

Vilniaus universitetas  
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

**Raimonda Dargytė**  
Informacijos vadybos studijų programos studentė

**LISABONOS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS ŽINIŲ EKONOMIKOS  
STRATEGAVIMO PRASME**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė lekt. G. Steponavičienė

Vilnius, 2007

Raimondos Dargytės magistro darbas

Tema: **Lisabonos strategijos įgyvendinimas žinių ekonomikos strategavimo prasme**  
parengta gynimui.

\_\_\_\_\_  
(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas \_\_\_\_\_ institute

\_\_\_\_\_  
(data) (raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

\_\_\_\_\_ (centro direktoriaus parašas) \_\_\_\_\_  
(data)

Recenzentu skiriu \_\_\_\_\_

(data) (Dekano parašas)

Darbą recenzavimui gavau

\_\_\_\_\_  
(data) (recenzento parašas)

**Dargytė, Raimonda**

Da 326

Lisabonos strategijos įgyvendinimas žinių ekonomikos strategavimo prasme : magistro darbas / Raimonda Dargytė ; mokslinė vadovė lekt. G. Steponavičienė ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. - 67 lap. : lent. - Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr. : p. 64-66 (27 pavad.).

UDK 316.6

**Reikšminiai žodžiai:** *Lisabonos strategija žinių ekonomika, žinių ekonomikos kriterijai, strateginė vadyba, sisteminis strateginis valdymas, Lisabonos strategijos įgyvendinimas.*

*Magistro darbo objektas* – Lisabonos strategija žinių ekonomikoje. *Darbo tikslas* - išanalizuoti, ar Lisabonos strategijos užimtumo skatinimo, verslumo ir švietimo uždaviniai yra tinkami žinių ekonomikos sąlygomis.

*Magistrinio darbo tikslui įgyvendinti keliami tokie uždaviniai:* Atskleisti strateginės vadybos žinių ekonomikoje ypatumus. Aptarti Lisabonos strategiją, jos struktūrą, pagrindines sritis bei užimtumo, verslumo ir švietimo segmentus žinių ekonomikos aspektu. Išanalizuoti pasirinktus Lisabonos strategijos segmentus tikslų ir uždavinių lygyje ir gautos analizės duomenimis padaryti išvadą, ar šie tikslai ir uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo požymius.

Naudojant bendruosius analitinius ir specialiuosius *metodus*, prieita išvada, kad Lisabonos strategijos išskelti uždaviniai tik iš dalies atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Labiausiai žinių ekonomikos strategavimo kriterijus atitinka švietimo politikos išskelti uždaviniai. Kai kurie išskelti uždaviniai kartojasi, įtraukiama ir kitų sričių veiklos objektų, trūksta aiškumo, konkretumo. Ne visuomet iškarto suprantama, ką norima tuo tikslu pasakyti. Kiti uždaviniai formuluojami taip, tarsi nebūtų jokių ekonominių dėsnių. Nuolat minimi materialūs ištekliai, kurie trasi būtų neriboti.

Magistro darbo tema yra aktuali, nes Europos Sąjungos ateitis yra siejama su žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimu. Yra padaryta daug analizių apie Lisabonos strategijos įgyvendinimą, tačiau žinių ekonomikos lygyje Lisabonos strategija neanalizuota. Taigi, ši Lisabonos strategijos pasirinktų uždavinių analizė, remiantis industriniu ir žinių ekonomikos modeliu, yra nauja.

## Turinys

<b>IVADAS</b> .....	6
<b>1. STRATEGINĖ VADYBA ŽINIŲ EKONOMIKOJE</b> .....	8
1.1. Pokyčiai, vykstantys žinių ekonomikoje.....	13
1.2. Pokyčiai, pereinant iš industrinės į žinių visuomenę.....	13
1.3. Tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą, jos priemonės ir jų trūkumai.....	17
1.3.1. Strateginės vadybos tradicinių požiūrių evoliucija.....	17
1.4. Žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimui Europos Sąjungoje skirtos strategijos....	18
1.5. Sisteminio strateginio valdymo sistema.....	20
1.5.1. Sisteminių strateginių žinių ryšio supratimas.....	20
1.6. Strateginio valdymo įrankiai žinių ekonomikoje.....	24
1.6.1. Strateginio valdymo įrankiai skirti žinių valdymui ir naujovėms verslo sistemose.....	24
<b>2. EUROPOS SAJUNGA IR LISABONOS STRATEGIJA</b> .....	29
2.1. Lisabonos strategijos sritys.....	33
2.2. Lisabonos strategijos struktūra.....	35
2.3. Lisabonos strategijos prioritetai.....	36
2.4. Užimtumo politika siekiant skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą.....	37
2.5. Nauji požiūriai į Užimtumo politiką: inovacijų diegimas įmonėse – investavimas į darbą – žinios kaip pagrindinis išteklius.....	39
2.6. Verslumo politika Lisabonos strategijoje.....	41
2.7. Švietimo politika Lisabonos strategijoje.....	43
2.8. Lisabonos strategija ir vietinis lygmuo.....	43
2.9. Lisabonos strategijos tikslų įgyvendinimas per struktūrinius fondus.....	44
<b>3. LISABONOS STRATEGIJOS ANALIZĖ ŽINIŲ EKONOMIKOS STRATEGAVIMO PRASME</b> .....	46
3.1. Industrinės ir žinių ekonomikos modelis.....	47
3.2. Užimtumo tikslų ir uždavinių analizė žinių ekonomikos strategavimo prasme.....	49
3.3. Verslumo politikos uždavinių analizė žinių ekonomikos strategavimo prasme.....	55
3.4. Švietimo politikos uždavinių analizė pagal industrinės ir žinių ekonomikos modelį.....	57

<b>IŠVADOS</b> .....	62
<b>NAUDOTOS LITERATŪROS IR BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS</b> .....	64
Consistency of Lisbon strategy with strategies of Knowledge Economy (summary).....	67

## ĮVADAS

Žinių visuomenės kūrimas yra vienas iš veiksnių ekonomikos plėtros, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys. Kaupiamos ir nuolat atnaujinamos produktyviosios žinios yra ekonomikos pagrindas. Tai vyksta plėtojant mokslo tyrimus ir praktinę veiklą, grindžiamą žiniomis ir informacinių ryšių technologijomis, integruojant į konkurencingų produktų gamybos ir paslaugų teikimo sritis verslą, mokslą bei studijas. Šiandienos valstybė turi orientuotis į visuomenę, kuri sėkmingai naudojami savo informacijos ar žinių išteklius. Tai yra sėkmingą šalies ūkio plėtrą skatinantis veiksnys. Valstybės užduotis – sukurti tam palankią aplinką ir taip sudaryti sąlygas šalies ūkio plėtrai bei konkurencingumui didėti. Investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas yra esminis užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje ir siekiant, kad šios naujos ekonomikos atsiradimas nepaąštrintų tokių socialinių problemų kaip nedarbas, socialinė atskirtis ir skurdas. Tai padėtų įgyvendinti ir atnaujintus Lisabonos strategijos tikslus.

Žinių ekonomika - tai daugiau nei kompiuteriai, mobilieji telefonai, aukštosios technologijos. *Tai mąstymo būdas.* Tačiau pagrindinė problema yra ta – kaip peraugti į žinių ekonomiką? Galbūt tai, kad peraugti į žinių ekonomiką reikia pakeisti savo mąstymo būdą, ir yra pagrindinis sunkumas, kodėl Europos Sąjunga taip vargsta siekdama išsikelto Lisabonos strategijoje tikslo - pagal konkurencingumą pasaulyje pavyti ir aplenkti JAV. Tam reikia keisti įsisenėjusį mąstymą. Todėl mano pasirinkta magistro darbo tema yra aktuali, nes Europos Sąjungos ateitis yra siejama su žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimu.

Žinių ekonomika tampa svarbiausiu išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiančiu veiksniu, o žinioms imlios pramonės bei informacinių technologijų plėtotė yra būtina šalies pažangos, klestėjimo ir gerovės sąlyga. Subalansuota šalies plėtra galima tik turint ilgalaikę šalies raidos strategiją, kurios prioritetai – žinių visuomenė ir žinių ekonomika. Šiems prioritetams įgyvendinti reikia kryptingų valdžios pastangų ir politinės valios.

Šiame savo baigiamajame darbe pagal industrinės ir žinių ekonomikos modelį, kur išskirti pagrindiniai industrinės ir žinių ekonomikos eros bruožai, aš išanalizuosiu tris – užimtumo, verslumo ir švietimo, mano nuomone, svarbiausius Lisabonos strategijos segmentus, kurių analizė parodys, ar išskelti šių segmentų tikslai ir uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus.

**Magistro darbo objektas** – Lisabonos strategija žinių ekonomikoje.

**Pagrindinis darbo tikslas** – išanalizuoti, ar Lisabonos strategijos užimtumo skatinimo, verslumo ir švietimo uždaviniai yra tinkami žinių ekonomikos sąlygomis.

**Magistro darbo tikslui įgyvendinti išskirti tokie pagrindiniai uždaviniai:**

1. Atskleisti strateginės vadybos žinių ekonomikoje ypatumus.
2. Aptarti Lisabonos strategiją, jos struktūrą, pagrindines sritis bei užimtumo, verslumo ir švietimo segmentus žinių ekonomikos aspektu.
3. Išanalizuoti pasirinktus Lisabonos strategijos segmentus tikslų ir uždavinių lygyje ir gautos analizės duomenimis padaryti išvadą, ar šie tikslai ir uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo požymius.

Siekiant darbe numatyto tikslo bei uždavinių, teko vadovautis sekančiais magistro darbo **metodais**: kiekybine mokslinių publikacijų analize, lyginamuoju metodu, industrinės ir žinių ekonomikos modeliu.

**Darbo mokslinė ir praktinė vertė.**

Magistro darbas suskirstytas į tris dalis:

- Pirmoje darbo dalyje aptarti pokyčiai, vykstantys žengiant žinių ekonomikos linkme. Išskirti pagrindiniai kriterijai, būdingi industrinei ir žinių ekonomikai. Aptarti tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą, jos priemonės ir trūkumai. Aptartos žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimui Europos Sąjungoje skirtos strategijos, bei valdymo įrankiai skirti žinių valdymui ir naujovėms verslo sistemose.
- Antroje magistro darbo dalyje pristatoma Lisabonos strategija, pagrindinės jos sritys ir prioritetai, apžvelgiama struktūra ir turinys. Trumpai apibūdinami analizei pasirinkti Lisabonos strategijos segmentai: užimtumo politika, verslumo ir švietimo politikos. Paminima, kaip įgyvendinami tikslai per struktūrinius fondus.
- Trečioje dalyje analizuojami pasirinkti Lisabonos strategijos segmentai žinių ekonomikos strategavimo aspektu, naudojant industrinės ir žinių ekonomikos modelį.

## 1. STRATEGINĖ VADYBA ŽINIŲ EKONOMIKOJE

Chaosas ir kompleksiskumas verslo aplinkoje sukūrė ne tik informacijos perteklių, bet kartu pakeitė ir daugelio darbų pobūdį. Anot R. Gudausko, svarbiausia šiuolaikinių organizacijų problema žinių ekonomikos sąlygomis – užtikrinti sąveiką tarp informacinių technologijų apdorojamų duomenų bei informacijos ir kūrybinių bei inovacinių organizacijos žmonių sugebėjimų. Išties daugumos organizacijų problema yra ne ta, kad jos žino per mažai, bet ta, kad jos nežino, tai ką žino. [10].

Žinių ekonomika žymi tam tikrą ekonomikos kokybę, jos plėtros tarpsnį. Žinių ekonomikai būdinga tai, kad itin svarbiu gamybos veiksniu tampa žinios. Žinių ekonomikoje svarbi inovacijų – žinių vartimo verslo sprendimais problema, inovacijas suprantant plačiaja, ne tik aukštųjų technologijų prasme.

### Žinių ekonomikos pagrindą sudaro:

1. Švietimas ir mokslas (žinioms kurti ir panaudoti reikalingi išsilavinę ir gebantys piliečiai).
2. Informacinė infrastruktūra (efektyviai komunikacijai, informacijos ir žinių skleidimui bei apdorojimui reikalinga dinamiška informacinė infrastruktūra).
3. Ekonominė skatinamoji ir institucinė santvarka (reguliacinė ir ekonominė aplinka, įgalinanti laisvą žinių judėjimą, palaikanti investicijas į informacijos ir komunikacijos technologijas, o svarbiausia – antreprenerystė, skatinanti žinių ekonomiką).
4. Inovacijų sistemos (būtinai tyrimų centrų, universitetų, privačių kompanijų bei bendruomenių grupių tinklai integruojantis į globalias žinias, asimiliuojantys ir adaptuojantys vietinius poreikius ir kuriantys naujas žinias).[9].

*Žinių ekonomika* yra ekonomika, skatinama idėjų ir žinių, o ne materialinių išteklių; ekonomika, kurioje darbo vietų kūrimo bei aukštesnių gyvenimo standartų garantas yra inovacijos bei technologijos, įdiegtos į paslaugas ir produktus.[12].

### Gali būti išskiriami tokie žinių ir tradicinės ekonomikos skirtumai:

Ne nepritekliaus, bet pertekliaus ekonomika. Priešingai tradiciniams ištekliams, kurie išsenka naudojant, informaciją ir žinias galima skleisti ir nuolat jas didinti pritaikant praktiškai.

Žinių visuomenė – tai atvira, išsilavinusi, nuolat besimokanti ir savo žiniomis savo veiklą grindžianti visuomenė, kurios nariai – tiek paprasti gyventojai, tiek visų lygių vadovai, kurie turi galimybę ir geba visose savo veiklos srityse efektyviai naudotis šiuolaikinių informacinių technologijų priemonėmis, kompiuterizuotais šalies ir pasaulio informacijos ištekliais, o valstybės ir savivaldybių



institucijos, pasitelkdamos šias priemones ir išteklius, gali priimti sprendimus, garantuoti gyventojams prieinamą ir patikimą viešąją informaciją. [8].

*Žmogiškasis kapitalas* – kompetencija yra esminis vertės komponentas žiniomis grįstoje kompanijoje.[26].

Visuomenės galimybės įgyti ir panaudoti žinias yra esminis veiksnys, apibrėžiantis šalies ekonominį konkurencingumą. Žinių svarba ekonomikos plėtrai nuolat didėja ir nuo mokėjimo tas žinias priimti ir panaudoti, pastebima atskirų valstybių gerovė arba skurdas. Gebėjimas įgyti ir panaudoti žinias apima galimybes priimti ir naudotis informacijos ir komunikacijos technologijomis. Šis gebėjimas savo ruožtu reikalauja efektyvių švietimo ir mokslo sistemų, naujo požiūrio į inovacijas, kurios sieja tarpusavyje tyrėjus ir antreprenierius, kaip ir ekonomines bei institucines struktūras, skatinančias žinių naudojimą, kuriant naujus, konkurencingus produktus ar paslaugas.

Sparčiai kintančioje, progresuojančioje, novatoriškai sistematizuotoje visuotinėje ekonomikoje, kuri įsibėgėjo paskutiniame dvidešimto amžiaus dešimtmetyje, tradiciniai, palyginti nekintamos strateginės vadybos išsivystymo priemonių ir procesų trūkumai yra akivaizdūs.

1 lentelė

## Aplinkos pokyčiai, žinios ir strategija

<b>Laikas/Aplinka</b>	<b>Trumpas terminas</b>	<b>Ilgas terminas</b>
Nepastovi, chaotiška, žinių sistemizuota	Reaktyvi trumparegė strategija	Dinamiškai susiformuojanti tvirta strategija
Pastovi, organizuota, akcentuota į informaciją	Statiškas “susišaudymas“	Strateginis planavimas ir “adaptacija”

M. Leibold ; Gilbert, J.B. Probst; M. Gibbert. *Strategic Management in the Knowledge Economy*

Pagrindinė problema – kaip organizacijos reaguoja į vis labiau nepastovią, chaotišką, žinių sistematizuotą verslo aplinkos esmę. Tuo tarpu, kai visos keturios strategijų rūšys galėtų būti efektyvios konkrečiose situacijose, šių dienų dėmesys nukreipiamas į viršutiniame dešiniame langelyje esančią strategiją, kuri yra dinamiška, stipri, suformuojanti naujas kliento vertybes ir kuri veda prie svarbių pokyčių. Kokie yra svarbiausi, vedantys prie tokio išsivystymo, pokyčiai? [12].

## 1.1 Pokyčiai, vykstantys žinių ekonomikoje

Paskutiniame dvidešimto amžiaus dešimtmetyje mes stebėjome Šalto Karo pabaigą, naują laisvės ir įvairovės vertės pripažinimą, ryškius darbo metodo pakeitimus ir kritinę visuotiniai sistematizuotos visuomenės, paspartintos kompiuterio ir komunikacijos technologijų, padėtį. Mes egzistuojame organizacinės vadybos eroje, kur tradiciniai Sloano, Tailoro ir Fordo požiūriai daugiau nebegali susidoroti su vis didėjančiomis visuotinės ekonomikos galimybėmis.

Padidėjo sprendimų priėmimo sparta ir sudėtingumas, įvyko technologijų pokyčiai, greitas kompiuterio ir elektroninių komunikacijų pripažinimas. Industrijos ir rinkos yra formuojamos, reformuojamos ir išrandamas būdas, kaip specializuotų rinkų prekiautojai sukrauna kapitalą iš produktų, paslaugų, kuris buvo neįsivaizduojamais prieš keletą metų. Stambesnės kompanijos eksperimentuoja su radikaliu diversifikavimu ir visomis aljansų formomis (taip pat ir su konkurentais), tuo tarpu kai smulkesnės, ką tik atsirandančios kompanijos dažnai sugriauna pramonės tradicijas novatoriškų naujų verslo modelių pagalba, dažnai apeidamos tradicinės industrijos kanalus. [12].

Pateiksiu šešis pagrindinius veiksnius, kurie sąlygoja strateginės vadybos mąstymo ir įgyvendinimo pokyčius. Tai veiksniai, sukeliantys perėjimus nuo: [12].

- Informacijos prie žinių ir išminties.
- Biurokratijos prie tinklo grafikų.
- Mokymo/išsivystymo prie erudicijos.
- Nacionalizacijos prie transnacionalizacijos ir metanacionalizacijos.
- Konkuruojančio prie bendrojo mąstymo būdo.
- Pavienių sąryšių prie multijungiamumo ir prie biokorporacinių sistemų sąryšiuose su individualiais, organizacijomis ir gamta.

Šitie veiksniai yra stipriai susiję tarpusavyje.

### Veiksniai, sukeliantys perėjimą nuo informacijos iki žinių ir išminties

Informacinių technologijų profesijoje įvyko tikra kompiuterijos revoliucija. *Duomenys* yra analizės elementai. *Informacija* - tai, turintys kontekstą duomenys. *Žinios* yra turinti reikšmę informacija. *Išmintis* yra žinios bei stipri nuovoka ir išvalgumas. Nukreiptos į bet kokią bendruomenę, šios koncepcijos nurodo patirties visumą ir erudiciją, esančius individo, grupės, įmonės ar tautos viduje. **Nauju turto šaltiniu tampa žinios, o ne darbas, žemės nuosavybė arba materialinis kapitalas.** Žinios yra neapibrėžti intelektualiniai turtai, kuriais reikia vadovautis.

Orientacijos perėjimas nuo informacijos prie žinių nėra šiaip sau pokytis. Tačiau kyla klausimas: kas žmonėse yra svarbiausia? Žinoma, atsakymas yra žinios, kurias žmonės turi įnešti į organizaciją, ir jų sugebėjimai tęsti tai daryti. Be to, tai yra grupės gebėjimai išmokti vienas kitą ir bendrai prisidėti prie problemos sprendimo ir/arba naujų verslo atradimo. [12].

#### Perėjimas nuo biurokratijos prie tinklo grafiku

Tradicinės hierarchinės konstrukcijos, kurios tarnavo industrinei erai, yra nepakankamai lanksčios tam, kad pasiektų visus organizacijos intelektualinius sugebėjimus. Daug savarankiškų, nepastovių, sistemizuotų organizacinių formų reikalauja šiuolaikiško efektyvaus sprendimo priėmimo. Alfredo P.Sloano eros *strateginio verslo skyriai* (SVS) davė kelią *strateginio verslo sistemų* (SVS) sukūrimui ir efektyviam jų panaudojimui. Progresyvinės organizacijos sukūrė strateginio verslo sistemas su daugybe tarpusavyje susijusių tinklų, sekcijų ir dvigubomis komunikacijomis.

Iš tikrųjų būna taip, kad neegzistuoja nei hierarchinės, nei sistematizuotos efektyvios organizacijos. Svarbu tai, kad vadybos sistemoje egzistuoja lankstumas ir jo pagalba galima sukrauti kapitalą, nepaisant tuo pačiu laiku reikiamo atsakomybės ir atsakingumo garantavimo. Ši *priverstinės laisvės* sąvoka yra sudėtingesnė negu atrodo, bet jos esmė - prasmingumo sukūrimas ir inovacijų nauda organizacijoms.[12].

#### Perėjimas nuo mokymosi/išsivystymo prie erudicijos

Išsilavinimo vaidmuo tapo pirmaeilium ir viešose, ir privačiose organizacijose. Tačiau nuo pasyvios orientacijos, kuriai ypač svarbūs buvo instruktorius ir mokymo programa, įvyko perėjimas prie aktyvios perspektyvos, kuri įtraukia moksleivį į aktyvumo šerdį. Faktiškai mokslas turi pasikartoti realiame laike struktūrizuotais ir neoficialiais būdais. Detalios mokymo programos davė kryptį veiklos studijavimui grupėmis kaip geriausia žinių bazės patobulinimo būdui.

Naujos lėšos reikalauja realizuoti mokymosi vertę realiame laike - auditorijoje, darbe ir visose kliento ir profesionalo interakcijose. Mokymasis yra būtinas išsivystymo procesas. Tai greičiau investicija į organizaciją negu išlaidos. *Žinojimas, kad žmogus sukuria ir panaudoja žinias yra svarbesnis negu žinojimas, ką žmogus sukaupia.* [12].

#### Perėjimas nuo lokalizacijos/nacionalizacijos prie transnacionalizacijos/globalizacijos ir metanacionalizacijos

Organizacijos daugiau nebegali pasikliauti tikrai regioniniais būdais išlaikyti savo pelningą augimą. Vis daugiau kompanijų ir industrijų yra priverstos globalizuotis tam, kad optimizuoti savo pelningumą. Tas faktas, kad kiekviena nacionalinė verslo strategija turi būti sukurta nacionaliniu ir antinacionaliniu kontekstu, vadinasi *transcionaliu* terminu. Po Antrojo Pasaulinio karo reikėjo sukurti

mechanizmus (pvz., Nacionalinį Banką ir Tarptautinį Valiutos Fondą) tam, kad išplėsti kapitalą per visą pasaulį. Šaltojo Karo epochos metu reikėjo sukurti “*pasaulinės idėjų prekybos*” ekvivalentą.

Komunikacinės technologijos paspartinimas išplėtė nacionalinio verslo apibrėžimą. Transnacionaliniai visų formų aljansai yra būtini tam, kad įžengti į visuotinio žaidimo sferą ir ten išlikti. Organizacijos negali lengvai išlikti be būtino sąryšio su partneriais, tiekėjais ir kitais tarpininkais. Kultūriniai skirtumai turi harmonizuotis, ir savitų gebėjimų įtaka yra pagrindinis išlikimo būdas. [12].

#### *Perėjimas nuo konkuruojančio prie bendrojo mąstymo būdo*

Mes gyvename eroje, kur vyrauja konkuruojančios strategijos mąstymo būdas, sukuriantis nugalėjimo/pralošimo scenarijų. Net kooperuojančioje aplinkoje grupės padalina turtus tam, kad sukurti pergalės situaciją. Atėjo laikas pašalinti trukdančius progresui barjerus ir sukurti komunikacijos, bendradarbiavimo ir partnerystės mechanizmus, kurie peržengs dabartines praktikos ribas. Atsirandanti tarp tradicinių konkurentų bendradarbiavimo praktika (pvz., tarp Generalinio Direktorius, Fordo ir Dainlerio Kraislerio automobilių industrijoje) iliustruoja perėjimą prie bendradarbiavimo išmokymo ir strategijos. [12].

#### *Perėjimas nuo pavienių ir multijungiamųjų prie biokorporacinių sąryšių*

Mąstymas, logika ir kalba, kurie kūrė ankstesnes prielaidas, yra pagrįsti nuomone, kuri puikiai derėjo prie industrinės eros laikotarpio ir leido žmonėms lengvai ir efektyviai dirbti. Daugumai toks mūsų organizacijos, veiksmo ar įvykių traktavimo būdas ir yra vienintelis.

Industrinė era ir į ją susiformavę požiūriai šiuo metu sparčiai išstumiami ir atsiranda naujas mąstymo apie pasaulį būdas, kuris labai skiriasi nuo ankstesnio. Šis naujas mąstymo būdas ir jam akompanuojantys teorijos ir traktavimai kyla iš mūsų naujų mąstymo lygių apie *ekosistemą, inteligenciją, organizaciją, informaciją ir kalbą*. Šių sričių suvokimas iš naujo sukuria technologijas, kurios šiuo metu keičia pasaulį. Tokios naujos technologijos - tai daug pastangų reikalaujantys pokyčiai. Organizacijos panaudodamos šiuos pokyčius užima vis naujas rinkos dalis.

Įvairūs autoriai šiuo metu pabrėžia, kad tvirtos adaptuojančios strategijos, pagrįstos biokorporacinėmis metaforomis ir paremtos sėkmingo verslo, kuriame panaudotos šios strategijos, yra akivaizdžiai reikalingos.

Nuo paskutinio 20 amžiaus dešimtmečio verslo aplinka patyrė ypač dramatiškus pokyčius, kurių priežastimi tapo žinių sistematizuota aplinka. Tokiom aplinkybėm strateginės vadybos problema yra tokia - kaip identifikuoti, gauti ir panaudoti naujų naudingų galimybių šaltinius. [12].

Buvo apžvelgti šeši pagrindiniai veiksniai, kurie sąlygoja strateginę vadybą ir jos įgyvendinimą, ir buvo pabrėžta strateginės vadybos technologijų prasmė. Buvo aprašytos visos priimtose strategijos problemos, o ypač šios strategijos idėjos ir vertybės, orientacija, požiūriai į rinką, organizavimas ir kontrolė, veiksmų atlikimo priemonės ir strateginiai tikslai.

## 1.2. Pokyčiai, pereinant iš industrinės į žinių visuomenę

Žinių visuomenėje pagrindinis resursas yra žinios. Jos sukuria atitinkamą vertę rinkoje, kurioje kompanijos konkuruoja ne tiek savo produktais ar paslaugomis, o komunikacijos formų efektyvumu.

Globalizacijos reiškiniai ir žinių visuomenės plėtra šiuolaikinių informacijos technologijų pagalba sukuria galimybes apjungti ir vietines, ir regionines, ir nacionalines, ir globalias aplinkas. Taip yra padidindamas žinių prieinamumas įvairiose kultūrose, ekonominės ir politinės veiklos srityse, o taip pat skatinamas įvairių ekonomikos rinkų susilieėjimas bei integruotų sektorių plėtra. [27].

*Pokyčiai, pereinant iš industrinės į žinių visuomenę keičia tarpusavio ryšių, tarp visuomenės, žinių ir technologijų, pobūdį. Žinios kiekviename žmonijos vystymosi etape vaidino lemiamą vaidmenį. [1].*

2 lentelė

„Žinių vaidmuo žmonijos raidoje“

Era	Žinios
Industrinė era	kaip būtis ir mokėjimas
Industrinė revoliucija	kaip technika, manufaktūra
Produktyvumo revoliucija	kaip gamybinis išteklius
Vadybos revoliucija	kaip organizacinis išteklius

M. Bieliūnas, M. Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos

Pokyčiai, kurie veda į paskutiniąją vadybos revoliucijos erą, yra veikiami informacijos ir komunikacijos technologijų, kurios perduoda ir skleidžia žinias. [5].

Pateiksiu svarbiausius bruožus, būdingus industrinei visuomenei ir bruožus, būdingus žengiant žinių visuomenės link.

**Industrinėje visuomenėje svarbiausia buvo:**

- Techniniai įgūdžiai ir techninis lavinimas.
- Technologinis rezultatas, kuris perduodamas išreikštiniu ir linijiniu būdu.
- Koncentravimasis į technologijas.

**Tuo tarpu žinių visuomenėje svarbiausi komponentai:**

- Neišreikštos žinios ir kompetencija.
- Žinios yra socialinis produktas, kuris gali būti išreikštas ir neišreikštas bei perduodamas ne linijiniu būdu.
- Žinios yra kaip socialinio gyvenimo ir vartojimo būdas bei stilius. Jos nėra nei atskira visuomenės dalis, nei vienas iš daugelio jos aspektų. Žinios yra organiška jungtis tarp žmogaus ir visuomenės, jos sudaro visų formų socialinio gyvenimo bei kultūrų pagrindą. Daugelis socialinio gyvenimo reiškinių yra kultūrų komunikacinės formos.
- Koncentravimasis į žmogų. Toks orientavimasis argumentuoja, kad žinių gamyba ir atgaminimas yra socialinis procesas.
- Žmogus yra ir žinių kūrėjas, ir vartotojas. Koncentravimasis į žmogų akcentuoja tarpkultūrinio įtinklinimo (*networking*) viziją, kurioje komunikacijos ir žinių sklidimas skatina įvairumo reguliavimą (*valorization*) ir reguliavimas sukelia komunikacijos bei žinių sklidimą.[1].

Globalioje visuomenėje informacijos ir komunikacijos technologijų išplitimas iliustruoja atsirandančius pokyčius technologinėse inovacijose. Šie pokyčiai atsispindi pereinant nuo tradicinio koncentravimosi į technologinius sprendimus prie visuomeninių perspektyvų tokių kaip įvairumas, inovacijos, mokymasis bei susitelkimas. Tai nurodo ryšius tarp technologinio inovacijų proceso ir ekonominio bei socialinio organizavimo ir akcentuoja neatitikimą tarp inovacijų linijinio modelio bei inovacijų kompleksinio modelio. Auga informacijos ir komunikacijos technologijų konvergencija, vedanti link naujų informacinių tinklų formų, žinių perdavimo platformų bei naujų sprendimų priėmimo ypatumų.[1].

Todėl **valdymo problemos vis labiau sprendžiamos žinių ekonomikos kontekste** ir pats valdymas visa dažniau suprantamas kaip specifinis naujosios arba žinių ekonomikos reiškinys. XX amžiaus pabaigoje – XXI amžiaus pradžioje keičiantis ekonominei, politinei ir pasaulio aplinkai, informacija, transformuojama į žinias ir intelektualų kapitalą, keičia darbo, sprendimų priėmimų, išsilavinimo ir kitų gyvenimo aspektų pobūdį. Šis poveikis jaučiamas verslo santykiuose ir globaliose rinkose, pramonės struktūrų ir tarptautinių kartelių pokyčiuose. Vis labiau pastebima, kad organizacijų

darbo rezultatų išraiška tampa ne materialinės vertybės, bet sunkiai išmatuojami ir vis labiau dominuojantys tokie ištekliai, kaip žinios ir informacija. Todėl būtina keisti veiklos pobūdį, kuris nešė sėkmę 20 amžiaus industrinėje ekonomikoje, į tokį kuriame tokie ištekliai kaip "žinoti-kaip" (*know-how*) yra svarbesni nei kiti ekonominiai ištekliai. [6].

Terminas "naujoji ekonomika" pradėtas vartoti 1980 metais. Kaip sinonimai dar yra naudojami tokie terminai kaip "žinių ekonomika", "neapčiuopiama ekonomika", "patirties ekonomika" ar "idėjų ekonomika". Nepriklausomai nuo sąvokų įvairovės, šis reiškinys reiškia tą patį: žinių ir informacijos dominavimą verslo ir valdymo procesuose bei sprendimų priėmimuose.[1].

**Žinių ekonomika** – tai ekonomikos sistema, kur žinios ir informacija, ar kitaip žinių kapitalas, funkcionuoja kaip kertinis elementas ir nulemia individualų ekonominių subjektų ar vietinės ekonomikos elgesį. Ekonominės veiklos pagrindinis uždavinys yra informacijos ir žinių kūrimas bei sklaidimas.

Perėjimas į žinių ekonomikos erą suteikė žinioms esminio resurso statusą, tuo paskatindama naujų paradigmu kūrimą:

- Apčiuopiamus išteklius keičia neapčiuopiami.
- Poreikis valdyti visas organizacijos dalis.
- Perėjimas nuo mokymo prie mokymosi.
- Perėjimas nuo vertės darbui prie vertės rezultatui.
- Pažangios ekonomikos pokyčių mastas bei tempas pastebimai išaugo, todėl atsirandančios naujosios ekonomikos charakteristikos reikalauja kitokio politikų, vadovų ir žinių darbuotojų mąstymo bei sprendimų priėmimo.

Perėjimas iš vienos ekonomikos į kitą yra sudėtingas procesas, kuris padidina riziką, konkurenciją, pokyčius. Tačiau tai suteikia ir galimybę aplenkti savo konkurentus bei sustiprinti kompetenciją. [1].

Vienas iš įtakingiausių vadybos teoretikų P. Druckeris pastebėjo, kad dėl didėjančio produktyvumo globalioje ekonomikoje iškyla multikultūrinės komandos (*multicultural*) bei globalūs tinklai su daugybe tarpininkų. Žinių ekonomikoje, organizacijos susiduria su tarptautine darbo pasidalijimo aplinka, kuri skatina organizacinį mokymąsi. Ši aplinka reikalauja "žinių srauto" sklaidimo palengvinimo tiek organizacijų viduje, tiek organizacijų tinkluose. [6].

Globali žinių ekonomika sukuria tam tikrą vertę (*wealth*) tiems, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai sugeba dalyvauti šiame procese. Didėjant globalizacijos tempui išaugo pajamų nevienodumas. Įvairūs analitikai teigia, kad ekonominė globalizacija nustumia į šalį tuos, kurie yra geografiškai nutolę ir

pilnai negali dalyvauti tarptautinėje prekyboje. Taip pat tuos, kurie neturi tam tikro raštingumo ar įgūdžių.

Kitas svarbus globalaus verslo aspektas yra informacinių technologijų revoliucija ir skirtingi įgūdžiai jas plėtojant bei naudojant. Informacinių technologijų revoliucija suteikė galimybę aktyviai komunikuoti “realiame laike” ir kurti virtualias erdves, kuriose apsijungę įvairių sričių specialistai gali priimti naudingus sprendimus.

“Naujoji gamybos paradigma” išreiškiama šiais pokyčiais:[1].

1. “Darbuotojas – darbui” (*worker to work*) – įprastinė industrinė ekonomika, komandinė hierarchija, nekintantis gamybos pobūdis.
2. Darbuotojas – darbuotojui (*worker to worker*) – grupinis darbas, orientacija ne į darbo atlikimą, o į rezultatus, grupinis sprendimų priėmimas. Organizacijose akcentuojama organizacinė kultūra, komunikaciniai sugebėjimai, horizontalūs ryšiai.
3. Darbuotojas – vartotojui (*worker to consumer*) – lanksti gamyba ir paslaugos, konkurencinga aplinka, labai trumpi paslaugų ir produktų gyvavimo ciklai reikalauja ypač gerų darbuotojų sugebėjimų ir organizacijos žinių bazės.

Vykstant greitai ekonominei globalizacijai vartotojams yra suteikiamas beprecedentis prekių ir paslaugų pasirinkimas bei begalinis naujų ir geresnių pasiūlymų rinkinys. Naujų paslaugų ir produktų kūrimo bei jų pateikimo rinkai laiko ciklas tampa vis labiau trumpesnis. Organizacijoms yra reikalinga kokybė, vertybės, inovacijos ir greitis, kuris užtikrina efektyvų sprendimų priėmimą. Šie faktoriai bus esminiai ir ateityje. Verslo organizacijos apibrėžimas „organizacijos žino kaip atlikti darbus” transformuojasi į „organizacijos žino kaip kurti naujus produktus gerai ir greitai”. *Industrijoje vyrausios aiškiai apibrėžtos ir specializuotos sritys, žinių ekonomikoje keičiasi į integruotus produktų - paslaugų - informacijos kompleksus, kurie yra lankstūs ir lengvai pritaikomi konkrečiam vartotojui.* Šie kompleksai išsiskiria savo funkcijų platumu. Žinių ekonomikoje produktų – paslaugų - informacijos kompleksai įgalina klientus dalyvauti virtualioje aplinkoje ir formuoja naujus informacinius įgūdžius.[1].

Žinių vadybos sąvokos priešistorė siejama su P. Drucker, kuris 1969 metais pirmasis panaudojo “žinių darbuotojo” sąvoką knygoje “The Age of Discontinuity“ . Šis autorius davė pagrindą naujam vadybos suvokimui, per kurį numatė artėjantį žinių vadybos dominavimą. Šis terminas dabar plačiai naudojamas apibūdinant darbuotojus, dirbančius žiniomis grįstuose ekonomikos sektoriuose ir turinčius specifinių žinių bei kompetencijų. [6].



Žinių darbuotojai charakterizuoja atsirandančią žinių ekonomiką, lyderystę joje, esminius jos iššūkius bei socialinį profilį. Vienas iš bendriausių žinių darbuotojų bruožų yra jų dalyvavimas kuriant ir naudojant žinias.

### 1.3. Tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą, jos priemonės ir jų trūkumai

Verslo strategija ir strateginė vadyba ilgą laiką buvo apžvelgiamos kaip koncepcija ir procesas, kurie sujungia organizaciją su jos aplinka. Dabartinė situacija ir reikšmingi aplinkos pokyčiai reiškia, jog tradiciniai strategijos ir strateginės vadybos būdai turi būti peržiūrėti. Nuo 1950-ųjų metų buvo žinomi įvairūs požiūriai į strateginę vadybą, ir kai kurie iš jų puikiai tarnavo tam tikroje eroje. Atėjus reikšmingai naujai – žinių ekonomikos erai, kuri prasidėjo vėlyvuose 1990-uose metuose, pasidarė akivaizdu, kad visi tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą turi trūkumų. Įprasti požiūriai tiesiog negali suprantamai kontaktuoti su kūrybiškumo prabangumu ir įvairumu, inovacijomis ir išradimais, kurie šiuo metu tik pasiekiami žinių sistematizuotos ekonomikos dėka ir kurie sukelia sparčius pakeitimus tradicinės industrijos ribose. [12].

#### 1.3.1. Strateginės vadybos tradicinių požiūrių evoliucija

Tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą yra pagrįsti analizės, priešasties ir stabilumo periodų pabrėžimu. Tai labai gerai derinasi su Niutono pasaulio mechaniniu modeliu ir Fajolo analitiniu požiūriu į vadybos funkcijas. Tai yra prezumpcija to, kaip analizės, patirties ir intuicijos kombinacija gali nuvesti prie patikimų ateities prognozių – aplinkos, kuri “toli nuo čia” ir kuri turi būti adaptuota.

Realybėje eros nėra griežtai apribojamos konkrečiu dešimtmečiu. Be to, daug garsių autorių, tokių kaip R. M. Grant, H. Mintzberg, aprašė šias eras sudėtingesniais arba nepaprastais būdais.

Ansofas, kaip vienas iš korporacinės strategijos naujas disciplinas kuriančių figūrų, **strategiją apibūdino** taip: “Strateginiai sprendimai yra pirmiausiai susiję su išorinėmis nei su vidinėmis organizacijos problemomis ir ypač su produktų visumos pasirinkimu, kurį organizacija sukurs, bei su visuomene, kuriai visa tai bus pateikta.

1970-ais metais dėmesys buvo nukreiptas į strateginę vadybą, ieškant resursų pelningumo. Verslas tiesiog daugiau nebegalėjo numatyti 5 metais į priekį kylančių rinkos galimybių pakeitimų nuo *planavimo* iki *balansavimo* ir įvairių verslo stiprybių ir silpnybių (taip vadinamoji SSGG analizė) grėsmių. 1980-ais metais akcentas buvo nukreiptas į konkurencinį organizacijos *pozicionavimą* per

industrijos struktūros ir konkurencijos analizę. Michaelis Porteris iš Harvardo Verslo Mokyklos nukreipė industrinės ekonomikos organizacijos prašymą analizuoti firmos pelningumo determinantus. Kompanijoms reikėjo įsikurti pačių patrauklių industrijų arba rinkų viduje kur jos turėjo siekti tapti verslo lyderėmis.

Vėlyvais 1980 ir 1990-ais konkurencijos dėl rinkos padėties pasiekimo suintensyvėjimo, nuvedė prie strateginės vadybos pokyčių. Kompanijos tobulino savo poreikius tam, kad būtų pirmos prieš konkurentus. Įvairūs autoriai, tokie kaip R. M. Grant, bylojo apie organizacijos resursus, pajėgumus ir kaip apie svarbiausią pelningumo šaltinį ir ilgo termino strategijos pagrindą. [12].

Per didelę konkurencija ir aukštos spartos strategijos tvirtino, kad viena organizacija pralenks kitą, jeigu ji geriau moka greitai ir pakartotinai sužlugdyti dabartinę situaciją, sukurdamą neprecedentinius ir neįprastus dinamiškus sugebėjimus, t.y. pakartotinai formuodama naujus, nors ir ne nuolatinis konkurencinius privalumus, pagrįstus skirtingų negu dabartiniai modeliai. Tokie autoriai kaip D'Aveni, M. Norman, identifikavo įvairius per didelės konkurencijos ir dinamiškų sugebėjimų principus ir teigė, kad korporacinė strategija turi koncentruotis daugiau vadovaujančios strategijos procesuose negu strateginiame pozicionavime.

Akivaizdu, kad naujos strateginės vadybos samprata yra reikalinga kūrybingai ir išliekančiai organizacijos sėkmei žinių ekonomikoje. Svarbiausia yra tai, kad naujojoje žinių ekonomikoje reikia naujo strateginės vadybos mąstymo ir organizacinių jos realizavimo priemonių. Tradiciniai požiūriai nėra visiškai pasenę, tačiau tik jų naudojimas yra netinkamas nuosekliai organizacijos veiklai ir išlikimui šiandieninėje žinių tinklų ekonomikoje.

Svarbu pabrėžti tai, kad tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą ir jos priemones nėra visiškai nesvarbūs arba nebevertojami. Yra situacijos kuriose pranašumo ir mokymosi požiūriai yra atitinkami, bet pagrindinė problema yra ta, kad šitie požiūriai, naudojami savarankiškai, yra neefektyvūs žinių sistematizuotoje aplinkoje. Nauji, strateginės vadybos požiūriai yra būtini, norint pašalinti esančius trūkumus. [12].

#### **1.4. Žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimui Europos Sąjungoje skirtos strategijos**

Europos Sąjunga plėtra – tai labai sudėtingas tiek kiekybinių, tiek ir kokybinių pokyčių procesas.

Pokyčių Europos Sąjungoje Būtinumą lemia daugybė problemų, kurių analizei ir sisteminimui yra skirti įvairūs mokslo darbai.

Pastebėta, kad per pastarąjį dešimtmetį Europos Sąjungoje išryškėjo dideli gebėjimai užtikrinti kiekybinį didėjimą. Tuo tarpu kokybinės raidos srityje Europos Sąjungoje išryškėjo daug sunkumų ir anksčiau neižvelgtų problemų. Dėl šios priežasties būtent Kokybinei Europos Sąjungos raidai turi būti skiriamas prioritetas dėmesys: galima teigti, jog Europos Sąjungos perspektyvas iš esmės lemia kaip tik žiniomis grindžiamos visuomenės bei žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimas.[18].

Siekiant Europos Sąjungoje sukurti žiniomis grindžiamą ekonomiką, yra būtina įgyvendinti kompleksines priemones, kurios leistų užtikrinti *visuotinę ekonomikos augimą technologijų pažangos pagrindu*. Tokių priemonių tarpe ypač išskirtinos šios:

- Priemonės, skirtos racionaliai specializuoti kiekvieną nacionalinę ar regioninę ekonominę sistemą.
- Priemonės, skirtos kurti taip vadinamas „oazes“, suvokiant, jog tokiomis „oazėmis“ yra laikytinos specializuotos ekonominės sistemos, kuriose yra sudaromos ypač palankios teisinės, socialinės ir kitokios sąlygos plėtoti tam tikrą konkrečią ekonominę veiklą, kuri būtų nukreipta į spartų pridedamosios vertės didėjimą.
- Priemonės, skirtos kurti ir plėtoti įvairaus pobūdžio klasterius, tame tarpe klasterius, skirtus užtikrinti mokslo ir technologijų pažangą, ypač aukštųjų technologijų pagrindu.
- Priemonės, skirtos ateityje, visos Europos Sąjungos mastu, kurti regioninius, tarp regioninius bei tarptautinius klasterių tinklus, taip pat ekonominių „oazių“ tinklus.[18].

Klasterių, jų tinklų, taip pat „oazių“ idėja, orientuota į regioninių ekonomikų specializacijos racionalumą, yra labai perspektyvi kuriant Europos Sąjungoje žiniomis grindžiamą ekonomiką. Beje, šios idėjos įgyvendinimas turėtų būti grindžiamas universaliuoju „naujos kokybės sukūrimo“ principu, numatant parengti ir realizuoti atitinkamas į integraciją ir į sintezę orientuotas strategijas. [21].

Į integraciją, orientuotų strategijų prasmė yra užtikrinti įvairių regioninių ekonomikų bei skirtingų ekonomikos sektorių aukštą efektyvumą ir konkurencingumą tiek vieningoje Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje, tiek globaliose rinkose.

Į sintezę orientuotų strategijų prasmė yra pasiekti, kad pagrindiniai ekonomikos sektoriai visos Europos Sąjungos mastu funkcionuotų kaip nedalomos vieningos sistemos. Kiekvienas toks sektorius, kaip sistema, turėtų pasižymėti labai aukštu technologijų pažangos lygiu ir turėtų būti lyderis atitinkamoje srityje viso pasaulio mastu.

Europos Sąjungos tolimesnės plėtros sąlygomis turi būti įgyvendinamos nuostatos į tai, kad:

- Į integraciją orientuotose strategijose būtų sprendžiamos nacionalinių, regioninių bei sektorių ekonominių sistemų modernizavimo bei konkurencingumo didinimo problemos.

- Į sintezę orientuotose strategijose būtų sprendžiamos problemos, skirtos sukurti vieningą ir nedalomą žiniomis grindžiamą visuomenę ir žiniomis grindžiamą ekonomiką visoje Europos sąjungos erdvėje.[18].

Tolimesni moksliniai tyrimai bei praktiniai darbai, skirti žiniomis grindžiamos visuomenės ir žiniomis grindžiamos ekonomikos sukūrimo Europos Sąjungoje strategijoms, yra labai perspektyvūs ir svarbūs.

### 1.5. Sisteminio strateginio valdymo sistema

Prieš tai, aptarti tradiciniai požiūriai į organizacijas kaip į mechanizmus leido suprasti, kad jos nuolat bando tapti stipresnėmis, kad pranoktų savo konkurentes. Tačiau aplinka, kurioje jos egzistuoja, nuolat keičiasi kartu su evoliucijos vystymusi, taigi kova yra nuolatinė, o šėlstančioje aplinkoje, pasižyminčioje revoliucinėmis permainomis, yra akivaizdžiai neefektyvu tik bandyti dirbti kuo sunkiau. Organizacijos turėtų stengtis veikti skirtingai, t.y. stengtis atrasti save iš naujo su revoliucinės vertės pasiūlymais. Pasiūlymai turėtų būti paremti naujos pramonės konfigūracijomis, tačiau organizacijos turėtų suprasti, kad jų egzistuojančio verslo modeliai vis dar gali gyventi evoliucinį gyvenimą.[12].

**Strateginio valdymo iššūkis** yra sukurti struktūrą, kuri leistų suprasti, kaip atsiranda nauji įstatymo lygmenys (naujoviški verslo modeliai ir naujos pramonės), ir kaip jiems galima leisti atsirasti iš sudėtingų, tariamai chaotiškų sąveikos modelių sociokultūrinėse verslo sistemose. Be to, yra svarbu suprasti šių staiga pasirodančių verslo modelių ypatybes, jų sugebėjimo atsikurti po sutrikimo ir jų gebėjimo išlaikyti save požiūriu. Kaip teigia Normanas, nuolatinis egzistuojančio verslo modelio tobulinimas dažnai tampa spąstais, per kuriuos kompanijos nemato, kad žaidimo taisyklės keičiasi greičiau nei pati kompanija, ar kad žaidimas apskritai pasikeitė. Kaip buvo teigiama prieš tai, naujoji strateginio valdymo paradigma dabar tampa *sisteminiu strateginiu valdymu: organizacinių vertybinių pasiūlymų formavimas per sisteminės organizacinės galimybes*.

Organizacijos vaidmuo dabar keičiasi nuo vertybes suteikiančio organizmo tam tikrose pramonės vertybių grandinėse iki vertybių kūrimo, kuris gali privesti prie naujų pramonės konfigūracijų, organizatoriaus.

Gali kilti klausimas – kodėl taip pabrėžiama kliento vertybinių pasiūlymų formavimas bei vertybinių tinklų formavimas šių pasiūlymų sukūrimui ir pateikimui? Atsakymas būtų toks – ekonomijos žinojimo dėka tapo įmanoma suskaldyti tradicinius pramonės veiklos ir lėšų kompleksus.

Tai dažnai vadinama vertybinių grandinių ir tinklų „dekonstrukcija“ ar „detarpininkavimas“. Atsirado sparčios skirtingos pramonės ir pasaulinės rinkos, žinios ir sugebėjimai, taigi dabar galima kūrybingai ir interaktyviai iš naujo sudėti (ar suformuoti) veiklas, kurios buvo išskaldytos ar išformuotos į naujus modelius. [12].

### **1.5.1. Sisteminių strateginių žinių ryšio supratimas**

Žinių ekonomikoje sėkmingas sisteminis valdymas priklauso nuo efektyvaus žinių panaudojimo sociokultūrinėse verslo sistemose. Žinias atpažįsta praktikuojantys verslininkai ir akademikai, kaip vieni iš svarbiausių naujovių ir klientų vertybinių pasiūlymų šaltiniai, atsirandantys iš individualaus, organizuoto ir kolektyvinio žinių kūrimo ir panaudojimo. Kol seniausia išlikusi žinių valdymo teorija ir jos pritaikymas didžiausią dėmesį skiria organizacijai ir jos konkurencinių privalumų gerinimui, didėja poreikis perkelti šį dėmesį į sociokultūrinę verslo sistemą. Reikia suprasti ir leisti, kad žinių kaupimas ir naudojimas sustiprintų sociokultūrinės verslo sistemos dinaminis gebėjimus. [17].

Šios dalies tikslas yra parodyti tris praktines sistemas kaip pagrindą bandant suprasti sisteminių strateginių žinių ryšius. Šios trys sistemos yra:

- Sisteminių strateginių žinių spragų atpažinimas.
- Pagrindinės sisteminio žinių valdymo sistemos dimensijos.
- Žinių kūrimo proceso verslo sistemoje struktūra.

#### *Sisteminių strateginių žinių spragų atpažinimas*

Logiška seka egzistuoja tarp strategijos ir žinių: iš vienos pusės, strateginės spragos reguliariai atsiranda organizacijoms ar visoms verslo sistemoms kai jos susipainiojama tarp to, ką jos turėtų daryti (prisitaikyti, keistis) ir to, ką jos šiuo metu gali padaryti, o tai reikalauja „naujų“ žinių adaptuotoms dinaminėms galimybėms. Iš kitos pusės, pačios žinios yra tokios dinamiškos ir plintančios organizacijos ribose ir už jų, kad tai dažnai išvysto varomąją jėgą atpažinti strategines spragas ir kurti naujus strateginius takus.

Spraga tarp dabartinių verslo sistemos dinaminų galimybių ir to, kas būtina ateities strateginiam tamprumui, rodo sisteminės strategijos spragą. Dinaminės galimybės, reikalingos ateities strateginiam tamprumui, rodo, kokių reikia žinių (be kitų dalykų), o lyginant su egzistuojančia žinių baze, rodo, kokių žinių trūksta verslo sistemai. Akivaizdu, kad tokios spragos gali būti tikslesnės kai kuriose verslo sistemos dalyse, ne būtinai visose vienodai.

#### *Pagrindinės sisteminio žinių valdymo sistemos dimensijos*

G. Probst ir kt. siūlo žinių valdymo sistemos pagrindines dimensijas, kurie gali būti naudojami sisteminių strateginių žinių ryšiui suprasti.[25].

Reikia pabrėžti keletą svarbių dalykų:

- Žinių valdymas tam tikro verslo sistemoje turi būti integruotas į bendrą sistemos strategiją, vadovaujant pagrindinei sistemos organizacijai (-oms).
- Žinių valdymas yra visą sistemą apimanti užduotis ir jis turi būti įdiegtas sisteminiuose procesuose, struktūrose ir kultūroje.
- Sistema iliustruoja vidinį ratą, kurį sudaro žinių atpažinimas, įgijimas, vystymas, perdavimas, išsaugojimas ir panaudojimas. Išorinį ciklą sudaro visos minėtos veiklos plius tikslų nustatymas ir išmatavimai.
- Kadangi dėl skirtingų reikalavimų įvairiuose verslo tinkluose gali nebūti vieno teisingo žinių valdymo modelio, paprastas vertinimo kriterijus bet kokiai sisteminei žinių valdymo sistemai yra jos efektyvumas.

Valdymo sistema, kurią apibūdino G. Probst ir kt. buvo pritaikyta daugybėje kompanijų. Pagrindines dimensijas sudaro: iš vienos pusės, tikslų nustatymas, elementų perkėlimas ir išmatavimas, o iš kitos pusės, skaidrumo kūrimas, žinių generavimas ir dalijimasis jomis, o taip pat ir žinių bazės panaudojimas ir išsaugojimas.

G. Probst ir kt. sukurta valdymo sistema turi šias pagrindines dimensijas:[25].

*Žinių uždaviniai* duota kryptį valdymo veiklai. Jie nustato, kurios žinios nurodo strategiškai svarbius išteklius ir kokie sugebėjimai turėtų būti plėtojami. Šie uždaviniai gali būti normatyvinės, strateginės ar operatyvinės kilmės.

*Žinių nustatymas* yra egzistuojančių žinių, prieinamų viduje ir išorėje, išsaugojimas. Mes dažnai pastebime, kad mes visiškai nežinome, kurios žinios yra prieinamos. Nėra aišku, kokie ekspertai yra prieinami ir kur jie yra, nei kokius įgūdžius galima įgyti ar kokios patirtys jau įgytos ir iš kur. Rekonstravimas, prastas valdymas ir pergaminimas dažnai visai nepadedą padidinti skaidrumą, ir žinios yra nesąmoningai prarandamos.

*Žinių įsisavinimas* dažnai naudojamas ateities gebėjimams sukurti. Tai vyksta greičiau vidinio potencialo ir augimo būdu. Patyrusių kolegų ar visų komandų perėmimas ir integracija (dažnai bendromis pastangomis, pvz., kooperacinėmis struktūromis ar per visišką organizacijos ar instituto integraciją) reiškia visas galimybes įgyti žinias.

Svarbiausia *žinių vystyme* yra naujų galimybių, naujų produktų, geresnių idėjų ir veiklą skatinančių procesų kūrimas. Žinių plėtojimą sudaro visokio tipo pastangos, kuriose valdymas tyčia domisi produkcija ar dar neegzistuojančių vidinių ir išorinių galimybių kūrimu.

*Žinių dalijimasis ir perdavimas* yra svarbiausia sąlyga izoliuotos prieinamos patirties, naudingos visai organizacijai, kaupimui. Pagrindiniai klausimai yra, kas žino ar turėtų žinoti ką ir kaip? Ir, kam aš galėčiau palengvinti žinių perdavimo procesą? Ne visi privalo žinoti viską, bet ekonominis darbo pasidalijimo principas reikalauja prasmingo žinių dalijimosi ir perdavimo apimtys apibūdinimo ir kontrolės.[25].

Žinių panaudojimas, kitaip tariant, produktyvi organizacijos žinių eksploatacija institucijos naudai, yra žinių valdymo uždavinys ir tikslas. Sėkmingas pagrindinių žinių atpažinimas ir paskirstymas nereiškia, kad jų naudojimas kasdieniame versle yra garantuotas. Galų gale kolegos noras dalintis žiniomis su kitais turi būti papildytas kitų kolegų noru naudoti tas žinias. „Nepažįstamų“ žinių naudojimą apriboja aibė barjerų. Kai kuriems žmonėms atrodo, kad „kieno nors kito“ žinių ir įgūdžių panaudojimas yra „nenatūralus veiksmas“, kurių jie kur įmanoma bandys išvengti. „Įrodytų“ tvarkų išsaugojimas suformuoja saugumo mechanizmą, kuris saugo individą nuo dominavimo ir išlaiko jo tapatybę.

Jau įgyti įgūdžiai nėra automatiškai prieinami naudojimui ateityje. Numatytas patirties *išsaugojimas* reikalauja vadovavimo pastangų. Tiesą sakant, šiandien daug organizacijų skundžiasi, kad, pavyzdžiui, po pertvarkymo jie prarado dalį savo atminties. Ši *organizacijos pažinimo rizika kolektyvinės amnezijos* forma yra dažnai paremta neapgalvotu neoficialių sistemų, kurios kontroliuoja svarbius, bet nedažnai tiriamus procesus, žlugdymu. Tolesni pažinimo praradimai gali atsirasti dėl svarbių darbuotojų pertekliaus ar nepakankamos vystymosi veiklos.[25].

Organizacinių žinių išmatavimas ir įvertinimas yra vienas svarbiausių iššūkių, su kuriais šiuo metu susiduria žinių valdymas. Žinių vadybininkai, priešingai nei finansų vadybininkai, negali pasikliauti išbandytomis ir patikimomis indikatorių ir matavimo procedūrų kategorijomis, o turi kasti naują dirvą. Valdymo ratas gali užsidaryti ir galima bus kalbėti apie tikrą žinių valdymą tik tuomet, kai bus supaprastintas pagrindinių žinių valdymo procesų apimtys.

#### *Žinių kūrimo procesas verslo sistemoje*

Organizacijos ir sociokultūrinės verslo sistemos, kurios sudaro jos dalį, egzistavimo prasmė yra betarpiškai kurti žinias ir paversti šias žinias į sociokultūrinę vertę. Žinios ir sugebėjimas sukurti ir naudoti tokias žinias yra svarbiausi verslo sistemos egzistavimo ir jos išsilaikymo šaltiniai. Įvairūs

autoriai, tokie kaip I. Nonaka, P. Drucker, G. Probst žinias laiko svarbiausiais ištekliais šiandieninėje ekonomikoje. Nonaka ir Takeuchi siūlo žinių kūrimo modelį organizacijai, ar verslo sistemai.[20].

Minėtoje žinių kūrimo sistemoje žinios yra kuriamos per SECI spiralę, kuri tęsiasi per keturis virtimo modelius tarp numanomų ir aiškių žinių:

- 1) Socializacija (nuo numatomų žinių iki numanomų žinių).
- 2) Įkūnijimas (nuo numanomų žinių iki aiškių žinių).
- 3) Kombinacija (nuo aiškių žinių iki aiškių žinių).
- 4) Kultūros elementų įgijimas (nuo aiškių žinių iki numanomų žinių).

Žinios yra kuriamos sąveikaujant individams verslo sistemoje su skirtingo pobūdžio žiniomis. Per šį „socialinio virsmo“ procesą numanomos ir aiškios žinios išsiplečia kokybiškai ir kiekybiškai.

## **1.6. Strateginio valdymo įrankiai žinių ekonomikoje**

21-o amžiaus žinių sistemos ekonomika reikalauja skirtingų strateginio valdymo įrankių, bet ne žinomų iš industrinės eros. Prieš tai dalyje apžvelgiau naujas verslo sistemų ir žinių varomų sociokultūrinių verslo sistemų supratimo struktūras bei aptariau požiūrius į naujų verslo modelių vystymąsi. Šios struktūros ir požiūriai suteikia sudėtingesnės sisteminio strateginio valdymo žinių ekonomikoje užduoties abstraktų aiškumą. Kita problema yra susijusi su tinkamais įrankiais, arba metodologijomis, kurios galėtų būti sukurtos ir pritaikytos šiam tikslui. Tradiciniai analitiniai strateginio valdymo įrankiai yra gerai žinomos industrinės analizės, vertybinės grandinės analizės, ištekliams paremto požiūrio, verslo proceso pertaikymo ir verslo modelio technikų „5 jėgų“ modelis. Kaip pastaruoju metu yra suprantama, šie įrankiai turi didelių problemų tvarkantis su sisteminio strateginio valdymo žinių ekonomikoje poreikiais, ir jie turi būti papildyti naujais įrankiais. [12].

### **1.6.1. Strateginio valdymo įrankiai skirti žinių valdymui ir naujovėms verslo sistemose**

Sisteminės žinios yra slypinti jėga, leidžianti vystytis naujiems verslo modeliams žinių ekonomikoje. Jeigu žinių valdymo struktūra parodė žinių spragos atpažinimo „ką“, žinių valdymo sistemą ir žinių kūrimą (SECI modelį), tai žinių valdymo „kaip“ gali iliustruoti šioje dalyje pristatomi įrankiai. [12].



- **Klientų žinių valdymas**

Klientų žinių valdymas reiškia žinių valdymą iš *klientų*, t.y. žinių, kurias turi klientai. Valdydama savo klientų žinias, organizacija gali užfiksuoti rinkos galimybes greičiau nei jos konkurentai, konstruktyviai mesti iššūkį tradiciniams verslo vykdymo būdams ir daug greičiau sukurti naujas vertybes organizacijai, jos tarpininkams, verslo sistemai, o ypač savo klientams.

- **Veiklos bendruomenės**

Veiklos bendruomenės yra žmonių, neoficialiai susijusių su tradicinėmis ribomis bendra kompetencija, grupės, interesai ir abipusės firmų fizinės (susitikimai akis į akį) ar virtualios (pvz., elektroninių laiškų sistema) aistros. Veiklos bendruomenės papildo egzistuojančias organizacines ir tinklines struktūras ir sužadina žinių dalijimąsi, mokymąsi ir už organizacijos ribų vykstančius pokyčius.

Pavyzdžiui, ir Pasaulio Banke, ir Amerikos valdymo sistemose vyriausioji valdybos taryba nustato ir remia veiklos bendruomenes. Palaikymo komandos padeda joms vystytis ir koordinuoja įprastas bendruomenės konferencijas, žinių mugės, bibliotekų paslaugas ir techninę paramą. Korporacinis universitetas taip pat yra būdas inicijuoti ir koordinuoti veiklos bendruomenes didesnėje žinių valdymo sistemoje organizacijai ar verslo sistemai.[12].

- **Tinkliniai inkubatoriai**

Pagrindinis skiriamasis sistemos inkubatoriaus bruožas yra tas, kad jis turi mechanizmus, puoselėjančius partnerystę tarp pradedančių komandų ir kitų verslo vienetų. Taip jie palengvina žinių ir talento srautą kompanijose ir jų santykiuose. Inkubatoriai naudoja tinklą, suteikdami pradedančioms kompanijoms lengvatinį priėjimą prie potencialių partnerių ir patarėjų. Dvi pagrindinės charakteristikos yra, kad a) tinklas yra įsitvirtinęs ir b) tinklas tiesia kelią link lengvatinio priėjimo, bet ne išskirtinio elgesio.

Tinkliniai inkubatoriai sujungia dviejų skirtingų pasaulių – stambių organizacijų masto ir užmojo bei mažų rizikos kapitalų verslininkų jėgos – naudas. Tačiau yra ir spąstų: jungimasis į tinklą gali būti daugiau šūkiu nei tikrove, o inkubatorius gali kliudyti pradedančių verslininkų varomajai jėgai paimant per daug maržos ir nustatant griežtas taisykles. Verslininkai, kuriems labiau patinka viską daryti patiems, gali būti lengvai sužlugdyti organizacijoje, kuri tikisi glaudžių ryšių.

Dvi organizacinės veiklos padeda vadovams išvengti tinklinių inkubatorių spąstų, būtent portfelio strategija ir tinklo projektas.

- *Portfelio strategija*: gerai veikiantys tinkliniai inkubatoriai sukuria panašių kompanijų ir patarėjų rinkinį. Sudarius giminingų strateginių partnerių sąrašą, tradicinių konglomeratų problemos su plataus asortimento rinkiniais gali būti išvengtos.
- *Tinklo projektas*: norint įtvirtinti tinklą, uždavinys yra sukurti sąsajas ir santykius, kurie yra sutvirtinami su inkubatoriais, o ne su tam tikrais individais. Tai galima padaryti sudarant oficialius ryšius su išoriniais ekspertais, planuojant reguliarius susitikimus, įdiegti ekonominius paskatinimus ir samdant specializuotus brokerius.[12].

- **Organizacinių žinių auditas**

Pagrindinis žinių audito įrankio apribojimas yra tas, kad jis rodo (nuo pat pirmo žingsnio), kad galima aiškiai išreikšti trokštamą ar numanomą strategiją, kas vėliau suformuoja progreso link žinių strategijos pagrindą. Tokiose verslo sistemose, kurios pačios save organizuoja, strategija dažnai yra strateginio tikslo rezultatas, kylantis iš verslo modelio perkūrimo, pagrįsto naujomis žiniomis, o ne atvirkščiai. Nepaisant to, žinių auditas pristato loginę žingsnių seką periodiškai tikrinant verslo sistemos žinių strategiją, turint omeny jos mąstymo ribotumą. [12].

- **Žinių kūrimo SECI modelis**

SECI (Socializacija – Įkūnijimas – Kombinacija - Elementų įgijimas) modelis gali būti taikomas kaip įrankis kuriant žinias. Organizacija ar verslo sistemas kuria žinias per numatomų ir aiškių žinių sąveikas, kas yra vadinama žinių virsmu. Šių abipusių santykių supratimas ir įtakojimas yra raktas į žinių kūrimo proceso supratimą. Kaip jau buvo minėta, organizacija kuria žinias per SECI proceso žinių spiralę. Ar SECI procesas sukels žinių didėjimą ar mažėjimą, priklauso nuo sąveikos polinkio į žinių virsmą.

Faktoriai, kurie nustato organizacijos žinių virsmo tempą, buvo atpažinti kaip: žinių vizija, organizacinė forma, paskatinimų sistema, korporacinė kultūra ir organizacinės rutinos bei vadovavimas.

- *Žinių vizija*. Žinių vizija nustato firmos misiją ir teritoriją ir apibrėžia vertybių sistemą, kuri įvertina, patvirtina ir nustato siekiamų, kuriamų ir išsaugomų žinių rūšis ir kokybę. Organizacijai yra svarbu turėti žinių viziją, kuri peržengia egzistuojančių produktų, divizijų, rinkų, organizacijų ir pramonijų ribas, bet kartus ir leidžia organizacijai susitelkti ties tam tikra teritorija.
- *Organizacinė forma*. Tai, kaip yra konstruojama ir formuojama organizacija ir verslo sistema, gali paskatinti ar sutrukdyti funkcinėms SECI proceso sąveikoms. Pavyzdžiui, buvo pademonstruota, kad elementų įsisavinimas ir socializacija duoda daug įdirbio

funkciniams departamentams, o įkūnijimas ir kombinacija duoda daug įdirbio projektų komandoms.

- *Paskatinimų sistema.* Kadangi dalijimasis numanomomis žiniomis gali sumažinti tikrojo žinių savininko vertę, visai įmanoma, kad toks individas gali nebendradarbiauti įsisavinat jo/jos numanomas žinias. Tokiu atveju, yra svarbu turėti paskatinimų sistemą, kurios motyvuoja individus dalintis savo žiniomis. Pasitenkinimas, kad gali sugebėti kažką sukurti, gali būti puiki paskata. Draugų pripažinimas ir priklausymo jausmas taip yra svarbios paskatos individui, kad šis prisidėtų prie organizacijos, kuriai jis/ji priklauso.
- *Korporacinė kultūra ir organizacinės rutinos.* Organizacijos santykinis efektyvumas kyla iš „organizacijos specifinių kalbų ir rutinų“ kūrimo, kuris sustiprina pačią žinių veiklą ir padeda užtikrinti jos veiksmingą valdymą. Tai, kaip organizacijos nariai žiūri į žinias ir žinių kūrimo procesą ir kaip jie sąveikauja, labai veikia žinių virsmo spartą. Pavyzdžiui, organizacijos narių meilė, rūpestis, pasitikėjimas ir atsidavimas vieni kitiems yra svarbūs, nes jie suformuoja žinių kūrimo pagrindą. Tačiau organizacija tuo pat metu yra linkusi į nepaslankumą, ir jai yra sunku nukrypti nuo senų patirčių nustatyto kurso. Todėl dabartinės galimybės gali ir paskatinti, ir suvaržyti ateities mokymąsi ir firmos veiksmus, o pagrindinės galimybės gali pavirsti „pagrindiniais kietumais“.
- *Vadovavimas.* Vadovavimas duoda organizacijai norą ir direktyvą, kurių negalima rasti rinkos galiose. Vadovai veikia žinių virsmo tempą, sukurdami žinių viziją, konstruodami žinių architektūras ir puoselėdami organizacijos ir verslo sistemos kultūrą. Šiame procese yra labai svarbus vadybininkų vaidmuo, kurie yra vertikalių ir horizontalių žinių srautų susikirtimo vietose organizacijose ir už jų ribų. „Padalintas vadovavimas“, kur kiekvienas narys gali būti lyderis, priklausomai nuo konteksto, yra svarbiausia.[12].

- **„Rimtas žaidimas“ kaip priemonė sustiprinti dalijimąsi žiniomis ir naujoves**

Roos ir Victor siūlo „rimto žaidimo“ įrankį sustiprinti žinių dalijimuisi ir strategijų atnaujinimui.

Rimtas žaidimas (tariamasis, įsivaizduojamas) nurodo tikslingą socialinę dinamiką tarp organizacijos ir verslo sistemos narių, iš kurių kyla tikroji strategija. Jo pagrindinis bruožas yra sudėtinga sąveika tarp trijų strateginės vaizduotės tipų, būtent, vaizduojamosios, kūrybinės ir iššaukiančios vaizduotės, kurios baigiasi trimis kritinio strategijos kūrimo elementais:

- a) Žinių, surinktų iš analizės ir patirties, konstrukcija.
- b) Dalijimasis prasme, atsirandančia iš tų žinių.

c) Pripažinimo, įsisavinančio naujas žinias, transformacija.

Žmogaus vaizduotė kaupia idėjas ir konstruoja abipuses žinias. Pokalbis apie „kas jeigu“ ir „tarkim“ yra kuriamas bendravimui ir dalinimuisi prasme, o socializacija vysto naują atpažinimą ir atsidavimą. Idėjų reikšmėmis dalinamasi per pvz., istorijų pasakojimą ir satyrinius pavyzdžius, kurie ypač tinka vaizduojamajai strategijai ir naujo verslo modelio formavimui sociokultūrinio verslo sistemose.[12].

Žinių ekonomika su savo didesnių sisteminio tinklo galimybių už tradicinės industrijos ir organizacijos ribų manifestacija, reikalauja naujų strateginio valdymo įrankių. Tradicinių strateginio valdymo įrankių trūksta greitai besikeičiančiose pramonėse ir verslo modelių perkūrimo. Sisteminio strateginio valdymo įrankiai leidžia atsirasti naujiems verslo modeliams, o taip pat naujiems organizacijos žinių gamtovaizdžiams ir pramonėms. Tokie įrankiai ir jų panaudojimas yra pagrįsti garsiniu verslo modelių perkūrimo, žinių valdymo organizacijose ir verslo sistemose, skirtingų valdymų įvairiose verslo sistemos evoliucijos fazėse atpažinimo ir sisteminių rezultatų lentelių ir organizacijų balanso charakteristikų dimensijų ir metodologijų supratimu. Vadovavimas ir vadybininkų ypatybės yra ypač reikalingi sėkmingam tokių įrankių panaudojimui ir visam sisteminiam strateginiam valdymui.

## EUROPOS SAJUNGA IR LISABONOS STRATEGIJA

Europos Sąjunga (ES) buvo įkurta 1950 metais, jos idėjinės ištakas sudaro pokarinis stabilumo ir ekonominio atsinaujinimo siekis. Iš pradžių ES jungė šešias valstybes, kurios bendradarbiavo visų pirma ekonomikos ir prekybos srityse, ilgainiui augo ne tik ES šalių-narių skaičius, bet ir plėtėsi jų bendradarbiavimo sritys.

Prasidėjus paskutiniam XX a. dešimtmečiui, du dideli įvykiai pradėjo keisti ekonomikas ir gyvenimo būdą visame pasaulyje, įskaitant Europą.

Vienas iš jų buvo globalizacija: didėjant viso pasaulio ekonomikų tarpusavio priklausomybei atsirado "pasaulio ekonomika". Antrasis buvo technologine revoliucija - interneto ir naujų informacijos ir ryšių technologijų atsiradimas.

Technologinė revoliucija subrandino ir daugiausia naudos iš jos gavo Jungtines Valstijas ir jų ekonomika. Verslas internetu pagerino Amerikos bendrovių efektyvumą ir produktyvumą. 1995-2001 m. JAV ekonomika augo vidutiniškai 3,6% per metus - daug sparčiau nei Europos, kurios metinis augimo vidurkis tuo pačiu laikotarpiu buvo 2,4%. Europos bendrasis vidaus produktas (BVP) vienam žmogui sudaro tik 69% Jungtinių Valstijų BVP, o vidutinis darbo našumas Europoje - 78% Amerikos darbo našumo. [15].

Prieš pristatant Lisabonos strategijos pagrindinius elementus ir įgyvendinimo priemones, verta aptarti jos atsiradimo motyvus. Vienas iš svarbiausių pačioje strategijoje nurodomų motyvų yra santykinai prasta ES ekonomikos būklė XX a. pabaigoje lyginant ją su JAV ekonomika. Konkrečiai pateikiami tokie rodikliai kaip BVP vienam gyventojui, užimtumas bei produktyvumas, kuriais ES atsilieka nuo JAV. Be to, pabrėžiama, jog ES taip pat atsilieka ir verslumu, inovacijomis ir technine pažanga. Atsilikimas nuo JAV bei poreikis šį atsilikimą mažinti yra vienas iš pagrindinių motyvų, kuriuo grindžiamos siūlomos struktūrinės reformos, skirtos sudaryti geresnes sąlygas rinkai veikti (pavyzdžiui, mažinti įėjimo į rinką kliūtis, sudaryti sąlygas lankstesniems darbo santykiams ir pan.). [24].

Žvelgiant į ES vykstančius integracijos procesus, taip pat galima teigti, jog Lisabonos strategijos priėmimas turi ir svarbią politinę reikšmę, bandant suteikti postūmį tolesnei integracijai. 1999 m. įvedus eurą bei aiškėjant ES plėtros perspektyvoms, ES darbotvarkėje iškilo poreikis naujam projektui, galinčiam sutelkti ES valstybes nares ir interesų grupes, o siekis kelti ES konkurencingumą, kad ir kaip plačiai jis būtų formuluojamas, gerai atitinka tokį poreikį. Be to, Lisabonos strategijos rengimo metu (2000 m.) ES ekonomika augo gana sparčiai, nepaisant santykinai didelio nedarbo bei

kai kurių kitų už JAV prastesnių rodiklių. Gera ekonominė padėtis taip pat suteikė tinkamą progą ekonominiams reformoms, kurioms dažnai yra reikalingi papildomi ištekliai.

Per pastaruosius 50 metų buvo padaryta nepaprasta pažanga, tačiau Europa negali sustoti besikeičiančiame pasaulyje. Todėl prieš penkerius metus valstybių ir vyriausybių vadovai pasirašė ambicingą pokyčių programą. Jie įsipareigojo padaryti Europos Sąjungos žiniomis grindžiamą ekonomiką pačia dinamiškiausia ir konkurencingiausia pasaulyje, pajėgią darniai augti, sukuriant daugiau ir geresnių darbo vietų, stiprinant socialinę sanglaudą ir saugant aplinką. [19].

Dar iki 2000 m. ES vadovai puikiai suprato, kad siekiant konkuruoti su JAV ir kitomis svarbiausiomis pasaulio valstybėmis, reikia nuodugniai modernizuoti ES ekonomiką. Tais pačiais metais kovo 23-24 d. Europos Vadovų Tarybos patvirtinta Lisabonos strategija nustatė naują strateginį tikslą Europos Sąjungai siekiant padidinti užimtumą, sustiprinti ekonomines reformas ir socialinę sanglaudą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje. Paprastai Lisabonos strategija apibūdinama nurodant jos pagrindinį tikslą – *per dešimtmetį Europos Sąjungą paversti „konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kurioje darni ekonominė plėtra būtų suderinta su didesniu ir geresnės kokybės užimtumu ir tvirtesne socialine sanglauda*”. Siekdama šio tikslo Taryba susitarė dėl bendrų užimtumo tikslų bei moterų užimtumo tikslų iki 2010 metams, kurie atspindi Europos demografinę iššūkį.

Šiandien matome, kad pažangos buvo pasiekta tik iš dalies. Nors Europos atgimimui yra sudarytos daugelis pagrindinių sąlygų, Europos ir nacionaliniu lygiu nebuvo dedama pakankamai pastangų. Tai nėra vien tik sudėtingų ekonominių sąlygų problema nuo to laiko, kai buvo pradėta Lisabonos strategija – tai yra perkrautos politinės darbotvarkės, nesėkmingo koordinavimo ir kartais susikertančių prioritetų rezultatas. Todėl kai kurie mano, kad turėtume atsisakyti uždavinių, kurie buvo iškelti prieš penkerius metus. Komisija tam nepritaria. Sunkumai, su kuriais susiduriame, yra dar labiau neatidėliotini dėl senstančių gyventojų ir visuotinės konkurencijos. Jeigu papildomai nebus sustiprinti įsipareigojimai juos įvykdyti, ir nebus sutelktas dėmesys, greitai bus suabejota Europos visuomenės, pensijų, gyvenimo kokybės modeliu. [16].

Iššūkiai pasirodė stipresni nei manyta prieš prasidedant pasaulio ūkio sulėtėjimui. Kadangi pažanga pasiekta tik iš dalies, todėl 2004 metų kovo mėnesį Europos Vadovų Taryba Briuselyje pakvietė Komisiją įsteigti Europos užimtumo darbo grupę ir atlikti nepriklausomą detalų pagrindinių iššūkių susijusių su užimtumo politika vertinimą ir nustatyti praktines reformų priemones, kurios gali turėti tiesioginį ir betarpišką poveikį valstybių narių gebėjimams įgyvendinti peržiūrėtą Lisabonos strategiją ir pasiekti jos tikslus ir užduotis.

Aukšto lygio darbo grupė vadovaujama buvusio Nyderlandų ministro pirmininko Wim'o Kok'o nustatė, kad ES gresia pavojus, jog iki 2010 metų nustatyti Lisabonoje tikslai gali būti nepasiekti. Jo vadovaujamos grupės ataskaita dėl Lisabonos strategijos pasiekimų konstatavo akivaizdžius faktus: „pasiekimų labai mažai, strategijoje iškelta labai daug tikslų, suformuluota nemažai prioritetų ir visa tai dar labiau "užvelta" garsiuoju eurosajunginiu popierizmu ir politiniu korektiškumu“. Ši ataskaita nebuvo itin konstruktyvi, tačiau pasitarnavo kaip nebloga įžanga Lisabonos strategijos atnaujinimui. [11].

Kaip paskelbė Komisijos Prezidentas Chosė Manuelis Barozas, *esminis atnaujintosios Lisabonos strategijos tikslas* yra paspartinti ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimąsi. Įgyvendinus strategiją tikimasi, kad ekonomikos augimas paspartės iki 3 proc. (šiuo metu ES ekonomika auga apie 1 proc.) ir bus papildomai sukurta 6 mln. darbo vietų. Ambicingojo tikslo - tapti konkurencingusia, dinamiškiausia žinių ekonomika - Komisijos Prezidentas nebepaminėjo. [4].

Atsakydama į ekonomikos augimo sulėtėjimą, Europa turėtų neprarasti plataus požiūrio susiduriant su ilgalaikiais iššūkiais. Globalizacija ir ekonomikos integracija vis labiau veikia įvairias europiečių gyvenimo ir darbo sritis ir reikalauja greito reagavimo į pokyčius. Spartus gyventojų senėjimas kelia klausimą, ar Europa yra pajėgi išlikti konkurencinga ir ateityje pasiekti aukštesnį užimtumo ir ekonomikos augimą.[3].

Užimtumo darbo grupė įvardino, kad mažinti nedarbą ir didinti užimtumą yra politinė, socialinė ir ekonominė būtinybė. Ryžtingai veikiant jau dabar, ES valstybės narės gali didinti savo įsitikinimą ir remti ekonomikos augimą. Tačiau, problema yra ne tik, kaip Europa per trumpą laiką gali sukurti daug naujų darbo vietų, bet taip pat kaip Europa gali pakelti savo ekonominį pajėgumą, kartu išlaikydama užimtumo ir našumo augimą visuotinės trukmės ir ilgesniu laikotarpiu. Europai reikia daugiau ir produktyviai dirbančių asmenų.

2005 metų vasario mėnesį Europos Bendrijų Komisija parengė pranešimą Europos vadovų Tarybai „Dirbti kartu augimo ir darbo vietų labui. Nauja Lisabonos strategijos pradžia“, kurioje pasiūlyta pašalinti Lisabonos strategijos įgyvendinimo trūkumus. 2005 metų kovo mėnesį Europos Vadovų Taryba, pakvietė Komisiją, Tarybą ir valstybės nares atnaujinti Lisabonos strategiją, pagrindinį dėmesį skiriant ekonomikos augimo ir užimtumo skatinimui Europoje.

Todėl atnaujintoje Lisabonos strategijoje didelis dėmesys skiriamas augimui ir darbo vietoms. To siekdami privaloma užtikrinti, kad:[4].

- *Europa taptų patrauklesne vieta darbui ir investicijoms.*
- *Mokslas ir naujovės būtų Europos augimo pagrindas.*

- *Kurtume politiką, leidžiančią įmonėms sukurti daugiau ir gerų darbo vietų.*

Tam, kad Europa taptų patraukli investuoti ir dirbti, planuojama išplėsti ir pagilinti vidaus rinką, pagerinti Europos ir nacionalinę reguliacinę praktiką, užtikrinti atviras ir konkurencingas vidaus ir užsienio rinkas, pagerinti ir išplėtoti infrastruktūrą.

Geriau išnaudoti vidaus rinkos privalumus ir sumažinti reguliavimų našta siekiama ir kitu ES dokumentu - Komisijos pasiūlyta paslaugų direktyva. Įvertinus direktyvos projektą matyti, kad ją įgyvendinus tikrai būtų pasiekta didelio ekonominio efekto.

Tam, kad Europoje suklestėtų žinių ekonomika, planuojama didinti ir gerinti investicijas į mokslą ir technologijas (įskaitant ir ES lėšomis), sudaryti sąlygas inovacijoms, informacinių technologijų ir komunikacijų bei taupiam išteklių naudojimui.

Šis priemonių blokas yra labiausiai kontraversiškas. Viena vertus, visi žino, kad technologijos didina produktyvumą, taigi ir ekonomikos augimą (nors nebūtinai darbo vietas). Taip pat yra žinoma, kad įmonės, spaudžiamos konkurencijos, savo produktyvumu nuolat rūpinasi ir be jokių papildomų veiksmų iš valdžios pusės investuoja į technologijas.

Konkurencijos komisarė Nyli Kroes, pristatydama ir komentuodama J. M. Barozo kalbą, ypač pabrėžė konkurencijos svarbą ir pažymėjo, kad kurti vadinamuosius nacionalinius čempionus yra gerovės nedidinti politika. Tada lieka neaišku, kaip bus išvengta konkurencijos iškraipymų ir mokesčių mokėtojų pinigais sukurtų "čempionų", jeigu numatoma taikyti subsidijas ir lengvatas tam tikroms ekonominėms veikloms ir įmonėms.

Tam, kad būtų sukurta daugiau ir geresnių darbo vietų, strategijoje žadama patraukti daugiau žmonių dirbti ir modernizuoti socialinės apsaugos sistemas, pagerinti darbuotojų bei įmonių gebėjimą prisitaikyti ir padidinti darbo rinkų lankstumą, investuoti daugiau į žmogiškąjį kapitalą per geresnį švietimą ir mokymą.

Komisijos komunikate gana daug ir pabrėžtinai kalbama apie reformas - būtinybę tęsti pradėtas ir inicijuoti naujas - pirmiausia švietimo, socialinės rūpybos ir sveikatos apsaugos srityse. Toks prioritetas yra visiškai natūralus, nes būtent šios sritys yra didžiulis ekonomikos augimo stabdis ir socialinių įtampų židinyse praktiškai visose ES šalyse.

Siekiant įgyvendinti „Lisaboną“ reikia skubiai veikti, todėl Europa privalo dirbti bendrai.

Jeigu nebus taip daroma, išlaidos bus didelės ir kiekybiškai įvertintos. „Su Europa nesusijusios išlaidos“ buvo pagrįstos daugeliu mokslinių įrodymų. Dėl skaičių būtų galima ginčytis. Tačiau neįgyvendinus Lisabonos strategijos būtų didelių išlaidų. Geriausias įrodymas gali būti tai, kad Europos



augimo potencialas vis labiau skiriasi nuo kitų ekonominių partnerių augimo potencialo. Tačiau potencialo nauda iš didesnės ir gilesnės ekonominės integracijos išsiplėtusioje Europoje yra milžiniška.

Ši vidurio laikotarpio peržiūra rodo, kaip galime padėti Europai nugalėti sunkumus augimo ir darbo vietų srityje. Ji pateikia mintį apie Partnerystę dėl augimo ir darbo vietų, remiamą Bendrijos veiksmų programos ir tvirtus įsipareigojimus turinčių nacionalinių veiksmų programų. Ji remiasi trimis pagrindiniais aspektais:

- Pirma, **Europos veiksmai turi būti tikslingesni**. Visas savo pastangas reikia sutelkti į pagrindinių politikos krypčių, turėsiančių didžiausią poveikį, vykdymą. Tai reiškia – tesėti esamus pažadus, remtis kiekvienoje valstybėje narėje jau vykdomomis reformomis ir pradėti naujus veiksmus, jeigu to reikia, kad neprarastume iš akiračio savo tikslo. Tai reikalauja griežtos pagal prioritetus Komisijos veiklos ir privalomos tvirtos Europos Vadovų Tarybos bei Europos Parlamento paramos.
- Antra, reikia **sutelkti paramą pokyčiams**. Plačiai ir efektyviai pritardami Lisabonos tikslams galima geriausiai užtikrinti tai, kad žodžiai virstų veiksmais. Kiekvienas, kuriam svarbi Lisabonos strategijos sėkmė, turi būti įtrauktas į šių reformų vykdymą bet kuriuo lygiu. Tai turi būti svarstoma nacionalinių politinių diskusijų metu.
- Trečia, reikia **supaprastinti ir modernizuoti Lisabonos strategiją**. Tai reiškia, kad reikia paaiškinti, kas ką daro, supaprastinti ataskaitas ir skatinti Sąjungos ir nacionalinių Lisabonos veiksmų programų vykdymą. Turėtų būti numatytas integruotas Lisabonos „gairių“ rinkinys, skirtas pamatiniams valstybių narių veiksams, paremtas viena ataskaita ES lygiu ir viena ataskaita nacionaliniu lygiu, rodančiomis padarytą pažangą. Tai sumažins valstybių narių naštą rengiant ataskaitas.

Visa tai turi būti vykdoma platesnių reformų kontekste. Tačiau pokyčių troškimas turi būti sietinas su ES ir nacionaliniais ištekliais.

## 2.1. Lisabonos strategijos sritys

Lisabonos strategija apima daug tarpusavyje susijusių sričių, kurios pateiktos dviem stambiom grupėm. Tai: [27].

### *1. Perėjimas prie konkurencingos, dinamiškos žinių ekonomikos:*

- Informacinė visuomenė visiems.
- Europos tyrimų ir inovacijų erdvės sukūrimas.

- Inovacinio verslo, ypač SVĮ, steigimui ir plėtrai palankios aplinkos sukūrimas.
- Ekonominės reformos, skirtos baigti kurti pilnai veikiančią vidaus rinką.
- Efektyvios ir integruotos finansinės rinkos.
- Makroekonominės politikos koordinavimas: fiskalinis konsolidavimas, viešųjų finansų kokybė ir gyvybingumas.

**2. Europos socialinio modelio modernizavimas, investuojant į žmones ir kuriant aktyvią gerovės valstybę:** [27].

- Mokymasis gyventi ir dirbti žinių visuomenėje.
- Daugiau geresnių darbų Europai: aktyvios užimtumo politikos vystymas.
- Socialinės apsaugos modernizavimas.
- Socialinės sanglaudos skatinimas.

Tačiau labai gaila, kad nėra pateikta jokių nuorodų, kokiomis kryptimis tos reformos turi būti daromos. Nes tai, kas dažnai atrodo struktūrinė reforma politikui, ekonomistui yra tik kėdžių perstumdytas tos pačios sistemos rėmuose. Atsižvelgiant į tai, kad socialinė ir švietimo politika yra mažiausiai reglamentuojamos ES lygiu, iniciatyvų šiose srityse belieka laukti iš savos, nacionalinės, valdžios.

Atnaujintoji Lisabonos strategija turi keletą pagrindinių privalumų. Pirma, išryškintas ekonomikos augimo akcentas lyginant su socialinės sanglaudos ir darnios plėtros siekiais. Vadinasi, ekonomika turi augti ne kartu su socialine sanglauda ir darnia plėtra, bet jų vardan. Antra, atsakyta deklaratyvaus tikslo lyderiauti pasaulyje ir sumažintas keliamų uždavinių skaičius. Trečia, atsitraukta nuo atviro koordinavimo principo ir grįžta prie tiesioginio šalių narių dialogo su Komisija. Ketvirta, konsoliduotas Lisabonos strategijos vykdymo valdymas ir stebėseną - numatomas vienas atsakingas ministras kiekvienoje šalyje narėje, vienas nacionalinis planas ir viena ataskaita (anksčiau buvo taikomas šakinis principas). [22].

Kol kas iš šių naujovių nepasitenkinimą sukėlė tai, kad ekonomikos augimui suteiktas didesnis prioritetas nei socialinei sanglaudai ir darniai plėtrai. Nepaisant to, kad ekonomiškai kitaip tiesiog neįmanoma, ne visos šalys narės ir interesų grupės su tuo sutinka. Komisijos Prezidentas J. M. Barozas vadinamas netgi radikalų. Ekonominė prasme tokia nuomonė visiškai nepagrįsta: Komunikate apie vadinamąsias "Europos vertybes" kalbama daug - kur kas daugiau negu reikėtų siekiant ekonomikos augimo. [22].

Todėl vargu ar galima tikėtis, kad planai ES ekonomikai pradėti augti po 3 proc. kasmet pasiteisins. Na, bet kokių 1,5-2 proc. tikėtis norėtųsi, teigia LLRI viceprezidentė G. Steponavičienė.

## 2.2. Lisabonos strategijos struktūra

Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą, be įžangos ir priedų, sudaro trys dalys. Pirmą dalis skirta makroekonominėi politikai apibūdinti, antra – mikroekonominėi politikai, trečia – užimtumo politikai. Trumpai kiekvieną iš šių dalių apibūdinsiu.

Europos Tarybos rekomendacijose dėl valstybių narių ir bendrijos Bendrųjų ekonominės politikos gairių 2005-2008 metams pabrėžiama, kad siekiant palaikyti gerai subalansuotą ekonomikos plėtrą ir panaudoti visą dabartinį augimo potencialą, labai svarbu vykdyti patikimą *makroekonominę politiką*. Ji taip pat būtina, sudarant pagrindines sąlygas, kurios skatintų adekvatų taupymo ir investicijų lygį, labiau jį orientuojant į žinias ir inovacijas, siekiant nukreipti ekonomiką tvaraus, didesnio ir neinflacinio augimo bei užimtumo keliu.[13].

Įgyvendinama ekonominė politika, nukreipta į stabilią makroekonominę aplinką, darbo rinkos reformas, didinančias užimtumą ir darbo aplinkos gerinimą, lemia sparčius ekonomikos augimo tempus ir visuomenės gyvenimo kokybės gerėjimą. Pastaruosiu metu nuosekliai vykdomos struktūrinės reformos ir teisinės bazės tobulinimas, mokestinės aplinkos gerinimas, ES struktūrinės paramos panaudojimas, teigiamai įtakoja darbo užmokesčio dinamiką, gerina socialines apsaugos sistemą, ypač remtinoms gyventojų socialinėms grupėms.

Europos Tarybos rekomendacijose dėl valstybių narių ir bendrijos Bendrųjų ekonominės politikos gairių pabrėžiama, kad ES augimo potencialui didinti ir makroekonominiams stabilumui sustiprinti būtinos struktūrinės reformos, nes jos didina Europos ekonomikos veiksmingumą ir gebėjimą prisitaikyti. Produktyvumo didėjimą skatina konkurencija, ir investicijos ir inovacijos. Europos augimo potencialo stiprinimas reikalauja siekti pažangos kuriant darbo vietas ir didinant produktyvumą. Prognozuojama, kad vien gyventojų senėjimas beveik per pusę sumažins dabartinį augimo potencialo dydį. Todėl siekiant išlaikyti ir ateityje pakelti gyvenimo lygį bei užtikrinti aukšto lygio socialinę apsaugą, būtina spartinti produktyvumo augimą ir didinti darbo valandų skaičių. Visa tai apibūdinama *mikroekonomikos politikos* dalyje.

Europos Tarybos sprendime dėl valstybių narių *užimtumo politikos* gairių nurodoma, kad valstybės narės bendradarbiaudamos su socialiniais partneriais vykdo savo politiką siekdamos įgyvendinti toliau nurodytus tikslus ir prioritetus, apie kuriuos plačiau pakalbėsiu kitame skyriuje.[13].

### 2.3. Lisabonos strategijos prioritetai

Lisabonos strategija nenustato tam tikrų siektinų ekonominių tikslų, tačiau kviečia Europos institucijas ir valstybes nares imtis priemonių įgyvendinant ekonomines ir socialines reformas, kurios užtikrintų maždaug 3% ekonomikos išaugimą per metus.

Gioteburgo Viršūnių susitikimas nustatė pagrindinius politinius, strateginius ir teisinius tikslus, atsižvelgiant į tarptautinius susitarimus. Europos Ministrų Taryba nustatė keturis pagrindinius prioritetus:[15].

- Klimato kaita: iki 2005 m. ženkliai sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą; iki 2010 m. pasiekti, kad elektros energijos dalis, gaunama iš atsinaujinančių išteklių, ES mastu sudarytų 22%.
- Darnus transportas: pasiekti, kad transporto sistemos aptarnautų augančius transporto srautus; sumažinti grūstis, triukšmą ir oro taršą; teikti prioritetą aplinkai draugiškoms transporto rūšims (ne motoriniam transportui); įtraukti į paslaugų kainą socialinius ir aplinkosaugos kaštus.
- Visuomenės sveikata: patenkinti sveiko ir kokybiško maisto poreikį, prižiūrėti chemikalų naudojimą, infekcinių ligų plitimą, kt.
- Gamtiniai ištekliai: imtis veiksmų, kad būtų suardyta priklausomybė tarp BVP augimo ir išteklių naudojimo bei atliekų kaupimo.

Kitos Lisabonos strategijos iniciatyvos apima tokias sritis, kaip pvz. informacinės visuomenės plėtra, Europos tyrimų erdvės sukūrimas, palankių sąlygų inovacinėms verslo idėjoms sukūrimas, socialinės apsaugos modernizavimas.

Sėkmingas Lisabonos dienotvarkės įgyvendinimas ragina, kad valstybės narės vykdomomis užimtumo politikomis proporcingai siektų trijų papildomų ir vienas kitą remiančių tikslų – visiško užimtumo, darbo kokybės ir našumo bei socialinės sanglaudos ir įtraukimo. Norint šių tikslų pasiekti, reikia tęsti struktūrines reformas, skirtas dešimčiai svarbiausių tarpusavyje susijusių prioritetų, o ypatingą dėmesį skirti nuosekliai šio proceso valdymui. Politikos reformos reikalauja, kad įgyvendinant visus šiuos veiksmus būtų atsižvelgiama į lyčių aspekto integravimą.[15].

Kadangi savo baigiamajame darbe analizuosiu tik tris svarbiausias Lisabonos strategijos ašis žinių ekonomikos aspektu – tai užimtumą, verslumą bei švietimą, tai šiek tiek plačiau supažindinsiu su šiais segmentais.

## 2.4. Užimtumo politika siekiant skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą

Komisija siūlo naujai pradėti Lisabonos strategiją, sutelkiant pastangas į dvi pagrindines užduotis – **skatinti stipresnį ilgalaikį augimą ir sukurti daugiau bei geresnių darbo vietų**. Norint atverti išteklius, reikalingus mūsų platesniems ekonominiams, socialiniams ir aplinkos apsaugos tikslams pasiekti, būtina, kad Europa įveiktų su augimu ir darbo vietomis susijusius sunkumus. Pasiekus šiuos platesnius tikslus, reformų sėkmė būtų užtikrinta. Tam yra itin svarbios patikimos makroekonominės sąlygos, ypač stabilios makroekonominės ir geros biudžetinės politikos siekis.

Valstybės narės pradėjo koordinuoti savo užimtumo politiką dar prieš Lisabonos strategijos parengimą, remiantis ES sutarties 128.2 str. Kiekvienais metais Europos Komisijos pateikto siūlymo pagrindu yra tvirtinamos užimtumo politikos gairės, kurios yra skiriamos valstybėms narėms, ir kurių pagrindu pastarosios parengia Nacionalinius užimtumo veiksmų planus. Komisija taip pat įvertina Europos užimtumo strategijos įgyvendinimą. Svarbiausias Lisabonos strategijos tikslas šioje srityje yra *iki 2010 metų pasiekti 70% užimtumo lygį ES* (bei kiekybiškai išreikštus tikslus moterų ir vyresnio amžiaus žmonių užimtumo lygiui). *Bendri Lisabonos strategijos tikslai užimtumo srityje yra įvardinami kaip visiškas užimtumas, darbo kokybė ir produktyvumas, socialinė sanglauda ir teritorinės sanglaudos stiprinimas.*[7].

- *Visiškas užimtumas*: Visiško užimtumo pasiekimas ir nedarbo bei neveiklumo sumažinimas didinant darbo jėgos paklausą ir pasiūlą yra labai svarbus palaikant ekonomikos augimą ir stiprinant socialinę sanglaudą.
- *Darbo kokybės ir produktyvumas*: Pastangos didinti užimtumo lygį yra glaudžiai susijusios su darbo vietų patrauklumo didinimu, darbo kokybės ir našumo gerinimu bei dirbančiųjų už menką atlyginimą skaičiaus mažinimu. Reikėtų pilnai išnaudoti darbo kokybės, našumo ir užimtumo sinergijas.
- *Socialinė sanglauda ir teritorinės sanglaudos stiprinimas*: Reikalingi ryžtingi veiksmai socialinei sanglaudai stiprinti, išstūmimo iš darbo rinkos prevencijai ir socialiai nuskriaustų žmonių socialinei integracijai remti bei užimtumo, nedarbo ir darbo našumo regioniniams skirtumams, ypač atsiliekančiuose regionuose, mažinti.

Šių tikslų reikia siekti išlaikant pusiausvyrą ir atspindint vienodą jų svarbą Sąjungos siekių įgyvendinime. Į jų vykdymą reikia įtraukti visus susijusius veikėjus. Reikia pilnai išnaudoti sinergijas,

remtis pozityvia šiu trijų tikslų sąveika. Norint žengti link šių tikslų, lygios galimybės ir lyčių lygybė yra būtini.[7].

Toks požiūris taip pat prisidės prie nedarbo ir neveiklumo mažinimo. Norint grįžti prie visiško užimtumo, reikia siekti ambicingų tikslų įgyvendinimo: didinti užimtumo lygius, mažinti skirtumus tarp regionų, mažinti lyčių nelygybę ir gerinti darbo kokybę.

Geresnė darbo kokybė yra glaudžiai susijusi su konkurencingos ir žiniomis paremtos ekonomikos siekimu, jos reikia siekti bendromis visų dalyvių pastangomis, ypač remiantis socialiniu dialogu. Kokybė yra daugiamatė sąvoka, susijusi ir su darbo vietos charakteristikomis, ir su platesne darbo rinka. Ji apima vidinę darbo kokybę, įgūdžius, visą gyvenimą trunkantį mokymąsi ir kilimą tarnyboje, lyčių lygybę, darbuotojų sveikatą ir saugą, lankstumą ir saugumą, įtraukimą ir darbo rinkos prieinamumą, darbo organizavimą ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, socialinį dialogą ir darbuotojų dalyvavimą, įvairovę ir diskriminacijos nebuvimą, bendrą darbinę veiklą.

Didėjant užimtumui, ES sumažėjo darbo jėgos našumo augimas, o tai lemia sektorinė ES ekonomikos struktūra ir nepakankami gebėjimai skatinti inovacijas. Visos naujosios valstybės narės kartu su Graikija demonstruoja aukštą arba labai aukštą našumo augimą, o dauguma senųjų narių – vidutinį augimą.

ES apie ketvirtadalis žmonių, kuriems gresia skurdas, turi darbą, nemaža jų dalis – savarankiškai dirbantys. Siekiant išvengti socialinės atskirties, svarbu skatinti kokybišką užimtumą, įskaitant galimybę mokytis, ir suteikti pajamas, kurios leistų dalyvauti užimtume ir visuomenėje.

Darbo rinkos segmentaciją didina nelegalus darbas. Didžiausias jo mastas užregistruotas statybos sektoriuje, mažesnis – žemės ūkyje, viešbučių ir restoranų sektoriuje. Naujose valstybėse narėse nelegalaus darbo taip pat esama medicinos, korepetitorių, verslo paslaugų srityse, vykdant nekilnojamojo turto sandorius.

ES yra didelis skirtumas tarp vyrų ir moterų atlyginimų. Atotrūkis akivaizdžiai sumažėjo Estijoje, Airijoje, Vengrijoje ir Lietuvoje.

Pagal 2000 m. atliktus tyrimus 17 % pravaikštų sukelia nelaimingi atsitikimai darbe. Nelaimingų atsitikimų skaičius nežymiai mažėjo Čekijos Respublikoje, Prancūzijoje, Italijoje, Lietuvoje, Liuksemburge, Portugalijoje.[7].

Užimtumo lygius reikia kelti kartu su bendru darbo našumu. Darbo kokybė gali padėti padidinti darbo našumą, todėl reikia visiškai išnaudoti jų sinergijas. Tai kelia specifinį iššūkį socialiniam dialogui.

## 2.5. Nauji požiūriai į Užimtumo politiką: inovacijų diegimas įmonėse – investavimas į darbą – žinios kaip pagrindinis išteklius

Europos įmonių sugebėjimas diegti inovacijas yra svarbiausia ekonominio dinamiškumo sąlyga. Jei nebūtų naujų, patobulintų prekių ir paslaugų, jei neaugtų produktyvumas, Europa atsiliktų ekonominės ir užimtumo politikos prasme. Produktyvumo augimas taip pat reiškia pokyčius darbo aplinkoje, kurių teigiamas poveikis ne visada pasireiškia iš karto. Bet socialinių ir ekonominių inovacijų atsisakymas gali lemti vien tik nuosmukį. Šio pokyčio pasekmės darbo rinkai turi būti sušvelnintos socialinio pobūdžio priemonėmis.[7].

Ekonominis augimas ir investicijoms palankus klimatas yra esminės sąlygos naujoms darbo vietoms kurti ir esančioms darbo vietoms išlaikyti. Europos bendroje rinkoje šiuos veiksnius visų pirma užtikrina naujos įmonės bei mažosios ir vidutinės įmonės. Mažosios įmonės ir labai mažos įmonės taip pat yra stipriai integruotos į vietos ekonomiką, taigi jos naudoja didelę ir augančią nacionalinę paklausą. *Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (toliau EESRK)* jau keliskart buvo pabrėžęs, kad ypatingą dėmesį reikia skirti verslumo dvasios, strategijų, padedančių įmonėms likti versle bei įmonių kūrimo skatinimui. Dažnai siekdamos išlaikyti savo padėtį rinkoje, mažų ir vidutinių įmonių (toliau MVI) yra ypatingai linkusios diegti inovacijas. Svarbu skatinti ir labai mažas įmones, leidžiant joms visiškai išnaudoti jų inovacijų potencialą, ypač didinant galimybes gauti finansavimą, supaprastinant verslo vadybos administracinius aspektus bei kuriant apmokymo priemones.[7].

EESRK taip pat keliskart pastebėjo, ***kad žmonės, jų žinios ir galimybės, yra svarbiausias inovacijų šaltinis žinių visuomenėje.*** Europa turi rasti galimybių savo kvalifikuotų žmonių, mokslo, tyrimų ir technologijos potencialui didinti bei paversti jį naujomis, turinčiomis paklausą rinkoje prekėmis ir paslaugomis bei darbo vietomis. Šiuo tikslu reikia švietimo, lengvai prieinamo visoms gyventojų kategorijoms, kokybiško profesinio mokymo bei lengvesnio perėjimo nuo aukštojo mokslo į darbo pasaulį. Socialinis klimatas turi vystytis taip, kad švietimas būtų savaime suprantamas dalykas, o aukštasis išsilavinimas nebūtų suvokiamas kaip išrinktųjų privilegija. Nauji tyrimai vėl išryškino švietimo ir apmokymo trūkumus daugelyje valstybių narių. Universitetų absolventų ir specialistų trūkumas tampa ekonomine aklaviete ir atspindi sunkiai prieinamą išsilavinimą. Vis dar nesulaukiama veiksmų ir pradinio mokymo srityje. Kur investicijos, reikalingos siekiant šių tikslų:[7].

- Radikaliai sumažinti studijų nebaigusiu žmonių skaičių, padidinti aukštojo mokslo absolventų skaičių ir realiai garantuoti visiems galimybę mokytis visą gyvenimą.
- Palengvinti perėjimą nuo aukštojo išsilavinimo prie įdarbinimo, ypač MVI.

- Kaip prevencinę užimtumo politikos priemonę garantuoti aukščiausios kokybės pradinį ir profesinį išsilavinimą, kuris leistų jaunimui įsidarbinti lengvai ir ilgam.
- Leisti kiek įmanoma didesniam darbuotojų skaičiui mokytis, suteikiant jiems, pavyzdžiui, papildomą mokymosi atostogų savaitę?

Šiuo atžvilgiu EESRK buvo keliskart atkreipęs dėmesį į būtinybę prisiimti atsakomybę mokymo ir tęstinio mokymo srityje bei pabrėžęs, kad investicijos į mokymą yra ne vien valdžios institucijų, bet ir įmonių ir pačių žmonių reikalas, kadangi visą gyvenimą trunkančio mokymosi privalumus patiria ne tik darbuotojas, bet ir įmonė bei visuomenė. Profesinis mokymas, tęstinis mokymas ir mokymasis visą gyvenimą neturi būti svarstomi atskirai, bet tai turi būti svarstoma kaip sudėtinės darbo karjeros planavimo dalys. Nepriklausomai nuo amžiaus ir išsilavinimo, turi būti užtikrinta motyvacija, pakankama tolesniam mokymuisi ir sudarytos tam palankios sąlygos. Įgūdžių ir poreikio diegti inovacijas vystymas reikalauja atitinkamo įmonių investavimo į mokymą ir tęstinį mokymą bei inovacijoms palankios verslo kultūros kūrimo.

Šiandien vienam žmogui nepakanka būti kūrybingam ir sugebėti mokytis. Pati įmonė turi sugebėti mokytis, t. y. priimti naujas žinias ir paversti jas tinkamomis parduoti kaip prekes ir paslaugas. Pasirengimas diegti inovacijas yra esminis konkurencingumo veiksnys. Taigi, būsimų inovacijų pagrindams užtikrinti, mokslui ir tyrimams turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Taigi, reikia visiškai išnaudoti viešų ir privačių mokslinių tyrimų struktūrų potencialą ir sujungti juos į efektyvų tinklą. Šiuo tikslu ypač svarbu skatinti inovacijas ir tyrimus bei kelti išlaidas mokslo tiriamiesiems darbams atsižvelgiant į Lisabonos uždavinius (3 % BVP, kurių du trečdalius įneša privatus sektorius). Mokslo tiriamojo darbo finansavimas iš viešųjų šaltinių turi išaugti ne tik Europos, bet ir nacionaliniu lygiu, ypač pagrindinių augimą skatinančių technologijų srityje, kad sustiprėtų mokslinis pagrindas ir būtų paskatintas privatus investavimas į mokslo tiriamąjį darbą. Tuo pačiu metu valstybės narės ir Europos Komisija turėtų pabandyti taikyti viešuosius pirkimus naujoms prekėms ir paslaugoms, kurios reikalauja daugiau tyrimų ir inovacijų.[7].

Novatoriški darbo organizavimo ir vadybos būdai yra akivaizdžiai aktualūs ir mažosioms ir vidutinėms įmonėms. Daugelis šių MVĮ priėmė specifinius sprendimus ir tapo "globaliais veikėjais"; kitoms reikia konkretaus patarimo dėl inovacijų, ne tik inovacijų valdymo srityje, bet ir mokymuisi palankios darbo aplinkos bei darbuotojų specifinių įgūdžių. Tinklo sukūrimas ir žinių valdymas gali padėti MVĮ išvystyti naują žinių potencialą. Tokia kultūrinė spraga turi būti užpildyta, kad MVĮ galėtų gauti daugiau naudos iš mokslinių tyrimų. Be to, kad MVĮ galėtų diegti inovacijas, jos turi gauti didelį pradinį finansavimą ir prieigą prie rizikos kapitalo. Tai taip pat reiškia, kad reikia patikrinti, kaip ES



vieningos rinkos direktyvos (pavyzdžiui, finansų rinkų liberalizavimo ar Bazelio II susitarimo) veikia MVĮ, ir, kai tinkama, jas patobulinti.

ES aukšto produktyvumo pramonė yra ir bus ekonominės gerovės pagrindas. Pramonė ir paslaugos priklauso viena nuo kitos. Inovacijų skatinimas taip pat reikalauja tikslingai orientuoti mokslo tiriamuosius darbus siekiant atitikti žinių ir paslaugų visuomenės reikalavimus, ypač tiriant darbo vietų kūrimo galimybę už tradicinių pramonės sektorių ribų. Lisabonos strategija reikalauja ne tik skatinti šiuolaikines technologijas, bet ir skirti ypatingą dėmesį paslaugų sektoriui. Tai reikalauja pakartotinai įvertinti su visuomene susijusias paslaugas, sumažinti spaudimą valstybės ir viešųjų įstaigų biudžetui bei pripažinti efektyvaus viešojo administravimo svarbą ekonomikos plėtrai. Tokie žodžiai — orientyrai kaip mokymas, mobilumas, individualizacija, demografinių pokyčių, sveikatos apsaugos, šeimos ir darbo derinimo standartai kelia naujus papildomus reikalavimus socialinėms asmeninėms ir komercinėms paslaugoms. Turėdamas tai omenyje, EESRK jau keliskart priminė esminį socialinės ekonomikos ir paslaugų sektoriaus vaidmenį diegiant inovacijas ir kuriant naujas darbo vietas.[7].

Inovacija labiausiai priklauso nuo žmonių, kūrybingumo mastų, įgūdžių, žinių, sugebėjimo mokytis ir darbo organizavimo. Esminiai veiksniai yra ir savarankiškumas, pasitikėjimas savo jėgomis bei galimybė dalyvauti įmonės valdyme. Todėl ypač svarbu reorganizuoti pramonės darbo santykius ir bendrą sprendimų struktūrą. Stabilūs pramonės darbo santykiai padeda diegti inovacijas. Interesų atstovavimo ir darbo santykių organizavimo silpninimas (vietoj jų stiprinimo), šitaip mažinant ir pagrindines darbuotojų teises, sudaro naujas kliūtis inovacijų diegimui. Šiuo klausimu EESRK primena, kad dabartinis pagrindų direktyvos dėl vidaus paslaugų rinkos pasiūlymas jokių būdu neturėtų mažinti galiojančių socialinių, darbo užmokesčio ir saugos standartų.

## 2.6. Verslumo politika Lisabonos strategijoje

Vienas iš pagrindinių akcentų ekonominės politikos srityje, kuris taip pat įvardinamas ir kaip vienas iš svarbiausių užimtumo didinimo veiksnių, yra sąlygos reikštis **verslumui**.

Daugelis autorių verslumą apibrėžia skirtingai, keletą paminėsiu:[13].

Verslumas – tai naujos rizikingos veiklos kūrimo ir naujai sukurtos rizikingos veiklos pelningumo augimo procesas.

Verslumas – tai naujovių kūrimas.

Verslumas – dinamiškos augančios vertės kūrimo procesas.

ES viršūnių susitikimų išvadose yra reguliariai pabrėžiama keletas su sąlygų verslumui ir įmonėms plėtotis veiksnių:

- Administracinių ir reguliacinių verslo kaštų mažinimas šalinant biurokratinės kliūtis, ypač naujų įmonių kūrimo proceso supaprastinimas.
- Naujų teisės aktų poveikio įvertinimas, konsultuojantis su įmonėmis bei kitomis suinteresuotomis pusėmis.
- Glaudesni santykiai tarp verslo ir mokslo įstaigų, kurie sudaryti sąlygas inovacijų augimui.

***Pagrindiniai verslumo bruožai:***

- *Galimybės*  
***Atradimas ir išnaudojimas***
- *Procesas*  
***Ieškojimas ir organizavimas***
- *Elgesys*  
***Mąstymas ir veikimas (+požiūris)***
- *Rezultatai*  
**Trokštami rezultatai, pasekmės**

Europos Komisija parengė Žaliąją knygą „Verslumas Europoje“, kurioje akcentuojamos sąlygos verslumui augti, įskaitant paskatas užsiimti verslu individų, įmonių bei visuomenių lygyje. Žaliojoje knygoje akcentuojamas administracinių kliūčių įmonių kūrimui šalinimas, mokesčių individualioms įmonėms mažinimas, verslo kaštų mažinimas, reguliavimo aplinkos supaprastinimas, darbo santykių reforma, finansavimo galimybių gerinimas ir pan. Europos Komisijos nuomone, judėjimas link verslios visuomenės turėtų remtis trimis ramsčiais – kliūčių verslo plėtrai mažinimu, rizikos ir atlyginimo už verslumą balansavimu, teigiamo visuomenės požiūrio į verslumą stiprinimui.[13].

Geresnėms verslo ir verslumo plėtros sąlygoms taip pat yra skirta dalis Bendrosios ekonominės politikos gairių, kuriose Europos Komisija pabrėžia ekonominių sąlygų, sukuriančių paskatas užsiimti inovacijomis, investuoti bei augti, svarbą. Šios sąlygos, Komisijos, nuomone, priklauso nuo sąlygų konkurencijai produktų ir kapitalo rinkose sudarymo, verslumo skatinimo ir aukštos kokybės reguliacinės aplinkos. Taip pat pabrėžiama vidaus rinkos veikimo svarba. Pabrėžtina, jog vidaus rinkos įgyvendinimo priemonės, ypač elektros energijos, pašto ir kitų infrastruktūros paslaugų rinkų integracija, yra glaudžiai susijusios su Lisabonos strategijos tikslais.

## 2.7. Švietimas ir mokslas Lisabonos strategijoje

Žinios, gebėjimas pasinaudoti naujausiais atradimais, kurti naujas žinias ir technologijas yra pagrindinė ne tik šiuolaikinio ūkio, bet ir daugelio kitų gyvenimo sričių varomoji jėga. Viena svarbiausių šalies raidos ir modernizavimo sąlygų yra inovacijomis, žiniomis pagrįsta ekonomika, gebėjimas kurti ir visose gyvenimo srityse pritaikyti naujas žinias. Daugelyje valstybių žinių visuomenė yra pripažįstama kaip siektinas tikslas ar jau egzistuojantis reiškinys. [16].

Atgaivinant Lisabonos strategiją, 2005 metais pavasario Europos Vadovų tarybos susitikime *žmogiškasis kapitalas buvo iškeltas kaip svarbiausias Europos turtas*. Todėl valstybės narės buvo raginamos padvigubinti pastangas bendram išsilavinimo lygiui pakelti ir mokyklos nebaigiančių jaunuolių skaičiui sumažinti – tam pirmiausia skirta darbo programa „Švietimas ir mokymas 2010 m.“, parengta Lisabonos strategijos tikslais. Europos Vadovų taryba taip pat pabrėžė, kad profesinis mokymasis visą gyvenimą – tai būtina sąlyga siekiant Lisabonos tikslų. Komisija savo ruožtu skyrė ypatingą dėmesį švietimo ir mokymo sistemų modernizacijai, ypač Europos universitetuose.[19].

Atliekant struktūrines reformas, skatinančias konkurencingumą ir naujoves, norint tinkamai pasiekti naują strateginį tikslą, kartu reikia modernizuoti Europos socialinį modelį, ypač investuojant į žmogiškuosius išteklius. Pirmininkaujančios valstybės narės išvadose teigiama, kad *žmogiškieji ištekliai yra didžiausias Europos turtas, ir jie privalo būti Sąjungos politikos sričių dėmesio centre. Investicijos į žmogiškuosius išteklius ir aktyvios bei dinamiškos socialinės gerovės valstybės kūrimas turės lemiamos reikšmės tiek Europos vietai žinių ekonomikoje, tiek ir užtikrinant, kad šios naujo pobūdžio ekonomikos atsiradimas dar labiau nepaąštrintų esamų socialinių problemų – nedarbo, socialinės atskirties ir skurdo*, o perspektyvoje siektų pritaikyti ir gerinti piliečių gyvenimo sąlygas.

## 2.8. Lisabonos strategija ir vietinis lygmuo

Lisabonos ir Gioteborgo prioritetų negalima pasiekti be aktyvaus vietos valdžios dalyvavimo. Šiose srityse savivaldybės atlieka nemažai funkcijų, ypač vietinio užimtumo, socialinės integracijos ir lygių galimybių vietiniame lygmenyje, aplinkosaugos, vietinio švietimo ir informacinės visuomenės srityse. Žemiau pateikiami du pavyzdžiai šiose srityse:[14].

- Vietinio užimtumo.
- Informacinės visuomenės srityse.

### ***Užimtumo skatinimas vietiniame lygmenyje***

Atsižvelgiant į didėjančią vietinio lygmens reikšmę plėtojant užimtumą valstybėse narėse, 2000 m. balandžio 7 d. Europos Komisija priėmė komunikatą Tarybai, Europos Parlamentui, Ekonominiam ir Socialiniam Komitetui ir Regionų komitetui (COM (2000) 196) – *Užimtumo skatinimas vietiniame lygmenyje. Vietinės dimensijos stiprinimas Europos užimtumo strategijoje*. [14]. Šiuo dokumentu siekiama paraginti labiau atsižvelgti į vietinių užimtumo veiksmų potencialą. Nors savivaldybės neturi galių formuoti užimtumo politikos, stiprėja tendencija, jog nacionalinė vyriausybė siekia savivaldą vis labiau į aktyvių darbo rinkos priemonių rengimą ir įgyvendinimą. Savivaldybėms, kaip arčiausiai žmonių ir vietinių ekonominių struktūrų esančiai demokratiškai išrinktai valdžiai, tenka svarbus vaidmuo plėtojant užimtumo partnerystes, suvedančias viešojo ir privataus sektoriaus atstovus vietiniame lygmenyje. Be to, savivaldybėms priskiriamas platus spektras funkcijų, tiesiogiai susijusių su užimtumo politikos formavimu ir naujų darbo vietų kūrimu, todėl jų veiksmai reikšmingai įtakoja vietinę darbo rinką. Taigi, vietinis ir regioninis lygmuo užima svarbią vietą Lisabonos procese. Vietos valdžios institucijoms Europos užimtumo strategijoje numatytas išskirtingas vaidmuo rengiant vietines užimtumo strategijas ir veiksmų planus, skatinančius naujų darbo vietų kūrimą vietinėje darbo rinkoje.

### **2.9. Lisabonos strategijos tikslų įgyvendinimas per struktūrinius fondus**

2002 – 2006 m. programavimo periodu, sanglaudos politika ir struktūriniai fondai atliko reikšmingą vaidmenį tiesiogiai ir netiesioginiai prisidedant prie Lisabonos strategijos tikslų: [14].

- Didesnio konkurencingumo ir ekonominės reformos.
- Užimtumo.
- Socialinės integracijos ir lygių galimybių.
- Švietimo ir mokymo.
- Tyrimai, informacija ir informacinė visuomenė.
- Aplinkosauga ir darni plėtra.

Šios sritys atitinka priemones finansuojamas iš keturių struktūrinių fondų ir Sanglaudos fondo. Įvertinant Lisabonos tikslų įgyvendinimo kaštus, beveik 90% struktūrinių fondų finansuojamų programų, sudarančių maždaug 166 mlrd. eurų gali būti vertinamos kaip tiesiogiai prisidedančios prie Lisabonos ir Gioteborgo uždavinių. Be to prie šių tikslų įgyvendinimo prisidėjo taip pat ir Bendrijos iniciatyvos, Sanglaudos fondas ir ISPA, fondai sudarantys dar 51 mlr. eurų.

Europos Vadovų Taryba 2002 m. kovo 15 ir 16 d. Barselonoje paragino sustiprinti Europos užimtumo strategiją sutvirtintu, supaprastintu ir geriau valdomu procesu ir tam skyrė laiką iki 2010 m.,

toks procesas apimtų Lisabonos strategijos tikslus ir siekius. Europos Vadovų Taryba Barselonoje taip pat pageidavo racionalizuoti politikos koordinavimo procesą vienu metu priimant bendrąsias ekonominės politikos gaires (BEPG) ir užimtumo gaires.[13].

Europos Vadovų Taryba Briuselyje 2003 m. kovo 20 ir 21 d. patvirtino, kad užimtumo strategijai priklauso pagrindinis vaidmuo įgyvendinant Lisabonos strategijos užimtumo ir darbo rinkos tikslus ir kad užimtumo strategija bei bendrosios ekonominės politikos gairės, atliekančios svarbiausią vaidmenį koordinuojant Bendrijos ekonominę politiką, turėtų veikti darniai. Ši Europos Vadovų Taryba paragino, kad gairių skaičius būtų apribotas, jos būtų konkrečiau skirtos rezultatui pasiekti, taip leidžiant valstybėms narėms kurti tinkamą veiksmų mišinį ir remtis atitinkamais tikslais.

### 3. LISABONOS STRATEGIJOS ANALIZĖ ŽINIŲ EKONOMIKOS STRATEGAVIMO PRASME

Prieš septynerius metus Europos Sąjunga pradėjo ambicingą reformų darbotvarkę. Prieš keletą metų Komisija peržiūrėjo padarytą pažangą. Dėl to Europos ir nacionaliniu lygiu vyko smarkios diskusijos tarp tų, kurie buvo suinteresuoti Lisabonos strategijos sėkme. Be to, Komisijai buvo naudingas aukšto lygio grupės, kuriai vadovavo Wim'o Kok'o, darbas. Šiandien vyrauja bendra nuomonė, kad Europa anaipol neišnaudoja Lisabonos strategijos siūlomo pokyčių potencialo. Nors diagnozė ir gydymo priemonės neginčijamos, tačiau aišku, kad padaryta pažanga yra nepakankama. [11].

Pagrindiniai Lisabonos strategijos ekonominiai tikslai yra ES ekonomikos ir jos konkurencingumo bei užimtumo augimas. 2000 metais paskelbtoje strategijoje visi tikslai ir uždaviniai yra suskirstyti į dvi dideles grupes – pasirengimą pereiti prie konkurencingos, dinamiškos žinių ekonomikos ir Europos socialinio modelio modernizavimą. Daugelyje su Lisabonos strategija susijusių dokumentų (ES viršūnių susitikimų išvadose ar Europos Komisijos komunikatuose), apibrėžiant ekonominius Lisabonos strategijos tikslus naudojamos šios sąvokos – darni plėtra, ekonominis (kartu su socialiniu ir aplinkosauginiu) strategijos ramstis, ekonominis augimas ir naujų darbo vietų kūrimas.

Ši retorika yra ne tik gana neapibrėžta, bet ir nauja, kadangi iki šiol ekonominė politika ir ekonominio augimo bei užimtumo tikslai nepateko į ES kompetenciją. Nors pastarajame dešimtmetyje pradėtas ekonominės politikos (pirmiausia užimtumo politikos) koordinavimo tarp valstybių narių procesas, tačiau ekonominės politikos ES sąvoka iki šiol nėra visiškai aiški. Pavyzdžiui, su valstybių narių tarpusavio prekyba ar konkurencijos politika ir įvairių sektorių politika (energetika, transportas, kt.) susiję klausimai yra paprastai priskiriami ne ekonominei politikai, bet vidaus rinkai. Kita vertus, nemažai su vidaus rinkos įgyvendinimu susijusių klausimų – teisės normų perkėlimo gerinimas, įėjimo į rinką susisiekimo srityse klausimai – yra aptariami ekonominei politikai, konkrečiai verslumui, skirtingose nuostatose.

Didėjant pokyčiams ir pereinant iš industrinės visuomenės į žinių visuomenę, aktualu pasidaro žinios, intelektinis kapitalas, inovatyvūs produktai, idėjos, inovacijų paieška, naujausios technologijos bei informacija. Todėl į Lisabonos strategiją, jos iškeltus tikslus ir uždavinius aš žiūrėsiu per žinių ekonomikos prizmę. Šioje analizės dalyje, remiantis industrinės ir žinių ekonomikos modeliu, aš išanalizuosiu tris svarbiausias Lisabonos strategijos ašis ir pateiksiu išvadas, ar Lisabonos strategijoje iškelti tikslai ir uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus.

### 3.1. Industrinės ir žinių ekonomikos modelis

Pirmoje savo baigiamojo darbo dalyje išanalizavau, kad žinių visuomenės (t.y. žmonių grupių, veiklą grindžiančių žiniomis) kūrimas yra pagrindinis ekonomikos plėtros, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys. Kaupiamos ir nuolat atnaujinamos produktyviosios žinios yra ekonomikos pagrindas. Tai vyksta plėtojant mokslo tyrimus ir praktinę veiklą, grindžiamą žiniomis ir informacinių ryšių technologijomis, integruojant į konkurencingų produktų gamybos ir paslaugų teikimo sritis verslą, mokslą bei studijas. *Žinių visuomenė investuoja į saviugdą, žinių visuomenės nariai nuolat mokosi ir siekia aukštesnio išsilavinimo; žinios ir jų pagrindu sukurtos technologijos efektyviai naudojamos pramonėje, taip didinant jos konkurencingumą bei inovatyvumą, o žinioms perduoti plačiai naudojamos moderniausios informacijos ir komunikacijos technologijos.* Taigi reikia technikos priemonių ir norėti bei mokėti jomis kuo plačiau naudotis, t. y. visų grupių gyventojai turi turėti tam tikrą kompetenciją.

*Šiandienos valstybė turi orientuotis į visuomenę, kuri sėkmingai naudojasi savo informacijos ar žinių ištekliais.* Tai yra sėkmingą šalies ūkio plėtrą skatinantis veiksnys. Valstybės užduotis – sukurti tam palankią aplinką ir taip sudaryti sąlygas šalies ūkio plėtrai bei konkurencingumui didėti. Visa tai įgyvendinti padeda Lisabonos strategijoje iškelti tikslai, uždaviniai bei aptartos priemonės, kurių pagalba būtų galima visa tai įgyvendinti.

*Nauji iššūkiai patvirtinti Lisabonos strategijoje Europos Bendrijai suteikė didesnę pagreitį, buvo išreikšta ambicinga ir aiškiai artikuliuota politinė ES šalių valia. Darau išvadą, kad ES žinių ekonomikos srityje ES veikia nuosekliai (kad Lisabonos strategija yra tinkama žinių ekonomikos sąlygomis), o tolesnis mano tyrimas įrodys, ar ši išvada yra teisinga, ar jis bus paneigta ir įrodyta priešingai – kad Lisabonos strategija nėra tinkama žinių ekonomikos sąlygomis.*

Analizę atliksiu remiantis strateginės vadybos industrinės ir žinių ekonomikos modeliu.

## Industriinės ir žinių ekonomikos modelis

<b>Kriterijai</b>	<b>Industriinės ekonomikos eros bruožai</b>	<b>Žinių ekonomikos eros bruožai</b>
<b>1. Akcentas</b>	Dominuoja materialūs ištekliai	Konstruojamos ir naudojamos naujausios technologijos bei informacija
<b>2. Tikslai</b>	Prekės ir diferencijuoti produktai	Žinių pagrindas ir inovatyvūs produktai
<b>3. Sritis</b>	Vietinis, regioninis	Globalus, daugiašalis, tarptautinis
<b>4. Ateitis</b>	Nuspėjama	Neapibrėžta, nepastovi, remiasi tikimybėmis
<b>5. Pokyčiai</b>	Cikliškas, pastovus tempas	Greitai vykstantys, nevaldomi, nepastovūs, viską apimantys
<b>6. Taisyklės</b>	Linijiniai veiksmai ir rezultatai	Netiesinis veiksmų kompleksas
<b>7. Žaidimo planas</b>	Penkerių metų strategijos planas	Trejų metų numanomas scenarijus
<b>8. Lyderiai</b>	Sugebėjimas strateginį planą įgyvendinti iki pabaigos	Numatomas veiksmų orientyras
<b>9. Valdžia</b>	Centralizuotas sprendimų priėmimas ir atsakomybė	Išskirstytas sprendimų priėmimas ir atsakomybė
<b>10. Iššūkiai</b>	Savo pajėgumais (prekių/paslaugų) atitikti paklausą	Pajėgti keistis taip, kaip reikalauja paklausa.
<b>11. Ištekliai</b>	Materialiniai ištekliai ir finansinis kapitalas	Žinių ir intelektualinis kapitalas
<b>12. Žinių bazė</b>	Specializuota žinių bazė vienakrypčiams įgūdžiams	Tarpdisciplininė žinių bazė skirta visapusiam tobulėjimui
<b>13. Rizika</b>	Per greitas judėjimas – kontrolės netekimas	Per lėtas judėjimas – iškritimas iš verslo žaidimo
<b>14. Priartėjimas</b>	Kokybė, žema produkto kaina. Prekės ženklas, kainų standartai, mažėjanti graža.	Būk pirmas, geriausias jeigu įmanoma, aukšta tyrimų ir plėtros kaina, rinkos kraštutiniai, didėjanti graža
<b>15. Vadovaujančios komandos vaidmuo</b>	Kokybės ir produktyvumo optimizavimas. Neapdirbtos energijos pritaikymas. Nuolat besikartojančios operacijos. Išteklių ir informacijos apdorojimas. Specializuotas ir išskaidytas darbas bei organizavimas.	Kokybė = produktyvumas = pritaikomumas = atsiliepimai. Idėjų pritaikomumas. Inovacijų paieška. Žinių ir sugebėjimų apdorojimas. Holistinis požiūris ir jo integravimas į darbą ir organizavimą.
<b>16. Perspektyvos</b>	Dalys sąveikauja nuosekliai numatytais žingsniais. Baigtumų efektyvumas, atsakymų standartizavimas. Hierarchiniai, linijiniai informacijos srautai.	Viskas išaiškėja sąveikaujant atskiroms dalims. Mažų dalių integralumas, grįžtamasis ryšys. Daugialypis, griaunantis sienas žinių tinklas.



Kadangi Lisabonos strategija gana plati, šioje trečiojoje savo darbo dalyje, kaip ir minėjau pradžioje, aš išanalizuoti tik tris pagrindines Lisabonos strategijos ašis – tai užimtumą, verslumo politiką bei švietimą politiką, kurių analizė parodys, ar Lisabonos strategija yra tinkama žinių ekonomikoje, ar išskelti tikslai ir uždaviniai tinka žinių ekonomikos sąlygomis.

Kiekvieno išanalizuoto segmento pabaigoje, diagramos pagalba apibendrinsiu, kiek uždavinių turinio ir įgyvendinimo prasme atitiko žinių ekonomikos strategavimo kriterijus, kiek klausimų atitiko industrinės ekonomikos bruožus, kuriuos klausimus būtų galima priskirti abiem požymiams.

### **3.2. Užimtumo tikslų ir uždavinių analizė žinių ekonomikos strategavimo prasme**

Užimtumo rodikliai, kaip ir minėjau, yra viena iš svarbiausių sudedamųjų dalių Lisabonos strategijoje, kurios tikslas – *paversti Europos Sąjungą konkurencingiausia ir dinamiškiausia pasaulio žinių ekonomika, gebančios išlaikyti darnų ekonomikos vystymą kuriant daugiau ir geresnių darbo vietų ir užtikrinant didesnę socialinę sanglaudą*. Užimtumo gairėse nustatyti trys visa apimantys ir vienas kitą papildantys tikslai: visiškas užimtumas, darbo kokybė ir produktyvumas, socialinė sanglauda ir aprėptis. Į jas taip pat įtrauktas 2000–2001 m. Lisabonos ir Stokholmo Europos Vadovų Tarybų suformuluotas siektinas 2010 m. užimtumo lygis – bendrasis 70 % lygis, daugiau kaip 60 % moterų ir 50 % vyresnio amžiaus žmonių užimtumo lygis.

Europos Tarybos sprendime dėl valstybių narių užimtumo politikos gairių nurodoma, kad valstybės narės bendradarbiaudamos su socialiniais partneriais vykdo savo politiką siekdamos įgyvendinti toliau nurodytus tikslus ir uždavinius. Pagal prieš tai pateiktus strateginės vadybos turinio ir įgyvendinimo industrinės ir žinių ekonomikos bruožus, išanalizuosiu, ar šie Lisabonos strategijoje suformuluoti užimtumo politikos tikslai ir uždaviniai tinka žinių ekonomikos strategavimo sąlygomis.

#### **1 TIKSLAS – PRITRAUKTI Į DARBO RINKĄ IR JOJE IŠLAIKYTI DAUGIAU ŽMONIŲ, PADIDINTI DARBO JĖGOS PASIŪLĄ IR MODERNIZUOTI SOCIALINĖS APSAUGOS SISTEMAS**

Iš pirmo žvilgsnio pažiūrėjus į iškeltą tikslą, atrodytų viskas aišku – kalbama apie žmones, jų pritraukimą į darbo rinką, socialinių apsaugos sistemų modernizavimą. Tačiau įsigilinus į iškeltus uždavinius atrodo niekas nebeaišku – kaip tai daryti, kas tai turėtų daryti, kokios institucijos tą uždavinių įgyvendinimu užsiima. Šiam tikslui įgyvendinti išskelti 7 uždaviniai. Pažiūrėsime, ar turiniu ir

įgyvendinimu jie atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Jau tikslo formuluotė rodo, kad labiau bus gilinamasi į darbo jėgą, jos pasiūlą, o tai industrinės ekonomikos bruožai.

UŽDAVINIAI:

**1. *Plėtoti bendruomenės nariams teikiamas paslaugas, sudaryti jos nariams galimybes sugrįžti į darbo rinką ir aktyviai joje dalyvauti.***

Šis uždavinys tarsi kalba apie žmones ir jų grįžimą į darbo rinką, tam reikia plėtoti bendruomenės nariams teikiamas paslaugas. Tačiau perskaičius šį uždavinį man kyla klausimas – kam teikiamos paslaugos – kad žmonės galėtų tobulėti, kad būtų iš kur semtis naujų žinių, norint prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų? Darbo rinka nuolat tobulėja ir seni darbuotojai dėl jos neišmanymo ar nesugebėjimo prisitaikyti tarsi išstumiami iš jos. Taigi, šis uždavinys tarsi ir teigia, kad reikia plėtoti paslaugas, kurių pagalba, darbuotojai tobulintų save ir galėtų prisitaikyti prie naujovių. Kalbama apie savęs tobulinimą, o tai reiškia domėjimąsi tuo, kas įdomu. Visa tai susiję su naujovėmis, naujų žinių paieška. Remiantis žinių ekonomikos strategavimo turinio kriterijumi 1, turinio kriterijumi 2, šis uždavinys tinka žinių ekonomikos strategavimo sąlygomis.

**2. *Išlaikyti kuo ilgiau darbo rinkoje patyrusius darbuotojus, taikyti lanksčią jų išėjimo į pensiją sistemą.***

Pagal industrinės ekonomikos kriterijus svarbūs yra materialūs ištekliai, linijiniai veiksmai ir rezultatai, poreikiai derinami prie sugebėjimų, finansinis kapitalas, specializuota žinių bazė vienakrypčiams įgūdžiams. Būtent šis uždavinys ir pagal turinio ir pagal įgyvendinimo bruožus atitinka industrinės epochos kriterijus. Žinių ekonomikoje svarbiausia yra ne patyrimas, o sugebėjimas savo žinias panaudoti šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis. Čia akcentuojamas darbuotojų patyrimas, o ne jų žinios, intelektinis kapitalas.

Taigi, šis uždavinys yra netinkamas žinių visuomenėje. Tai buvo įrodyta, remiantis industrinės ekonomikos bruožais.

**3. *Tobulinti sveikatingumo veiklą, užtikrinti kuo didesnę gyventojų darbingumą.***

Šis uždavinys kalba apie sveikatingumo veiklą, kurios kokybė turi padėti užtikrinti didesnę gyventojų darbingumą. Vėlgi kalbama apie darbo rinką, dominuoja materialūs ištekliai, technologinis rezultatas, kuris perduodamas linijiniu būdu. Kaip matome, čia taip pat koncentruojamasi į darbo jėgą, jos tinkamą išnaudojimą, o ne į darbo rezultatą. Tai industrinės epochos uždavinys.

**4. *Skatinti ieškančių darbo asmenų, iš jų jaunimo, užimtumą, didinti darbo patrauklumą.***

Skatinti asmenis ir jaunimą dirbti yra gerai, tačiau kaip tai padaryti, kad jie būtų sudominti ir suinteresuoti dirbti, kokiomis priemonėmis tai daryti, kad darbas jaunimui būtų patrauklus –

motyvacinė sistema, didesnis darbo užmokestis? Norint didinti darbo patrauklumą, reikia pertvarkyti darbo rinkos administravimą, tobulinti profesinį rengimą, didinant užimtumo gebėjimus jaunimui ir ilgalaikiams bedarbiams. Šis uždavinys labiau atitinka žinių ekonomikos kriterijus, nes žinios ir intelektinis kapitalas čia yra svarbiausia. Tačiau, ar šį uždavinį pavyks įgyvendinti žinių ekonomikos kontekste, tai priklausys nuo konkrečių priemonių.

**5. *Skatinti socialinės rinkos asmenų integraciją į darbo rinką – plėtoti paslaugų infrastruktūrą, didinti jų prieinamumą.***

Kad darbo rinka būtų pilna, yra skatinamas paslaugų prieinamumas, infrastruktūros plėtojimas. Vėlgi kalbama, turint omeny, kad sukūrus didesnę prieinamumą ir integraciją į darbo rinką, bus daugiau darbo jėgos, daugiau materialinio kapitalo. Gi žinių ekonomika – tai ne paslaugų sfera. Čia svarbiausia suprantama informacija gyventojams. Taigi, remiantis 1, 3, 5, 11 turinio industrinės ekonomikos eros bruožais, šis uždavinys yra netinkamas žinių ekonomikos požiūriu.

**6. *Modernizuoti darbo rinkos institucijas ir optimizuoti teikiamas paslaugas.***

Šiai dienai, darbo rinkos institucijos dirba senais metodais ir šių institucijų darbo efektyvumas išaugs tik tada, kai joje tomis pačiomis kaip ir darbo birža sąlygomis veiks ir konkuruos privatūs paslaugų teikėjai. Tada galbūt privatūs paslaugų tiekėjai bus suinteresuoti parengti ar apmokyti darbuotojus žinių ekonomikos sąlygomis, nes dabar valstybinės institucijos dirba remiantis pasenusiais industrinės epochos bruožais. Šis uždavinys vėl kalba apie materialinius išteklius, kokybės ir produktyvumo optimizavimą, poreikiai derinami prie sugebėjimų, o ne prie kompetencijos pokyčiams. Tai industrinės epochos bruožai.

**7. *Stiprinti socialinę partnerystę užimtumo saugumui užtikrinti.***

Kad nebūtų laisvų darbo vietų, reikia stiprinti socialinę partnerystę. Akcentuojama darbo užimtumo svarba ir jo saugumas. Įdomu, kas turima omenyje? Labiau akcentuojama užimtumo svarba, ar socialinė partnerystė, kuri yra svarbi žinių ekonomikoje? Taip iš šio uždavinio lieka ir neaišku, kas svarbiau – užpildyta darbo rinka, ar socialinė partnerystė? Taigi, uždavinys vienodai atitinka tiek industrinės, tiek žinių ekonomikos bruožus.

Kaip matome, uždavinių šiam tikslui įgyvendinti yra labai daug. Keletas uždavinių tarsi panašūs, kuriuose labiau akcentuojamas darbo būtinumas, darbo rinka, materialiniai ištekliai, finansinis kapitalas, techniniai sugebėjimai, koncentruojamasi į geresnes technologijas. O kur kalba apie inovacijas, o ne senų mechanizmų tobulinimą, kur naujos idėjos, kur holistinis požiūris ir jo integravimas į darbą ir organizavimą?

Visi šie uždaviniai labai abstraktūs ir sunkiai suprantami paprastam visuomenės piliečiui, o juk strategijos kuriamos tam, kad būtų įgyvendintos, o įgyvendinimas priklauso tik nuo visuomenės noro ir supratimo kaip tai padaryti.

Kai kurie uždaviniai labai panašūs, juos netgi būtų galima apjungti į vieną, nes iš gausybės uždavinių išvis tampa neaišku, kam teikiamas prioritetas, kas svarbiausia žengiant žinių visuomenės link.

## **2 TIKSLAS - GERINTI DARBUOTOJŲ IR ĮMONIŲ GEBĖJIMĄ PRISITAIKYTI**

Šis tikslas ir uždaviniai kalba apie darbo santykius. Tačiau iš tikslo neaišku – kam raginama prisitaikyti – darbuotojams prie organizacijos, kurioje dirba, ar organizacijai prie darbuotojų? Tačiau iš iškelto trečio uždavinio tarsi galima suprasti, kad viena ir kita. Darbuotojams siūloma kelti kvalifikaciją, domėtis naujovėmis, kad galėtų prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, kurios labai įtakoja organizacijas ir jų konkurentabilumą. Organizacijoms siūloma tobulinti darbo užmokesčio sistemą, bet ar tai įgyvendinti pavyks žinių ekonomikos kontekste, priklausys nuo priemonių.

Darbo santykiai žinių visuomenėje yra labai svarbūs, nes jie iš esmės keičiasi nuo industrinės visuomenės. Norint transformuoti verslo organizaciją į žinojimo organizaciją, pirmiausiai reikia išugdyti “žinių darbuotoją” - ne tą kuris turi išsilavinimą, kad ir puikiausią, bet tą, kuris išsilavinimo pagrindu sugeba kurti žinių aplinką ir ją tobulinti. Tai yra žinių “suvadybinimo”, jei taip galima sakyti, klausimas. Taigi kyla nauji vadybiniai, kultūriniai ir teisiniai reikalavimai darbo santykių ir aplinkos sferoje. Bandau klausti savęs, ar turim pakankamą ir išplėtotą priemonių sistemą ar bent gerą planą, skirtą žinių visuomenės profesionalumui ir darbo santykiams kurti?

### **UŽDAVINIAI:**

#### **1. *Diegti naujus darbo organizavimo būdus ir mažinti nedeklaruojamą darbą.***

Šį uždavinį galima suskirstyti į dvi dalis – diegti naujus darbo organizavimo būdus, kuris atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus, remiantis 1, 12, 15, nes galima suprasti, kad čia tarsi netiesiogiai kalbama apie naujų inovacijų diegimą, o ne senų metodų tobulinimą, ir kita dalis – mažinti nedeklaruojamą darbą, kurį priskirčiau industrinei ekonomikai.

#### **2. *Skatinti profesinį ir teritorinį gyventojų mobilumą ir gebėjimus prisitaikyti; tobulinti darbo apmokestinimo sistemą.***

Čia situacija tokia pati – du skirtingi uždaviniai apjungti į vieną visumą. Pirmoji uždavinio dalis – skatinti profesinį ir teritorinį gyventojų mobilumą, atitinka žinių ekonomikos 2, 3 strategavimo kriterijus, nes kalbama apie žinių ir intelektualinį kapitalą ir gyventojų mobilumą, kuris vyktų ne vienos valstybės ribose. Darbo apmokestinimo sistemos tobulinimas – tai industrinės ekonomikos uždavinys,

nes nesiūloma nieko inovatyvaus. Čia svarbus tik kokybės optimizavimas. Netaikomos naujos idėjos, neieškoma naujų būdų apmokestinimo sistemai tobulinti.

Kaip matome, antram tikslui įgyvendinti iškelti tik du uždaviniai. Tačiau jie abu tarsi iš dviejų dalių, kuriuose persimina ir žinių ekonomikos strategavimo požymiai ir industrinės ekonomikos eros bruožai.

### 3 TIKSLAS – MAŽINTI STRUKTŪRINĮ NEDARBA DAUGIAU INVESTUOJANT Į ŽMONES

Struktūrinį nedarbą sukelia tokie rinkos mechanizmo veikimo apribojimai: minimalaus darbo užmokesčio įstatymų taikymas; profsąjungų reikalavimu stabilių darbo užmokesčių, mažinančių darbo užmokesčio diferenciaciją; skatinančio darbo užmokesčio sistemų įvedimas. Tokios priemonės pažeidžia rinkos dėsnių veikimą darbo rinkoje, ir dėl to dalis darbuotojų netenka darbo, nes įstatymuose nustatytas darbo užmokesčio minimumas yra per didelis siūlomoms darbo funkcijoms apmokėti. *Kitaip tariant, nesutampa laisvų darbo vietų reikalavimai žinioms ir bedarbių turimos žinios.* Šis tikslas labai aktualus žinių visuomenėje. Strateginės vadybos kriterijų pagalba pažiūrėsiu ar iškelti uždaviniai šiam tikslui įgyvendinti atitinka žinių ekonomikos požymius.

#### UŽDAVINIAI:

##### **1. *Restruktūrizuoti švietimo, pasibaigus privalomajam mokymui, sistemą.***

Žengiant į žinių visuomenę svarbiausia darbo rinkoje yra žinios ir intelektinis kapitalas. Tai išryškina žinių ekonomikos strategavimo turinio 11 kriterijus. Tačiau nesuprantu, kodėl raginama restruktūrizuoti švietimo sistemą tik pasibaigus privalomajam mokymui? Einant link žinių ekonomikos, iš anksto reikia galvoti apie moksleivių adaptaciją žinių ekonomikos visuomenės sąlygomis, o ne iš pradžių vadovautis industriniu epochos mokymu, o tik vėliau perkopus šį mokymo lygį pereiti prie žinių ekonomikos supratimo ir suvokimo. Šis uždavinys turi trūkumą ir nėra tikslus žinių ekonomikos strategavimo prasme.

##### **2. *Plėtoti pagalbą mokiniams ir mokytojams.***

Žinių ekonomikoje nuolat akcentuojamas pilnavertiškas nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas. Šis uždavinys atitinka žinių ekonomikos strategavimo požymius. 12 žinių ekonomikos turinio kriterijus teigia, kad labai svarbi yra tarpdisciplininė žinių bazė, skirta visapusiam tobulėjimui. Šis uždavinys būtent ir ragina praplėsti žinių visumą, kuri taip reikalinga žengiant į naują žinių ekonomikos aplinką.

### **3. *Tobulinti mokyklų materialinės būklės minimumo standartus.***

Šis uždavinys akcentuoja materialinius dalykus, kurie būdingi industrinės epochos 1 kriterijui, kai dominuoja materialūs išteklių. Uždavinys iškeltas industrinės epochos lygyje, kur dominuoja materialūs išteklių - 1 kriterijus, linijiniai veiksmai ir rezultatai - 6 kriterijus, poreikiai derinami prie sugebėjimų - 10 kriterijus. Svarbus kokybės ir produktyvumo optimizavimas - 15 kriterijus. Man kyla klausimas, o kodėl neiškeltas uždavinys, kad reikia ne tobulinti, o naujų technologijų pagalba sukurti inovatyvias mokyklas, kuriose būtų užsiimama prasminga veikla, formuojanti savarankiško mokymo įgūdžius? Kodėl neiškeltas uždavinys inovatyvių darbo vietų sukūrimui, kuriose būtų išplėtotas mokymas? Remiantis prieš tai paminėtais kriterijais, galiu teigti, kad šis uždavinys neatitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijų.

### **4. *Aktualinti ugdymo, mokymo ir studijų turinį.***

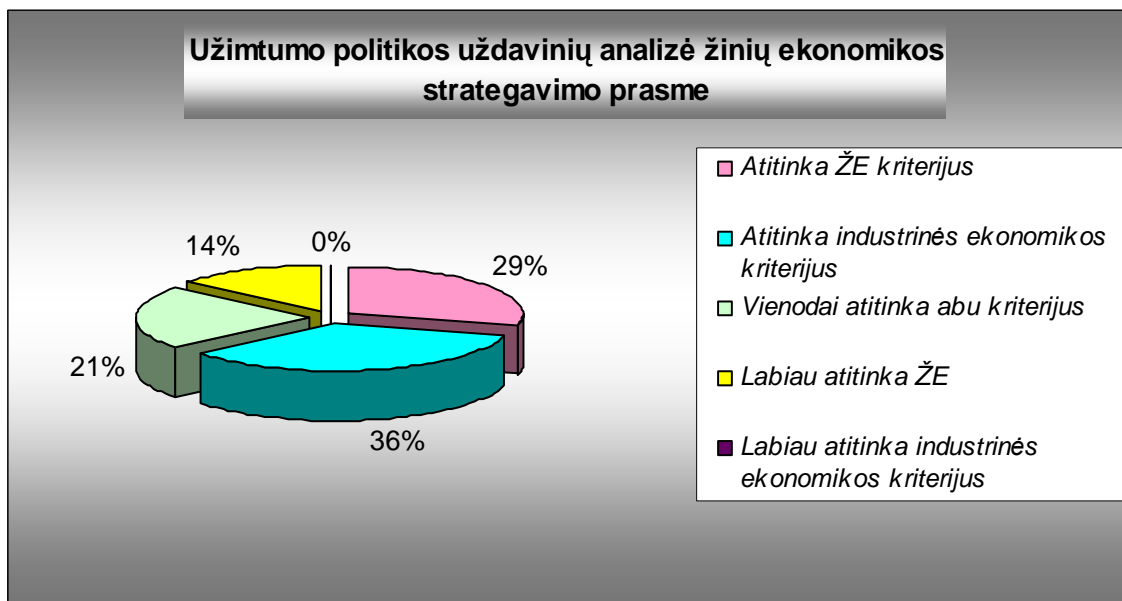
Norint kuo greičiau ir efektyviai pereiti prie žinių ekonomikos, reikia ne tik skatinti švietimą bei nuolatinį mokymąsi, bet ir koreguoti ugdymo, mokymo ir studijų turinį. Šis uždavinys atitinka žinių ekonomikos strategavimo 2, 5, 8, 11 kriterijus. Akcentuojama, kad svarbios žinios ir jų gavimo per mokslą kokybė bei mokėjimas jas vėliau pritaikyti žinių ekonomikos sąlygomis.

### **5. *Didinti mokytojų ir dėstytojų kompetenciją.***

Šis uždavinys tarsi nesiskiria nuo iškelto antrojo uždavinio. Tiesiog šiame uždavinyje minimi tik mokytojai ir dėstytojai bei jų kompetencijos didinimas. Šis uždavinys tinkamas žinių ekonomikos strategavimo sąlygomis, nes kompetencija yra vienas pagrindinių žinių ekonomikos uždavinių, kuris turi didelę reikšmę darbo rinkoje užimtumui didinti. Kuo didesnė dėstytojų kompetencija, tuo didesnis jų suvokimas, kokių žinių reikia darbo rinkai žengiant žinių ekonomikos linkme.

Matome, kad trečiojo tikslo iškeltų uždavinių analizė parodė, kad didžioji jų dalis atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Tačiau šiam tikslui buvo galima sumažinti uždavinių kiekį, nes kelėtuose uždaviniuose buvo kalbama apie tą patį dalyką, tik bandyta kitaip pasakyti.

Bendrą tikslams iškeltų uždavinių analizę pavaizduosiu ir apibendrinsiu diagramoje.



1 grafikas „Užimtumo politikos uždavinių analizė“

Remiantis industrinės ir žinių ekonomikos modeliu, išanalizavau užimtumo politikos tikslams išskeltus uždavinius. Diagrama akivaizdžiai parodo, kad dauguma uždavinių neatitinka žinių ekonomikos kriterijų. Ta dalis sudaro 36%. Žinių ekonomikos kriterijus atitinka tik 29% uždavinių. 21% - tai uždaviniai, kuriuos galėtume priskirti tiek prie žinių, tiek prie industrinės ekonomikos bruožų, nes tie uždaviniai tarsi iš dviejų dalių, kuriuose persipina ir žinių ekonomikos strategavimo požymiai ir industrinės ekonomikos eros bruožai.

### 3.3. Verslumo politikos uždavinių analizė žinių ekonomikos strategavimo prasme

Vienas iš pagrindinių akcentų ekonominės politikos srityje, kuris taip pat įvardinamas ir kaip vienas iš svarbiausių užimtumo didinimo veiksnių, yra sąlygos reikštis verslumui.

Bendras verslumo tikslas – *sudaryti palankesnes sąlygas verslumo plėtrai* – yra pagrįstas ir aktualus, o jo ekonominės pasekmės būtų svarbios ir pačios savaime (ekonominis augimas) ir svariai prisidėtų prie kitų strategijos tikslų (užimtumo) įgyvendinimo. Tačiau mano užduotis yra išanalizuoti ne šių uždavinių įgyvendinimą, o ar šie verslumo uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo požymius žengiant žinių ekonomikos linkme.

## UŽDAVINIAI:

### ***1. Sąlygų konkurencijai prekių ir paslaugų rinkose augti sudarymas.***

Konkurencija žinių ekonomikoje yra svarbus kriterijus, nes ji sukuria paskatas nuolatos tobulinti plėtojamus verslus, t.y imtis inovacijų, o juk inovacijos, jų paieška, ir idėjų pritaikomumas – vieni esminių žinių ekonomikos kriterijų. Remiantis žinių ekonomikos 15 kriterijumi, šis uždavinys atitinka žinių ekonomikos strategavimo požymius.

### ***2. Paspartinti ES kapitalo rinkų integraciją.***

Tai industrinės ekonomikos uždavinys, nes kalbama apie kapitalą, t.y. materialinius išteklius, pritraukiant kuo daugiau investicijų iš užsienio šalių, o ne žinias ir intelektualinį kapitalą. Čia nepamirėta, kad reikėtų inovatyvaus kapitalo, kuris priartintų prie žinių ekonomikos. Remiantis 1, 11 turinio kriterijais šis uždavinys neatitinka žinių ekonomikos požymių.

### ***3. Kurti aplinką, palankią verslumui ir smulkių vidutinių įmonių kūrimuisi bei plėtrai.***

Reikia kurti ne aplinką, o inovacijas, kurios sukurtų palankias sąlygas verslumui ir smulkių vidutinių įmonių kūrimuisi. Svarbus holistinis požiūris ir jo integravimas į darbą ir organizavimą. Reikia ir pačioms įmonėms pajėgti keistis taip, kaip reikalauja paklausa. Svarbiausia kurti žiniomis pagrįstą aplinką, ieškoti inovacijų, sugebėti pritaikyti naujas idėjas. Nors kalbama apie aplinkos kūrimą, o ne atnaujinimą, šis uždavinys labiau atitinka industrinės nei žinių ekonomikos kriterijus.

### ***4. Skatinti investicijas į žinias ir inovacijas ir judėti link plėtrai ir tyrimams skiriamų investicijų dydžio, prilygstančio 3% nuo BVP.***

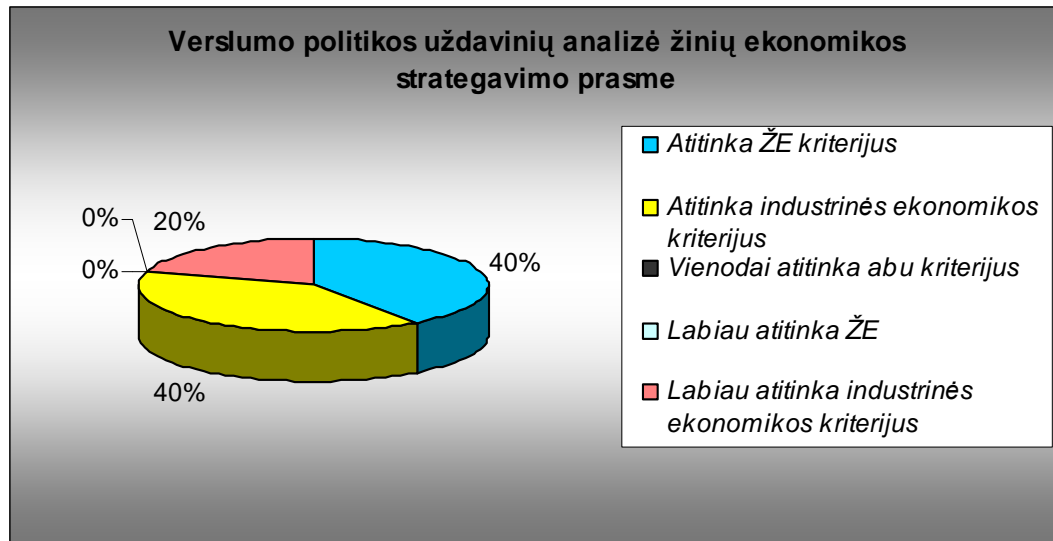
Šiame uždavinyje kalbama apie investicijas, tarsi orientuojamasi į materialius dalykus, išlaidas. Tačiau pastebime, kad šie finansiniai ištekliai – tai žinių ir inovacijų skatinimui. Žinios ir inovacijos – vieni svarbiausių kriterijų žinių ekonomikos visuomenėje. Tad remiantis 11, 15 kriterijais, šis uždavinys atitinka žinių ekonomikos strategavimo požymius.

### ***4. Sustiprinti viešojo sektoriaus indėlį į ekonominę augimą.***

Viešasis sektorius niekada nebuvo efektyvus. Ekonomikos augimas labai priklauso nuo privataus sektoriaus, o ne nuo viešojo, tad norint, kad stiprėtų ekonomika, turėtų būti ne stiprinamas viešojo sektoriaus indėlis į ekonominę plėtrą, bet viešasis sektorius reformuojamas taip, kad būtų sudarytos geresnės sąlygos privačiam sektoriui augti. Šis uždavinys įgyvendinimo prasme žinių ekonomikoje neatitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijų, tad remiantis strateginės vadybos 6, 7 kriterijais, galima teigti, kad tai - industrinės ekonomikos uždavinys.



Kaip matome, verslumo politikai skiriama ne tiek daug dėmesio kaip užimtumo politikai. Tai parodo tik vienas iškeltas tikslas ir penki uždaviniai šiam tikslui įgyvendinti. Grafike bendrai atsispindės šių uždavinių analizė.



2 grafikas „Verslumo politikos uždavinių analizė“

Grafikas tarsi parodo, kad verslumo politikos uždavinių skaičius vienodai atitinka tiek žinių, tiek industrinės ekonomikos bruožus. Ši dalis sudaro po 40%. Tačiau pastebime, kad likusi 20% dalis uždavinių labiau atitinka industrinės ekonomikos kriterijus. Remiantis industrinės ir žinių ekonomikos modeliu, darome išvadą, kad verslumo politikos uždaviniai vis dėlto dar nukreipti į industrinę ekonomiką.

### 3.4. Švietimo politikos uždavinių analizė pagal industrinės ir žinių ekonomikos modelį

Europos Viršūnių susitikimuose šalių švietimo sistemoms keliamas bendras tikslas – **modernizuoti švietimo ir mokymo sistemas pagal žinių visuomenės poreikius** – svarbus tiek ekonominiu, tiek socialiniu požiūriu. Investicijos į švietimą ir mokymą traktuojamos kaip investicijos į svarbiausią iš gamybos veiksnių – darbo jėgą bei kaip investicijos į žmonių gerovę ir socialinį stabilumą. Kaip matome, vis dar akcentuojama darbo jėga, kuri aktuali industrinėje ekonomikoje. Dėl demografijos ir žmonių gyvenimo įpročių pasikeitimų bei sparčios technologijų plėtros švietimui keliami papildomi uždaviniai: ne tik suteikti kokybišką išsilavinimą, bet ir pateikti jį įvairioms

gyventojų grupėms (pvz., jaunimui, dirbantiems, bedarbiams, atokiai gyvenantiems, neįgaliems, imigrantams) priimtina forma. Todėl mokymasis visą gyvenimą yra esminė naujos švietimo sistemos komponentė. Kadangi švietimas ir inovacijos yra pagrindiniai produktyvumo šaltiniai, švietimas, mokslas ir inovacijos daugelyje dokumentų ir studijų, nagrinėjami kartu. Taikydama strateginės vadybos industrinės ekonomikos ir žinių ekonomikos kriterijus išanalizuosiu švietimo politikos uždavinius, kurių analizė parodys, ar šie uždaviniai atitinka žinių ekonomikos strategavimo sąlygas.

Viršūnių susitikimuose šalims narėms, kurioms tenka pagrindinis vaidmuo formuojant švietimo, politiką, keliami šie **uždaviniai**:

### **Švietimo srityje:**

#### ***1. Apčiuopiamai padidinti kasmetines investicijas į žmogiškuosius išteklius.***

*Žmogiškieji ištekliai žinių ekonomikoje* – vienas svarbiausių kriterijų. Tačiau šis uždavinys siūlo kasmet didinti investicijas į išteklius – taigi, orientuojamasi į išlaidas, be to į materialais. Visa tai būdinga industrinei ekonomikai - 11 industrinės ekonomikos kriterijus. Žinių ekonomika remiasi žinių ir intelektualinio kapitalo pagrindu - 11 žinių ekonomikos kriterijus, inovatyviais sprendimais - 2 kriterijus, kurie leidžia priimti nestandartinius sprendimus būdingus žinių ekonomikoje. Geresnės kokybės išsilavinimui pasiekti didesnės investicijos padėtų, tačiau didesnės investicijos dar nereiškia kad švietimas bus geresnės kokybės žinių ekonomikos sąlygomis. Taigi, remiantis strateginės vadybos kriterijais, šis uždavinys neatitinka žinių ekonomikos strategijos požymių.

#### ***2. Iki 2010 m. per pusę sumažinti skaičių 18-24 m. amžiaus jaunuolių, turinčių tik vidurinį išsilavinimą ir nesimokančių profesijos.***

Įdomu, kuo siekiama šiuo uždaviniu? Kad būtų daugiau darbo jėgos, ar kad jaunimas tobulėtų profesinėje srityje, siekdamas žinių? Žinių pagrindas, kuris turi būti išreikštas bei perduodamas ne linijiniu būdu, intelektualinis kapitalas, žinių ekonomikoje yra svarbiausi dalykai. Šis uždavinys skatina jaunimą, kuris yra žmonijos ateitis, tobulėti, siekti išsilavinimo, tačiau svarbu, kad jaunimas būtų lavinamas, diegiant jiems naują supratimą apie šiuolaikinę žinių ekonomiką. Tačiau pastebėjimas toks, kad žinių ekonomikoje planui įgyvendinti skiriamas 3 metų laikotarpis. Taigi, šis uždavinys turi industrinės ekonomikos bruožų, tačiau remiantis tuo, kad kalbama apie žinias ir intelektualinį kapitalą, labiau atitinka žinių ekonomikos strategavimo bruožus pagal 2 ir 11 kriterijus.

***3. Mokyklas ir mokymo centrus, turinčius Interneto ryšį, paversti daugiafunkciniais mokymo centrais prieinamas visuomenei. Steigti visoms pusėms naudingas švietimo iniciatyvų partnerystes tarp švietimo, verslo ir mokslo institucijų.***

Skatinant priėjimą prie internetinio ryšio visai visuomenei norima, kad ta visuomenė, kuri ir neturi galimybės tai daryti, kad visa tai būtų prieinama. Šiuo uždaviniu siekiama, kad visuomenė nesustabarėtų, kad žengtų pirmyn kartu su vykstančiais pokyčiais. Šis uždavinys yra pagrįstas ir ekonomiškai tikslingas – jo įgyvendinimas leistų efektyviau naudoti ryšių ir žinių teikimo infrastruktūrą, mažintų skaitmeninę, o kartu ir socialinę atskirtį. Remiantis žinių ekonomikos strategavimo kriterijais 3, 10, 11, 12, šis uždavinys tinkamas žinių ekonomikos sąlygomis.

**4. Europos lygiu apibrėžti naujas svarbiausias kompetencijas, kurias turi suteikti mokymosi visą gyvenimą programos, tokias kaip IT, užsienio kalbos, technologijų kultūra, verslumo ir socialiniai įgūdžiai. Įdiegti Europinį IT įgūdžius žymintį diplomą (su decentralizuotomis sertifikavimo procedūromis).**

Jau kalbama ne tik vietiniu ir regioniniu mastu, o prabylama globaliu, daugiašaliu, tarptautiniu mastu. Siūloma inovatyviai apibrėžti kompetencijas, kurios būtinos žinių ekonomikoje. Uždavinys siūlo plėsti žinias, tobulinti intelektinį kapitalą. Remiantis 3, 11, 12, 15 žinių ekonomikos strategavimo kriterijais, šis uždavinys atitinka žinių ekonomikos strategavimo požymius.

**5. Nustatyti priemones, kuriomis galima būtų padidinti studentų, dėstytojų bei mokslo personalo mobilumą tiek naudojantis esamomis mainų programomis, tiek šalinant kliūtis ir didinant skaidrumą kvalifikacijų bei studijų terminų pripažinimui. Imtis priemonių kliūtims mokytojų mobilumui pašalinti.**

Šis uždavinys gana plačiai kalba apie priemones, jų nustatymą, kurių pagalba būtų galima didinti mobilumą. Tačiau įdomu – kokių priemonių imtis, kad jos būtų veiksmingos ir atitiktų žinių ekonomikos bruožus? Neiškeltas uždavinys, kokios turėtų būti tos priemonės, turiu omenyje inovatyvumą, naujovių įdiegimą. Remiantis 6, 12, 15 kriterijais, šis uždavinys yra industrinės ekonomikos lygyje.

**6. Parengti bendrą ES gyvenimo aprašymo formą, kurią mokymo institucijos bei darbdaviai galėtų naudoti savo pasirinkimu.**

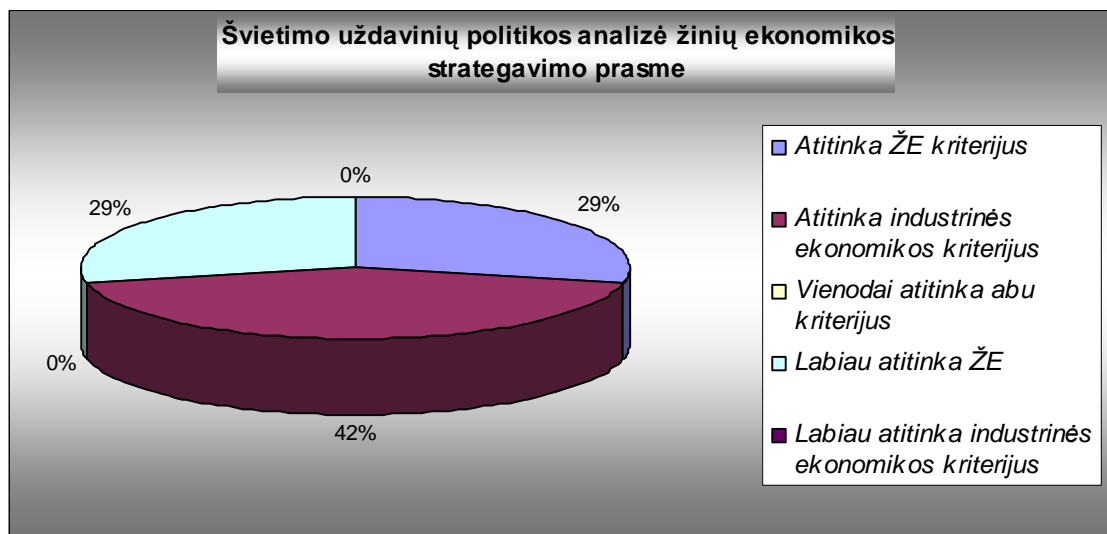
Šis uždavinys nori suspausti į rėmus, nes siūloma bendra gyvenimo aprašymo forma. Žinių ekonomikai tai nebūdinga. Čia svarbiausia kiekvieno individo laisva valia, idėjos yra svarbiausia, o nustatyta bendra gyvenimo aprašymo forma neleidžia pilnai išreikšti savo sugebėjimų. Taigi, šis uždavinys neatitinka žinių ekonomikos strategavimo požymių.

**7. Padidinti mokymosi visą gyvenimą galimybes visiems gyventojų sluoksniams.**

Šiai dienai vieną kartą įgytas išsilavinimas nebegarantuoja žmogui reikiamų žinių bei įgūdžių visam gyvenimui žengiant žinių ekonomikos linkme. Dabartinės mokymosi visą gyvenimą sistemos

nebetenkina poreikių, reikalingų žinių ekonomikoje. O šis uždavinys būtent skatina mokytis, nesustoti ties viena kryptimi, žiūrėti plačiau bei nuolat semtis žinių, reikalingų keičiantis šiuolaikinei aplinkai. Reikia mokėti keistis kartu su aplinka, mokėti prisitaikyti prie globalizaciniame lygyje vykstančių pokyčių. Remiantis 4, 11, 12, 14 kriterijais, šis uždavinys atitinka žinių ekonomikos strategijos požymius.

Išanalizavus paskutinį pasirinktą švietimo segmentą, remiantis industrinės ir žinių ekonomikos modeliu, matome, kad šio segmento uždaviniai labiausiai atitinka žinių ekonomikos kriterijus. Tai pavaizduota ir trečiajame grafike.



3 grafikas „Švietimo politikos uždavinių analizė“

Švietimo politikos uždavinių analizės grafikas rodo, kad 42% uždavinių atitinka industrinės ekonomikos kriterijus. Likusi dalis – tai yra 58% uždavinių atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus, nors iš jų 29% uždavinių ne visiškai priskirtume žinių ekonomikai. Šios dalies uždaviniai tarsi turi dar šiokių tokių neaiškumų, tarsi dar išlieka industrinės ekonomikos bruožų. Tačiau matome, kad šioje švietimo srityje pažanga yra žengiant žinių ekonomikos link.

Išanalizavus pasirinktus užimtumo politikos, verslumo ir švietimo politikos tikslams iškeltus uždavinius Lisabonos strategijoje pagal industrinės ir žinių ekonomikos modelį, galiu teigti, kad Lisabonos strategija nėra visiškai tinkama žinių ekonomikos sąlygomis. Analizuojant šiuos uždavinius buvo pastebėta, kad daugumoje orientuojamasi į materialinius išteklius ir finansinį kapitalą, tarsi jie būtų neriboti, darbo jėgą, kokybės ir produktyvumo optimizavimą, kas būdinga industrinei erai. Labai

mažai orientuojamasi į žinias, inovacijas, jų paiešką, intelektinį kapitalą, idėjų pritaikomumą, kas yra svarbiausia žinių ekonomikoje.

Beje, šių uždavinių įgyvendinimui yra skiriamas per ilgas laiko tarpas – 10 metų, kas būdinga industrinei ekonomikai, nes žinių ekonomikoje teigiama, kad planai turi būti sudaromi trijų metų laikotarpiui, ir esant būtinybei jie koreguojami ir atnaujinami.

Šiems uždaviniams trūksta aiškumo, konkretumo, nes perskaičius kai kuriuos uždavinius ne labai galima suprasti, ką norima jais pasakyti. Lisabonos strategiją būtina koreguoti, nes ji labai plati, daug pasikartojimų. Ji turi numatyti perspektyvą ir siekti tikslų ir uždavinių, būdingų strateginei žinių ekonomikai, o ne remtis industrinės ekonomikos pasenusiais kriterijais. Strategija turi skatinti naujas veiklos erdves ir vystymosi galimybes visiems visuomenės veikėjams, o valstybė turi sukurti tam palankią aplinką.

## IŠVADOS

Žengiant žinių visuomenės ir žinių ekonomikos linkme, pasidarė akivaizdu, kad tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą turi trūkumų. Įprasti požiūriai tiesiog negali suprantamai kontaktuoti su inovacijomis ir išradimais, kurie šiuo metu pasiekiami tik žinių sistematizuotos ekonomikos dėka. Industrinėje ekonomikoje vyravusios aiškiai apibrėžtos ir specializuotos sritys, žinių ekonomikoje keičiasi į integruotus produktų – paslaugų – informacijos kompleksus, kurie yra lankstūs ir pritaikomi konkrečiam vartotojui. Šie kompleksai įgalina klientus dalyvauti virtualioje aplinkoje ir formuoja naujus įgūdžius. Verslo organizacijos apibrėžimas „organizacijos žino kaip atlikti darbus“ transformuojasi į „organizacijos žino kaip kurti naujus produktus gerai ir greitai“. Svarbiausia yra tai, kad naujojoje žinių ekonomikoje reikia naujo strateginės vadybos mąstymo ir organizacinių jos realizavimo priemonių. Tradiciniai požiūriai nėra visiškai pasenę, tačiau tik šių požiūrių naudojimas yra netinkamas išlikimui šiandieninėje žinių tinklų ekonomikoje. Svarbu pabrėžti tai, kad tradiciniai požiūriai į strateginę vadybą ir jos priemonės nėra visiškai nesvarbūs arba nebevertojami. Yra situacijos, kuriose pranašumo ir mokymosi požiūriai yra tinkami, bet pagrindinė problema yra ta, kad šitie požiūriai, naudojami savarankiškai yra neefektyvūs žinių sistematizuotoje aplinkoje.

Svarbiausias Lisabonos strategijos tikslas – pasiekti, kad Europos Sąjunga per dešimtmetį taptų „konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kurioje būtų suderinta tvirti ekonominė plėtra su didesniu ir geresnės kokybės užimtumu ir tvirtesne socialine sanglauda“. Ši strategija apima dvi stambias sritis – tai perėjimą prie konkurencingos, dinamiškos žinių ekonomikos bei Europos socialinio modelio modernizavimą, investuojant į žmones ir kuriant aktyvią gerovės valstybę. Lisabonos strategija savo struktūra ir turiniu yra tipiškas Europos Sąjungos dokumentas, kuriame bandomas suderinti įvairių ideologinių pakraipų ir interesų grupių nuostatas. Strategiją sudaro trys dalys, tai makroekonominė politika, siekiant palaikyti subalansuotą ekonomikos plėtrą, sudarant sąlygas, kurios skatintų adekvatų taupymo ir investicijų lygį, labiau jį orientuojant į žinias ir inovacijas, mikroekonominė politika, kuria siekiama išlaikyti ir ateityje pakelti gyvenimo lygį bei užtikrinti aukšto lygio socialinę apsaugą, spartinant produktyvumo augimą ir didinant darbo valandų skaičių, ir užimtumo politika, siekiant visiško užimtumo, darbo kokybės ir našumo bei socialinės sanglaudos įtraukimo. Judant link verslios visuomenės reikėtų mažinti kliūtis verslo plėtrai, bei stiprinti teigiamą visuomenės požiūrį į verslumą. Švietimo politikoje svarbiausias žmogiškasis

kapitalas, investicijos į žmogiškuosius išteklius ir aktyvios bei dinamiškos socialinės gerovės valstybės kūrimas, įtakojantis žinių ekonomiką.

Analizei buvo pasirinkti trys svarbiausi Lisabonos kriterijai – Užimtumo politika, Verslumo politika ir Švietimo politika. Industrinės ir žinių ekonomikos modelio pagalba atlikta analizė parodė, kad Lisabonos strategija nėra visisiškai tinkama žinių ekonomikos sąlygomis, kad iškelti uždaviniai tik iš dalies atitinka žinių ekonomikos strategavimo kriterijus. Analizuojant šiuos uždavinius buvo pastebėta, kad daugumoje jų orientuojamasi į materialinius išteklius ir finansinį kapitalą, tarsi jie būtų neriboti, darbo jėgą, kokybės ir produktyvumo optimizavimą, specializuotą žinių bazę, kokybės ir produkto optimizavimą, kas būdinga industrinei erai. Labai mažai dėmesio skiriama į žinias, inovacijas, jų paiešką, intelektinį kapitalą, idėjų pritaikomumą, holistinį požiūrį ir jo integravimą į darbą ir organizavimą, kas yra svarbiausia žinių ekonomikoje. Žinių ekonomikoje svarbiausia keistis taip, kaip reikalauja paklausa. Beje, šių uždavinių įgyvendinimui yra skiriamas per ilgas laiko tarpas – 10 metų, kas būdinga industrinei ekonomikai, nes žinių ekonomikoje teigiama, kad strategija turi būti sudaroma trijų metų laikotarpiui, ir esant būtinybei ji koreguojami ir atnaujinama. Ši strategija yra gana plati ir neaiški paprastam visuomenės piliečiui. Lisabonos strategiją reikia pristatyti piliečiams ne tik kaip ekonomikos reformų programą, bet ir kaip Europos ateities viziją žengiant žinių ekonomikos linkme. Šią Lisabonos strategiją reikia kurti taip, kad ji atitiktų Europos visuomenės vertybes ir įsitikinimus. Tačiau kaip matome, Lisabonos strategijos pasirinktų segmentų analizė rodo, kad Europos Sąjungai dar labai sunku atsiplėšti nuo senojo – „industrinio“ mąstymo.

## NAUDOTOS LITERATŪROS IR BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. AUGUSTINAITIS, Arūnas. Žinių įmonės Lietuvoje [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www3.mruni.lt/padaliniai/FAKULTETAI/vvf/zvvi/dokumentai/A.Augustinaicio%20pranesimas.doc>>
2. ATKOČIŪNIENĖ Z.; GRĖBLIAUSKIENĖ B.; JANONIS, O. *Studijų darbų metodiniai nurodymai*. VU komunikacijos fakultetas, 2003.
3. BAROSSO. Laikas judėti sparčiau: metinę augimo ir darbo vietų kūrimo pažangos ataskaita [interaktyvus]. Iš Europos sąjungos portalas [interaktyvus], [žiūrėta 2007 kovo 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/71&format=HTML&aged=0&language=LT&guiLanguage=en>>
4. BAROSSO. Dirbti kartu augimo ir darbo vietų labui. Nauja Lisabonos strategijos pradžia [interaktyvus]. Iš Europos Sąjungos portalas [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: < [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_024\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_024_lt.pdf)>
5. BIELIŪNAS, M. *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>>
6. DRUCKER, P. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius, 2004
7. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Užimtumo politikos: EESRK vaidmuo po plėtros ir Lisabonos proceso perspektyvoje [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 17 d.]. prieiga per internetą:  
<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005IE0135:LT:NOT>>
8. GUDAUSKAS, Renaldas. Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir antreprenerystė. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 31, p. 18-33.
9. GUDAUSKAS, Renaldas; RAMANAUSKIENĖ, Silvija. Strateginė vadyba žinių ekonomikoje: žinių auditas. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 29, p. 46-57.
10. GUDAUSKAS, R. Strateginė vadyba žinių ekonomikoje. Karjera ir vadyba. Verslo žinios, priedas, sausio 20 d., 2005. 6-7 psl.



11. Iššūkio akivaizdoje: Lisabonos augimo ir užimtumo strategija. Wim Kok vadovaujamos aukšto lygio grupės ataskaita [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok\\_report\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok_report_lt.pdf)
12. LEIBOLD, Marius; PROBST, Gilbert J.B.; GIBBERT, Michael. *Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*. PUBLICIS and WILEY, 2005, Second Edition.
13. *Lietuvos Respublikos užimtumo ir darbo rinkos vystymo siekiant Lisabonos tikslų įgyvendinimo 2005-2008 programa*. Vilnius, 2005.
14. Lisabonos strategija: daugiau ir geresnių darbų konkurencingesnėje Europoje [interaktyvus]. Iš Europos Parlamentas [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.elections2004.eu.int/highlights/lt/1001.html> >
15. *Lisabonos strategija* [interaktyvus]. Iš mokslinės publikacijos bibliotekos [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.elibrary.lt/inf\\_res4.phtml?id=6478](http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=6478)>
16. *Lisabonos strategijoje derinami nesuderinami siekiai* [interaktyvus]: Lietuvos laisvosios rinkos instituto pranešimas spaudai. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/pranesimai\\_spaudai/lisabonos\\_strategijoje\\_derinami\\_nesuderinami\\_siekiai\\_teigia\\_llri/1215](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/pranesimai_spaudai/lisabonos_strategijoje_derinami_nesuderinami_siekiai_teigia_llri/1215)>
17. MALHOTRA Y. Knowledge management for the new world of Business; 3 Myths about knowledge management [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.brint.com>>
18. MELNIKAS, Borisas. Žinių ekonomikos plėtojimas ES erdvėje: regioninė specializacija ir tarptautiniai klasterių tinklai. *Ekonomika ir vadyba – 2005: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kauno technologijos universitetas, 2005.
19. NAKROŠIS, V.; LAURINAVIČIŪTĖ, M. *Lisabonos strategijos įgyvendinimo problema* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://iz.euro.lt/index.php?1016966379>>
20. NONAKA I., HIROTAKA T. *The knowledge creating company*. OUP, New York, 1995.
21. SNITKA, Valentinas. *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra (nacionalinio plano metmenys)*. Kaunas, 2002.
22. STEPONAVIČIENĖ, G. *Lisabonos strategija iš naujo* [interaktyvus]. Iš Laisvos rinkos instituto internetinio puslapio [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą:

- <[http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai\\_ir\\_komentarai/lisabonos\\_strategija\\_is\\_naujo/1513](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai_ir_komentarai/lisabonos_strategija_is_naujo/1513)>
23. The World Bank: internetinė svetainė [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.worldbank.lt/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/LITHUANIAEXTN/0,,menuPK:304961~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:304956,00.html>
24. VILPIŠAUSKAS, Ramūnas. Lisabonos strategija – imituosim ar pasinaudosim? [interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2004. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai\\_ir\\_komentarai/lisabonos\\_strategija\\_imituosim\\_ar\\_pasinaudosim/1450](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai_ir_komentarai/lisabonos_strategija_imituosim_ar_pasinaudosim/1450)
25. PROBST, G. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius, 2006
26. *Žinių visuomenės kūrimas* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://distance.ktu.lt/livun/91203.html>>
27. *Žinių visuomenės link* [interaktyvus]. Iš Europa portalo [interaktyvus], [žiūrėta 2007 kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://europa.eu/abc/12lessons/index8\\_lt.htm](http://europa.eu/abc/12lessons/index8_lt.htm)> (žinių visuomenės link)

## Consistency of Lisbon strategy with strategies of Knowledge Economy

**Raimonda Dargytė**

### Summary

Knowledge economy is becoming the most important factor conditioning the economy evolution of developing countries, and the industries susceptible to information as well as the evolution of information technologies are an essential condition in country's advancement, prosperity and wellbeing. In order to implement these priorities purposeful governmental effort and political willpower are needed.

The topic I have chosen for my MA paper is a topical one, because the future of European Union is associated with the creation of the knowledge based society and knowledge based economy.

*The object of the MA work is* Lisbon's strategy in knowledge economy.

*The main purpose of the work* is to find out if Lisbon's knowledge occupation encouragement, enterprise and education goals are suitable to the conditions of knowledge economy.

*To implement the goal of the MA work the following main tasks were proposed:*

1. To reveal the peculiarities of strategic management in knowledge economy.
2. To discuss Lisbon's strategy, its structure, the goals and the segments of occupation, enterprise and education in knowledge economy aspects.
3. To analyze the chosen Lisbon's strategy segments on the level of purposes and goals and to make a conclusion if these purposes and goals correspond to knowledge economy's strategic characteristics.

Trying to achieve the goals and purposes of this work I had to follow these MA work's **methods**: the quantitative scientific publications' analysis, the comparative method, and the model of industrial and knowledge economy.

Having analyzed the purposes of enterprise and education according to the model of industrial and knowledge economy in Lisbon's strategy, we can make a conclusion that only a part of goals fully meet the knowledge economy's strategic criteria. Since the majority of goals meet the industrial economy's criteria, we can make a conclusion that we are still living in the industrial era where labor force, material resources and the financial capital remain to be the most important, whereas in the knowledge economy the most important are knowledge and intellectual capital, innovations, innovative products, ideas, and capability to realize them.

