ar sieti simbolius su realiais vaizdais.

Augant, vaikų galimybės ryškiai stiprėja, t.y. 33 proc. pedagogų pažymi, kad 4–5 metų vaikai jau atpažįsta pasikartojančius elementus. Didžioji dalis (78 proc.) informantų teigia, kad vyresni vaikai geba tiksliau atkurti paprastesnius raštus ir pradeda suprasti jų simbolinę reikšmę. Vyresni ikimokyklinukai pasižymi geresniais smulkiosios motorikos gebėjimais, platesnėmis žiniomis ir didesniu suvokimu, todėl gali kurti sudėtingesnius ornamentus, sąmoningai taikyti dėsningumus, suprasti simbolių prasmę ir juos interpretuoti kūrybiškai. Taigi, kuo vaikas vyresnis, tuo tikslesnis, prasmingesnis ir sąmoningesnis tampa jo gebėjimas suprasti ir atkurti tautinius raštus bei simbolius. Tai reiškia, kad simbolių ir ornamentikos supratimas nėra tiesiog mokymosi rezultatas – greičiau jis priklauso nuo vaiko raidos etapo ir individualios patirties. Kuo vaikas vyresnis, tuo

daugiau galimybių jis turi savarankiškai tyrinėti, lyginti ir interpretuoti, todėl natūraliai geriau suvokia jų prasmę ir geba juos tiksliau atkurti.

8 lentelė

Vaikų amžiaus įtaka gebėjimui suprasti ir atkurti raštus, ornamentus bei simbolius

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Vaikų amžiaus įtaka kūrybiniam raštų, ornamentų ir simbolių suvokimui bei atkūrimui	Jaunesnio amžiaus vaikų (2-3 m.) gebėjimai	„Ikimokyklinukai, dažnai pajėgūs tiesiog šabloniškai raštus atkurti, jiems dar gana sunku raštais kurti sąmoningą kontekstą“ (11) „Mažesni vaikai renkasi intensyvesnes spalvas, mažius stilizuotus raštus“ (12) „2–3 m. vaikai dažniau piešia laisvai, spontaniškai, todėl jie negebės atkurti rašto, ornamento ar simbolio“ (13) „Mažesni vaikai labiau orientuojasi į spalvas ir formas, jiems svarbu pats kūrimo procesas“ (14) „Mažesni vaikai raštus dažniausiai suvokia kaip paprastas formas ar spalvų derinius, todėl jų kūryba būna spontaniška“ (15) „kuo jaunesnis vaiko amžius, tuo jam yra sudėtingiau suprasti ir atkurti įvairius raštus, simbolius ar tapatinti juos su realiais vaizdais“ (19)
	Vyresnio amžiaus vaikų (4-6 m.) gebėjimai	„kuo vyresnis vaikams tuo jam lengviau kūrybiškiau ir su kontekstu panaudoti ir atkurti tautinius raštus“ (11) „didesni vaikai renkasi daugiau spalvų ir sudėtingesnius ornamentus“ (12) „4–6 m. vaikai jau gali atpažinti raštų elementus, kartoti pasikartojančias formas, tiksliau atkurti ornamentus ir suvokti jų simbolinę prasmę“ (13) „Vyresni jau geba suprasti simbolių reikšmę, lyginti raštus, ieškoti dėsningumų ir kurti pagal pavyzdį ar savo idėją“ (14) „4 – 5 metų amžiaus vaikai pradeda pastebėti pasikartojimus, simetriją, bando juos sąmoningai atkurti ar nukopijuoti. Vyresnieji ikimokyklinio amžiaus vaikai geba tikslingai kurti ornamentus, suprasti jų prasmę“ (15) „Kuo vaikai vyresni manau, tuo jiems darosi lengviau“ (16) „Vyresni vaikai geriau geba suprasti ir atkurti raštus“ (17) „Kuo didesnis vaikas tuo geriau supranta simbolių reikšmes, jam geriau sekasi atkurti ornamentus ir juos susieti tarpusavyje“ (18) „Vyresni vaikai jau geriau pažįsta aplinką, turi daugiau žinių, todėl jiems kiek lengviau rasti asociacijas tarp raštų ir realybės, jų riešo koordinacija labiau išlavėjusi, todėl ir atkurti raštus būna paprasčiau“ (19)

Siekiant išsiaiškinti, kaip meninė veikla su tautiniais elementais (liaudies raštais, simboliais, ornamentais) veikia vaikų emocinę ir socialinę raidą. Kitaip tariant, klausimas orientuotas ne į kūrybinius gebėjimus, o į vaiko jausmus, savijautą, tarpusavio santykius ir socialinius įgūdžius buvo klausama jų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (9 lentelė), atsakymai išsiskyrė į tris subkategorijas: emocinė raida; socialinė raidai; ne esminis veiksnys emocinei ir socialinei raidai.

Daugiausiai (53 proc.) informantų atsakė, kad meninės veiklos su tautiniais elementais labiausiai įtakoja vaikų emocinę raidą. 40 proc. informantų atsakė, kad meninės veiklos su tautiniais elementais įtakoja vaikų socialinę raidą. Vienas informantas (7 proc.) mano, kad meninės veiklos su tautiniais elementais nėra esminis veiksnys emocinei ir socialinei vaiko raidai. Šie rezultatai rodo, kad nors biologinė vaiko raida išlieka nekintanti, jų elgesys ir emocinės reakcijos priklauso nuo sąveikos su aplinka. Tai yra tas pats individas vienoje aplinkoje gali elgtis vienaip, kitoje – kitaip, todėl galima daryti išvadą, kad tautiniais elementais praturtinta ugdymo aplinka sudaro palankesnes sąlygas vaiko emocinei ir socialinei raidai.

9 lentelė

Meninės veiklos su tautiniais elementais įtaka vaikų emocinei ir socialinei raidai
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Vaikų emocinė ir socialinė raida per meninę veiklą su tautiniais elementais	Emocinė raida	„Vaikai gali susikaupti, nusiraminti, sutelkti dėmesį“ (11) „suteikia vaikams gerų emocijų, jų tautiniai elementai yra spalvingi, įdomesnių formų ir naudojama ne kasdien (12) „stiprina vaikų emocinį jautrumą“ (13) „didžiuojasi savo darbais, džiaugiasi galedami pristatyti juos kitiems, o tai kelia pasitikėjimą savimi ir teigiamas emocijas“ (14) „padeda vaikams išreikšti jausmus, patirti kūrybos džiaugsmą“ (15) „Skatina geras emocijas, ugdo saviraišką (16) „Turi gilią emocinę reikšmę“ (17) „Stiprina pasitikėjimą, skatina teigiamas emocijas, išreiškia jausmus“ (18)
	Socialinė raida	„Stiprina socialinius įgūdžius ir bendruomeniškumo jausmą“ (13) „Stiprina vaikų bendrumo jausmą, moko bendradarbiauti ir gerbti vieni kitų kūrybą“ (14) „Bendra kūryba skatina ugdo pasididžiavimą savo tautine tapatybe ...bendradarbiavimą, pagarbą kitų idėjoms ir savitarpio pagalbą“ (15) „formuoja vertybes“ (16) „padeda vaikui jaustis bendruomenės dalimi, pažinti save per tautos kultūrą“ (17) „pažįsta tradicijas, mokosi vertinti grožį“ (18)
	Ne esminis veiksnys emociniai ir socialiniai raidai	„turi didelę įtaką vaikų emocinei ir socialinei raidai; tautiniai elementai – papildomas priedas, bet ne esminis veiksnys“ (19)

Siekiant išsiaiškinti, kaip skiriasi vaikų įsitraukimas į veiklas su liaudies raštais priklausomai nuo jų amžiaus – t. y. kaip 3–4 metų ir 5–6 metų vaikai priima, supranta ir išgyvena tautiniais elementais praturtintas menines veiklas, buvo klausama pedagogų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (10 lentelė), atsakymai išsiskyrė į dvi subkategorijas: jaunesnio amžiaus vaikų (3–4 m.) įsitraukimo ypatumai; vyresnio amžiaus vaikų (5–6 m.) įsitraukimo ypatumai.

10 lentelė

Skirtingo amžiaus vaikų (3–4 m. ir 5–6 m.) įsitraukimas į veiklas su liaudies raštais
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Vaikų įsitraukimas į veiklas su liaudies raštais	Jaunesnio amžiaus vaikų (3–4 m.) įsitraukimo ypatumai	“3–4 metų vaikai dažniausiai žaidžia laisvai, piešia spontaniškai, labiau domisi spalvomis, formomis ir pačia veikla, o ne simbolių prasme. Jie dažnai mėgaujasi patyrimu, tyrinėja medžiagas ir linijas jaunesni vaikai daugiau žaidžia ir tyrinėja “ (13) „3–4 metų vaikai labiau džiaugiasi spalvomis, forma ir pačiu kūrimo procesu, jiems svarbus žaidybinis aspektas... mažesni labiau spontaniški ir emocionalūs (14) “3 - 4 metų vaikai į veiklas su liaudies raštais reaguoja emociškai ir spontaniškai juos labiau traukia spalvos, formos, piešimo ar klijavimo procesas. Jie mėgaujasi pačia veikla, nors dar nelabai supranta simbolių prasmės“ (15) „3–4 metų vaikai dažniausiai veikia per žaidimą, labiau orientuojasi į spalvas ir formas, jų įsitraukimas būna trumpesnis“ (17)

		„mažesni vieni kiti tik sugeba panaudoti/atkurti/suprasti liaudies raštus“ (18)
	Vyresnio amžiaus vaikų (5-6) įsitraukimo ypatumai	“Didesni vaikai lengviau susieja su tematika, geba daugiau susieti su tam tikrais simboliais...Didesni vaikai ilgesnį laiką būna įsitraukę” (12) “5–6 metų vaikai jau gali atpažinti simbolius, stengtis tiksliau atkurti raštus ir suprasti jų prasmę, tikslingai pritaikyti kalbamajame kontekste. Jie planuoja savo kūrybą, pasitelkia vaizduotę ir džiaugiasi galėdami interpretuoti simbolius kūrybiškai, tačiau stengiasi atkartoti tiksliai... vyresni – sąmoningai kuria ir interpretuoja raštus” (13) „5–6 metų vaikai jau domisi raštų prasmėmis, gali paaiškinti, ką simboliai reiškia, ir nori patys kurti savo ornamentus... vyresni vaikai labiau susikaupę ir kūrybiškai mąsto“ (14) „5–6 metų vaikai įsitraukia sąmoningiau jie domisi raštų reikšme, stengiasi tiksliau atkartoti ornamentus, patys stengiasi sukurti „tikrus lietuviškus raštus. Šio amžiaus vaikai dažniau užduoda klausimų, rodo pasididžiavimą savo darbu ir supranta, kad per tokią veiklą pažįsta savo tautos kultūrą“ (15) „Vyresnieji vaikai labiau nori įsitraukti, jiems labiau sekasi ir labiau supranta kas tie liaudies raštai“ (16) „5–6 metų vaikai geba ilgiau susikaupti, labiau supranta raštų prasmę, jų įsitraukimas į veiklą yra aktyvesnis ir tikslingesnis“ (17) „Labiau įsitraukia vyresni vaikai 5-6 metų“ (18)

Pedagogai (33 proc.) atsakė, kad 3–4 metų vaikai į veiklas su liaudies raštais reaguoja spontaniškai. 44 proc. informantų mano, kad jaunesni (3–4 m.) vaikai labiau domisi spalvomis, formomis ir pačiu kūrimo procesu, o simbolių prasmę supranta mažai. Jie dažniau žaidžia, tyrinėja medžiagas, jų įsitraukimas būna trumpesnis ir labiau žaidybinis. Didžioji dalis apklaustųjų pedagogų (56 proc.) mano, kad 5–6 metų vaikai į veiklas įsitraukia sąmoningiau, ilgiau susikaupia ir išlaiko dėmesį. 66 proc. apklaustųjų pedagogų mano, kad vyresni vaikai (5–6 m.) stengiasi tiksliai atkartoti raštus, domisi ir supranta jų simbolinę prasmę, gali interpretuoti ir kūrybiškai pritaikyti raštus, planuoja savo kūrybą. Vyresni vaikai labiau supranta liaudies raštų prasmę, geba ilgiau išlaikyti dėmesį ir jų įsitraukimas yra aktyvesnis bei tikslingesnis. Taigi, sistemingas liaudies raštų įtraukimas į ugdymo procesą padeda ne tik ugdyti kūrybingą ir estetiškai jautrų vaiką, bet ir formuoja jo ryšį su lietuvių kultūros tradicijomis bei identitetu.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką, ilgalaikėje perspektyvoje, turi lietuvių liaudies raštų (ornamentų, simbolių, raštų tradicijų) integravimas į ugdymo procesą, vaikų kūrybiškumui, tapatumui ir estetiniam suvokimui, buvo klausama pedagogų nuomonės. Analizuojant pedagogų atsakymus (11 lentelė), atsakymai išsiskyrė į tris subkategorijas: įtaka kūrybiškumui; įtaka tapatumui; įtaka estetiniam suvokimui.

Daugiausiai (42 proc.) informantų mano, kad lietuvių liaudies raštų naudojimas ilgalaikėje perspektyvoje turės įtakos vaikų tapatumo formavimuisi. 37 proc. informantų atsakė, kad ilgalaikėje perspektyvoje lietuvių liaudies raštų naudojimas ugdymo procese labiausiai paveiks vaikų kūrybiškumą. Penktadalis informantų (21 proc.) informantų atsakė, kad lietuvių liaudies raštų naudojimas ilgalaikėje perspektyvoje turės įtakos vaikų estetiniam suvokimui.

Lietuvių liaudies raštų įtaka vaikų kūrybiškumui, tapatumui ir estetiniam suvokimui

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų pavyzdžiai
Ilgalaikė nauda vaikų ugdymui	Įtaka kūrybiškumui	„Manau, kad taip.“ (11) „gali padėti vaikams ugdyti kūrybiškumą“ (13) „Be abejonės. Liaudies raštai ugdo vaikų estetinį skonį, skatina domėjimąsi savo tautos kultūra ir tradicijomis. „Ilgainiui tai formuoja...kūrybiškumą“ (14) „Taip...Tokios veiklos padeda ugdyti vaiko kūrybiškumą, nes skatina ieškoti savitų būdų perteikti tradicinius motyvus“ (15) „Manau taip“ (16) „Taip,...tai pagrindas kūrybingai asmenybei ateityje“ (17) „taip, naudinga įtraukti lietuvių liaudies raštus ar jų elementus formuojant vaiko kūrybiškumą“ (19)
	Įtaka tapatumui	„Manau, kad taip.“ (11) „Žinoma, net jeigu tuo metu vaikui nėra aktualus liaudies raštas, jis kitoje aplinkoje pastebės ir susies, kad jam tai yra matyta, tiesiogiai to neįvardindamas, tautinius simbolius tapatina su savimi“ (12) „stiprinti tautinį tapatumą...bei pagarbą savo kultūrai“ (13) „Ilgainiui tai formuoja stipresnį tautinį tapatumą ...ir pagarbą savo šaknims“ (14) „Jos stiprina tautinį tapatumą, ugdo pasididžiavimą savo kultūra ir padeda geriau suprasti tautos vertybes“ (15) „Manau taip“ (16) „Taip, vaikas mokosi pažinti save, savo šaknis...“ (17) „Tikrai taip, nes taip vaikai susipažįsta su mūsų tradicijomis, mūsų šaknimis“ (18)
	Įtaka estetiniam suvokimui	„Manau, kad taip.“ (11) „lavinti estetinį suvokimą“ (13) „darbas su raštais lavina estetinį suvokimą, moko pastebėti grožį, spalvų ir formų derinius“ (15) „Manau taip“ (16)

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai vieningai pritaria lietuvių liaudies raštų įtraukimo į ugdymo procesą naudingumui. Jie pabrėžia, jog darbas su liaudies raštais padeda vaikams ugdyti kūrybiškumą, skatina ieškoti savitų raiškos būdų ir lavina estetinį suvokimą. Taip pat stiprina tautinį tapatumą, vaikai pažįsta savo šaknis ir puoselėja pagarbą savo kultūrai, formuoja estetinį jautrumą, gebėjimą pastebėti grožį, spalvų ir formų dermę. Pedagogų nuomone, lietuvių liaudies raštų integravimas į ugdymo procesą yra vertinga ir ilgalaikę naudą teikianti patirtis, padedanti vaikams formuotis kaip kūrybingoms, kultūriškai sąmoningoms ir estetiškai jautrioms asmenybėms.

IŠVADOS

1. Vaiko raida ikimokykliniame amžiuje yra intensyvus ir įvairiapusis procesas. Kūrybiškumo ugdymas šiuo laikotarpiu yra itin svarbus, todėl būtina sudaryti vaikams sąlygas tyrinėti, savarankiškai veikti ir išreikšti save. Etnokultūrinės veiklos, ypač grindžiamos liaudies menu, raštų pažinimu ir supratimu ne tik stiprina tautinį identitetą, bet ir lavina vaizduotę bei estetinį pojūtį. Žaidimas – pagrindinė vaikų mokymosi forma, kuri padeda jiems pažinti pasaulį ir ugdyti svarbiausius gebėjimus.
2. Tyrimo rezultatai rodo, kad;
 - nors liaudies raštai nėra naudojami kasdien, jie užima svarbią vietą meninėse, pažintinėse ir kultūrinio pažinimo veiklose;

- liaudies raštai yra veiksminga priemonė ugdant vaikų kūrybiškumą, smalsumą ir iniciatyvumą, nes jie skatina tyrinėjimą, eksperimentavimą ir saviraišką;
- tautinių motyvų interpretavimas padeda vaikams suprasti kultūrinės simbolinės reikšmės, o šios veiklos teigiamai veikia ne tik pažinimo, bet ir emocijų bei socialinę raidą;
- atsižvelgiant į vaikų amžiaus ypatumus, liaudies raštų naudojimas gali būti lanksčiai pritaikomas: jaunesniems vaikams sudarant sąlygas spontaniškai išbandyti paprastas formas ir spalvas, o vyresniems – gilintis į simboliką ir kūrybiškai ją interpretuoti.

Taigi, lietuvių liaudies raštai turi plačias panaudojimo galimybes ikimokykliniame ugdyme – jie praturtina ugdymo procesą, skatina kūrybiškumą, stiprina kultūrinį sąmoningumą ir padeda formuoti vaikų vertybines nuostatas.

LITERATŪRA

1. Bakūnaitė, J. (1998). *Auginu gyvybės medį: humanistinio vaikų ugdymo programa*. Eugrimas
2. Bernotienė S., Galaunienė K., Rimdeikienė A., Sravinskienė A., Šešelgis K. (1993). *Lietuvių menas*. Vaga.
3. Bilbao, A. (2021). *Vaiko smegenys paaiškintos tėvams*. Obuolys.
4. Daujotytė, V. (2014). *Veldėti, paveldėti ir saugoti*. Literatūros žurnalas Metai, Nr. 2. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalasmetai.lt/?p=14663>
5. Dundulienė, P. (1991). *Lietuvos etnologija*. Mokslas.
6. Gimbutienė, M. (1994). *Senovinė simbolika lietuvių liaudies mene*. Mintis.
7. Hakkarainen, P. E., Brėdikytė, M., Brandišauskienė, A., Sujetaitė-Volungevičienė, G. (2015). *Ikimokyklinio amžiaus vaiko raida: žaidimas ir savireguliacija: monografija*. Kaunas: Lietuvos edukologijos universitetas.
8. *Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašas* (2016). Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Ikimokyklinio-amziaus-vaiku-pasiekimu-aprasas.pdf>
9. Ikimokyklinio ugdymo programos gairės (2023). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/76bb8f404b5911ee8185e4f3ad07094a/asr>
10. Jautakytė, R. (2014). Kūrybiškumo samprata ir jo ugdymas darželyje: ikimokyklinio auklėjimo pedagogų pozicija. Tiltai, 66(1), 87-103.
11. Khanova, T. G., Belinova, N. V. & Vyalova, N. V. (2020). Development of preschool teachers' creative potential. *International Scientific and Practical Conference "Teacher Professionalism: Psychological and Pedagogical Support of a Successful Career"* (ICTP 2020). Vol. 87, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208700068>
12. Leikaitė, J. (2021). *Atrask lietuviškų raštų grožį*. Filmų štrichai.
13. Stankevičienė, K. (2003). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo ugdymas tautodoile*. Acta Paedagogica Vilnensia, (11), 108-115. Internetinė prieiga: <https://www.journals.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/9603>
14. Urbanavičienė, D., Aglickienė, L., Bernotienė, R., Jakavonytė-Staškuvienė, D., Jonilienė, M., Juraitienė, I., Urbanavičienė, M. (2011). *Etninės kultūros ugdymo metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams*. Internetinė prieiga: <https://www.ekgt.lt/veiklos-sritys/etnokultūrinis-ugdymas/etnine-kultura-mokykloje/>

LITHUANIAN FOLK PATTERNS FOR DEVELOPING CREATIVE SKILLS OF PRESCHOOL AGE CHILDREN

IEVA SEMENKOVIENĖ^A, RAMUNĖ MASAITYTĖ^B

^A*Žiežmariai School-Kindergarten "Vaikystės duras", Kaišiadorys District, Lithuania*

^B*Kauno kolegija Higher Education Institution, Lithuania*

SUMMARY

The integration of ethnic culture into education is often overlooked, even though a child's worldview and cultural identity are formed during the preschool years. Teachers should look for ways to incorporate folk art and folk patterns into creative activities, as these elements are easily understood and relatable to children. However, a problem arises: in preschool institutions, their practical application is still not sufficiently developed or purposefully integrated into the educational process.

Subject of the article: The use of Lithuanian folk patterns in the educational process for fostering the creative abilities of preschool-aged children.

Objective of the article: To analyze the use of Lithuanian folk patterns in fostering the creative abilities of preschool-aged children.

Objectives of the article: To provide a theoretical basis for the use of Lithuanian folk tales in the educational process to develop the creative abilities of preschool-aged children; to evaluate the possibilities for using Lithuanian folk tales in the preschool educational process.

Research methods: analysis of scientific literature; qualitative method (semi-structured interviews).

The study revealed that Lithuanian folk patterns and ornamentation are not used on a daily basis in the educational process, but nevertheless play a significant role in artistic and cognitive activities. This is in line with the provisions of the Preschool Education Program Guidelines (2023), which emphasize that children explore, discover, and interpret elements of their culture—from the family to the nation—through language, traditions, folklore, and ethnic artistic expression. In this way, the integration of folk patterns into the educational process helps children naturally become familiar with cultural heritage and shapes their national identity.

Keywords: *Lithuanian folk patterns; ethnic culture; preschool education.*

TĖVŲ SKYRYBAS BEI NETEKTĮ PATYRUSIŲ VAIKŲ PSICHOSOCIALINIAI POKYČIAI

BEATRIČĖ ŠEPIALIENĖ, Dr. REGINA NAVICKIENĖ

VšĮ Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Vaikų psichosocialinė raida yra itin jautri šeimos sistemos pokyčiams, ypač tėvų skyryboms ir artimojo netekčiams. Tokie įvykiai gali lemti ilgalaikius emocinius, socialinius ir elgesio pokyčius, paveikti vaiko savivertę, santykių kūrimą bei mokymosi motyvaciją. Kokybiniame tyrime analizuojamos vaikų patirtys susidūrus su praradimais, nagrinėjama, kokie vidiniai ir išoriniai veiksniai padeda jiems adaptuotis, bei kaip šį procesą veikia socialinė aplinka. Tyrime taip pat aptariamos socialinio darbo galimybės ir intervencijos, kurios gali padėti vaikams įveikti krizinį laikotarpį, sustiprinti emocinį atsparumą ir kurti saugią psichosocialinę aplinką. Pateikiamas kokybinio tyrimo pavyzdys, atskleidžiantis socialinių darbuotojų patirtis dirbant su vaikais, išgyvenančiais netektį ar šeimos iširimą, parodantis praktinius iššūkius, taikomas pagalbos strategijas bei socialinių paslaugų svarbą atkuriant vaiko gerovę.

Raktažodžiai: *psichosocialiniai pokyčiai, tėvų skyrybos, netektis, vaikai, socialinis darbas.*

IVADAS

Aktualumas ir problema. Tėvų skyrybos ir artimųjų netektis yra vieni dažniausių vaikystės bei paauglystės išgyvenimų, galintys turėti ilgalaikį poveikį vaiko emocinei, socialinei ir psichologinei raidai. Kasmet Lietuvoje su vienu iš tėvų lieka gyventi apie 6 000 vaikų, todėl šios patirtys tampa masiniu reiškiniu. Vaikai dažnai išgyvena nesaugumą, pasitikėjimo stoką, sunkumus santykiuose bei mokymosi motyvacijos mažėjimą (Juodaitytė, 2018). Socialinio darbo perspektyvoje ši tema ypač svarbi – socialiniai darbuotojai padeda vaikams įveikti emocinius sunkumus, stiprina šeimos gebėjimą prisitaikyti ir užtikrina vaikų teises (Žalimienė, 2019). Tėvų skyrybų ir netekties poveikio analizė leidžia geriau suprasti vaikų patirtis ir kurti veiksmingesnes socialinio darbo intervencijas, orientuotas į emocinį atsparumą ir socialinių įgūdžių stiprinimą (Broberg, 2016).

Tyrimo objektas – vaikų psichosocialiniai pokyčiai patyrus tėvų skyrybas bei netektį.

Tyrimo tikslas – atskleisti vaikų patirtus psichosocialinius pokyčius po netekties ar patyrus skyrybas, remiantis teoriniais šaltiniais ir kokybinio tyrimo pavyzdžiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vaikų psichosocialinę raidą ir jos ypatumus.
2. Aptarti vaikų patiriamus psichosocialinius pokyčius ir išgyvenimus netekus artimojo ar patyrus tėvų skyrybas.
3. Atlikti kokybinį tyrimą, siekiant išanalizuoti socialinių darbuotojų patirtis, taikomas intervencijas ir praktinius iššūkius dirbant su vaikais, išgyvenančiais skyrybas ar netektį.

Darbo metodai – atlikta mokslinės literatūros analizė bei taikytas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoto interviu turinio analizė. Tyrimo dalyviai supažindinti su tyrimo tikslu, neatskleidžiami asmeniniai duomenys, dalyviams suteikiami kodai R1, R2, R3.

Tyrimo dalyviai – 1 socialinė darbuotoja, 1 pedagogė- socialinė darbuotoja, 1 psichologė.

1. VAIKŲ PSICHOSOCIALINĖ RAIDA IR JOS YPATUMAI

Vaikų psichosocialinė raida yra sudėtingas procesas, apimantis tiek emocinius, tiek socialinius ir kognityvinius vaiko gyvenimo aspektus. Ji prasideda nuo gimimo ir tęsiasi per visą vaikystę bei paauglystę, apibrėžiant vaiko gebėjimą suvokti save, kitus žmones ir socialinę aplinką. Psichosocialinės raidos metu vaikai įgyja pagrindinius įgūdžius, kurie lemia jų savarankiškumą,

bendravimo gebėjimus, empatiją, emocijų valdymą ir gebėjimą spręsti konfliktus. Šis procesas nėra vien tik biologinis ar natūralus, tačiau jis glaudžiai susijęs su aplinkos veiksniais, šeimos santykiais, bendruomenės ir mokyklos įtaka, taip pat su kultūriniais ir socialiniais kontekstais, kuriuose auga vaikas. Pagal Eriksono teoriją, psichosocialinė raida vyksta per aštuonias stadijas, kiekvieną lydinč specifiniam konfliktui, kurį išspręsdus formuojasi atitinkama dorybė. Pavyzdžiui, pirmoje stadijoje (0–1 m.) vaikai išmoka pasitikėti aplinka, jei gauna nuolatinę priežiūrą, o trečioje stadijoje (3–5 m.) ugdomas iniciatyvumas, kai vaikai pradeda imtis veiksmų ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.

Vaikų psichosocialinė raida priklauso nuo daugybės veiksnių, įskaitant šeimos struktūrą, tėvų tarpusavio santykius, ekonominę padėtį ir kultūrinį kontekstą. Tėvų skyrybos dažnai sukelia vaikams emocinį stresą, kuris gali pasireikšti nerimu, depresija ar elgesio sunkumais. Visgi tyrimai rodo, kad vaikai gali prisitaikyti ir išlaikyti sveiką raidą, jei jiems suteikiama tinkama parama – pvz., emocinė pagalba, stabilumas aplinkoje, palaikymas iš šeimos ir institucijų (Amato, 2017). Ypač reikšminga vaiko santykių su suaugusiaisios kokybė, nes tėvai ar globėjai suteikia emocinį saugumą ir modeliuoja socialinį elgesį (Cummings & Davies, 2016). Vaikai, patiriantys skyrybas ar netektį, dažnai susiduria su nerimu, liūdesiu, pykčiu ar socialine izoliacija. Tokiose situacijose socialinis darbas tampa kritiškai svarbus: profesionaliai organizuota pagalba padeda vaikui mokytis reguliuoti emocijas, spręsti konfliktus ir kurti sveikus santykius su bendraamžiais (Ungar, 2021).

Psichosocialinė raida taip pat priklauso nuo vaiko asmeninių savybių, tokių kaip temperamentas, gebėjimas prisitaikyti, atsparumas stresui, bei nuo išorinės aplinkos teikiamų galimybių – pavyzdžiui, žaidimų, socialinių veiklų, užsiėmimų. Visapusiškas vaikų psichosocialinės raidos supratimas leidžia geriau prognozuoti galimus sunkumus ir numatyti intervencijas, kurios padėtų vaikams sėkmingai įveikti gyvenimo pokyčius bei sunkumus. Todėl nagrinėjant vaikų psichosocialinę raidą būtina atsižvelgti tiek į vidinius vaiko išteklius, tiek į išorinę aplinką, šeimos, mokyklos ir bendruomenės paramą, nes tik holistinis požiūris leidžia suprasti, kaip vaikas adaptuojasi prie gyvenimo iššūkių ir kaip jam padėti augti emociškai ir socialiai sveikam.

1.1. PSICHOSOCIALINĖS RAIDOS SAMPRATA IR ETAPAI

Psichosocialinė raida apima asmenybės, emocinių gebėjimų ir socialinių santykių vystymąsi viso gyvenimo laikotarpiu. Ji reiškia nuolatinį prisitaikymą prie visuomenės normų, vertybių ir socialinių vaidmenų. Ši raida glaudžiai siejasi su gebėjimu kurti tarpusavio santykius, reguliuoti emocijas, spręsti problemas bei formuoti tapatybę. Psichosocialinio vystymosi teorijos pabrėžia, kad žmogaus gyvenimą lemia tiek vidiniai psichologiniai procesai, tiek išoriniai socialiniai veiksniai – šeimos aplinka, ugdymo institucijos, kultūra ir gyvenimo įvykiai (Luthar, Crossman & Small, 2015). Todėl psichosocialinė raida nėra vien biologinis procesas, bet nuolatinė sąveika tarp individo ir aplinkos, kurioje jis gyvena (Masten, 2018). Socialinio darbo literatūroje pabrėžiama, kad vaiko psichosocialinė raida yra itin jautri išoriniams sukrėtimams, ypač šeimos krizėms – tėvų skyryboms ar artimojo netekčiai. Tokie įvykiai gali sutrikdyti natūralią raidos eigą ir pareikalaus papildomos socialinės pagalbos bei paramos (Thompson, 2019).

Pirmasis psichosocialinės raidos etapas apima ankstyvąją vaikystę (nuo gimimo iki maždaug 3 metų). Šiuo laikotarpiu pagrindinis uždavinys yra ugdyti pasitikėjimą aplinka. Kūdikis, gaudamas nuoseklią priežiūrą, meilę, fizinį bei emocinį saugumą, išmoka pasitikėti ne tik kitais, bet ir savimi. Tačiau jei ankstyvoje vaikystėje vaikas patiria emocinį nesaugumą, nestabilumą ar netektį, gali formuotis nepasitikėjimo jausmas, lydimas nerimo bei nesaugumo. Tėvų skyrybos šiame amžiuje yra ypač rizikingos, nes vaikas dar neturi pakankamai išsivysčiusių emocijų reguliavimo mechanizmų ir yra visiškai priklausomas nuo suaugusiųjų paramos (Bornstein, 2019; Masten, 2018).

Ikmokyklinis amžius (3–6 m.) išsiskiria dideliu vaiko aktyvumu, smalsumu ir pirmųjų socialinių vaidmenų išbandymu. Šiame etape vaikas pradeda kurti žaidimų scenarijus, tyrinėti aplinką ir ugdyti iniciatyvumą. Jei aplinka yra stabili, palaikanti ir suteikia galimybių veikti, vaikas formuoja atsakomybės pradmenis bei pasitikėjimą savo gebėjimais. Tačiau jei šeimoje vyrauja konfliktai ar įvyksta skyrybos, vaikas dažnai gali jausti kaltę, manydamas, jog pats yra krizės priežastis. Tokios patirtys slopina iniciatyvumą, kelia vidinius prieštaravimus ir trukdo formuotis teigiamam savęs suvokimui. Socialinio darbo tyrimai pabrėžia, kad šiame amžiaus tarpsnyje itin

svarbus suaugusiųjų palaikymas, nes jis padeda sumažinti vaiko patiriamą įtampą ir užtikrina emocinę gerovę (Kelly & Emery, 2018; Thompson, 2019).

Mokykliniame amžiuje (7–12 m.) pagrindinis uždavinys – kompetencijos ir darbingumo ugdymas. Šiame etape vaikai siekia įtvirtinti savo gebėjimus, būti pripažinti bendraamžių ir suaugusiųjų. Šeimos krizės, tokios kaip skyrybos ar netektis, gali stipriai paveikti mokymosi motyvaciją, kelti sunkumų santykiuose su bendraamžiais, skatinti atsiribojimą arba, priešingai, provokuoti agresyvių elgesį. Tyrimai rodo, kad vaikai, patiriantys šeimos pokyčius, dažnai susiduria su sumažėjusia saviverte ir didesne emocinių bei elgesio problemų rizika (Amato, 2017; Cummings & Davies, 2016). Socialinio darbo praktikoje pabrėžiama, kad šio amžiaus vaikams būtina papildoma emocinė parama, socialinių įgūdžių stiprinimas ir glaudus bendradarbiavimas tarp mokyklos, šeimos bei bendruomenės institucijų (Thompson, 2019).

Paauglystė (12–18 m.) yra laikotarpis, kai asmuo ieško savo identiteto ir vietos visuomenėje. Paauglys siekia atsakyti į klausimus „Kas aš esu?“ ir „Koks mano vaidmuo?“. Šiame etape vyksta intensyvios vertybių, tikslų ir gyvenimo planų paieškos. Jei šeimos aplinka yra stabili, paauglys gali formuoti tvirtą tapatybę ir pasiruošti suaugusiojo vaidmeniui. Tačiau patyrus šeimos sukrėtimą, dažnai kyla tapatumo krizė, nepasitikėjimas savimi, emociniai sunkumai, rizikingas elgesys. Psichologė D. Gailienė pažymi, kad netektis ar skyrybos paauglystėje gali tapti viena iš giliausių trauminių patirčių, turinčių ilgalaikių pasekmių tiek emocinei, tiek socialinei raidai.

1.2. EMOCINIAI IR SOCIALINIAI ELGESIO RAIDĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Vaiko emocinė, socialinė ir elgesio raida yra sudėtingas bei daugialypis procesas, kurį lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Nors biologiniai ypatumai ir temperamento savybės daro įtaką vaiko reakcijoms į aplinką, didžiausią reikšmę visgi turi socialinė aplinka, kurioje jis auga. Ypač svarbi yra šeima – pirmoji ir pagrindinė socializacijos institucija, kurioje vaikas patiria pirmuosius emocinius ryšius, išmoksta bendravimo normų, perima vertybes ir elgesio modelius. Tyrimai rodo, kad stabilūs, šilti ir palaikantys santykiai su tėvais ar globėjais padeda formuotis teigiamam savęs suvokimui, skatina pasitikėjimą kitais ir mažina elgesio problemų riziką (Masten, 2018). Priešingai, šeimos konfliktai, smurtas ar skyrybos gali sukelti nesaugumo jausmą, skatinti uždarumą arba agresiją (Cummings & Davies, 2016). Patirta netektis, ypač artimo žmogaus mirtis, stipriai veikia vaiko emocinę pusiausvyrą ir gali pasireikšti gedulo reakcijomis, kurios trikdo kasdienę veiklą bei santykius su aplinkiniais (Stroebe, Schut & Boerner, 2017).

Socialinei raidai itin reikšminga yra bendraamžių grupė. Vaikai ir paaugliai per draugystes mokosi bendradarbiauti, dalytis, spręsti konfliktus ir kurti artimus santykius. Pozityvūs santykiai su bendraamžiais stiprina savivertę ir socialinius įgūdžius, tuo tarpu atstūmimas ar patyčios gali lemti uždarumą, socialinę izoliaciją ar net elgesio problemas. Tyrimai rodo, kad bendraamžių grupė tampa ypač reikšminga paauglystėje, kai jaunuolis pradeda ieškoti savo identiteto ir dažnai labiau remiasi draugų, o ne tėvų nuomone (Bukowski, Laursen & Rubin, 2018). Plačiąja prasme vaiko raidą lemia ir bendruomenės bei visuomenės kontekstas. Ekonominiai sunkumai, socialinė atskirtis, ribota pagalbos prieinamumo sistema gali dar labiau sustiprinti šeimos krizės poveikį. Socialinio darbo literatūroje pabrėžiama, kad vaikų raidos sėkmę lemia socialinės paramos tinklas – pagalba šeimai, psichologinė konsultacija, užimtumo programos, pozityvios bendruomeninės veiklos (Thompson, 2019; Ungar, 2021). Tai reiškia, kad vaiko emocinės, socialinės ir elgesio raidos kokybė priklauso ne tik nuo jo artimiausios aplinkos, bet ir nuo valstybės bei visuomenės gebėjimo užtikrinti palankias sąlygas augti.

Apibendrinant galima teigti, kad vaiko emocinė, socialinė ir elgesio raidą lemia daug tarpusavyje susijusių veiksnių – šeimos santykiai, bendraamžių įtaka, ugdymo institucijų vaidmuo bei bendresnė socialinė aplinka. Tėvų skyrybos ar netektis yra vieni iš reikšmingiausių sukrėtimų, galinčių paveikti visas raidos sritis, tačiau šiuos neigiamus padarinius gali sumažinti stipri socialinė parama, saugi aplinka ir profesionali pagalba.

1.3. SOCIALINIO DARBO REKOMENDACIJOS PAGALBAI VAIKAMS PO TĖVŲ SKYRYBŲ

Tėvų skyrybos dažnai sukelia vaikams stiprų emocinį ir socialinį stresą, todėl socialinio darbo pagalba yra būtina siekiant sušvelninti neigiamas pasekmes ir padėti vaikui prisitaikyti prie pasikeitusios šeimos struktūros. Viena iš pagrindinių socialinio darbuotojo užduočių – padėti vaikui patirti stabilumą kasdienėje rutinoje. Nustatyta, kad nuoseklus dienos režimas, aiškūs susitarimai ir nuspėjama aplinka padeda vaikui jaustis saugesniam ir lengviau susidoroti su šeimos pokyčiais (D'Onofrio, 2019). Socialiniai darbuotojai gali bendradarbiauti su tėvais, kad būtų sudarytas aiškus vaiko priežiūros ir bendravimo planas, mažinantis netikrumą ir padedantis vaikui suprasti, kas jo laukia kasdienėje veikloje. Kitas svarbus socialinio darbo aspektas – atviras, vaikui suprantamas bendravimas apie skyrybas. Tyrimai rodo, kad vaikai, kurie gauna amžiui pritaikytą informaciją ir išgirsta, kad nėra kalti dėl tėvų skyrybų, patiria mažiau nerimo ir emocinės sumaišties (Kelly & Emery, 2018). Socialiniai darbuotojai gali konsultuoti tėvus, kaip kalbėti apie pokyčius, kokios žinutės yra naudingos vaikui, o kokios gali jį dar labiau suneraminti. Taip pat svarbu sudaryti galimybes vaikui išreikšti savo jausmus per pokalbius, žaidimų terapiją ar kūrybinę veiklą, nes emocijų išreiškimas padeda sumažinti įtampą ir palaiko vaiko psichologinę savijautą (Holt, Buckley & Whelan, 2020).

Socialinio darbo rekomendacijos taip pat apima glaudų bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene. Mokyklinio amžiaus vaikai po skyrybų dažnai patiria mokymosi motyvacijos sumažėjimą, dėmesio koncentravimo sunkumų ir santykių su bendraamžiais pokyčius (D'Onofrio, 2019). Todėl socialiniai darbuotojai turėtų palaikyti ryšį su vaiko mokytojais ir mokyklos psichologais, kad būtų galima laiku pastebėti vaiko elgesio ar emocinės būsenos pokyčius. Bendradarbiavimas leidžia sudaryti individualų pagalbos planą, kuris apimtų tiek emocinę, tiek mokymosi pagalbą. Ne mažiau svarbu dirbti ir su tėvais, nes tėvų tarpusavio konfliktai po skyrybų yra vienas didžiausių rizikos veiksnių vaikų emocinei gerovei (Price-Robertson, 2021). Socialiniai darbuotojai gali siūlyti tėvams bendrus susitikimus, konsultacijas ar tėvystės įgūdžių stiprinimo programas, kurios orientuotos į bendradarbiavimą, pagarbų bendravimą ir konstruktyvų vaiko priežiūros organizavimą. Tyrimai rodo, kad pagerėję tėvų tarpusavio santykiai ir aiškus bendravimas mažina vaikų psichologinį stresą ir prisideda prie jų sėkmingesnės adaptacijos (Kelly & Emery, 2018). Vaikams skirta specializuota pagalba taip pat yra būtina. Naujausi tyrimai parodė, kad intervencinės programos, orientuotos į vaikų emocinių įgūdžių, socialinių kompetencijų ir atsparumo stiprinimą, yra veiksmingos mažinant nerimą, depresijos simptomus ir elgesio problemas po tėvų skyrybų (Herrero, 2023). Socialiniai darbuotojai gali organizuoti vaikų grupinius užsiėmimus, individualias konsultacijas ar šeimos terapijos susitikimus. Tokios intervencijos suteikia vaikams erdvę suprasti savo jausmus, įvardyti išgyvenimus ir įgyti naujų įveikos strategijų.

Taigi, socialinio darbo pagalba turi būti tęstinė ir pritaikyta prie besikeičiančių vaiko poreikių. Vaikui augant keičiasi jo emociniai ir socialiniai iššūkiai, todėl socialiniai darbuotojai turėtų reguliariai vertinti vaiko gerovę ir atnaujinti pagalbos planą. Ilgalaiskai palaikymas ir vaiko stiprybių skatinimas padeda kurti pozityvią savivertę, gerina emocinę savijautą ir mažina ilgalaikių neigiamų pasekmių tikimybę (Holt et al., 2020). Socialinis darbuotojas turi padėti vaikui ne tik išgyventi krizę, bet ir ugdyti gebėjimus, kurie bus naudingi ateities situacijose.

1.4. SISTEMINIAI POREIKIAI IR POKYČIAI UŽTIKRINANT PAGALBĄ VAIKAMS PO TĖVŲ SKYRYBŲ IR NETEKTIES

Teikiant pagalbą vaikams, išgyvenantiems tėvų skyrybas ar artimojo netektį, tampa akivaizdu, kad individualios intervencijos ne visuomet yra pakankamos. Vaikų emocinės ir socialinės problemos dažnai yra susijusios ne tik su šeimos dinamika ar asmenine patirtimi, bet ir su platesniu instituciniu kontekstu. Tyrimai rodo, kad efektyvus darbas su vaikais po trauminių patirčių yra įmanomas tik tuomet, kai egzistuoja nuosekli, koordinuota pagalbos sistema ir aiškūs veiklos standartai visose institucijose, dalyvaujančiose vaiko gerovės užtikrinime (Stroebe, Schut & Boerner, 2017). Todėl sisteminiai pokyčiai tampa būtini tam, kad specialistų darbas būtų veiksmingas, o vaikams būtų

suteikiama laiku pasiekiamo, kokybiška pagalba. Viena svarbiausių sričių, kuriai reikia struktūrinių pokyčių, yra tarpžinybinis bendradarbiavimas. Vaikai, išgyvenantys skrybas ar netektį, susiduria su kompleksiniais sunkumais, kuriuos gali spręsti tik kartu veikiančios institucijos: mokyklos, socialinės tarybos, psichikos sveikatos centrai, vaikų teisių apsauga. Tačiau tyrimai rodo, kad šiandieninė praktikoje institucinis bendradarbiavimas dažnai yra fragmentuotas, apsunkintas biurokratinių barjerų ir informacijos stygiaus (Kaplow & Howell, 2018). Dėl šios priežasties pagalbos procesai tampa lėti, vaikai ilgai negauna psichologinių paslaugų, o pagalbos kokybė priklauso nuo atskirų specialistų iniciatyvos. Siekiant spręsti šią problemą, būtina kurti aiškius bendradarbiavimo protokolus, kurie nustatytų atsakomybes, komunikacijos tvarką ir bendras intervencijų gaires.

Kitas svarbus sisteminis aspektas yra specialistų kvalifikacijos ir nuolatinio profesinio tobulėjimo klausimas. Darbas su vaikais po netekties ar skrybų reikalauja ne tik bendrųjų socialinio darbo ar psichologijos žinių, bet ir konkrečių traumų intervencijų kompetencijų, kurių ne visi specialistai turi. Naujausi tyrimai rodo, kad net ir patyrę socialiniai darbuotojai bei psichologai jaučiasi nepakankamai pasirengę dirbti su sudėtingais vaikų gedulo atvejais ir dažnai susiduria su metodinių rekomendacijų stoka (Christ, Cordova & Denlinger, 2020). Todėl būtina investuoti į mokymus, supervizijas, emocinės higienos programų plėtrą bei metodinės medžiagos atnaujinimą. Specialistai, turintys tinkamą pasirengimą, gali daug veiksmingiau padėti tiek vaikams, tiek jų šeimoms. Sisteminių pokyčių taip pat reikalauja paslaugų prieinamumas ir jų tęstinumas. Daugelyje regionų trūksta vaikų psichologų, o laukimo eilės gali trukti mėnesius. Tuo metu vaiko emocinė būklė gali prastėti, didėti psichikos sveikatos sutrikimų rizika. Tyrimai pabrėžia, kad vaikams po trauminių įvykių efektyviausia yra ankstyvoji intervencija, todėl pagalbos prieinamumas padėti tiek prioritetas (Kaplow et al., 2020). Tam reikalinga platesnė paslaugų finansavimo bazė, didesnis specialistų skaičius ir galimybė teikti ilgalaikę, o ne tik epizodinę pagalbą. Be to, būtina mažinti geografinės paslaugų skirtis, užtikrinant, kad ir mažesniuose miesteliuose vaikai gautų tokias pačias pagalbos galimybes kaip didmiesčiuose.

Dar vienas svarbus aspektas – metodinių gairių ir standartizuotų vertinimo instrumentų poreikis. Šiuo metu daugelyje įstaigų vertinimas atliekamas skirtingais metodais, todėl pagalba vaikams nėra vienoda. Specialistai dažnai patys ieško metodų ir priemonių, o tai lemia nenuoseklų pagalbos teikimą. Siekiant kokybiškos pagalbos, reikalingi vienodi, moksliškai pagrįsti vertinimo ir intervencijų modeliai, kuriuos taikytų visos institucijos. Tai leistų specialistams aiškiau suprasti vaiko būklę, tiksliau nustatyti pagalbos poreikį ir veiksmingiau koordinuoti tolesnius veiksmus.

2. VAIKŲ PATIRIAMO PSICHOSOCIALINIAI POKYČIAI IŠGYVENUS ARTIMOJO NETEKTĮ

Artimojo netektis vaikystėje yra viena iš reikšmingiausių emocinių traumų, galinčių paveikti visą vaiko raidą. Vaikams mirtis dažnai yra sunkiai suvokiama sąvoka, ypač ankstyvoje vaikystėje, todėl gedulo procesas pasižymi ne tik emociniu intensyvumu, bet ir nesupratimu apie tai, kas įvyko. Išgyvendamas netektį vaikas susiduria su jausmų lavina – liūdesiu, nerimu, sumišimu, baimė ir kaltės jausmu, kurie atsiranda dėl dar nesusiformavusio gebėjimo reguliuoti emocijas ir suprasti sudėtingus gyvenimo įvykius. Tyrimai rodo, kad vaikų reakcijos į netektį yra labai individualios, tačiau dažniausiai stebimas padidėjęs nesaugumo jausmas, baimė prarasti kitus artimuosius ir sutrikusi emocinė pusiausvyra (Stroebe, Schut & Boerner, 2017). Vaikas gali manyti, kad netektis yra laikinas reiškinys arba kad jis kažkaip prisidėjo prie įvykio, nes ankstyvame amžiuje būdingas egocentriškas mąstymas. Socialiniai pokyčiai, kylantys po netekties, taip pat turi didelę reikšmę vaiko gerovei. Netekę artimo žmogaus, vaikai gali pradėti atsiriboti nuo draugų, tapti mažiau aktyvūs, prarasti susidomėjimą veiklomis, kurios anksčiau teikė džiaugsmą. Socialinė izoliacija dažnai atsiranda dėl to, kad vaikas nebežino, kaip tinkamai bendrauti su kitais, nes jo emocijos yra nestabilios. Jis taip pat gali bijoti pasirodyti pažeidžiamas arba mano, kad kiti jo neišgirs ar nesupras. Kai kurie mokyklinio amžiaus vaikai elgiasi priešingai – tampa konfliktiški, impulsyvūs, greitai supyksta, nes taip pasireiškia vidinė emocinė sumaištis (Kaplow & Howell, 2018). Vaiko elgesys neretai tampa

nepastovus: vieną dieną jis gali atrodyti ramus, o kitą – itin jautrus ar susierzinęs. Šis nepastovumas atspindi nesugebėjimą susidoroti su pasikeitusiu emociniu fonu.

Netektis turi įtakos ir vaiko kognityvinei raidai. Po artimo žmogaus mirties vaikui tampa sunku susikaupti, susitelkti į mokymosi užduotis, o mintys dažnai grįžta prie praradimo. Vaikas gali nuolat svarstyti apie mirtį, jos neišvengiamumą, prasmę ar net pasaulio teisingumą. Tokios mintys trikdo mokymosi procesą, slopina motyvaciją ir sukelia akademinių sunkumų. Paaugliai šiuos išgyvenimus perteikia dar intensyviau, nes jų raidoje prasideda tapatybės ir gyvenimo prasmės paieškos. Todėl netektis gali sustiprinti vidinę krizę ir tapti rizikos veiksniu depresijos ar nerimo sutrikimų atsiradimui (Melhem et al., 2021). Kognityviniai sunkumai taip pat pasireiškia sutrikusiu miego ritmu, pasikartojančiais košmarais, sumažėjusia dėmesio koncentracija ir energijos trūkumu – tai natūralios fiziologinės gedulo reakcijos. Itin svarbi yra šeimos reakcija į netektį. Vaiko gebėjimas įveikti praradimą priklauso nuo to, kaip aplinka reaguoja į įvykį ir kiek emocinio saugumo suteikia. Šeima, kurioje vyrauja atviras bendravimas, pagarba jausmams ir supratingumas, padeda vaikui kur kas sveikiau pereiti gedulo etapus. Priešingai, šeimos, kuriose emocijos slopinamos, vengiamas pokalbis apie mirtį arba jaučiamas tėvų emocinis nestabilumas, dažnai susiduria su vaikų ilgalaikiais emociniais sunkumais, tokiais kaip padidėjęs nerimas, depresiniai simptomai ar užsitęsęs gedulas (Christ, Cordova & Denlinger, 2020). Vaikas, matydamas aplinkinių reakcijas, mokosi suvokti, kaip elgtis su savo emocijomis, todėl saugi aplinka yra esminis apsauginis veiksnys.

Apibendrinant, vaikų gedulas yra ilgas ir cikliškas procesas, kuris kartojasi augant. Netekties poveikis gali pasireikšti ne tik iš karto, bet ir po metų – kai vaikas pasiekia kitą raidos etapą, jis pradeda naujai suvokti praradimo reikšmę. Todėl gedulas vaikams nėra vienkartinė emocinė reakcija, o ilgalaikis procesas, kuriam būtina nuosekli parama. Socialiniai darbuotojai, mokytojai ir psichologai gali padėti vaikui suprasti savo išgyvenimus, suteikti saugią erdvę kalbėti, skatinti bendravimą su bendraamžiais ir palaikyti kasdienę rutiną, kuri padeda stabilizuoti emocinę būseną. Integruotas šeimos, mokyklos ir specialistų bendradarbiavimas yra būtinas siekiant sumažinti ilgalaikes neigiamas pasekmes ir padėti vaikui sveikai prisitaikyti prie skaudžių gyvenimo pokyčių (Stroebe et al., 2017).

3. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ DARBO SU VAIKAIS SKYRYBŲ AR NETEKTIES SITUACIJOSE ANALIZĖ

Atsižvelgiant į pirmąjį tyrimo klausimą, buvo analizuojamos vaikų patiriamos emocinės reakcijos po tėvų skyrybų ar artimojo netekties. Siekiant išsamiau suprasti, kaip šie įvykiai paveikia vaiko vidinį pasaulį, buvo išskirtos pagrindinės emocinių išgyvenimų subkategorijos ir atrinkti tyrimo dalyvių teiginiai, iliustruojantys šiuos jausmus. 1 lentelė. Emocinės reakcijos pateikia struktūruotą vaikų patirčių vaizdą, leidžiantį atskleisti dažniausiai pasireiškiančias emocines būsenas, jų intensyvumą bei ryšį su išgyventais pokyčiais. Lentelėje pateikti teiginiai padeda ne tik geriau suprasti vaikų išgyvenimų esmę, bet ir išryškina tas sritis, kuriose socialiniams darbuotojams gali prireikti didesnio dėmesio ir intervencijų, siekiant užtikrinti veiksmingą emocinę paramą. (Žr. 1 lentelę).

Šioje lentelėje pateikiamos kokybinio tyrimo duomenų ištraukos, suskirstytos į subkategorijas, atspindinčias vaikų emocines reakcijas po tėvų skyrybų ar artimojo netekties. Kiekviena subkategorija iliustruojama patvirtinančiais teiginiais, gautais iš tyrimo dalyvių (R1, R2, R3), leidžiančiais aiškiau suprasti vaikų išgyvenimų pobūdį. Liūdesys ir gedulas. Šioje subkategorijoje atsispindi vaikų patiriama emocinė našta, kylanti iš skaudžių gyvenimo pokyčių. Respondentė teigė, kad vaikai dažniausiai atrodo prislėgti ir dažnai kartoja, jog „viskas pasikeitė“. Jie kalba apie tai, kad namuose nebėra įprastos veiklos, jie jaučiasi nesaugūs, pasimetę ir nesupranta, kodėl jų gyvenimas taip greitai pasikeitė. Vaikai dažnai išsako mintis, kad jiems trūksta buvusio stabilumo, o ateitis atrodo neaiški – „nebežino, kas bus rytoj“. Tokie pasakojimai atskleidžia gilią emocinę sumaištį, kurią sukelia praradimo patirtis, ir rodo, kad vaikai išgyvena intensyvių gedėjimo procesą, lydimą nesaugumo ir neapibrėžtumo jausmų.

Emocinės reakcijos	
SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Liūdesys ir gedulas	„Dažniausiai vaikai atrodo prisilėgti – jie sako, kad viskas pasikeitė. Jie kalba apie tai, kad namuose nebevyksta įprastos veiklos, jaučiasi nebesaugūs, nesupranta, kodėl viskas taip pasikeitė per tokį trumpą laiką. Vaikai dažnai teigia, kad jiems trūksta buvusio stabilumo ir kad 'nebežino, kas bus rytoj'.“ (R1)
Kaltės jausmas	„Vaikai dažnai mano, kad skyrybos įvyko dėl jų. Jie sako tokius dalykus kaip: 'Jeigu būčiau geresnis, tėtis nebūtų išėjęs' arba 'Jei būčiau klausęs, mama nebūtų verkusi'. Matyti, kad jie prisiima suaugusiųjų konfliktų naštą, manydami, jog galėjo kažkaip to išvengti ar tai sustabdyti. Toks kaltės jausmas stipriai veikia jų emocinę savijautą.“ (R2)
Nerimas	„Vaikai pradeda bijoti permainų ir netekčių. Jie tampa jautresni bet kokiems pokyčiams, net ir visai mažiems – pavyzdžiui, jei pasikeičia mokytoja ar klasės vieta, jie jaučiasi nesaugiai. Dažnai girdžiu sakant: 'Bijau, kad vėl kažkas dings' arba 'Nenoriu, kad kas nors keistųsi'. Ši baimė kyla iš patirties, kad šeimoje įvyko skaudus pokytis, kurio jie negalėjo kontroliuoti.“ (R3)

Kaltės jausmas. Antrojoje subkategorijoje išryškėja vaikų polinkis prisiimti atsakomybę už šeimoje vykstančias krizes. Respondentė pabrėžė, kad vaikai dažnai mano, jog skyrybos ar konfliktai įvyko būtent dėl jų elgesio. Jie sako tokius teiginius kaip „jeigu būčiau geresnis, tėtis nebūtų išėjęs“ ar „jei būčiau klausęs, mama neverktų“, taip lygindami savo veiksmus su suaugusiųjų sprendimais. Tokie pasisakymai atskleidžia, kad vaikai perima suaugusiųjų konfliktų naštą ir internalizuoja ją kaip savo kaltę, tarsi manydami, jog jie galėjo kažkaip situaciją pakeisti ar sustabdyti. Pasak respondentės, šis kaltės jausmas daro itin didelę įtaką vaiko emociniam stabilumui ir savivertei, dažnai sukeldamas vidinį nerimą, pasimetimą ir ilgalaikį savikaltos įsitvirtinimą.

Nerimas. Šioje dalyje matoma, kad vaikai tampa itin jautrūs pokyčiams. Jie bijo permainų tiek didelių, tiek mažų: naujas mokytojas, pasikeitusios klasės vietos ar kiti kasdieniai dalykai kelia nerimą. Vaikai dažnai išsako baimę, kad „kažkas dings“ arba „kažkas pasikeis“. Ši nerimo būsena kyla iš patirto sukrėtimo ir praradimų, kurių jie negalėjo kontroliuoti, todėl tampa jautresni bet kokiame nestabilumui.

Apibendrinant galima teigti, kad vaikų emocinės reakcijos po tėvų skyrybų ar artimojo netekties pasižymi dideliu intensyvumu ir nevienalytiškumu, apimančiu tiek liūdesį, tiek savikaltą, tiek nerimą. Respondentų pasakojimai atskleidė, jog vaikai patiria gilią emocinę sumaištį, netekties jausmą ir pasimetimą, kurie kyla iš staiga pakitusios gyvenimo aplinkos bei prarasto stabilumo. Kartu jie linkę prisiimti atsakomybę už suaugusiųjų sprendimus, manydami, kad galėjo paveikti situaciją savo elgesiu, kas dar labiau apsunkina jų emocinę būseną ir mažina savivertę. Šios subkategorijos leidžia suprasti, kad vaikams būtina suteikti kryptingą emocinę paramą, padėti įvardyti jausmus ir suprasti, jog patirti pokyčiai nėra jų kaltė. Tokios įžvalgos ypač svarbios planuojant socialinio darbo intervencijas ir kuriant veiksmingas pagalbos strategijas.

Atsižvelgiant į antrąjį tyrimo klausimą, buvo analizuojami vaikų elgesio pokyčiai po tėvų skyrybų ar artimojo netekties. Šie pokyčiai dažnai išreiškia vidines emocijas įtampas ir bandymus prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos. Žemiau pateikiama 2 lentelė. Elgesio pokyčiai, kurioje išskirtos pagrindinės subkategorijos ir tyrimo dalyvių teiginiai, atspindintys vaikų patiriamus elgesio sunkumus bei reakcijas. (žr. 2 lentelę).

Socialinio elgesio pokyčiai

SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Uždarumas	„Vaikas vengia kontaktų, laikosi nuošaliai. Pertraukų metu jis atsisėda į kampą arba pasirenka veiklas, kurios nereikalauja bendravimo. Pastebiu, kad tokie vaikai dažnai nesiryža užmegzti pokalbio, vengia akių kontakto ir atrodo tarsi 'atsitraukę' nuo aplinkos. Jie sako, kad nenori trukdyti kitiems arba jog 'niekas jų nesupras'.“ (R1)
Agresyvumas	„Vidinis skausmas kartais pasireiškia pykčiu. Vaikai gali stipriai reaguoti į smulkmenas, greitai įsižeisti ar pradėti konfliktuoti su bendraamžiais. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad jie tiesiog elgiasi netinkamai, bet iš tikrųjų tai yra jų būdas išlieti emocinę įtampą, kurios patys nesupranta. Jie sako: 'Aš nežinau, kodėl supykstu, tiesiog negaliu to suvaldyti'.“ (R2)
Motyvacijos kritimas	„Vaikai sako: 'Kam stengtis, jei viskas blogai'. Jie pradeda manyti, kad pastangos neturi prasmės, nes namuose išgyvena chaosą ir emocinę sumaištį. Dažnai girdžiu žodžius: 'Nebematau tikslo mokytis' arba 'Vis tiek niekas nepasikeis'. Tokios nuostatos atsiranda, kai vaikas netenka stabilumo ir nebenori investuoti į veiklas, kurios anksčiau teikė džiaugsmą.“ (R3)

Uždarumas. Šioje subkategorijoje atsiskleidžia vaikų linkimas atsiriboti nuo socialinių kontaktų. Respondentė teigė, kad tokie vaikai dažnai vengia bendravimo, laikosi nuošaliai, susiranda veiklas, kurios nereikalauja sąveikos su kitais. Pastebima, kad jie nesiryža užmegzti pokalbio, vengia akių kontakto ir atrodo tarsi atsitraukę nuo aplinkos. Pasak respondentės, vaikai dažnai sakosi nenorintys trukdyti kitiems ar jaučiantys, kad „niekas jų nesupras“. Tai rodo, jog emocinis sukrėtimas skatina juos užsidaryti ir slėpti savo jausmus.

Agresyvumas. Kitoje subkategorijoje matomas vaikų vidinių išgyvenimų išsiveržimas per agresiją. Respondentė pastebėjo, kad vidinis skausmas kartais pasireiškia pykčiu, impulsų nevaldymu ir jautriomis reakcijomis į smulkmenas. Iš pirmo žvilgsnio toks elgesys gali atrodyti netinkamas, tačiau iš tiesų jis atspindi vaikų pastangas išlieti emocinę įtampą, kurios jie patys iki galo nesupranta. Vaikai neretai sako: „Aš nežinau, kodėl supykstu – tiesiog negaliu to suvaldyti“, taip parodant, kad jų agresyvumas yra ne valios trūkumas, o nesuvaldomo emocinio krūvio išraiška.

Motyvacijos kritimas. Trečioji subkategorija atskleidžia, kad patyrus skyrybas ar netektį, vaikų mokymosi ir veiklos motyvacija gali reikšmingai sumažėti. Respondentė pasakojo, kad vaikai neretai teigia: „Kam stengtis, jei viskas blogai“ arba „Nebematau tikslo mokytis“. Tokios mintys kyla dėl emocinės sumaišties ir nestabilumo, kai vaikui atrodo, kad pastangos neturi prasmės, nes namuose vyrauja chaosas ir neapibrėžtumas. Tai rodo vidinį nuovargį, pradelstą džiaugsmo praradimą bei sumažėjusį gebėjimą susitelkti į kasdienes veiklas.

Apibendrinant galima teigti, kad vaikų elgesio pokyčiai po skyrybų ar netekties yra daugialypiai ir glaudžiai susiję su vidinėmis emocinėmis būsenomis. Uždarumas, agresyvumas ir motyvacijos kritimas atspindi vaikų bandymus susidoroti su patirtais sukrėtimais, dažnai viršijančiais jų emocinio brandumo galimybes. Respondentų pasakojimai parodo, kad šie elgesio pokyčiai nėra neklusnumo ar nenoro pasekmė, bet greičiau vidinių jausmų perteklius, kuriam vaikai neranda tinkamos išraiškos. Šios įžvalgos yra svarbios socialiniams darbuotojams ir kitiems specialistams, siekiant atpažinti vaikų siunčiamus signalus ir teikti jiems tinkamą emocinę bei psichosocialinę paramą.

Atsižvelgiant į trečiąjį tyrimo klausimą, buvo analizuojamos socialinio darbo intervencijos ir pagalbos formos, padedančios vaikams įveikti tėvų skyrybų ar artimojo netekties sukeltus emocinius bei elgesio sunkumus. Tyrime siekta išsiaiškinti, kurios pagalbos priemonės vaikams

veiksmingiausios ir kaip jos padeda išreikšti jausmus, kurti saugumo jausmą bei gerinti emocinę savijautą. Žemiau pateikiama 3 lentelė. Pagalbos formos, kurioje apibendrintos pagrindinės intervencijos ir tyrimo dalyvių teiginiai, iliustruojantys jų veiksmingumą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Pagalbos priemonės	
SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Individualios konsultacijos	„Pokalbiuose vaikai atsiveria labiau nei namuose. Jie dažnai sako, kad nenori 'apsunkinti' tėvų savo jausmais arba bijo, kad tėvai supyks ar nuliūs. Kabinete jie jaučiasi saugiau – gali kalbėti apie baimes, liūdesį, pyktį, nes žino, kad čia jų niekas nevertins. Kartais pirmą kartą išgirstu žodžius: 'Namuose apie tai niekam nesakiau'.“ (R1)
Meno terapija	„Piešiniai padeda išreikšti gilius jausmus. Vaikai dažnai piešia tai, ko negali ar nesugeba pasakyti žodžiais. Pavyzdžiui, vienas berniukas piešė suskilusį namą ir sakė, kad taip jaučiasi viduje. Per meninę veiklą jie gali saugiai parodyti savo baime, liūdesį ar pyktį, nes kūryba leidžia jausmus iškelti į išorę be tiesioginio kalbėjimo.“ (R2)
Grupiniai užsiėmimai	„Vaikai jaučiasi 'ne vieni' – tai padeda. Grupiniuose užsiėmimuose jie pamato, kad ir kiti vaikai išgyvena panašius sunkumus, todėl nebejaucia tokio stipraus atskirties jausmo. Dažnai girdžiu sakant: 'Aš maniau, kad tik man taip', o suvokimas, kad nėra vienintelis, suteikia didžiulį palengvėjimą. Bendros veiklos ir dalijimasis patirtimis padeda jiems jaustis priimtiems ir suprastiems.“ (R3)

Individualios konsultacijos. Šioje pagalbos formoje atsiskleidžia, kad vaikai daug atviresni būna individualių pokalbių metu nei namuose. Respondentė teigė, jog vaikai dažnai nenori „apsunkinti“ tėvų savo jausmais, bijo, kad šie supyks ar nuliūs, todėl emocijas slepia. Konsultacijose jie jaučiasi saugiau, nes žino, kad jų niekas nevertins ir negąsdins. Pasak respondentės, neretai būtent pirmo pokalbio metu vaikai pasako žodžius: „Namuose apie tai niekam nesakiau.“ Tai rodo, kad individuali erdvė suteikia vaikams galimybę atvirai kalbėti apie baimes, liūdesį ir pyktį, kurių jie neįstengia išreikšti namų aplinkoje.

Meno terapija. Antroji subkategorija atskleidžia meno terapijos svarbą vaikų emocijų raiškai. Respondentė pasakojo, kad piešiniai dažnai tampa būdu išreikšti tai, ko vaikai negali ar nesugeba įvardyti žodžiais. Vienas berniukas piešė suskilusį namą ir sakė, kad taip jaučiasi viduje — tai aiškiai iliustruoja, kaip kūryba leidžia saugiai perteikti vidinius išgyvenimus. Meno terapija padeda vaikams simboliškai iškelti į paviršių baime, liūdesį ar pyktį, nereikalaujant tiesioginio verbalizavimo. Tai tampa ypač svarbia priemone vaikams, kuriems sunku kalbėti apie savo jausmus.

Trečiojoje subkategorijoje atskleidžiama, kad grupiniai užsiėmimai vaikams suteikia priklausymo ir bendrystės jausmą. Respondentė pabrėžė, jog vaikai grupėse dažnai supranta, kad jų išgyvenimai nėra unikalūs — kiti vaikai patiria tą patį. Dažnai girdima frazė: „Aš maniau, kad tik man taip.“ Šis suvokimas suteikia vaikams didžiulį palengvėjimą ir sumažina atskirties jausmą. Dalijimasis patirtimis ir bendros veiklos padeda vaikams jaustis priimtiems, suprastiems ir emociškai saugesniems.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinio darbo intervencijos — individualios konsultacijos, meno terapija ir grupiniai užsiėmimai — yra esminės priemonės padedant vaikams susidoroti su emociniais ir elgesio sunkumais, kylančiais dėl skyrybų ar netekties. Individualūs pokalbiai suteikia vaikams saugumo ir atvirumo erdvę, meno terapija leidžia išreikšti jausmus neverbališomis formomis, o grupiniai užsiėmimai padeda mažinti vienišumo bei atskirties jausmą. Respondentų patirtys aiškiai parodo, kad šios intervencijos padeda vaikams ne tik geriau suprasti ir įvardyti savo jausmus, bet ir atkurti emocinį stabilumą bei saugumo jausmą.

Atsižvelgiant į ketvirtą tyrimo klausimą, buvo siekiama išanalizuoti, su kokiais sunkumais susiduria specialistai, dirbantys su vaikais, išgyvenančiais skyrybas ar netektį. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad veiksmingai pagalbai neretai trukdo įvairūs išoriniai ir vidiniai barjerai, susiję tiek su tėvų įsitraukimu, tiek su institucijų galimybėmis ir resursais. Žemiau pateikiama 4 lentelė. Specialistų patirti iššūkiai, kurioje išskirtos pagrindinės sudėtingų situacijų subkategorijos ir jas iliustruojantys tyrimo dalyvių teiginiai: (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Specialistų sunkumai	
SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Tėvų abejingumas	„Tėvai dažnai mano, kad vaikas pats susitvarkys. Jie sako: 'Jis stiprus, jis supras', tačiau iš tikrųjų vaikai viduje išgyvena daug daugiau, nei rodo išorėje. Dažnai matau, kad tėvai pervertina vaiko emocinę brandą ir tikisi, kad jis pats susidoros su skyrybų ar netekties sukeltais iššūkiais. Tačiau vaikai dažnai neturi nei žodžių, nei gebėjimų išreikšti to, ką jaučia.“ (R1)
Laiko trūkumas	„Negaliu konsultuoti tiek, kiek reikia. Mokykloje psichologo krūvis yra didelis, todėl vaikams, kurie išgyvena skyrybas ar netektį, kartais galiu skirti tik trumpus susitikimus. Jaučiu, kad jiems reikia daugiau laiko – nuoseklesnių pokalbių, dažnesnio emocinio palaikymo, tačiau fizinės galimybės tai riboja. Vaikai dažnai sako: 'Ar galime susitikti rytą?' ir man skaudu, kai neturiu galimybės jų priimti.“ (R2)
Institucinis stygius	„Trūksta tarpinstitucinio dalijimosi. Dažnai mokykla, socialinės tarnybos ir psichologai dirba tarsi atskirai, nors visi stengiamės padėti tam pačiam vaikui. Informacija ne visada pasiekia laiku, kartais visi žinome tik dalį situacijos. Dėl to pagalba tampa fragmentiška, o vaikas lieka tarsi 'tarp sistemų', negaudamas nuoseklaus palaikymo.“ (R3)

Tėvų abejingumas. Ši subkategorija atskleidžia, kad kai kurie tėvai pervertina vaiko emocinį pajėgumą ir mano, jog jis pats susitvarkys su išgyvenimais. Respondentė teigė, kad tėvai dažnai sako: „Jis stiprus, jis supras“, tačiau vaikų vidiniai išgyvenimai yra kur kas intensyvesni, nei rodo jų išorė. Dažnai tėvai nenujaučia, kad vaikui trūksta žodžių ir gebėjimų įvardyti jausmus, todėl paliekamas vienas su emociniais iššūkiais, su kuriais nepajėgia susidoroti. Tai sudaro prielaidas emocijų slopinimui ir gilėjantiems sunkumams.

Antroji subkategorija parodo, kad specialistai susiduria su dideliais darbo krūviais, kurie riboja galimybę vaikams skirti tiek laiko, kiek iš tiesų reikia. Respondentė pabrėžė, kad konsultacijos dažnai būna trumpos, nors vaikams, patiriantiems intensyvias emocijas, būtini ilgesni ir nuoseklesni pokalbiai. Specialistams yra skaudu, kai vaikai sako: „Ar galime susitikti rytą?“, o dėl fizinės galimybių ar resursų to padaryti nepavyksta. Ribotas laikas trukdo kurti gilesnį kontaktą ir suteikti reikiamą emocinę paramą.

Trečioji subkategorija pabrėžia tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumą. Respondentė teigė, kad mokykla, socialinės tarnybos ir psichologai dažnai dirba atskirai, net jei stengiasi padėti tam pačiam vaikui. Informacija ne visada pasiekia laiku, o pagalba tampa fragmentiška. Tokia situacija lemia, kad vaikas lieka tarsi „tarp sistemų“, nesulaukdamas nuoseklaus ir koordinuoto palaikymo. Tai dar labiau apsunkina pagalbos teikimo procesą ir mažina intervencijų veiksmingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad specialistai, dirbantys su vaikais skyrybų ar netekties situacijose, susiduria su reikšmingais iššūkiais, kurie riboja jų galimybes teikti visapusišką ir nuoseklią pagalbą. Tėvų abejingumas ar klaidingi įsitikinimai apie vaiko emocinį pajėgumą lemia, kad vaikai dažnai lieka be reikalingo šeimos palaikymo. Specialistų laiko trūkumas ir dideli darbo krūviai apsunkina kokybiškų, nuoseklių konsultacijų teikimą, o institucinis stygius ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumas dar labiau fragmentuoja pagalbos procesą. Šie iššūkiai parodo, kad

būtina stiprinti tarpžinybinį bendradarbiavimą, didinti specialistų resursus ir aktyviau įtraukti tėvus į pagalbos procesą, siekiant vaikams užtikrinti stabilią ir veiksmingą paramos sistemą.

Atsižvelgiant į penktojo tyrimo klausimą, buvo analizuojamas specialistų požiūris į tai, kokios pagalbos priemonės ir sistemos pokyčiai yra būtini siekiant veiksmingiau padėti vaikams, išgyvenantiems tėvų skyrybas ar artimojo netektį. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad pagalba turi būti ne tik kryptinga, bet ir sisteminė, apimanti tiek specialistų bendradarbiavimą, tiek tėvų įgalinimą bei ilgalaikio palaikymo užtikrinimą. Žemiau pateikiama 5 lentelė. Specialistų įžvalgos dėl pagalbos gerinimo, kurioje apibendrintos pagrindinės subkategorijos ir tyrimo dalyvių teiginiai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Sisteminiai pokyčiai

SUBKATEGORIJA	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Bendradarbiavimas	„Reikia vieningos sistemos tarp tarnybų. Šiuo metu kiekviena institucija dirba sava kryptimi, tačiau vaikui reikalingas nuoseklus ir suderintas palaikymas. Būtų daug efektyviau, jei mokyklos, socialinės tarnybos ir psichologai veiktų pagal bendrą planą, dalintųsi informacija ir kartu spręstų problemas. Vaikai labai jaučia, kai pagalba yra padrika.“ (R1)
Tėvų švietimas	„Tėvai nežino, kaip kalbėti apie skyrybas. Jie dažnai bijo, kad kalbėdami dar labiau įskaudins vaiką, todėl renkasi tylą, nors vaikui kaip tik reikia paaiškinimo ir saugumo. Dažnai girdžiu sakant: 'Nenorėjau liūdinti, todėl nieko nesakiau', tačiau vaikai puikiai jaučia įtampą ir savo vaizduotėje susikuria dar skaudesnius scenarijus. Jiems reikia nuoširdaus, amžių atitinkančio pokalbio, kad suprastų, kas vyksta šeimoje.“ (R2)
Ilgalaikė pagalba	„Vaikui reikia ilgalaikio palaikymo. Vien tik kelių susitikimų ar trumpalaikės pagalbos neužtenka, nes skyrybos ar netektis palieka gilius emocinius pėdsakus. Vaikai dažnai grįžta prie tų pačių išgyvenimų net po mėnesių. Jie sako: 'Aš jaučiuosi geriau, bet kartais viskas vėl grįžta'. Dėl to svarbu, kad pagalba būtų nuosekli, tęstinė ir prieinama tiek laiko, kiek vaikui reikia.“ (R3)

Pirmoji subkategorija pabrėžia institucijų tarpusavio ryšių svarbą. Respondentė teigė, kad šiuo metu kiekviena institucija — mokykla, socialinės tarnybos ir psichologai — dažnai dirba atskirai, be bendro veiksmų plano. Vaikams būtinas nuoseklus, vientisas ir suderintas palaikymas, o ne fragmentiška pagalba. Pasak respondentės, daug efektyviau būtų, jei visos įstaigos dalintųsi informacija, derintų veiksmus ir kartu spręstų problemas. Vaikai labai jaučia, kai pagalba yra padrika, todėl tarpžinybinis bendradarbiavimas tampa būtina sąlyga kokybiškai paramai.

Antroji subkategorija atskleidžia didžiulę tėvų edukacijos reikšmę. Respondentė pabrėžė, kad tėvai dažnai nežino, kaip kalbėti su vaikais apie skyrybas ar netektį. Baimindamiesi, kad pokalbis sukels dar daugiau skausmo, jie renkasi tylą, nors būtent atviras, vaikui suprantamas paaiškinimas yra būtinas jo emociniam saugumui. Kaip teigė respondentė, vaikai puikiai jaučia įtampą ir, nesuprassdami situacijos, susikuria dar skaudesnius scenarijus. Todėl tėvams reikia aiškaus, nuoširdaus ir amžių atitinkančio paaiškinimo, kuris padėtų vaikams suvokti, kas vyksta šeimoje.

Trečioji subkategorija atskleidžia, kad vaikams nepakanka trumpos ar epizodinės pagalbos. Respondentė teigė, kad skyrybos ir netektis palieka ilgalaikius emocinius pėdsakus, kurių neįmanoma įveikti per kelis susitikimus. Vaikai į sunkias emocijas gali grįžti net po kelių mėnesių, sakydami: „Aš jaučiuosi geriau, bet kartais viskas vėl grįžta.“ Todėl būtina, kad pagalba būtų nuosekli, tęstinė ir vaikui prieinama tiek laiko, kiek jos realiai reikia. Tokia parama leidžia vaikams nuosekliai apdoroti sunkius išgyvenimus ir pamažu atkurti emocinę pusiausvyrą.

Penktos lentelės duomenys rodo, kad veiksminga pagalba vaikams, išgyvenantiems tėvų skyrybas ar artimojo netektį, neįmanoma be sistemiško ir ilgalaikio požiūrio. Respondentų įžvalgos

atskleidė, jog šiuo metu institucijos dažnai veikia atskirai, todėl vaikams trūksta nuoseklumo ir vientisos paramos, o tai apsunkina jų emocinį sveikimą. Taip pat pabrėžiama tėvų švietimo svarba — jie neretai vengia kalbėtis su vaikais, bijodami juos dar labiau sužeisti, tačiau ši tyla sukuria dar daugiau nesaugumo ir neišmanymo vaikams. Specialistai teigia, kad vaikams būtinas aiškus, amžių atitinkantis paaiškinimas ir atvira komunikacija. Galiausiai akcentuojama ilgalaikės pagalbos reikšmė: trumpalaikės intervencijos nepakankamos, nes emociniai išgyvenimai gali grįžti po mėnesių ar net metų. Šios įžvalgos rodo, kad kokybiškas vaikų palaikymas turi būti koordinuotas, tęstinis ir apimti tiek specialistų bendradarbiavimą, tiek tėvų įgalinimą.

Tyrime analizuotos penkios lentelės išryškina kompleksinį vaikų emocinių ir elgesio reakcijų paveikslą bei specialistų taikomas pagalbos formas ir jų patiriamus iššūkius. Duomenys atskleidė, kad vaikai, išgyvenantys tėvų skyrybas ar artimojo netektį, patiria intensyvius jausmus — liūdesį, kaltę, nerimą — kurie dažnai transformuojasi į elgesio pokyčius, tokius kaip uždarumas, agresyvumas ir motyvacijos kritimas. Šios reakcijos atspindi vaikų vidinį chaosą ir nesugebėjimą savarankiškai susidoroti su emocijomis patirtimis. Specialistai pabrėžė, kad vaikams veiksmingiausia pagalba kyla iš individualių konsultacijų, meno terapijos ir grupinių užsiėmimų, kurie suteikia saugią erdvę išreikšti jausmus, patirti bendrystę ir atgauti emocinį stabilumą. Tačiau kartu buvo atskleisti ir reikšmingi sisteminiai barjerai: tėvų abejingumas arba negebėjimas tinkamai kalbėtis su vaiku, specialistų laiko stoka ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumas, dėl kurių pagalba tampa fragmentiška ir nepakankamai nuosekli. Apibendrinant galima teigti, kad veiksminga pagalba vaikams reikalauja kompleksinio, koordinuoto ir ilgalaikio požiūrio, apimančio tiek profesionalių intervencijų stiprinimą, tiek tėvų įgalinimą ir institucijų bendradarbiavimo skatinimą. Tokia sistema sudarytų sąlygas vaikams ne tik geriau suprasti savo išgyvenimus, bet ir sėkmingiau juos įveikti.

ISVADOS

1. Vaikų psichosocialinės raidos analizė parodė, kad jų emocinė, socialinė ir kognityvinė raida yra itin jautri šeimos aplinkai ir santykių stabilumui. Saugus ryšys su tėvais, nuosekli emocinė parama ir aiškūs santykių modeliai padeda vaikui formuoti pasitikėjimą savimi ir kitais, o šeimos konfliktai, skyrybos ar netektis gali sutrikdyti įprastą raidos eigą, nes vaikai dar neturi pakankamai vidinių išteklių sudėtingoms patirtims įveikti.
2. Tėvų skyrybų ir artimojo netekties analizė atskleidė, kad šie įvykiai vaikams sukelia kompleksinius psichosocialinius pokyčius: intensyvių liūdesį, kaltės jausmą, nerimą, emocinę sumaištį, taip pat elgesio pokyčius — uždarumą, agresyvumą, mokymosi motyvacijos kritimą, santykių su bendraamžiais sunkumus. Gedėjimo procesas ir prisitaikymas prie šeimos pokyčių yra ilgalaikis, todėl vaikams būtina nuosekli emocinė parama iš šeimos ir institucijų.
3. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad socialinių darbuotojų ir kitų specialistų darbe su skyrybas ar netektį išgyvenančiais vaikais ypač veiksmingos yra individualios konsultacijos, meno terapija ir grupiniai užsiėmimai, padedantys vaikams saugiai reikšti jausmus ir patirti bendrystę. Tačiau specialistai susiduria su reikšmingais iššūkiais — tėvų neįsitraukimu ar nežinojimu, kaip kalbėti su vaiku, dideliais darbo krūviais ir nepakankamu tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Tai rodo, kad pagalba vaikams turi būti organizuojama kaip ilgalaikė, koordinuota ir sistemiška, įtraukiant tiek šeimą, tiek skirtingas pagalbos institucijas.

LITERATŪRA

1. Amato, P. R. (2017). The consequences of divorce for adults and children: An update. *Perspectives on Psychological Science*, 12(3), 295–302. <https://doi.org/10.1177/1745691617693978>
2. Ambrasienė, S. (2006). *Socialinio darbo pagrindai*. Vilnius: VU leidykla.
3. Bagdonas, A. (2012). *Socialinis darbas: teorija ir praktika*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Bagdonas, A. (2013). *Socialinio darbo pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Broberg, A. G. (2016). Children's reactions to loss and separation. *Nordic Psychology*, 68(2), 78–95. <https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1104258>
6. Bukowski, W. M., Laursen, B., & Rubin, K. H. (2018). *Handbook of Peer Interactions, Relationships, and Groups* (2nd ed.). Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Handbook-of-Peer-Interactions-Relationships-and-Groups/Bukowski-Laursen-Rubin/9781462538214>
7. Cummings, E. M., & Davies, P. (2016). *Marital Conflict and Children: An Emotional Security Perspective* (2nd ed.). Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Marital-Conflict-and-Children/Cummings-Davies/9781462523319>
8. D'Onofrio, B. (2019). Parental divorce or separation and children's mental health. *Child Development Perspectives*, 13(3), 133–138. <https://doi.org/10.1111/cdep.12362>
9. Herrero, M. (2023). The efficacy of post-divorce interventions for children: A meta-analysis of 30 studies. *Journal of Family Psychology*, 37(2), 245–260. <https://doi.org/10.1037/fam0001063>
10. Holt, S., Buckley, H., & Whelan, S. (2020). Child and adolescent experiences of parental separation and divorce. *Child & Family Social Work*, 25(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/cfs.12742>
11. Jovaiša, L. (2007). *Homo educandus*. Vilnius: Agora.
12. Juodaitytė, A. (2018). Vaikystės socialinė raida. *Šiaulių universitetas*.
13. Kairienė, B. (2010). *Raidos psichologija*. Vilnius: VU leidykla.
14. Kairienė, B. (2010). Socialinė raida vaikystėje. *Specialusis ugdymas*, 1(22), 45–52.
15. Kelly, J. B., & Emery, R. E. (2018). Children's adjustment following divorce: Risk and resilience. *Family Court Review*, 56(2), 245–261. <https://doi.org/10.1111/fcre.12315>
16. Luthar, S. S., & Eisenberg, N. (2022). Resilience in children: Developmental science perspectives. *Developmental Psychology*, 58(1), 12–26. <https://doi.org/10.1037/dev0001258>
17. Masten, A. S. (2018). Resilience theory and children facing adversity. *Journal of Marriage and Family*, 80(1), 345–361. <https://doi.org/10.1111/jomf.12464>
18. Price-Robertson, R. (2021). Parenting programs supporting children's mental health during family separation. *Australian Institute of Family Studies*. <https://aifs.gov.au/research/research-reports>
19. Thompson, R. A. (2019). Social support and child development in times of adversity. *Development and Psychopathology*, 31(3), 1223–1240. <https://doi.org/10.1017/S0954579418001880>
20. Ungar, M. (2021). *Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190093574.001.0001>
21. Žalimienė, L. (2019). *Socialinė politika ir socialinis darbas: teorija ir praktika*. Vilnius: MRU.
22. Žukauskienė, R. (2012). *Raidos psichologija: integruotas požiūris*. Vilnius: VU leidykla.

**PSYCHOSOCIAL CHANGES IN CHILDREN EXPERIENCING PARENTAL DIVORCE
AND BEREAVEMENT**

BEATRIČĖ ŠEPIALIENĖ, Dr. REGINA NAVICKIENĖ

Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ANNOTATION

Children's psychosocial development is highly sensitive to changes within the family system, particularly parental divorce and the loss of a close relative. Such experiences can lead to long-term emotional, social, and behavioral changes, affecting a child's self-esteem, relationship-building abilities, and motivation to learn. This qualitative study explores children's experiences of coping with loss, examining the internal and external factors that support their adaptation, as well as the role of the surrounding social environment in this process. The study also discusses the possibilities and interventions within social work that can help children navigate periods of crisis, strengthen emotional resilience, and ensure a safe psychosocial environment. A qualitative research example is provided, revealing social workers' experiences in supporting children who have gone through bereavement or parental separation, highlighting practical challenges, applied support strategies, and the importance of social services in restoring child well-being.

Keywords: *psychosocial changes, parental divorce, bereavement, children, social work.*

APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF PROPORTIONALITY IN THE CONTEXT OF THE LEGAL PROTECTION OF PERSONAL DATA

Dr. SIGITA ŠIMBELYTĖ
Panevėžio kolegija, Lietuva

ANNOTATION

In Lithuanian law and in the case law of administrative courts, even the application of universally recognised principles such as the proportionality criterion is still more random than systemic. This raises a legitimate question as to how this principle should be understood and applied in administrative law in general, from the various administrative legal acts adopted by the legislator to the assessment of the lawfulness of decisions taken by public administration bodies in the different areas of public administration. In the absence of a comprehensive examination of the principle of proportionality, the legislator, the administrative law practitioner and the interpreter are not aware of their respective responsibilities. The relevance of the topic is also determined by the fact that the application of the principle of proportionality and its interpretation is increasingly seen in the case law of administrative courts, however, the application of the principle of proportionality in the context of the legal protection of personal data has been scarcely addressed in Lithuania.

Keywords: administrative law, principle of proportionality, legal protection of personal data.

INTRODUCTION

It should also be noted that the principle of proportionality in administrative jurisprudence is considered to be a special principle of administrative law, i.e. specific to the relevant institutes of the branch of administrative law and enshrined in special laws. Regardless of the fact that the special principles of administrative law coincide with the general principles of law, the special principles of administrative law are classified as principles of public administration or the procedure for the examination of administrative cases. They differ from general principles of law in that special principles of administrative law are enshrined in a specific provision of administrative law, while general principles are derived from the Constitution. It is also worth noting that the special principles of administrative law concretize and develop the general principles of administrative law. Thus, special principles of administrative law differ from general principles in that they operate not in all administrative law, but in its individual sub-branches or institutes.

In summary, it can be stated that the principle of proportionality is a general principle of law based on the need for fairness and justice. This is the idea that a legal measure should not be more severe than necessary and that an appropriate balance should be struck between competing interests in this respect, and the principle of proportionality in administrative law is already considered to be a specific principle of administrative law, inherent to the relevant institutions of the branch of administrative law and enshrined in specific laws, as it is included among the principles of public administration or of the administration of administrative proceedings.

Research object – the principle of proportionality in administrative law in practical terms.

Research aim – to analyse the principle of proportionality in administrative law from a practical perspective.

Research tasks:

2. to reveal the content and main features of the principle of proportionality in administrative law;
3. to analyse the application of the principle of proportionality in the context of the legal protection of personal data.

Research methodology: Taking into account the topic, goals and objectives of the scientific article, the following research methods are applied: document analysis, systematic analysis, comparative analysis and generalization methods.

Abbreviations used in the work:

1. GDPR – General Data Protection Regulation;
2. CC – Constitutional Court of the Republic of Lithuania;
3. SACL – Supreme Administrative Court of Lithuania.

1. APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF PROPORTIONALITY IN THE CONTEXT OF THE LEGAL PROTECTION OF PERSONAL DATA

The legal basis for the General Data Protection Regulation (hereinafter - GDPR) is Article 16 of the Treaty on the Functioning of the European Union, which enshrines the right of every individual to the protection of personal data. Recital 39 of the GDPR preamble states that any processing of personal data should be lawful and fair, therefore Article 5 of the GDPR details the principles related to the processing of personal data. Regardless of the fact that Article 5 of the GDPR does not directly establish the principle of proportionality, both the doctrine being developed by the Constitutional Court and scientific literature adhere to the provision that proving the condition of legality of processing personal data of legitimate interest is inseparable from the principle of proportionality¹. The SACL has also noted in its case law that “public administration entities are bound by the fundamental requirements of the principles of proportionality and efficiency².” The jurisprudence of the Constitutional Court indicates that a person's private life is a broad category that is difficult to define precisely in all cases. The right of a person to respect for his or her private life and the protection of this right, enshrined in Article 22 of the Constitution, is interpreted broadly, based on the dynamic principle of interpretation of human rights, taking into account the development of society, technological and scientific progress, which provides more and more opportunities to interfere in a person's private life. It is also worth noting that, according to the case law of the Constitutional Court, the human right to privacy is not absolute. Sections 3 and 4 of Article 22 of the Constitution establish the obligation of the legislator to establish by law the procedure for collecting information about a person's private life, and to restrict human rights and freedoms only if the restrictions are necessary in a democratic society in order to protect the rights and freedoms of other persons and the values enshrined in the Constitution, as well as constitutionally important goals, and the constitutional principle of proportionality is observed³.

According to the provisions of constitutional doctrine and administrative jurisprudence, “[...] legislative entities, when implementing the powers entrusted to them, in the field of administrative regulation, have the duty to observe the requirements implied by the constitutional principle of the rule of law, not to violate the hierarchy of legal acts, the imperatives of the supremacy of laws, and to establish in the implementing legal act of the law such legal regulation that would not compete with and not contradict that established by law, that would be based on the law and would detail it only within the limits established by law⁴.” In other words, the court, when verifying the compliance of the contested legal act with the legal regulation indicated by the applicant, must be guided by the elements of the constitutional principle of the rule of law and verify whether the public administration entities, when making specific decisions and performing actions, acted within the limits of the competence assigned to them and (or) had the authority to adopt the contested regulatory

¹ Petraitytė, I. (2013). *Asmens duomenų teisinės apsaugos principai. Doktoro disertacija*. Vilniaus universitetas.

² Ruling of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of September 2nd, 2020 in the administrative case SJ “Vilniaus atliekų sistemos administratorius” v. VDAI (Case No. eA-4560-629/2020). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/1919700>, p. 8. [viewed 15.03.2025].

³ Decision of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of the Republic of Lithuania of June 22nd, 2022 in the administrative case “On the Legality of the Rules on the Processing of Personal Data by the Competition Council of the Republic of Lithuania Approved by the Resolution of the Council of the Republic of Lithuania No 1A 4 (2019) of January 22nd, 2019 on the Approval of the Rules on the Processing of Personal Data by the Competition Council of the Republic of Lithuania”. *Administrative Jurisprudence*, (Case No. el-5-502/2022). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2091053>, p. 23-24, [viewed 15.03.2025].

⁴ Decision of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of May 3rd, 2021 in the administrative case “On the Legality of Sub-paragraph 16.6 of Annex 4 to the Schedule 4 of the Social Care Norms, approved by the Order of the Minister of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania of February 20th, 2007 by the Order of the Minister of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania No. A1-46”. *Administrative Jurisprudence*. 2021, 41. (Case No. el-9-502/2021). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/1991010>, p. 17, [viewed 16.03.2025].

administrative act, which would not violate the principles established in Article 5 of the GDPR. The SACL has also noted that “the data controller is responsible for compliance with the principles set out in Section 1 of Article 5 of the GDPR relating to the processing of personal data and must be able to prove this⁵.” Thus, the data controller is responsible for ensuring that the principles related to the processing of personal data are complied with and must prove (provide sufficient supporting evidence) that personal data could have been processed and that the principles related to the processing of personal data established in the GDPR were not violated as a result. And the supervisory authority - the State Data Protection Inspectorate - (hereinafter - the Inspectorate) has the obligation to conduct a thorough investigation and adopt a reasoned administrative act.

When analysing case law and its application of the principle of proportionality in the context of the processing and use of personal data, it is noted that most often personal data controllers (processors) have to litigate in court and prove that they processed personal data lawfully, in compliance with the requirements of proportionality or data minimization. For example, in one administrative case, a dispute arose regarding the legality and validity of the decision taken by the Inspectorate, by which the Inspectorate found that the applicant Vilnius nursery-kindergarten “Vieversys” violated the principles of data minimization and purpose limitation established by the GDPR, assigned obligations to the applicant and informed that if they failed to fulfil them, the Inspectorate would have the right to initiate administrative offense proceedings against the applicant. The Inspectorate indicated in its decision that the applicant's collection and processing of additional data is disproportionate to the implementation of the intended purpose and reveals excess data that could even influence certain manifestations of discrimination against children. The applicant appealed to the court, requesting that the Inspectorate's aforementioned decision be annulled. It indicated that, in fulfilment of the Inspectorate's obligation, the Vilnius City Municipality Council (hereinafter - the Council) by Decision No. 1-305 of December 4th, 2019, approved the Description of the Procedure for Determining the Child Support Fee in Vilnius City Municipality Schools Implementing Preschool and Pre-Primary Education Programs (hereinafter - the Description), which is a regulatory legal act and is binding on the applicant. The Description establishes the kindergarten's requirement for the child's parents (guardians) to provide the kindergarten with documents justifying the reasons for not attending kindergarten. This requirement is established so that the kindergarten can correctly calculate and determine in which cases the parents of the children should receive a reduced fee for their child's meals. Pointed out that, by not complying with the provisions of the description, the kindergarten would exceed the powers granted to it, and as a result, the head (director) of the educational institution would face appropriate liability for violation of labour relations. The Vilnius Regional Administrative Court rejected the applicant's appeal. The court noted that in the case under consideration, the principle of data minimization is particularly relevant, which establishes that the personal data processed must be appropriate, adequate and only those that are necessary to achieve the intended purpose. In addition, the court indicated that data controllers should aim to collect as little data as possible about each individual in order to properly implement their purpose. The court agreed with the conclusion made in the decision adopted by the Inspectorate that “the collection and processing of data about the parents' workplace, whether and when the child visited a medical institution, is excessive and disproportionate to the implementation of the intended purpose⁶.” The applicant, disagreeing with the argument stated in the decision of the Vilnius Regional Administrative Court that the collection and processing of data about the parents' workplace, as well as data about whether and when the child visited a medical institution, is excessive and disproportionate to the implementation of the intended purpose, filed an appeal, requesting that such a decision of the first instance court be overturned and the applicant's appeal be satisfied. It also

⁵ Ruling of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of July 2nd, 2021 in the administrative case “On the imposition of a fine on an electronic money institution for taking and storing copies of snapshots of the electronic banking accounts of payers in the context of the provision of a payment initiation service”. *Administrative Jurisprudence*, 2021, 42. (Case No. eA-745-261/2021). Available online: <https://www.infollex.lt/tp/2008056>, p. 26, [viewed 16.03.2025].

⁶ Decision of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of January 18th, 2023 in the administrative case of Vilnius Nursery and Kindergarten “Vieversys” v. VDAI (Case No. A-4068-463/2022). Available online: <https://www.infollex.lt/tp/2137330>, 9 p., [viewed 17.03.2025].

indicated that the kindergarten complied with the legal acts adopted by the Vilnius City Municipality, and the GDPR does not regulate the prohibition of complying with the requirements set out in legal acts adopted by municipalities. In view of this, appropriate enforcement measures should not and could not be applied regarding the implementation of national legal acts establishing obligations for nursery school-kindergarten. The third party, Vilnius City Municipality, in its response to the applicant's appeal also indicated that the court decision must be annulled, since the GDPR does not compete with national law, member states may adopt specialized legal acts that would establish clearer regulation, as well as regulate areas that lack clarity. In this case, this was done with the Description, which is valid and binding on the applicant. The SACL, having examined the applicant's appeal, upheld it by its decision of February 7th, 2022. The decisions of the court of first instance and the Inspectorate were annulled. The SACL noted that the Inspectorate found in its decision that the applicant essentially fulfilled its obligation as a data controller under Article 30 of the GDPR to maintain activity records related to the reasons for not attending kindergarten. Having identified violations of the GDPR in the processing of excessive personal data, the Inspectorate ordered the kindergarten to clarify its activity records regarding the scope of personal data processed, taking into account the conclusions made in the Inspectorate's decision. According to the assessment of the panel of judges of the SACL, such an instruction of the Inspectorate could have been implemented only if it had been clearly indicated which specific actions of the applicant violated the GDPR. However, in this case, it is not clear what actions committed the violation and what is the extent of the failure to comply with the instruction formulated in paragraph 1.1 of the decision adopted by the Inspectorate. Taking this into account, the panel of judges found that the part of the decision adopted by the Inspectorate, which instructed the applicant to clarify the activity records regarding the scope of data processed, and the instruction contained in the decision, as well as the shortcomings in the motivation of the aforementioned decision, were recognized as fundamental. After the Inspectorate submitted a request to resume the process, because the SACL, having examined two similar cases, made different decisions - in one it satisfied the applicant's appeal, in the other it rejected it, the SACL satisfied the request and resumed the process. Considering that the conclusions reached by the court in the ruling of December 21st, 2022 in administrative case No. A-3301-968/2022 are also applicable in this case, the panel of judges did not repeat the reasons set out in the existing court ruling. At this point, it is important to review the aforementioned administrative case of the SACL, with analogous factual circumstances⁷ and the reasons set out therein, in which the same court made a decision opposite to the one examined above. The extended panel of judges of the SACL, having summarized the information collected in the case, concluded that the applicant (kindergarten), with the aim of calculating the amount of the fee payable for the child's meals in the kindergarten, processed the following personal data - the name, surname of the parents, the name, surname of the child, the period of absence, the reason for the absence, the group and, in certain cases, provide evidence confirming the reason for the absence from the kindergarten, e.g., the fact of visiting a doctor from the www.esveikata.lt system, when the child is sick for more than 10 calendar days or certain documents from the parents' workplaces. Therefore, having assessed the scope of personal data actually collected by the applicant, the panel of judges determined that the applicant collects not only the data necessary to identify the child and determine the reason for non-attendance at the institution, but also the evidence supporting this. The extended panel of judges, having assessed the purpose of collecting personal data and the scope of personal data collected by the kindergarten to achieve this purpose, concluded that "the collection of evidence confirming the reason for not attending an educational institution is not necessary to achieve the established purpose related to payment for a child's meals in the kindergarten"⁸. Therefore, in this case, it must be concluded that such data collection could not be considered lawful within the meaning of the provisions of the GDPR. Therefore, the SACL rejected the appeal of the applicant Vilnius kindergarten "Gudrutis" and left the decision of the first

⁷ Ruling of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of December 21st, 2022 in the administrative case of Vilnius nursery-kindergarten "Gudrutis" v. VDAI (Case No. A-3301-968/2022). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2131457>, [viewed 17.03.2025].

⁸ *Ibid.* 58 p.

instance court unchanged. Thus, taking into account the analysed case law of the SACL in the context of personal data processing in educational institutions, it can be concluded that the kindergarten, having the goal of calculating the fee for a child's meals in the educational institution, had to achieve this by means that would not violate the requirements of the GDPR and that would not collect excessive personal data, i.e. documents from the workplaces of the child's parents, evidence confirming the fact of a visit to the doctor from the www.esveikata.lt system, etc., the collection of which is not proportionate to the implementation of the intended purpose.

In another administrative case, the applicant (lawyer) filed a complaint with the court, requesting to annul the decision of the State Data Protection Inspectorate (hereinafter - the Inspectorate) of December 14th, 2020, which stated that the lawyer, by using the Real Estate Register (hereinafter - the RER) system and collecting evidence about third parties and their list of real estate with history, in one civil case, violated the principles of data minimization and proportionality. The Inspectorate indicated in its decision that the lawyer could have submitted a separate request to the State Enterprise "Registru centras", requesting information on whether it is possible to obtain anonymized information about the assets held by third parties. The Vilnius Regional Administrative Court rejected the applicant's appeal. The court agreed with the applicant's argument that "[...] in certain cases, an attorney, based on the Law on the Bar of the Republic of Lithuania, has the right to receive from state and municipal institutions, as well as registers and state information systems, information, data, documents and their copies that are in their possession or processed and necessary for the provision of legal services"⁹; however, at the same time, it was noted that "[...] a lawyer's right to collect information is not absolute; when exercising this right, the criteria for processing personal data and the principles of proportionality must be observed, and there must always be a reasonable basis and a clear purpose for using the collected information"¹⁰. The applicant filed an appeal. The panel of judges of the SACL, having examined the lawyer's appeal, determined and noted that the applicant used the RER data in order to prove specific circumstances in a civil case, i.e. the lawyer justified the necessity of the register data, their connection with the provision of legal services, and had concluded a legal services contract with the plaintiff. Therefore, the panel of judges concluded that the applicant could not be considered to have violated the principle of data minimization enshrined in Point c of Section 1 of Article 5 of the GDPR and, at the same time, the requirement of proportionality, because it is at the attorney's discretion to choose specific measures as to how and to what extent a specific legal service is to be provided, and assessed the fact that in the case at hand, the RER data used by the applicant in the civil case are not obviously unrelated to the circumstances to be proven in these cases. Based on the above, the SACL did the opposite and upheld the applicant's appeal. Thus, after evaluating such conclusions made by the courts of first and appellate instance, it can be stated that national case law in the area where it is necessary to assess whether the personal data controller processed personal data without exceeding the intended purposes has not yet been formed, which is why courts adopt different decisions.

In another case, a dispute arose due to the fact that, as the applicant claims, the personal data processor, the Aleksotas Eldership of the Kaunas City Municipality Administration Branch (hereinafter - the Eldership), illegally, improperly, superficially and incompetently processed the applicant's personal data, i.e. without complying with the provisions of the Law on Public Administration (hereinafter - the LPA), the GDPR and the requirement of proportionality to the implementation of the pursued purpose¹¹. Pointed out that the Eldership, when applying to the State Tax Inspectorate and the State Labour Inspectorate (hereinafter - the SLI), without any legal basis indicated the address of his premises where he carried out individual activities, his name and surname, year of birth, etc. The applicant believed that the Eldership, exceeding the powers granted to it, checked the legality of his activities, the legality of the work of his employees, the nature of the

⁹ Decision of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of February 8th, 2023 in the administrative case L. J. v. SDAI (Case No. eA-130-821/2023). Available online: <https://www.infollex.lt/tp/2141672>, [viewed 17.03.2025].

¹⁰ *Ibid.* 18 p.

¹¹ Ruling of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of March 2nd, 2022 in the administrative case V. Ž. v. V. Ž. Ž., VDAI (Case No. A-247-525/2022). Available online: <https://www.infollex.lt/tp/2064505>, [viewed 17.03.2025].

activities carried out, etc. He claimed that his address should be considered personal data, especially since using Internet search engines, it is easy to identify a person based on the address alone, and also requested that the defendant be awarded EUR 500 in compensation for non-pecuniary damage. The Vilnius Regional Administrative Court, by its decision of April 14th, 2021, dismissed the applicant's appeal. The court concluded that the defendant complied with the duties established by the LPA, the objectivity of investigation and inspection, proportionality, subsidiarity and other principles of public administration, and detailed the applicant's instructions on the legal acts in accordance with which the defendant acted and what rights it was granted. The court found that the decision was lawful and justified, therefore there was no reason to annul it, and accordingly, there was no reason to award the applicant compensation for non-pecuniary damage. The applicant filed an appeal. The panel of judges of the SACL, having examined the case, agreed with the conclusions made by the court of first instance, stating that "According to Point e of Section 1 of Article 6 and Section 3 of Article 6 of the GDPR, personal data may be lawfully processed when it is necessary for the performance of a task carried out in the public interest or in the exercise of public authority functions entrusted to the data controller [...]"¹². In other words, the defendant did not violate the requirements established in the legal acts regulating the protection of personal data, because otherwise, the defendant would not have determined whether the technical maintenance of the applicant's construction site complies with the requirements of the Law on Construction and other legal acts, as well as normative technical construction documents. The courts also did not establish that the defendant sent the applicant's personal and family data to other institutions and, exceeding the powers granted to it, checked the legality of his activities, the legality of the work of his employees, and the nature of the activities carried out.

In summary, it can be stated that the requirement of the principle of proportionality means compliance between the processing of personal data and the purposes of personal data processing established by the personal data controller, which are recognized as more important than the interests of the data subject (natural or legal person) and justify the processing of personal data. When processing personal data, entities processing personal data must be guided by the requirements of proportionality and data minimization are related, that means that personal data must be processed in a manner proportionate to the purposes for which the personal data were collected and only for the purposes for which they were collected.

CONCLUSION

1. The principle of proportionality in administrative law is a special principle of administrative law, inherent to the relevant institutions of the administrative branch of law and enshrined in special laws, as it is classified as a principle of public administration or of the procedure of administrative proceedings. The essence of the principle of proportionality in administrative law is manifested in the prohibition on public administration entities to take measures against individuals that would be disproportionate to the objectives pursued.
2. When collecting and processing personal data, not only the principle of proportionality is important, but also the principle of data minimization enshrined in Point c) of Article 5 of the GDPR, which means that personal data must be processed by restricting or prohibiting the performance of relevant personal data processing operations with certain personal data. In other words, the principles of proportionality and data minimization are related, usually applied together, and they mean that personal data must be processed in a manner proportionate to the purposes for which the personal data were collected and only for the purposes for which they were collected.

¹² *Ibid.* 27 p.

REFERENCES

Regulatory legal acts

1. Law on Public Administration of the Republic of Lithuania. “Valstybės žinios”, 1999, consolidated version from 01.01.2023, No. 60-1945.
2. Law on Public Administration of the Republic of Lithuania. “Valstybės žinios”, 1999, consolidated version from 01.01.2023, No. 60-1945.

Special literature

3. Danėlienė, I. (2012). *Proporcingumo principas administracinėje teisėje. Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, teisė (01 S), p. 25.
4. Deviatnikovaitė, I. (2017). *Užsienio šalių ir Europos Sąjungos administracinė teisė. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 78.
5. Deviatnikovaitė, I. (2021). *Administracinė teisė. Bendroji dalis. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Petraitytė, I. (2013). *Asmens duomenų teisinės apsaugos principai. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas

Case law

7. Ruling of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of September 2nd, 2020 in the administrative case SĮ “Vilniaus atliekų sistemos administratorius” v. VDAI (Case No. eA-4560-629/2020). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/1919700>, p. 8. [viewed 15.03.2025].
8. Decision of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of the Republic of Lithuania of June 22nd, 2022 in the administrative case “On the Legality of the Rules on the Processing of Personal Data by the Competition Council of the Republic of Lithuania Approved by the Resolution of the Council of the Republic of Lithuania No 1A 4 (2019) of January 22nd, 2019 on the Approval of the Rules on the Processing of Personal Data by the Competition Council of the Republic of Lithuania”. *Administrative Jurisprudence*, (Case No. el-5-502/2022). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2091053>, p. 23-24, [viewed 15.03.2025].
9. Decision of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of May 3rd, 2021 in the administrative case “On the Legality of Sub-paragraph 16.6 of Annex 4 to the Schedule 4 of the Social Care Norms, approved by the Order of the Minister of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania of 20 February 20th, 2007, No. A1-46”. *Administrative jurisprudence*. 2021, 41. (Case No. el-9-502/2021). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/1991010>, p. 17, [viewed 16.03.2025].
10. Ruling of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of July 2nd, 2021 in the administrative case “On the imposition of a fine on an electronic money institution for taking and storing copies of snapshots of the electronic banking accounts of payers in the context of the provision of a payment initiation service”. *Administrative Jurisprudence*, 2021, 42. (Case No. eA-745-261/2021). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2008056>, p. 26, [viewed 16.03.2025].
11. Decision of the Extended Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of January 18th, 2023 in the administrative case of Vilnius Nursery and Kindergarten “Vieversys” v. VDAI (Case No. A-4068-463/2022). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2137330>, 9 p., [viewed 17.03.2025].
12. Ruling of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of December 21st, 2022 in the administrative case of Vilnius nursery-kindergarten “Gudrutis” v. VDAI (Case No. A-3301-968/2022). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2131457>, [viewed 17.03.2025].

13. Decision of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of February 8th, 2023 in the administrative case L. J. v. SDAI (Case No. eA-130-821/2023). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2141672>, [viewed 17.03.2025].
14. Ruling of the Panel of Judges of the Supreme Administrative Court of Lithuania of March 2nd, 2022 in the administrative case V. Ž. v. V. Ž. Ž., VDAI (Case No. A-247-525/2022). Available online: <https://www.infolex.lt/tp/2064505>, [viewed 17.03.2025].

PROPORCINGUMO PRINCIPO TAIKYMAS ASMENS DUOMENŲ TEISINĖS APSAUGOS KONTEKSTE

Dr. SIGITA ŠIMBELYTĖ

Panevėžio kolegija / State Higher Education Institution, Lithuania

ANOTACIJA

Lietuvos teisėje ir administracinių teismų praktikoje net tokių visuotinai pripažintų principų kaip proporcingumo kriterijaus taikymas vis dar yra labiau atsitiktinis nei sisteminis. Todėl kyla pagrįstas klausimas – kaip šis principas turėtų būti suvokiamas ir taikomas apskritai administracinėje teisėje, pradedant nuo įstatymų leidėjo priimtų skirtingų administracinių teisės aktų, baigiant viešojo administravimo subjektų priimamų sprendimų teisėtumo vertinimo atskirose viešojo administravimo srityse. Nesant kompleksinio proporcingumo principo tyrimo, įstatymų leidėjui, administracinės teisės taikytojui ir aiškintojui nėra žinomos jiems tenkančios pareigos. Temos aktualumą lemia ir tai, jog proporcingumo principo taikymas ir jo aiškinimas vis dažniau matomas administracinių teismų praktikoje, tačiau proporcingumo principo taikymas asmens duomenų teisinės apsaugos kontekste, Lietuvoje itin mažai nagrinėtas.

Raktiniai žodžiai: *administracinė teisė, proporcingumo principas, asmens duomenų teisinė apsauga.*

PIETŲ POGULIO REIKŠMĖ 5-6 METŲ AMŽIAUS VAIKŲ FIZINEI IR EMOCINEI RAIDAI

GABRIELĖ SINKEVIČIENĖ^A, RAMUNĖ MASAITYTĖ^B

^AKaunas Nursery-Kindergarten "Vilnelė", Kaunas, Lithuania

^BKauno kolegija Higher Education Institution, Kaunas, Lithuania

ANOTACIJA

Pastaruoju metu, vis dažniau diskutuojama apie pietų pogulio reikšmę ikimokyklinio amžiaus vaikams. Pastebima tendencija, kad apie pietų pogulio naudą dažniausiai atsiliepia pedagogai, o apie neigiamą pietų pogulio poveikį - ikimokyklinio ar priešmokyklinio amžiaus vaikų tėvai. Todėl ši tema yra itin aktuali šiuo metu, kai ikimokyklinės įstaigose vyksta reformos dėl pietų poilsio organizavimo. Todėl tyrimo tikslas - atskleisti pietų pogulio reikšmę 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai.

Tyrimo uždaviniai: 1) Teoriškai pagrįsti pietų pogulio reikšmę 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai. 2) Sužinoti tėvų ir pedagogų nuomonę apie pietų pogulio reikšmę 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai.

Naudoti tyrimo metodai yra mokslinės literatūros ir dokumentų analizė bei apklausa (raštu). Gauti rezultatai atskleidė, kad: pietų pogulis turi įtakos visoms 4 raidos sritims (įskaitant ir socialinę bei kognityvinę); kiekvieno vaiko miego poreikiai gali skirtis; 5-6 metų amžiaus vaikai pietų pogulio dažniausiai atsisako natūraliai.

Raktiniai žodžiai: *pietų pogulis, ikimokyklinio amžiaus vaikai, raidos sritys.*

IVADAS

Pastaruoju metu, vis dažniau diskutuojama apie pietų pogulio reikšmę ikimokyklinio amžiaus vaikams. Pastebima, kad žmonės linkę pasiskirstyti į dvi grupes: vieni apie pietų miegą atsiliepia teigiamai, kiti - neigiamai. Pastebima tendencija, kad apie pietų pogulio naudą dažniausiai atsiliepia pedagogai, o apie neigiamą pietų pogulio poveikį - ikimokyklinio ar priešmokyklinio amžiaus vaikų tėvai. Dažnas ikimokyklinio ar priešmokyklinio ugdymo mokytojas akcentuoja, kad pietų miegas svarbus visoms vaiko raidos sritims ir gerina ugdymo(si) pasiekimus. Tėvai dažnai mini, kad vaikui pamiegojus dienos metu, jis sunkiai užmiega vakare, taip sutrikdant nakties miegą.

Natūralu, kad augant vaikams, keičiasi ir jų poreikiai. Vaikams vystantis, jie palaipsniui panašėja į suaugusiuosius: stiprėja poreikis judėti, kalbėti, draugauti, mylėti ir panašiai. Tačiau vienas iš ryškiausiai matomų pokyčių ir tuo pačiu poreikių, kuriuos pastebi tėvai yra trumpėjanti miego trukmė. Todėl tėvai kreipiasi į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, kad šios sudarytų sąlygas vaikams ilsėtis nemiegant. Dažniausiai tokiu būdu siekiama išlaikyti ilgesnį naktinį miegą bei suvienodinti vaiko dienos ritmą namuose ir darželyje. Pastebima tendencija, kad dažnas vaikas pietų miego namuose nemiega, nors ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje sunkumų užmigti dienos metu nekyla.

Nors yra įvairių pedagogų ir tėvų nuomonių, Suni ir Vyas (2024) pastebi, kad 5-6 metų amžiaus laikotarpis yra metas, kada dažniausiai vaikai nustoja miegoti pietų miego ir pereina prie vienfazio miego, kai miegama tik nakties metu.

Tuo pačiu yra pastebimas glaudus ryšys tarp pietų pogulio ir vaikų fizinės bei emocinės raidos. Jeigu vaikas nėra pakankamai pailsėjęs, tai gali turėti neigiamos įtakos fizinės ir emocinės raidos vystymuisi. Daugelis mokslininkų (Dailidavičiūtė, 2022; Suni, Vyas, 2024; Paruthi ir kt., 2016; Deshpande ir kt., 2022; Kirsch, 2015; Medic, 2017; Mindell, 2018; Liu ir kt., 2019) pastebi, kad nekokybiško miego pasekmės dažnai pasireiškia sveikatos problemomis ir sutrikimais.

Todėl kyla klausimas: kokia yra pietų pogulio reikšmė 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai?

Tyrimo objektas: pietų pogulio reikšmė 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai.

Tyrimo tikslas – atskleisti pietų pogulio reikšmę 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti pietų pogulio reikšmę 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai.
2. Sužinoti tėvų ir pedagogų nuomonę apie pietų pogulio reikšmę 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, apklausa (raštu).

1. PIETŲ POGULIO REIKŠMĘ 5-6 METŲ AMŽIAUS VAIKŲ FIZINEI IR EMOCINEI RAIDAI

Raida, tai vystymosi procesas, kuris vyksta visą žmogaus gyvenimą. Šią sąvoką galima paaiškinti kaip vystymąsi, laipsnišką kitimą, plėtotę (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2021). Nors kiekvieno žmogaus vystymasis yra savalaikis, tačiau tam tikri raidos etapai yra būdingi vienam ar kitam amžiaus tarpsniui. Žmogaus raidos etapai su amžiumi yra pateikiami lentelėje (žr. 1 lentelę).

3 lentelė

Žmogaus raidos etapai

(Sudaryta darbo autorių pagal Mcleod, 2024 cit. iš Erikson, n.d.)

Žmogaus amžius (metai)	Raidos etapas
0-1 m.	Kūdikystė
1-3 m.	Ankstyvoji vaikystė
3-6 m.	Ikimokyklinis amžius
7-11 m.	Mokyklinis amžius
12-18 m.	Paauglystė
19-29 m.	Ankstyva pilnametystė
30-64 m.	Vidutinis amžius
nuo 65 m.	Senatvė

Kalbant apie vaiko raidą ikimokykliniame amžiuje, turime suprasti, kad vystymasis yra labai spartus ir netolygus (Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymosi pasiekimų aprašas, 2024). Sėkminga vaiko raidos plėtotė gali nulėmti ne viena priežastis. „Tinkama mityba, sveikatos priežiūra, ugdymas, tinkama tėvų priežiūra ir saugumas yra tie esminiai veiksniai, kurie nulėmia vaiko raidą ir tolesnį gyvenimą.“ (Prasauskienė, Rudaitienė, 2021, p. 6). Galima teigti, kad didžiausią poveikį vaiko raidos vystymuisi daro jį supanti aplinka (fizinė, psichologinė, socialinė ir pan.).

Petrulytė, Perminaitė ir Mikulėnaitė (2020) pabrėžia, kad laiku nepastebėjus sutrikusios vaiko raidos, vyresniame amžiuje pagalba nebus tokia efektyvi, kaip ankstyvajame. „Raidos sutrikimai paprastai diagnozuojami ankstyvoje vaikystėje. Ankstyvoji intervencija gali padėti valdyti šiuos simptomus, bet raidos sutrikimas yra būklė visam gyvenimui, todėl ir sukeliamų problemų valdymo strategijos turi apimti visą asmens gyvenimą.“ (Prasauskienė, Rudaitienė, 2021, p. 9).

World Health Organization ir kt. (2018), išskyrė 4 pagrindines raidos sritis: fizinę, emocinę, socialinę ir kognityvinę raidą (žr. 1 pav.). Visos šios raidos sritys yra labai svarbios ir tarpusavyje susijusios. Jeigu vaikas patiria sunkumų vienoje raidos srityje, tai gali turėti įtakos ir kitai raidos sričiai. Pavyzdžiui, jeigu vaikas turi stiprius kognityvinius įgūdžius, tačiau menkus socialinius įgūdžius, jis gali nerealizuoti savo gebėjimų. Todėl labai svarbu, kad kiekvienai raidos sričiai būtų skiriamas pakankamas dėmesys.



5 pav. Raidos sritys

(Sudaryta darbo autorių pagal World Health Organization ir kt., 2018)

Apibendrinant raidos sričių sampratą, galima teigti, kad:

- fizinė raida - tai kūno vystymasis, įgyjant naujus stambiosios ir smulkiosios motorikos įgūdžius ir juos tobulinant;
- emocinė raida - tai vystymasis, įgyjant ir tobulinant gebėjimą suprasti savo ir kitų emocijas, valdyti jausmus ir tinkamai juos reikšti;
- socialinė raida - tai bendravimo su kitais asmenimis įgūdžių tobulinimas;
- kognityvinė raida - tai pažintinių gebėjimų, mąstymo, atminties, kalbėjimo įgūdžių vystymasis ir tobulėjimas.

5-6 metų amžius yra ribinis tarp ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus. Jau nuo 5-erių metų tėvai gali nuspręsti vaiką leisti į priešmokyklinio ugdymo grupę. Ugdymas(is) priešmokyklinėje grupėje tarsi adaptacija prieš pradinio ugdymo klasę, kurioje ugdymas(is) dažniausiai yra akademiškesnis nei ikimokyklinio ugdymo grupėje. Todėl svarbu suprasti, kokia vaiko raida yra 5-aisiais ir 6-aisiais gyvenimo metais, kaip vaikas vystėsi iki tol ir, ar jis pasirengęs priešmokykliniam arba pradiniam ugdymui.

Fizinė raida. Nuo pat gimimo lavėja stambioji ir smulkioji vaiko motorika. Pirmaisiais gyvenimo metais vaikas mokosi sėdėti, ropoti, šliaužti, o vėliau ir vaikščioti. Labai svarbu nepamiršti ir smulkiosios motorikos, kuri lavėja vaikui pradėjus manipuluoti įvairiais daiktais. Sėkmingam fizinės raidos vystymuisi yra būtina sudaryti tinkamas sąlygas vaikams judėti. Pasak Dailidavičiūtės (2022), vaikų noras judėti yra prigimtinis, o šio noro slopinimas turi daug neigiamos įtakos vaiko fizinės raidos ugdymui(s).

Kaip žinia, vaiko fizinės raidos vystymuisi įtaką daro du pagrindiniai faktoriai, tai yra genetika ir aplinka. Aplinkos veiksnių darančių poveikį vaiko fizinei raidai yra labai daug. Analizuojant aplinkos veiksnius galima išskirti vieną svarbiausią veiksnių - gyvenimo būdą. Kadangi vaikai dar negali būti visiškai už save atsakingi, didžiausią poveikį jų gyvenimo būdai daro artimiausi asmenys: tėvai, seneliai, broliai, sesės, pedagogai, draugai ir kt. Su jais vaikas praleidžia daugiausiai laiko, todėl normalu, kad sveikatai (ne)palankaus elgesio mokosi iš jų. Išanalizavus mokslinę literatūrą (Mindell, Williamson, 2018; Dailidavičiūtė, 2022; Liu ir kt., 2019; Great Ormond Street, 2023; World Health Organization, 2019), galima išskirti svarbiausius gyvenimo būdo dėmenis, turinčius įtakos fizinei raidai:

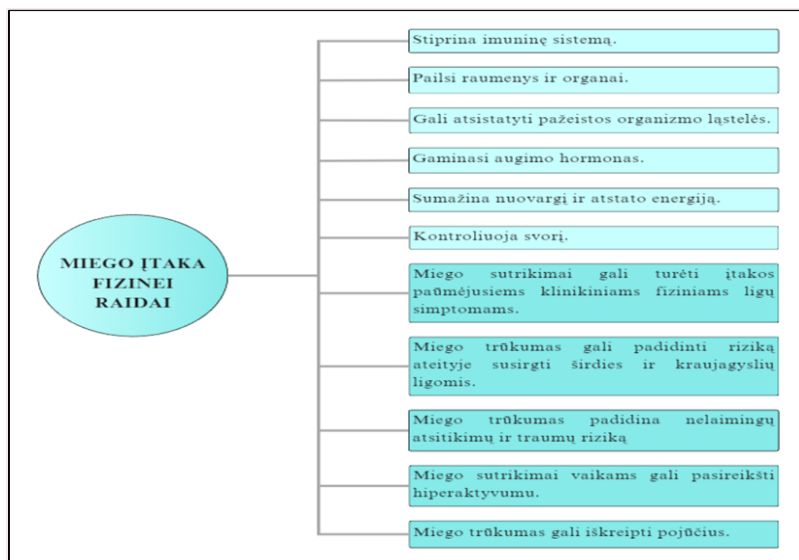
- miegas,
- fizinis aktyvumas,
- mityba.

Emocinė ir socialinė vaiko raida. „Mokslininkai teigia, kad nuo tada, kai savo vaikams pradėjome diegti vertybines nuostatas, mes siekiame išugdyti socialiai ir emociškai išprususius žmones.“ (Slušnys, Šukytė, 2016). Pirmaisiais gyvenimo metais daugiausiai įtakos vaikų emocinei ir socialinei raidai daro jų tėvai, nes įprastai, su jais vaikas praleidžia daugiausiai laiko (Beyazit, Akkuş,

Ayhan, 2023 cit. iš Beyazit, Ayhan, 2016). Beyazit ir kt. (2023) teigia, kad namų emocinė aplinka, kurioje vaikas jaučia meilę, saugumą ir pasitikėjimą tėvais, suteikia didelę naudą sėkmingam vystymuisi emocinėje ir socialinėje vaiko raidoje. Kaip teigia Slušnys ir Šukytė (2016), jog svarbu sudaryti palankias sąlygas vaikų emocinės ir socialinės raidos vystymuisi ir ugdymui(si), kad ateityje vaikas nepatirtų sunkumų susipažįstant su įvairiais jausmais, mokantis priimti savo ir kitų jaučiamas emocijas, mokantis nurinti ir panašiai.

Kadangi tėvai turi galimybę leisti vaikus į priešmokyklinę grupę ir pradinio ugdymo klasę anksčiau, dažnai jų pasirinkimą lydi dvejonės. Tėvai dvejoja, ar jų vaiko raida atitinka normas, ar vienoje raidos srityje kylantys sunkumai gali turėti įtakos visiems ugdymo(si) procesams. Tėvų pasirinkimą palengvinti gali pokalbiai su pedagogais, specialistais ir objektyvus savo vaiko pasiekimų bei poreikių stebėjimas. „Jeigu penkiamečio vaiko pasiekimai pagal priešmokyklinio ugdymo programą kai kuriose srityse šiek tiek žemesni, pirmoje klasėje į tai bus atsižvelgiama ir vaikas sulauks optimalios paramos.“ (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2018, p. 8).

Apibendrinant 5-6 metų amžiaus vaikų raidos ypatumus, galima teigti, kad visos 4 raidos sritys yra labai svarbios ir tarpusavyje susijusios. Visoms raidos sritims turi būti skiriama pakankamai dėmesio. Labai svarbu pastebėti kylančius sunkumus, kuriuos lengviau įveikti ankstyvesniame amžiuje. O dar svarbiau „nenuneigti“ vaiko turimų sutrikimų, drąsiai kreiptis pagalbos į specialistus: specialiuosius pedagogus, kineziterapeutus, psichologus, logopedus ir kt. Šie specialistai padės įveikti kylančius sunkumus, nors nepašalins įgimtų ar įgytų sutrikimų, bet padės vaikui prisitaikyti ir tobulėti visapusiškai.



2 pav. **Miego įtaka fizinei raidai**

(Sudaryta darbo autoriaus pagal Dailidavičiūtę, 2022; Suni, Vyas, 2024; Paruthi ir kt., 2016; Deshpande ir kt., 2022)

Miego įtaka vaikų raidos vystymuisi

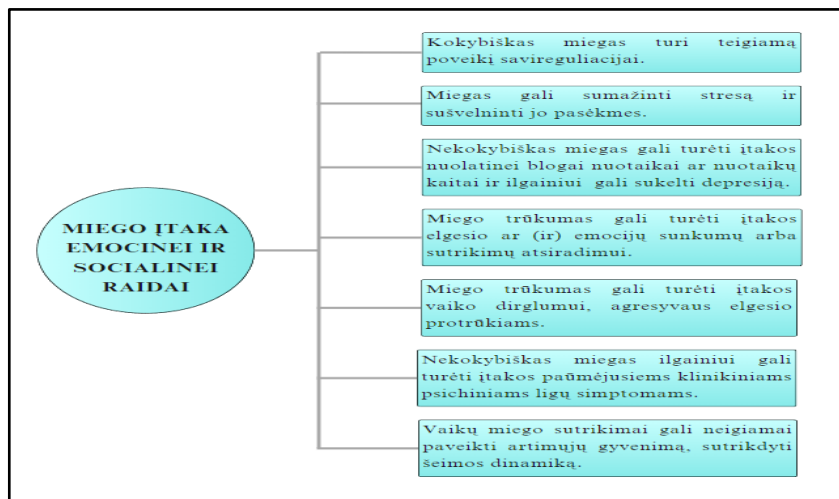
Miegas turi įtakos bendrai mūsų savijautai ir prisideda prie fizinės, emocinės, socialinės bei kognityvinės raidos vystymosi. Anot Deshpande, Salcedo, Haq (2022), miego trūkumas suaugusiems

ir vaikams pasireiškia skirtingai: suaugusieji gali jausti nuovargį ir mieguistumą, o vaikų miego trūkumas gali pasireikšti elgesio problemomis. Tad jeigu vaikui pradeda kilti sunkumų kurioje nors raidos srityje, viena iš priežasčių gali būti nekokybiškas miegas. Todėl svarbu atpažinti organizmo siunčiamus signalus ir tinkamai į juos reaguoti.

Medic ir kt. (2017) miego problemas paaiškina kaip miego kiekio ir miego kokybės trūkumą. Miego sutrikimai dažniausiai diagnozuojami, kai miego problemos, tęsiasi ilgiau nei 1 mėnesį bei kartojasi daugiau nei 3 kartus per savaitę (Dailidavičiūtė, 2022). Anot Liu ir kt. (2019), net trečdalis vaikų visame pasaulyje turi miego problemų ir 15-20 proc. vaikų nurodo, kad jaučia stiprų mieguistumą dienos metu. Todėl svarbu suprasti, kokia yra miego įtaka fizinei, emocinei ir socialinei bei kognityvinei raidai.

Miego įtaka fizinei raidai. Visų pirma, miego kokybę daugiausiai išduoda fizinis kūnas. Jo siunčiamus signalus galima atpažinti bene lengviausiai. Informacija, kuo naudingas miegas ir kokios yra miego problemų pasekmės fizinei raidai yra pateikiama 2 paveiksle.

Išanalizavus miego įtaką fizinei raidai, galima pastebėti, kad vaikai, kurie miega nepakankamai, „tampa mažiau atsparūs įvairioms ligoms ir infekcijoms.“ (Dailidavičiūtė, 2022, p. 15). Nekokybiškas miegas vaikams gali sukelti nuolatinį mieguistumo jausmą, vangumą ar netgi pasireikšti hiperaktyvumu (Dailidavičiūtė, 2022; Kirsch, 2015). World Health Organization (2019), Medic (2017), Mindell (2018), taip pat pastebi, kad miego trūkumas gali turėti įtakos nutukimui, hipertenzijai, diabetui. Nekokybiškas miegas gali iškreipti pojūčius, o tuo pačiu padidinti nelaimingų atsitikimų riziką (Dailidavičiūtė, 2022; Liu ir kt., 2019; Paruthi ir kt., 2016).



3 pav. Miego įtaka emocinei ir socialinei raidai

(Sudaryta darbo autorius pagal Dailidavičiūtė, 2022; Suni, Vyas, 2024; Paruthi ir kt., 2016; Deshpande ir kt., 2022)

Miego įtaka emocinei ir socialinei raidai. Nors miego poreikis yra individualus, tiek suaugusiems, tiek įvairaus amžiaus vaikams miegas yra labai svarbus ir naudingas. Miego kokybės ir (ar) kiekybės trūkumas gali neigiamai paveikti emocinę ir socialinę raidą. Todėl svarbu aptarti kokybiško miego naudą ir nekokybiško miego pasekmes (žr. 3 pav.).

Dažnai pastebima, kad nekokybiškai pailsėję vaikai rytais būna prastos nuotaikos, vengia socialinio kontakto su kitais. Paklausti, kodėl jų nuotaika tokia ir (ar), kodėl neįsitraukia į veiklas, dažnas atsakymas: „neišsimegojau“. Tai tik įrodo, kad miegas turi įtakos emociniam ir socialiniam

vaiko vystymuisi. Ikimokyklinio ar priešmokyklinio amžiaus vaikai dažniausiai supranta, kad jiems trūksta kokybiško miego. Tačiau retas ankstyvojo amžiaus vaikas gali tai nusakyti, todėl suaugusieji, praleidžiantys daugiausiai laiko su vaiku, turėtų pastebėti, ar vaikas kokybiškai išsimiega.

Apibendrinant miego įtaką fizinei, emocinei ir socialinei galima teigti, kad kokybiškas miegas yra svarbus visoms išvardintoms raidos sritims. Kaip jau buvo minėta, visos raidos sritys yra tarpusavyje susijusios, todėl kokybiško miego nauda ir miego kokybės bei kiekybės trukumas gali atsiliepti, ne vienai raidos sričiai, o kelioms arba visoms sritims.

Pietų pogrulio ir nakties miego sąsajos

Nenuostabu, kad miegas sudaro didelę dalį laiko mūsų gyvenime. Anot Medic ir kt., miegas yra vienas iš būtinųjų fiziologinių poreikių, taip pat, kaip vandens ir maisto poreikis. Pasak Mindell ir Williamson (2018), svarbu nepamiršti, kad miego poreikis, kaip ir kiti fiziologiniai poreikiai yra individualūs ir gali skirtis dėl amžiaus, gyvenimo būdo, sveikatos būklės ir pan. Tačiau dažniausia rekomenduojama atkreipti dėmesį į miego trukmę pagal žmogaus amžių (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Rekomenduojama miego trukmė pagal amžių

(Sudaryta darbo autorius pagal Great Ormond Street Hospital, 2023; Suni, Vyas, 2024; Deshpande ir kt., 2022)

Žmogaus amžius (metais)	Rekomenduojama miego trukmė per parą
0-3 mėn.	16-18 valandų, įskaitant dienos miegą
4-12 mėn.	12-16 valandų, įskaitant dienos miegą
1-2 m.	11-14 valandų, įskaitant dienos miegą
3-5 m.	10-13 valandų, įskaitant dienos miegą
6-12 m.	9-12 valandų
13-18 m.	8-10 valandų

Galima pastebėti, kad rengiant rekomendacijas buvo atsižvelgta į individualų miego poreikį. Rekomenduojamos valandos pagal tam tikrą amžiaus tarpsnį svyruoja nuo 3 iki 5 valandų miego per parą. Tačiau Dailidavičiūtė (2022) teigia, kad dažnai yra nesilaikoma miego trukmės rekomendacijų pagal vaiko amžių ir vaikai miega per trumpai. Dažniausiai taip yra dėl tėvų žinių trūkumo apie vaikų miego ypatumus ir (ar) objektyvių taisyklių nebuvimo bei nenuoseklus jų laikymosi (Dailidavičiūtė, 2022; Deshpande ir kt., 2022).

Pastaruoju metu, dažnai kalbama apie pietų poilsio organizavimo iššūkius ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Pietų pogrulio atsisakymas nereiškia, kad atsisakoma poilsio. „Jei įstaigoje vaikų ugdymas vykdomas ilgiau nei 4 val., turi būti organizuojamas vaikų maitinimas ir poilsis tam skirtose patalpose ir (ar) pritaikytose erdvėse.“ (Dėl Lietuvos higienos normos HN 75:2016 „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymo bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo, 2010).

Formaliai Lietuvoje pietų miegas ikimokyklinio ugdymo įstaigose niekada nebuvo privalomas. Tačiau pogrulis po pietų ikimokyklinio ugdymo įstaigose buvo tapęs tarsi kultūros dalimi. Anksčiau apie pietų pogrulį, kaip apie problemą, nebuvo dažnai girdima. Galima svarstyti, ar tai nebuvo problema, o gal ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų tėvai apie tai nedrįso kalbėti. Bet kokių atvejų, šiuo metu ikimokyklinės ugdymo įstaigos privalo sudaryti sąlygas vaikams ilsėtis ne tik lovoje. O tai dažniausiai kelia daug iššūkių žmonėms, dirbantiems ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Organizuojant pietų poilsį ne lovoje, dažniausiai kyla šie organizaciniai klausimai: kas prižiūrės ne lovoje besilįsinčius vaikus; kokiose patalpose jie galės ilsėtis; kokia veikla jie užsiims?

Jeigu grupėje dalis vaikų ilsisi miegant, o kiti ilsisi kitokiais būdais, grupės mokytojai patiria didelių sunkumų (Gilboord, 2014). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos priima skirtingus sprendimus, kaip bus organizuojamas pietų poilsis skirtingai besilįsintiems vaikams.

Nors kiekvienas vaikas yra individualus, matomos tendencijos, kaip trumpėja vaiko miego trukmė. Kaip jau minėta, pagal žmogaus amžių yra rekomenduojama miego trukmė, pavyzdžiui: nuo gimimo iki 3 mėnesių rekomenduojama miegoti 16-18 valandų per parą. Todėl normalu, kad toks valandų skaičius per parą nėra išmiegamas vienu kartu ir yra pasidalinęs į keletą kartų.

Išanalizavus Staton ir kt. (2020) literatūrą, galima miegą apibūdinti, kaip:

- daugiafazį - kai per parą miegama 3 ir daugiau kartų;
- dvifazį - kai per parą miegama 2 kartus (1 kartą miegama dienos metu)
- vienfazį - kai per parą miegama 1 kartą (nakties metu)

Galima teigti, kad iš daugiafazio miego į dvifazį miegą vaikai dažniausiai pereina natūraliai. Tačiau iki šiol kyla sunkumų susitarti, kada vaikų miegas turėtų tapti vienfazis (Staton ir kt., 2020). Lietuvoje apie pietų pogulio atsisakymą ir poilsio alternatyvas pradėta kalbėti neseniai, tačiau kitų šalių praktikos labai skirtingos: vienoje šalyje vaikai nebemiega pietų jau nuo 2-3 metų, kitose laikomasi tradicijų, kad vaikai miega pietų miego iki mokyklinio amžiaus, dar kitose šalyse labai stengiamasi atsižvelgti į skirtingus vaikų poilsio poreikius ir leidžiami keli skirtingi būdai.

Nors daugelyje šalių vaikai gulasi pogulio iki mokyklinio amžiaus, tačiau Kinijoje miegoti pietų miego visoms amžiaus grupėms yra įprasta ir laikomasi nuomonės, kad tai yra sveikos gyvensenos dalis (Liu ir kt., 2019). Pamokos Kinijoje dažniausiai vyksta 8.00-16.00 valandomis (Liu ir kt., 2019). Toks pamokų laikas lyginant su Lietuvos mokyklomis yra gan neįprastas, ypač pradinių klasių mokiniams. Tačiau, pasak Liu ir kt. (2019), „Mokiniai turi ilgą pietų pertrauką (šį tyrime nuo 11:10 iki 13:25), prieš pradedami pamokas po pietų. Ši ilga pertrauka ir pailgėjusi mokymosi diena suteikia vaikams pakankamai laiko (~1–1,5 val.) pamiegoti po pietų tiek mokykloje, tiek namuose.“. Taigi, galima teigti, kad pietų pogulio atsisakymo laikui įtakos turi ir kultūriniai veiksniai.

Kita vertus, Summer ir Vyas (2024) teigia, kad vaikai iš dvifazio į vienfazį miegą pereina nuo 4 metų ir vaikų amžiui didėjant, pietų miegą miegančių vaikų procentas vis mažėja.

Anot Gilbord (2014), Smith, Edmed, Staton, Pattison ir Thorpe (2019), yra nustatyta, kad 3-5 metų amžiaus vaikai, miegantys dieną, trumpiau miega naktį, o ilgiau miegantys naktį - rečiau miega dienos metu. Atrodytų, kad tai yra įprastas reiškinys. Tačiau tai svarbu paminėti, kad tėvai suprastų, jog vaikas turėtų išmiegoti rekomenduojamą miego trukmę per parą, neatsižvelgiant į tai, ar pasirenkamas vienfazis, dvifazis ar daugiafazis miegas.

Jeigu mokytojai pastebi požymius, kad vaikui trūksta kokybiško miego, jie turėtų pasiteirauti tėvų apie jų vaiko miego grafiką ir ieškoti sprendimo būdų, kaip pagerinti ugdytinių miegą (Gilbord, 2014). Mokytojai, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pastebėję nekokybiškai pailsėjusius vaikus, turėtų sudaryti sąlygas tokiems vaikams pailsėti papildomai (Ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos, 2015). Papildomai pailsėję ugdytiniai bus produktyvesni ir aktyvesni veiklose.

Tėvams kalbant apie norą atsisakyti vaikų pietų miego, dažniausiai girdimos priežastis yra tokios: vaikai sunkiai užmiega naktį ir todėl - sunkiai keliai rytais. Tačiau visiškas pietų miego atsisakymas nėra išeitis, kaip išvengti šių sunkumų. Pasak Summer ir Vyas (2024), tėvai neturėtų nutraukti vaiko pietų miego iš karto, dienos miego trukmę reikėtų mažinti palaipsniui. Galbūt, sumažėjusi dienos miego trukmė padės vaikui laiku užmigti naktį ir nereikės visiškai atsisakyti pietų miego ir jo teikiamos naudos. Anot Summer ir Vyas (2024), tėvai turi atkreipti dėmesį į besikeičiančius savo vaiko poreikius ir prisitaikyti, kad pasikeitę poreikiai būtų patenkinti. Summer ir Vyas (2024) pabrėžia, kad dažniausiai vaikai nustoja miegoti dienos metu natūraliai, tačiau yra tam tikri požymiai, kurie parodo, jog vaikas yra pasirengęs nutraukti pietų miegą. Kaip teigia Great Ormond Street Hospital, (2023) ir Mindell, Williamson, (2018) Svarbi yra ir miego kokybė. Jai turi įtakos miego higienai svarbūs veiksniai: rutina, aplinka, fizinis aktyvumas, mityba, informacinės ir komunikacinės technologijos bei savireguliacija.

Apibendrinant, galima teigti, kad pietų pogulis turi didelę reikšmę fizinei ir emocinei raidai, ugdant 5-6 metų amžiaus vaikus. Svarbu suprasti 5-6 metų amžiaus vaikų raidos ypatumus, kokia yra miego įtaka vaikų vystymuisi, kokios yra sąsajos tarp pietų pogulio ir nakties miego, bei, kokie yra tėvų ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendradarbiavimo ypatumai organizuojant pietų pogulį.

2. TĖVŲ IR PEDAGOGŲ NUOMONĖS APIE PIETŲ POGULIO REIKŠMĘ 5-6 METŲ AMŽIAUS VAIKŲ FIZINEI IR EMOCINEI RAIDAI TYRIMAS

Tyrimo metodika. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas apklausos (raštu) tyrimo metodas, atliekant kiekybinį tyrimą. Šis metodas buvo pasirinktas norint gauti daugiau duomenų palyginimui bei siekiant nuoširdžių respondentų atsakymų.

Apklausomis (raštu) buvo pasidalinta su tėvais (globėjais), kurie augina 5-6 metų amžiaus vaikus bei ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogais. Apklauso (raštu) anketos tėvams (globėjams) ir pedagogams buvo pateiktos atskiros. Siekiant gauti reikšmingus duomenis, dalis klausimų tėvų (globėjų) ir pedagogų anketose skyrėsi.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vyko 2024 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais. Apklauso (raštu) buvo patalpintos į internetinę svetainę <https://www.manoapklausa.lt>. Tokiu būdu buvo užtikrinamas respondentų anonimiškumas ir galimybė išreikšti nuoširdžią nuomonę. Į anketą skirtą tėvams (globėjams) auginantiems 5-6 metų amžiaus vaikus atsakė 68 respondentai. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams skirta anketa buvo atsakyta 44 respondentų.

Tyrimo instrumentarijus buvo rengiamas remiantis išanalizuota mokslinė literatūra. Rengiant apklauso (raštu) anketas tėvams (globėjams) ir pedagogams, pirmiausiai buvo išskirtos teorinės sąvokos, autoriai ir teoriniai kriterijai. Tyrimo instrumentarijuje buvo nurodyti klausimai, jų reikšmingumas bei atsakymų interpretacijos ribos.

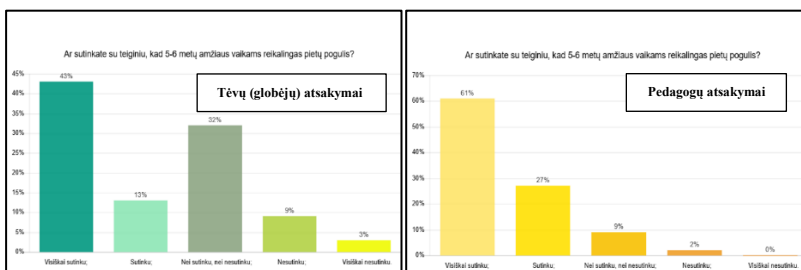
Apklauso (raštu) anketą tėvams (globėjams), auginantiems 5-6 metų amžiaus vaikus, sudarė 15 klausimų. Iš jų 3 klausimai buvo demografiniai, kurie atskleidė respondentų lytį, amžių ir išsilavinimą. Iš 15 klausimų buvo pateikti 12 uždaro tipo klausimų ir 3 atviro tipo.

Apklauso (raštu) anketą ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams sudarė 16 klausimų. Iš jų 4 klausimai buvo demografiniai, kurie atskleidė respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir pedagoginio darbo stažą. Iš 16 klausimų buvo pateikti 8 uždaro tipo ir 8 atviro tipo klausimai.

Uždaro tipo klausimus buvo stengiamasi sudaryti taip, kad jie būtų aiškūs, lengvai suprantami ir respondentai turėtų galimybę išreikšti savo nuomonę ją parašydami arba pasirinkdami vieną ar kelis atsakymo variantus.

Tyrimo rezultatai

Pirmuoju klausimu buvo norima sužinoti, ar respondentai sutinka su teiginiu, kad 5-6 metų amžiaus vaikams reikalingas pietų pogulis. Rezultatai pateikiami 4 paveiksle.



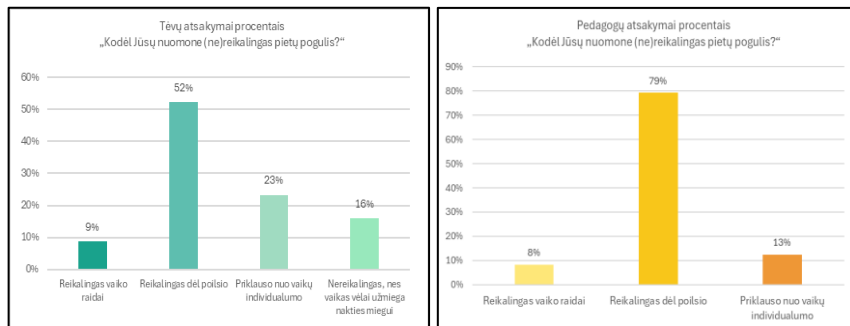
4 pav. Tėvų (globėjų) ir pedagogų atsakymai procentais „Ar sutinkate su teiginiu, kad 5-6 metų amžiaus vaikams reikalingas pietų pogulis?“

(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Tyrimo rezultatai parodė, kad 56 proc. tėvų ar globėjų, auginančių 5-6 metų amžiaus vaikus ir 88 proc. ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų sutinka su teiginiu, kad 5-6 metų amžiaus vaikams reikalingas pietų pogulis. 32 proc. tėvų (globėjų) ir 9 proc. pedagogų nei sutinka, nei nesutinka. Nesutinka su šiuo teiginiu 12 proc. tėvų (globėjų) ir 2 proc. pedagogų.

Galima teigti, kad dauguma respondentų išreiškė nuomonę, kad 5-6 metų amžiaus vaikams reikalingas pietų pogulis. Tačiau pastebima, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus ugdantys pedagogai labiau sutinka su teiginiu, kad 5-6 metų amžiaus vaikams reikalingas pietų pogulis nei tėvai, auginantys 5-6 metų amžiaus vaikus.

Klausimo „Kodėl Jūsų nuomone (ne)reikalingas pietų pogulis?“ atsakymai, gauti tėvų (globėjų) apklausos metu, buvo suskirstyti į 4 kategorijas. Pedagogų atsakymai buvo suskirstyti į 3 kategorijas. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas procentais 5 paveiksle.

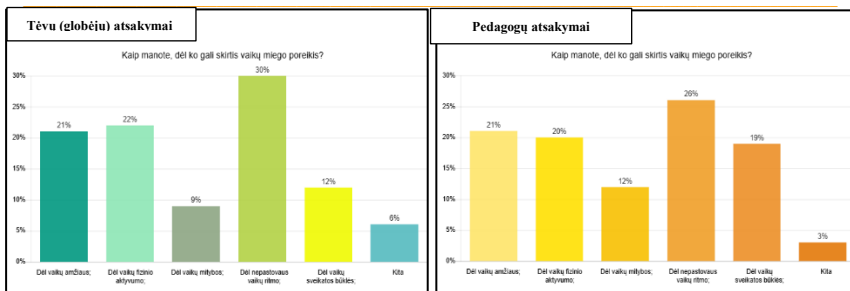


5 pav. Tėvų (globėjų) ir pedagogų atsakymai procentais „Kodėl Jūsų nuomone (ne)reikalingas pietų pogulis?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Iš gautų rezultatų matyti, kad 52 proc. tėvų (globėjų) ir 79 proc. pedagogų patvirtino, kad pietų pogulis reikalingas dėl poilsio. 23 proc. tėvų (globėjų) ir 13 proc. pedagogų teigia, kad pietų pogulio reikalingumas priklauso nuo vaikų individualumo. 16 proc. tėvų (globėjų) pasisakė, kad pietų pogulis nereikalingas, nes vaikai vėlai užmiega nakties miegui. 9 proc. tėvų (globėjų) ir 8 proc. pedagogų įvardino, kad pietų pogulis reikalingas vaiko raidai.

Apibendrinant atsakymus, galima teigti, kad tėvų (globėjų) ir pedagogų nuomonė sutapo dalinai, t.y., didžioji dauguma tėvų (globėjų) ir pedagogų mano, kad pietų pogulis reikalingas dėl poilsio. Tačiau, tik maža dalis tėvų išreiškė nuomonę, kad pietų pogulis nereikalingas, nes vaikai vėlai užmiega naktį.

Į klausimą „Kaip manote, dėl ko gali skirtis vaikų miego poreikis?“ (žr. 6 pav.) respondentų atsakymai rodo, kad 30 proc. tėvų (globėjų) ir 26 proc. pedagogų mano, kad vaikų miego poreikis gali skirtis dėl nepastovaus vaikų ritmo. 22 proc. tėvų (globėjų) ir 20 proc. pedagogų mano, kad dėl vaikų fizinio aktyvumo. Tiek pat procentų (21 proc.) tėvų (globėjų) ir pedagogų mano, kad dėl vaikų amžiaus. Nuomonę, kad vaikų miego poreikis gali skirtis dėl vaikų sveikatos būklės išreiškė 12 proc. tėvų (globėjų) ir 19 proc. pedagogų; dėl vaikų mitybos – 9 proc. tėvų (globėjų) ir 12 proc. pedagogų. 6 proc. tėvų (globėjų) pasirinko variantą „Kita“ ir pateikė tokią nuomonę: „Nes mes visi gimstame skirtingi. Vienas iš pagrindinių poreikių yra miegas, bet tai nereiškia, kad jis turi būti pietų pogulis.“; „Dėl skirtingo miego poreikio“; „Būna, bet labai retai, kad vaikai neužmiega, tokiems vaikams miego nereikia.“; „Dėl individualaus vystymosi“; „Kiekvienas vaikas individualus“; „Visos išvardintos priežastys“; „Gal dėl prigimties?“, „Dėl dienos ritmo. Priklauso kada vaikas keliai ir kada eina miegoti“; „Dėl įgimtų savybių (kaip, pavyzdžiui, neurologinis jautrumas), kurios lemia skirtingus fiziologinius poreikius“; „Šeimos gyvenimo ritmo“. 3 proc. pedagogų pasirinkę „Kita“ variantą pateikė savo nuomonę: „Dėl individualių raidos ypatumų“; „Dėl tėvų nuomonės“; „Dėl genetinių veiksnių, emocinės būklės ar aplinkos sąlygų, tokių kaip triukšmas ar apšvietimas.“; „Būna individualūs atvejai“.



6 pav. Tėvų (globėjų) ir pedagogų atsakymai procentais
 „Kaip manote, dėl ko gali skirtis vaikų miego poreikis?“
 (Sudaryta darbo autorių, 2026)

Apibendrinant tėvų ir pedagogų atsakymus, galima pastebėti, kad jų nuomonė mažai skiriasi. Tiek tėvų, tiek pedagogų duomenimis, vaikų miego poreikis labiausiai gali skirtis dėl nepastovaus vaikų ritmo.

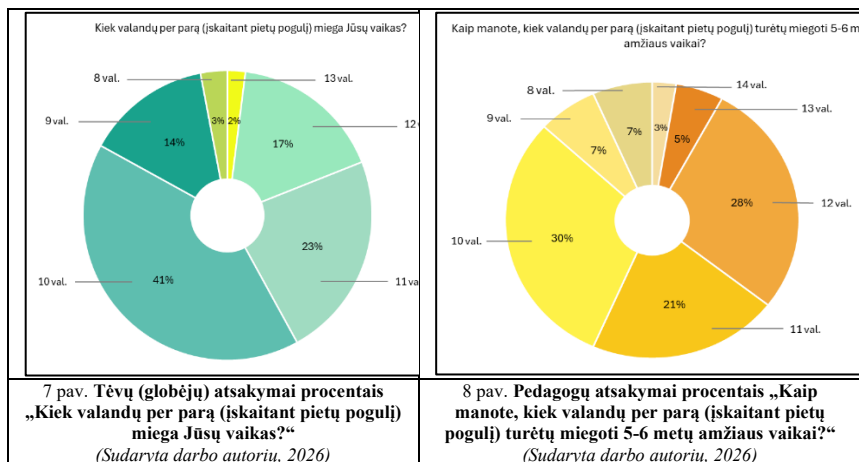
Ketvirtasis anketos klausimas tėvams ir pedagogams, atsižvelgiant į situaciją, šiek tiek skyrėsi, tačiau, tuo pačiu buvo panašūs. Tėvams buvo užduotas klausimas: „Kiek valandų per parą (įskaitant pietų pogulį) miega Jūsų vaikas?“. Pedagogų buvo klausta: „Kaip manote, kiek valandų per parą (įskaitant pietų pogulį) turėtų miegoti 5-6 metų amžiaus vaikai?“. Tėvų (globėjų) atsakymai buvo suskirstyti į 6 kategorijas pagal valandas ir pateikiami procentais 7 paveiksle. Išanalizuoti pedagogų atsakymai pateikiami 8 paveiksle. Jie buvo suskirstyti į 7 kategorijas pagal valandas.

Iš pateiktų duomenų galima pastebėti jog 41 proc. tėvų (globėjų) nurodė, kad Jų vaikas miega 10 valandų per parą (įskaitant pietų pogulį). 23 proc. respondentų nurodė, kad jų vaikas miega 11 valandų, 17 proc. - 12 valandų, 14 proc. - 9 valandas, 3 proc. - 8 valandas, 2 proc. - 13 valandų.

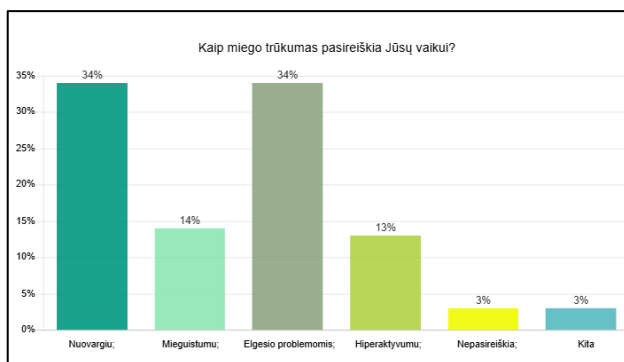
Remiantis tėvų atsakymais, galima teigti, kad didžiausia dalis vaikų miega 10 valandų per parą (įskaitant pietų pogulį).

Kaip rodo gauti rezultatai, 30 proc. ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų mano, kad 5-6 metų amžiaus vaikai per parą (įskaitant pietų pogulį) turėtų miegoti 10 valandų. Šiek tiek mažiau respondentų (28 proc.) mano, kad vaikai turėtų miegoti 12 valandų, 21 proc. - 11 valandų. Po 7 proc. respondentų atsakė, kad 5-6 metų amžiaus vaikai per parą (įskaitant pietų pogulį) turėtų miegoti 8 ir 9 valandas, 5 proc. - 13 valandų, 3 proc. - 14 valandų.

Apibendrinant pedagogų atsakymus, didžiausia pedagogų dalis galvoja, kad 5-6 metų amžiaus vaikai turėtų miegoti 10 valandų per parą (įskaitant pietų pogulį). Kita vertus, gauti duomenys iš tėvų (globėjų) ir pedagogų yra panašūs. Kadangi daugelis vaikų miega rekomenduojamą miego trukmę, tai daugelio pedagogų nuomonė sutampa su rekomenduojama miego trukme.



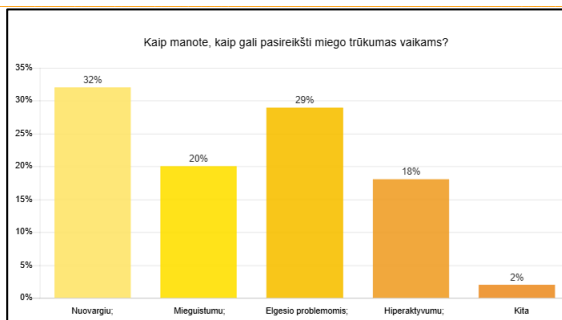
Penktuoju klausimu buvo siekiama sužinoti tėvų nuomonę, kaip miego trūkumas pasireiškia jų vaikui. Pedagogams irgi buvo pateiktas panašus klausimas: „Kaip manote, kaip gali pasireikšti miego trūkumas vaikams?“. Gauti rezultatai pateikiami 9 ir 10 paveiksluose.



9 pav. Tėvų (globėjų) atsakymai procentais „Kaip miego trūkumas pasireiškia Jūsų vaikui?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Analizuojant duomenis, gautus tėvų (globėjų) apklausos metu, 34 proc. respondentų teigia, kad jų vaikams miego trūkumas pasireiškia nuovargiu. Tiek pat procentų (34 proc.) respondentų teigia, kad miego trūkumas jų vaikams pasireiškia elgesio problemomis. 14 proc. respondentų pastebi vaikų mieguištumą, 13 proc. - hiperaktyvumą. 3 proc. tėvų teigia, kad jų vaikui miego trūkumas nepasireiškia. 3 proc. pasirinko variantą „Kita“, įvardino šiuos miego trūkumo pasireiškimus: „Izlumų, pykčio priepuolių“, „Emociniu dirglumu, dėmesio koncentracijos problemomis“, „jaučiasi susierzinimas“, „Miego trūkumas dienos metu pasireiškia prastu miegu naktį“.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad miego trūkumas vaikams dažniausiai pasireiškia nuovargiu ir elgesio problemomis.

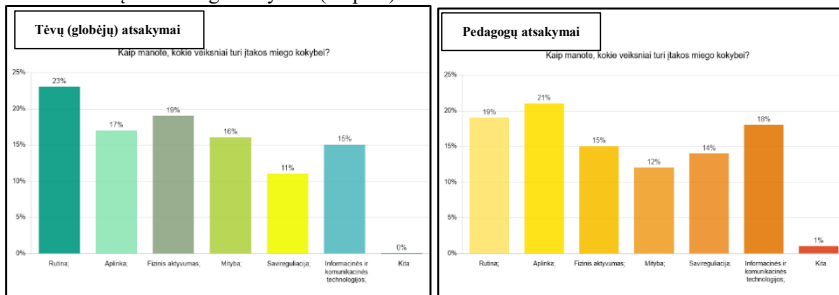


10 pav. **Pedagogų atsakymai procentais**
„Kaip manote, kaip gali pasireikšti miego trūkumas vaikams?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Tai patvirtina ir pedagogų apklausos rezultatai: t.y., 32 proc. pedagogų mano, kad vaikų miego trūkumas gali pasireikšti nuovargiu, 29 proc. respondentų mano, kad elgesio problemomis, 20 proc. - mieguistumu, 18 proc. - hiperaktyvumu. „Kita“ variantą pasirinkę 2 proc. respondentų paminėjo: „agresija, pykčio priepuoliais, negebėjimu susikaupti.“; „Izlumui“ „Visomis“.

Apibendrinant penktojo klausimo atsakymus, galima teigti, kad tėvų (globėjų) pastebėjimai ir pedagogų nuomonė daugeliu aspektų sutampa.

Šeštasis klausimas buvo skirtas tėvams (globėjams) ir pedagogams „Kaip manote, kokie veiksniai turi įtakos miego kokybei? (11 pav.)

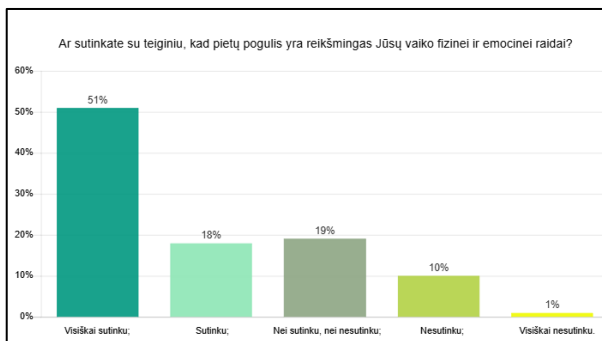


11 pav. **Tėvų (globėjų) ir pedagogų atsakymai procentais**
„Kaip manote, kokie veiksniai turi įtakos miego kokybei?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Analizuojant gautus duomenis, pastebima, kad tėvai nurodė rutiną (23 proc.), fizinį aktyvumą (19 proc.), aplinką (17 proc.), mitybą (16 proc.) bei informacines ir komunikacines technologijas (15 proc.). Tuo tarpu pedagogai pažymėjo kitokį priežastingumą: aplinka (21 proc.), rutina (19 proc.), informacinės ir komunikacinės technologijos (18 proc.), fizinis aktyvumas (15 proc.).

Apibendrinant šeštąjį klausimą, galima teigti, kad tėvų (globėjų) ir pedagogų nuomonė išsiskyrė. Tėvai mano, kad miego kokybei turi įtakos rutina, o pedagogai mano, kad miego kokybei įtakos turi aplinka.

Septintasis klausimas „Ar sutinkate su teiginiu, kad pietų pogulis yra reikšmingas jūsų vaiko fizinei ir emocinei raidai?“ buvo skirtas tėvams (globėjams) (žr. 12 pav.).



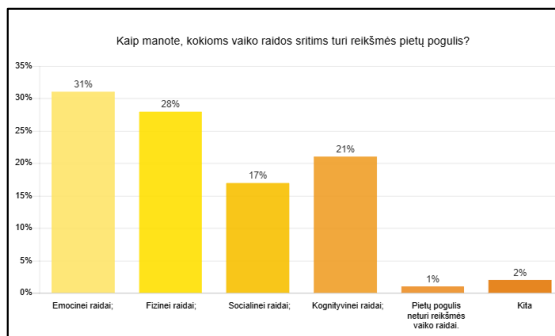
12 pav. Tėvų (globėjų) atsakymai procentais „Ar sutinkate su teiginiu, kad pietų pogulis yra reikšmingas Jūsų vaiko fizinei ir emocinei raidai?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Rezultatai atskleidė, kad 51 proc. tėvų (globėjų) visiškai sutinka su teiginiu, kad pietų pogulis yra reikšmingas jų vaiko fizinei ir emocinei raidai. Nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu 19 proc. respondentų. Sutinka su teiginiu, kad pietų pogulis yra reikšmingas jų vaiko fizinei ir emocinei raidai 18 proc. respondentų, nesutinka – 10 proc., visiškai nesutinka – 1 proc..

Apibendrinant, galima teigti, kad dauguma tėvų (globėjų) pripažįsta, kad pietų pogulis yra reikšmingas jų vaiko fizinei ir emocinei raidai.

Septintas klausimas, pateiktas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams, buvo „Kaip manote, kokioms vaiko raidos sritims turi reikšmės pietų pogulis?“ (13 pav.).

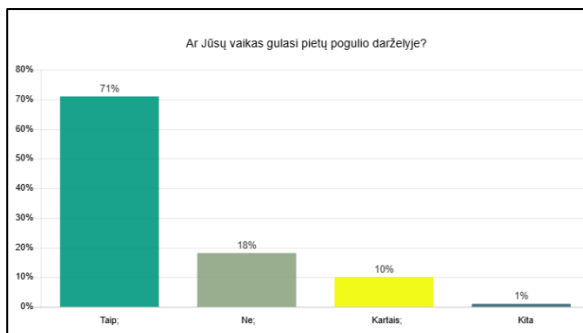
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 31 proc. pedagogų mano, kad pietų pogulis turi reikšmės emocinei vaiko raidai. 28 proc. respondentų mano, kad turi reikšmės fizinei raidai, 21 proc. - kognityvinei raidai, 17 proc. - socialinei raidai. 2 proc. pasirinko variantą „Kitą“, išreikšdami savo nuomonę: „Visoms“; „Taip turi“; „Visoms raidos sritims turi teigiamą įtaką“. 1 proc. respondentų mano, kad pietų pogulis neturi reikšmės vaiko raidai.



13 pav. Pedagogų atsakymai procentais „Kaip manote, kokioms vaiko raidos sritims turi reikšmės pietų pogulis?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Apibendrinant pedagogų atsakymus, galima teigti, kad daugiausiai procentų respondentų mano, kad pietų pogulis turi reikšmės emocinei raidai.

Aštuntuoju klausimu tėvams (globėjams) buvo siekiama išsiaiškinti, ar jų vaikas gulasi pietų pogulio darželyje (žr. 14 pav.).

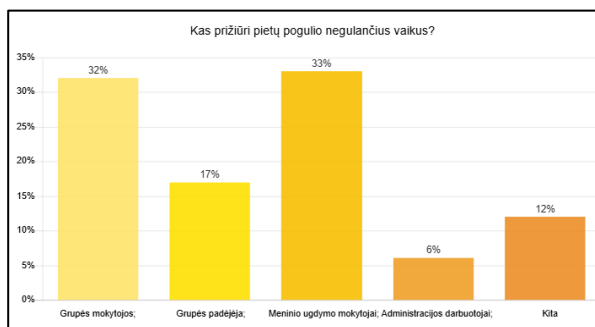


14 pav. Tėvų (globėjų) atsakymai procentais „Ar Jūsų vaikas gulasi pietų pogulio darželyje?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Rezultatai parodė, kad 71 proc. respondentų auginami 5-6 metų amžiaus vaikai gulasi pietų pogulio darželyje. 18 proc. respondentų į klausimą atsakė „Ne“. 10 proc. respondentų teigia, kad jų vaikai gulasi pietų pogulio darželyje kartais. 1 proc. pasirinko variantą „Kita“, kuriame įrašė savo atsakymą „Nenori bet yra guldomas“.

Apibendrinant aštuntąjį klausimą tėvams, daugelis jų 5-6 metų amžiaus vaikų gulasi pietų pogulio darželyje.

Aštuntas klausimas skirtas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams buvo „Kas prižiūri pietų pogulio negulančius vaikus?“ (žr.15 pav.).



15 pav. Pedagogų atsakymai procentais „Kas prižiūri pietų pogulio negulančius vaikus?“
(Sudaryta darbo autorių, 2026)

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, 33 proc. pedagogų teigia, kad pietų pogulio negulančius vaikus prižiūri meninio ugdymo mokytojai. 32 proc. respondentų teigia, kad pietų pogulio negulančius vaikus prižiūri grupės mokytojos, 17 proc. - grupės padėjėja. 12 proc. respondentų pasirinko variantą „Kita“ („kartais specialistai“; „Švietimo pagalbos specialistai“; „švietimo pagalbos specialistai“; „Skirtingose įstaigose ši situacija sprendžiama skirtingai.“; „Socialinis darbuotojas, logopedai, sporto mokytojas.“; „Labai reti tokie poreikiai buvo.. tėvai vesdavosi į namus.“).

Apibendrinant, galima teigti, kad daugiausiai respondentų nurodė jog pietų pogulio negulanti vaikus prižiūri meninio ugdymo mokytojos arba grupės mokytojos.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pietų pogulis turi įtakos visoms 4 raidos sritims (įskaitant ir socialinę bei kognityvinę). Kiekvieno vaiko miego poreikiai gali skirtis ir 5-6 metų amžiaus vaikai pietų pogulio dažniausiai atsisto natūraliai, todėl svarbu, kad tėvai ir ikimokyklinė ugdymo įstaiga bendradarbiautų, organizuojant pietų pogulį bei sudarytų palankias sąlygas laipsniškam perėjimui iš dvifazio į vienfazį miegą.
2. Sužinojus tėvų ir pedagogų nuomonę, paaiškėjo, kad:
 - tiek tėvai, tiek pedagogai supranta pietų pogulio reikšmę 5-6 metų amžiaus vaikų fizinei ir emocinei raidai;
 - abi respondentų grupės supranta, kad miego kokybei gali turėti įtakos įvairūs veiksniai, tokie kaip: rutina, aplinka, fizinis aktyvumas, mityba, savireguliacija, informacinės ir komunikacinės technologijos;
 - apklausos dalyviai pripažįsta individualius vaiko poreikius;
 - daugiau, kaip pusė respondentų teigia, kad vaikai yra pasiruošę nutraukti pietų pogulį kai sunku užmigti dienos metu arba visai neužmiegame.

LITERATŪRA

1. Beyazit, U., Akkuş, S. Y., & Ayhan, A. B. (2023). Predictor role of parental neglect on socio-emotional and moral development and behavioral problems in children. *Theory and Practice in Child Development*, 3(2), 98–118. <https://www.tpicd.org/index.php/tpicd/article/view/67>
2. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2021). *Raida*. Lietuvių kalbos institutas. <https://ekalba.lt/dabartines-lietuviu-kalbos-zodynas/raida>
3. Dailidavičiūtė, D. (2022). *Jonavos miesto 3–6 metų amžiaus vaikų sveikatos sąsajos su miego trukme, fiziniu aktyvumu ir sėdima veikla* (Magistro baigiamasis darbas). Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/f8aa69ff-bee3-4c93-9fd2-ed2140375a0e/content>
4. Deshpande, P., Salcedo, B., & Haq, C. (2022). Common sleep disorders in children. *American Family Physician*, 105(2), 168–176. <https://escholarship.org/uc/item/3964z9kx>
5. Gilboord, M. (2014). *Naptime in full-day kindergarten* (Master's thesis, Queen's University). <https://qspace.library.queensu.ca/server/api/core/bitstreams/17b03eba-f579-467d-b171-f36d9f14e4e9/content>
6. Great Ormond Street Hospital. (2023). *Sleep hygiene in children and young people*. <https://www.gosh.nhs.uk/conditions-and-treatments/procedures-and-treatments/sleep-hygiene-children/>
7. Kirsch, D., Benca, R., & Eichler, A. (2015). *Stages and architecture of normal sleep*. UpToDate. <https://medilib.ir/uptodate/show/7710>
8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2018). *Pedagogams ir tėvams apie penkerių–šešerių metų vaikų raidos ir ugdymo ypatumus: Metodinis leidinys*. <https://sodas.ugdome.lt/metodiniai-dokumentai/atsisiusti/8701/b075ecde-6e32-4692-83d3-2c84a1176dd1>
9. Liu, J., Feng, R., Ji, X., Cui, N., Raine, A., & Mednick, S. C. (2019). Midday napping in children: Associations between nap frequency and duration across cognitive, positive

- psychological well-being, behavioral, and metabolic health outcomes. *Sleep*, 42(9), zsz126. <https://doi.org/10.1093/sleep/zsz126>
10. Medic, G., Wille, M., & Hemels, M. E. (2017). Short- and long-term health consequences of sleep disruption. *Nature and Science of Sleep*, 9, 151–161. <https://doi.org/10.2147/NSS.S134864>
11. Mindell, J. A., & Williamson, A. A. (2018). Benefits of a bedtime routine in young children: Sleep, development, and beyond. *Sleep Medicine Reviews*, 40, 93–108. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.10.007>
12. Nacionalinė švietimo agentūra. (2024). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymosi pasiekimų aprašas*. <https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2024/02/Ikimokyklinio-amziaus-vaiku-ugdymosi-pasiekimu-aprasas.pdf>
13. Paruthi, S., Brooks, L. J., D'Ambrosio, C., Hall, W. A., Kotagal, S., Lloyd, R. M., ... Wise, M. S. (2016). Consensus statement of the American Academy of Sleep Medicine on the recommended amount of sleep for healthy children: Methodology and discussion. *Journal of Clinical Sleep Medicine*, 12(11), 1549–1561. <https://doi.org/10.5664/jcsm.6288>
14. Petruitytė, J., Perminaitė, R., & Mikulėnaitė, L. (2020). Vaikų psichomotorinės raidos tikrinimo ir kalbos bei bendravimo sutrikimų diagnostikos sąsajos. *Sveikatos mokslai*, 30(1), 114–117. https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2020/03/2020-SM11MAKETAS_Spauda_1-218-114-117.pdf
15. Prasauskienė, A., & Rudaitienė, R. (2021). *Veiksniai, turintys įtakos ankstyvajai vaiko raidai ir vaikystės puoselėjimo principai*. <https://www.kaunoklinikos.lt/media/1.1.1.%20rodiklis.%20Veiksniai%20turintys%20%C4%AFtakos%20ankstyvajai%20vaiko%20raidai.pdf>
16. Slušnys, L., & Šukytė, D. (2016). *Ką gali mokytojas*. Tyto alba.
17. Smith, S. S., Edmed, S. L., Staton, S. L., Pattinson, C. L., & Thorpe, K. J. (2019). Correlates of naptime behaviors in preschool-aged children. *Nature and Science of Sleep*, 11, 27–34. <https://doi.org/10.2147/NSS.S189165>
18. Staton, S., Rankin, P. S., Harding, M., Smith, S. S., Westwood, E., LeBourgeois, M. K., & Thorpe, K. J. (2020). Many naps, one nap, none: A systematic review and meta-analysis of napping patterns in children 0–12 years. *Sleep Medicine Reviews*, 50, 101247. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.101247>
19. Suni, E., & Vyas, N. (2024). *How much sleep do babies and kids need?* Sleep Foundation. <https://www.sleepfoundation.org/children-and-sleep/how-much-sleep-do-kids-need>
20. World Health Organization, United Nations Children's Fund, & World Bank Group. (2018). *Nurturing care for early childhood development: A framework for helping children survive and thrive to transform health and human potential*. World Health Organization. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/272603/9789241514064-eng.pdf>

THE IMPORTANCE OF AN AFTERNOON NAP FOR THE PHYSICAL AND EMOTIONAL DEVELOPMENT OF 5- TO 6-YEAR-OLD CHILDREN

GABRIELĖ SINKEVIČIENĖ^A, RAMUNĖ MASAITYTĖ^B

“Vilnelė” Nursery School, Kaunas

^B*Kauno kolegija Higher Education Institution, Lithuania*

ANNOTATION

Recently, there has been increasing discussion about the importance of the afternoon nap for preschool-aged children. A noticeable trend is that educators most often speak about the benefits of the afternoon nap, while parents of preschool-aged children tend to highlight its negative effects. Therefore, this topic is particularly relevant today, as reforms regarding the organization of afternoon rest are underway in preschool institutions. Consequently, the aim of this article is to reveal the importance of the afternoon nap for the physical and emotional development of 5- to 6-year-old children.

Objectives of the article:

- 1. To theoretically substantiate the importance of the afternoon nap for the physical and emotional development of 5- to 6-year-old children.*
- 2. To ascertain the opinions of parents and educators regarding the importance of the afternoon nap for the physical and emotional development of 5- to 6-year-old children.*

The research methods used include analysis of scientific literature and documents, as well as a survey (written). The results revealed that: the afternoon nap influences all four areas of development (including social and cognitive); each child's sleep needs may vary; children aged 5–6 years typically stop taking afternoon naps naturally.

Keywords: *afternoon nap, preschool-aged children, areas of development.*

STRESO VALDYMAS DIRBANT SU VAIKAIS, TURINČIAIS SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ

SNEŽANA ŠOSTAK, Dr. REGINA NAVICKIENĖ

Kolpingo kolegija, Lietuva

ANOTACIJA

Straipsnyje „Streso valdymas dirbant su vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių“ nagrinėjama streso įtaka pedagogų ir socialinių darbuotojų profesinei veiklai bei jų emocinei savijautai, dirbant su vaikais, turinčiais įvairių specialiųjų ugdymosi poreikių. Jame aptariamos pagrindinės streso priežastys šioje profesinėje srityje, tokios kaip emocinis krūvis, didelis atsakomybės lygis, bendravimo sunkumai ir individualių vaikų poreikių tenkinimo iššūkiai. Straipsnyje analizuojami efektyvūs streso valdymo metodai – emocinės savireguliacijos strategijos, socialinės paramos reikšmė, profesinio tobulėjimo svarba bei darbo aplinkos organizavimo veiksniai. Tyrimo teorinė analizė atskleidžia, kad tinkamai taikomi streso valdymo būdai gerina pedagogų psichologinę gerovę, didina darbo efektyvumą ir padeda kurti palankesnę ugdymo aplinką vaikams. Straipsnyje pateikiami pilotinio tyrimo rezultatai, kurie suteikia įvalgą tolimesniems tyrimams.

***Raktiniai žodžiai:** stresas, streso valdymas, vaikų specialieji poreikiai, pedagogai, socialiniai darbuotojai.*

ĮVADAS

Aktualumas ir problema. Specialistai – mokytojai, auklėtojai, logopedai, psichologai ir kiti pagalbos darbuotojai – kasdien susiduria su įvairiais iššūkiais, reikalaujančiais didelio emocinio pasirengimo, kantrybės ir profesionalumo. Darbas su vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių, neretai lydimas intensyvaus emocinio krūvio, nuolatinio poreikio prisitaikyti prie individualių poreikių, taip pat su neapibrėžtumu ir didėjančia atsakomybe už vaikų gerovę. Stresas šioje profesinėje veikloje tampa reikšminga problema. Lietuvoje atliktų tyrimų duomenimis, TALIS 2024 tyrime 73 proc. mokytojų nurodė, jog atsakomybė už mokinių pasiekimus jiems kelia didelį stresą, o 11 proc. teigė, kad jų darbas „labai“ neigiamai veikia jų psichinę sveikatą, 10 proc. – fizinę sveikatą. Pedagogai, dirbantys su tokiais vaikais, susiduria su papildomomis aplinkybėmis: reikalingas individualizuotas ugdymas, diferencijuoti metodai, glaudus bendradarbiavimas su specialistais bei tėvais, elgesio ar emocijų valdymo iššūkiai. Problemos mastas ir reikšmė profesinės veiklos kontekste ypač ryškūs, nes dėl nepakankamai valdomo streso pedagogai gali patirti profesinį išsekimą (ang. „burnout“), mažėti jų darbo efektyvumas, silpnėti gebėjimas teikti kokybišką pagalbą vaikams, turintiems specialiųjų poreikių. Darbas su vaikais dėl įvairių individualių poreikių, įtraukimo reikalavimų ir adaptacijų reikalauja didesnio emocinio ir metodologinio pasirengimo, todėl pedagogai dažniau susiduria su situacijomis, kurios leidžia stresui formuotis ir kauptis. Įvertinus tai, aktualu ne tik atkreipti dėmesį į bendrą pedagogų streso problemą Lietuvoje, bet ir ją sukonkretinti – išanalizuoti streso priežastis būtent pedagogų, dirbančių su vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių, profesinėje veikloje. Taigi, streso valdymas pedagogų, dirbančių su vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių, profesinėje veikloje yra ne tik individualus, bet ir sisteminis klausimas, susijęs su švietimo sistemos tvarumu, specialistų gerove ir vaikų ugdymosi sąlygų kokybe.

Tyrimo objektas: pedagogų, dirbančių su vaikais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, profesinėje veikloje patiriamas stresas ir jo valdymo ypatumai.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti pedagogų, dirbančių su vaikais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, profesinėje veikloje patiriamo streso priežastis ir atskleisti streso valdymo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti streso sampratą ir pagrindinius jo atsiradimą lemiančius veiksnius pedagoginėje veikloje.

2. Aptarti vaikų specialiųjų ugdymosi poreikių ypatumus ir jų sąsajas su pedagogų patiriamu stresu.
3. Atskleisti streso valdymo galimybes pedagogų, dirbančių su vaikais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, profesinėje veikloje, remiantis mokslinės literatūros analize ir pilotinio tyrimo rezultatais.

Darbo rengimo metodai: mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė ir sisteminimas. Pilotinis tyrimas - anketinė apklausa, grafinis vaizdavimas, išvadų formulavimas.

1. STRESO SAMPRATA TEORINIŲ ASPEKTŲ IR TYRIMŲ APŽVALGA

Vienas ankstyviausių reikšmingų indėlių streso sampratai padarė Hans Selye, kuris 1950-aisiais apibrėžė stresą kaip „nespecifinę organizmo reakciją į bet kokią poreikį“ (angl. the non-specific response of the body to any demand) (Selye, cit. literatūra). Tačiau nuo tada streso koncepcija išsiplėtė, įtraukiant ne tik fiziologines, bet ir psichologines bei socialines dimensijas.

Šiuolaikinėje literatūroje dažnai atskiriami keli elementai: stresorius (streso sukėlėjas), streso atsakas (reakcija organizme), ir streso poveikis (ilgesnio laikotarpio pasekmės). Ši diferenciacija padeda aiškiau suprasti procesą nuo priežasties iki pasekmės. Lu ir bendraautorai 2021 m. pristato streso sistemos modelį, kuriame stresas apibrėžiamas kaip organizmo homeostazės (vidinės pusiausvyros) iššūkis, kai tiek sisteminis, tiek vietinis stresas (ang. *local stress*) gali būti aktyvuoti.

Kai kuriuose šiuolaikiniuose darbų modeliuose stresas interpretuojamas ne tik kaip reakcija, bet kaip sistemos nesugebėjimas kontroliuoti svarbių kintamųjų (pvz., organizmo vidinių parametrų). Tokia perspektyva parodo streso reiškinį platesniame biologiniame kontekste. Apibendrinant galima teigti, kad stresas yra būseną, kuri kyla, kai organizmas suvokia (ar realiai patiria) išorinių ar vidinių veiksnių (stresorių) sukeltą disbalansą ar iššūkį jo pusiausvyrai ir reaguoja fiziologiniais, elgesinėmis ir psichologinėmis adaptacinėmis reakcijomis, siekdamas atstatyti pusiausvyrą arba prisitaikyti prie pokyčių.

Nors streso sąvoka vartojama plačiai, jos reikšmė gali skirtis priklausomai nuo konteksto. Pasak J. Petkevičienės (2018), stresas – tai žmogaus fiziologinė ir psichologinė reakcija į išorinius ar vidinius veiksnus, kurie reikalauja prisitaikymo ar pokyčių. Ši reakcija gali būti tiek teigiama, tiek neigiama. Naujesniuose tyrimuose (Kvedarienė, 2021) pabrėžiama, kad stresas kyla tuomet, kai žmogus suvokia, jog situacijos reikalavimai viršija jo vidinius resursus. Tai reiškia, kad svarbiausias vaidmuo tenka ne pačiai situacijai, bet žmogaus vertinimui ir požiūriui į ją. Remiantis šiuolaikinėmis psichologinėmis teorijomis, stresas gali būti: **eustresas** – teigiamas stresas, motyvuojantis ir skatinantis veikti bei **distresas** – neigiamas stresas, keliantis įtampą, nerimą ir galintis sukelti psichologinius bei fiziologinius sutrikimus (Petkevičienė, 2018).

Tyrėjai Beer, Phillips, Stepney ir Quinn (2020) nustatė, kad profesinis stresas tarp socialinių darbuotojų yra didelė problema, ir nors literatūroje yra daug tyrimų apie streso priežastis, trūksta tyrimų, kurie būtų susitelkę į intervencijas, skirtas mažinti stresą būtent socialinio darbo profesijoje. Autoriai atlieka mokslinių straipsnių apžvalgą ir nustato, kad nors yra daug tyrimų kitose profesijose, socialinio darbo kontekste jų yra nedaug arba jų metodologinis pagrindas yra ribotas. Autoriai siūlo, kad dėmesingumas (angl. mindfulness) gali būti efektyvi įveikos strategija, nes tai gali padėti socialiniams darbuotojams geriau sąmoningai atpažinti stresą, reguliuoti savo atsaką į stresą. Tačiau autoriai pabrėžia, kad praktinis dėmesingumo įgyvendinimas tokiose profesijose kaip socialinis darbas kelia specifinių iššūkių dėl tokių priežasčių kaip laiko apribojimai suteikiant paslaugas, finansavimo klausimai, organizacinė kultūra, darbuotojų didelis užimtumas, įvairūs klientų poreikiai, darbe patiriamas emocinis krūvis.

Beer, Phillips ir Quinn (2021) atliko tyrimą, kuris nustatė, jog socialiniai darbuotojai patiria reikšmingą stresą, kuris tiesiogiai susijęs su sveikatos rezultatais, tokiais kaip psichikos sveikata, nes sukelia didesnį nerimą bei blogesnę psichikos savijautą. Vienas iš apsaugos veiksnių - asmeninis pasiekimo jausmas – gali prisidėti prie geresnės psichikos sveikatos, t. y. mažesnės depresijos rizikos. Kita vertus, aukštas emocinis išsekimas yra rizikos veiksnys, susijęs su nerimo simptomais. Tyrėjai pabrėžia, jog dabartinės prevencinės strategijos socialinių darbuotojų streso kontekste gali būti

nepakankamos arba mažai efektyvios – reikalingas didesnis dėmesys kontekstui, organizaciniam veiksniam ir struktūrinėms priemonėms.

Frieiro Padin, Verde-Diego, Arias ir kt. (2021) atliko 2000-2020 m. apžvalgą, kuri apėmė įvairias studijas apie išsekimą socialinių darbuotojų sveikatos srityje. Išsekimo rizika socialinių darbuotojų, dirbančių sveikatos srityje, yra žymiai didesnė nei kai kuriose kitose socialinio darbo srityse. Tyrėjai nustatė kelis reikšmingus veiksnus, susijusius su išsekimu, tai darbo aplinka – darbo sąlygos, organizacinė struktūra, darbo krūvis; aukštas darbuotojų kaitos lygis; fizinės ir psichikos sveikatos ryšys – išsekimas siejasi su blogesne savijauta sveikatos srityje; įveikos įgūdžių (angl. coping skills) svarba – gebėjimas tvarkytis su stresu ir darbo krūviu yra svarbus išsekimo rizikos mažinimui. Autoriai pažymi, kad literatūroje yra gana ribotas tyrimų kiekis specialiai sveikatos srities socialiniams darbuotojams, o tai reiškia, kad tema yra dar nepakankamai ištirtinėta. Galiausiai, būtina plėtoti tiek prevencines, tiek intervencines strategijas, orientuotas į organizacinę struktūrą ir individualius įveikos mechanizmus, siekiant mažinti išsekimą sveikatos srities socialiniame darbe.

Tyrėjai Miller, Lee, Shalash, ir Poklembova (2020) siekė išsiaiškinti du pagrindinius klausimus: kiek socialiniai darbuotojai praktikavo savijauojantą (self-compassion) – t. y. kaip jie patys vertina savo gebėjimą save užjausti ir kokie asmeniniai ir profesiniai veiksniai susiję su savijauojamos lygiu – kokią įtaką turi, pavyzdžiui, sveikatos būklė, santykių statusas, organizacinė priklausomybė. Kiekybinis tyrimas (imties dydis – N = 1011 socialinių darbuotojų, JAV) parodė, kad socialiniai darbuotojai pasižymi vidutiniu savijauojamos lygiu, o aukštesnė savijauojama siejasi su geresne savijauta, geresniu sveikatos vertinimu ir mažesne emocinio išsekimo rizika. Savijauojama priklauso nuo asmeninių ir profesinių veiksnių – tokių kaip sveikatos būklė, santykių statusas, išsilavinimas bei profesinis įsitraukimas. Autoriai pabrėžia, kad savijauojama yra svarbus apsauginis veiksnys, padedantis socialiniams darbuotojams įveikti stresą ir išvengti perdegimo, todėl ją būtina ugdyti tiek profesinėje praktikoje, tiek mokymuose. Labai panašias išvadas gavo ir kiti tyrėjai (Maddock, 2024; Maddock, 2023; Maddock, Blair, 2023; Maddock, McGuigan, ir McCusker, 2024).

McCusker (2022) tyrimas nagrinėjo, kaip kritinio sąmoningumo (critical mindfulness) praktikos gali padėti socialinio darbo studentams ugdyti refleksyvią savęs priežiūrą pereinant į profesinį vaidmenį. Kokybinis tyrimas buvo atliktas su šešiais studentais, dalyvavusiais specialioje sąmoningumo programos modulyje grupinių diskusijų ir tyrėjo refleksijų būdu, o analizė atlikta tematinės ir struktūrinės analizės metodais. Rezultatai parodė, kad kritinis sąmoningumas padeda suprasti savęs priežiūros svarbą kaip profesinę atsakomybę, įsisauginti struktūrinius ir kultūrinius veiksnus, mažinančius stresą, praktikos sustiprino gebėjimą reflektuoti emocijas, sąmoningiau kurti profesinius santykius su klientais ir valdyti profesinį stresą bei konfliktus, pabrėžiant savęs priežiūrą kaip kritiškai refleksyvų procesą.

Romero-Martin, Elboj-Saso ir Íñiguez-Berrozpe (2024) tyrė, kaip dėmesingumas ir darbo aplinkos sąlygos veikia socialinių darbuotojų profesinį išsekimą Ispanijoje. Naudojant struktūrinės lygties modelį nustatyta, kad didesnis dėmesingumo lygis ir palankesnės darbo sąlygos mažina išsekimo ir streso riziką. Tyrimas pabrėžia, kad tiek psichologiniai, tiek organizaciniai veiksniai yra svarbūs išvengiant profesinio perdegimo ir siūlo diegti dėmesingumo programas bei gerinti darbo aplinką.

Savaya, Levin ir Roziner (2021) nagrinėja, kaip kasdieniai darbo streso veiksniai, darbo naudos ir profesinis išsekimas veikia socialinių darbuotojų gerovę Izraelyje. Tyrime dalyvavo 486 socialiniai darbuotojai, dirbantys įvairiose organizacijose ir su skirtingomis populiacijomis. Tyrėjai pateikė tokias išvadas: socialiniai darbuotojai dažnai patiria stresą dėl kliento agresijos, profesinių sprendimų klūčių ir darbo dilemų; didesnis kasdienio streso lygis susijęs su aukštesniu profesinio išsekimo lygiu, ypač dėl depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninio pasiekimo; nei išoriniai (pvz., atlygis), nei vidiniai (pvz., pripažinimas) darbo privalumai neturi reikšmingo poveikio mažinant profesinį išsekimą. Tyrimas pabrėžia būtinybę įgyvendinti strategijas, skirtas kasdieniam stresui mažinti, pvz., darbo krūvio valdymą ir emocinę paramą; suteikti tinkamą darbo naudą, įskaitant tiek išorinius, tiek vidinius privalumus, kad būtų pagerinta darbuotojų gerovė; skatinti profesinį tobulėjimą ir savirefleksiją, siekiant sumažinti depersonalizacijos lygį.

Turley ir kt. (2021) atlikta sisteminė apžvalga, siekiant įvertinti tarptautinę patirtį dėl intervencijų, skirtų vaikų ir šeimų socialinių darbuotojų psichinei sveikatai, gerovei, efektyvumui. Apžvalgoje analizuoti kiekybiniai palyginamieji tyrimai (15 tyrimų), kurių rezultatai rodo, kad organizacinės intervencijos rodo tam tikrą potencialą, tačiau būtina atlikti tvirtesnius ir aukštos kokybės intervencinius tyrimus, siekiant patvirtinti jų efektyvumą ir kaštų efektyvumą, nes rezultatai buvo nevienareikšmiai.

National Association of Social Workers (NASW, 2021) Etikos kodekse tiesiogiai neapibrėžiamas socialinių darbuotojų stresas kaip atskiras reiškinys, tačiau akcentuojamos profesinės atsakomybės ir savirūpos (self-care) nuostatos, kurios tiesiogiai susijusios su streso prevencija ir profesinės gerovės palaikymu. NASW (2021) etikos kodekse pabrėžiama, kad socialiniai darbuotojai turi **rūpintis savo fizine, emocine ir psichine gerove**, nes profesinis stresas gali paveikti jų gebėjimą teikti kokybiškas paslaugas klientams. Kodeksas įpareigoja socialinius darbuotojus **atpažinti profesinio perdegimo ir streso požymius**, ieškoti pagalbos ir taikyti savirūpos strategijas, užtikrinančias profesinį efektyvumą ir etinį elgesį. Taip pat akcentuojama organizacijų atsakomybė kurti **palaikančią darbo aplinką**, mažinančią perdegimo riziką.

Apibendrinant aukščiau nagrinėtus straipsnius galima teigti, kad stresą sukelia įvairūs stresoriai – išoriniai ar vidiniai veiksniai, sukeliantys įtampą. Lietuvos tyrėjai (Žemaitienė, 2019; Grakauskas, 2020) išskiria pagrindines streso priežasčių grupes (žr. 1 lentelę), kurios yra svarbios analizuojant šią temą.

1 lentelė

Pagrindinės streso priežasčių grupės

Eil. Nr.	Stresą sukeliančios veiksnių grupės	Stresą sukeliančių veiksnių grupių apibūdinimas
1	Darbo aplinkos veiksniai	didelis darbo krūvis, atsakomybė, laiko stoka, konfliktai su kolegomis
2.	Socialiniai veiksniai	tarpsmeniniai santykiai, ekonominiai sunkumai, visuomenės spaudimas
3.	Asmeniniai veiksniai	perfekcionizmas, žema savivertė, emocinis jautrumas
4.	Gyvenimo įvykiai	artimojo netektis, skyrybos, ligos, persikraustymas

Stresas veikia žmogų įvairiais aspektais – fiziologiniu, psichologiniu ir socialiniu. Pagal J. Grakausko (2020) tyrimus, ilgalaikis stresas gali sukelti:

- Fizinis simptomas: galvos skausmas, raumenų įtampa, miego sutrikimas, imuniteto susilpnėjimą;
- Psichologinius simptomus: nerimą, depresiją, dirglumą, motyvacijos stoką;
- Elgesio pokyčius: priklausomybes, užsisklendimą, mitybos sutrikimus.

Lėtinis stresas gali ne tik pabloginti psichologinę savijautą, bet ir padidinti širdies ligų, diabeto bei nutukimo riziką (WHO, 2022).

2. SPECIALIEJI POREIKIAI IR JŲ KLASIFIKACIJA

Šiuolaikinėje visuomenėje vis labiau pabrėžiama įtrauktis ir lygių galimybių svarba. Viena iš sričių, kurioje tai ypač aktualu – švietimas. Mokyklos visame pasaulyje siekia užtikrinti, kad kiekvienas vaikas, nepaisant jo gebėjimų, sutrikimų ar individualių ypatumų, galėtų mokytis kartu su bendraamžiais ir gauti reikiamą pagalbą. Tokia ugdymo filosofija remiasi specialiųjų poreikių samprata, kuri padeda atpažinti ir atliepti individualius kiekvieno mokinio poreikius. Pasak Žemaitienės (2020), specialieji poreikiai – tai išskirtiniai ar papildomi ugdymosi poreikiai, kylantys dėl fizinų, psichologinių, emocinių ar socialinių ypatumų, dėl kurių asmeniui reikia papildomos pagalbos, specialiųjų priemonių ar ugdymo programų pritaikymo. Šiandien tai viena aktualiausių

švietimo temų, susijusių su įtraukiuoju ugdymu ir vaikų su įvairiais sutrikimais integracija į bendrąsias mokyklas. Specialieji poreikiai – tai individualūs asmens poreikiai, susiję su jo gebėjimų, raidos ar sveikatos ypatumais, kurie lemia poreikį gauti papildomą pagalbą ugdymo procese. Jie gali būti susiję su:

- fiziniais sutrikimais,
- jutimo negaliomis (regos, klausos),
- intelekto sutrikimais,
- emociniais ir elgesio sunkumais,
- mokymosi sutrikimais,
- kalbos ar komunikacijos sunkumais,
- taip pat su išskirtiniais gebėjimais ar talentais.

Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą (2021), mokiniai, turintys specialiųjų ugdymosi poreikių, turi teisę mokytis bendrojo ugdymo mokyklose ir gauti visą reikalingą pagalbą, siekiant užtikrinti lygias galimybes ir visavertį dalyvavimą švietimo procese. Svarbu paminėti, kad specialiųjų poreikių turintis vaikas nebūtinai turi negalią. Tai gali būti ir laikini mokymosi sunkumai, psichologinės problemos ar net išskirtinis gabumas, reikalaujantis papildomų iššūkių ir individualizuoto ugdymo.

Lietuvos švietimo sistema išskiria šias pagrindines specialiųjų ugdymosi poreikių grupes (ŠMSM, 2022), (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Pagrindinės specialiųjų poreikių grupės

Eil. Nr.	Pagrindinės specialiųjų ugdymosi poreikių grupės	Poreikių grupės apibūdinimas
1.	Klausos sutrikimai	reikalingos techninės priemonės (pvz., klausos aparatai) ir specialios metodikos
2.	Regos sutrikimai	naudojami padidinto šrifto vadovėliai, Brailio raštas, garsiniai įrašai
3.	Judėjimo ir padėties sutrikimai	aplinkos pritaikymas, fizinės pagalbos teikimas
4.	Intelekto sutrikimai	pritaikyta mokymo programa, mažesnis tempas, individualios užduotys
5.	Elgesio ir emocijų sutrikimai	psichologinė pagalba, individualūs ugdymo planai
6.	Mokymosi sutrikimai	dialeksija, disgrafija, diskalkulija ir kt.
7.	Kalbos ir komunikacijos sutrikimai	logopedo pagalba, alternatyvūs komunikacijos metodai;
8.	Išskirtiniai gebėjimai	reikalingas išplėstas turinys, papildomos veiklos, mentoriai.

Kiekviena iš šių grupių reikalauja skirtingų pagalbos formų, tačiau pagrindinis tikslas išlieka tas pats, sudaryti sąlygas mokiniui pasiekti asmeninių mokymosi tikslų. Specialieji poreikiai – tai svarbi šiuolaikinio ugdymo dalis, kuri reikalauja sistemingo požiūrio, bendradarbiavimo ir individualizacijos. Suteikiant tinkamą pagalbą, kiekvienas vaikas turi galimybę pasiekti asmeninių pasiekimų ir integruotis į visuomenę. Įtraukusis ugdymas nėra vien pagalbos teikimas – tai visos švietimo sistemos brandos rodiklis. Siekiant sėkmingai įgyvendinti įtrauktį, būtina nuolatinė švietimo reforma, specialistų rengimas ir visuomenės sąmoningumo didinimas.

3. STRESO VALDYMAS DIRBANT SU VAIKAIS, TURINČIAIS SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ

Darbas su vaikais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, dažnai kelia ne tik profesinių, bet ir emocinių iššūkių. Specialistai, dirbantys šioje srityje, nuolat susiduria su dideliu emociniu krūviu, atsakomybe už vaikų gerovę ir intensyviu bendravimu tiek su vaikais, tiek su jų šeimomis. Pasak Stankevičiūtės (2023), tėvai ir specialistai, dirbantys su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais, patiria aukštesnį stresą dėl sudėtingų situacijų, kurios reikalauja emocinio stabilumo ir specifinių gebėjimų. Šie iššūkiai dažnai lemia emocinį nuovargį ir perdegimo sindromą, jeigu nėra taikomos tinkamos streso valdymo technikos.

Specialiųjų poreikių turintys vaikai neretai pasižymi emocijų reguliacijos, elgesio ar socialinės adaptacijos sunkumais. Todėl specialistai turi gebėti taikyti skirtingus metodus pagal individualius vaikų poreikius. Remiantis vaikų, turinčių ugdymosi poreikių, šeimų analizės duomenimis (2018), šeimos, auginančios specialiųjų poreikių turinčius vaikus, susiduria su padidintu stresu, o tai dažnai atspindi ir specialistų patiriamoje įtampoje. Šios situacijos reikalauja nuoseklaus streso valdymo ir emocinio atsparumo ugdymo.

Vienas iš svarbiausių streso valdymo aspektų yra savirefleksija ir gebėjimas atpažinti pirmuosius pervargimo požymius. Kaip nurodo Breidokienė (2018), darbas su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais reikalauja gebėjimų tinkamai reguliuoti emocijas, nustatyti ribas ir išlaikyti darbo bei poilsio pusiausvyrą. Mokėjimas atpažinti fizinius ir psichologinius streso požymius padeda užkirsti kelią emociniam perdegimui.

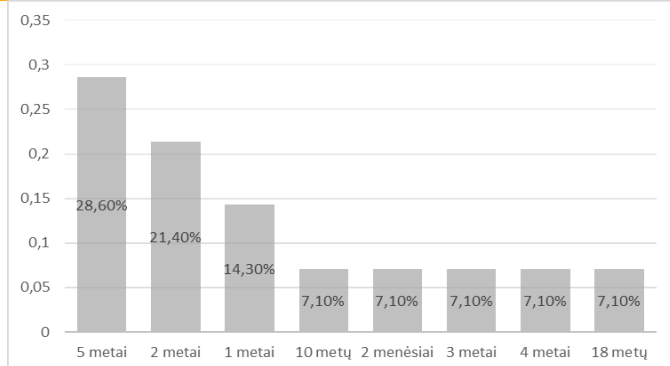
Efektyvus streso valdymas taip pat apima įvairias psichologines ir praktines strategijas. Mindfulness (dėmesingo įsisąmoninimo) technikos, kvėpavimo pratimai, progresyvus raumenų atpalaidavimas ir trumpi savirefleksijos momentai padeda suvaldyti emocinę įtampą darbo dienos metu. CHC organizacijos specialistai (CHC, n.d.) pabrėžia, kad emocinė savireguliacija ir nuolatinė savipriežiūra leidžia išlaikyti psichologinę pusiausvyrą ir padidina darbo efektyvumą.

Ne mažiau svarbus yra ir socialinis palaikymas. Specialistams naudinga dalyvauti supervizijose, bendrauti su kolegomis ir aktyviai tobulinti savo kompetencijas. Stankevičiūtė (2023) akcentuoja, kad socialinė parama ir profesinės konsultacijos padeda sumažinti emocinę naštą ir padeda specialistams jaustis stipresniems sudėtingose situacijose. Be to, nenutrūkstamas profesinis tobulėjimas ir dalyvavimas seminaruose leidžia gilinti žinias ir ugdyti atsparumą stresui.

Apibendrinant galima teigti, kad darbas su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais reikalauja ne tik profesinių kompetencijų, bet ir emocinio pasirengimo. Tinkamai taikomos streso valdymo strategijos padeda specialistams išlaikyti darbo kokybę, užkirsti kelią perdegimui ir užtikrinti, kad vaikai gautų kokybišką pagalbą. Savipriežiūra, emocinis atsparumas ir nuolatinis mokymasis yra būtinos sąlygos sėkmingai profesinei veiklai šioje srityje.

Buvo atliktas pilotinis tyrimas, siekiant įvertinti apklausos instrumentą ir surinkti preliminarūs duomenis apie specialistų, dirbančių su vaikais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, patirtį ir streso šaltinius. Tyrime dalyvavo 14 respondentų, kurie tiesiogiai dirba su šių vaikų integracija į ugdymo aplinką. Šio pilotinio tyrimo metu buvo analizuojamas klausimynas, respondentų atsakymų įvairovė bei identifikuojamos galimos neaiškos arba dviprasmiškos klausimų vietos, siekiant patikslinti metodiką tolimesniai kiekybiniam tyrimui.

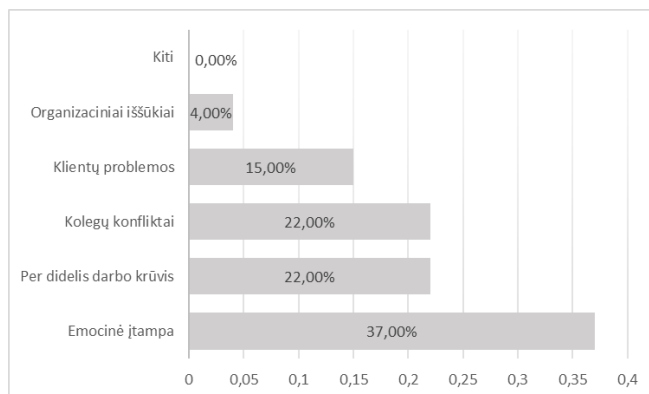
Į klausimyną buvo įtrauktas klausimas apie pedagogų darbo patirtį su vaikais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, siekiant įvertinti, kaip darbo patirtis gali sąlygoti streso suvokimą ir naudojamas streso valdymo strategijas. Surinkti duomenys padeda kontekstualizuoti tyrimą ir vėliau analizuoti galimus ryšius tarp patirties trukmės ir streso lygio (1 pav.).



1 pav. Darbuotojų darbo patirties pasiskirstymas pagal metus

Daugiausia apklaustųjų (28,6 proc.) nurodė turintys 5 metų darbo patirtį šioje srityje. Antroje vietoje pagal dažnumą – 2 metų darbo stažas, kurių nurodė 21,4 proc. dalyvių. 14,3 proc. respondentų dirba socialiniais darbuotojais su specialiųjų poreikių vaikais 1 metus. Likę apklausos dalyviai pasiskirstė po lygiai (po 7,1 proc.) – jie turi nuo 0 iki 18 metų darbo patirtį: tai apima pradedančiuosius specialistus bei ilgametę patirtį turinčius darbuotojus.

Respondentų buvo klausiama, kas dažniausiai jiems sukelia stresą darbe. Rezultatai pateikti 2 pav.



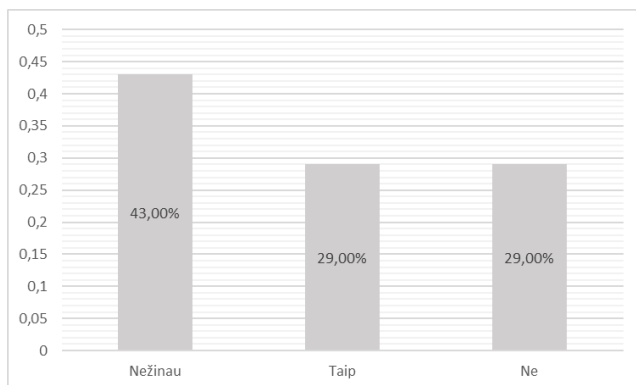
2 pav. Dažniausiai stresą darbe sukeliančių priežasčių pasiskirstymas

Didžiausia dalis apklaustųjų (37 proc.) nurodė, kad pagrindinis streso šaltinis yra emocinė įtampa, kuri kyla dirbant su specialiųjų poreikių vaikais ir sprendžiant sudėtingas psichologines situacijas. Po 22 proc. respondentų teigė, kad stresą kelia per didelis darbo krūvis bei konfliktai su kolegomis, o tai rodo, kad profesinės aplinkos bendradarbiavimo ir krūvio paskirstymo klausimai taip pat daro reikšmingą įtaką emocinei savijautai.

Trečias pagal dažnumą veiksnys – klientų (vaikų ar jų šeimų) problemos, kurias įvardijo 15 proc. dalyvių. Šis rezultatas leidžia suprasti, jog neretai streso priežastys kyla iš darbo su

šeimomis ir elgesio ar emocinių sunkumų turinčiais vaikais. Mažiausią dalį sudarė organizaciniai iššūkiai (4 proc.), o pasirinkimo „kiti“ nepaminėjo nė vienas respondentų.

Respondentų buvo klausama, kaip jie mano ar turi pakankamai žinių ir įgūdžių valdyti stresą darbe. Rezultatai pateikti 3 pav.

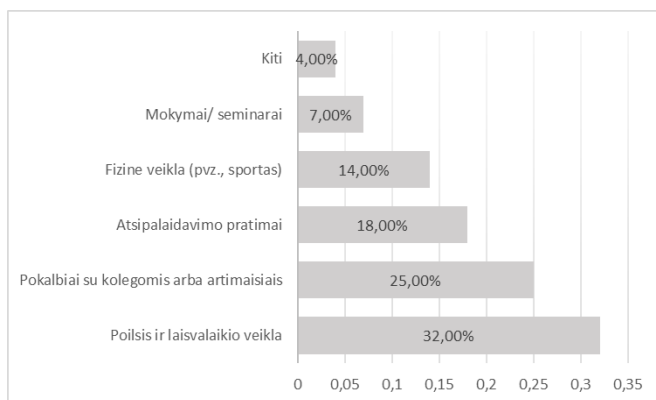


3 pav. Pakankamas žinių ir įgūdžių valdyti stresą darbe pasiskirstymas

Daugiausia apklaustųjų – 43 proc. – nurodė, jog nėra tikri, ar turi pakankamai žinių ir gebėjimų efektyviai valdyti stresą. Tai rodo, kad nemaža dalis specialistų nėra įsitikinę savo pasirengimu dirbti su dideliu emociniu krūviu ir galimai jaučiasi stokojantys teorinių ar praktinių kompetencijų šioje srityje.

Tuo tarpu 29 proc. respondentų teigė turintys pakankamai streso valdymo žinių ir įgūdžių. Toks rezultatas atskleidžia, kad dalis specialistų jaučiasi pasirengę taikyti streso valdymo metodus kasdienėje darbo praktikoje.

Likusi dalis – taip pat 29 proc. – teigė neturintys pakankamo pasirengimo. Šis atsakymas pabrėžia poreikį mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui, atsižvelgiant į sudėtingą ir emociškai intensyvią darbo su specialiųjų poreikių vaikais specifiką.



4 pav. Dažniausiai naudojamų būdų stresui mažinti darbe pasiskirstymas

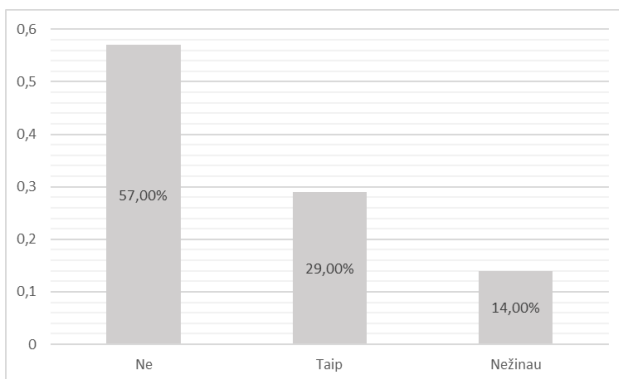
Respondentų buvo klausiama, kokius būdus dažniausiai naudoja stresui mažinti. Rezultatai pateikti 4 pav.

Didžiausia dalis respondentų (32 proc.) nurodė, kad stengiasi mažinti stresą pasitelkdami poilsį ir laisvalaikio veiklą. Tai atskleidžia, jog specialistai dažniausiai renkasi atsitraukti nuo darbo aplinkos ir skirti laiko asmeninėms veikloms, siekdami atgauti emocinę pusiausvyrą.

Antra pagal dažnumą strategija — pokalbiai su kolegomis arba artimaisiais (25 proc.). Tai rodo, kad socialinis palaikymas ir emocijų išsakymas yra svarbus būdas specialistams valdyti patiriamą įtampą. Trečioje vietoje pagal taikymo dažnumą yra atsipalaidavimo pratimai (18 proc.), pavyzdžiui, kvėpavimo ar meditacijos technikos.

Be to, 14 proc. respondentų teigė stresui mažinti naudojantys fizinę veiklą, tokią kaip sportas ar judėjimo pratimai. Nedidelė dalis apklaustųjų (7 proc.) nurodė dalyvaujantys mokymuose ar seminaruose, siekdami stiprinti savo emocinio atsparumo ir streso valdymo įgūdžius. 4 proc. respondentų pasirinko atsakymą „kiti“, į kurį gali patekti individualūs ar rečiau taikomi streso mažinimo metodai.

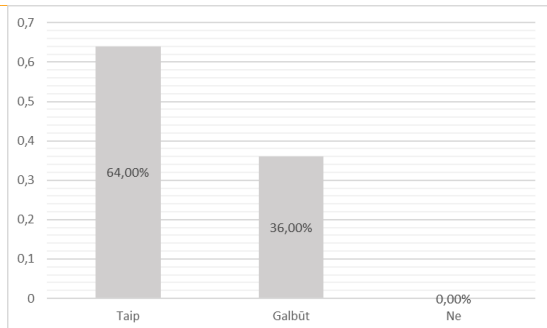
Respondentų buvo klausiama, ar jų darbovietėje yra teikiamas psichologinis ar emocinis palaikymas. Rezultatai pateikti 5 pav.



5 pav. Teikiamo psichologinio ar emocinio palaikymo darbe pasiskirstymas

Dauguma tyrime dalyvavusių specialistų (57 proc.) nurodė, kad jų darbo aplinkoje tokios pagalbos nėra teikiama. Tai rodo, jog daugelyje įstaigų vis dar trūksta sistemingo psichologinio palaikymo darbuotojams, kurie kasdien dirba su emociškai sudėtingomis situacijomis ir patiria padidintą stresą. 29 proc. respondentų teigė, kad jų darbovietėje psichologinė ar emocinė parama vis dėlto yra prieinama. Tai leidžia manyti, kad dalyje institucijų jau yra suprantamas emocinės gerovės palaikymo poreikis ir taikomos tam tikros paramos formos. Tuo tarpu 14 proc. apklaustųjų atsakė, jog nežino, ar tokia pagalba teikiama jų darbo vietoje. Šis rodiklis gali atspindėti informacijos trūkumą organizacijose arba ribotą pagalbos prieinamumą, kai darbuotojai nėra supažindinti su galimomis paramos formomis.

Respondentų buvo klausiama, ar jie norėtų daugiau mokymų / seminarų apie streso valdymą. Rezultatai pateikti 6 pav.



6 pav. Mokymų / seminarų apie streso valdymą poreikio pasiskirstymas

Dauguma apklaustųjų (64 proc.) nurodė, kad tikrai pageidautų daugiau mokymų šia tema. Tai rodo aiškų specialistų poreikį gilinti žinias ir įgyti daugiau praktinių įgūdžių, susijusių su streso įveika. Toks rezultatas gali būti susijęs su darbuotojų patiriamu emociniu krūviu bei iššūkiais dirbant su specialiųjų poreikių vaikais. Taip pat didelė respondentų dalis — 36 proc. — pasirinko atsakymą „galbūt“. Tai leidžia manyti, kad nors dalis specialistų nėra visiškai apsisprendę, jie vis dėlto linkę domėtis papildomomis žiniomis ir galimais mokymais streso valdymo srityje. Nei vienas apklaustasis nepasirinko atsakymo „ne“, kas atskleidžia, jog visi tyrimo dalyviai mato vertę mokymuose, susijusiuose su emocine savireguliacija ir streso mažinimo metodais.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentų darbo patirtis su specialiųjų poreikių vaikais yra labai įvairi – nuo pradedančiųjų iki ilgametę patirtį sukaupusių specialistų. Dauguma apklaustųjų nurodė, kad didžiausią stresą jiems kelia emocinė įtampa, taip pat per didelis darbo krūvis ir konfliktinės situacijos su kolegomis ar klientais. Nors dalis respondentų teigia turintys pakankamai žinių ir įgūdžių valdyti stresą, didžioji tyrimo dalyvių dalis jaučia neapibrėžtumą arba mano, kad jų kompetencijų šioje srityje trūksta. Rezultatai taip pat atskleidė, kad dažniausiai streso įveikai taikomi tokie būdai kaip poilsis ir laisvalaikio veikla, bendravimas su kolegomis ar artimaisiais bei atsipalaidavimo pratimai. Vis dėlto dauguma respondentų nurodė, jog darbo aplinkoje emocinė ar psichologinė pagalba nėra teikiama, o tai rodo papildomą psichologinio palaikymo poreikį. Be to, tyrimo dalyviai aiškiai išreiškė norą turėti daugiau mokymų ar seminarų apie streso valdymą.

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad socialinių darbuotojų emocinė gerovė ir streso valdymo kompetencijos yra svarbi sritis, kuriai turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys tiek organizacijų, tiek profesinio tobulėjimo programų lygmeniu.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad stresas yra kompleksinė fiziologinė ir psichologinė organizmo reakcija į vidinius ir išorinius stresorius. Pedagogų profesinėje veikloje pagrindiniai streso veiksniai yra didelis darbo krūvis, emocinė įtampa, atsakomybė už ugdymo rezultatus, sudėtingos profesinės situacijos bei profesinio perdegimo rizika.
2. Vaikų specialieji ugdymosi poreikiai lemia individualizuoto ugdymo, glaudaus bendradarbiavimo su šeima ir specialistais bei diferencijuotų ugdymo metodų taikymo būtinybę. Šios aplinkybės didina pedagogų emocinį krūvį, todėl darbas su vaikais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių, kelia didesnius profesinius ir psichologinius iššūkius.
3. Mokslinės literatūros analizė ir pilotinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad veiksmingiausiomis streso valdymo priemonėmis laikomi poilsis ir laisvalaikis, socialinis palaikymas, savirefleksija, emocinės savireguliacijos strategijos bei

profesinis tobulėjimas. Pilotinis tyrimas taip pat parodė, kad dauguma respondentų patiria emocinę įtampą, ne visada jaučiasi turintys pakankamai streso valdymo kompetencijų ir išreiškia didelį poreikį mokymams bei didesniai psichologiniam palaikymui darbo vietoje.

Tolesni tyrimai. Pilotinio tyrimo rezultatai bus panaudoti tolesniam tyrimo instrumento tobulinimui. Atsižvelgiant į respondentų atsakymus ir pastabas, klausimynas bus patikslintas, o išryškėjusios tendencijos padės suformuluoti pagrindines hipotezes bei numatyti pagrindines planuojamo kiekybinio tyrimo analizės kryptis.

LITERATŪRA

1. Beer, O. W., Phillips, R., & Quinn, C. R. (2021). Exploring stress, coping, and health outcomes among social workers. *European Journal of Social Work*, 24(2), 317–330. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1751591>
2. Beer, O. W., Phillips, R., Stepney, L., & Quinn, C. R. (2020). The feasibility of mindfulness training to reduce stress among social workers: A conceptual paper. *The British Journal of Social Work*, 50(1), 243–263. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz104>
3. Breidokienė, R. Pozityviosios tėvystės įgūdžių ugdymo metodinės rekomendacijos. https://sppd.lrv.lt/uploads/sppd/documents/files/all/Pozityvios_tevystes_igudziu_ugdy_mo_metodines_rekomendacijos.pdf
4. Frieiro Padin, P., Verde-Diego, C., Arias, T. F., & González-Rodríguez, R. (2021). Burnout in health social work: An international systematic review (2000–2020). *European Journal of Social Work*, 24(6), 1051–1065. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1870215>
5. Grakauskas, J. (2020). Streso valdymo ypatumai ir jų reikšmė psichologinei gerovei. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.
6. How Special Needs Parents Can Find Help to Manage Stress. (2025). CHC Resource Library. <https://www.chconline.org/resourcelibrary/how-special-needs-parents-can-find-help-to-manage-stress/>
7. Jay Miller, J., Lee, J., Shalash, N., & Poklembova, Z. (2020). Self-compassion among social workers. *Journal of Social Work*, 20(4), 448–462. <https://doi.org/10.1177/1468017319829404>
8. Kvedarienė, V. (2021). Psichologinio streso įveikos strategijos ir jų taikymas praktikoje. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
9. Maddock, A. (2023). The clinically modified Buddhist psychological model for social work practice and self-care. *Clinical Social Work Journal*, 51(1), 54–64. <https://doi.org/10.1007/s10615-022-00849-9>
10. Maddock, A. (2024). Testing Mindfulness Mechanisms of Action on the Stress and Burnout of Social Workers. Published: 21 May 2024, Volume 15, pages 1149–1161. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12671-024-02353-2>
11. Maddock, A., & Blair, C. (2023). How do mindfulness-based programmes improve anxiety, depression and psychological distress?. A systematic review. *Current Psychology*, 42(12), 10200–10222. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02082-y>
12. Maddock, A., McGuigan, K., & McCusker, P. (2024). Mindfulness-based Social Work and Self-Care with social work professionals: replication and expansion of a randomised controlled trial. *The British Journal of Social Work*, bcae011. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcae011>
13. McCusker, P. (2022). Critical mindfulness in social work: Exploring the potential of reflexive self-care in the journey from student to social worker. *The British Journal of Social Work*, 52(1), 334–353. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa246>

14. National Association of Social Workers. (2021). Code of Ethics of the National Association of Social Workers. Retrieved 11th June 2023 from <https://www.socialworkers.org/About/Ethics/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics-English>.
15. Petkevičienė, J. (2018). Stresas ir jo įtaka žmogaus sveikatai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
16. Romero-Martín, S., Elboj-Saso, C., & Íñiguez-Berrozpe, T. (2024). Burnout and mindfulness among social workers in Spain: A structural equation model of mindfulness and areas of worklife as burnout predictors. *International Social Work*, 67(1), 208–225. <https://doi.org/10.1177/00208728221112733>
17. Savaya, R., Levin, L., & Roziner, I. (2021). Social workers in Israel: Daily stressors, work benefits, burnout, and well-being. *The British Journal of Social Work*, 51(1), 318–339. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa087>
18. Stankevičiūtė, I. (2023). Tėvų, auginančių specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus, streso įveikos strategijų, gyvenimo kokybės ir vilties sąsajos. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:192829116/192829116.pdf>
19. Turley, R., Roberts, S., Foster, C., Warner, N., El-Banna, A., Evans, R., Murmatov, U., Walpita, Y., & Scourfield, J. (2021). Staff wellbeing and retention in children's social work: Systematic review of interventions. *Research on Social Work Practice*, 32(3), 281–309. <https://doi.org/10.1177/10497315211052639>
20. Ugdymosi poreikių kylančių vaikų šeimų streso veiksniai (2018). <https://www.klrpt.lt/wp-content/uploads/2019/02/Leidinys-Ugdymosi-poreiki%C5%B3-kylan%C4%8Di%C5%B3...-2018.pdf>
21. World Health Organization. (2022). Mental health and COVID-19: early evidence of the pandemic's impact. <https://www.who.int>
22. Žemaitienė, V. (2019). Psichologinis atsparumas ir streso valdymas. Vilnius: VU leidykla.

STRESS MANAGEMENT WHEN WORKING WITH CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS

SNEŽANA ŠOSTAK, Dr. REGINA NAVICKIENĖ

Kolping Higher Education Institution, Lithuania

ABSTRACT

The article “Stress Management When Working with Children with Special Needs” examines the impact of stress on the professional activities and emotional well-being of teachers and social workers who work with children with various special educational needs. It discusses the main causes of stress in this professional field, such as emotional workload, high levels of responsibility, communication difficulties, and the challenges of meeting individual children's needs. The article analyzes effective stress management methods, including emotional self-regulation strategies, the importance of social support, professional development, and work environment organization factors. Theoretical analysis reveals that properly applied stress management techniques improve teachers' psychological well-being, increase work efficiency, and help create a more favorable educational environment for children. The article also presents the results of a pilot study, which provide insights for further research.

Keywords: *stress, stress management, children's special needs, teachers, social workers.*

COOPERATIVE FINANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: THE CONTRIBUTION OF PACCS TO INCLUSIVE RURAL DEVELOPMENT IN TAMIL NADU

G. VIGNESHWARAN^A, Dr. K. RAVICHANDRAN^B

^A*Ph.D. Research Scholar, Department of Cooperation, Gandhigram Rural Institute, India*

^B*Senior Professor, Department of Cooperation, Gandhigram Rural Institute, India*

ABSTRACT

This study examines the role of Primary Agricultural Cooperative Credit Societies (PACCS) in promoting inclusive rural development in Tamil Nadu. It focuses on how cooperative finance supports the Sustainable Development Goals (SDGs), including poverty reduction, food security, financial inclusion, and economic growth. The study is based on secondary data collected from government reports, NABARD publications, and research articles. The findings show that PACCS play an important role in providing affordable and timely credit to small and marginal farmers. They help reduce dependence on informal credit sources, improve agricultural productivity, and support income-generating activities in rural areas. PACCS also encourage savings and financial discipline among members, thereby strengthening rural livelihoods.

Keywords: *Cooperative Finance, PACCS, Rural Development, Financial Inclusion, Sustainable Development Goals, Tamil Nadu*

INTRODUCTION

Rural development is a key priority for a developing country like India, where a large share of the population depends on agriculture and allied activities for their livelihood. Despite various development programmes, rural areas continue to face problems such as poverty, unemployment, low incomes, and limited access to formal financial services. These challenges directly affect the standard of living of rural households and limit their economic growth. Access to timely, affordable credit is one of the most important factors in improving rural livelihoods. However, many small and marginal farmers still depend on informal sources such as moneylenders due to limited access to institutional finance. This often leads to high interest burdens and financial instability. In this context, cooperative institutions play a significant role in bridging the gap between formal financial systems and rural communities. Primary Agricultural Cooperative Credit Societies (PACCS) are the grassroots-level institutions in the cooperative credit structure. They are designed to provide short-term and medium-term credit to farmers at reasonable interest rates. Apart from credit, PACCS also support the supply of agricultural inputs, promotes savings, and encourages members' self-reliance. Their local presence and member-based structure make them more accessible and trustworthy for rural people. In recent years, the Sustainable Development Goals (SDGs) have gained importance globally. These goals aim to reduce poverty, ensure food security, promote economic growth, and achieve inclusive development. Financial inclusion and rural development are central to achieving these goals. Institutions like PACCS can play an important role in supporting SDGs by improving access to finance and strengthening rural economies.

Objective of the Study

1. To examine the role of PACCS in providing cooperative finance in rural areas.
2. To analyse the contribution of PACCS to Sustainable Development Goals.
3. To study the impact of PACCS on inclusive rural development in Tamil Nadu.

Statement of the Problem. Rural areas in Tamil Nadu still face major challenges such as poverty, low income, unemployment, and lack of access to formal financial services. Even though many financial institutions exist, small and marginal farmers often depend on informal sources such as moneylenders, which can lead to high debt and financial stress. Primary Agricultural Cooperative

Credit Societies (PACCS) were established to provide affordable and timely credit to rural people. However, their performance is not uniform across all regions. Issues such as poor loan recovery, weak management, and lack of member awareness reduce their effectiveness. At the same time, achieving Sustainable Development Goals (SDGs) requires strong financial inclusion and rural development support systems. In this context, it is important to study whether PACCS are effectively contributing to inclusive rural development and supporting SDGs in Tamil Nadu.

1. METHODOLOGY

This study is based on secondary data from reliable sources, including government reports, NABARD publications, cooperative department records, research articles, and journals. The study focuses on Tamil Nadu as the area of analysis. Data is analysed using simple descriptive methods to understand the role, performance, and impact of PACCS. The study also uses conceptual analysis to link cooperative finance with Sustainable Development Goals and inclusive rural development. The methodology is designed to provide a clear understanding of how PACCS contribute to rural livelihood improvement and financial inclusion.

2. REVIEW OF LITERATURE

Vaidyanathan (2004) examined the performance of cooperative credit institutions in India with a focus on rural finance. The study highlights that PACCS are important for providing affordable credit to farmers and rural households. It shows that cooperative institutions help reduce dependence on informal moneylenders. However, the study also points to weaknesses in financial management and poor loan recovery.

The NABARD (2018) report provides a detailed analysis of the rural cooperative credit system in India. It identifies PACCS as the foundation of the short-term cooperative credit structure. The report states that PACCS play a major role in financial inclusion by reaching small and marginal farmers. It also highlights their contribution to agricultural development and rural livelihoods. However, the report notes challenges, including a lack of modernisation and limited financial resources.

Ramesh and Kumar (2019) studied the impact of PACCS on rural credit access and financial inclusion. Their findings show that PACCS significantly improves access to institutional credit in rural areas. The study explains that farmers benefit from lower interest rates and timely loan availability. It also finds that PACCS help reduce exploitation by private moneylenders. However, the study identifies operational inefficiencies and governance issues as major constraints.

Priya (2021) focused on the role of PACCS in supporting rural livelihoods in Tamil Nadu. The study shows that PACCS contribute to income generation by supporting agricultural and allied activities. It also highlights their role in promoting savings habits among rural members. The author points out that PACCS help improve the economic condition of small farmers. However, issues like low awareness and limited outreach reduce their impact. The study recommends increasing awareness and strengthening institutional capacity for better results.

Rajendran (2022) analysed the contribution of PACCS to poverty reduction and inclusive growth. The study finds that PACCS play a key role in improving financial access in rural areas. It explains that cooperative credit helps stabilise income and reduce rural inequalities. The author also highlights the importance of member participation in PACCS's success. However, the study notes that political interference and weak governance affect their performance. It concludes that strengthening transparency and accountability can improve their contribution to sustainable development.

3. DISCUSSION

Concept of Cooperative Finance. Cooperative finance refers to the system of providing financial services such as credit, savings, and other banking facilities through cooperative institutions. These institutions are owned and managed by their members, and their main objective is to promote the economic welfare of members rather than earn a profit. In cooperative finance, members both contribute to and benefit from the institution's financial resources. This creates a sense of mutual support and collective responsibility. Unlike commercial banks, cooperative institutions focus on serving the needs of rural and economically weaker sections of society.

Primary Agricultural Cooperative Credit Societies (PACCS) are the basic units of cooperative finance in rural areas. They provide short-term and medium-term loans to farmers for agricultural and allied activities at reasonable interest rates. PACCS also encourages savings habits and financial discipline among its members. The concept of cooperative finance is based on principles such as mutual help, democratic control, equality, and voluntary membership. These principles ensure that financial services are accessible, inclusive, and beneficial to all members, especially small and marginal farmers. Cooperative finance plays an important role in promoting financial inclusion by reaching people who are often excluded from the formal banking system. It reduces dependence on informal credit sources, such as moneylenders, and helps improve the economic conditions of rural households. Thus, cooperative finance is an effective tool for achieving inclusive growth and sustainable rural development.

4. PACCS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS)

Primary Agricultural Cooperative Credit Societies (PACCS) play a significant role in achieving Sustainable Development Goals (SDGs), especially in rural areas. They provide timely, affordable credit to farmers and rural households, which directly helps reduce poverty (SDG 1). By supporting agricultural production through loans and input supply, PACCS contributes to food security and zero hunger (SDG 2). PACCS also promotes self-employment and income-generating activities, which support decent work and economic growth (SDG 8). Their services help small and marginal farmers improve productivity and increase their income levels. In addition, PACCS improves financial inclusion by providing access to formal financial services, thereby reducing dependence on informal sources such as moneylenders. This contributes to reducing inequalities (SDG 10). Further, PACCS encourages savings habits, financial discipline, and collective responsibility among members. Their democratic and member-based structure ensures equal participation and social inclusion. They also support rural development by strengthening local economies and improving living standards. However, challenges such as poor recovery performance, lack of modernisation, and limited awareness affect their full contribution. Despite these issues, PACCS remain an important institutional mechanism for linking cooperative finance with sustainable development goals. Strengthening PACCS can significantly enhance inclusive and sustainable rural development in Tamil Nadu.

5. ROLE OF PACCS IN INCLUSIVE RURAL DEVELOPMENT

Primary Agricultural Cooperative Credit Societies (PACCS) play a vital role in promoting inclusive rural development by providing financial and non-financial support to rural communities. They ensure easy access to credit for small and marginal farmers, which helps them meet agricultural expenses and improve productivity. By offering loans at reasonable interest rates, PACCS reduces the dependence on moneylenders and protects farmers from exploitation. PACCS also supports rural livelihoods by promoting income-generating activities, including dairy, poultry, and small-scale enterprises. This helps increase employment opportunities and improve the income levels of rural households. In addition, PACCS encourages members to save, thereby strengthening financial stability and security.

Their member-based and democratic structure ensures equal participation and benefits for all sections of society, including weaker and marginalised groups. This promotes social inclusion and reduces rural inequalities. PACCS also contributes to the development of rural infrastructure and agricultural support services. However, their effectiveness is affected by challenges such as poor loan recovery, limited awareness, and limited modernisation. Despite these issues, PACCS continue to play a key role in improving living standards and achieving inclusive rural development.

6. SUGGESTIONS FOR STRENGTHENING PACCS

To improve the performance of Primary Agricultural Cooperative Credit Societies (PACCS) and enhance their contribution to inclusive rural development, certain measures are necessary. Strengthening PACCS's financial base is important to ensure adequate credit flows to rural members. Adoption of digital technology can improve efficiency, transparency, and service delivery. Proper training should be provided to staff and members to enhance management skills and awareness. Efforts must be taken to increase awareness among rural people about the benefits of cooperative finance. In addition, strong governance, transparency, and reduction of political interference are essential for better functioning. Improving loan recovery systems will also help in maintaining financial stability. These measures can significantly enhance PACCS's effectiveness in supporting sustainable and inclusive rural development.

CONCLUSION

Primary Agricultural Cooperative Credit Societies (PACCS) play a crucial role in promoting inclusive rural development in Tamil Nadu. They provide affordable, timely credit to farmers and rural households, helping improve agricultural productivity and income levels. By reducing dependence on informal credit sources, PACCS supports financial stability and protects rural people from exploitation. PACCS also contributes to achieving Sustainable Development Goals by reducing poverty, supporting food security, and promoting economic growth. Their member-based structure ensures equal participation and benefits for weaker sections of society. However, challenges such as poor recovery performance, lack of modernisation, and governance issues affect their efficiency. Therefore, strengthening PACCS through adequate financial support, improved management, and technological advancements is essential. With the right reforms, PACCS can become a powerful tool for achieving sustainable and inclusive rural development.

REFERENCES

1. Birchall, J. (2004). Cooperatives and the Millennium Development Goals.
2. Fernández-Guadaño, J., López-Millán, M., & Sarria-Pedroza, J. (2020). Cooperative entrepreneurship model for sustainable development: sustainability, *12*(13), 5462.
3. Gicheru, E. (2016). The Role of the co-operative enterprise model in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs) in Least Developed Countries (LDCs). Report for the UN. *Report for the UN*.
4. Iyer, B. (2020). Cooperatives and the Sustainable Development Goals. In *Waking the Asian Pacific co-operative potential* (pp. 59-70). Academic Press.
5. Lafont, J., Saura, J. R., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). The role of cooperatives in sustainable development goals: A discussion about the current resource curse. *Resources Policy*, *83*, 103670.
6. Narayanan, S., & Mehrotra, N. (2019). Loan waivers and bank credit: Reflections on the evidence and the way forward. *Vikalpa*, *44*(4), 198-210.
7. Ravichandran, K. (2019). Access to credit for rural women: a study on the role of PACCS-SHG linkage in Tamil Nadu. *Microfinance Review*, *11*(2), 20-42.

8. Segovia-Vargas, M. J., Miranda-García, I. M., & Oquendo-Torres, F. A. (2023). Sustainable finance: The role of savings and credit cooperatives in Ecuador. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(3), 951-980.
9. Vigneshwaran, G., & Ravichandran, K. (2025). A Study on Sustainable Women Empowerment in Primary Agriculture Cooperative Credit Society (PACCS) at Belur, Salem District. *Journal Publication of International Research for Engineering and Management (JOIREM)*, 3(12).
10. Vigneshwaran, G., & Ravichandran, K. The Role of Primary Agricultural Cooperative Credit Society in reducing rural Poverty and improving Standards of Living: The study on A.N Mangalam, at Salem District.

SVEIKATINGUMO TURIZMO RINKODAROS SPRENDIMAI KLIENTŲ PRITRAUKIMO SKATINIMUI PER SOCIALINIŲ TINKLŲ KOMUNIKACIJĄ

FAUSTA BRUNDZAITĖ, Dr. REGINA NAVICKIENĖ

Socialinių mokslų kolegija, Kaunas Lietuva

ANOTACIJA

Sveikatingumo turizmas yra viena iš sparčiausiai augančių turizmo krypčių, pasižyminti dideliu potencialu pritraukti įvairių amžiaus ir interesų grupių klientus. Ši turizmo sritis ne tik skatina sveiką gyvenimo būdą, bet ir suteikia galimybes patirti poilsį, atsipalaidavimą bei įvairias sveikatinimo paslaugas, todėl paklausa rinkoje yra nuolat auganti. Nepaisant to, sveikatingumo turizmo sektorius dažnai susiduria su iššūkiais, susijusiais su efektyvia klientų pritraukimo strategija, kuri yra esminė siekiant išlaikyti konkurencingumą rinkoje. Klientų pritraukimo skatinimas yra vienas pagrindinių veiksnių, tiesiogiai įtakojančių paslaugų pardavimus ir įmonių augimą. Šiuo aspektu socialinių tinklų komunikacija tampa ypač svarbi, nes ji leidžia tiesiogiai bendrauti su potencialiais klientais, formuoti prekės ženklo įvaizdį, skleisti informaciją apie siūlomas paslaugas ir skatina lojalumą. Nepakankamai išnaudojant socialinius tinklus, sveikatingumo turizmo įmonės praranda galimybes pasiekti didelę auditoriją, todėl būtina kurti inovatyvius ir efektyvius rinkodaros sprendimus.

Raktiniai žodžiai: *sveikatingumo turizmas, rinkodaros sprendimai, klientų pritraukimo skatinimas.*

IVADAS

Šiuolaikinėje rinkodaros aplinkoje socialiniai tinklai tampa vienu svarbiausių įrankių organizacijoms siekiant užmegzti ryšį su vartotojais, formuoti prekės ženklo įvaizdį ir skatinti paslaugų vartojimą. Sveikatingumo turizmo sektoriuje, kuriame vartotojų sprendimus dažnai lemia emociniai, vertybiniai ir pasitikėjimo aspektai, socialinių tinklų komunikacija įgyja ypatingą reikšmę. Ji leidžia kurti asmenišką ryšį su potencialiais klientais, perteikti sveikatos ir gerovės vertybes bei vizualiai pristatyti paslaugų kokybę ir naudą. Po COVID-19 pandemijos gerokai išaugo susidomėjimas sveikatinimo paslaugomis bei natūraliais būdais stiprinti fizinę ir psichologinę sveikatą. Kartu sustiprėjo ir socialinių tinklų įtaka vartotojų elgsenai – kelionių planavimui, paslaugų pasirinkimui bei rekomendacijų sklaidai. Todėl sveikatingumo turizmo įmonės, siekdamos išlikti konkurencingos, turi strategiškai išnaudoti skaitmeninės komunikacijos kanalus, ypač „Facebook“, „Instagram“, „TikTok“ ir „YouTube“ platformas, kurios lemia didžiąją dalį vartotojų įsitraukimo šiame sektoriuje. Temos aktualumą moksliniu požiūriu lemia ši tema aktuali, nes socialinių tinklų komunikacija sveikatingumo turizmo kontekste iki šiol yra nepakankamai išnagrinėta. Tyrimas leidžia giliau suprasti, kokie socialinės medijos turinio elementai, komunikacijos formatai ir įsitraukimo mechanizmai labiausiai veikia klientų pritraukimą. Tyrimo rezultatai gali būti taikomi teorinių žinių apie skaitmeninę rinkodarą plėtos ir suteikti praktinių įvalgų sveikatingumo turizmo įmonėms, siekiančioms tikslingai ir efektyviai naudoti socialinius tinklus kaip klientų pritraukimo priemonę.

Nors socialinių tinklų komunikacijos reikšmė turizmo rinkodaroje plačiai pripažįstama, sveikatingumo turizmo sektoriuje vis dar trūksta empirinių tyrimų, leidžiančių įvertinti, kurie komunikacijos elementai efektyviausiai skatina klientų pritraukimą. Būtent ši spraga lėmė šio tyrimo atlikimą.

Problema – nepakankamai ištirtas socialinių tinklų komunikacijos poveikis sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui, todėl nėra aišku, kurie komunikacijos elementai labiausiai lemia vartotojų pasirinkimą.

Tyrimo objektas: socialinių tinklų komunikacijos poveikis sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui.

Tyrimo tikslas: ištirti socialinių tinklų komunikacijos poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti sveikatingumo turizmo sampratą, ypatumus ir vietą šiuolaikinėje turizmo rinkoje.
2. Išanalizuoti socialinių tinklų komunikacijos reikšmę sveikatingumo turizmo rinkodaroje.
3. Įvertinti socialinių tinklų komunikacijos poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui, remiantis empiriniais duomenimis.

Tyrimo taikyti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, siekiant pagrįsti teorines tyrimo prielaidas, ir kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, skirta įvertinti socialinių tinklų komunikacijos poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui.

1. SVEIKATINGUMO TURIZMO SAMPRATA, YPATUMAI IR VIETA ŠIUOLAIKINĖJE TURIZMO RINKOJE

Sveikatingumo turizmas („*wellness tourism*“) yra reikšmingas tarptautinio turizmo sektoriaus segmentas, kurio pagrindinis tikslas yra ne tik poilsis, bet ir sąmoningas fizinės, psichinės bei emocinės gerovės stiprinimas kelionės metu. Remiantis Global Wellness Institute (GWI) duomenimis, sveikatingumo turizmo rinka 2022 m. sudarė apie 651 mlrd USD ir prognozuojama, kad 2024 m. pasieks ~1 trln USD (Global Wellness Institute+2Global Wellness Institute+2).

Ši turizmo forma auga sparčiau nei bendras turizmo sektorius, todėl jos reikšmė pasaulinėje turizmo rinkoje nuolat didėja (Global Wellness Institute+1). Analizuojant sveikatingumo turizmo ypatumus, pažymėtina, kad ši veiklos sritis pasižymi holistiniu požiūriu į vartotojo gerovę: apima fizinę veiklą, sveiką mitybą, relaksaciją, psichologinę ir dvasinę pusiausvyrą. Pavyzdžiui, tyrimas „Wellness Tourism Experiences and Tourists’ Satisfaction: A Multicriteria Analysis Approach“ (2024) nurodo, jog pagrindinės sveikatingumo turizmo patirčių dimensijos yra fizinės, psichologinės, dvasinės ir aplinkos (environmental) sveikatos aspektai – ir jos visos reikšmingai veikia turistų pasitenkinimą bei lojalumą (MDPI). Be to, rinkos apžvalgos atskleidžia, kad sveikatingumo turizmas neapsiriboja tradicinėmis SPA ar mineralinių šaltinių procedūromis, bet sparčiai plečiasi į personalizuotas paslaugas, prevencinę sveikatos priežiūrą, kultūriškai integruotas sveikatos formų paslaugas bei natūralios aplinkos patirtis (whatech.com+1). Vertinant sveikatingumo turizmo vietą šiuolaikinėje turizmo rinkoje svarbu pabrėžti, kad sveikatingumo turizmas tampa ne tik nišine veikla, bet ir didelės vertės rinkos komponentu. GWI duomenimis, nors wellness kelionės 2022 m. sudarė ~7,8 proc. visų turizmo kelionių, jos sudarė ~18,7 proc. visų turizmo išlaidų – tai reiškia, kad vienas wellness turistai vidutiniškai išleidžia gerokai daugiau nei tipinis turistai (Global Wellness Institute).

Rinkos tyrimų duomenys rodo, kad rinka toliau plečiasi – pavyzdžiui, „Wellness Tourism Market Insights Report 2025-2030“ prognozuoja, kad 2024 m. ši rinka bus ~954 mlrd USD, o iki 2030 m. išaugs iki ~1,68 trln USD (globenewswire.com). Be to, sveikatingumo turizmo plėtrą lemia kelios reikšmingos tendencijos.

Pirmiausia – po COVID-19 pandemijos išaugęs sveikatos, prevencijos, gerovės prioritetas tarp vartotojų: žmonės vis dažniau renkasi keliones, kurios ne tik suteikia pramogą, bet ir teikia sveikatinamąją vertę. Atliktose analizėse nurodoma, jog sveikatingumo turizmas išgyveno stagnaciją 2020 m., tačiau 2021–2022 m. gerokai atsigavo (30 proc. kelionių ir 36 proc. išlaidų augimą rodantis periodas) ir šiuo metu yra viena sparčiausiai augančių turizmo formų (Global Wellness Institute+1).

Antra – didėjanti vartotojų lūkesčių įvairovė: sveikatingumo kelionės tampa vis labiau orientuotos į personalizaciją, autentiškumą, kultūrinę integraciją, natūralumą ir tvarumą. Pavyzdžiui, 2025 m. apžvelgusios tendencijos nurodo regiono MENA (Vidurio Rytai ir Šiaurės Afrika) kaip vieną sparčiausiai augančių wellness turizmo geografinių rinkų (hospitalitynewsmag.com). Trečia – sveikatingumo turizmo integracija su kitomis turizmo formomis (pvz., kultūros, gamtos, sporto) bei verslo segmentais (pvz., korporatyvinis sveikatingumas). Todėl destinacijos ir paslaugų teikėjai siekia diferencijavimo rinkoje bei didesnės pridėtinės vertės (whatech.com). Šių aspektų kontekste tikslinga akcentuoti ir keletą spragų literatūroje bei praktikoje: nors yra daug makroskopinių rinkos duomenų (paklausa, išlaidos, augimo tempai), dar trūksta empiriškai pagrįstų tyrimų, kurie atskleistų vartotojų motyvacijas, segmentaciją, paslaugų pasirinkimo kriterijus sveikatingumo turizmo kontekste – ypač regionuose, kur sveikatingumo turizmas dar nėra pakankamai išplėtotas. Be to,

tvarumo aspektas, vietinių bendruomenių dalyvavimas bei aplinkosaugos dimensija sveikatingumo turizme viešai aptariama, tačiau praktiškai tyrimų apie šias dimensijas nėra daug.

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatingumo turizmas – ne tik augantis ir prestižinis turizmo segmentas, bet ir turi didelį potencialą strateginei rinkodarai ir sektoriaus plėtrai. Jo samprata apima holistinę žmogaus gerovę, ypatumai susiję su aukštesnės pridėtinės vertės paslaugomis bei patirtimis, o vieta turizmo rinkoje ženklėja, kad ji tampa reikšmingesnė tiek pasiūlos, tiek paklausos pusėje. Todėl šios srities tyrimai – tiek teoriniai, tiek empiriniai – yra itin aktualūs siekiant suvokti, kaip efektyviai transformuoti sveikatingumo turizmo potencialą į konkurencinį pranašumą ir klientų pritraukimą.

2. SOCIALINIŲ TINKLŲ KOMUNIKACIJOS VAIDMUO IR REIKŠMĖ TURIZMO PASLAUGŲ RINKODAROJE

Šiuolaikinėje turizmo rinkodaroje socialiniai tinklai tapo vienu iš svarbiausių įrankių, formuojančių vartotojų elgseną, prekės ženklo įvaizdį ir klientų pritraukimą. Socialinių tinklų platformos, tokios kaip Facebook, Instagram, TikTok ar YouTube, leidžia turizmo paslaugų teikėjams leidžia turizmo paslaugų teikėjams tiesiogiai bendrauti su potencialiais ir esamais klientais, kurti įtraukiančias patirtis bei skatinti paslaugų pasirinkimą. Remiantis Papathanassis ir Hasslinger (2023), socialinės medijos ne tik atlieka informacijos sklaidos funkciją, bet ir veikia kaip interaktyvi platforma, kurioje vartotojai gali dalintis patirtimi, rekomenduoti paslaugas ir tiesiogiai įsitraukti į turizmo paslaugų kūrimo bei tobulinimo procesus (Papathanassis ir Hasslinger, 2023).

Vienas svarbiausių socialinių tinklų komunikacijos privalumų turizmo sektoriuje yra galimybė vizualiai perteikti patirtis ir emocijas. Kaip pažymi Mariani et al. (2022), vaizdinis turinys, įskaitant nuotraukas ir vaizdo įrašus, gerokai sustiprina turistų emocinį ryšį su paslaugomis, kelionės tikslu ir prekės ženklu, skatina vartotojų pasitikėjimą bei sprendimą pasirinkti konkrečią paslaugą. Dalijimasis socialinių tinklų turiniu taip pat padidina paslaugų matomumą ir gali lemti „vartotojų generuojamą turinį“ (UGC), kuris dažnai laikomas patikimesniu nei tradicinė reklama (Tourism Management Perspectives, 2022). Be vizualinio ir emocinio poveikio, socialiniai tinklai yra svarbūs klientų įsitraukimo ir bendruomeniškumo kūrimui.

Tyrimai rodo, kad aktyvus interaktyvus bendravimas – komentarai, atsiliepimai, apklausos ar tiesioginės transliacijos – didina vartotojų pasitenkinimą, lojalumą ir tikimybę rekomenduoti paslaugas kitiems. Pasak Xiang ir Gretzel (2021), socialinių tinklų platformos taip pat leidžia rinkodaros specialistams rinkti realaus laiko duomenis apie vartotojų elgseną, poreikius ir tendencijas, kurie vėliau gali būti panaudoti kuriant turizmo produktus ir planuojant rinkodaros veiklas (Journal of Destination Marketing & Management, 2021).

Dar viena svarbi socialinių tinklų funkcija turizmo paslaugų rinkodaroje – galimybė pasiekti tikslingą auditoriją efektyviau nei tradicinė reklama. Naudojant algoritmus, reklamos tikslinimas pagal demografinius, elgsenos ir pomėgių kriterijus leidžia paslaugų teikėjams pateikti turinį būtent tiems vartotojams, kurie labiausiai suinteresuoti sveikatingumo, kultūros ar nuotykių turizmu. Remiantis Leung et al. (2022), toks tikslinis marketingas didina reklamos efektyvumą, sumažina sąnaudas ir leidžia kurti individualizuotą klientų patirtį (International Journal of Hospitality Management, 2022).

Galiausiai, socialinių tinklų komunikacija turizmo paslaugų rinkodaroje prisideda prie prekės ženklo diferenciacijos ir konkurencinio pranašumo kūrimo. Naujausi tyrimai (Huang et al., 2023) pabrėžia, kad socialinė medija padeda paslaugų teikėjams išsiskirti iš konkurentų, kurti inovatyvų ir atpažįtamą turinio stilių, kuris pritraukia naujus klientus ir didina įmonės reputaciją rinkoje (Huang ir kt., 2023).

Apibendrinant, socialinių tinklų komunikacija šiuolaikinėje turizmo paslaugų rinkodaroje atlieka kelias esmines svarbias funkcijas: ji didina paslaugų matomumą, stiprina emocinį vartotojų ryšį, skatina klientų įsitraukimą ir bendruomeniškumą, leidžia efektyviau planuoti ir tikslinti reklamos kampanijas ir kurti personalizuotas patirtis bei padeda formuoti konkurencinį pranašumą. Todėl socialinių tinklų integracija į turizmo paslaugų rinkodaros strategijas tampa būtina sąlyga norint sėkmingai pritraukti ir išlaikyti klientus bei užtikrinti augančią rinkos dalį.

3. SOCIALINIŲ TINKLŲ KOMUNIKACIJOS POVEIKIS SVEIKATINGUMO TURIZMO KLIENTŲ PRITRAUKIMUI, REMIANTIS EMPIRINIAIS DUOMENIMIS

Šiuolaikinėje turizmo rinkodaroje socialiniai tinklai tapo vienu iš pagrindinių įrankių pritraukti klientus, formuoti prekės ženklo įvaizdį bei skatinti įsitraukimą. Sveikatingumo turizmo kontekste, bet ir aktyvus sveikatos, gerovės bei savijautos stiprinimas. Socialinių tinklų platformos leidžia paslaugų teikėjams tiesiogiai bendrauti su tiksline auditorija pristatyti teikiamas paslaugas, vizualiai perteikti patirtis, taip pat rinkti vartotojų nuomones ir atsiliepimus, kurie vėliau gali būti panaudoti tobulinant paslaugas (Mariani ir kt., 2022; Papathanassis & Hasslinger, 2023). Empiriniai tyrimai rodo, kad socialinių tinklų komunikacija turi tiesioginį poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui.

Ligang Liu, Yang Zhou ir Xiao Sun (2023) atliktame tyrime 312 sveikatingumo turistų grupėje nustatyta, kad vartotojų įsitraukimas į socialinių tinklų turinį (pvz., komentavimas, dalinimasis, nuotraukų peržiūra) teigiamai koreliuoja su sprendimu pasirinkti konkrečią paslaugą ar kurortą. Tyrimo rezultatai parodė, kad didesnis vartotojų įsitraukimas padidino pasitikėjimą paslaugų kokybe ir paskatino didesnę ketinimą apsilankyti (Liu ir kt., 2023).

Kitas empirinis tyrimas Tailande (Huang ir kt., 2023) nagrinėjo sveikatingumo centrų ir SPA paslaugų teikėjų socialinių tinklų strategijas. Rezultatai parodė, kad vizualiai patrauklus turinys – nuotraukos, vaizdo įrašai, interaktyvios istorijos („stories“) – gerokai padidino auditorijos pasiekiamumą ir vartotojų įsitraukimą. Tyrimas taip pat parodė, kad vartotojai dažniau pasirenka paslaugas, jei turi galimybę pamatyti tikras klientų patirtis socialiniuose tinkluose, o vartotojų generuojamas turinys („user-generated content“) veikė kaip svarbus pasitikėjimo veiksnys. Empirinių tyrimų duomenys taip pat rodo, kad socialinių tinklų komunikacija prisideda prie lojalumo ir pasikartojančių apsilankymų sveikatingumo turizmo sektoriuje.

Xiang ir Gretzel (2021) nustatė, kad aktyvus bendravimas su klientais socialiniuose tinkluose – atsakymas į komentarus, apklausų organizavimas ir tiesioginės transliacijos – padidina vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą. Šie veiksniai tiesiogiai koreliuoja su klientų pritraukimu, nes patenkinti ir įsitraukę vartotojai dažniau rekomenduoja paslaugas kitiems. Be to, socialiniai tinklai leidžia tiksliai tikslinti reklamos kampanijas pagal demografinius, geografinius kriterijus, elgsenos ir interesų kriterijus, kas yra itin svarbu sveikatingumo turizmo paslaugų rinkodaroje. Leung ir kt. (2022) atliktame tyrime nustatyta, kad tikslinė socialinių tinklų reklama padidina reklamos efektyvumą ir sumažina kaštus, tuo pačiu skatindama didesnę klientų pritraukimą į specifinius wellness paslaugų segmentus.

Apibendrinant, empiriniai duomenys patvirtina, kad socialinių tinklų komunikacija turi reikšmingą poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui. Vizualiai patrauklus turinys, interaktyvumas, vartotojų generuojamas turinys ir tikslinė reklama skatina klientų įsitraukimą, pasitikėjimą paslaugomis ir lojalumą, o tai tiesiogiai prisideda prie klientų skaičiaus augimo. Todėl socialinių tinklų integracija į sveikatingumo turizmo rinkodaros strategijas yra būtina norint efektyviai pritraukti ir išlaikyti klientus bei užtikrinti augančią rinkos dalį.

4. TYRIMO METODOLOGIJA

Apklausa buvo vykdoma nuotoliniu būdu, pasitelkiant internetinę apklausos platformą „Google Forms“. Respondentams buvo pateikta anoniminė elektroninė anketa, kurią jie pildė jiems patogiu metu. Apklausos nuoroda buvo platinama socialiniuose tinkluose ir siunčiama elektroniniu paštu. Tyrimas vyko vieną savaitę – nuo 2025 m. balandžio 10 d. iki balandžio 17 d. Šis laikotarpis buvo pasirinktas siekiant užtikrinti pakankamą respondentų įsitraukimą ir reprezentatyvų duomenų kiekį.

Tyrimo imtį sudarė 132 respondentai, priklausantys įvairioms amžiaus grupėms ir aktyviai besinaudojantys socialiniais tinklais. Respondentai buvo atrinkti patogiosios atrankos būdu, siekiant įtraukti asmenis, kurie domisi kelionėmis, sveikatingumo paslaugomis ar yra naudoję tokio

paslaugomis. Atrankos kriterijai apėmė amžių (nuo 18 metų), gyvenamąją vietą (Lietuvoje) ir bent vienos socialinių tinklų platformos – „Facebook“, „Instagram“, „TikTok“ ar „YouTube“ – naudojimą.

Tyrimas buvo atliekamas laikantis etikos principų ir duomenų apsaugos reikalavimų. Prieš pradėdami apklausą, respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, trukmę, savanoriškumo principą bei duomenų konfidencialumą. Jiems buvo paaiškinta, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir kad gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais, užtikrinant visišką anonimiškumą. Nebuvo renkami duomenys, leidžiantys nustatyti respondentų tapatybę, o atsakymai buvo analizuojami tik apibendrintai.

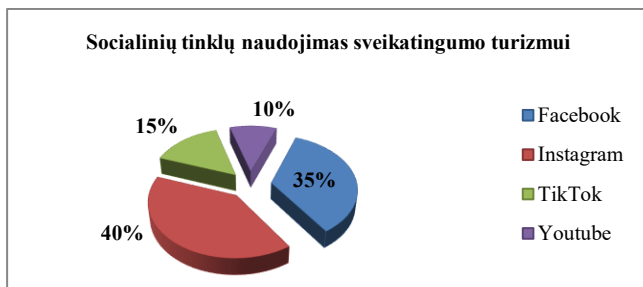
Tyrimo pradžioje dalyviams buvo pateikta informuoto sutikimo forma, kurioje nurodyta, kad tyrimu siekiama išsiaiškinti socialinių tinklų komunikacijos poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui. Respondentai, paspausdami „Sutinku dalyvauti tyrime“, patvirtino, kad susipažino su tyrimo sąlygomis ir sutinka dalyvauti apklausoje. Anketoje, be uždaryjū klausimų, buvo pateiktas vienas atvirasis klausimas, kuriuo respondentų buvo prašoma pagrįsti savo pasirinkimus. Šie komentarai panaudoti kokybiniam kiekybinio tyrimo rezultatų papildymui.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas kiekybinis tyrimas anketinės apklausos metodu leido surinkti tyrimui reikšmingus empirinius duomenis apie socialinių tinklų komunikacijos reikšmę sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui. Tyrimo metodologija užtikrino duomenų patikimumą, tyrimo skaidrumą ir respondentų anonimiškumą, o gauti rezultatai sudarė prielaidas pagrįsti tyrimo išvadas ir pateikti rekomendacijas sveikatingumo turizmo paslaugų teikėjams. Surinkti duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistikos metodus, apskaičiuojant atsakymų dažnius ir procentinius pasiskirstymus.

5. TYRIMO REZULTATAI

Atlikus kiekybinį tyrimą ir išanalizavus 132 respondentų atsakymus, buvo siekiama įvertinti socialinių tinklų komunikacijos reikšmę sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui. Tyrimo rezultatai pateikiami nuosekliai, analizuojant respondentų naudojamas socialinių tinklų platformas, svarbiausius komunikacijos elementus, vizualinio turinio poveikį bei trumpų vaizdo įrašų įtaką vartotojų sisdorėjimui sveikatingumo turizmo paslaugomis. Kiekvienas rezultatas iliustruojamas paveikslais ir aptariamas, išskiriant svarbiausias nustatytas tendencijas.

Socialinių tinklų naudojimas sveikatingumo turizmui. Siekiant nustatyti, kokiomis socialinių tinklų platformomis respondentai dažniausiai naudojasi ieškodami informacijos apie sveikatingumo turizmo paslaugas, buvo analizuotas respondentų pasirenkamų platformų pasiskirstymas. Tyrimo rezultatai pateikti 1 paveiksle.



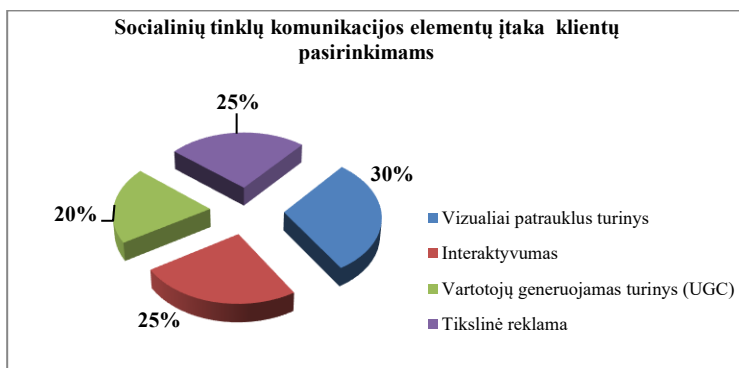
1 pav. Socialinių tinklų naudojimas sveikatingumo turizmui

Ši tendencija atspindi, kad vizualiai orientuotos platformos, tokios kaip „Instagram“, dominuoja sveikatingumo turizmo komunikacijoje, nes vizualus turinys – nuotraukos, vaizdo įrašai

ir istorijos – padeda formuoti emocinį ryšį ir pasitikėjimą paslaugomis. **Facebook** išlieka svarbi informacijos sklaidos ir bendravimo su esamais klientais priemonė, ypač vyresnės auditorijos tarpe. **TikTok** tampa vis populiaresnis tarp jaunesnių vartotojų dėl kūrybiško, greitai dėmesį pritraukiančio turinio, o **YouTube** naudojamas rečiau, tačiau leidžia pateikti išsamesnius pasakojimus apie paslaugas ir kelionių patirtis.

Apibendrinant, **Instagram** ir **TikTok** veikia kaip įvaizdžio ir įsitraukimo formavimo kanalai, o **Facebook** ir **YouTube** – kaip informacijos bei ryšio palaikymo priemonės, leidžiančios pasiekti skirtingas auditorijas.

Socialinių tinklų komunikacijos elementų įtaka klientų pasirinkimams. Siekiant įvertinti, kurie socialinių tinklų komunikacijos elementai labiausiai lemia vartotojų sprendimą rinktis sveikatingumo turizmo paslaugas, respondentų buvo paprašyta įvertinti svarbiausius komunikacijos veiksnus. Tyrimo rezultatai pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Socialinių tinklų komunikacijos elementų įtaka klientų pasirinkimams

Buvo prašoma pakomentuoti pasirinkimus:

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė keturias pagrindines socialinių tinklų komunikacijos dimensijas, kurios daro didžiausią įtaką vartotojų sprendimams sveikatingumo turizmo kontekste: vizualiai patrauklus turinys, interaktyvumas, vartotojų generuojamas turinys (UGC) ir tikslinė reklama. Kiekviena dimensija pasižymi specifiniais kriterijais, kuriuos vartotojai vertina labiausiai.

1. Vizualiai patrauklus turinys

Tyrimas parodė, kad vizualinis turinys yra vienas svarbiausių vartotojų dėmesį ir pasitikėjimą lemiančių veiksnių. Vartotojai akcentavo šiuos kriterijus:

Aukšta vizualinė kokybė, siejama su profesionalumu ir paslaugos kokybe.

Vartotojo pavyzdys: „Man svarbu, kad nuotraukos būtų ryškios ir profesionalios – tada labiau pasitikiu vieta.“

Aiškiai perteikiama paslauga, leidžianti matyti realią aplinką ir suprasti, ko tikėtis.

Pavyzdys: „Norisi matyti tikrą aplinką – baseinus, kambarius. Tai padeda apsispręsti.“

Emocinis poveikis, skatinantis norą patirti reklamuojamą poilsį.

Pavyzdys: „Jei nuotrauka sukelia norą ten nuvažiuoti, iškart domiuosi daugiau.“

Šie kriterijai skatina formuoti patrauklią, estetiškai kokybišką ir emocinį ryšį kuriančią vizualinę komunikaciją.

2. Interaktyvumas

Interaktyvūs elementai sustiprina vartotojo ryšį su prekės ženklu ir didina įsitraukimą. Tyrimo metu vartotojai išskyrė šiuos svarbiausius interaktyvumo aspektus:

Galimybė dalyvauti ir išreikšti savo nuomonę, kuri sukuria asmenišką ryšį.

Pavyzdys: „Patinka, kai klausia mano nuomonės – jaučiuosi įtrauktas.“

Greitas prekės ženklo atsakas, stiprinantis pasitikėjimą ir rodomą dėmesį klientui.

Pavyzdys: „Jei greitai atrašo, atrodo, kad jiems iš tikrųjų rūpi klientai.“

Pramoginė vertė, kurią suteikia konkursai, apklausos ar žaidimai.

Pavyzdys: „Konkursai, kur galima laimėti SPA procedūrą, skatina sekti ir dalyvauti.“

Interaktyvumas tampa ne tik informacijos perteikimo, bet ir vartotojo emocinio įsitraukimo priemone.

3. Vartotojų generuojamas turinys (UGC)

UGC tyrime įvardytas kaip autentiškiausias ir patikimiausias informacijos šaltinis.

Respondentai pabrėžė kelis esminius kriterijus:

Autentiškumas, mažinantis reklaminio dirbtinumo pojūtį.

Pavyzdys: „Labiau pasitikiu tikrų žmonių nuotraukomis – jos rodo tikrą vaizdą.“

Patikimumas, kylantis iš realių klientų patirčių.

Pavyzdys: „Atsiliepimai iš klientų man svarbesni nei reklama.“

Įvairovė, padedanti susidaryti objektyvesnį įspūdį.

Pavyzdys: „Kai yra daug skirtingų klientų nuotraukų, galiu pamatyti vietą iš kelių kampų.“

UGC veikia kaip socialinis patvirtinimas, stipriai įtakojančias galutinį vartotojo apsisprendimą.

4. Tikslinė reklama

Tikslinė reklama yra veiksminga tuomet, kai ji atitinka vartotojų poreikius ir yra pateikta tinkamu metu. Tyrime išryškėjo šie kriterijai:

Aktualumas, kai reklama susijusi su vartotojo pomėgiais ir interesais.

Pavyzdys: „Jei rodoma apie SPA poilsį, kuris mane domina, iškart atkreipiu dėmesį.“

Tinkamas laikas, kai reklama pasirodo planuojant kelionę ar atostogas.

Pavyzdys: „Kai ieškau savaitgalio išvykos ir pamatau atitinkamą reklamą, tai labai padeda.“

Aiški vertės pasiūla, leidžianti greitai suprasti teikiamą naudą.

Pavyzdys: „Geriausia, kai aiškiai parašyta, ką gaunu už kainą.“

Tikslinė reklama, jei ji neįkyriai pateikiama ir asmeniškai aktuali, gerokai padidina vartotojo domėjimąsi paslauga.

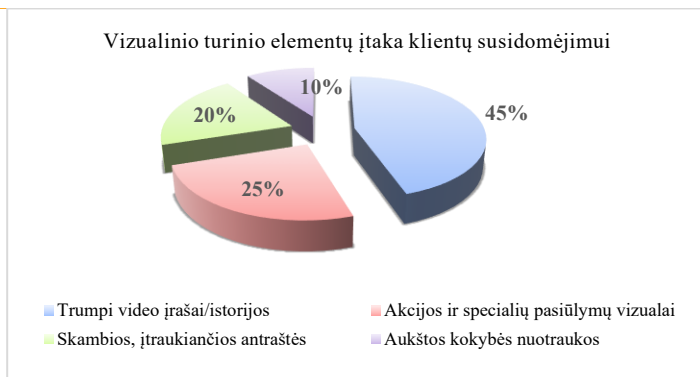
Apibendrinimas. Sujungus visas keturias dimensijas, galima teigti, kad vartotojams svarbiausia yra vizualinis aiškumas, autentiškas turinys, įsitraukimą skatinanti komunikacija ir individualiai pritaikyta informacija.

Vartotojų pateikti pavyzdžiai patvirtina, kad sprendimų priėmimas socialiniuose tinkluose grindžiamas emociniu ryšiu, pasitikėjimu ir asmenine patirtimi.

Šie rezultatai parodo, kad **vizualiai patrauklus turinys** turi didžiausią įtaką vartotojų sprendimams, nes leidžia lengviau perteikti paslaugų kokybę, atmosferą ir emocinę vertę. **Interaktyvumas** (pvz., apklausos, konkursai, komentarai) didina vartotojų įsitraukimą ir skatina artimesnį ryšį su prekės ženklu. **Vartotojų generuojamas turinys (UGC)**, toks kaip klientų atsiliepimai ar nuotraukos, stiprina pasitikėjimą ir laikomas autentiškesniu nei įmonės kuriama reklama. **Tikslinė reklama** leidžia pasiekti konkrečias auditorijas pagal pomėgius ir elgseną, taip efektyviau pritraukiant potencialius klientus.

Apibendrinant, didžiausią poveikį sveikatingumo turizmo paslaugų pasirinkimui daro vizualinis turinys ir interaktyvumas, kurie kartu su autentišku vartotojų turiniu ir tiksline reklama kuria pasitikėjimą bei didina įsitraukimą į prekės ženklą.

Vizualinio turinio elementai, darantys didžiausią įtaką klientų pritraukimui sveikatingumo turizmu. Toliau buvo analizuojama, kurie vizualinio turinio elementai labiausiai skatina respondentų susidomėjimą sveikatingumo turizmo paslaugomis socialiniuose tinkluose. Gauti rezultatai pateikti 3 paveiksle

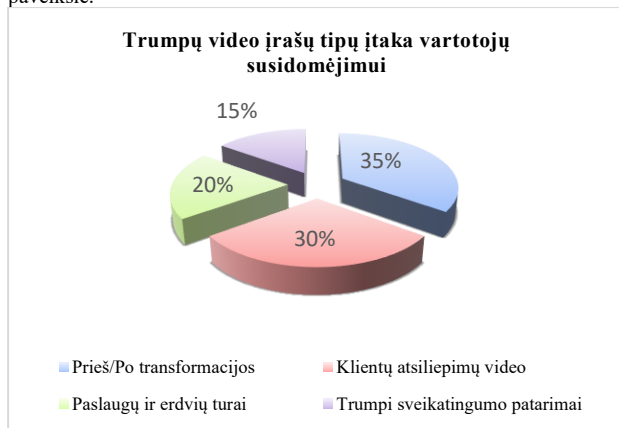


3pav. Vizualinio turinio elementų įtaka klientų susidomėjimui

Šie rezultatai rodo, kad trumpi video įrašai ir istorijos (45 proc) daro didžiausią poveikį vartotojų susidomėjimui, nes dinamiškas turinys greitai patraukia dėmesį ir perteikia paslaugų atmosferą. Akcijų ir specialių pasiūlymų vizualai (25 proc) skatina greitesnius sprendimus ir veikia kaip papildomas paskatinimas domėtis. Skambios antraštės (20 proc) padidina įsitraukimą, tačiau nėra lemiamas veiksnys. Aukštos kokybės nuotraukos (10 proc) turi mažiausią įtaką, nes vartotojai labiau vertina autentišką ir judantį vaizdo turinį.

Apibendrinant, didžiausią susidomėjimą sveikatingumo turizmu sukelia trumpi video įrašai, o kiti vizualiniai elementai veikia kaip papildomi motyvai.

Trumpų video įrašų tipų įtaka vartotojų susidomėjimui. Siekiant detaliau įvertinti vaizdo turinio poveikį, respondentų buvo prašoma nurodyti, kokio pobūdžio trumpi vaizdo įrašai labiausiai skatina domėjimąsi sveikatingumo turizmo paslaugomis. Tyrimo rezultatai pateikti 4 paveiksle.



4pav. Trumpų video įrašų tipų įtaka vartotojų susidomėjimui

Gauti rezultatai rodo, kad didžiausią vartotojų susidomėjimą kelia transformacijų tipo vaizdo įrašai, nes jie aiškiai parodo paslaugų rezultatą ir sukuria stiprų išpūdį. Klientų atsiliepimų įrašai taip pat yra reikšmingi, kadangi perteikia realias patirtis ir sustiprina pasitikėjimą paslaugomis. Paslaugų bei erdvių turai suteikia daugiau informacijos apie aplinką ir siūlomas veiklas, tačiau nėra tokie

įtraukiantys kaip asmeniniai pasakojimai ar vizualūs pokyčiai. Mažiausią įtaką daro trumpi sveikatingumo patarimai, kurie papildo bendrą turinį, bet rečiau tampa pagrindine susidomėjimo priežastimi.

Apibendrinant, vartotojus labiausiai patraukia turinys, perteikiantis tikrus rezultatus ar realias klientų patirtis, o informaciniai įrašai atlieka pagalbinį vaidmenį.

Empiriniai duomenys patvirtina, kad socialinių tinklų komunikacija turi tiesioginį ir reikšmingą poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui. Vizualiai patrauklus turinys ir vartotojų generuojamas turinys stiprina pasitikėjimą paslaugomis bei įtraukia vartotojus į interaktyvią veiklą. Tikslinė reklama leidžia paslaugų teikėjams efektyviai pasiekti suinteresuotą auditoriją ir padidina sprendimą rinktis paslaugas. Skritulinės diagramų analizės iliustruoja, kad Instagram ir Facebook yra pagrindinės platformos sveikatingumo turizmo vartotojams, o vizualiai patrauklus turinys laikomas svarbiausiu veiksnium pritraukiant klientus.

DISKUSIJA

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina, kad socialinių tinklų komunikacija yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sveikatingumo turizmo paslaugų pasirinkimą ir klientų pritraukimą. Gauti duomenys iš esmės sutampa su ankstesnių tyrimų išvadomis (Mariani et al., 2022; Huang ir kt., 2023; Xiang ir Gretzel, 2021), kuriose pabrėžiama vizualinio turinio, autentiškumo ir įsitraukimo svarbą formuojant vartotojų elgseną turizmo sektoriuje.

Tyrimas parodė, kad „Instagram“ ir „Facebook“ yra dominuojančios platformos sveikatingumo turizmo komunikacijoje. Šis rezultatas atitinka teorinius teiginius, jog vizualiai orientuotos platformos suteikia galimybę perteikti emocinę patirtį, kuri yra ypač svarbi sveikatingumo turizmui. Šie rezultatai sutampa su Mariani et al. (2022) išvadamis, kad vaizdinis turinys stiprina vartotojų pasitikėjimą ir emocinį ryšį su prekės ženklu. Tuo tarpu „TikTok“ vis labiau populiarėja tarp jaunesnės auditorijos, kuri vertina dinamišką, autentišką ir kūrybišką turinį. Ši tendencija atskleidžia, kad paslaugų teikėjai, siekiantys pasiekti naujas auditorijas, turėtų labiau išnaudoti trumpų vaizdo formatus ir interaktyvias kampanijas. Vis dėlto pažymėtina, kad socialinių tinklų platformų populiarumas gali skirtis priklausomai nuo vartotojų amžiaus, skaitmeninių įpročių ir tikslinės auditorijos, todėl gautų rezultatų nereikėtų absoliutinti.

Rezultatai taip pat pabrėžia, kad vizualiai patrauklus turinys (30proc) ir interaktyvumas (25 proc.) turi didžiausią poveikį vartotojų sprendimams. Tai rodo, kad sveikatingumo turizmo paslaugų rinkodaros strategijos turėtų būti orientuotos ne tik į informacijos pateikimą, bet ir į vartotojų įtraukimą – kurti apklausas, konkursus, tiesiogines transliacijas ar asmenines istorijas. Šie rezultatai dera su Papathanassis ir Hasslinger (2023) teiginiu, kad socialiniai tinklai veikia kaip interaktyvios platformos, kuriose vartotojai tampa aktyviais turinio kūrėjais ir prekės ženklo ambasadoriais.

Be to, vartotojų generuojamas turinys (UGC) ir tikslinė reklama pasirodė esantys reikšmingi pasitikėjimo ir lojalumo formavimo veiksniai. Tai patvirtina ankstesnius tyrimus (Leung ir kt., 2022; Liu et al., 2023), kuriuose teigiama, kad autentiški klientų atsiliepimai didina paslaugos patikimumo įspūdį, o tikslinė reklama padeda efektyviai pasiekti specifinius sveikatingumo turizmo segmentus. Be to, respondentų vertinimai atspindi jų subjektyvią patirtį, todėl ateityje tikslinga atlikti platesnės imties tyrimus ir taikyti sudėtingesnius statistinės analizės metodus.

Apibendrinant, atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad socialinių tinklų komunikacija yra ne tik informacinė, bet ir emocinė bei įtraukianti priemonė, kuri tiesiogiai veikia sveikatingumo turizmo paslaugų pasirinkimą. Efektyviausiai klientus pritraukia vizualiai kokybiškas, autentiškas ir interaktyvus turinys, perteikiantis sveikatos, poilsio bei gerovės vertybes. Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtina socialinių tinklų komunikacijos svarbą sveikatingumo turizmo rinkodaroje ir gali būti praktiškai taikomi planuojant efektyvesnes klientų pritraukimo strategijas.

IŠVADOS

1. Sveikatingumo turizmas yra sparčiai augantis turizmo segmentas, orientuotas į fizinės ir emocinės gerovės stiprinimą. Didėjantis visuomenės dėmesys sveikatai ir gyvenimo kokybei lemia šio sektoriaus plėtrą bei didina efektyvių rinkodaros sprendimų poreikį.
2. Vizualiai patrauklus turinys, interaktyvumas ir vartotojų generuojamas turinys turi tiesioginę įtaką vartotojų sprendimams, todėl socialiniai tinklai tapo vienu svarbiausių turizmo rinkodaros komunikacijos kanalų, leidžiančių pasiekti tikslines auditorijas, formuoti prekės ženklą įvairių ir skatinti pasitikėjimą paslaugomis. Socialinių tinklų komunikacija suteikia galimybę įmonėms tiesiogiai bendrauti su vartotojais, dalytis patraukliu vizualiniu turiniu, kurti emocinį ryšį ir skatinti vartotojų įsitraukimą. Tinkamai parinkta socialinių tinklų strategija didina matomumą, klientų lojalumą ir padeda efektyviau konkuruoti turizmo paslaugų rinkoje.
3. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad socialinių tinklų komunikacija daro reikšmingą poveikį sveikatingumo turizmo klientų pritraukimui. Didžiausią įtaką respondentų sprendimams daro vizualiai patrauklus turinys, autentiški vartotojų atsiliepimai ir trumpi vaizdo įrašai, kurie didina pasitikėjimą paslaugomis ir skatina jomis domėtis.

LITERATŪRA

1. Global Wellness Institute. (2023). Global Wellness Tourism Economy Report 2023. Prieiga per internetą: <https://globalwellnessinstitute.org>
2. Global Wellness Institute. (2024). Global Wellness Economy Monitor 2024: Key Statistics and Market Insights. Prieiga per internetą: <https://globalwellnessinstitute.org>
3. Mariani, M., Borghi, M., & Cappa, F. (2022). The Role of Social Media in Shaping Tourist Experiences and Brand Engagement in the Post-COVID-19 Era. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100996. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100996>
4. Papathanassis, A., & Hasslinger, T. (2023). Social Media in Tourism Marketing: Consumer Behavior and Digital Engagement. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(2), 115–134. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2173912>
5. Huang, L., Chaiyasarn, K., & Wang, C. (2023). The Effectiveness of Social Media Strategies in Wellness Tourism: Evidence from Thailand. *Tourism Review*, 78(5), 1234–1250. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2023-0021>
6. Liu, L., Zhou, Y., & Sun, X. (2023). Social Media Engagement and Customer Decision-Making in Wellness Tourism: Empirical Evidence from China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 84–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.04.005>
7. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2021). Role of Social Media in Online Travel Information Search and Decision-Making: Toward the New Era of Intelligent Tourism Marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100564. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100564>
8. Leung, X. Y., Bai, B., & Stahura, K. A. (2022). The Marketing Power of Social Media: A Research Synthesis and Future Research Agenda for Tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103169. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103169>
9. Wellness Tourism Experiences and Tourists' Satisfaction: A Multicriteria Analysis Approach. (2024). MDPI – Sustainability, 16(5), 2873. <https://doi.org/10.3390/su16052873>
10. Wellness Tourism Market Insights Report 2025–2030. (2024). GlobeNewswire. Prieiga per internetą: <https://www.globenewswire.com>
11. Wellness Tourism Market Overview. (2023). Whatech Market Research Reports. Prieiga per internetą: <https://www.whatech.com>
12. Hospitality News Middle East (2025). MENA Region Wellness Tourism Growth Trends 2025. Prieiga per internetą: <https://www.hospitalitynewsmag.com>

13. Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas (2024). Turizmo sektoriaus apžvalga 2024. Vilnius: Statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt>
14. World Tourism Organization (UNWTO). (2023). Tourism Market Trends 2023: Health and Wellness Travel. Madrid: UNWTO Publications.
15. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. (2022). Marketing for Hospitality and Tourism (8th ed.). London: Pearson Education.

MARKETING SOLUTIONS FOR ATTRACTING CUSTOMERS IN WELLNESS TOURISM THROUGH SOCIAL MEDIA COMMUNICATION

Dr. REGINA NAVICKIENĖ, FAUSTA BRUNDZAITĖ

SMK College of Applied Sciences, Kaunas, Lithuania

ANNOTATION

Wellness tourism is one of the fastest-growing sectors of the tourism industry, with significant potential to attract customers of different age groups and interests. This tourism segment not only promotes a healthy lifestyle but also provides opportunities for recreation, relaxation, and a variety of wellness services, resulting in continuously increasing market demand. Despite its rapid growth, the wellness tourism sector faces challenges related to the development of effective customer attraction strategies, which are essential for maintaining competitiveness in the market. Customer attraction is one of the key factors directly influencing service sales and business growth. In this context, social media communication has become an increasingly important marketing tool, enabling businesses to communicate directly with potential customers, strengthen brand image, disseminate information about offered services, and foster customer loyalty. Insufficient use of social media limits the ability of wellness tourism enterprises to reach a broad audience; therefore, the development of innovative and effective marketing solutions is essential for improving customer attraction and enhancing market competitiveness.

Keywords: *wellness tourism, marketing solutions, customer attraction, social media communication.*

SPORTO IR AKTYVAUS TURIZMO INTEGRACIJA Į SVEIKATINGUMO TURIZMO PASLAUGŲ PASIŪLĄ

GABIJA MARKEVIČIŪTĖ, Dr. REGINA NAVICKIENĖ

Socialinių mokslų kolegija, Kaunas, Lietuva

ANOTACIJA

Šiame straipsnyje analizuojamos sporto ir aktyvaus turizmo integravimo galimybės į sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą. Tyrimo aktualumą lemia augantis visuomenės susidomėjimas sveika gyvensena, aktyviu laisvalaikiu ir poreikis plėtoti įvairesnes sveikatingumo paslaugas Lietuvoje. Tyrimo tikslas – ištirti sporto ir aktyvaus turizmo integravimo galimybes į sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą, siekiant didinti jų patrauklumą ir konkurencingumą. Tyrime taikyti mokslinės literatūros analizės ir anketinės apklausos metodai. Tyrimo rezultatai parodė, kad turistai vis dažniau siekia derinti poilsį su fiziniu aktyvumu, o sporto ir aktyvaus turizmo integravimas į sveikatingumo paslaugas gali reikšmingai prisidėti prie sveikatingumo turizmo plėtros, paslaugų konkurencingumo didinimo ir regionų ekonominio vystymosi.

Raktiniai žodžiai: sporto turizmas, aktyvus turizmas, sveikatingumo turizmas, integracija, turizmo paslaugos.

ĮVADAS

Aktualumas. Sveikatingumo (*angl. wellness*) turizmas, kurį sudaro apgyvendinimas, SPA, sveikatos procedūros, streso mažinimas, profilaktinis sveikatos gerinimas, sparčiai auga visame pasaulyje. Sveikatingumo turizmo kelionės (*angl. wellness trips*) ir išlaidos jose sudaro reikšmingą dalį viso turizmo sektoriaus. Visuomenėje didėja dėmesys sveikai gyvensenai, aktyviam laisvalaikiui ir sveikatingumo paslaugoms, todėl turistai vis dažniau ieško ne tik poilsio, bet ir aktyvios fizinės veiklos bei sveikatinimo veiklų derinio. Sporto turizmas (*angl. sport tourism*) bei aktyvus turizmas tampa populiaria sveikatingumo turizmo dalimi. Žmonės vis dažniau siekia derinti fizinį aktyvumą su sveikatingumo paslaugomis, tokiomis kaip SPA procedūros, fizioterapija ar poilsis po sportinės veiklos. Dar vienas svarbus aspektas – tvarumas: gamtos ištekliai, ekologija, mažesnė anglies dioksido (CO₂) pėdsaką paliekančios kelionės, taip pat aktyvaus laisvalaikio forma dažnai siejasi su gamtos apsauga, regionų įtraukimu, mažesniu poveikiu aplinkai. Lietuvos kurortuose sveikatingumo infrastruktūra jau egzistuoja, bet dažnai aktyvių sporto ar veiklos elementų integracija dar nėra pilnai išplėtotą arba sistemingą. Nors daug tyrimų yra skirta sveikatingumo turizmui, mažiau dėmesio skiriama sporto turizmo integracijai veikia sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą.

Problema. Sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūla Lietuvoje dažnai apsiriboja SPA, sanatorinėmis ar gydymosiomis paslaugomis, o sporto ir aktyvaus turizmo integracija į šį sektorių nėra sistemingai plėtojama. Dėl to neišnaudojamas sveikatingumo turizmo konkurencinis potencialas ir galimybės plėtoti įvairesnes paslaugas.

Tyrimo tikslas. Ištirti sporto ir aktyvaus turizmo integravimo galimybes į sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti sveikatingumo turizmo sampratą ir jo vietą turizmo industrijoje.
2. Aptarti sporto ir aktyvaus turizmo vaidmenį sveikatingumo turizmo kontekste.
3. Ištirti sporto ir aktyvaus turizmo integravimo galimybes į sveikatingumo turizmą.

Tyrimė taikyti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), duomenų analizė ir grafinis rezultatų pateikimas.

1. SVEIKATINGUMO TURIZMO SAMPRATA IR JO VIETA TURIZMO INDUSTRIJOJE

Sveikata yra neatsiejama sveikatingumo sąvokos dalis (Bujanauskaitė, 2010). Pagal Lietuvos Respublikos Sveikatos įstatymą, sveikata – tai „asmens ir visuomenės, fizinė, dvasinė ir socialinė gerovė (Lietuvos Respublikos sveikatos įstatymas, 2 str. 1 d.)“. Sveikatingumo turizmo sąvoka grindžiama sveikatos samprata ir yra apibūdinama kaip „turizmo rūšis, kai pagrindinis tikslas yra žmonių keliavimas į kitą šalį ar šalies viduje, siekiant padidinti holistiniu požiūriu subalansuotą fizinį, dvasinį ir socialinį sveikatos potencialą, gaunant sveikatinimo, sveikatingumo ir kitų turizmo paslaugų“ (Turizmo taryba prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos, 2010).

Lietuvos kurortų gydymieji veiksniai yra gydomasis mineralinis vanduo, durpinis purvas, kurortų mikroklimatas ir gamtovaizdis. Šių veiksnių pagrindu yra sukurta daug tradicinių gydymo ir sveikatinimo programų: tradiciniai kurortinio – sanatorinio gydymo kompleksai, ligonių reabilitacija, sveikatinimo programos, sveikatingumo ir SPA paslaugos, savaitgalio poilsio kompleksai, vaikų sanatorinis gydymas. (Jampolskienė, 2008).

Gyvenimo kokybės ir sveikatos sąsajų spektras sparčiai plečiasi, suvokiant sveikatos fenomeno socialinius aspektus ir jų kompleksiskumą. Sveikata laikoma viena iš svarbiausių gyvenimo kokybės dimensijų (dažnai net pačia svarbiausia) (Grubliauskienė ir Vaičekauskaitė, 2019). Sveikata – viena iš svarbiausių žmogaus ir visuomenės vertybių, jos apsauga įtvirtinta Lietuvos Respublikos Konstitucijoje. Bendrojoje valstybės sveikatos politikoje sveikatos tausojimas ir stiprinimas vis dar neakcentuojami, tačiau nuo to priklauso ne tik žmogaus gyvenimo kokybė ir trukmė, darbingumas, bet ir šeimos, bendruomenės, regiono, šalies ūkio našumas ir valstybės gerovė (Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl sveikatos tausojimo ir stiprinimo politikos gairių patvirtinimo, 2019). Gyvenimo kokybė neatsiejama nuo sveikatos. „Sveikata – visapusė fizinė, psichinė ir socialinė gerovė, o ne vien tik ligos ar negalavimų nebuvimas“ (World Health Organization, 2023).

Sveikatingumas – sudėtinga, daugialypė koncepcija. Sveikatingumas yra sudėtinga ir daugialypė koncepcija, glaudžiai susijusi su gyvenimo kokybe. Siekiant conceptualizuoti sveikatos ir gyvenimo kokybės veiksnių tarpusavio ryšius, plėtojama su sveikata susijusios gyvenimo kokybės koncepcija, kuri atskleidžia socialinių veiksnių svarbą sveikatai (Grubliauskienė, Vaičekauskaitė, 2019).

Žmogaus sveikatą lemiantys veiksniai yra paveldimumas (genetika) – biologiniai organizmo ypatumai (20 proc.), aplinka – fizinė ir socialinė (20 proc.), gyvenimo būdas (mityba, fizinis aktyvumas, žalingų įpročių (ne)buvimas) (50 proc.), medicinos pagalbos lygis ir prieinamumas (10 proc.). Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) duomenimis, didžioji dalis sveikatos (net 50 proc.) priklauso nuo pasirinkto gyvenimo būdo. Tai glaudžiai susiję su sveikatingumo svarba, nes, integruojant į asmens gyvenimą sveikatai palankius pasirinkimus, galima išvengti lėtinių ligų ir taip užtikrinti gyvenimo kokybę.

Vartotojai visame pasaulyje skiria vis daugiau lėšų produktams ir paslaugoms, kurie prisideda prie geresnės sveikatos. Iš populiariausių paslaugų minėtina sveikatos profilaktika, įvairios sporto veiklos, sveika mityba, grožio procedūros, meditacija bei psichinės sveikatos ugdymas ir miego kokybės gerinimas (žr. 1 pav.). 1 paveiksle pateikiami 2023 m. statistiniai duomenys apibendrina vartotojų poreikius ir sveikatingumo srityje generuojamą finansinę naudą (Callaghan, 2023).



1 pav. **Globali sveikatingumo ekonomika**
(Sudaryta remiantis Global Wellness Institute, 2023)

Didėjanti socialinė atskirtis, per lėtai auganti gyventojų perkamoji galia neigiamai veikia motyvaciją gyventi sveikai – judėti, sveikai maitintis, aktyviai leisti laisvalaikį. Visa tai nesudaro realių galimybių tausoti ir stiprinti gyventojų sveikatą, įtvirtinti ir puoselėti sveiką gyvenimą. Dėl didelių Lietuvos regionų ekonominių ir socialinių, gyvenimo lygio ir kokybės skirtumų, taip pat dėl per menko savivaldybių indėlio per mažai rūpinamasi sąlygų gyventojų sveikatai stiprinti sudarymu, nekuriama ir nepalaikoma sveikų darbo vietų politika, menkai plėtojama aktyvaus poilsio sistema (Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl sveikatos tausojimo ir stiprinimo politikos gairių patvirtinimo, 2019).

Siekiant stiprinti Lietuvos pozicijas tarptautinėje turizmo rinkoje, stengiamasi pritraukti kuo daugiau potencialių pacientų, tikslinga būtų pateikti vienas iš pagrindinių pranašumų, tai yra aukštas paslaugų kainos ir kokybės santykis (Raišutienė, 2017). Būtent kokybė už prieinamą kainą ir yra ta pridėtinė vertė, kuri pirmiausia Lietuva turėtų siūlyti savo klientams, kadangi sveikatingumo turizmo vystymąsi labiausiai lemia prieinamumas finansine prasme (Rekreacijos ir turizmo plėtra, straipsnių rinkinys, 2017).

Lietuvoje sveikatingumo turizmas auga taip pat greitai, kaip ir kitose ekonomiškai besivystančiose šalyse, tačiau yra stokojama tyrimų, kurie nagrinėtų sveikatingumo turizmo poreikį, naudą bei plėtimosi galimybes (Raišutienė, 2017).

Apibendrinus galima teigti, kad sveikatingumo turizmas yra neatsiejamas nuo sveikatos sampratos ir orientuotas į žmogaus fizinės, emocinės bei socialinės gerovės stiprinimą. Lietuvoje šią turizmo rūšį formuoja gamtiniai gydymieji ištekliai – mineralinis vanduo, purvas, mikroklimatas ir gamtovaizdis – kurie sudaro prielaidas kurti įvairias sveikatinimo ir poilsio programas. Nors pastaraisiais metais sveikatingumo turizmas šalyje sparčiai vystosi, dar trūksta sisteminių mokslinių tyrimų, kurie atskleistų jo plėtros kryptis, poveikį gyventojų sveikatai ir ekonominį potencialą.

2. SPORTO IR AKTYVAUS TURIZMO VAIDMUO SVEIKATINGUMO TURIZMO KONTEKSTE

„Aktyvus turizmas“ (angl. active tourism) – kelionės, kurių metu pagrindinis komponentas yra fizinė veikla, sportas, judėjimas, o ne vien pasyvus poilsis ar lankytinos vietos. Aktyvus turizmas – tai viena sparčiausiai augančių turizmo sričių, apimanti keliones, kurių pagrindinis tikslas yra fizinis aktyvumas, judėjimas ir dalyvavimas sportinėse ar gamtinėse veiklose. Skirtingai nei pasyvus poilsis,

aktyvus turizmas remiasi žmogaus noru patirti nuotykius, lavinti kūną ir protą bei gerinti savijautą per judėjimą. Aktyvus turizmas apima labai platų veiklų spektrą: žygius pėsčiomis, važiavimą dviračiais, baidarių žygius, kalnų žygius, slidinėjimą, jodinėjimą. Šios veiklos dažniausiai vyksta gamtinėje aplinkoje – kalnuose, miškuose, prie jūros ar ežerų – todėl aktyvus turizmas glaudžiai siejamas ir su ekologiniu bei tvarių požiūrių į keliones.

Svarbus aktyvaus turizmo bruožas yra jo sveikatingumo aspektas. Keliautojai, užsiimantys aktyviomis veiklomis, dažniau patiria teigiamas emocijas, mažina stresą, gerina savijautą bei stiprina ryšį su gamta. Be to, aktyvus turizmas turi ir socialinę naudą – dalyvavimas grupinėse veiklose skatina bendrystę, komunikaciją ir naujų pažinčių kūrimą.

Tuppen (2020) savo darbe „Tourism and Outdoor Sport Territories in Transition“ pažymi, kad aktyvus turizmas tampa svarbia šiuolaikinio turizmo plėtros kryptimi, ypač regionuose, turinčiuose gamtinius išteklius ir sporto infrastruktūrą. Autorius pabrėžia, jog aktyvus turizmas ne tik skatina fizinį aktyvumą ir sveiką gyvenimo būdą, bet ir prisideda prie vietos ekonomikos stiprinimo bei teritorijų tvaraus vystymo. Tuppen teigia, kad tokios veiklos kaip kalnų žygiai, dviračių turizmas ar vandens sportas neatsiejamos nuo gamtos, todėl jos padeda formuoti „aktyvaus poilsio“ teritorinę tapatybę, kur turistai tampa ne pasyviais stebėtojais, o aktyviais aplinkos dalyviais (Tuppen 2020).

Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad aktyvus turizmas tampa vis svarbesne sveikatingumo dalimi, nes jis jungia fizinį aktyvumą, gamtinės aplinkos patyrimą ir psichologinės sveikatos stiprinimą. Pasak Araújo-Vila, Fraiz-Brea ir de Araújo (2021), aktyvus turizmas skatina sveikesnį gyvenimo būdą, nes suteikia galimybę įveikti sėdimo gyvenimo būdo pasekmes, didina fizinį pajėgumą ir generuoja pozityvias emocijas, susijusias su judėjimu gamtoje. Autoriai teigia, kad aktyvios veiklos, tokios kaip žygiai, dviračių maršrutai ar vandens sportas, prisideda prie psichologinės gerovės per emocinį atsipalaidavimą, streso mažinimą ir galimybę atitrūkti nuo kasdienės rutinos. Panašiai Mirehie, Sato ir Krohn (2021) pabrėžia, kad aktyvus sportinis turizmas daro reikšmingą poveikį gyvenimo kokybei, nes turistai, dalyvaudami tokiose veiklose kaip bėgimas, slidinėjimas ar golfas, patiria ne tik fizinės sveikatos naudą, bet ir stiprų socialinį bei emocinį praturtinimą. Šie tyrimai patvirtina, kad aktyvus turizmas šiuolaikiniame kontekste veikia kaip kompleksinė gerovės praktikų sistema, kuri tiesiogiai prisideda prie fizinės, psichologinės ir socialinės sveikatos stiprinimo.

Pasaulinės turizmo organizacijos (UNWTO) teigimu, sporto turizmas (angl. sport tourism) yra sparčiausiai auganti turizmo šaka, nes vis daugiau žmonių pasirenka keliauti į šalis, kuriose vyksta sporto renginiai. Analizuojant sporto ir turizmo sąvokas, galima daryti išvadą, kad sportas pasaulyje yra žinomas kaip socialinis, o turizmas – kaip didžiausias industrinis fenomenas (Andamas 2015).

Dabartiniai tyrimai rodo, kad sportinis turizmas tampa reikšminga gyvenimo kokybės ir gerovės dimensija, nes jungia fizinį aktyvumą, emocinius potyrius ir socialinį dalyvavimą. Jiménez-García ir kt. (2020) teigia, kad sportinis turizmas daro tiesioginę įtaką žmonių gerovei, nes tokiose kelionėse patiriamos emocijos, bendrystė ir fizinė veikla prisideda prie pozityvių sveikatos rezultatų ir socialinių ryšių stiprinimo. Autoriai pabrėžia, kad sporto renginių lankymas ir aktyvus dalyvavimas sportinėse veiklose kelionės metu tampa svarbiu socialiniu veiksniu, didinančiu gyvenimo pasitenkinimą ir psichologinę gerovę. Naujesni tyrimai, tokie kaip Ito, Ota, Cong ir Kono (2025), taip pat patvirtina, jog tiek dalyvavimas sporto kelionėse, tiek sporto renginių stebėjimas turi reikšmingą teigiamą poveikį emociniam balansui ir bendram gyvenimo kokybės vertinimui. Autoriai pažymi, kad sportinės turizmo patirtys kuria prasmingas socialines situacijas, kurios stiprina tapatybę, suteikia motyvacijos ir skatina sveikesnį gyvenimo būdą, todėl sportinis turizmas įgauna vis didesnę reikšmę šiuolaikinėje su sveikata susijusios gyvenimo kokybės koncepcijoje.

Sportinis turizmas vis dažniau vertinamas kaip reikšmingas sveikatinimo ir socialinės gerovės veiksnys, kurio poveikis peržengia tradicinio turizmo ribas. García-Fernández ir kt. (2020) tyrimai rodo, kad sportinio turizmo dalyvius motyvuoja ne tik fizinis aktyvumas, bet ir psichologiniai bei socialiniai aspektai, tokie kaip bendruomeniškumas, saviraiška ir teigiamų emocijų paieška. Autoriai pažymi, kad sporto renginiai ir aktyvios kelionės veikia kaip socialinės platformos, stiprinančios ryšius tarp žmonių ir didinančios priklausymo bei dalyvavimo jausmą, o tai yra svarbi gyvenimo kokybės dalis. Panašias išvadas pateikia ir Segura-Jiménez bei kolegos (2021), teigdami, kad sportinis turizmas gali prisidėti prie sveikatingumo, nes suteikia galimybių įsitraukti į reguliarią fizinę veiklą, mažinti stresą bei patirti gamtinio ir kultūrinio aplinkos kontekstus, kurie teigiamai

veikia psichologinę gerovę. Tokie tyrimai patvirtina, kad sportinis turizmas šiandien yra ne tik ekonominis reiškinys, bet ir reikšminga visuomenės sveikatos bei socialinės sanglaudos skatinimo priemonė.

Naujausi tyrimai rodo, kad sportinis turizmas vis labiau siejamas su holistiniu sveikatingumu ir psichologine gerove, nes sporto kelionės ne tik skatina fizinį aktyvumą, bet ir stiprina emocinį atsparumą bei psichosocialinį funkcionavimą. Pasak Kim, Park ir Lee (2020), sporto renginiuose dalyvaujantys turistai patiria stiprias pozityvias emocijas, tokias kaip įkvėpimas, džiaugsmas ir bendrystė, kurios tampa esminėmis vertinant bendrą gyvenimo kokybę. Autoriai pabrėžia, kad socialinė sąveika sportinio turizmo metu atlieka svarbų vaidmenį – ji padeda mažinti emocinę įtampą, stiprina pasitikėjimą savimi ir kuria prasmingą tapatybės jausmą, susietą su sporto kultūra. Kiti tyrėjai, tokie kaip Pérez-Turpin ir kt. (2023), teigia, kad sportinis turizmas suteikia galimybę derinti fizinį aktyvumą su gamtinės aplinkos patyrimu, o tai turi ypatingai teigiamą poveikį psichologinei gerovei, streso mažinimui ir subjektyviai sveikatai. Tokie rezultatai atskleidžia, kad sportinis turizmas šiuolaikiniuose tyrimuose vertinamas ne vien kaip pramoginė veikla, bet kaip daugialypė sveikatingumo strategija, galinti reikšmingai prisidėti prie asmens gyvenimo kokybės.

Aktyvus ir sportinis turizmas šiuolaikiniame turizmo sektoriuje užima vis svarbesnę vietą, nes jie jungia fizinį aktyvumą, gamtinės aplinkos patyrimą, emocinę gerovę ir socialinį dalyvavimą. Abu šie turizmo tipai yra glaudžiai susiję su sveikatinimo koncepcija, kuri akcentuoja ne tik fizinę sveikatą, bet ir psichologinę bei socialinę gerovę. Moksliniai tyrimai nuosekliai patvirtina, kad aktyvus judėjimas gamtoje, sporto veiklos ir dalyvavimas sporto renginiuose teigiamai veikia žmogaus sveikatą, emocinį balansą ir gyvenimo kokybę. Autoriai pabrėžia, kad aktyvus ir sportinis turizmas suteikia galimybių ne tik gerinti fizinį pajėgumą ir mažinti stresą, bet ir stiprinti bendruomeniškumą, socialinius ryšius bei asmens tapatybę. Apibendrinant, tiek aktyvus, tiek sportinis turizmas yra šiuolaikinio sveikatingumo turizmo dalys. Jos stiprina žmogaus fizinę, psichologinę ir socialinę sveikatą, didina gyvenimo kokybę ir prisideda prie tvaraus turizmo vystymo. Šie turizmo tipai plėtojami ne tik kaip pramoginės veiklos, bet ir kaip holistinio sveikatingumo strategijos, atspindinčios šiuolaikinio žmogaus poreikį judėti, patirti ir gyventi aktyviau.

3. SPORTO IR AKTYVAUS TURIZMO INTEGRAVIMO Į SVEIKATINGUMO TURIZMO PASLAUGAS TYRIMO REZULTATAI

Siekiant įvertinti sporto ir aktyvaus turizmo integravimo į sveikatingumo turizmo paslaugas galimybes, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu apklausti 104 respondentai. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti respondentų požiūrį į sporto svarbą sveikatingumo turizme, nustatyti patraukliausias sporto ir aktyvaus turizmo veiklas, įvertinti veiksnus, skatinančius naudotis tokiomis paslaugomis, bei identifikuoti pagrindines kliūtis, ribojančias jų pasirinkimą. Gauti rezultatai pateikiami nuosekliai – nuo bendro respondentų požiūrio į sporto reikšmę sveikatingumo turizme iki atskirų sporto ir aktyvaus turizmo veiklų vertinimo bei jų integravimo galimybių. Rezultatų analizė leidžia įvertinti, kokie sprendimai galėtų didinti sveikatingumo turizmo paslaugų patrauklumą ir geriau atitikti vartotojų poreikius.

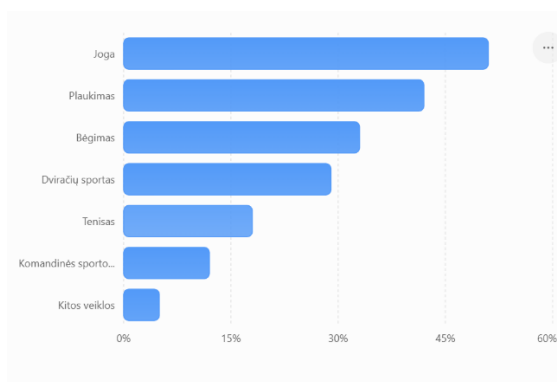
Pirmiausia buvo analizuojama respondentų nuomonė apie sporto svarbą sveikatingumo turizme. Kaip matyti iš 1 paveikslėlio, didžioji dauguma respondentų sportą vertina kaip svarbią sveikatingumo turizmo dalį. Net 61 proc. apklaustųjų nurodė, kad sportas yra labai svarbus, o 32 proc. – kad svarbus. Tik nedidelė respondentų dalis sporto reikšmę vertino vidutiniškai (6 proc.) arba nurodė, kad jis nėra svarbus (1 proc.).



1 pav. Respondentų požiūris į sporto svarbą sveikatingumo turizme

Apibendrinant galima teigti, kad 93 proc. respondentų sportą laiko svarbia arba labai svarbia sveikatingumo turizmo sudedamąja dalimi, todėl sporto ir aktyvaus turizmo veiklų integravimas į sveikatingumo paslaugų pasiūlą turi didelį plėtros potencialą.

Siekiant nustatyti, kokios sporto veiklos respondentams atrodo patraukliausios sveikatingumo turizmo kontekste, buvo analizuojami jų pasirinkimai. Respondentų buvo prašoma nurodyti sporto veiklas, kurias jie labiausiai norėtų įtraukti į sveikatingumo turizmo paslaugų paketą. Tyrimo rezultatai pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Respondentų pasirenkamos sporto veiklos sveikatingumo turizme

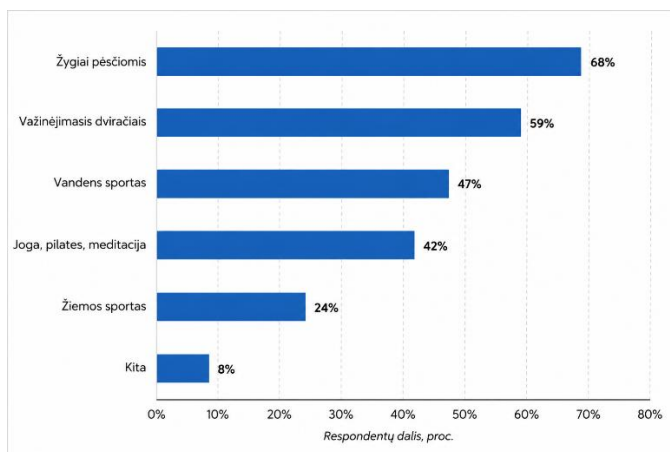
Kaip matyti iš 2 paveikslo, didžiausia respondentų dalis sveikatingumo turizmo paslaugose pageidautų jogs veiklų – jas pasirinko 51 proc. apklaustųjų. Antroje vietoje pagal populiarumą yra plaukimas (42 proc.), trečioje – bėgimas (33 proc.). Dviračių sportą pasirinktų 29 proc. respondentų, tenisą – 18 proc., o komandinės sporto šakas – 12 proc. Mažiausiai respondentus domina kitos sporto veiklos, kurias nurodė tik 5 proc. apklaustųjų. Gauti rezultatai rodo, kad respondentai pirmenybę teikia individualioms, vidutinio fizinio intensyvumo sporto veikloms, kurias galima lengvai derinti su poilsiu ir kitomis sveikatingumo paslaugomis.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti respondentų naudojimosi sveikatingumo turizmo paslaugomis patirtį bei įvertinti, ar šiose paslaugose jau yra integruojamos sporto ir aktyvaus laisvalaikio veiklos. Gauti rezultatai parodė, kad didžioji dalis apklaustųjų (78 proc.) yra naudojęsi

sveikatingumo turizmo paslaugomis, tokiomis kaip SPA centrai, sanatorijos ar sveikatingumo centrai. Tik 22 proc. respondentų nurodė tokios patirties neturintys.

Respondentų, kurie buvo naudojęsi sveikatingumo turizmo paslaugomis, taip pat buvo klausiama, ar jų lankytose įstaigose buvo sudarytos galimybės dalyvauti sporto ar kitose aktyvaus laisvalaikio veiklose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik 41 proc. respondentų nurodė tokias galimybes radę, o net 59 proc. apklaustųjų teigė, kad jų lankytose sveikatingumo įstaigose sporto ir aktyvaus laisvalaikio veiklos nebuvo integruotos. Šie rezultatai leidžia teigti, kad nors sveikatingumo turizmo paslaugomis naudojasi didelė dalis vartotojų, sporto ir aktyvaus turizmo veiklų integravimas į šias paslaugas vis dar nėra pakankamai išplėtotas. Tai rodo galimybes plėsti sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą ir geriau pritaikyti ją šiuolaikinių vartotojų poreikiams.

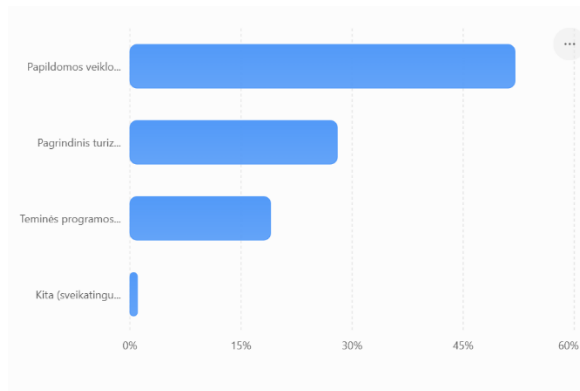
Siekiant nustatyti, kokios aktyvaus turizmo veiklos respondentams atrodo patraukliausios sveikatingumo turizmo kontekste, buvo analizuojami jų pasirinkimai. Respondentų buvo prašoma įvertinti, kokias aktyvaus laisvalaikio veiklas jie labiausiai norėtų įtraukti į sveikatingumo turizmo paslaugų paketą. Tyrimo rezultatai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų pasirinktos aktyvaus turizmo veiklos sveikatingumo turizme

Kaip matyti iš 3 paveikslas, respondentai didžiausią prioritetą teikia aktyvaus turizmo veikloms, kurios lengvai derinamos su poilsiu ir sveikatingumo paslaugomis. Populiariausia veikla – žygiai pėsčiomis, kuriuos pasirinko 68 proc. respondentų. Antroje vietoje pagal populiarumą yra vairinėjimasis dviračiais (59 proc.), trečioje – vandens sporto veiklos (47 proc.). Kiek mažesnio susidomėjimo sulaukė joga, pilatesas ir meditacija (42 proc.), o žiemos sportą rinkę 24 proc. apklaustųjų. Mažiausiai respondentus domina kitos aktyvaus turizmo veiklos, kurias nurodė tik 8 proc. respondentų. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad didžiausią paklausą turi aktyvaus laisvalaikio veiklos, kurios nereikalauja sudėtingo pasirengimo ir gali būti lengvai integruojamos į sveikatingumo turizmo paslaugų paketą.

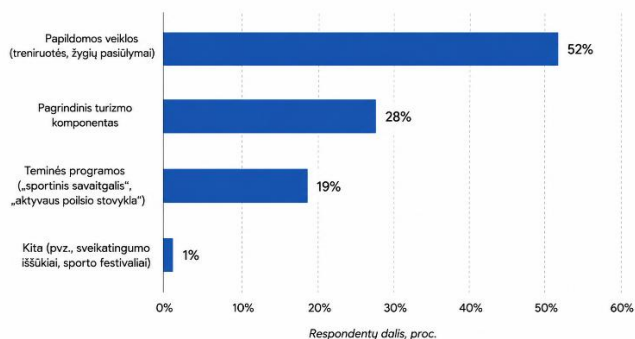
Siekiant nustatyti, kokia sporto ir aktyvaus turizmo integravimo į sveikatingumo turizmo paslaugas forma respondentams atrodo patraukliausia, buvo analizuojami jų pasirinkimai. Respondentų buvo prašoma įvertinti, kokių būdu sporto ir aktyvaus laisvalaikio veiklos turėtų būti įtraukiamos į sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą. Tyrimo rezultatai pateikti 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų nuomonė apie tinkamiausias sporto ir aktyvaus turizmo integravimo formas

Kaip matyti iš 4 paveikslėlio, daugiau nei pusė respondentų (52 proc.) mano, kad sporto ir aktyvaus turizmo veiklos turėtų būti integruojamos kaip papildomos veiklos, pavyzdžiui, siūlant treniruotes ar organizuojant žygius. Maždaug trečdalis apklaustųjų (28 proc.) pageidautų, kad sporto veiklos taptų pagrindine sveikatingumo turizmo paslaugų dalimi. Temines programas, tokias kaip sportiniai savaitgaliai ar aktyvaus poilsio stovyklos, pasirinko 19 proc. respondentų, o kitoms integravimo formoms pritarė tik 1 proc. apklaustųjų. Gauti rezultatai rodo, kad vartotojai labiausiai vertina lankstų sporto ir aktyvaus turizmo veiklų integravimą, kai jos papildo pagrindines sveikatingumo paslaugas ir suteikia galimybę pasirinkti individualius poreikius atitinkančias veiklas.

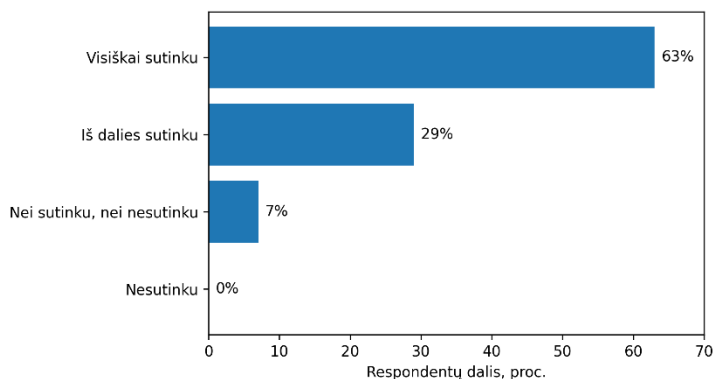
Siekiant nustatyti, kokia sporto ir aktyvaus turizmo integravimo forma respondentams atrodo patraukliausia, buvo analizuojama jų nuomonė apie galimus šių veiklų įtraukimo būdus į sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą. Respondentų buvo prašoma įvertinti, kokia integravimo forma geriausiai atitiktų jų poreikius ir lūkesčius. Tyrimo rezultatai pateikti 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų nuomonė apie sporto ir aktyvaus turizmo integravimo formas sveikatingumo turizmo paslaugose

Kaip matyti iš 4 paveikslo, daugiau nei pusė respondentų (52 proc.) mano, kad sporto ir aktyvaus turizmo veiklos turėtų būti integruojamos kaip papildomos sveikatingumo turizmo paslaugos, pavyzdžiui, organizuojant treniruotes ar žygius. Dar 28 proc. apklaustųjų pageidautų, kad šios veiklos taptų pagrindiniu sveikatingumo turizmo paslaugų komponentu. Temines programas, tokias kaip sportiniai savaitgaliai ar aktyvaus poilsio stovyklos, pasirinko 19 proc. respondentų, o kitas integravimo formas nurodė tik 1 proc. apklaustųjų. Gauti rezultatai rodo, kad respondentai pirmenybę teikia lanksčiam sporto ir aktyvaus turizmo veiklų integravimui, kai jos papildo pagrindines sveikatingumo paslaugas ir suteikia galimybę individualiai pasirinkti pageidaujamas veiklas.

Siekiant įvertinti respondentų požiūrį į aktyvaus turizmo integravimo svarbą sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūloje, buvo prašoma įvertinti savo pritarimą teiginiui, kad aktyvus turizmas turėtų būti neatsiejama sveikatingumo turizmo paslaugų dalis. Tyrimo rezultatai pateikti 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų požiūris į aktyvaus turizmo integravimo svarbą sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūloje

Kaip matyti iš 5 paveikslo, didžioji dauguma respondentų palankiai vertina aktyvaus turizmo integravimą į sveikatingumo turizmo paslaugų pasiūlą. Net 63 proc. apklaustųjų visiškai sutiko su teiginiu, kad aktyvus turizmas turėtų būti sveikatingumo paslaugų dalis, o dar 29 proc. respondentų šiam teiginiui iš dalies pritarė. Tik 7 proc. apklaustųjų pasirinko neutralų atsakymą („nei sutinku, nei nesutinku“), o nepritariančių respondentų nebuvo. Gauti rezultatai rodo, kad respondentai aktyvaus turizmo veiklas vertina kaip svarbų sveikatingumo turizmo paslaugų elementą ir palankiai vertina jų integravimą į sveikatingumo paslaugų pasiūlą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad sportas respondentų vertinamas kaip svarbi sveikatingumo turizmo dalis, turinti reikšmingą poveikį fizinei ir emocinei gerovei. Populiariausiomis veiklomis įvardyti žygiai pėsčiomis ir važinėjimasis dviračiais, kurie sudaro galimybes derinti fizinį aktyvumą su poilsiu gamtoje. Nors dauguma respondentų yra naudojęsi sveikatingumo turizmo paslaugomis, sporto ir aktyvaus laisvalaikio veiklų integravimas jose vis dar nėra pakankamai išplėtotas. Respondentai palankiausiai vertina sporto veiklų įtraukimą kaip papildomų paslaugų elementą, todėl aktyvesnis jų integravimas galėtų didinti sveikatingumo turizmo paslaugų patrauklumą, konkurencingumą ir geriau atitikti vartotojų poreikius.

IŠVADOS

1. Sveikatingumo turizmas yra sparčiai auganti turizmo sritis, orientuota į žmogaus fizinės, emocinės ir socialinės gerovės stiprinimą. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad sporto ir aktyvaus turizmo veiklų integravimas papildė sveikatingumo turizmo paslaugų turinį, didina jų patrauklumą ir prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo.
2. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai sportą laiko svarbia sveikatingumo turizmo dalimi. Didžiausio susidomėjimo sulaukė žygiai pėsčiomis ir važinėjimasis dviračiais, o aktyvaus turizmo veiklos vertinamos kaip reikšmingas sveikatingumo paslaugų papildymas. Nors dauguma respondentų yra naudojęsi sveikatingumo turizmo paslaugomis, sporto ir aktyvaus laisvalaikio veiklų pasiūla jose vis dar vertinama kaip nepakankama.
3. Tyrimas parodė, kad respondentai palankiausiai vertina sporto ir aktyvaus turizmo veiklų integravimą kaip papildomas sveikatingumo turizmo paslaugas. Tikslingas šių veiklų plėtojimas ir įtraukimas į paslaugų pasiūlą sudarytų prielaidas didinti sveikatingumo turizmo konkurencingumą, geriau tenkinti vartotojų poreikius ir skatinti šio sektoriaus tvarią plėtrą.

LITERATŪRA

1. Araújo-Vila, N., Fraiz-Brea, J. A., & de Araújo, A. F. (2021). Active tourism and health: Relationships between physical activity and psychological well-being. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 34, 100401. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2021.100401>
2. García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2020). Sport tourism and health promotion: The role of social interaction and motivation. *Sustainability*, 12(10), 4083. <https://doi.org/10.3390/su12104083>
3. Grubliauskienė, A., & Vaičekauskaitė, R. (2019). Su sveikata susijusios gyvenimo kokybės samprata ir vertinimo ypatumai. *Sveikatos mokslai*, 29(2), 48–54. <https://doi.org/10.5200/sm-hs.2019.029>
4. Ito, E., Ota, M., Cong, L., & Kono, S. (2025). Sport tourism experiences and emotional well-being: A cross-cultural perspective. *Tourism Management Perspectives*, 48, 104001. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.104001>
5. Jiménez-García, M., Ruiz-Chico, J., Peña-García, N., & López-Sánchez, J. A. (2020). The impact of sport tourism on life satisfaction and quality of life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5316. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155316>
6. Kim, H., Park, J., & Lee, S. (2020). Emotional experiences and psychological well-being of sport tourists. *Journal of Sport & Tourism*, 24(3), 173–190. <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1723567>
7. Mirehie, M., Sato, M., & Krohn, B. D. (2021). Active sport tourism and well-being: Exploring the role of participation and experience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.007>
8. Pérez-Turpin, J. A., Suárez-Llorca, C., & Cortell-Tormo, J. M. (2023). Outdoor sport tourism and psychological well-being: The mediating role of nature connection. *Sustainability*, 15(4), 3210. <https://doi.org/10.3390/su15043210>
9. Segura-Jiménez, V., Estévez-López, F., Soriano-Maldonado, A., & Delgado-Fernández, M. (2021). Sport tourism, physical activity, and health: A comprehensive review. *Tourism and Hospitality Research*, 21(2), 174–189. <https://doi.org/10.1177/1467358420903190>

10. Tuppen, J. (2020). Tourism and outdoor sport territories in transition: Managing sustainability and identity. *Journal of Alpine Research*, 108(1), 1–13.
<https://doi.org/10.4000/rga.6823>
11. Andamas, R. (2015). Sporto turizmo plėtra ir tendencijos pasaulyje. Lietuvos sporto universitetas.

INTEGRATION OF SPORTS AND ACTIVE TOURISM INTO THE WELLNESS TOURISM SERVICE OFFER

GABIJA MARKEVIČIŪTĖ, Dr. REGINA NAVICKIENĖ

SMK College of Applied Sciences, Kaunas, Lithuania

ANNOTIATION

This article analyses the possibilities of integrating sports and active tourism into the wellness tourism service offering. The relevance of the research is determined by the growing public interest in healthy lifestyles, active leisure, and the need to develop a more diverse range of wellness tourism services in Lithuania. The aim of the study is to investigate the possibilities of integrating sports and active tourism into the wellness tourism service offering in order to increase its attractiveness and competitiveness. The research employed scientific literature analysis and a questionnaire survey. The findings revealed that tourists are increasingly seeking to combine recreation with physical activity, and that the integration of sports and active tourism into wellness tourism services can significantly contribute to the development of wellness tourism, enhance the competitiveness of tourism services, and promote regional economic development.

Keywords: *sports tourism, active tourism, wellness tourism, integration, tourism services.*

IŠŠŪKIAI IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ VERSLE
CHALLENGES AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUSINESS

Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga
International Applied Research Conference Proceedings

ISSN 2029–7130

Elektroninis leidinys / Electronic publication

© Kolping Higher Education Institution, 2026

