

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga KŠANAVIČIŪTĖ

**REKLAMOS AGENTŪRŲ PERSONALO KOMPETENCIJOS
ĮVERTINIMAS IR OPTIMIZAVIMAS: ŠIAULIŲ MIESTO
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

SANTRAUKA

Inga Kšanavičiūtė

Reklamos agentūrų personalo kompetencijos įvertinimas ir optimizavimas: Šiaulių miesto atvejis.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų profesinės kompetencijos situacijos ypatumus ir parengti jų optimizavimo galimybes.

Šis magistro darbas susideda iš tokių dalių: 1) Reklamos agentūrų veiklos specifika; 2) Kompetencija organizacijos kontekste; 3) Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos diagnostinis tyrimas.

Tyrimo dalyvavo 20 Šiaulių miesto reklamos agentūrų, apklausti 97 jų darbuotojai, taip pat interviu metodu apklausti 5 respondantai, atsakingi už mieste veikiančių agentūrų personalo kompetencijos didinimą.

Darbe, naudojant teorinius (analizė, lyginimas, apibendrinimas ir kt.) ir empirinius (interviu, pokalbis, pjūviai, anketa ir kt.) socialinių tyrimų metodus, ryškinama reklamos agentūrų veiklos specifika, kūrybiškumas, pateikiamas Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalo kompetencijos kėlimo modelis.

SUMMARY

Inga Kšanavičiūtė

Estimation of Advertising Agencies Personnel Competence and its Improvement: in Case of Siauliai City.

Master' paper.

Every day we can see commercials and advertising messages on television and radio, in newspapers and magazines, on billboards, etc. Most of what we see and hear is prepared by advertising agencies. Agencies are hired to plan, design, and produce an advertising campaign to reach customers. The field is highly competitive, so the importance of the competence development in the organization accentuated its definition of competence.

The master's paper formulates the problematic aspects (related to the strategic management of an organization, personnel management) of competence improvement.

The aim of the master's paper – to analyse the peculiarities of the competence of Siauliai advertising agencies as well as to frame the guideline for a code of optimization.

By the help of theoretical (analysis, synthesis, comparison, generalization, etc.) and empirical (interview, conversation, questionnaire, data analysis, etc.) methods of social research the advertising agencies in Siauliai city is defined, the links between strategic management of an organization and personnel management are drawn.

TURINYS

SANTRAUKA.....	1
SUMMARY	3
LENTELIŲ SARAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. REKLAMOS AGENTŪRŲ VEIKLOS SPECIFIKA	10
1.1. Reklamos agentūrų bendroji charakteristika. Šiaulių miesto reklamos agentūrų identifikavimas.....	10
1.2. Reklamos agentūrų reikšmė bei funkcijos visuomenėje	11
1.3. Reklamos agentūrų veiklos pagrindinių veiksnių apibrėžtis	17
1.4. Reklamos agentūros poreikis ir pasirinkimas	18
2. KOMPETENCIJA ORGANIZACIJOS KONTEKSTE.....	21
2.1. Kompetencijos sampratos problematika.....	21
2.2. Kompetencijos kėlimo reikšmė organizacijoje.....	25
2.3. Kūrybinis reklamos agentūros darbuotojų potencialas	27
3. ŠIAULIŲ MIESTO REKLAMOS AGENTŪRŲ DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS	32
3.1. Anketinis metodas socialiniuose moksluose. Giluminis interviu.	32
3.2. Apklauso instrumento struktūra.....	34
3.3. Tyrimo imties apžvalga	36
3.4. Demografinių kintamųjų ir kompetencijos bei kūrybiškumo komponentų tarpusavio sąryšio analizė.....	39
3.5. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kūrybiškumo identifikavimas	43
3.6. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų nuomonių struktūrizavimas	46
3.7. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos kėlimo modelis ir jo pagrindimas	49
3.8. Reklamos agentūrų darbuotojų, atsakingų už personalo kompetencijos didinimą, nuomonių struktūrizavimas	54
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS	60
DISKUSIJA.....	61
LITERATŪRA	62
PRIEDAI	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį.....	13
2 lentelė Reikalavimai, keliami reklamos agentūros darbuotojams	29
3 lentelė Anketos privalumai ir trūkumai	32
4 lentelė Giluminio interviu privalumai ir trūkumai	33
5 lentelė Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp lyties ir išleidžiamų asmeninių pinigų kompetencijos didinimo medžiagai	38
6 lentelė Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbo pagal įgytą profesiją ir iš kur semiasi idėjų darbui	39
7 lentelė Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbo stažo reklamos agentūroje ir motyvais kelti kompetenciją	40
8 lentelė Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp respondentų išsilavinimo ir iš kur semiasi idėjų darbui	40
9 lentelė Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp respondentų išsilavinimo ir motyvų kelti kompetenciją	41
10 lentelė Reklamos agentūrų darbuotojų išleidžiamų pinigų kelti kompetenciją ryšys su kuriamų produktų autentiškumu	43
11 lentelė Reklamos agentūrų darbuotojų motyvacijos kelti kompetenciją ryšys su idėju, kuriant produktą, semimusi	44
12 lentelė Reklamos agentūrų personalo darbo pagal įgytą profesiją ryšys su atliekamo darbo įgūdžių šaltiniu	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Šiaulių miesto reklamos agentūrų veiklos pokytis	10
2 pav. Universalios reklamos agentūros struktūra	11
3 pav. Reklamos agentūros organizacinė valdymo struktūra	14
4 pav. Tipinė reklamos agentūros organizacinė valdymo struktūra	15
5 pav. Reklamos agentūros darbo etapai	16
6 pav. Reklamos agentūros pasirinkimo etapai	18
7 pav. Kompetencijos „ledkalnio“ principas	21
8 pav. Kompetencijos termino struktūra	22
9 pav. Žinių ir kompetencijos santykis	23
10 pav. Kompetencijos kėlimo organizavimo etapai	25
11 pav. Kūrybingumo komponentai	28
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=97)	35
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrąjį darbo stažą (N=97)	35
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą esamoje darbovietėje (N=97)	36
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=97)	36
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą profesiją (N=97)	37
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesinį darbą (N=97)	37
18 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal lytį ryšys su išleidžiamais pinigais kompetencijai kelti, procentais	39
19 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą ryšys su minčių, produktui kurti, sėmimusi, procentais	41
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, iš kur semiasi idėjų darbui (N=97)	42
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar turi asmeninės karjeros planą (N=97)	45
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar svarsto savo profesines stiprybes ir silpnybes (N=97)	46
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar gali vadovauti žmonėms, turintiems aukštus kūrybinius gebėjimus (N=97)	46
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar nuolat siekia naujo patyrimo (N=97)	47
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar yra įtraukti į organizacijos tikslų kūrimą (N=97)	47
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal labiausiai kompetencijos didinimą motyvuojančius veiksniai, procentais	48
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal labiausiai kompetencijos didinimą organizacijoje skatinančius veiksniai, procentais	49
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kliūtis dalyvauti mokymuose (N=97)	49
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal priimtinausią mokymų būdą (N=97)	51
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal reikalingiausius gebėjimus darbe (vidurkiai)	52
31 pav. Reklamos agentūrų personalo kompetencijos didinimo modelis	54
32 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal tai, ar kompetencijos kėlimo kursai organizacijoje rengiami nuosekliai, procentais	55
33 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal tai, kaip pasikeitė agentūros veikla po darbuotojų kompetencijos kėlimo kursų, procentais	56

IVADAS

Lietuvos organizacijų praktikoje pastebima personalo mokymo veiklos plėtra, kurią visu pirma nulėmė nuolat besikeičianti organizacijos aplinka bei būtinybė konkuruoti su vietinėmis ir užsienio įmonėmis. Stiprėjanti konkurencija, vartotojų poreikių augimas, siekimas rinkoje užimti svarią dalį, pelno siekimas, ekonominiai, politiniai ir socialiniai pokyčiai iškelia naujus organizacijų raiškos aspektus – daugiau lėšų skirti darbuotojų kompetencijos ugdymui, kompetencijos kėlimui. Darbuotojų žinios, igūdžiai, gebėjimai bei asmeninės savybės yra labai svarbus verslo organizacijų ginklas konkurencinėje kovoje. Anot JAV socialinių mokslų daktaro Pickett (1998) „kompetetingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą“. Tai suvokdamos organizacijos turėtų ugdyti vadovų bei eilinių darbuotojų kompetenciją.

Pastaruoju metu vykstantys ekonominiai socialiniai pokyčiai kelia naujus reikalavimus darbuotojams. Dėl šios priežasties pamažu įsitvirtina nuolatinio mokymosi idėja, kuri darbinėje veikloje gali būti realizuojama keliant kompetenciją (Matuzienė, Petukienė, Tijūnaitienė, 2006). Petrauskienė (2004) pastebi, kad kai kurios organizacijos savo lėšomis sumoka už darbuotojų mokslą aukštesiose mokyklose, kolegijose, taip pat finansuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimą įvairiuose kursuose, seminaruose, mokymuose. Anot Grigo (1998) šio paskatinimo tikslas – aukštesnė darbuotojo psichologinė integracija, socialinės-psichologinės darnos organizacijoje siekimas.

Šiandieninėje rinkoje reaguojant į nuolatinį rinkos pokyčius, būtinybė bendradarbiauti, užmegzti ilgalaikius santykius ir siekti konkurencinio išskirtinumo per individualizuotus santykius su vartotoju tampa itin akivaizdi. Daugelio marketingo tyrėjų darbuose naujos, pasitikėjimu grindžiamos marketingo strategijos, pasižyminčios darbuotojų kompetencijos didinimo aspektais, akcentuojamos kaip konkurencinio pranašumo pagrindas (Trickett, 2002).

Tai ypač tampa aktualu reklamos paslaugų rinkoje, kur įmonė (reklamos agentūra) ir klientas atsiduria ne tik paslaugų pirkėjo ar pardavėjo pozicijoje, bet užima ir bendradarbiaujančio partnerio vaidmenį.

Sėkmingos bendradarbiavimo kampanijos, ar tai būtų prekinio ženklo kūrimas, ar pardavimų skatinimas ar kitos komunikacinės iniciatyvos, neįmanomos be abiejų pusių igūdžių tobulinimo (Maddox, 2004).

Neretai iš reklamos agentūrų paslaugomis besinaudojančių klientų lūpų girdime nusiskundimų, jog „agentūros nededa jokių pastangų pažinti savo klientą (...), pačios neatlieka elementaraus rinkos, konkurencijos, produktų tyrimų, kas leistų jiems tiksliai nuspręsti, kokia žinia per kokį kanalą geriausiai pasiektų klientą (...), siūlomi tradiciniai, šabloniški sprendimai, nesūdoma jokių naujų idėjų, tik laukiama, ką klientas pats pasiūlys“. Šie JAV socialinių mokslų

profesoriaus Curtis (2002) pastebėjimai rodo, kad organizacijų darbuotojų profesinės kompetencijos lygis neatitinka jų paslaugų vartotojų lūkesčių bei gadina reklamos agentūrų reputaciją. Taigi, būtina suvokti kompetencijos ugdymo svarbą ir įvertinti tai, kad profesinių įgūdžių stoka gali būti viena iš priežasčių dėl kurių reklamos agentūros netenka klientų.

Reklamos agentūros bei jų paslaugų vartotojai, suvokia, kad agentūrų kuriamas produktas turi išsiskirti reklama persotintoje rinkoje, todėl didelis dėmesys skiriamas reklamos agentūrų darbuotojų *kūrybiškumui*. Kūrybiškumu iš seno domisi psichologai, sociologai, meno teoretikai, tačiau vadybos mokslo teoretikai ligi šiol tam skyrė mažokai dėmesio. Kūrybiškumą vadybininkai daugiau suvokė kaip inovacijų diegimą, suteikiantį stimulą technologiniams pasikeitimams (Nelson, Winter, 2002). Kūrybiška elgsena reiškia, kad naudojamos priemonės, kuriomis kuriamos rinkos santykių naujovės, užtikrinami pranašumai lyginant su konkurentais (nauja produkcija, technologija, gamybos optimizavimas, nauji paskirstymo, reklamos metodai) (Vitkauskas, 2002).

Tyrimo aktualumas siejamas su tuo, kad 2006 m. kovo 24 d. – balandžio 15 d. Šiaulių mieste atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad net 110 iš 150 visų apklaustų mieste veikiančių įmonių nurodė, jog naudojami Šiaulių reklamos agentūrų paslaugomis. Taigi būtina suvokti, kad nuo mieste veikiančių reklamos agentūrų darbuotojų kompetetingumo, savarankiškumo, kūrybiškumo neretai priklauso ir agentūrų klientų veiklos rezultatai, pripažinimas, toleravimas ir pan.

Šis magistro darbas orientuotas į Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų personalo kompetencijos didinimo procesą bei su juo sietinas problemas.

Šio **tyrimo naujumas** grindžiamas tuo, kad, *pirma*, mokslinėje literatūroje kompetencijos sąvoka nėra išsamiai išnagrinėta, nes „lygi šiol nėra prieita prie bendros nuomonės apie sąvoką „kompetencija“ ir manoma, kad tai yra neįmanoma (Grzeda, 2001), tačiau gana įvairiai ir skirtingai suvokiama bei interpretuojama. *Antra*, Šiaulių mieste veikiančiose reklamos agentūrose nėra nagrinėti agentūrų darbuotojų kompetenciniai aspektai, kūrybiškumas, tobulinimosi galimybės bei ugdymo procesas apskritai.

Šio magistro darbo **problema** sąlygoja tokie pagrindiniai aspektai: *pirma*, reklamos agentūrų darbas integruojasi kelių mokslo krypčių bei šakų teorijose: vadybos, masinės komunikacijos, meno ir kt.; *antra*, kompetencija, kaip individo dinamiškų įgūdžių pasireiškimu, domisi psichologai, sociologai, edukologai, tačiau vadybos tiriamosiose – analitinėse paradigmose nėra skirta pakankamai dėmesio. Vis dažniau ir intensyviau analizuojama organizacijos kultūra, identitetas, įvaizdis (Drūteikienė, 2003; Garalis, 2004; Sakalas, 1998; Stoner ir kt., 1999; Vasiliauskas, 2002; ir kt.). Tokie organizacijos ištekliai kaip darbuotojų sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, visas intelektualus organizacijos kapitalas yra aktyviai bet kurios organizacijos veiklos rezultatai lemiantys veiksniai.

Tyrimo hipotezė – Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų personalas yra kompetetingas bei kūrybiškas, savo ugdymui sąmoningai skiria pakankamą dėmesį ir finansines lėšas.

Tyrimo objektas – Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų darbuotojų kompetenciniai aspektai.

Tyrimo dalykas – Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų profesinės kompetencijos ugdymas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų profesinės kompetencijos situacijos ypatumus ir parengti jų optimizavimo principus.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Atlikti mokslinės literatūros, nagrinėjančios reklamos agentūrų specifinius veiklos ypatumus bei kompetencijos aspektus, apžvalgą, išskiriant didžiausią įtaką ugdymo poreikiui darančius veiksnius.
2. Išanalizuoti, kaip tuos pačius personalo kompetencijos elementus vertina Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai.
3. Parodyti mieste veikiančių agentūrų personalo kūrybinį potencialą.
4. Atskleisti Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijų stipriąsias bei silpnąsias puses ir numatyti jų optimizavimo galimybes.

Tyrimo metu bus panaudoti *teoriniai* (analizė, lyginimas, apibendrinimas ir kt.) bei *empiriniai* (interviu, pokalbis, anketa ir kt.) socialinių tyrimų metodai. Duomenų apdorojimui naudotas deskriptyvinės statistikos metodas (procentai, pjūviai).

Tyrimo **teorinis reikšmingumas** grindžiamas tuo, kad į personalo kompetentiškumo problemas pažvelgta teoriniu aspektu kompleksiskai, t.y apimant įvairių autorių požiūrį į reklamos agentūrų veiklos specifinį pobūdį ir derinant jį su profesinio ugdymo kontekstu.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas** ir taikymo perspektyvos siejami su Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalo siekimu ugdyti profesinę kompetenciją: diagnozavus agentūrų darbuotojų igūdžių stokos problemas, remiantis socialinių ekspertų nuomonėmis, galima numatyti optimizavimo variantus. Pateikiami optimizavimo sprendiniai gali būti taikomi ir kitų miestų reklamos agentūrų veikloje.

1. REKLAMOS AGENTŪRŲ VEIKLOS SPECIFIKA

1.1. Reklamos agentūrų bendroji charakteristika. Šiaulių miesto reklamos agentūrų identifikavimas.

Verslo įmonė reklamą gali organizuoti įvairiais būdais: savo jėgomis, pasinaudodama reklamos agentūrų ir kitų reklamos verslu užsiimančių įmonių paslaugomis, taip pat derindama abu minėtus būdus. Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius bei Virvilaitė (2000) teigia, kad net ir turėdamos stiprius reklamos skyrius ar vidines reklamos agentūras, įmonės neįstengia pačios atlikti visų darbų, susijusių su reklamos organizavimu. Dažnai jos naudojasi reklamos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis.

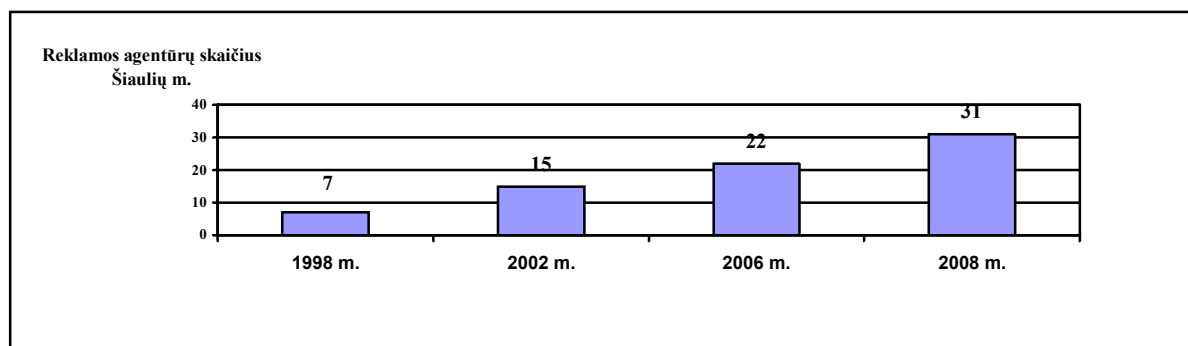
Reklamos agentūros yra labai svarbi reklamos pasaulio dalis. Lietuvoje reklamos agentūros pradėjo kurtis kartu su privačiu verslu. 2004 metų pradžioje Lietuvoje veikė per 700 reklamos agentūrų, tuo tarpu 2007 metų pradžioje – per 1200. Šie statistiniai skaičiai rodo, kad Lietuvoje reklamos agentūros darosi svarbesnės reklamos versle.

Čereška (2004) reklamos agentūras įvardija, kaip vieną iš pagrindinių reklamos verslo dalyvių, pagrindinį ir neatskiriamą tarpininką tarp reklamos užsakovo ir reklamos gavėjo. **Reklamos agentūra – profesionali, kompetetinga organizacija, teikianti savo klientams visas arba ribotos nomenklatūros reklamos paslaugas.**

Reklamos agentūros yra sandomos planuoti, projektuoti ir kurti reklamavimosi kampaniją, kuri pasiektų bei informuotų potencialius prekės ar paslaugos vartotojus. Ši sritis yra labai konkurencinga: agentūros varžosi tarpusavyje tam, kad gautų galimybę vykdyti įmonių reklamavimo programą (Skinner, 1992).

Šiaulių miestas auga remdamasis daugiausia ne užsienio investicijų, o vietinio verslo jėgomis, mieste klesti pramonė ir statyba. Tai yra esminiai dalykai, padedantys agentūroms orientuotis į klientų poreikius bei rinką. Šiaulių miestas reklamos agentūroms kurtis patogus ir savo geografinė padėtimi: lengvas susisiekimasis su kitais miestais bei šalimis. Anot Šiauliuose bei Vilniuje veikiančios reklamos agentūros „Pramušgalvis“ generalinio direktoriaus Dariaus Balčiūno, agentūrų konkurencingumui palankias sąlygas sudaro ir tai, kad reklamos agentūrų darbuotojų atlyginimai Šiauliuose yra mažesni nei kituose Lietuvos miestuose, o tai lemia 10-15 procentų mažesnę gaminio ar suteiktos paslaugos kainą.

Per paskutinį dešimtmetį mieste reklamos agentūrų skaičius išaugo apie 5 kartus (1 pav.).



1 pav. Šiaulių miesto reklamos agentūrų veiklos pokytis

Šiaulių mieste didėjantis reklamos agentūrų skaičius siejamas su tuo, kad įmonės atsisako reklamos padalinių savo viduje ir imasi užsakinėti reklamą specializuotose agentūrose: taip sutaupo lėšų ir gali pasinaudoti platesniu siūlomų paslaugų spektru. Įtakos didėjančiam agentūrų skaičiui turėjo ir užsienio kapitalo įmonių steigimas mieste. Dar vienas aspektas, lėmęs reklamos agentūrų kūrimąsi - prekybos centrų steigimas Šiaulių mieste: įrengti didelius plotus, privilioti klientus buvo samdomos reklamos agentūros.

1.2. Reklamos agentūrų reikšmė bei funkcijos visuomenėje

Reklamos agentūrų yra labai įvairių. Jos viena nuo kitos skiriasi teikiamų paslaugų apimtimi bei pobūdžiu (Jokubauskas, 2003). Reklamos agentūros klasifikuojamos pagal:

1. Teikiamas paslaugas – universalios ir specializuotos.

Pasak Urbonavičiaus (1990) reklamos agentūros gali teikti visas su reklama susijusias paslaugas arba specializuotis siauroje veiklos srityje.

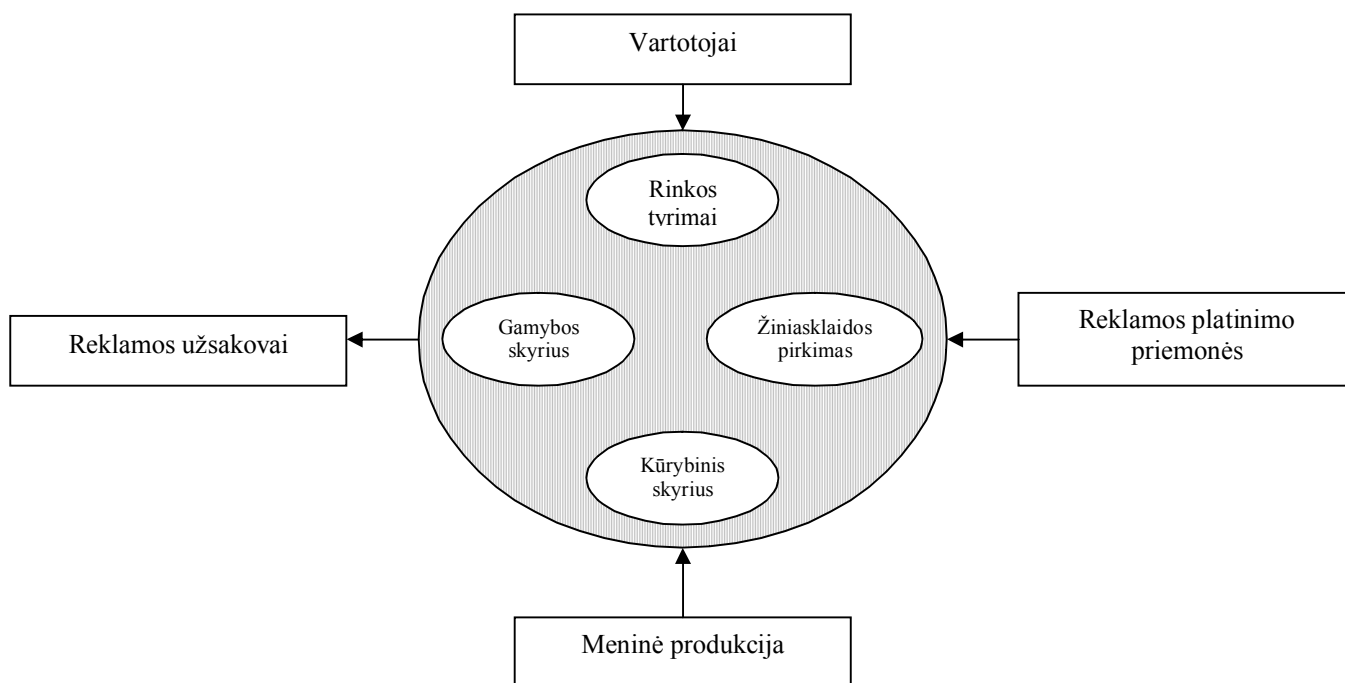
Kai kurios universalios reklamos agentūros neatlieka visų darbų. Jos naudojasi daugelio kitų reklamos verslo partnerių paslaugomis. Tačiau jos atsako už visus darbus, susijusius su reklamos organizavimu. (Jokubauskas, 2004). Naudojimas universalios reklamos agentūros paslaugomis nereiškia, kad klientas, užsakantis agentūroje reklamą, išvengia visos atsakomybės už galutinį rezultatą – reklamą, kuri pateikiama tikslinėms auditorijoms. Tai rodo, kad reklaminių darbų atlikimas yra plėtojamas bendradarbiaujant. (Brassington, Pettitt, 2003)

Universaliosioms reklamos agentūroms būdingos šios pagrindinės funkcijos:

1. Kūrybinė. Numato reklaminės kampanijos tikslus, strategiją, kuria reklamines idėjas, atlieka visas kūrybines funkcijas, atsako už reklaminės kampanijos įgyvendinimą. Į kūrybines paslaugas įeina komunikacijos strategijos parengimas, kūrybinės koncepcijos sukūrimas, dizaino darbai. (Bartninkas, 2006).
2. Rinkos tyrimas.
3. Žiniasklaidos priemonių parinkimas ir organizavimas.

4. Ryšiai su klientais ir visuomene. Tai apima tyrinėjimą, žinias apie konkrečią šaką, sritį, kurioje klientas dirba.
5. Gamybinė. Atlieka visus su reklamos gamyba susijusius darbus. (Jokubauskas, 2004)

Universalios reklamos agentūros teikia visas su reklama susijusias paslaugas, iš kurių pagrindinė – reklamos kūrimas (žr. 2 pav.).



2 pav. Universalios reklamos agentūros struktūra.

Šaltinis: Čereška, B. (2004). Reklama: teorija ir praktika. Vilnius: UAB „Homo liber“, p. 223

Apžvelgus Brassington ir Pettitt (2003) bei Jokubausko (2003) mintis galima teigti, jog universalios reklamos agentūros turi vieną ydą – reikiamos kompetencijos trūkumą. Tokiose reklamos agentūrose darbų specializacija santykinai nedidelė, nes reklamos vadybininkai turi atlikti labai daug funkcijų, todėl ne visada gali labai gerai įsigilinti į konkretų užsakymą. Universalios reklamos agentūros parankios tada, kai klientas pageidauja viso paslaugų paketo: reklamos kūrimo nuo pradžios iki jos pateikimo tikslinėms auditorijoms. Universalios reklamos agentūros per santykinai trumpą laiką atlieka jai pavestas užduotis, tai įtakoja tai, kad reklamos agentūros dažniausiai turi visus reikiamus specialistus pageidautinai reklamai atlikti, todėl jiems nereikia ieškoti ir užsakinėti atskirų reklamavimosi elementų pas partnerius. Kadangi komunikavimas vyksta tik tarp kliento ir vieno (dažniausiai paskirto) reklamos agentūros atstovo tai padeda išvengti nesusipratimų bendradarbiaujant. Universalios reklamos agentūros darbas vykdomas savarankiškai, todėl rizika, svarbios informacijos nutekėjimui, yra žema.

Vilniuje įsikūrusios „Advista“, „InSpe“, „Metafora“, „Reladus“ ir kt., Kaune – „Alp reklama“, „Alverono dizainas“, „Adveritas & Ko“ ir kt., Klaipėdoje – „UAB Reco“, „UAB Šviesos krateris“ ir kt. yra universalios reklamos agentūros. Agentūros teikia profesionalias komunikacijos ir reklamos paslaugas. Nuo logotipo ir šūkio sukūrimo iki prekės ženklo įvedimo į rinką, pardavimo skatinimo akcijų. Agentūros specializuojasi reklamos kampanijų organizavimo bei įgyvendinimo srityje.

Specializuotos reklamos agentūros paprastai užsiima tik viena ar keliomis smulkiais viso reklamavimo proceso dalimis. Paprastai specializuotos agentūros vykdo tik kūrybinius užsakymus: kuria vaizdo ir garso klipus, teikia dizainerio paslaugas ir pan. Jų paslaugomis naudojasi įmonės bei reklamos agentūros, neturinčios šios srities specialistų. (Čereška, 2004) Kitos specializuotos reklamos agentūros parenka tik reklamos nešiklius, atlieka darbus, susijusius su reklamos perdavimu. Šios agentūros glaudžiai bendradarbiauja su žiniasklaidos priemonėmis, t.y. palaiko ryšius su laikraščių bei žurnalų redakcijomis, radijo ir televizijos stotimis, perduoda jiems reklamines žinutes (Majauskas, 2002).

Apibendrinus Beckman ir kt. (1988) bei Baines ir Chansarkar (2002) nuomones galima teigti, jog specializuotos reklamos agentūros yra pranašesnės už universalias tuo, kad siūlo lanksčią kainų už atliktą darbą sistemą: kainos nustatomos pagal labai tikslų paslaugos atlikimo mastą. Tai labai aktualu sudarant kuo tikslesnį biudžetą skirtą reklamavimosi paslaugoms.

Specializuotos reklamos agentūros personalas dažniausiai dirba siaurose ir tikslinėse reklamavimo proceso etapuose bei įgauna didelį savo srities patyrimą, išmanymą ir kompetenciją, todėl paskirtą darbą gali atlikti daug našiau, greičiau ir efektyviau nei darbuotojai dirbantys daugelyje sričių ir išmanantys daugelį darbų, tačiau nei vieno negalintys atlikti iš pagrindų ir gerai.

Tačiau, klientas, pasirinkęs specializuotos reklamos agentūros paslaugas, privalo nuolat sekti jos bendradarbiavimą su partneriais, nes atsiranda galimybių svarbios informacijos nutekėjimui. Jei klientas užsako visą paslaugų paketą, į kurį įeina ir paslaugos dėl kurių agentūra yra priversta kreiptis į savo partnerius, dažnai reklamos kaina žymiai šokteli ir reklamos užsakovas kitą kartą gali kreiptis tiesiogiai į agentūros partnerį, norėdamas suderėti geresnę kainą.

Šiaulių mieste veikia 31 reklamos agentūra. Jų pasiskirstymą pagal teikiamas paslaugas autorė pavaizdavo 1 lentelėje.

Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį

Reklamos agentūros veiklos pobūdis	Reklamos agentūros pavadinimas	Reklamos agentūros veiklos pobūdis	Reklamos agentūros pavadinimas
Universalios reklamos agentūros	<ul style="list-style-type: none"> • „Antroji reklamos ateljė“ • APR reklamos studija • „Branduolinis“ • „Galinė stotis“ • „Investina“ • J. Kasperavičienės įmonė • „Klinger ir Eligijus reklamos centras“ • „Kvadrika“ • „Laimužė“ • „Laurema“ • „Lasegra“ • „Naujasis startas“ • „Pramušgalvis“ • „Reklamos diktatorius“ • „Reklamos uostas“ • „Renesa“ • „Rodiklis“ • „Smiltainis ir Ko“ • „Spektrika“ • „Šiaulių reklama“ • „Žalia linija“ 	Specializuotos reklamos agentūros	<ul style="list-style-type: none"> • A. Jusio įmonė • „Discens“ • „Infotelos linija“ • „Internikas“ • „Saulės radijo reklama“ • „Šiaulių kurjeris“ • „TeleSATpress“ • V.Šimoliūno dizaino studija • V.Udros įmonė • „Vilbalas“
Viso:	21	Viso:	10

Pagal lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, jog didžioji dalis Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų – universalios. Iš savo paslaugų užsakovo tokios agentūros perima visus su reklamos kūrimo sritimi susijusius rūpesčius: nuo reklaminio biudžeto planavimo bei sudarymo, medžiagų pirkimo, darbų vykdymo iki galutinės reklamos pateikimo vartotojui. Tačiau daugelis autorių (Baines ir Chansarkar, 2002; Beckman, 1988; Brassington ir Pettitt, 2003; Čereška, 2004; Jokubauskas, 2003; Majauskas, 2002; Urbonavičius, 1995) teigia, jog, siūlančios tokį platų paslaugų spektrą, agentūros personalas priverstas ugdytis atklikti daugybę funkcijų, o ne retai - nė vienos iki galo, taigi nukenčia darbuotojų profesinė kompetencija.

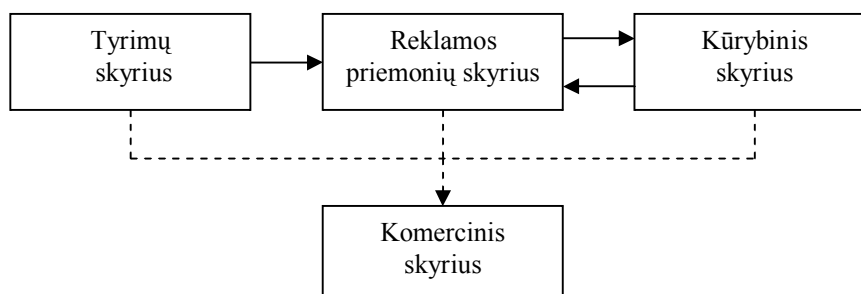
2. Veikimo teritorija – vietinės, regioninės ir tarptautinės. Dauguma agentūrų įsikūrusios šalių sostinėse ar didžiuosiuose miestuose, ypač jei ten susitelkę didieji informacijos centrai (radijo ir televizijos stotys, leidyklos, spaustuvės). Didžiosios agentūros dažnai turi pagrindinę būstinę sostinėje ir filialus regionuose. (Джефкинс, 2002)

Agentūros, veikiančios vietiniu bei regioniniu mastu, dažniausiai aptarnauja tiek stambius, tiek smulkius klientus. Regioninės agentūros dažniausiai telkiasi regionų ar apskričių centruose bei sugeba varijuoti savo dydžiu, t.y. siūlomų paslaugų asortimentu. Regionų agentūros seka

tarptautinių agentūrų darbą, pastarosios dažniausiai įsikūrusios sostinėse ir pasižymi stambiais klientais bei aukštais jų reikalavimais, yra labai kūrybingos ir dažnai siekia nacionalinių užsakymų (Brassington, Pettitt, 2003).

Reklamos agentūra „Rodiklis“ – regioniniu bet vietiniu mastu veikiančios agentūros pavyzdys. Centrinė agentūros būstinė veikia Kaune, filialai – Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Alytuje. Taip pat ir „UAB TeleSATpresa“ (Marijampolė), „Antroji reklamos ateljė“ (Šiauliai), „Elitinis dizainas“ (Vilnius) bei daugelis kitų reklamos agentūrų veikiančių vietiniu bei regioniniu mastu. Tuo tarpu „Y&R | Garage 4x4“, „Grey Worlwide“, „Media Planning Group“ ir kt. – tarptautinės reklamos agentūros. Visus šių agentūrų klientus vienija noras dirbti su pasaulyje pripažintomis agentūromis.

Kriaučionienė, Urbanskienė bei Vaitkienė (2000) teigia, kad paprastai reklamos agentūros pagrindą sudaro keturi skyriai: *tyrimų skyrius*, tiriantis auditorijos charakteristikas ir poreikius; *reklamos priemonių skyrius*, atsakingas už reklamos priemonių parinkimą ir skelbimų pasirodymą; *kūrybinis skyrius*, kuriantis ir gaminantis skelbimus, ir *komercinis skyrius*, užsiimantis komerciniu agentūros veiklos aspektu.



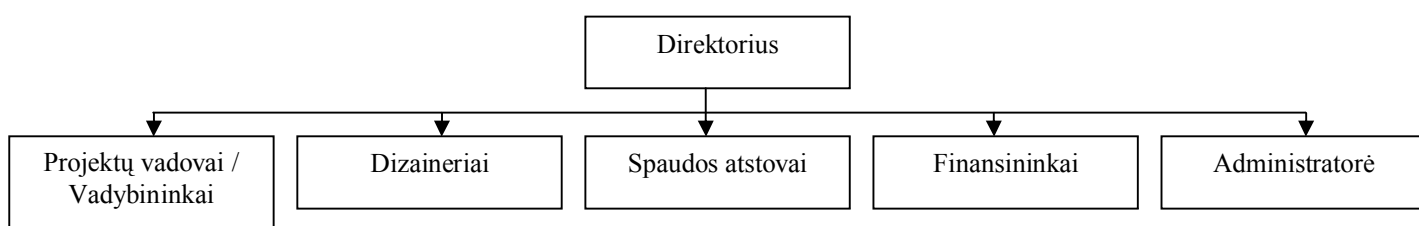
3 pav. Reklamos agentūros organizacinė valdymo struktūra.

Sudaryta autorės pagal Kriaučionienė, Urbanskienė, Vaitkienė (2000)

Reklaminio užsakymo atlikimą tokioje agentūroje imasi vykdyti *tyrimų skyrius*; nustatydamas vartotojų auditoriją, reklamavimosi poreikį bei trukmę. Reklaminės žinutės skleidimo būdu rūpinasi *reklamos priemonių skyrius*. Tai gali būti reklama spaudos leidiniuose, kita spausdintinė reklama (pvz.: lankstukai, katalogai, firminiai žurnalai, informaciniai lapeliai ir kt.) reklama per radiją ir televiziją, reklama viešose vietose (pvz.: parkuose, skveruose, transporte, mugėse ir pan.) (plakatai, afišos ir pan.), suvenyrinė reklama ir kt. Žinodami reklaminės žinutės subjektą (kam skirta reklama) bei skleidimo būdą *kūrybinio skyriaus* darbuotojai imasi reklamos idėjos kūrimo, projektavimo bei gaminimo. „Dalijamasi preliminaromis reklamos idėjomis, vėliau apsisistojama ties patraukliausiomis, jos gludinamos“

(cit. Čereška, 2004). Sukurta reklaminė žinutė iš kūrybinio skyriaus keliauja atgal į reklamos priemonių skyrių, kuris rūpinsis reklamos skleidimu. Tuo tarpu *komercijos skyrius* rūpinasi finansine nauda reklamos agentūrai, atlygiu už darbą, komisiniais ir kartais – honoraru. Reklamos agentūros naudojasi nuolaidomis žiniasklaidoje, todėl ir klientui gali pasiūlyti tinkamesnę kainą kurios jis pats paprastai negautų užsakydamas reklaminius skelbimus tiesiogiai.

Savo knygoje „Reklama: teorija ir praktika“ autorius Čereška (2004) pateikia kiek modifikuotą tipinės reklamos agentūros organizacinę valdymo struktūrą (4 pav.).



4 pav. Tipinė reklamos agentūros organizacinė valdymo struktūra.

Sudaryta autorės pagal Čereška (2004)

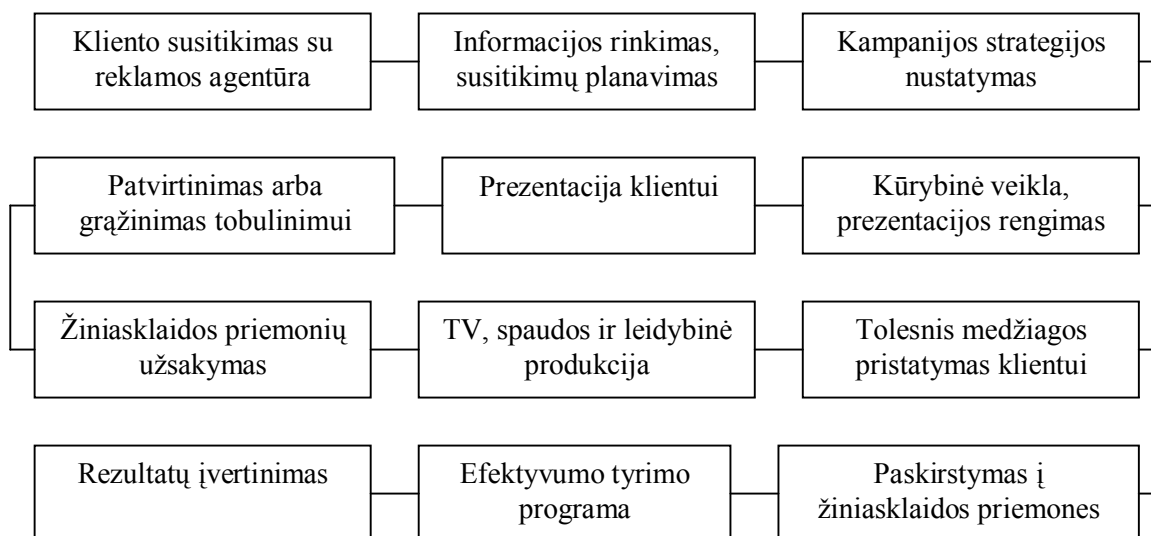
Tyrimų skyrių čia atstoja *projektų vadovai* bei *vadybininkai*, kurių funkcijos – surinkti žinias apie kliento produktą, marketingo strategiją, tikslines rinkas ir kitus esminius faktus. Po to, kai reklamos kampanija patvirtinama, projektų vadovai yra atskingi už jos tinkamumą ir įgyvendinimą laiku. *Dizainerių* veikla tolygi anksčiau apibūdintam kūrybiniam skyriui, dizaineriai rūpinasi, kad visos siūlomos reklamos idėjos atspindėtų įmonės pasiekimus, užsibrėžtus tikslus bei veikimo strategiją. *Spaudos atstovai* – planuoja ir kontroliuoja reklamos skelbimų išdėstymą žiniasklaidos priemonėse. *Finansininkai*, analogiškai Kriaučionienės, Urbanskienės bei Vaitkienės (2000) apibūdintam komerciniam skyriui, koordinuoja visos agentūros veiklą ir palaiko kontaktus su agentūros klientais siekdami kiek įmanoma daugiau žinoti apie įmonės verslą, patikimumą bei mokumą. *Administratorės* pareigos agentūroje – užtikrinti darbų paskirstymą, naujų užsakymų priėmimą ir pan. Agentūros *direktoriui* čia tiesiogiai pavaldūs projektų vadovai, vadybininkai, dizaineriai, spaudos atstovai, finansininkai bei administratorė.

Autorius Skinner (1992) teigia, kad reklamos agentūros susideda iš rašymo, reklamos kūrimo, rinkos tyrimų, viešųjų ryšių ir žiniasklaidos specialistų bei vadovaujančio asmens. Vadovas yra pagrindinis ryšys tarp agentūros ir jos kliento: jis atsakingas už darbų vykdymą ir jų pristatymą reklamos užsakovui. Taip pat prižiūri idėjos kūrimo eigą ir bendrauja su klientu tol, kol prieina kompromisą bendram reklamos kūrimo ir pateikimo visuomenei planui, seka reklamos kūrimo eigą, laiką bei kliento atsiskaitymus už agentūros paslaugas.

1.3. Reklamos agentūrų veiklos pagrindinių veiksmų apibrėžtis

Tarp reklamos agentūros ir kliento nuolat vyksta komunikavimas, nuo kliento susitikimo su agentūra iki rezultatų įvertinimo. Visas reklamos agentūros darbo organizavimas susideda iš atskirų etapų. Taigi norint išgilinti į agentūrų darbuotojų profesinių pareigybių aspektus, svarbu apžvelgti reklamos agentūros darbo organizavimo ypatumus (Knowles, Mathur, 1996).

Reklamos agentūra savo darbą organizuoja laikantis tam tikros tvarkos, t.y. darbo etapų (5 pav.). Kiekvienas etapas, priklausomai nuo nustatytų taisyklių, gali būti dokumentuotas arba ne (paprastai kuo stambesnė agentūra ir kuo daugiau funkcijų ji atlieka, tuo procedūros detalesnės, o kiekvieną etapą reikalaujama pagrįsti dokumentu: teikimu, perdavimo aktu, ataskaita, tarpiniu projektu ir pan.). (Čereška, 2004)



5 pav. Reklamos agentūros darbo etapai

Reklamos agentūros ir kliento bendradarbiavimas prasideda nuo jų pirmojo susitikimo. Būtent pirmųjų susitikimų metu abi pusės apsikeičia naudinga informacija, kuri nulems tolimesnių darbų efektyvumą. Agentūra renka informaciją apie kliento produktą, siekdama nustatyti jo stipriąsias ir silpnąsias puses. Taip pat yra analizuojama produkto esama ir potenciali rinka. Dažniausiai šią informaciją pateikia pats klientas, todėl jis iš agentūros visada tikisi konfidencialumo, nes supažindindamas agentūros vadybininkus su savo produktu, jis neretai turi atskleisti nemažai komercinių paslapčių (Čereška, 2004). Taip pat šiame etape yra planuojami agentūros susitikimai su klientu. Surinkus pakankamai informacijos nustatoma kampanijos strategija, taip pat kūrybinė ir žiniasklaidos strategija. Vėliau pradedama kūrybinė veikla, rengiama prezentacija kuri pateikiama klientui. Šiame etape tikėtini pirmieji konfliktai tarp

abiejų bendradarbiaujančių pusių, nes klientas vertina agentūros darbą, kūrybinį atlikimą, kuris ne visada pateisina kliento lūkesčius (Trickett, 2002). Jei kliento netenkina parengta prezentacija, ji gražinama tobulinimui, o jei tenkina – pradedamas jos įgyvendinimas: užsakomos žiniasklaidos priemonės, paruošiama TV, spaudos, leidybinė produkcija. Atliktas darbas vėl pristatomas klientui. Klientui sutikus, pradedamas paskirstymas į žiniasklaidos priemones. Po kurio laiko yra atliekama efektyvumo tyrimo programa, po kurios įvertinami reklaminės kampanijos rezultatai (Starkevičiūtė, 2003).

1.4. Reklamos agentūros poreikis ir pasirinkimas

Anot Martino Joneso (2001), šiandien reklamos agentūros susiduria su tokiais klientais, kuriems, galimybė rinktis iš plataus siūlomų galimybių spektro, sukelia neigiamas emocijas. Tokie klientai stengiasi vengti bet kokio bendravimo su agentūromis, kurios, teikdamos platų paslaugų asortimentą, galėtų įveikti daugelį klientą ištikusią problemų. Klientas tokį atsiribojimą paaiškina tuo, jog pasirinkimas iš plataus paslaugų sąrašo didina pasirinkimo klaidos galimybę, dažnai mano, jog jis neturi laiko net apsvarstyti ir įvertinti kiekvieno pasirinkimo rezultatus.

Tai, kad įmonės naudojami reklamos agentūrų paslaugomis, lemia kelios priežastys:

1. **Agentūros savarankiškumas.** Reklamos agentūros yra nepriklausomos įmonės, o reklamos kūrimas – paprastai vienintelė ir pagrindinė jų veikla. O skiriant visas pastangas kuriant kažką vienos rūšies, šiuo atveju reklamą, rezultatai būna daug geresni. Be to, produkcijos kokybę skatina reklamos įmonių konkurencija. Tarpusavyje konkuruodamos agentūros stengiasi dirbti kuo kokybiškiau (Čereška, 2004).
2. **Žinios ir patyrimas.** Agentūrose dirba geriausi šios srities specialistai. Jie kaupia patirtį reklamuodami įvairias prekes. (Jokubauskas, 2003)
3. **Reklamos kaina.** Dažniausiai išlaidos reklamai, naudojantis agentūrų paslaugomis, yra mažesnės, nei turint reklamos skyrių ar vidinę reklamos agentūrą (Čereška, 2004).
4. **Nuolaidos.** Nuolatiniams savo klientams reklamos agentūros teikia nuolaidų, kurių jos gauna iš žiniasklaidos. (Jokubauskas, 2004)

Nusprendusi rinktis reklamos agentūrą įmonė pirmiausiai turėtų nustatyti poreikį, apsibrėžti, ko ji tiksi iš reklamos agentūros, kokius jos poreikius agentūra galės patenkinti.

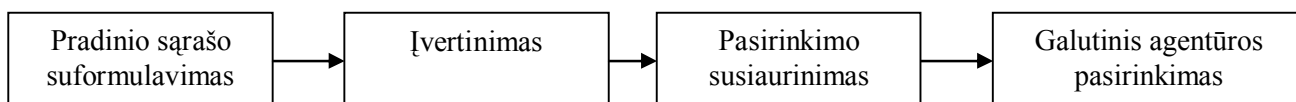
Reklamos užsakovui reklamos agentūros paslaugų paprastai prireikia šiais atvejais (Čereška, 2004):

- naujo produkto įvedimas arba iš esmės pakeistas senas produktas/produktai;
- brandžioje rinkoje siekiama išlaikyti ar padidinti prekės ženklo dalį;

- intensyvi konkurentų reklaminė ataka;
- mažėjanti rinka – reikia palaikyti pelningumą.

Atliekant tyrimą bus siekiama nustatyti, kokios priežastys lėmė klientų apsisprendimą reklamuotis reklamos agentūroje ir koks atsiradęs poreikis paskatino tai daryti.

Kiekvienai įmonei yra svarbu pasirinkti tinkamą reklamos agentūrą, nes su pasirinkta agentūra vyks tolimesnis bendravimas bei darbas.



6 pav. Reklamos agentūros pasirinkimo etapai

6 paveiksle pavaizduoti pagrindiniai etapai, su kuriais susiduria kiekviena įmonė, norinti pasirinkti sau tinkamą reklamos agentūrą. Paprastai agentūros pasirinkimas vyksta 6 paveiksle nurodytais etapais, tačiau galimi ir kiti etapai.

Formuluodama pradinį sąrašą įmonė turėtų eliminuoti tas agentūras, kurios jau dirba su konkurentais, taip pat tas, kurios neteikia visų jai reikalingų paslaugų (Trickett, 2002). Įvertindama sąrašą įmonė turėtų pasirinkti kriterijus, pagal kuriuos nustatys, su kuria agentūra ji dirbs. Apsisprendus, kurie kriterijai jai svarbiausi (kainos, paslaugų atlikimo terminai, personalo suderinamumas, kūrybiškumas), įmonės vadybininkui derėtų apsilankyti kiekvienoje agentūroje ir įsitikinti, kaip jos atitinka nustatytus kriterijus. Surinkus pakankamai duomenų pasirinkimas yra siaurinamas, apsisvojant ties 2-3 agentūromis. Jas vėl derėtų aplankyti, detaliau aptarti bendradarbiavimo sąlygas. Ir galiausiai su pasirinkta agentūra sudaroma sutartis, kitos agentūros informuojamos apie pasirinkimą (Čereška, 2004)

Neabejotinai reklamos agentūros pasirinkimas yra labai svarbus, nes geras jos darbas gali sukurti labai gera įvaizdį, produktą, tačiau taip pat nuo jos darbo priklauso ar blogai dirbdama ji nesugriaus firmos įvaizdžio. (Brassington, Pettitt, 2003)

Reklamos agentūrų versle varžymasis dėl darbinių užduočių vyksta labai intensyviai nuo to laiko, kai didžioji dalis sėkmingai veikiančių įmonių pradėjo organizuotai veikti ir reklamos rinkoje. Kol mažesni reklamuotojai viliasi užsiimti su naujai į rinką atėjusiomis įmonėmis ir augti kartu su jomis, tuo tarpu didesnės agentūros dažnai net nesidomi tais rinkos dalyviais, kurie nėra pasiruošę išleisti didelių sumų reklamavimuisi (Curtis, 2002). Pavyzdžiui JAV reklamuotojai dažnai nesidomi tokiais projektais, kurių biudžetas nesiekia 1 milijono JAV dolerių per metus. Daugelis iš 15 populiariausių reklamuotojų neapsiimtų tokio darbo, kurio biudžetas nesiektų 5 milijonų JAV dolerių per metus. Tačiau neatsižvelgiant į tai ar agentūra yra

stipri ir finansiškai stabili, ar aptarnauja vos kelis smulkius klientus ir jos pajamos nuolat kinta, agentūros nuolat privalo ieškoti naujų klientų. (Jones, 2001)

Kiekviename galimame pasirinkime ypatingas dėmesys skiriamas optimaliai informacijos sklaidai, t.y. reklamos agentūros nuolat stengiasi informuoti apie savo veiklą pasitelkdamos ne tik reklamą, bet ir kitas komunikavimo priemones – tiesioginius prisistatymus, visuomeninius santykius ir pan. (Brunett, 1993).

2. KOMPETENCIJA ORGANIZACIJOS KONTEKSTE

2.1. Kompetencijos sampratos problematika

Kompetencija sudaro svarbią asmenybės sistemos dalį: ji apima motyvus, būdo ypatybes, nuostatas, bei savojo įvaizdžio ir savojo vaidmens plotmes. Nors ir negalima sakyti, kad ji lemia vystymąsi, tačiau vis dėl to tai yra labai reikšmingas suaugusio žmogaus vystymosi veiksnys (Petrauskienė, 2004).

Kompetencija – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą – žymi dirbančiojo gebėjimą taikyti turimas žinias konkrečioje situacijoje efektyviai sprendžiant iškilančias problemas. Vadinasi kompetencija yra *konkretus mokėjimas* atlikti tam tikrą profesinės veiklos funkciją (Laužackas, Pukelis; 2000).

Kompetencija nusakoma kaip klausimų ar reiškinų sritis, su kuria kas nors yra griežtai susipažinęs (TŽŽ, 2001).

Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas (Poole, Warner, 2000).

Kompetentingas asmuo (*lot. competens* – atitinkantis, sugebantis) gerai ką žinantis, nusimanantis (TŽŽ, 2001).

Mokėjimas – pirmoji įgūdžių lavinimo fazė arba dar neautomatizuotas, netobulas veiksmų atlikimo būdas (Jacikevičius, 1994).

Įgūdis – aukštesnė pakopa arba mąstymo ir praktinės veikos automatizuotas veiksmas (Jovaiša, 1993).

Gebėjimai – tai individualios asmeninės savybės, kurios lemia tam tikros veiklos, žinių, įgūdžių ir mokėjimų įgijimo sėkmę (Jacikevičius, 1994).

Kompetencija - funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. Tai dirbančiojo gebėjimas taikyti žinias praktinėje veikloje, kitaip sakant, mokėjimas atlikti tam tikras funkcijas. Turėjimas tam tikrą kiekį kompetencijų, sudaro kvalifikaciją, kuri žymi, kiek ir kokių kompetencijų asmuo yra įgijęs (Vaitkeviciūtė, 1999).

Kompetencija – tai žmogaus žinios, gebėjimai, įgūdžiai, vertybinės orientacijos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, akumuliuotos į veiklos gebėjimus, įgalinančius individą siekti rezultatų esant skirtingiems veiklos kontekstams (Jucevicienė, Lepaitė, 2001).

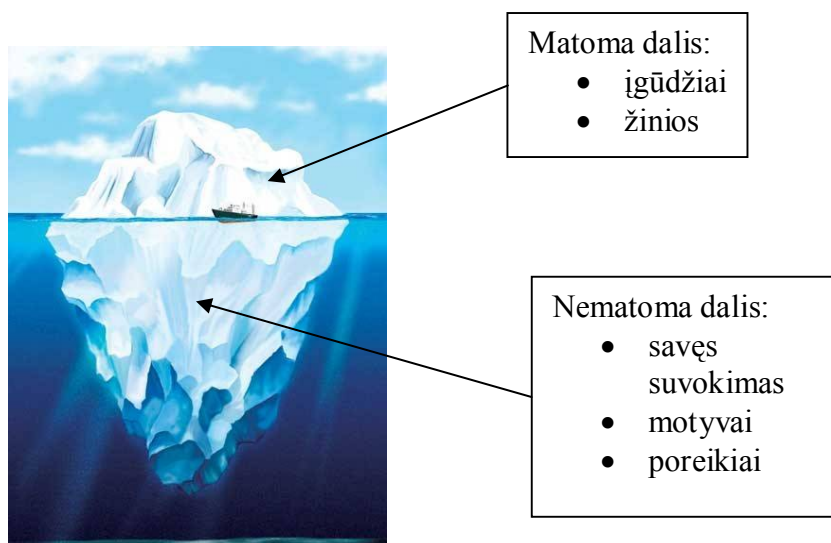
Kompetencija – profesinės kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių (Jucevicienė, Lepaitė, 2000; Adamonienė, 2001).

Kompetencija – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos Švietimo Įstatymas, 2003).

Panagrinėjus sąvokas plačiau, gali susidaryti nuomonė, jog kompetenciją galima vadinti įgūdžių bei gebėjimų sinonimu. Tačiau, vadybos požiūriu, kompetencija, įgūdžiai, mokėjimai ir gebėjimai nėra tas pats (Sokol, 2001). Žinoma, įgytos žinios yra svarbūs ištekliai, kuriais naudojamės atlikdami paskirtą užduotį, tačiau jos ne visuomet būna susijusios su konkrečia veikla ar darbo funkcijomis.

Kompetenciją galime apibrėžti kaip tam tikro dalyko įvaldymą, kokios nors srities išmanymą, leidžiantį konkrečioje situacijoje siekti efektyvumo. Kitaip tariant, kompetencija reiškia būtiną darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo, įgūdžių ir gebėjimų derinį.

Kompetenciją įprasta vaizduoti kaip ledkalnį, kur matomoje viršūnėje yra žinios ir įgūdžiai, o nematomoje – motyvai, savęs suvokimas bei poreikiai (7 pav.)



7 pav. Kompetencijos „ledkalnio“ principas

Šaltinis: Skiauterienė I. (2001). Svarbiausias kapitalas- žmonės//Vadovo pasaulis. Nr. 4.

Taigi, kompetencijos sudedamąsias dalis galima suskirstyti į kelis lygius (Anaitė, 2006):

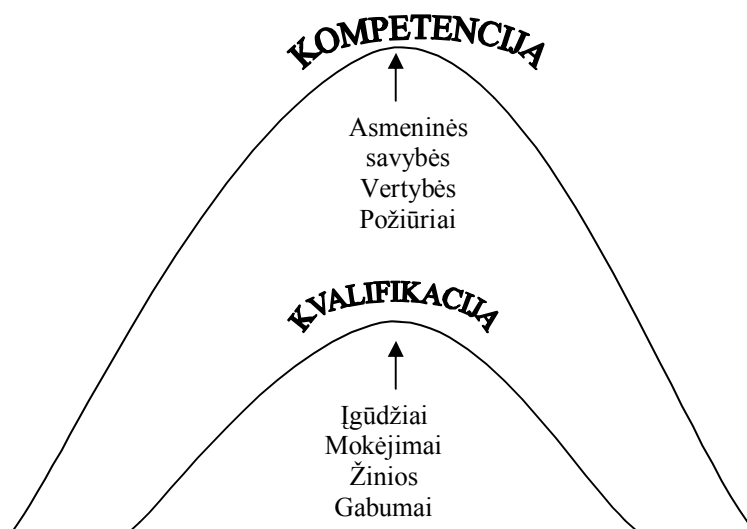
- išorinis ir lengviausiai keičiamas lygis yra žinios ir įgūdžiai. Darbuotojo žinios yra lengviausiai pamatuojamos, tačiau nors jos ir leidžia lengvai prognozuoti, ką darbuotojas gali atlikti, tai dar nereiškia, kad turimos žinios bus panaudotos darbe. Įgūdžius, gabumus taip pat lengva pamatuoti stebint atliekamus darbus ar pateikiant konkrečias užduotis.

Taigi, žinias ir gebėjimus sąlygiškai lenva atpažinti, o jiems tobulinti vienas iš dažniausiai taikomų ir kartu efektyvus būdas yra mokymai.

- sunkiausia pastebimas ir keičiamas lygis yra savęs suvokimas, motyvai bei poreikiai. Savęs suvokimą galima pakeisti mokymų, psichologinių konsultacijų ar užsiėmimų metu, tačiau

tai kinta lėčiau ir sunkiau nei žinios ir įgūdžiai. Motyvus, poreikius ir asmenines darbuotojo savybes yra sunkiausia įvertinti, o kartu ir keisti bei tobulinti. Daug naudingiau juos laiku pastebėti ir į tai atsižvelgti atsirenkant darbuotojus.

Kalbant apie Lietuvos organizacijų darbuotojų kompetencijos ugdymą, pažymėtina, kad terminas kompetencija nebuvo vartojamas itin plačiai. Lietuvių autoriai kompetenciją tapatino su kvalifikacija. Tačiau įvertinus kompetencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, aiškiai matyti, kad kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą konkrečiomis darbo situacijomis (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004) (8 pav.).



8 pav. Kompetencijos termino struktūra

Šaltinis: Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė//Socialiniai mokslai. -2000. Nr.1.

Anot K. Pukelio ir R. Laužacko (2000), profesijos kvalifikacija paprastai atspindi jo formalų pasirengimą veiklai. Kiek šis formalus pasirengimas, fiksuojamas diplomais, pažymėjimais, licencijomis ar sertifikatais atitinka esamą realų veiklos turinį, lemia profesijos auklėtojų rengimo metu įgytų kompetencijų kiekybė ir kokybė. Kita vertus, profesijos kvalifikacija turi atitikti darbo rinkos keliamus reikalavimus, kurią taip pat lemia turimų kompetencijų kiekybinė bei kokybinė sudėtis, o taip pat gebėjimas jas efektyviai panaudoti sprendžiant veiklos metu išskylančias problemas.

Kvalifikacijos sąvoka vartojama, kai kalbama apie tai, ką žmogus įgyja švietimo sistemoje. Kompetencijos sąvoka vartojama, kai tenka apibrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Tai ir žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimų aspektas, išryškinantis žmogaus vertybių, požiūrių, asmeninių savybių įtaką kompetencijų struktūroje. Prie vertybių ir asmeninių

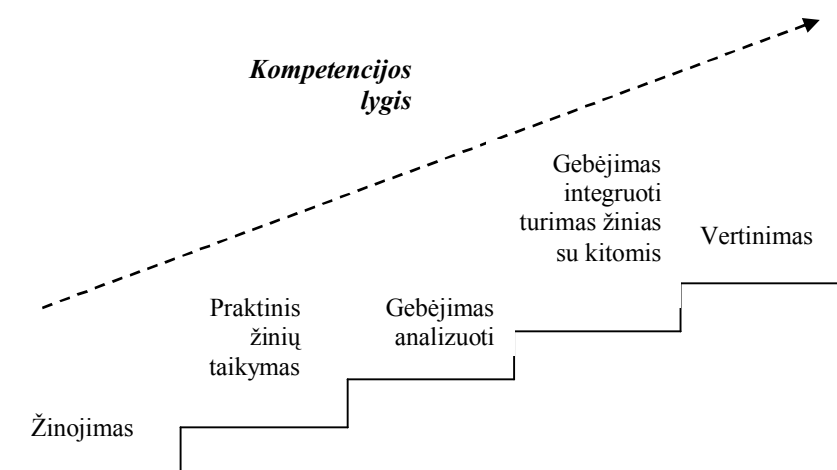
charekteristikų pridėjus kvalifikaciją, žmogui sudaroma galimybė tapti kompetetingu (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

Veiklos samprata apibrėžiama kaip “laisvai pasirinktas žmogaus veikimas, kuris sudaro galimybes savarankiškumui, saviraiškai, pasitenkinimui ir autonomiškumui”. Veikla akcentuoja ne tik funkcijų atlikimą, bet ir žmogaus apsisprendimą pasirinkti, kokiais metodais veikti, kad rezultatas būtų pasiektas efektyviausiu keliu. Norint užtikrinti žmogaus kompetenciją, reikalingą konkrečiai veiklai atlikti, reikia žinoti ne tik tos veiklos struktūrą, bet ir jos veiksmų lygius (Jucevičienė, Lepaitė; 2002).

Išskiriami keturi kompetencijos lygiai (Adomonienė, Daukilas, Kriščiūnas, Makninė, Palujanskienė; 2001):

- Pirmasis – elgsenos lygis;
- Antrasis – pridedamasis lygis;
- Trečiasis – integruotas lygis;
- Ketvirtasis – kompetencijos lygis.

Pirmasis - elgsenos **lygis**, kai dominuoja specializuoti tam tikros profesinės veiklos gebėjimai formuojant konkrečius, darbui reikalingus įgūdžius. Šio lygio pagrindinis bruožas – elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus. **Antrasis lygis** – pridedamasis, susijęs su darbo tobulinimu, meistriškai išmokta elgsena. **Trečiasis lygis** – integruotas, siejamas su antruoju, kai žinojimas taikomas kūrybinėje kintamoje veikloje. **Ketvirtajame** kompetencijos **lygyje** atsiranda santykis tarp gilaus supratimo ir ilgalaikės veiklos. Tai jau yra holistinė kompetencija, siejama su naujo darbo kūrimu, kvalifikacijos perkėlimu į naują veiklos situaciją (9 pav.).



9 pav. Žinių ir kompetencijos santykis

Pirmasis ir antrasis lygiai gali būti pasiekti tik praktinėje veikloje, todėl čia labiau tiktų kalbėti apie kompetencijas. Ketvirtasis lygmuo sudėtingesnis – žmogus žiūri į save, kaip į profesionalą, bei atlieka profesionalo vaidmenį, tad lygmuo įvardijamas kaip kompetencija.

2.2. Kompetencijos kėlimo reikšmė organizacijoje

Thom bei Ritz (2004) pastebėjo, kad personalo mokymas ir tobulinimas padeda darbuotojų poreikius ir tikslus derinti su organizacijos lūkesčiais bei tikslais. Anot Stanicko (2001) vienas iš darbuotojų kompetencijos kėlimo tikslų – padėti tapti lankstiems ir greičiau prisitaikyti prie pokyčių. Taip pat padidinti darbuotojų išsipareigojimo organizacijai laipsnį ir jų supratimą, kad organizacija yra gera vieta dirbti. Be to, visuotinai pripažinta, kad kompetencijos kėlimas didina visuotinę naudą, kadangi žmonės jaučiasi vertinami ir skatinami būti produktyvesni ir svarbesni įmonės nariai.

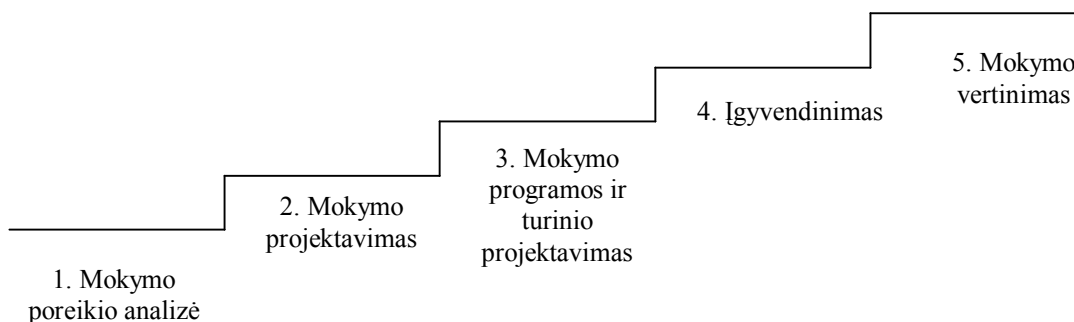
Įvariose kompanijose personalo tobulinimas traktuojamas skirtingai. Hair (2003) išskiria keturius požiūrius į organizacijos personalo kompetencijos kėlimą:

1. **Strateginis požiūris**: personalo kompetencija keliami planingai; už personalo tobulinimą yra paskirtas atsakingas žmogus.
2. **Spontaniškas požiūris**: kompanijos personalas gauna informaciją apie organizuojamus mokymus, kursus ir pasirenka tuos, kuriuose norėtų dalyvauti. Galutinį sprendimą dėl dalyvavimo dažniausiai priima vadovas. Mokymai nėra planuojami, tačiau šios įmonės yra atviros informacijai apie personalo kompetencijos kėlimo galimybes.
3. **Arogantiškas požiūris**: „mes esame tobuli“. Tokiose kompanijose darbuotojai mano, kad jie yra savo srities profesionalai, nes toje pačioje srityje dirba keletą ar keliolika metų.
4. **Neigiamas požiūris**: nesuvokiama personalo tobulinimo nauda, darbuotojai nekelia savo kompetencijos, jos lygis nekinta.

Sakalas (2003) bei Leonienė (2001) išskiria dar vieną – **dualinį požiūrį**: organizacijų vadovai, stiprindami darbuotojų potencialą geriau išnaudoti savo gabumus, skatina juos pačius būti atsakingais už savo kompetencijos didinimą. Zakarevičius (2003) taip pat pasisako už savarankišką darbuotojų kompetencijos kėlimą, kylantį paties darbuotojo iniciatyva, kai asmuo išsilavina sugebėjimą ir išsiugdo pareigą ieškoti naujų problemų sprendimo būdų ir nukrypti nuo įprastos veiksmų rutinos.

Siekiant išlaikyti kompetencijos kėlimo sistemingumą, būtina atsižvelgti į personalo mokymo proceso organizavimą: parengti planą ir tik tada tikėtis rezultatų, įtakojančių personalo veiklą.

Belch, G., E. ir Belch, M., A. (2001) personalo kompetencijos kėlimą apibrėžia kaip penkių etapų procesą (10 pav.). Procesas prasideda nuo kompetencijos kėlimo išsiaiškinimo, toliau seka mokymų projektavimas, programos ir turinio nustatymas, įgyvendinimas, o galutinis taškas – mokymo rezultatų įvertinimas.



10 pav. Kompetencijos kėlimo organizavimo etapai

Sudaryta autorės pagal Belch, G., E. & Belch, M., A. (2001). Advertising and Promotion. An integrated Marketing Communication Perspective. Fifth edition. Boston: McGraw – Hill Company

1. **Mokymo poreikio analizė.** Išsiaiškinamas kompetencijos kėlimo būtinumas, atliekant pokyčių organizacijos aplinkoje ir viduje egzistuojančių problemų, atliekamo darbo rezultatų, karjeros planų, darbuotojų norų analizę. Nustatoma, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti.
2. **Mokymo projektavimas.** Veiksniai, turintys įtakos kompetencijos kėlimo projektavimui, skirstomi į tris dalis: mokymo tikslai, mokymo metodai bei besimokančiojo savybės. Pagal kompetencijos kėlimo tikslus suderinamos mokymo priemonės; mokymo metodai surikiuoja ir papildo mokymo turinį: vykdo parengiamąjį mokymą, suderina su praktika ir pan. Besimokančiojo savybės tai individualūs skirtumai: amžius, intelektas ir pan.
3. **Mokymo programos ir turinio formavimas.** Šiame etape konkrečiai įvardijamos disciplinos, atskiros temos ar klausimai, kurių pagalba bus įgyvendinti anksčiau užsibrėžti tikslai.
4. **Įgyvendinimas.** Įgyvendinamos programos, siejami kompetencijos kėlimo tikslai.
5. **Mokymo rezultatų įvertinimas.** Kompetencijos kėlimo rezultatų įvertinimas atliekamas remiantis šiais kriterijais: reakcija, žinojimu, elgesiu. Nustatoma ar pasiekti suformuluoti tikslai.

Analogišką kompetencijos kėlimo modelį aprašo ir Cronin (2004), tačiau autorius mini dar vieną – **kontrolės** etapą. Jo būtinybę Cronin grindžia tuo, kad visa organizacija yra suinteresuota darbuotojo kompetencijos kėlimu ir investuoja į tai pinigus, todėl turi nustatyti ar asmuo pritaiko įgytas žinias ar įgūdžius savo darbinėje veikloje.

Leonienė (2001) teigia, kad mokymo metodai nulemia kompetencijos kėlimo programų naudingumą ir išskiria tokius darbuotojų kompetencijos didinimo metodus:

1. *Paskaita* (informacijos perdavimas auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai).
2. *Diskusija* (mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti).
3. *Demonstravimas* (žodinė informacija papildoma vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti proceso ar procedūros eigą).
4. *Ekskursijos, stažuotės* (lankymasis pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla).
5. *Darbas grupėse* (besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes grupėles, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą).
6. *Imitaciniai žaidimai* (tobulinamasi, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijos veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose).
7. *Savarankiškas mokymasis* (darbuotojas pats studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete).
8. *Mokymasis darbo vietoje* (darbuotojas supažindinamas su veikla tiesiogiai mokant jį darbo vietoje).
9. *Mokomasis pokalbis* (mokoma klausimų-atsakymų forma, pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis).

Tinkamai parinkti kompetencijos didinimo metodai padidina darbo našumą, optimaliai supažindina su naujomis technologijomis, užtikrina tęstinumą, kelia nekompetetingo personalo lygi, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo (Sakalas, 2003).

2.3. Kūrybinis reklamos agentūros darbuotojų potencialas

Kūrybinių funkcijų, sutelktų ties veiksmis, poelgiais, elgsena, pasireiškimas turi didelę įtaką naujų idėjų organizacijoje plėtojimui. Anot Denhardt, Denhardt, bei Arstiqueta (2001) *kūrybiškumas yra unikali asmens savybė, gebėjimas, kuris jį skiria iš kitų žmonių masės.*

Tuo tarpu Greenberg ir Baron (2000) teigia, jog asmens kūrybingumą sudaro trys esminiai dalykai: *igūdžiai*, panaudotini sprendžiant problemą, *kūrybingumo igūdžiai* bei *vidinė motyvacija*.

Konkrečios srities igūdžiai – tai specifiniai gebėjimai, meistriškumas, reikalingi atlikti konkrečią užduotį. Beje, beveik kiekviena užduotis reikalauja išskirtinių talentų, žinių ar sugebėjimų. Šie išvardinti komponentai tesudaro primityvų kūrybingumo paveikslą. Tačiau

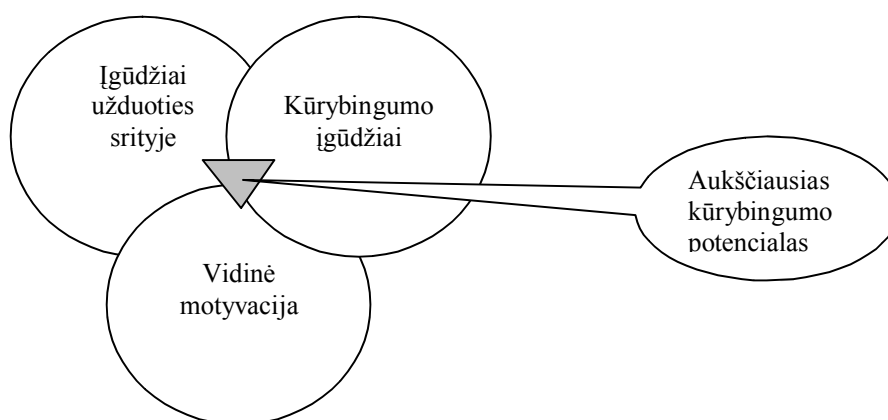
asmuo, neturintis šių savybių, nesugebantis atlikti jam paskirtos užduoties iki pirminio, mažiausiai išdirbto lygio, neturi galimybių demonstruoti kūrybingumo atlikdamas darbą (Dessler, 2003). Pavyzdžiui reklamos agentūroje dirbantys dizaineriai, prieš kurdami firminius kliento logotipus, pirmiausia turi gebėti suformuluoti jo idėją, įsivaizduoti gaunamą rezultatą, iliustruoti etiketę ar šūkį kompiuterinėje laikmenoje, tačiau tam jis turi turėti ne tik savo sritis, bet ir kūrybinių įgūdžių.

Kūrybiniai įgūdžiai – specialios galimybės, padedančios asmenims dirbti išradingiau, ne taip, kaip dirbama kas dieną. Atsižvelgiant į tai, neretai ir darbo rezultatai būna nekasdieniškai aukšti (Greenberg, Baron, 2000). Kad to pasiekti reiktų laikytis kelių nuostatų:

- *Nutraukti kasdienį darbo scenarijų* ir imtis naujų perspektyvų. Kūrybingumo aspektas žmoguje keliamas tada, kai jis nevaržo savęs ir veikia ne monotoniškai, o plačiai, nevengdamas pasigilinti į su savo darbo sfera nesusijusius dalykus. Tuo tarpu asmens apribojimas monotoniškam, kasdieniam darbui dažniausiai varžo kūrybinį jo potencialą. Būtina į rutiną pažvelgti kitu aspektu (Curtis, 2002).
- *Suvokti painiavą, sudėtingumą*. Nevertėtų supaprastinti darbo, tačiau imtis įveikti sudėtingas užduotis, iššūkius.
- *Įvertinti visas problemas sprendimo galimybes*, net kai išeitis jau numanoma. Kūrybingieji žmonės dažnai apsversto visus problemas išeities variantus tam, kad pasiektų brandžius rezultatus (Denhardt, Denhardt, bei Arstiqueta, 2001).
- *Naudoti produktyvų užmiršimą*. Dažnai kūrybingumą nuslopina įsisenėjusios idėjos, kurios dažnai monotoniškai atsispindi kūrybiniuose darbuose. Produktyvus užmiršimas tai galimybė atsisakyti, ar pamiršti nevaisingas idėjas, laikinai palikti sunkiai įveikiamas užduotis tol, kol bus nustatyti jų įveikimo būdai.
- *Sekti kūrybinę euristiką*. Dažnai žmonės seka kūrybinės euristikos strategiją, taisykles tam, kad kūrybingumą bei naujas idėjas demonstruotų greičiau. Šiam tikslui pasiekti į pagalbą dažnai pasitelkiami technikai, inovatoriai ir pan. (Dessler, 2003).

Norint padėti savo darbuotojams tapti kuo kūrybingesniais reklamos agentūrų vadovai turėtų kvieisti juos į kursus, treniruotes tam, kad vystytų šią savybę.

Vidinė motyvacija. Pirmieji du išvardinti kūrybingumo komponentai, konkrečios srities bei kūrybiniai įgūdžiai, aprėpia tai, ką *žmogus yra gabus padaryti*. Trečiasis komponentas, vidinė motyvacija, orientuotas į *žmogaus norėjimą padaryti*. Šio aspekto idėja yra paprasta: kad būtų kūrybingas, žmogus turi **norėti** atlikti užduotį. Taigi, nors reklamos agentūros darbuotojas turi gabumą ir pakankamai kompetencijos atlikti jam paskirtą užduotį, tačiau nėra motyvuotas ją atlikti ar atlikti teisingai, kokybiškai ir laiku – jis nebus vertinamas kaip kūrybinga asmenybė (Dessler, 2003).



11 pav. Kūrybingumo komponentai

Šaltinis: Greenberg, Baron (2000). Behavior in organizations. Seventh edition.

Yra įrodytas ryšys tarp visų trijų kūrybingumo veiksnių, taigi jei vienas iš veiksnių bus mažiau išplėtotas - tai ir visas asmens kūrybingumo lygis bus žemesnis, o jei vienas iš komponentų neegzistuoja – žmogus nebus kūrybingas. Praktinė kūrybingumo aspektų reikšmė aiški: norint būti kaip įmanoma kūrybingesniu, žmogus privalo stengtis pasiekti kuo aukštesnius visų trijų kūrybingumo komponentų lygius (11 pav.).

Apibendrinus autorių Denhardt, Denhardt ir Arstiqueta (2001), Greenberg ir Baron (2000), Dessler (2003) bei Curtis (2002) mintis, galima teigti, kad būti kūrybingam reklamos kūrėjui dažniausiai trukdo neteisingas problemos suvokimas, per greitas idėjų atsisakymas, nepakankama aplinkinių žmonių pagalba bei asmens sustojimas prie elementariausios problemos įgyvendinimo idėjos.

Jei sprendžiama *problema suvokiama neteisingai*, nepilnai ar neadekvačiai, tuomet kūrybinis jos sprendimo būdas paprasčiausiai neįmanomas. Kalba taip pat gali tapti vienu iš problemos apibrėžimo barjerų: kai naudojami abstraktūs ar specifiniai terminai, kurių suvokimas bei pritaikymas praktikoje gali skirtis nuo išsakytos idėjos. Suvokimas – tai žmogaus individualus tam tikrų dalykų interpretavimas. Kiekvieno žmogaus suvokimas yra unikalus, išsakomos idėjos skiriasi nuo kitų žmonių idėjų, todėl kartais yra sunku būti suprastam. (Thill, Bovee, 2005).

Reklamos agentūrų darbuotojai dažnai yra linkę *atmesti* tas idėjas, kurios prieštarauja jų nusistovėjusiam tradiciniam mąstymui. Dažnai imamasi įgyvendinti *elementariausius problemas įgyvendinimo veiksmus*, nemažant pozityviai, novatoriškai, plačiai (Denhardt, Denhardt, bei Arstiqueta, 2001). Dažnai reklamos agentūros nesiima iniciatyvumo, o tai traktuoja tuo, jog iniciatyvumas nėra privalomas. Tačiau neįvertina fakto, kad klientai mieliau atmestų dešimt

blogų idėjų vien tam, kad atrastų vieną „perliuką“. Taigi naudinga yra plėtoti našią, produktyvią veiklą, nuolat „remti“ klientą idėjomis, dar ir todėl, kad jis matytų, jog agentūra daro viską, kad klientui padėtų ir pelnytai uždirbtų jai mokamus pinigus (Lieb, 2003).

Dažnai kūrybingumą slopina ir menka aplinkinių žmonių pagalba, elementarus dalinimasis užduoties vykdymui reikalinga informacija. Iš klientų pusės turėtų būti pateikiama išsami ir tiksli informacija, kuri padėtų agentūrai suprasti ko iš jos yra tikimasi. Atitinkamai reklamos agentūra, bendraudama su savo klientais, turėtų siekti konkretumo, išsamių paaiškinimų, kodėl yra priimami vieni ar kiti sprendimai, kokių tai duos rezultatų. Efektyvus bendravimas tarp abiejų šalių padeda pasiekti geresnių rezultatų (Knowles, Mathur, 1996). Reklamos agentūros klientas visada nori žinoti už ką jis moka pinigus ir ieško agentūros, kuri būtų patikima. Tikslams įgyvendinti reklamos agentūros darbuotojams skiriami specifiniai reikalavimai (2 lent.).

2 lentelė

Reikalavimai, keliami reklamos agentūros darbuotojams

Asmeninės savybės:	Išsilavinimas:
<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybingumas • Komunikaciniai gebėjimai • Organizaciniai gebėjimai • Gebėjimas elgtis, derėtis su žmonėmis 	<ul style="list-style-type: none"> • Bakalauro laipsnis • Verslo vadybos magistro laipsnis • Kvalifikacija pardavimų srityje • Kvalifikacija komunikavimo srityje

Šaltinis: Skinner, I. (1992). Business fos twenty-first century. Boston: Homewood.

Žinoma, bet kuriam klientui yra žymiai maloniau bendradarbiauti su agentūra, kuri sukuria pridėtinę vertę kliento verslui. Neseniai atlikti reklamos agentūrų asociacijos tyrimai parodė, kad labiausiai klientai vertina agentūrų produktyvų mąstymą. Šis kriterijus yra svarbesnis už kainą ir reklamos agentūros reputaciją. Tai yra labai svarbu todėl, kad šiais laikais sparčiai auganti rinka skatina neatsilikti (Maddox, 2004).

Apie akivaizdžiai išaugusią reklamos agentūrų personalo kompetenciją byloja visuotinis agentūrų darbų pripažinimas. Toliau pateikiami Lietuvos komunikacijos agentūrų asociacijos (KOMA^A) tiklalapyje (www.komaa.lt) skelbiami duomenys apie tarptautinius pripažinimus pelnusių Lietuvoje veikiančių reklamos agentūrų darbus.

Štai 2003 m. rugpjūčio mėn. 28-29 dienomis tarptautiniame reklamos festivalyje “Golden Hammer”, vykusiame Latvijos sostinėje Rygoje, mūsų šaliai atstovavusi reklamos agentūra MIA laimėjo vieną iš pagrindinių prizų – auksinį plaktuką. Festivalis “Golden Hammer” sutraukė 124 reklamos agentūras iš Estijos, Latvijos ir Lietuvos. Festivaliui pristatyti 557 darbai. Iš Lietuvos į festivalį buvo atvykusi 21 reklamos agentūra.

2003 m. lapkričio 20-22 dienomis vykusiame 13-ajame tarptautiniame Maskvos reklamos festivalyje Vilniuje veikianti reklamos agentūra "Lukrecija BBDO" gavo aukso ir sidabro apdovanojimus dvejuose skirtinguose konkursuose. Maskvos tarptautinis reklamos festivalis laikomas vienu populiariausių ir profesionaliausių reklamos rinkoje. Festivalio konkursinei programai buvo pateikta virš 1300 darbų, kurie varžėsi televizijos ir kino reklamos, spaudos ir lauko reklamos, reklamos internete, etikečių ir pakuočių, radijo reklamos, jaunųjų reklamos kūrėjų ir poligrafinės spaudos konkursuose. Festivalyje darbus pateikė reklamos agentūros iš Didžiosios Britanijos, Ispanijos, Vokietijos, Slovėnijos, Kroatijos, Rumunijos, Čekijos, NVS šalių, Baltijos valstybių, Rusijos. 13-ojo Maskvos reklamos festivalio darbus vertino žiuri, sudaryta iš beveik pusšimčio Rusijos reklamos specialistų ir svečių iš tarptautinių reklamos tinklų.

2004 m. rugpjūtį Vilniuje įsikūrusi reklamos agentūra "TBWAVidevita" prestižiniame "Golden Hammer" reklamos festivalyje pripažinta geriausia metų reklamos akcija. Kampanijos kūrėja apdovanota "Auksiniu plaktuku".

2006 metų pabaigoje "VRS grupė" tapo pirmu ir kol kas vieninteliu Baltijos valstybėse tarptautinio reklamos efektyvumo konkurso "AME 2006" finalistu. "VRS grupė" iš reklamos efektyvumo konkurso "AME Awards" pirmieji Lietuvoje ir Baltijos valstybėse parsivežė finalisto vardo apdovanojimą. Iš viso pasaulyje yra tik trys tarptautiniai reklamos efektyvumo konkursai – "AME Awards (Advertising and Marketing Effectiveness Awards)", "Effie awards" bei "IPA Effectiveness awards". Šis apdovanojimas - pirmasis tarptautinis įvertinimas už reklamos efektyvumą Baltijos valstybėse.

Kita, sostinėje veikianti, tarptautinė reklamos agentūra „Not Perfect | Y&R“ besibiagiant 2006 metams tapo vienintele agentūra Baltijos šalyse laimėjusia šešiolikame tarptautiniame Maskvos reklamos festivalyje (MIAF).

3. ŠIAULIŲ MIESTO REKLAMOS AGENTŪRŲ DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS

3.1. Anketinis metodas socialiniuose moksluose. Giluminis interviu.

Kiekviena mokslo sritis turi skirtingus informacijos rinkimo būdus. Socialiniuose moksluose populiariausi yra stebėjimo, eksperimento, interviu, dokumentų analizės metodai ir kt. Bet turbūt vienas iš dažniausiai naudojamų tyrimo metodų yra apklausa, kuri daugeliu atžvilgiu yra pranašesnė už kitus metodus.

K. Kardelis (2000) apklausą apibrėžia kaip „duomenų rinkimo techniką, kai respondentai iš esmės tuo pačiu metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar į žodžiu (interviu) pateiktus klausimus“.

Viena iš populiariausių apklausos rūšių yra anketa, kuri yra suprantama kaip formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Anketa sudaroma remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais.

Pagal klausimų turinį anketos gali būti nukreiptos į respondentų vertybinę orientaciją, nuomonę apie ką nors, įvykių vertinimą ir kt.

Anketos gali būti įvairių rūšių ir jos yra klasifikuojamos skirtingai. Gali būti *oficialios anketos*, kuriose atsakęs į klausimus asmuo parašo savo pavardę ir pateikia kitų duomenų. Taip pat gali būti *anoniminės anketos*, kuriose atsakęs asmuo lieka nežinomas.

Pagal atsakymų formą anketos gali būti uždaros ir atviros. *Uždaroje anketoje* yra parašyti klausimai ir atsakymai. Atsakančiajam reikia tik pasirinkti vieną jų. *Atviroje anketoje* atsakymų nėra arba jie tik orientaciniai, atsakantysis paprastai rašo savo atsakymą. Ji geresnė, nes tiriamasis gali reikšti savo nuomonę nevaržomas. Tačiau atsakymai dažnai būna subjektyvesni, įvairesni ir juos sunkiau apibendrinti.

Zondinė arba ekspres apklausa taikoma tiriant viešąją nuomonę. Pateikiami 3-5 pagrindiniai klausimai, taip pat demografinio pobūdžio klausimai. Tokios anketos dažniausiai naudojamos referendumuose.

I. Luobikienė (2005) teigia, kad taikant anketavimą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles.

Remiantis I. Luobikiene (2005), pateikiame anketos, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdo, privalumus ir trūkumus (žr. 3 lent.).

Anketos privalumai ir trūkumai

Anketos PRIVALUMAI	Anketos TRŪKUMAI
1. Užtikrina pakankamą atrankos dydį.	1. Apklausėjo įtaka respondentams (balso, išvaizdos, bendravimo kultūros ir t.t.)
2. Galimybė apklausėjui instrukuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz., giliau nesuvokiant klausimo esmės).	2. Laiko limitas: atsakant į anketos klausimus laikas ribojamas. Dėl respondentų reakcijos nevienodumo, mąstymo ypatumų jie į anketos klausimus atsako ne vienu metu. Dėl to kai kurie respondentai nepilnai arba skubotai užpildo anketas.
3. Galimybė respondentams konsultuotis su apklausos organizatoriumi (minimaliai).	3. Aplinkos įtaka, nes dažnai anketuojama ne įprastinėje, bet rašymui tinkamoje vietoje (pvz., darbininkai nuo staklių pakviečiami į salę, poilsio kambarį, o ta aplinka asocijuojasi su kitais įvykiais).
4. Galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu.	4. Respondentai būgštauja, kad jų asmenybė bus identifikuojama, todėl jų atsakymų patikimumas kartais nežinomas.
5. Pagal respondentų reakciją preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką.	
6. Anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis nei interviu.	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Luobikienė, I. (2005). Sociologinių tyrimų metodologija. Kaunas: Technologija.

Anot G. Merkio (1995), anketą, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi, o atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentu minties laisvė.

Anketinis duomenų rinkimo metodas yra sudėtingas, reikalauja profesionalaus pasirengimo, nagrinėjamos problemos išmanymo, kruopštaus, nuoseklaus, darbo ir ne mažiau, o netgi daugiau negu kiti metodai laiko.

Pagrindinis *giluminio interviu* privalumas yra jo teigiama galimybė gauti išsamesnius ir esminius atsakymus į klausimus nei apklausoje su standartizuota anketa. Palyginti su fokusuotų grupių interviu, giluminis interviu su vienu žmogumi turi tą privalumą, kad respondentas gali atsakyti bei išreikšti nuostatas ir motyvus taip, kaip jis gal nenorėtų grupinėje diskusijoje. Taip pat išskiriami keli giluminio interviu trūkumai (4 lentelė).

Giluminio interviu privalumai ir trūkumai

Giluminio interviu PRIVALUMAI	Giluminio interviu TRŪKUMAI
1. Lankstumas. Neapibrėžtumas, įdomūs ar neįprasti atsakymai gali būti detalizuoti, siekiant, kad būtų geriau įsigilinta į atsakymo esmę.	1. Interviu pradžioje respondentas dažniausiai nepasitiki klausinėtoju. Todėl pokalbio pradžioje stengiamasi apsiriboti bendro pobūdžio informacija. Dažnai pokalbio pradžioje pateikiama citata ar straipsnis iš spaudos ir stengiamasi sužinoti respondento reakciją į pateiktą informaciją. Kartais pokalbiui užmegzti naudojamos visuomenei aktualios temos. Vėliau pereinama prie specifinės temų ar klausimų.
2. Mažas atsakiusių skaičius. Dėl apskritai žemo atsakiusių dalyvauti tyrime lygio, interviu turi mažesnę netsakymų paklaidą nei kiti apklausos būdai. Respondentui daug sunkiau pasakyti „ne“ tiesioginio pokalbio metu, nei padėti ragelį ar ignoruoti anketą.	2. Paprastai žmonės būna daug atviresni, kai žino, jog jų minčių niekas neužrašinėja. Tačiau pakankamai sunku tiksliai atsiminti visą pokalbį, kuris vyko 1,5-2 valandas.
3. Didesnis informacijos srautas. Galimybė gauti daugiau informacijos nei kitais atvejais, kada klausinėtojas mažiau kontroliuoja situaciją.	3. Giluminio interviu metu labai svarbu sukonstruoti klausimą tokiu būdu, kad respondentas būtų priverstas atsakyti kaip įmanoma plačiau.
4. Informacijos įvairumas. Metodus leidžia rinkti įvairaus tipo informaciją – nuo labai trumpų iki ilgų atsakymų, nuo griežtai struktūrizuotų iki nestruktūrizuotų klausimų.	4. Problematiškas yra kokybinių rezultatų, kurie esti labai subjektyvaus proceso išdava, redagavimas, kodavimas ir analizė.
5. Užima nedaug laiko. Interviu pobūdis yra toks, kad nereikia daug laiko norimai informacijai gauti.	5. Kadangi tyrėjas su kiekvienu subjektu praleidžia apie vieną valandą, tai imties dydis būtinai turi būti mažas, todėl gaunami duomenys nėra statistikai patikimi.
	6. Individualus klausinėtojas suponuoja tikimybę, kad jis subjektyviai interpretuos respondento išsakytą mintį.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Dikčius V. (2005) Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.

Tyrimui atlikti buvo sudarytas giluminio interviu klausimynas, kuris pateiktas Priede Nr.:

2.

3.2. Apklauso instrumento struktūra

Siekiant įvertinti Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kompetencinius aspektus, buvo atlikta standartizuota apklausa raštu. Ši duomenų rinkimo metodika buvo pasirinkta remiantis R. Tidikio (2003) požiūriu, kad anketinė apklausa – „tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Tariamas lengvumas vilioja dažnai jį taikyti praktikoje. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos“.

Gautiems tyrimo rezultatams apdoroti buvo naudojama Excel bei SPSS programinės įrangos. Buvo taikomi tokie statistinių duomenų apdorojimo metodai: deskriptyvinės statistikos metodas (pjūviai, procentai).

Tyrimui atlikti buvo sudaryta atviro ir uždaro tipo anketa, kuri pateikta 1 Priede. Anketos struktūrą sudaro trys blokai: instrukcinis, demografinis ir diagnostinis.

Instrukcinis blokas skirtas respondentams, kad būtų galima išvengti sunkumų pildant anketą.

Demografinis blokas sudarytas atsižvelgiant į tai, kad apklausiami Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai, todėl šiame bloke klausimai skirti išsiaiškinti darbuotojų išsilavinimą, profesiją, žinių ir įgūdžių lavinimą bei naudojimą. Šie klausimai buvo pasitelkti tam, kad būtų gauti duomenys apie respondentų sociodemografinius duomenis.

Diagnostinį klausimyno bloką sudaro trys dalys:

1. Respondentams pateikti bendro pobūdžio klausimai.
2. Respondentų prašoma prioritetų tvarka pažymėti veiksnius, kurie organizacijoje labiausiai skatina mokymą.
3. Respondentų prašoma įvertinti kompetencijos aspektus atspindinčius teiginius.

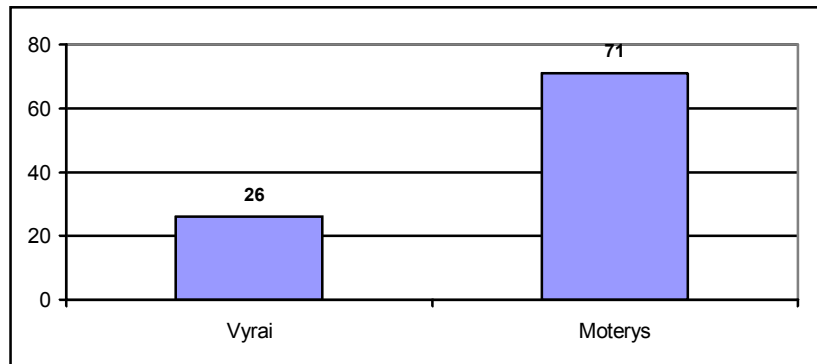
Pirmojoje diagnostinio klausimyno bloko dalyje respondentams pateikiami klausimai, atspindintys reklamos agentūrų darbuotojų labiausiai naudojamus asmeninius gebėjimus kasdieninėje veikloje, nuo ko priklauso veiklos rezultatai, iš kur semiasi idėjų bei kas labiausiai motyvuoja reklamos kūrėjo kompetencijos didinimą.

Antroji diagnostinio klausimyno bloko dalis skirta išsiaiškinti kokie veiksniai organizacijoje skatina mokytis, tobulėti. Šioje dalyje respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis jiems tinkamus variantus. Tokia atsakymų skalė leido respondentams kuo tiksliau įvardinti veiksnius labiausiai įtakančius reklamos agentūrų darbuotojų norą didinti savo kompetenciją. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis šioje dalyje didžiausią įtaką turinčiam veiksniai buvo suteikta reikšmė 6, o mažiausią įtaką turinčiam aspektui - 1. Atsižvelgus į respondentų įvardintus veiksnius, galima pasiūlyti tokių priemonių, kurios skatintų kompetencijos didinimą ateityje.

Diagnostinio bloko trečioje dalyje į pateiktus teiginius respondentai turėjo galimybę pasirinkti atsakymus pagal tokią skalę: „Visiškai sutinku“, „Sutinku“, „Nežinau“, „Nesutinku“, „Visiškai nesutinku“. Ši skalė pasirinkta todėl, kad ji geriausiai tinka įvertinti pateiktus teiginius. Suvedant tyrimo duomenis atsakymui „Visiškai sutinku“ buvo suteikta reikšmė – 1, o „Visiškai nesutinku“ – 5. Ši klausimyno dalis sudaryta remiantis Mike Woodcock ir Dave Francis metodu.

3.3. Tyrimo imties apžvalga

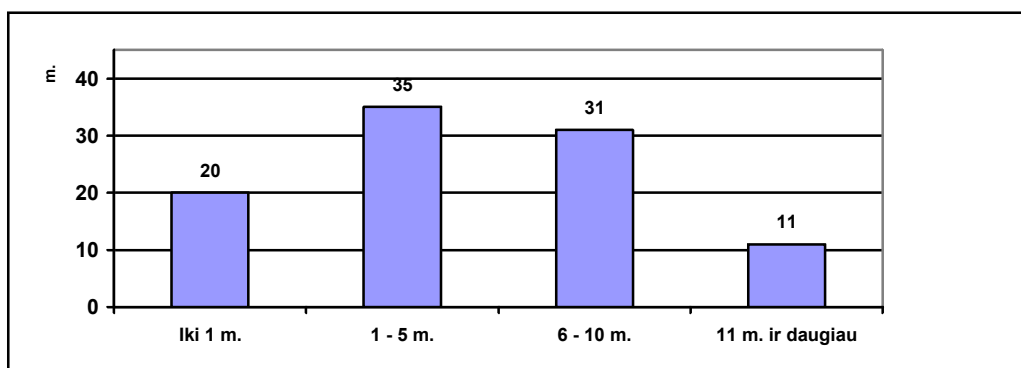
Apklausa buvo atlikta 2008 m. kovo – balandžio mėn. dvidešimtyje Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų (3 Priedas). Agentūrose buvo išplatinta 110 anketų, apklausos rengėjai sugrįžo 88 proc. išdalintų anketų. Iš viso tyrimo metu buvo apklausti 97 respondentai. Tyrimo imties apžvalga atliekama pagal duomenis, gautus iš apklausos anketos demografinio bloko.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=97)

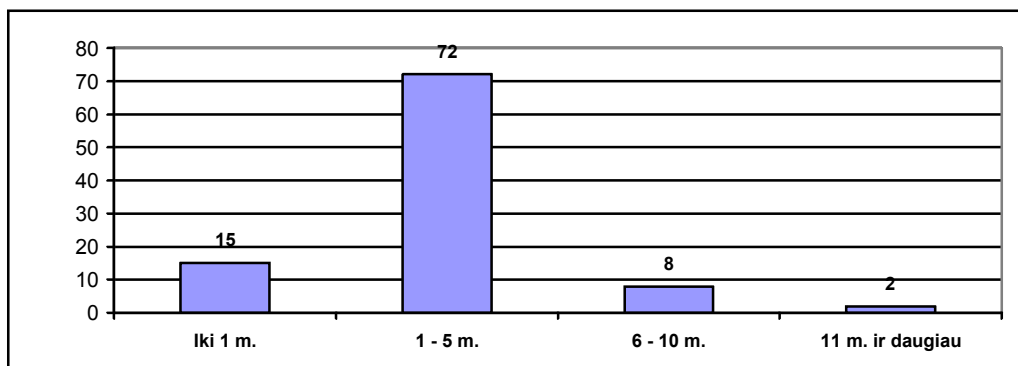
Kaip matyti iš 12 paveikslo, tyrime dalyvavo 26 vyrai ir 71 moteris. Tačiau šiuo atveju tai, kad didžioji dalis apklaustųjų buvo moterys tyrimo duomenims didelės statistinės reikšmės neturi, nes buvo renkama tikslinė auditorija, kuri dirba Šiauliuose veikiančiose reklamos agentūrose. Kadangi moterų apklausta žymiai daugiau (71 proc.) nei vyrų, vadinasi apklausos rezultatuose daugiausia atsispindės moterų nuomonė.

13 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.



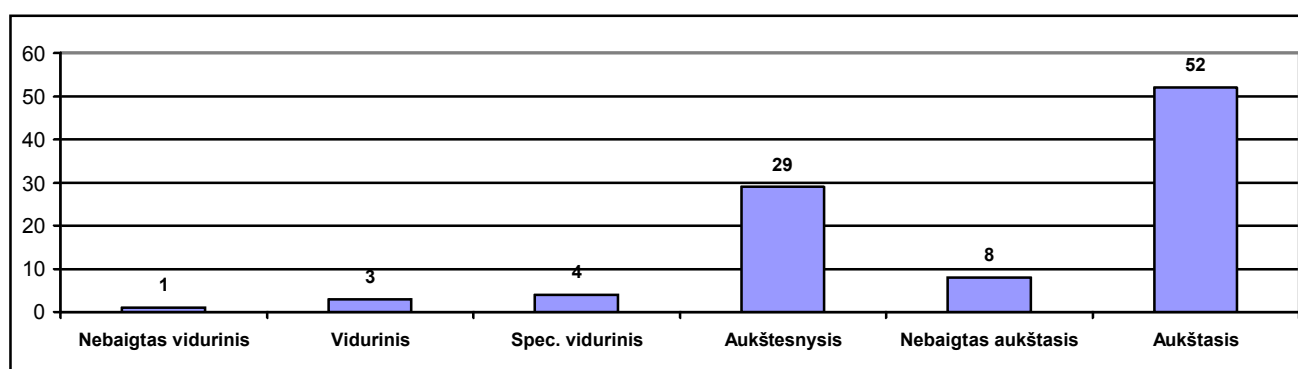
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrąjį darbo stažą (N=97)

Iki 1 metų darbo stažą turi 20 respondentų (20,6 proc.), 35 respondentai (36 proc.) pažymėjo, kad sudėjęs visą darbo trukmę jie dirba nuo 1 iki 5 metų, 31 (32 proc.) apklaustųjų dirba nuo 6 iki 10 metų, likę 11 respondentų – dirba 11 ir daugiau metų.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą esamoje darbovietėje (N=97)

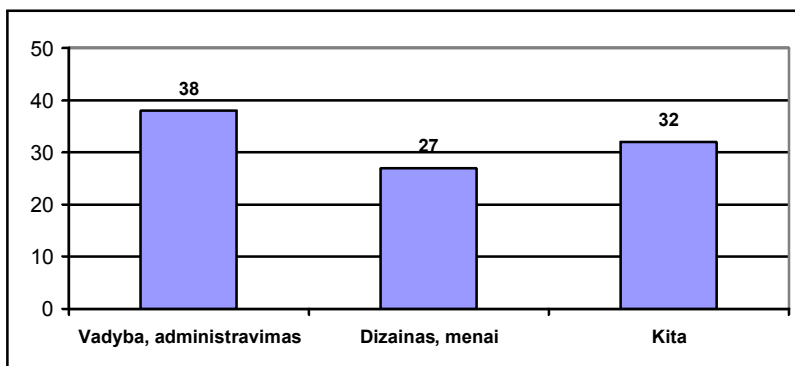
Didžioji dalis apklaustųjų Šiaulių mieste veikiančiose reklamos agentūrose dirba nuo 1 iki 5 metų (14 pav.) – 72 asmenys arba 74,25 proc. bendros apklaustųjų imties, 15,5 proc. respondentų nurodė agentūroje dirbantys iki 1 metų, 8 darbuotojai – nuo 6 iki 10 metų, mažiausia dalis apklaustųjų agentūroje dirba 11 ir daugiau metų, tokie respondentai sudaro 2 proc. bendros apklaustųjų imties. Didelė dalis apklaustųjų turi tokį darbo stažą, kuri dirbant jau galima susidaryti realios situacijos įvertinimą kompetencijos kėlimo klausimais. Tai svarbu tyrimui, nes siekiama sužinoti reklamos agentūrose dirbančių respondentų nuomonę.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=97)

15 paveikslas iliustruoja, kad didžioji dalis respondentų – 52 (53,10 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, tai sudaro didžiausią respondentų grupę. Aukštesnį išsilavinimą nurodė turintys 29 respondentai ir tai sudaro antrą pagal dydį grupę. Vidurinį ir spec. vidurinį išsilavinimą turi 7 respondentai, tai sudaro 7,20 proc. bendrosios tyrimo imties. Panašus skaičius respondentų

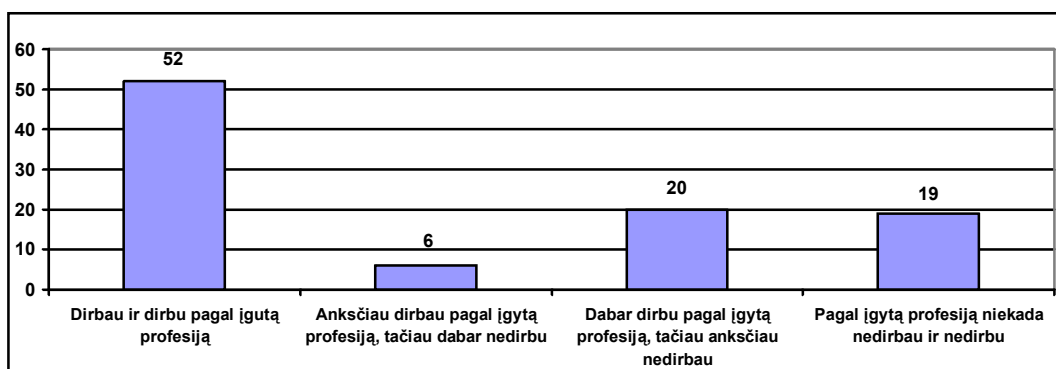
nebaigusią aukštojo mokslo – 8 respondentai arba 8,20 proc. tyrimo imties. Kadangi didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą (81 proc.), tai sąlygoja, kad tyrime atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą profesiją (N=97)

16 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal įgytą profesiją: daugiausia respondentų yra įgyję vadybos bei administravimo profesijas – 38 (arba 39,20 proc. bendrosios imties), 27 respondentai (27,80 proc.) turi menų, dizaino, audiovizualinio meno profesijas. Likę 32 apklaustieji (33 proc.) yra baigę filologijos, technologijos, pedagogikos, visuomenės mokslų, informatikos, filosofijos ir kt. profesijų studijas.

Apklausiant tyrime dalyvaujantį Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalą, teirautasi, ar darbuotojai dirba pagal įgytą profesiją. Gauti rezultatai iliustruoti 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesinį darbą (N=97)

Kaip matyti iš paveikslo daugiausia respondentų, 52 apklaustieji arba 53,60 proc. bendrosios tyrimo imties, dirbo ir dirba tik pagal įgytą profesiją. 20 respondentų – dabar dirba pagal įgytą profesiją, tačiau anksčiau dirbo jų profesijos neatitinkantį darbą. Panaši dalis respondentų 19 (arba 19,60 proc. bendrosios imties) pagal įgytą profesiją niekada nedirbo ir

nedirba, o mažiausioji dalis apklaustųjų - 6 (arba 6,20 proc. bendrosios tyrimo imties) pagal įgytą specialybę anksčiau dirbo, tačiau dabar nebedirba.

Išanalizavus demografinius kintamuosius galima teigti, kad apklausos rezultatai turėtų gana tiksliai apibrėžti reklamos agentūrų darbuotojų asmeninius kompetencijos kėlimo aspektus bei organizacijos kontekste, nes dauguma respondentų turi aukštąjį ar aukštesnįjį išsilavinimą, daugiau nei pusė jų nuolat dirba pagal įgytą profesiją ir reklamos agentūrose dirba užtektinai laiko, kad suvoktų esamą kompetencijos kėlimo poreikio situaciją.

3.4. Demografinių kintamųjų ir kompetencijos bei kūrybiškumo komponentų tarpusavio sąryšio analizė

Siekiant išsiaiškinti, kokia yra demografinių veiksnių ir kompetencijos kėlimo bei kūrybiškumo faktorių tarpusavio priklausomybė, buvo naudojamas χ^2 (chi-kvadrato) kriterijus, kuriuo tikrinamos nepriklausomumo hipotezės, nes šis kriterijus parodo ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, p -reikšmė apibrėžiama kaip $p < 0,05$ (tikimybė, kad kriterijaus statistika T nemažesnė už stebimą t^*). Demografinių parametrų ir kompetencijos kėlimo bei kūrybiškumo faktorių hipotezių tikrinimo rezultatai pateikti sekančiose iliustracijose bei lentelėse.

Statistiškai reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp respondentų lyties ir tam tikrų kompetencijos kėlimo parametrų, kurie ir bus panagrinėjami šiek tiek plačiau (žr. 5 lent.).

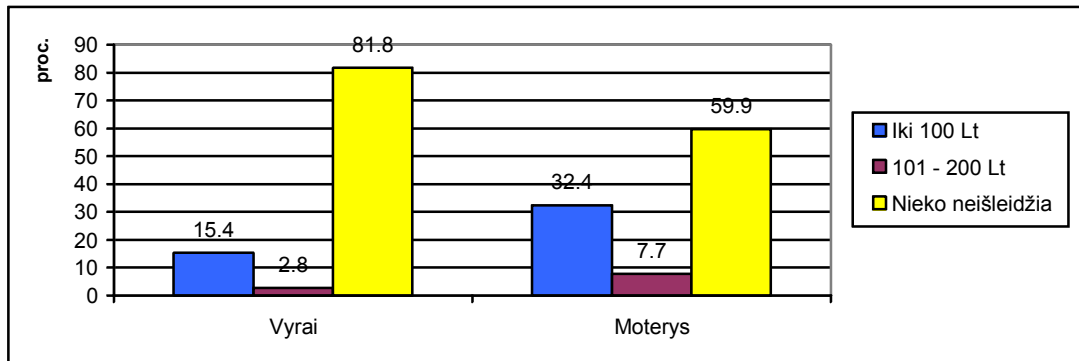
5 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp lyties ir išleidžiamų asmeninių pinigų kompetencijos didinimo medžiagai

Demografiniai kintamieji	Išleidžiamų asmeninių lėšų suma	p -reikšmė
Lytis	Iki 100 Lt	0,036
Lytis	101 – 200 Lt	0,003
Lytis	Nieko neišleidžiu	0,003

Taigi pirmoji statistinė hipotezė H_0 teigia, kad išleidžiama pinigų suma ir respondentų lytis yra nesusiję, H_1 - reklamos agentūrų darbuotojų išleidžiama pinigų suma ir lytis yra susiję. Kadangi p reikšmė (nuo $p=0,003$ iki $p=0,036$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi.

Taigi, galima daryti išvadą, kad reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos kėlimo medžiagai per pusmetį išleidžiamų pinigų sumai įtakos turi lytis.



18 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal lytį ryšys su išleidžiamais pinigais kompetencijai kelti, procentais

81,80 proc. respondentų vyrų neskiria pinigų savo kompetencijos didinimui, tuo tarpu moterų procentinis santykis šiek tiek mažesnis, t.y. 59,90 proc. Galima teigti, kad vyrai yra linkę išleisti mažiau pinigų kompetencijos kėlimo medžiagai pirkti ar kursams nei moterys (žr. 18 pav.).

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp respondentų darbo pagal įgytą profesiją ir iš kur semiasi idėjų kurdami savo produktą nustatytas tarp respondentų (žr. 6 lent.).

6 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbo pagal įgytą profesiją ir iš kur semiasi idėjų darbui

Demografiniai kintamieji	Iš kur semiasi idėjų kurdami produktą	<i>p</i> -reikšmė
Darbas pagal įgytą profesiją	Kuria originalius metodus	0,044
Darbas pagal įgytą profesiją	Kopijuoja idėjas	0,036
Darbas pagal įgytą profesiją	Ieško minčių žiniasklaidoje	0,036
Darbas pagal įgytą profesiją	Dirba pagal „šabloną“	0,003

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad respondentų nuolatinis darbas pagal įgytą profesiją ir iš kur jie semiasi idėjų darbui yra nesusiję, H_1 - darbas pagal įgytą profesiją ir iš kur semiasi idėjų yra susiję. Kadangi *p* reikšmė (nuo $p=0,003$ iki $p=0,044$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi.

Taigi galima daryti išvadą, kad respondentų kuriamų produktų autentiškumui įtakos turi darbas pagal įgytą profesiją.

Kitas svarbus priklausomas faktorius - respondentų darbo stažo reklamos agentūroje ryšys su motyvaciniais aspektais kelti kompetenciją.

7 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbo stažo reklamos agentūroje ir motyvais kelti kompetenciją

Demografiniai kintamieji	Motyvai kelti kompetenciją	<i>p</i> -reikšmė
Darbo stažas reklamos agentūroje	Asmeniniai įsitikinimai	0,031
Darbo stažas reklamos agentūroje	Didesnio atlyginimo tikimybė	0,004
Darbo stažas reklamos agentūroje	Kolegų įvertinimas	0,036
Darbo stažas reklamos agentūroje	Paaukštinimo tikimybė	0,037
Darbo stažas reklamos agentūroje	Galimybė išsiskirti tarp konkurentų	0,029

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbo trukmė reklamos agentūroje ir motyvai kelti kompetenciją yra nesusiję, H_1 - darbo trukmė reklamos agentūroje ir motyvai kelti kompetenciją yra susiję. Kadangi p reikšmė (nuo $p=0,004$ iki $p=0,037$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi.

Taigi galima daryti išvadą, kad motyvams kelti kompetenciją įtakos turi darbo stažas reklamos agentūroje.

Kitas labai svarbus aspektas yra demografinių parametrų priklausomybė nuo išsilavinimo. Pasitvirtinusių hipotezių pastebėta, taigi rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

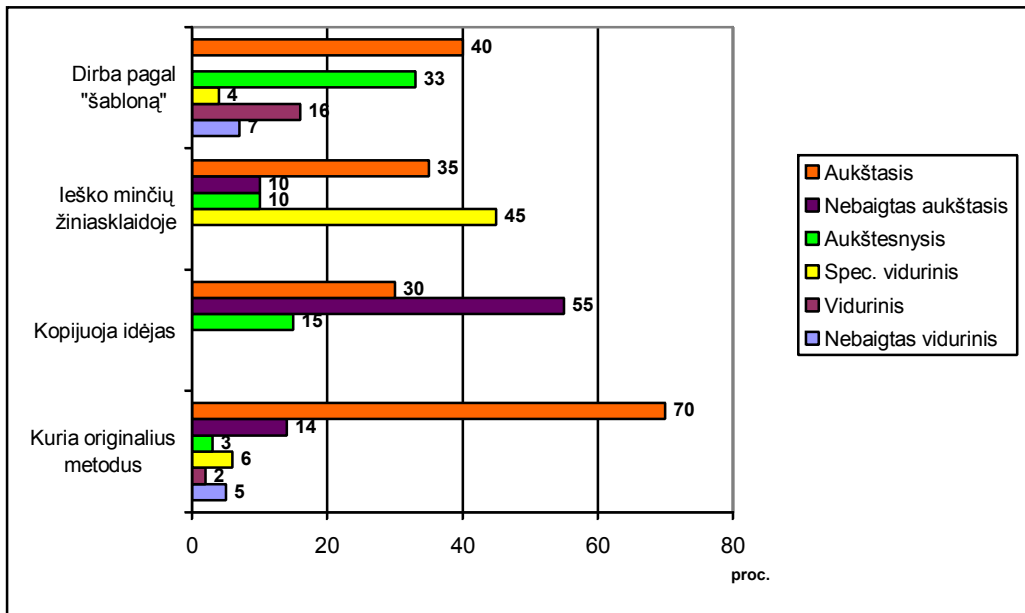
Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp respondentų išsilavinimo ir iš kur semiasi idėjų darbui

Demografiniai kintamieji	Iš kur semiasi idėjų kurdami produktą	<i>p</i> -reikšmė
Išsilavinimas	Kuria originalius metodus	0,047
Išsilavinimas	Kopijuoja idėjas	0,041
Išsilavinimas	Ieško minčių žiniasklaidoje	0,036
Išsilavinimas	Dirba pagal „šabloną“	0,031

Nagrinėjant kūrybinių faktorių priklausomybę nuo išsilavinimo tarp respondentų, hipotezė pasitvirtino. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kūrybiškumas darbe ir išsilavinimas yra nesusiję, H_1 - reklamos agentūrų personalo kūrybiškumas darbe ir išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė (nuo $p=0,031$ iki $p=0,047$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi.

Galima daryti išvadą, kad darbuotojų kūrybiškumui įtakos turi išsilavinimas.

Dažniausiai originalius, anksčiau netaikytus metodus bei produktus, kuria respondentai, kurių išsilavinimas yra aukštosios studijos, kadangi net 70 proc. respondentų, turinčių tokį išsilavinimą rodo aukštą kūrybiškumo lygį (19 pav.).



19 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą ryšys su minčių, produktui kurti, sėmimusi, procentais

Taigi, kuo aukštesnis apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimas, tuo autentiškesnias paslaugas jie siūlo.

Taip pat pastebėta motyvų kelti kompetenciją priklausomybė nuo išsilavinimo (9 lentelė).

9 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp respondentų išsilavinimo ir motyvais kelti kompetenciją

Demografiniai kintamieji	Motyvai kelti kompetenciją	p-reikšmė
Išsilavinimas	Asmeniniai įsitikinimai	0,004
Išsilavinimas	Didesnio atlyginimo tikimybė	0,003
Išsilavinimas	Kolegų įvertinimas	0,032
Išsilavinimas	Paaukštinimo tikimybė	0,003
Išsilavinimas	Galimybė išsiskirti tarp konkurentų	0,041

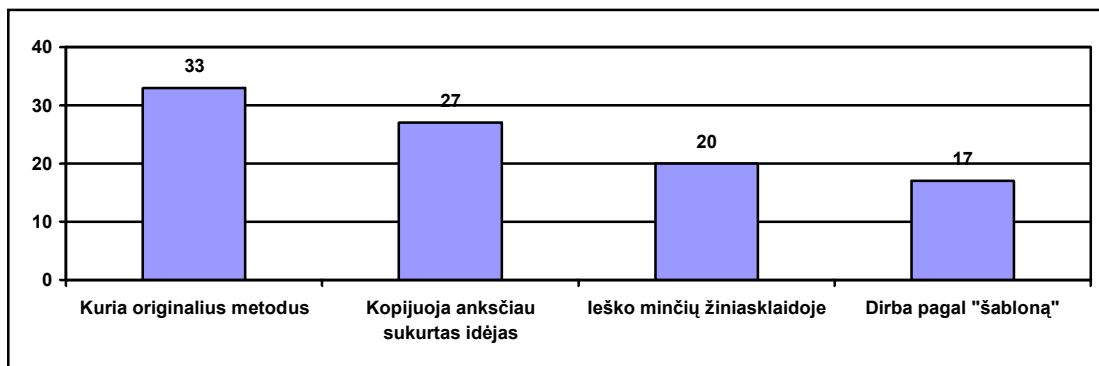
Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad motyvai kelti kompetenciją ir išsilavinimas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų motyvai tobulinti savo žinias ir įgūdžius bei išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė (nuo $p=0,003$ iki $p=0,041$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi.

Taigi, Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalo motyvams, kurių vedini jie kelia savo kompetenciją, turi įtakos respondentų išsilavinimas.

3.5. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kūrybiškumo identifikavimas

Kūrybinių funkcijų, sutelktų ties veiksmais, poelgiais, elgsena, pasireiškimas turi didelę įtaką naujų idėjų organizacijoje plėtojimui. Kūrybiškumas yra unikali asmens savybė, gebėjimas, kuris jį skiria iš kitų žmonių masės. Kūrybiškumas gali pasireikšti bet kurioje veiklos srityje, viskas priklauso tik nuo asmenybės. Vargu ar net įmanoma pilnutinai, iš pagrindų išspręsti problemą nebūnant kūrybingu - tokiu atveju tik kartojamos "saugios" klišės, pasitenkinama sprendimo "imitacija". Akivaizdu, kad kūrybiškumas neatsiejamas nuo laisvo mąstymo, atvirumo bei sąmoningumo.

Siekiant išskirti Šiaulių miesto reklamos agentūrų kūrybinį potencialą, respondentų teirautasi iš kur jie semiasi idėjų savo produkto kūrimui. Gauti rezultatai iliustruoti 20 paveiksle.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, iš kur semiasi idėjų darbui (N=97)

Didžioji dalis apklaustųjų, 33 respondantai arba 34 proc. bendros tyrimo imties, nurodė, jog darbinėje veikloje naudoja originalius, anksčiau netaikytus metodus bei idėjas. 27 reklamos agentūrų darbuotojai (27,80 proc. tyrimo imties) kopijuoja ir adaptuoja anksčiau sukurtas idėjas, mintis, produktus. 20 apklaustųjų (arba 20,60 proc. imties) pažymėjo, jog ieško minčių internete, spaudoje, televizijoje ir kt. Mažiausia dalis apklaustųjų, 17 respondentų arba 17,60 proc. tyrimo imties, dirba pagal „šabloną“, pakeičia tik esminius elementus, detales, šūkius.

Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojams trūksta kūrybiškumo, nes tik trečdalis apklaustųjų, nurodė, jog jiems nesvetimos naujos idėjos, produkto kūrimo būdai.

Gilesniam problemos nagrinėjimui koreliacijos metodu siekiama rasti ryšį tarp respondentų išleidžiamų asmeninių pinigų kompetencijos kėlimo medžiagai - literatūrai, seminarams, kursams - bei agentūrų darbuotojų kūrybiškumo (10 lentelė).

Taigi, pirmoji statistinė hipotezė H_0 teigia, kad išleidžiama pinigų suma ir respondentų kuriamų produktų autentiškumas yra nesusiję, H_1 - reklamos agentūrų darbuotojų išleidžiama pinigų suma ir kuriamų produktų originalumas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,0056$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi.

10 lentelė

Reklamos agentūrų darbuotojų išleidžiamų pinigų kelti kompetenciją ryšys su kuriamų produktų autentiškumu

	Iki 100 Lt	101 - 200 Lt	Nieko neišleidžiate
Kuria originalius, anksčiau netaikytus metodus	37,0%	70,0%	34,8%
Kopijuoja anksčiau sukurtas idėjas	14,9%	8,0%	25,8%
Ieško minčių Internete, spaudoje ir pan.	29,6%	18,0%	21,2%
Dirba pagal "šabloną", pakeičia tik esminius elementus	18,5%	4,0%	18,2%
	100,0%	100,0%	100,0%

70 proc. asmenų, kurie per pusmetį išleidžia nuo 100 iki 200 Lt asmeninių pinigų savo kompetencijos didinimui, nurodė, jog dažniausiai savo darbinėje veikloje kuria originalias idėjas bei metodus. Tuo tarpu netaikytus metodus kuria 37 proc. išleidžiančių iki 100 Lt per pusmetį bei 34,80 proc. respondentų, kurie neskiria asmeninių lėšų savo kompetencijos didinimui.

Daugiau pinigų išleidžiantys respondentai dažniau ieško minčių žiniasklaidoje nei kopijuoja anksčiau sukurtas idėjas: 14,90 proc. asmenų išleidžiančių iki 100 Lt per pusmetį bei 8 proc. savo kompetencijos tobulinimui skiriančių nuo 100 iki 200 Lt per pusmetį.

Apibendrinant galima teigti, jog yra tiesioginis ryšys tarp darbuotojų išleidžiamų asmeninių lėšų kompetencijos didinimui ir originalių darbo būdų bei produktų kūrimo.

Siekiant atskleisti ryšį tarp darbuotojų motyvų kelti kompetenciją ir kuriamų produktų autentiškumo, išsikeliama statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų motyvai tobulinti savo kompetenciją ir jų kūrybiškumas yra nesusiję, H_1 - reklamos agentūrų darbuotojų motyvai tobulinti savo kompetenciją ir jų kūrybiškumas, kuriamų produktų originalumas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,0004$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų

nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Rezultatai iliustruoti 11 lentelėje

11 lentelė

Reklamos agentūrų darbuotojų motyvacijos kelti kompetenciją ryšys su idėjų, kuriant produkta, semimusi

	Mano asmeniniai įsitikinimai bei noras tobulėti	Tikiuosi gauti didesnę atlyginimą	Tikiuosi būti įvertinta (-s) kolegų tarpe	Noras būti paaukštintam (-ai) pareigose	Galimybė išsiskirti tarp konkurentų
Kuriant originalius, anksčiau netaikytus metodus	35,8%	27,5%	25,0%	36,0%	34,5%
Kopijuojate anksčiau sukurtas idėjas	22,6%	32,5%	37,5%	28,0%	24,2%
Ieškote minčių Internete, spaudoje ir pan.	20,8%	20,0%	20,8%	16,0%	24,1%
Dirbate pagal "šabloną", pakeičiate tik esminius elementus	20,8%	20,0%	16,7%	20,0%	17,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Asmenys, kurie patys sąmoningai siekia kelti savo kompetenciją, dažniausiai nurodė, jog kuria naujus darbo metodus, 22,60 proc. respondentų pažymėjo, jog kopijuoja anksčiau sukurtas idėjas ir pritaiko jas klientų poreikiams. Minčių spaudoje, internete bei televizijoje ieško toks pat apklaustųjų skaičius, kaip ir dirbančiųjų pagal pavyzdį – po 20,80 proc.

Asmenys, kurie tikisi gauti didesnę atlyginimą, dažniausiai darbinėje veikloje kopijuoja anksčiau sukurtas idėjas, adaptuoja jas klientų užsakymams ir parduoda. Originalius darbo metodus kuria 27,50 proc. apklaustųjų; kopijuoja anksčiau sukurtas idėjas ir minčių ieško žiniasklaidoje taip pat vienodas respondentų skaičius (po 20 proc. apklaustųjų).

Panaši situacija su asmenimis, kurie tikisi būti įvertinti kolegų tarpe – dažniausiai jie kopijuoja ankstesnius darbus, ketvirtadalis respondentų kuria naujus darbo metodus.

Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai, kurie kelia kompetenciją tikėdamiesi jog bus paaukštinti pareigose dažniausiai kuria naujus darbo metodus savo kasdieninėje veikloje (36 proc. respondentų), 28 proc. apklaustųjų remiasi anksčiau sukurtų idėjų propogavimu, penktadalis dirba pagal šabloną, o likę 16 proc. ieško minčių žiniasklaidoje.

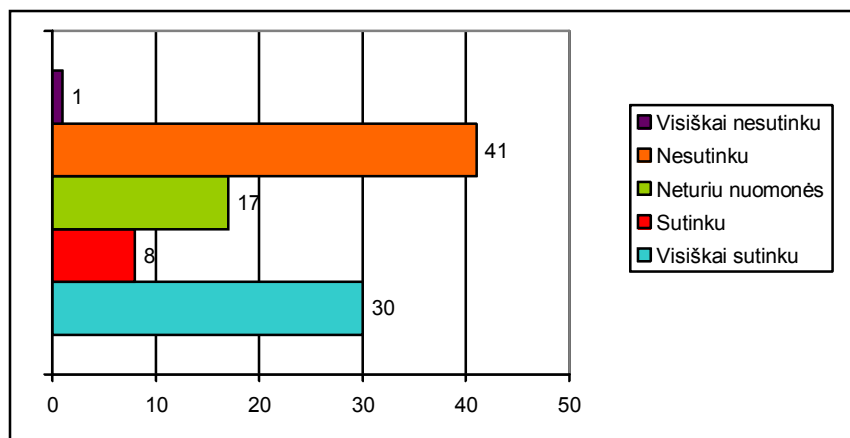
Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti išvadą, jog Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai, kurie sąmoningai, savo noru kelia profesinę kompetenciją dažniausiai kuria originalius darbo metodus ir juos naudoja gamindami kliento užsakytą reklaminį produktą. Darbuotojai, norintys gauti didesnę atlyginimą ar pelnyti savo kolegų

pripažinimą, dažniau kopijuoja ankstesnes mintis, darbus bei idėjas, nei kuria naujas, dar nenaudotas.

3.6. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų nuomonių struktūrizavimas

Anot doc. dr. A. Baleženčio darbuotojams savo kompetencijos testavimui labiausiai priimtinas anglų vadybos konsultantų Mike Woodcock ir Dave Francis parengtas vystymo vadovas. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų gebėjimams bei galimybėms įvertinti anketoje buvo skirta diagnostinio bloko trečioji dalis, kurioje pateiktus teiginius respondentai turėjo įvertinti pagal tokią skalę: „Visiškai sutinku“, „Sutinku“, „Nežinau“, „Nesutinku“, „Visiškai nesutinku“. Tyrimo rezultatai pateikti Priede Nr.: 4, žemiau pateikiami pavyzdžiai, kur respondentų nuomonės išsiskyrė iš bendrų tyrimo rezultatų.

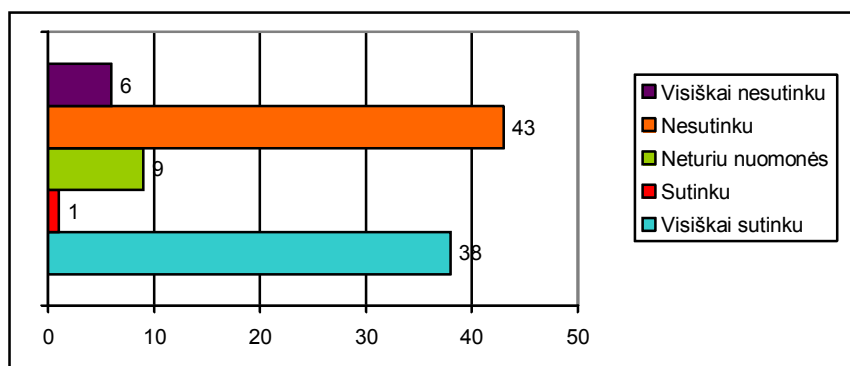
Siekiant išsiaiškinti, ar Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų darbuotojai planuoja savo karjerą, respondentų paprašyta įvertinti teiginį „Turite asmeninės karjeros planą“ (21 pav.).



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar turi asmeninės karjeros planą (N=97)

38 respondentai (arba 39,20 proc. visos tyrimo imties) apklaustų reklamos agentūrų darbuotojų visiškai sutiko arba sutiko su teiginiu, kad turi užsibrėžę karjeros kėlimo planą. Tuo tarpu 42 proc. (arba 43,30 proc. visos tyrimo imties) reklamos agentūrų darbuotojų pasisakė, jog neturi jokio karjeros kėlimo plano.

Sekančiame paveiksle iliustruojamas respondentų vertinamo teiginio „Pats (-i) svarstote savo profesines stiprybes ir silpnąsias puses“ pasiskirstymas (22 pav.).

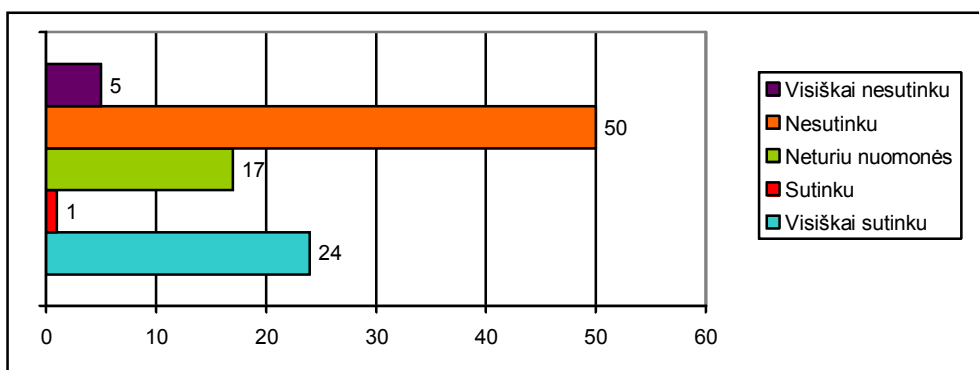


22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar svarsto savo profesines stiprybes ir silpnybes (N=97)

39 respondentai (40,20 proc. tyrimo imties) visiškai sutiko arba sutiko su pateiktu teiginiu, tačiau didžioji dalis apklaustųjų, 49 respondentai arba 50,50 proc. imties, su tokiu teiginiu visiškai nesutiko arba nesutiko.

Apibendrinant pateiktuose paveiksluose atspindėtus duomenis, galima daryti išvadą, jog Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalas neturi asmeninės karjeros planų bei nesidomi, kurias profesines sritis reikėtų tobulinti.

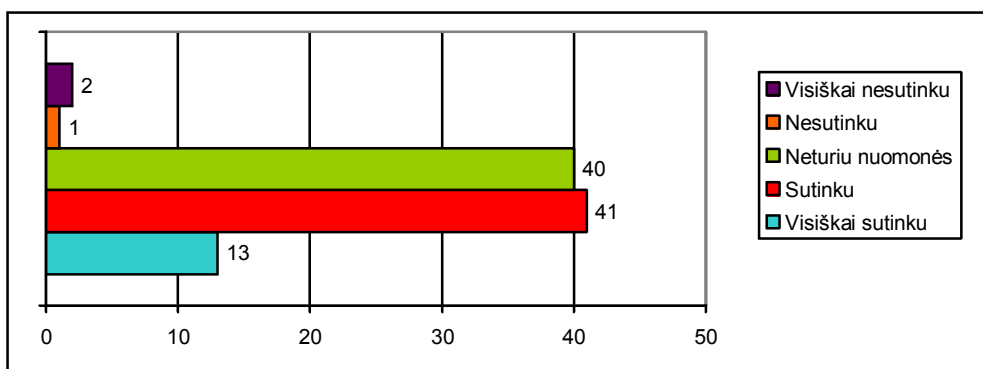
Paveiksle 23 pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal teiginį „Galite vadovauti žmonėms, turintiems aukštus kūrybinius gebėjimus“.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar gali vadovauti žmonėms, turintiems aukštus kūrybinius gebėjimus (N=97)

Žmonėms, turintiems aukštus kūrybinius sugebėjimus, galėtų vadovauti vos ketvirtadalis apklaustųjų („Visiškai sutinku“ – 24, „Sutinku“ – 1 respondentas). Tuo tarpu 55 respondentai arba 56,70 proc. tyrimo imties nemano, jog galėtų vadovauti kūrybiškiems žmonėms.

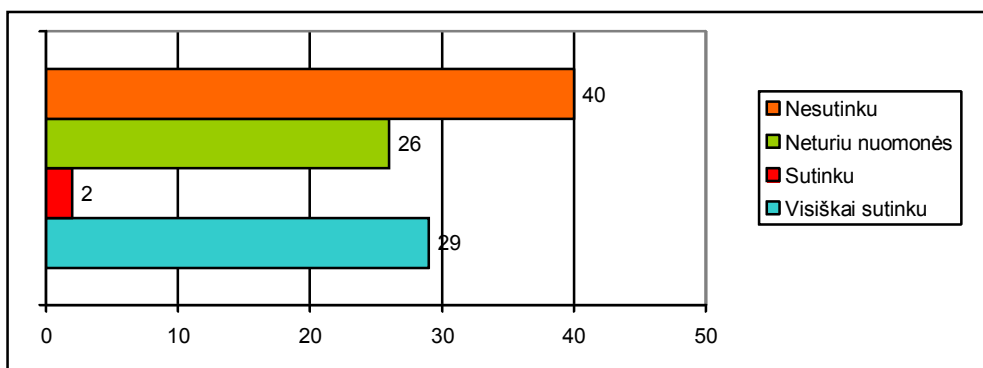
Paveiksle 24 iliustruoti tyrimo metu gauti duomenys, kai respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį „Nuolat siekiate naujo patyrimo“.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar nuolat siekia naujo patyrimo (N=97)

54 Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai (55,70 proc. bendrosios imties) nuolat siekia naujo patyrimo, nesibaido naujovių, inovatyvumo. Tuo tarpu 40 respondentų abejoja ar yra lankstūs ir nesiekia išvengti naujos patirties.

Siekiant išsiaiškinti, ar Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų darbuotojai planuoja savo karjerą, respondentų paprašyta įvertinti teiginį „Esate įtraukta (-s) į organizacijos tikslų kūrimą“ (25 pav.).



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar yra įtraukti į organizacijos tikslų kūrimą (N=97)

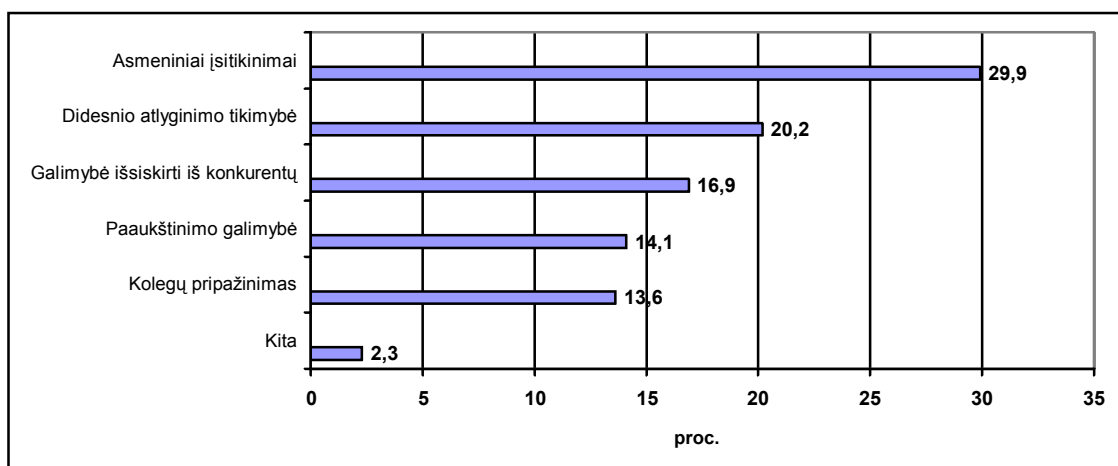
31 respondentas (arba 32 proc. bendrosios tyrimo imties) mano, jog yra įtraukti į organizacijos tikslų kūrimą. 26 apklaustieji (26,80 proc. tyrimo imties) abejoja ar yra įtraukti, o likusi dalis – 40 Šiaulių mieste dirbančių reklamos kūrėjų, pasisakė nemanantys, jog yra įtraukti į organizacijos tikslų kūrimą.

Galima daryti išvadą, jog organizacijos vadovybė, kurdama įmonės tikslus, neatsižvelgia į darbuotojų nuomones, poreikius ir nederina jų tikslų su organizacijos siekiais.

Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis galima daryti išvadą, kad Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai neturi apibrėžę profesinių tikslų, nepakankama jų motyvacija naujų potyrių siekimams, jie nėra įtraukiami į organizacijos tikslų kūrimą.

3.7. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos kėlimo modelis ir jo pagrindimas

Atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, didėjančią konkurenciją, informacinės visuomenės plėtrą iš darbuotojų reikalaujama naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kompetencijos lygio. Todėl Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalo kompetencijos tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kurie veiksniai labiausiai motyvuoja kelti asmens kompetencijos lygį bei skatina darbuotoją adaptuotis prie naujų darbui keliamų reikalavimų (26 pav.).

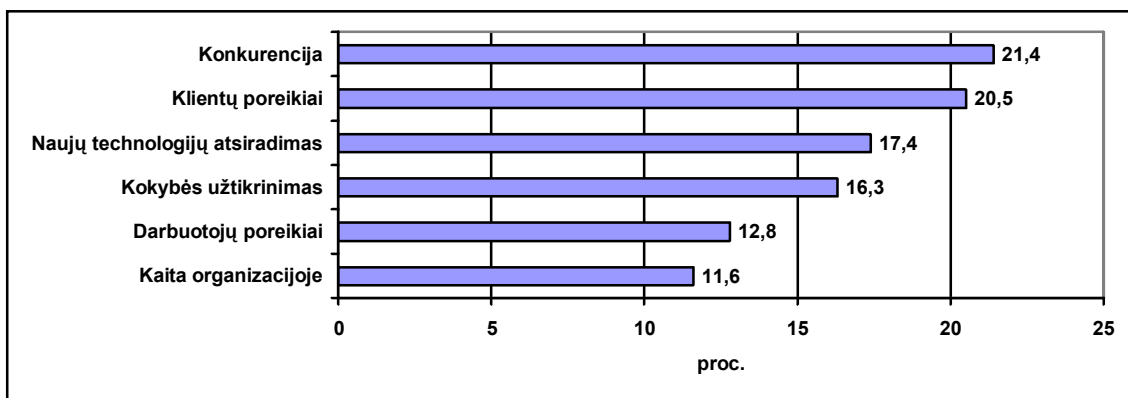


26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal labiausiai kompetencijos didinimą motyvuojančius veiksnius, procentais

26 paveikslas iliustruoja, kad didžiąją dalį respondentų (29,90 proc.) labiausiai motyvuoja jų asmeniniai įsitikinimai ir noras tobulėti. Tyrimas atskleidė, kad Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai yra socialiai atsakingi asmenys, norintys tobulėti, kelti savo vertę rinkoje nuolat įgyjant žinių bei patirties, įvaldant naujas technologijas. Tokie darbuotojai galvoja net tik apie dabartį, bet ir apie ateities perspektyvas, todėl mokosi ir kelia savo kompetenciją. Reklamos agentūrų darbuotojai sąmoningai ir noriai keldami savo kompetenciją laimi – kuo daugiau turi žinių ir įgūdžių, tuo daugiau yra pajėgūs nuveikti, įdomesnė tampa ir jų veikla. Galima teigti, kad net trečdalis apklaustųjų pasitiki savo jėgomis profesinėje veikloje ir nebijo pokyčių.

20,20 proc. reklamos agentūrų darbuotojų kelia savo kompetenciją, nes tikisi materialinio paskatinimo - gauti didesnę atlyginimą. Tuo tarpu 14,10 proc. apklaustųjų mano, jog padidinę savo kopetenciją bus kitaip įvertinti vadovų – turės galimybę pakilti karjeros laiptais. 16,90 proc. Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų darbuotojų mano, jog sėdamiesi žinių ir įgūdžių galės išsiskirti iš konkurentų, o 13,60 proc. respondentų - jog sulauks pripažinimo kolegų tarpe.

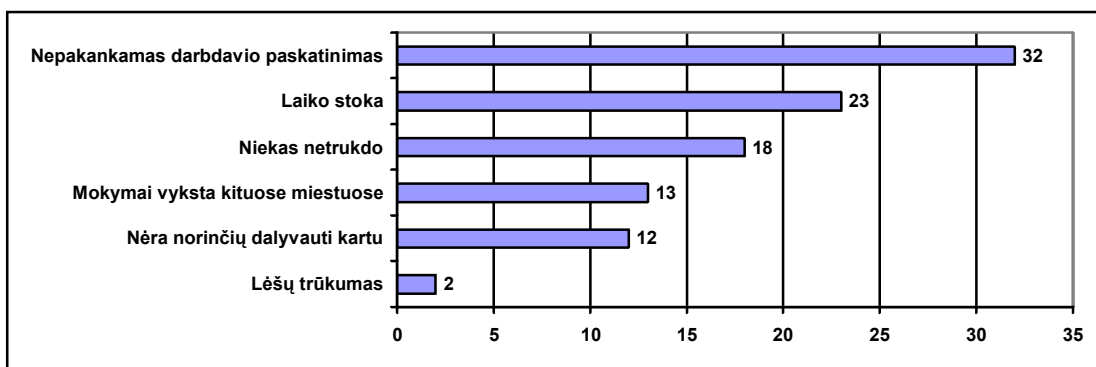
27 pav. atspindi reklamos agentūrų personalo nuomonę apie labiausiai kompetenciją kelti motyvuojančius veiksnius organizacijos lygiu.



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal labiausiai kompetencijos didinimą organizacijoje skatinančius veiksnius, procentais

Daugiausia respondentų (21,40 proc.) norodė, jog konkurencija yra pagrindinė paspartis kelti personalo kompetenciją. Panaši dalis apklaustųjų (20,50 proc. bendros tyrimo imties) pažymėjo, jog augantys ir besikeičiantys klientų poreikiai labiausiai skatina personalo tobulinimąsi. Naujų technologijų atsiradimas bei kokybės užtikrinimas taip pat labai įtakoja reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos didinimą (šiuos veiksnius atitinkamai įvardijo 17,40 proc. bei 16,30 proc. apklaustųjų). Mažiausiai reklamos kūrėjus didinti žinių bei įgūdžių bagažą įtakoja kaita organizacijoje (11,60 proc. bendrosios imties).

Analizuojant dažniausiai pasitaikančius trukdžius kompetencijai kelti, pastebėta tendencija, jog reklamos agentūrų vadovai mažai skatina savo darbuotojus kaupti žinias bei įgūdžius (28 pav.).

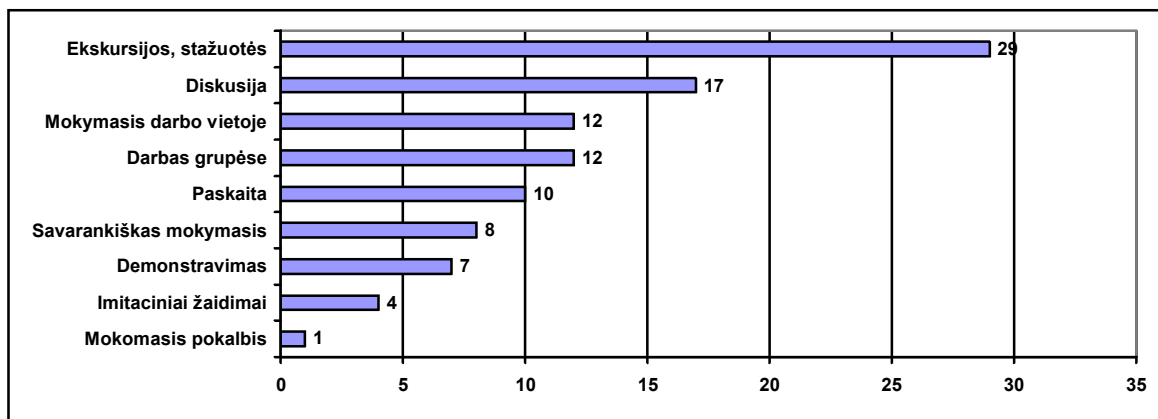


28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kliūtis dalyvauti mokymuose (N=97)

„Dalyvauti mokymuose ar seminaruose netrukdo niekas“ pažymėjo tik 18 visų apklaustų reklamos agentūrų darbuotojų. Laiko stoka nurodyta kaip viena iš esminių kliūčių kompetencijai kelti. Mažiausiai apklaustųjų (2 respondantai) nurodė, jog lėšų stoka yra pagrindinė kliūtis

dalyvauti kompetencijos didinimo kursuose ar seminaruose. Tuo tarpu tai, kad mokymai vyksta kituose miestuose (ne Šiauliuose) bei nenoras ar neryžtas dalyvauti vienam (-ai) yra kliūtis atitinkamai 13 ir 12 respondentų.

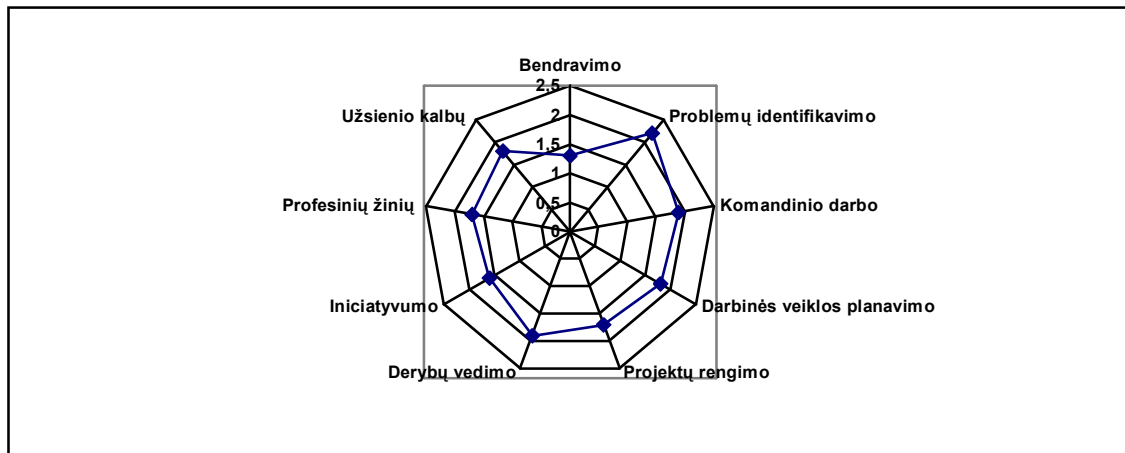
Siekiant sukurti reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos kėlimo modelį, personalo teirautasi, koks mokymų būdas jiems priimtinausias ir duoda daugiausia naudos. Tyrimo rezultatai atsispindi 29 pav.



29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal priimtinausią mokymų būdą (N=97)

29 respondentai (arba 29,90 proc. visų apklaustųjų) kaip priimtinausią ir daugiausia naudos duodantį mokymo būdą įvardijo ekskursijas bei stažuotes. Esą mokantis kitų reklamos agentūrų pavyzdžiu, aplankant jas ar stažuojantis, geriausiai išsimenama nauja informacija, ji dažniau pritaikoma praktikoje. 17 respondentų arba 17,50 proc. bendrosios tyrimo imties nurodė, jog diskutuojant aktualiomis temomis, išsakant problemas ar priimant bendrus sprendimus yra parankiausias būdas kelti kompetenciją. Už mokymąsi darbo vietoje bei darbą grupėse pasisakė vienodas skaičius apklaustųjų – po 12 respondentų (po 12,40 proc. visos tyrimo imties). Mažiausia dalis apklaustųjų, 1 respondentas, pažymėjo, jog vertingiausia žinių semtis yra mokomajame pokalbyje; pokalbyje imituojant tikrąjį darbą.

Respondentai pateiktoje anketoje įvertino, kurie įgūdžiai jiems labiausiai reikalingi darbinėje veikloje (išraiška: „Visada“ – 1 balas; „Dažnai“ – 2 balai; „Kartais“ – 3 balai; „Niekada“ – 4 balai; „Neturiu nuomonės“ – 5 balai). Taigi, mažiausias vidurkio skaičius rodo, jog įgūdis vertintas mažiausiais balais, t.y. naudojamas dažniausiai. Tyrimo duomenys iliustruoti 30 paveiksle.



30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal reikalingiausius gebėjimus darbe (vidurkiai)

Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų darbuotojai nurodė, jog kasdieninėje profesinėje veikloje jiems dažniausiai reikia bendravimo įgūdžių (vid. 1,30) bei iniciatyvumo (vid. 1,60). Tyrimas parodė, jog reklamos kūrėjų personalui vienodai reikia projektų rengimo ir įgyvendinimo įgūdžių bei profesinių žinių (vid. po 1,70), darbinės veiklos planavimo bei organizavimo bei užsienio kalbų (vid. po 1,8), taip pat komandinio darbo ir derybų įgūdžių (vid. po 1,9).

Gilesniam problemos nagrinėjimui koreliacijos metodu siekiama rasti ryšį tarp respondentų darbo pagal įgytą profesiją su atliekamo darbo įgūdžių sėmimosi šaltiniu (12 lentelė).

12 lentelė

Reklamos agentūrų personalo darbo pagal įgytą profesiją ryšys su atliekamo darbo įgūdžių šaltiniu

	Turiu talentą šioje srityje	Visko išmokau pats (-i) praktiškai pritaikęs (-iusi)	Įgūdžių įgijau dirbdama (-s) panašų ar atitinkamą darbą	Dalyva vau aktualioje paskaitoje	Skaičiau literatūrą	Mokiausi iš kolegų	Tobulinausi komandiniuose ruotėse	Darbo įgūdžių įgijau organizacijai rengiant mokymus
Dirbau ir dirbu pagal įgytą profesiją	42,9%	42,9%	51,8%	63,6%	50,0%	55,2%	20,0%	20,0%
Anksčiau dirbau pagal įgytą profesiją, tačiau dabar nedirbu		8,6%	7,1%				20,0%	
Dabar dirbu pagal įgytą profesiją, tačiau anksčiau nedirbau	28,6%	28,6%	19,6%	36,4%	30,0%	13,8%		20,0%
Pagal įgytą profesiją niekada nedirbau ir nedirbu	28,6%	20,0%	21,4%		20,0%	31,0%	60,0%	60,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Respondentai, kurie nuolat dirbo ir dirba pagal įgytą profesiją, dažniausiai nurodė, jog savo darbo įgūdžių bei naujų žinių semiasi dalyvaudami aktualiose paskaitose, skaitydami literatūrą, mokydami iš kolegų, praktiškai pritaikydami žinias, įgytas studijuojant. Organizacija rengia mokymus dažniausiai asmenims, kurie pagal įgytą profesiją niekada nedirbo ir nedirba.

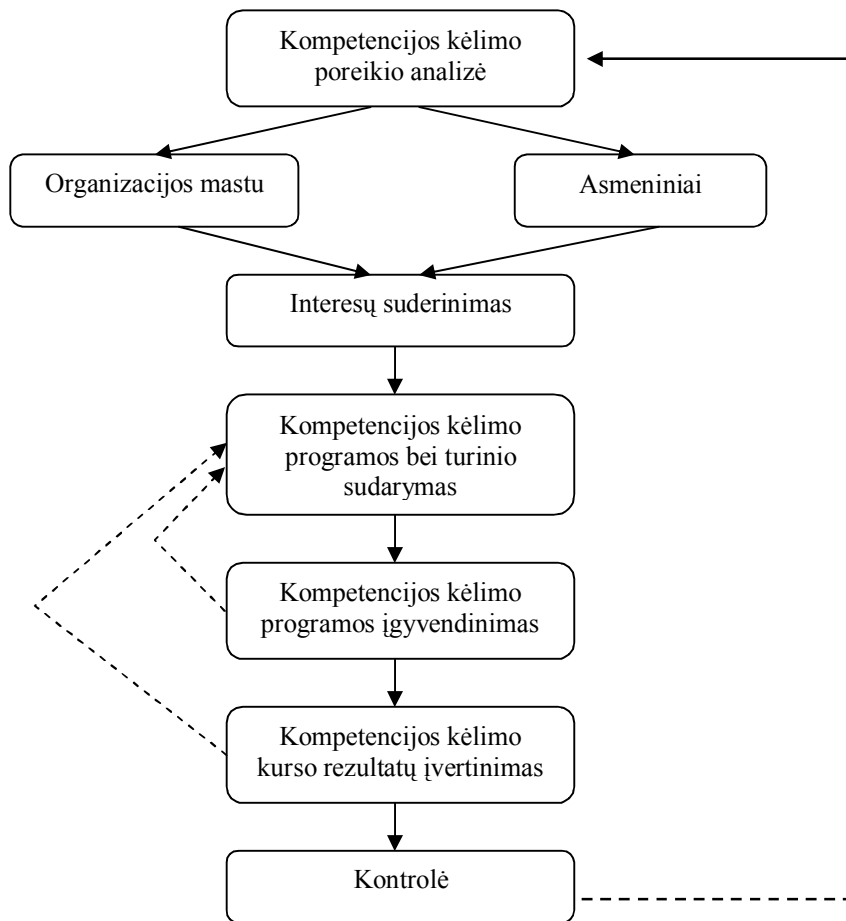
Įvertinus pateiktus duomenis, parengtas Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos kėlimo modlis.

Autorės proteguojamas kompetencijos kėlimo modelis susideda iš 6 etapų (31 pav.). Kompetencijos kėlimas yra nenutrūkstamas procesas, todėl modelis vaizduojamas cikliškai, besikartojantis.

Ciklas prasideda identifikuojant, kokie konkretūs įgūdžiai ar žinios reikalingi. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galima teigti, kad Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalui labiausiai reikalingi yra bendravimo, iniciatyvumo, projektų rengimo įgūdžiai bei profesinės žinios. Konkrečių tobulintinų įgūdžių ar žinių nustatymas išsiskiria į dvi dalis: įgūdžiai reikalingi asmeniškai darbuotojui bei organizacijos mastu. Suderinus interesus pradedamas formuoti mokymų turinys bei programa: įvardijami kompetencijos kėlimo metodai, trukmė, vieta, sudaromas lankomų paskaitų, kursų ar stažuočių tvarkaraštis, identifikuojami tikslai.

Suformavus mokymų turinį bei eiliškumą, kompetencijos kėlimo programa pradedama įgyvendinti, siekiami tikslai. Šio etapo trukmę nustato įmonės vadovybė ar personalo skyrius, kas yra atsakingas už mokymų išlaidų apmokėjimą. Nustačius, kad mokymų programa yra nenaudinga, neduosianti numanomos naudos – grįžtama į ankstesnįjį, naujos programos bei turinio sudarymo, etapą.

Tyrimas parodė, jog Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojams priimtinausias mokymų būdas yra viešinti kitose organizacijose, diskutuojant, mokantis darbo vietoje bei dirbant grupėse.



31 pav. Reklamos agentūrų personalo kompetencijos didinimo modelis

Išklausius mokymų programą ar atlikus praktiką, nustatoma, ar pasiekti programos pradžioje užsibrėžti tikslai, įvertinamas naujų įgūdžių pritaikomumas praktikoje. Jei tikslai nepasiekti, trokštama nauda negauta – grįžtama į programos turinio sudarymo etapą, iš naujo įgyvendinama programa, tada vėl vertinami pasiekti tikslai.

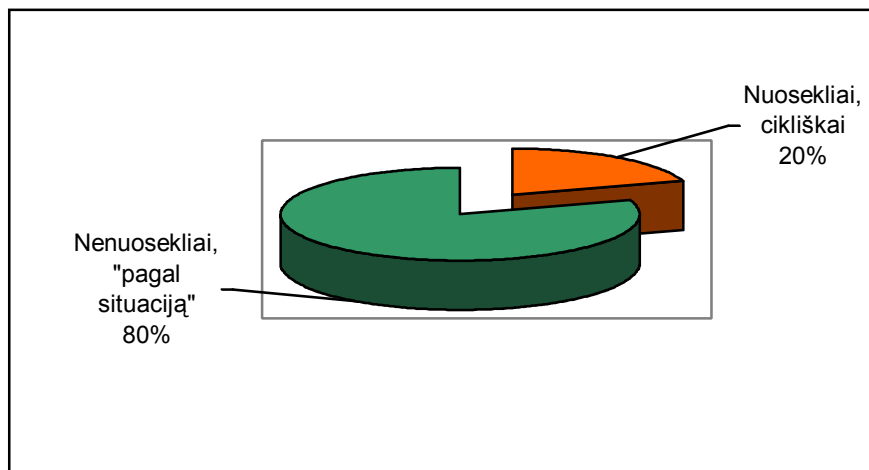
Kontrolės etape vertinama, kaip kompetencijos kėlimo projekto padariniai pritaikomi praktikoje, kokią naudą duoda organizacijai, jos darbo našumui. Jei pasiekti norimi rezultatai, kompetencijos kėlimo kursas kartojamas nustatant naujus poreikius, tikslus, programas, turinį.

3.8. Reklamos agentūrų darbuotojų, atsakingų už personalo kompetencijos didinimą, nuomonių struktūrizavimas

Iš viso tyrime dalyvavo 5 Šiaulių mieste veikiančių agentūrų darbuotojai, kurie yra atsakingi už agentūros personalo kompetencijos didinimą. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad

dažniausia už kompetencijos kėlimo kursus organizacijoje atsakingos administratorės bei vadybininkai (po 2 respondentus).

Paveiksle 32 pavaizduotas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar nuosekliai jų organizacijose keliama darbuotojų kompetencija.



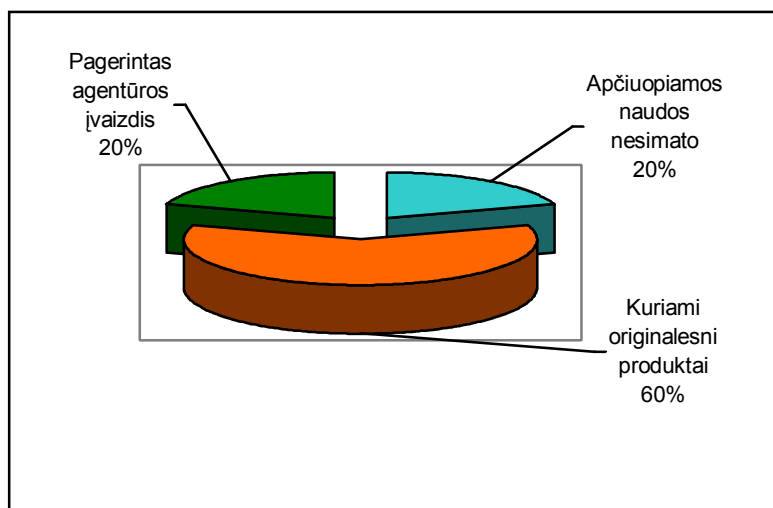
32 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal tai, ar kompetencijos kėlimo kursai organizacijoje rengiami nuosekliai, procentais

Nuosekliai, sistemingai ir cikliškai darbuotojų kompetencija yra keliama vienoje iš penkių reklamos agentūrų. Kitose Šiaulių mieste veikiančiose reklamos agentūrose personalo kompetencijos kėlimo kursai rengiami nenuosekliai, nesudaromas ciklas.

Ekspertai nurodė, jog reklamos agentūrų darbuotojai yra motyvuojami kelti savo kompetenciją: organizacija jiems apmoka kursus, kurie susiję su profesinių įgūdžių tobulinimu, gabūs ir įgudę asmenys yra skatinami priedais prie atlyginimo, juos vertina kolegos ir dažnai kreipiasi pagalbos.

Apklausti reklamos agentūrų darbuotojai, kurie yra atsakingi už personalo kompetencijos tobulinimą, pasisakė, jog anksčiau dažniausiai lankydavosi su profesiniais įgūdžiais susijusiose seminaruose ir paskaitose. Dabar jiems labiau aktualūs bendravimo, užsienio kalbų, teisės mokymai, žinoma, neatsisakoma ir seminarų susijusių su reklamos kūrimu, dizainu, grafika, projektų rengimu, kūrybiškumu. Ekspertai nurodė, jog dažniausiai reklamos agentūrų personalui yra rengiami mokymai darbo vietose bei paskaitų pobūdžio žinių perdavimai. Atliktas tyrimas atskleidė, jog ekspertų nuomonės išsiskiria su Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų nuomonėmis. Darbuotojai nurodė, jog aktualiausia jiems yra stažuotis kitose įmonėse, kai tuo tarpu ekspertai dažniau rengia mokymus darbo vietose.

Sekančiame paveiksle pavaizduoti tyrimo metu gauti duomenys į klausimą „Ar duoda kompetencijos kėlimo kursai apčiuopiamą naudą organizacijai?“ (33 pav.).



33 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal tai, kaip pasikeitė agentūros veikla po darbuotojų kompetencijos kėlimo kursų, procentais

Didesnioji dalis apklaustųjų nurodė, jog personalo dalyvavimas kompetencijos kėlimo užsiėmimuose skatina kurti originalesnius, anksčiau netaikytus produktus bei darbo metodus. Pagerintą reklamos kūrėjų organizacijos įvaizdį nurodė penktadalis respondentų, tokia pat dalis jų pažymėjo, jog kompetencijos kėlimo kursai apčiuopiamos naudos agentūrai neduoda.

Apibendrinus ekspertų nuomones galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra motyvuojami kelti savo kompetenciją, tačiau pasirenkamas igūdžių tobulinimo metodas dažnai prasilenkia su darbuotojams didžiausią naudą duodančiais metodais.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados

1. Reklamos agentūrų darbuotojai siūlydami labai platų savo teikiamų paslaugų spektrą yra priversti ugdytis atklikti daugybę funkcijų, o ne retai - nė vienos iki galo, taigi nukenčia darbuotojų profesinė kompetencija.
2. Kompetencijos samprata plačiai nagrinėta mokslinėje literatūroje, tačiau ligi šiolei nėra prieita prie bendro kompetencijos apibrėžimo. Išanalizavus užsienio bei Lietuvos autorių kompetencijos apibrėžimus pastebėta, kad į kompetencijos sąvoką įeina ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatai ir jų pritaikymas, bet ir darbuotojo asmeninių savybių adaptavimas konkrečioms darbo situacijoms. Tai galima laikyti esminiu skirtumu nuo darbuotojo kvalifikacijos.
3. Galima apibedrinti, kad pagrindinis aspektas išskiriantis reklamos agentūrų personalą iš kitų personalų yra kūrybingumas. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyta, kad agentūrų darbuotojų kūrybingumas yra sąlygojamas 3 pagrindinių bruožų: vidinės motyvacijos, kūrybinių įgūdžių ir konkrečios srities įgūdžių. Praktinė kūrybingumo aspektų reikšmė aiški: norint būti kaip įmanoma kūrybingesniu, žmogus privalo stengtis pasiekti kuo aukštesnius visų trijų kūrybingumo komponentų lygius.
4. Išanalizavus literatūrą galima teigti, kad būti kūrybingam reklamos agentūros darbuotojui dažniausiai trukdo neteisingas problemos suvokimas, per greitas idėjų atsisakymas, nepakankama aplinkinių žmonių pagalba bei asmens sustojimas prie elementariausios problemos įgyvendinimo idėjos.
5. Šiandien reklamos agentūrų rinkoje pastebimas akivaizdus faktas, kad reklamos agentūrų darbuotojų kompetencija yra išaugusi. Tai įrodo ir faktai, jog Lietuvoje veikiančios agentūros jau pripažįstamos tarptautiniu mastu: dalyvauja ir laimi konkursuose, teikia paslaugas tarptautinėms (net ir pasaulinėms) įmonėms norinčioms įžengti į Lietuvos rinką.

Praktinės dalies išvados

1. Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojus labiausiai motyvuoja jų asmeniniai įsitikinimai ir noras tobulėti, tuo tarpu organizacijos mastu pažymėtina, kad konkurencija yra pagrindinė paspartis kelti personalo kompetenciją. Augantys ir besikeičiantys klientų poreikiai, naujų technologijų atsiradimas bei kokybės užtikrinimas taip pat labai įtakoja reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos didinimą.
2. Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojams trūksta kūrybiškumo, nes tik trečdalis apklaustųjų, nurodė, jog jiems nesvetimos naujos idėjos, produkto kūrimo būdai. Taip pat galima teigti, jog yra tiesioginis ryšys tarp darbuotojų išleidžiamų asmeninių lėšų kompetencijos didinimui ir originalių darbo būdų bei produktų kūrimo: autentiškesnius produktus kuria tie darbuotojai, kurie kompetencijos didinimui išleidžia daugiau asmeninių pinigų.
3. Rastas tiesioginis ryšys tarp reklamos agentūrų darbuotojų lyties bei kompetencijos kėlimo medžiagai per pusmetį išleidžiamų pinigų: moterys dažniau linkusios skirti pinigų kompetencijos tobulinimo medžiagai ar kursams nei vyrai.
4. Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, jog Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai, kurie sąmoningai, savo noru kelia profesinę kompetenciją dažniausiai kuria originalius darbo metodus ir juos naudoja gamindami kliento užsakytą reklaminį produktą. Darbuotojai, norintys gauti didesnę atlyginimą ar pelnyti savo kolegų pripažinimą, dažniau kopijuoja ankstesnes mintis, darbus bei idėjas, nei kuria naujas.
5. Darbuotojų kūrybiškumui turi įtakos išsilavinimas bei stažas reklamos agentūroje, kuo aukštesnis apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimas, tuo autentiškesnias paslaugas jie siūlo.
6. Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti išvadą, jog Šiaulių miesto reklamos agentūrų personalas neturi asmeninės karjeros planų bei nesidomi, kurias profesines sritis reikėtų tobulinti.
7. Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis galima daryti išvadą, kad Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojai neturi apibrėžtą profesinių tikslų, nepakankama jų motyvacija naujų potyrių siekimams, jie nėra įtraukiami į organizacijos tikslų kūrimą.

8. Apklausti reklamos agentūrų darbuotojai, kurie yra atsakingi už personalo kompetencijos tobulinimą, pasisakė, jog anksčiau dažniausiai lankydavosi su profesiniais įgūdžiais susijusiose seminaruose ir paskaitose. Dabar jiems labiau aktualūs bendravimo, užsienio kalbų, teisės mokymai, taip pat ir seminarai susijusiję su reklamos kūrimu, dizainu, grafika, projektų rengimu, kūrybiškumu.

9. Atliktas tyrimas atskleidė, jog ekspertų nuomonės išsiskiria su Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų nuomonėmis. Darbuotojai nurodė, jog aktualiausia jiems yra stažuotis kitose įmonėse, kai tuo tarpu ekspertai dažniau rengia mokymus darbo vietose.

10. Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų personalas yra kompetetingas bei kūrybiškas, savo ugdymui sąmoningai skiria pakankamą dėmesį ir finansines lėšas, iš dalies pasitvirtino. Daugelis respondentų nurodė, jog kuria originalius darbo metodus ir autentiškus produktus bei sąmoningai siekia tobulinti savo įgūdžius bei žinias, tačiau nepakankamai ryškus atotrūkis tarp statinių rezultatų sąlygoja tik dalinį hipotezės patvirtinimą.

REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą, galima būtų pateikti tokias praktinio pobūdžio rekomendacijas:

1. Šiaulių miesto reklamos agentūrų vadovai turėtų įtraukti darbuotojų įgūdžių bei žinių tobulinimo klausimus į organizacijos tikslų bei strategijų kūrimą.
2. Mieste veikiančioms agentūroms pravartu būtų tapti Lietuvos reklamos agentūrų asociacijos (KOMA^A) narėmis. Joms bus suteikiama galimybė gauti savalaikę informaciją apie šalyje organizuojamus tobulinimosi kursus, seminarus, mokymus, taip pat sudaroma palankesnė galimybė rungtis dėl reklamos užsakymų visos šalies mastu.
3. Užsibrėžti kompetencijos kėlimo ciklą, kad darbuotojų įgūdžiai ir žinios būtų tobulinami nuosekliai bei turėtų savo išliekamąją vertę.

DISKUSIJA

Skiriami šie magistro darbo privalumai:

- ✚ išryškinti reklamos agentūrų darbuotojų kūrybiškumo veiksniai, identifikuotas Šiaulių mieste veikiančių reklamos agentūrų personalo kūrybiškumas;
- ✚ atskleistas tiesioginis ryšys tarp darbuotojų išleidžiamų asmeninių lėšų kompetencijos didinimui ir originalių darbo būdų bei produktų kūrimo metodų, taip pat ryšys tarp respondentų lyties bei motyvų kelti kompetenciją bei kt. aktualūs ryšiai;
- ✚ įvardintas Šiaulių miesto reklamos agentūrų darbuotojų kompetencijos kėlimo modelis, jį „pasufleruoja“ anketinio tyrimo metu gauti rezultatai.

Darbo trukūmu galima įvardinti tai, kad neišskirtas Šiaulių miesto reklamos agentūrų vadovų kompetencijos kėlimo potencialas. Tai galėtų būti tolimesnių tyrimų kryptis.

LITERATŪRA

1. Adomonienė, R., Daukilas S., Kriščiūnas B., Makninė I., Palujanskienė A. (2001). Profesinio ugdymo pagrindai, Kaunas: Technologija.
2. Anaitė, A. (2006). Strategija ir vadovavimas//Kompetencijų modelio sudarymas. Kompetencijos vertybės ir kompetencijų modelis. Vilnius: Verslo žinios.
3. Baines, P. & Chansarkar, B. (2002). Introducing Marketing Research. New York: John Willey and Sons, Ltd.
4. Bakanauskas, A. (2004). Marketingo komunikacija. Kaunas: Technologija.
5. Baležantis, A. (2006). Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė//Personalo vadyba. Nr. 2006/1 (71). Vilnius: Knygiai.
6. Balvočiūtė, R., Rudytė, D. (2002). Vadybininko kompetencija: praktinių įgūdžių perimamumas tarp atskirų švietimo sistemos lygių//Verslas, vadyba ir studijos'2002. I tomas. Vilnius: Technika.
7. Bartninkas, T. (2006). 7 didžiausias nuodėmės reklamoje. [Internete]. [žiūrėta 2007-10-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.marketing.lt/index.php?319035673>>
8. Beckman, M., D., Kurtz D., L. & Boone L. E. (1988). Foundations of Marketing. Fourth Edition. Toronto: T. H. Best Printing Company Limited.
9. Belch, G., E. & Belch, M., A. (2001). Advertising and Promotion. An integrated Marketing Communication Perspective. Fifth edition. Boston: McGraw – Hill Company.
10. Brassington, F. & Pettitt, S. (2003). Principles of Marketing. Third Edition. Harlow: Prentice Hall.
11. Brunett, J., J. (1993). Promotion Management. New Jersey: Prentice Hall.
12. Campbell McConnell, R., Stanley Brue, L. (2003). Economics: principles, problems, policies. Eleventh edition. Boston: McGraw-Hill Publishing company.
13. Cronin, A., M. (2004). Advertising Myths. The Strange Half-Lives Of Images And Commodities. New York: Routledge Taylor and Francis group.
14. Curtis, J. (2002). Agencies speak out on clients. Marketing London. [Internete]. [žiūrėta 2007-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=113759222&Fmt=3&clientId=56516&RQT=309&VName=PQD>>
15. Curtis, J. (2002). Clients speak out on agencies. Marketing London. [Internete]. [žiūrėta 2007-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=112755819&Fmt=3&clientId=56516&RQT=309&VName=PQD>>

16. Čereška, B. (2004). Reklama: teorija ir praktika. Vilnius: Homo Liber.
17. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. [Internete]. [žiūrėta 2008-02-07]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf)>
18. Denhardt, R., B., Denhardt, J., V., Arstiqueta, M., P., (2001). Managing human behaviour in public and nonprofit organizations. California: Sage Publications.
19. Dessler, G. (2003). Human resource management. Ninth edition. New Jersey: Prentice Hall.
20. Dikčius, V. (2005) Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
21. Dogson, M., Gann, D., Salter, A., (2005) Think, play, do: technology, innovation, and organization. Oxford: University press.
22. Джефкинс, Ф. (2002). Реклама. Москва: Юнити.
23. Garalis, A. (2004). Intelektuali organizacija: nauji iššūkiai ir modernios valdymo kultūros ugdymas. Ugdymo psichologija.
24. Greenberg, J., Baron, R., A., (2000). Behavior in organizations. Seventh edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
25. Grigas, R. (1996). Patarimai kaip sukurti lietuvišką personalo organizavimo modelį. Vilnius.
26. Hair, J., F. (2003). Marketing Research: Within a Changing Information Environment. Boston: McGraw – Hill Company.
27. Jokubauskas, D. (2003). Reklama ir jos poveikis vartotojui. Vilnius: InSpe.
28. Jokubauskas, D. (2004). Reklamos agentūra – svarbiausias reklamos proceso dalyvis. Reklamos ir marketingo idėjos, (6), p. 89-91.
29. Jones, M. (2001). What Are Today's Clients Looking for from Agencies? [Internete]. [žiūrėta 2007-10-02]. Prieiga per internetą: <http://www.trial.com/fulltext/Admap/authors/jones_martin.htm>
30. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2002). Evaluator as feed-back driver: European competences and contemporary training problems//Socialiai mokslai. Nr. 2002/4 (36). Kaunas: Technologija.
31. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
32. Knowles M., L., Mathur I. (1996). Is Value Associated with Initiating New Advertising Agency-Client Relations? [Internete]. [žiūrėta 2007-10-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/596537-1.html>>
33. Kotler, P. (2001). A Framework For Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.

34. Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). *Marketing: An Introduction*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
35. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wonk V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
36. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2000). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
37. Laužackas, R., Pukelis, K. (2000). *Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis ir struktūra // Profesinis rengimas*. Nr. 3. Kaunas: VDU.
38. Lieb, R. (2003). *How to Be a Good Client*. [Internete]. [žiūrėta 2007-10-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.clickz.com/experts/brand/buzz/article.php/1573971>>
39. Luobikienė, I. (2005). *Sociologinių tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
40. Maddox, K. (2004). *Agency-client relations better*. B to B Chicago [Internete]. [žiūrėta 2007-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=739030261&Fmt=3&clientId=56516&RQT=309&VName=PQD>>
41. Majauskas, S. (2002). *Komunikacijos svarba*. [Internete]. [žiūrėta 2007-10-01]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c6bdf0b5275c>>
42. Matuzienė, I., Petukienė, E., Tijūnaitienė, R. (2004). *Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija*. Šiauliai.
43. McConnell, C., R., Brue, S., L., (2003). *Economics: principles, problems, policies*. Eleventh edition. Boston: McGraw-Hill Publishing company.
44. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
45. Pacevičius, J. (1999). *Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai//Studijuojantiems psichologiją*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
46. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius; Eugrimas.
47. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
48. Pruskus, V. (2004). *Kūrybiškumo ypatumai kuriant ekonomines ir kultūrinės vertybes//Verslas, vadyba ir studijos'2004*. Vilnius: Technika.
49. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
50. Skinner, I. (1992). *Business fos twenty-first century*. Boston: Homewood.
51. Stačiokas, R., Rimas, J. (2003). *The competence and functions of local authorities//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 2003/25. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

52. Stankevičienė, A. (2003). Personalo ugdymo proceso įvertinimas Lietuvos įmonėse//Verslas, vadyba ir studijos‘2003. Vilnius: Technika.
53. Starkevičiūtė, M. (2003). Kūrybinių ekonominių veiklų indėlio į Lietuvos ekonomiką įvertinimas. [Internete]. [žiūrėta 2007-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mediadesk.lt/pic/m.%20starkeviciute%20pat.doc>>
54. Stephen, P. R. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Stoner A. F., Freeman R.E., Gilbert D. R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
56. Tarptautinių žodžių žodynas (2001). Vilnius: Alma littera.
57. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
58. Thill, J. V., Bovee, C. L. (2005). Excellence in Business Communication. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall.
59. Trickett, E. (2002). Client-Agency Relationships - Starting Work With A New Agency. [Internete]. [žiūrėta 2007-10-01]. Prieiga per internetą: <http://www.hoffman.com/inthenews/articles/prweek_apr102.htm>
60. Urbonavičius, S. (1995). Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai. Vilnius: Pačiolis.
61. Valuckienė, M. (2006). Mokymasis visą gyvenimą//Personalo vadyba. Nr. 2006/3(73). Vilnius: Knygiai.
62. Vasiliauskaitė, K. (2004). Reklamos kūrybinės startegijos pasirinkimo procesas reklamos agentūroje ir reklamos davėjo įmonėje//Verslas, vadyba ir studijos‘2004. Vilnius: Technika.
63. Vitkauskas, R. (2002). Kokybės gerinimas organizacijose, siekiant didesnio konkurencingumo//Verslas, vadyba ir studijos‘2002. Vilnius: Technika.

P R I E D A I

Priedas Nr.: 2

Interviu klausimai

1. Kuris asmuo organizacijoje atsakingas už personalo kompetencijos didinimą: mokymus, seminarus, stažuotes?
2. Ar dažnai rengiami seminarai (ar darbuotojams siūloma dalyvauti kursuose): cikliška, nuosekliai ar „kaip pasitaiko“, „pagal situaciją“?
3. Kokie naudojami mokymų metodai bei formos?
4. Kas skirsto lėšas mokymams? Kaip nustatomas biudžetas?
5. Kaip reklamos agentūros darbuotojai motyvuojami kelti savo kompetenciją?
6. Kaip pakito trūkstemų žinių poreikis: anksčiau ir dabar – kurie įgūdžiai labiausiai tobulinami?
7. Ar mokymų pasiūla atitinka paklausą (gal norėtusi dažniau rengiamų seminarų)?
8. Ar duoda seminarai, mokymai apčiuopiamą naudą agentūros veiklai (pakito rezultatai, klientų sąrašas, patobulėjo įvaizdis)?

Priedas Nr.: 3

Antroji reklamos ateljė Varpo g. 22, Šiauliai
Discens Tilžės g. 156-203, Šiauliai
Internikas Draugystės pr. 21A, Šiauliai
Laurema Architektų g. 1, Šiauliai
Pramuštgalvis Kauno g. 7, Šiauliai
Renesa Tilžės g. 170-413, Šiauliai
TeleSATpress Vilniaus g. 224, Šiauliai
V. Udros įm. Lyros g. 17, Šiauliai
Smiltainis ir Ko Kupiškio g. 7, Šiauliai
Laimužė Klevų g. 6-23, Šiauliai
A. Jusio įm. Šatrijos g. 12B, Šiauliai
APR reklamos studija Dvaro g. 74-8, Šiauliai
Branduolinis Pramonės g. 15, Šiauliai
Galinė stotis Ežero g. 68-11, Šiauliai
V. Šimoliūno dizaino studija Vilniaus g. 249-60, Šiauliai
Investina Varpo g. 22A, Šiauliai
J. Kasperavičienės įm. Architektų g. 1, Šiauliai
Klinger ir Eligijus reklamos centras Dvaro g. 49, Šiauliai
Lasegra Vasario 16-osios g. 51, Šiauliai
Naujasis startas Architektų g. 1, Šiauliai
Reklamos diktatorius Žemaitės g. 100A, Šiauliai
Rodiklis Vytauto g. 110, Šiauliai
Saulės radijo reklama Dvaro g. 49, Šiauliai
Spektrika Žemaitės g. 96E, Šiauliai
Žalia linija Ežero g. 68-11, Šiauliai

Kvadrika Tilžės g. 156-411, Šiauliai
Reklamos uostas Aerouosto g. 11, Šiauliai
Šiaulių reklama Varpo g. 22, Šiauliai
Infotelos linija Tilžės g. 74, Šiauliai
Šiaulių kurjeris Trakų g. 25, Šiauliai
Vilbalas Tilžės g. 109, Šiauliai

Priedas Nr.: 4

		Visiskai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomones	Nesutinku	Visiskai nesutinku
Jums užtenka bendravimo gebėjimų	Count	28	42	21	4	2
Esate pakankamai savarankiška (-s) darbe	Count	41	39	12	4	1
Sugebate greitai prisitaikyti prie pokyčių	Count	29	44	21	3	
Darbe esate iniciatyvus (-i)	Count	40	36	15	2	4
Darbus spėjate atlikti tinkamai ir laiku	Count	42	40	12	1	2
Sugebate pasiekti užsibrėžtus tikslus	Count	44	33	20		
Efektyviai sprendžiate problemas	Count	15	78	4		
Pats (-i) svarstote savo profesines silpnybes ir stipriąsias puses	Count	38	1	9	43	6
Kvalifikuotai ir tiksliai įvaldote sudėtingą informaciją	Count	29	45	20	2	1
Galite vadovauti žmonėms, turintiems aukštus kūrybinius gebėjimus	Count	24	1	17	50	5
Kolegos dažniausiai pritaria Jūsų nuomonei	Count	34	39	16	6	2
Darote įtaką kolegų darbui	Count	39	36	9	6	7
Permainos Jūsų negąsdina	Count	59	23	14	1	
Lengvai įveikiate sunkumus būdingus Jūsų darbui	Count	52	30	13		2
Nuolat siekiate naujo patyrimo	Count	13	41	40	1	2
Gerai sudarote planus	Count	56	21	2	12	6
Turite tikslų asmeninės karjeros planą	Count	30	8	17	41	1
Nepasiduodate jei sprendimas neatsiranda iš karto	Count	30	42	16	4	5
Esate įtraukta (-s) į organizacijos tikslų kūrimą	Count	29	2	26	40	
Jaučiatės užtikrintai vadovaudama (-s) sprendimo priėmimo veiklai	Count	27	47	19		4