

VILNIAUS UNIVERSITETO

KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62403S113

GRETA STAUGAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**INTERESŲ GRUPIŲ POREIKIŲ TENKINIMAS KAUNO MIESTO KREPŠINIO
ORGANIZACIJOSE**

Kaunas 2010

VILNIAUS UNIVERSITETO

KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

GRETA STAUGAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**INTERESŲ GRUPIŲ POREIKIŲ TENKINIMAS KAUNO MIESTO KREPŠINIO
ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. Zita Monkevičienė
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo teikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. INTERESŲ GRUPIŲ POREIKIŲ TENKINIMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	9
1.1. Interesų grupių samprata ir teorijų raida.....	9
1.2. Interesų grupių identifikavimo ir jų poreikių tenkinimo svarba.....	18
1.3. Organizacijų santykiams su interesų grupėmis skirtų tyrimų analizė.....	27
2. KREPŠINIS IR SU JUO SUSIJUSIOS INTERESŲ GRUPĖS.....	39
2.1. Krepšinis pasaulyje ir Lietuvoje.....	39
2.2. Su krepšiniu susijusios interesų grupės.....	44
3. INTERESŲ GRUPIŲ POREIKIŲ TENKINIMO KAUNO MIESTO KREPŠINIO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....	50
3.1. Interesų grupių poreikių tenkinimo Kauno miesto krepšinio organizacijoms tyrimo metodika.....	50
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	56
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	68
IŠVADOS.....	70
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	72
1 PRIEDAS.....	80

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Suinteresuotų grupių sampratų raida.....	10
2 lentelė Interesų grupių vaidmuo įmonėje.....	19
3 lentelė Suinteresuotųjų šalių galimų reikalavimų įvertinimas.....	30
4 lentelė Sportui, krepšiniui skirtos svetainės ir skiltys.....	43
5 lentelė Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius.....	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Interesų grupių teorijų raida.....	12
2 pav. Interesų grupių tipai.....	16
3 pav. Interesų grupėms būdingi požymiai.....	17
4 pav. Interesų grupių dalyvavimo tikslai.....	26
5 pav. Transporto infrastruktūros interesų grupių žemėlapis.....	28
6 pav. Interesų grupių efektyvumas.....	29
7 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo faktoriai.....	33
8 pav. Įmonių vykdomų veiklų svarba.....	34
9 pav. Interesų grupių ir organizacinių atlikimų sąsajos.....	37
10 pav. Aukščiausius įvertinimus surinkę kriterijai.....	37
11 pav. Krepšinio organizaciją veikiančios interesų grupės.....	49
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	55
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	55
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	56
15 pav. Svarbiausios krepšinio organizacijos interesų grupės darbuotojų nuomone.....	57
16 pav. Svarbiausios krepšinio organizacijos interesų grupės vadovų nuomone.....	57
17 pav. Vadovų tikėjimas interesų grupių ryšių svarba organizacijos rezultatams.....	58
18 pav. Informacijos skleidimas apie ryšių palaikymą su interesų grupėmis ir pasirengimas bendradarbiauti su jomis.....	59
19 pav. Organizacijos kultūros pagarba individo vertybėms ir poreikiams.....	61
20 pav. Organizacijos orientacija į interesų grupes ir jų pasitenkinimą.....	63
21 pav. Organizacijos veiksmai užtikrinant interesų grupių pasitenkinimą.....	64
22 pav. Bendras organizacijos veiklos orientacijos į interesų grupių poreikių tenkinimą vertinimas.....	66
23 pav. Darbuotojų aukščiausiai įvertinti teiginiai.....	67
24 pav. Darbuotojų žemiausiai įvertinti teiginiai.....	67

ĮVADAS

Temos aktualumas: Didėjantis socialinių pokyčių pagreitis, globalizacija, stiprėjanti interesų grupių veikla konkurencijos ir bendradarbiavimo aplinką daro kur kas sudėtingesnę nei buvo iki tol. Interesų grupės yra neatsiejama modernios visuomenės dalis, to pasekoje šiuolaikinė įmonė kuriama orientuojantis į suinteresuotuosius – rūpinamasi jais ir palaikomi pasitikėjimu grįsti ryšiai su visomis gupėmis bei tarp jų.

Norint, kad organizacija dirbtų efektyviai ir našiai, organizacijos vadovai privalo sugebėti analitiškai ir intuityviai identifikuoti organizacijos interesų grupes, išmanyti darbą su jomis ir suprasti jų lūkesčius bei įtaką organizacijos sėkmei. Tai lengvina visos organizacijos vadovavimo procesą, kuris maksimaliai didina interesų grupių teigiamą indėlį ir mažina bet kokią potencialią žalingą įtaką. Interesų grupių vadyba yra vertinga visam suinteresuotųjų tinklui: padeda kurti efektyvias bendradarbiavimo formas, decentralizuoja galią, randa konsensusą tarp visų interesų grupių, didina jų įsipareigojimus vieni kitiems. Abipusiškai palankus organizacijos bendradarbiavimas su interesų grupėmis suteikia organizacijai naujų konkurencinių pranašumų.

Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimas turi neprieštarauti organizacijos poreikiams ir taip pat sulaukti vadovų paramos, nes tik tada suinteresuotųjų šalių tenkinimas bus sklandžiai suderintas su organizacijos veikla. Šiuo požiūriu reikalinga nuolatinė suinteresuotųjų šalių poreikių analizė pastarųjų poreikiams identifikuoti ir derinti.

Problemos ištyrimo lygis: Interesų grupių tema nagrinėjama daugelio mokslininkų įvairiose pasaulio šalyse: JAV, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Lietuvoje ir kt.

Savo moksliniuose darbuose T. Donaldson., L. E. Preston (1995), J. Pfeffer (1998), R. K. Mitchell (2003) išsamiai nagrinėjo interesų grupių koncepcijas. A. A. Elias, R. Y. Cavana, L. S. Jackson (2001) pateikė chronologinį „žemėlapi“, kuriame suklasifikavo interesų grupių teorijas. M. Brooks, C. Milne, K. Johansson (2002), L. Bourne, D. H. T. Walker (2005) nagrinėjo interesų grupių identifikavimo būdus ir metodus.

E. J. Post, E. L. Preston, S. Sachs (2002) susistemino interesų grupių vaidmenis ir įtakas. T. Kochan ir S. Rubenstein (2002) išskyrė kriterijus, įgalinančius atskirti konkurentus nuo interesų grupių. Mokslininkai I. M. Jawahar ir G. L. McLaughlin (2001) svariai prisidėjo prie interesų grupių nagrinėjimo, pateikdami keturias interesų grupių valdymo strategijas.

Didelį indėlį į Lietuvos organizacijų interesų grupių vadybos problemų aiškinimą įnešė V. Kavaliauskienė, A. Guzavičius (2003), A. Vasiljevas, R. Pučėtaitė (2004), kurie išsamiai išnagrinėjo heterogeninę interesų grupių klasifikaciją bei jų įtaką organizacijos veiklai. Z. Monkevičienės, E.

Rybakovo (2003), D. Susnienės, P. Vanago (2005) darbai svarbūs analizuojant strateginių interesų grupių teorijas, harmonizuojant interesų grupių interesus.

M. A. Schilling (2000), I. M. Jawar (2001), E. O'Higgins (2002), C. Driscoll. M. Starik (2004), J. M. Logsdon, P. G. Lewellyn (2000), S. L. Berman, A. C. Wicks (1999) nagrinėjo interesų grupėms būdingus požymius, išanalizavo mažai tyrinėtus organizacijos ir ją supančios išorinės aplinkos aspektus, pateikė interesų grupių valdymo strategijas. Interesų grupių dalyvavimą strateginių sprendimų procesuose tyrinėjo J. Edelenbos, E. H. Klijn (2005). Mokslininkai A. O. Green ir L. H. Clarke (2003) pateikė interesų grupių dalyvavimo lygmenis organizacijos valdyme.

J. Čepinskis, V. Žirgūtis (2002) ištyrė, kiek interesų grupės turi realios galios veikti organizacijoje priimamus sprendimus. A. Guzavičius, A. Nikitinas ir V. Gaidelys (2005), susiaurinę interesų grupių prioritetus, aptarė ekonominę dalyvavimo svarbą. R. Čiutienė (2006) pabrėžė organizacijos ir suinteresuotų šalių interesų derinimo reikšmę, siekiant didesnio organizacijos konkurencingumo.

Tačiau tiek Lietuvos, tiek užsienio moksliniuose darbuose trūksta informacijos apie interesų grupių poreikių tenkinimą, pasigendama detalesnės interesų grupių įtakos analizės organizacijoje vykstantiems procesams. Taigi tam, kad įvertintume interesų grupių poreikių tenkinimą Kauno miesto krepšinio organizacijoms reikalingas tolimesnis tyrimas.

Problemos esmė – Interesų grupių vadyba yra naudinga visam suinteresuotųjų tinklui: padeda kurti efektyvias bendradarbiavimo formas, decentralizuoja galią, randa konsensusą tarp visų interesų grupių, didina jų išsipareigojimus vieni kitiems. Tačiau pastebimas nepakankamas dėmesys interesų grupėms, jų poreikių tenkinimui – tai vis dar iki galo neištyrinėta organizacijų vadybos sritis. Todėl interesų grupių poreikių identifikavimas, jų tenkinimas yra viena iš probleminių sričių, reikalaujanti gilesnio ištyrimo. Savo darbe sieksime atsakyti į klausimus: Kokios interesų grupės yra identifikuojamos? Kaip interesų grupių poreikiai tenkinami organizacijose?

Darbo objektas – interesų grupių poreikių tenkinimas.

Darbo tikslas – nustatyti, kaip tenkinami interesų grupių poreikiai.

Siekiant iškelto tikslo yra nagrinėjami tokie **uždaviniai**:

1. Apžvelgti interesų grupių sampratas, koncepcijas, teorijų raidą ir išanalizuoti interesų grupėms būdingus požymius.
2. Atskleisti interesų grupių identifikavimo ir jų poreikių tenkinimo svarbą.
3. Apžvelgti organizaciją veikiančių interesų grupių empirinius tyrimus ir išskirti naudojamus instrumentarius.
4. Atskleisti Lietuvos krepšinio raidą tarptautiniame kontekste ir išskirti krepšinių supančias interesų grupes.
5. Nustatyti interesų grupių poreikių tenkinimą Kauno miesto krepšinio organizacijose.

Tyrimo metodai: Analizuojant teorinius interesų grupių identifikavimo metodus ir interesų grupių poreikių tenkinimą organizacijose, darbe naudojami kokybiniai duomenų apdorojimo metodai – sisteminė bei lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, taip pat indukcija ir dedukcija.

Atliekant empirinį tyrimą naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė. Duomenys bus apdoroti programa „SPSS“ (angl. Statistical Package for the Social Sciences) ir Microsoft Office Excel 2007 programomis. Šie metodai padės išanalizuoti interesų grupių poreikių tenkinimą Kauno miesto krepšinio organizacijose.

Darbo struktūra: Pirmoje dalyje pateikiama interesų grupių samprata, svarba, chronologiškai apžvelgiama jų koncepcijų raida. Išnagrinėti skirtingi interesų grupių identifikavimo būdai bei metodai. Išanalizuoti interesų grupėms būdingi požymiai. Nagrinėjami interesų grupių dalyvavimo lygmenys organizacijoje vykstančiuose procesuose. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateiktų interesų grupių tyrimų rezultatai. Pateikiami Lietuvoje, Naujoje Zelandijoje, Singapūre atliktų tyrimų rezultatai, kurių metu buvo identifikuotos interesų grupės ir nustatyti svarbiausi poreikiai, kuriuos siekia tenkinti organizacijos veikiančios interesų grupės.

Antroje dalyje apžvelgiama Lietuvos krepšinio raida tarptautiniame kontekste. Atliktais tyrimų rezultatais pagrįstas krepšinio populiarumas. Apžvelgtas sporto valdymas Lietuvoje. Išskirtos interesų grupės krepšinio vadyboje. Išnagrinėti krepšinio organizaciją veikiančių interesų grupių empiriniai tyrimai ir nustatyta įtaka, daroma organizacijoje vykstantiems procesams.

Trečioje dalyje pateikiami atlikto interesų grupių poreikių tenkinimo tyrimo rezultatai bei tyrimo duomenų analizė. Parengiamas interesų grupių tenkinimo modelis, kuris įgalintų padidinti interesų grupių teigiamą poveikį Kauno miesto krepšinio organizacijoms.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai: Teorinėje darbo dalyje daugiausiai bus remtasi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis. Analitinėje darbo dalyje - atliktais empiriniais tyrimais. Praktiniam darbo pagrindimui dėl realaus esamos situacijos atspindėjimo naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

Darbo teorinė reikšmė

1. Apžvelgus interesų grupių svarbą, jų reikšmę, koncepcijų raidą suformuluotas interesų grupių sampratos apibrėžimas.
2. Nagrinėjant interesų grupių sampratą, identifikavimą, poreikių tenkinimą išskirti požymiai, būdingi interesų grupėms.
3. Aptarus interesų grupių vaidmenį ir įtaką organizacijai, sudaryta interesų grupių dalyvavimo strateginių sprendimų procesuose matrica.

4. Išnagrinėtos literatūros ir mokslinių straipsnių analizės pagrindu sudarytas krepšinio organizaciją veikiančių interesų grupių „žemėlapis“.

Darbo praktinė reikšmė

1. Nustatytas Kauno miesto krepšinio organizacijų interesų grupių poreikių tenkinimas. Visa tai gali būti panaudota šio sektoriaus organizacijose, kuriant interesų grupių poreikių tenkinimo sistemas, įgalinančias padidinti teigiamą įtaką sporto organizacijoms.

Darbo struktūros paaiškinimas

Darbas sudarytas iš įvado, trijų dalių ir išvadų. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 79 puslapiuose, įskaitant 5 lenteles ir 24 paveikslus. Taip pat pateikiami 2 priedai. Darbe naudoti 79 literatūros šaltiniai, 62 mokslinės literatūros šaltinis ir 17 informacinių šaltinių.

1. INTERESŲ GRUPIŲ POREIKIŲ TENKINIMO TEORINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje bus aptarta interesų grupių samprata ir svarba, chronologiškai pateikta jų koncepcijų raida, išskirti bei išanalizuoti interesų grupių skirtingi identifikavimo būdai, pateikti interesų grupių dalyvavimo lygmenys organizacijose, išnagrinėtas interesų grupių poreikių tenkinimas. Apžvelgti su organizaciją veikiančiomis interesų grupėmis susiję atlikti moksliniai tyrimai.

1. 1. Interesų grupių samprata ir teorijų raida

Pasak A. Marčinsko ir E. Smilgos (1996), norint integruotis į pasaulio ekonominę erdvę ir sėkmingai konkuruoti toje rinkoje, organizacijų vadovams tenka iš esmės keisti požiūrį į strateginį valdymą, atsižvelgiant į išsivysčiusiose šalyse šiuo metu vykstančius radikalius valdymo kokybės pokyčius, susijusius su visų rangų vadovų įtraukimu į valdymą, panaudojant darbo grupėse principus, ypač formuojant organizacijų ilgalaikes veiklos strategijas.

Remiantis A. Augustinaičiu (2003) interesų grupių integracija veda vadybinės ir organizacinės konvergencijos link, kur siekiant efektyvumo ir konkurencingumo didinimo valdymo organizavimas vis labiau perima šiuolaikinio verslo modelius ir vadybos būdus. M. Arimavičiūtės (2005) teigimu, strategijos kūrimas yra derėjimosi procesas tarp susijusių suinteresuotų asmenų, kurių lūkesčiai yra skirtingi.

Anglišką terminą „stakeholder“, kuris lietuvių kalboje neturi deramo atitikmens ir dažniausiai verčiamas „interesų grupė“, 1963 metais įvedė Standfordo Tyrimo Institutas. Interesų grupių teorija atsirado devintame XX amžiaus dešimtmetyje kaip nauja naudinga koncepcija. Jos pradininku laikomas R. Edward Freeman (Monkevičienė, Rybakovas, 2003).

V. Žirgūtis (2008) siūlo anglų kalbos terminą „stakeholder“ versti į lietuvių kalbą kaip „įtakos grupė“. Autorius teigia, kad sąvokos „įtakos grupė“ negalima painioti su „suinteresuotosios šalies“, „interesų grupės“ ar kitomis, savo prasme artimomis sąvokomis, kurios rodo intereso buvimą, tačiau neatspindi galios šiam interesui realizuoti. Įtaką galima įvertinti ir pamatuoti pagal poveikio objektą, o interesai, neparemti galia, gali būti įvertinti tikrai pagal interesų subjektą.

Pritardami daugeliui autorių – E. R. Freeman (1984), A. Starkui (2000), Z. Monkevičienei, E. Rybakovui (2003), šiame darbe angliško žodžio „stakeholder“ pagrindiniu lietuvišku atitikmeniu laikysime „interesų grupes“. Tačiau į kitus vertinius, tokius kaip „suinteresuotosios šalys“, „įtakos grupės“, „suinteresuotieji“, žiūrėsime kaip į sinonimus, todėl šiame darbe jie bus priimtini ir vartotini.

Studijuojant vadybinę literatūrą susiduriama su įvairiomis *interesų grupių* sampratos interpretacijomis (1 lentelė).

1 lentelė

Suinteresuotų grupių sampratų raida

METAI	AUTORIUS	SUINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ APIBRĖŽIMAS
1963	Stanfordo institutas	Grupės, be kurių paramos organizacija negalėtų egzistuoti
1964	Rhenman	Grupės, kurios siekdamos savo tikslų, priklauso nuo organizacijos ir nuo kurių priklauso organizacijos egzistavimas
1971	Ahlstedt, Johnukainen	Organizacijoje dalyvaujančios ir nuo jos priklausančios grupės, kurių veiklą skatina jų interesai ir tikslai
1983	Freeman, Reed	Platusis: grupės, kurios gali paveikti organizacijos tikslų įgyvendinimą arba kurioms pačioms, siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką organizacija
		Siaurasis: grupės, nuo kurių priklauso organizacijos išlikimas ir veiklos tęstinumas
1984	Freeman	Grupės, kurios gali paveikti tikslo siekiančią organizaciją arba pačios yra jos veikiamos
1987	Freeman, Gilbert	Grupės, galinčios daryti įtaką verslui arba verslas gali daryti įtaką joms
1987	Carnell, Shapiro	Ieškovai, turintys kontraktinių susitarimų
1988	Evan, Freeman	Ieškovai, turintys savo dalį arba ieškinį organizacijoje
1988	Evan, Freeman	Iš verslo organizacijų veiklos turintys naudos arba nuostolių ir kurių teisės organizacijų veikloje gerbiamos arba pažeidžiamos
1989	Alkhafaji	Grupės, kurioms organizacija yra atsakinga
1989	Carroll	Grupės, siekiančios organizacijoje įgyti įtakos, kuri gali būti pagrįsta teisiniais, moraliniais, ekonominiais interesais
1990	Freeman, Evan	Kontraktų savininkai
1991	Thompson ir kt.	Grupės, palaikančios santykius su organizacija
1992	Hill, Jones	Veikėjai, turintys organizacijai teisėtų ieškinų, kurie atsiranda dėl organizacijai tiekiamų kritinių išteklių, tikintis, kad mainais bus patenkinti jų interesai
1993	Brenner	Veikėjai, turintys teisėtai pagrįstų ryšių su organizacija (mainų santykiai, moralinė atsakomybė, įtakos sprendimams darymas)
1993	Carroll	Veikėjai, siekiantys daryti įtaką verslui ar būti jo įtakojami
1994	Freeman	Veikėjai, dalyvaujantys bendrųjų vertybių kūrimo procese
1994	Wicks ir kt.	Veikėjai, bendraujantys su organizacija, suteikiantys jai prasmės ir ją apibrėžiantys
1994	Langtry	Grupės, dėl kurių gerovės atsakinga organizacija, ir kurios turi moralinių arba teisinių reikalavimų
1994	Clarkson	Asmenys, patiriantys riziką, kuri atsiranda dėl to, kad buvo investuotos suinteresuotiesiems priklausančios žmogiškosios ar finansinės vertybės arba kuriems riziką sukėlė organizacijos veiksmai
1995	Nasi	Tie, kurie bendraudami su organizacija įgalina ją veikti
1995	Donaldson, Preston	Asmenys ar grupės, turinčios teisėtų interesų procesiniuose ar materialiniuose organizacijos veiksmuose
2000	Starkus A.	Subjektai, susiję su įmone dviem atžvilgiais: jais yra suinteresuota pati įmonė, nes nuo jų priklauso įmonės galimybė išgyventi, ir patys subjektai yra suinteresuoti įmonės veikla, nes turi investicijų joje
2003	Monkevičienė Z., Rybakovas E.	Grupės vienijasi interesų pagrindu, grupių veiklos tikslas dažniausiai būna interesų įgyvendinimas, grupių stabilumą ir veiklos tęstinumą palaiko bendri interesai
2006	Vasiljevienė N.	Interesų grupės – piliečių grupės, organizacijos, reiškiančios tam tikrą poziciją, siekius, tikslus ir interesus

Šaltinis: Simanavičienė, Ž. Suinteresuotųjų vadyba kultūros įstaigoje <www.lkdte.lt/mokomedz/files/01_Simanaviciene.pdf> Cit. pagal Rybakovas E. (2003) Verslo organizacijos interesų grupių strateginės analizės sistema, Magistro darbas.

Remiantis 1 lentelėje pateiktu *interesų grupių* sampratos apibrėžimų panašumu, galima daryti išvadą, kad interesų grupės – tai organizacijoje esantys arba ją supantys subjektai, kurie siekdami patenkinti savo interesus, gali įtakoti organizacijoje priimamus sprendimus arba patys yra jų įtakojami.

Šiame kontekste labai svarbu yra pabrėžti organizacijos koncepcijos evoliuciją raidą, kuri, anot R. Čiutienės (2006), teigia, kad besikeičianti aplinka suformavo šiuolaikinės organizacijos modelį, kurio funkcionavimas paremtas organizacijos ir suinteresuotų šalių interesų derinimu. A. Vasiljevas, R. Pučėtaitė (2004) pridurdami teigia, kad šiuolaikinė įmonė kuriama siekiant orientuotis į interesų grupes – rūpinamasi jomis ir palaikomi pasitikėjimu grįšti ryšiai su visomis grupėmis bei tarp jų.

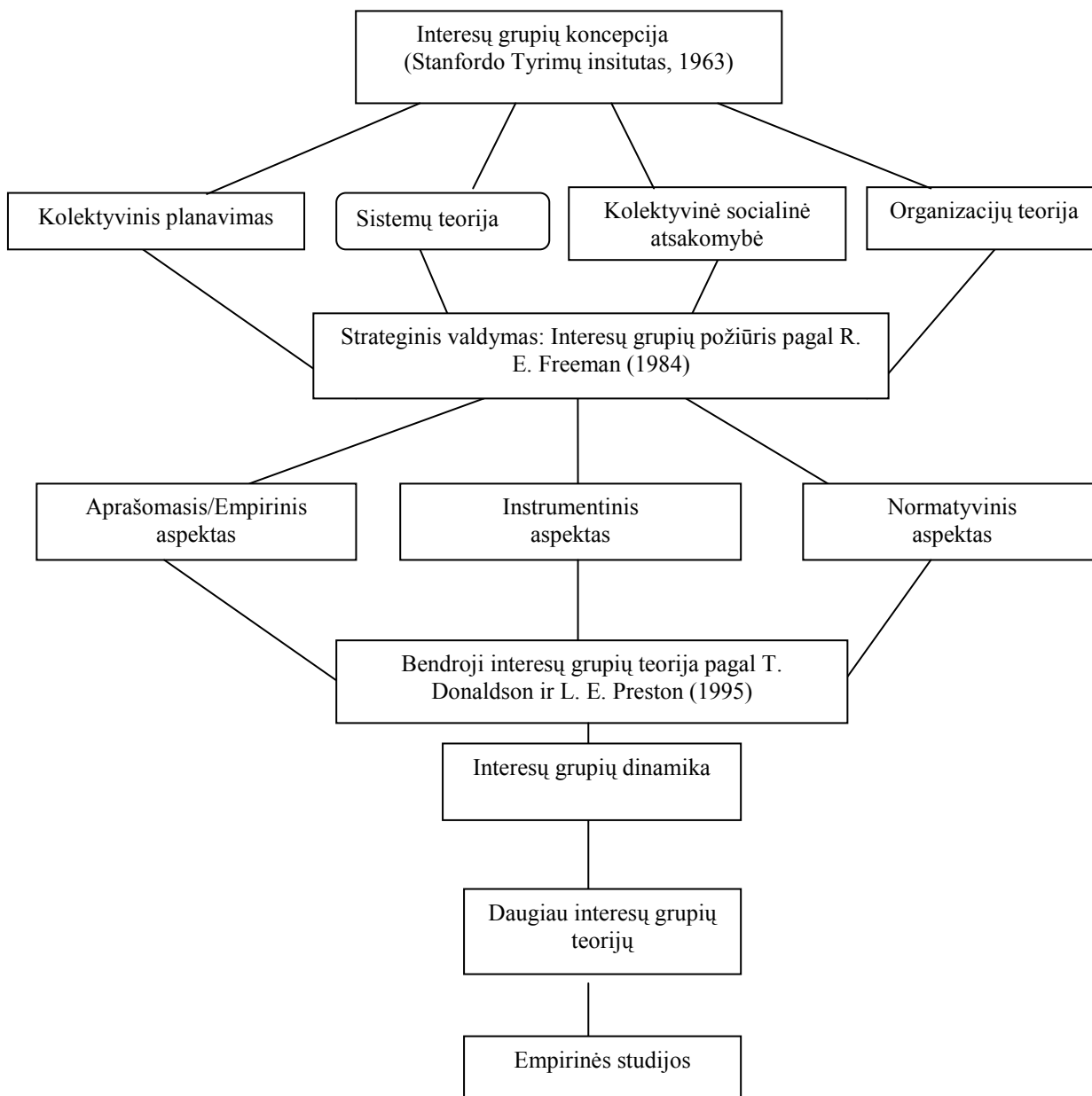
Remiantis R. Čiutiene (2006) vienas iš pagrindinių šiuolaikinės vadybos principų - veiklos efektyvumo didinimas, derinant organizacijos ir veiklos dalyvių interesus. Tuo tikslu organizacijos siekdamos įgyvendinti interesų derinimo idėją, turi išsiaiškinti, kokius interesus aktualizuoja dalyviai bei aiškiai identifikuoti savo interesus. Pasak V. Kavaliauskienės, A. Guzavičiaus (2003), kiekvieno priklausančio interesų grupei subjekto (individas, įmonė) veikla grindžiama gaunamos naudos (materiali, nemateriali) ir patiriamų kaštų (materialūs, nematerialūs) santykiu. Kai gaunama nauda viršija kaštus, subjektas išsitraukia į grupės veiklą.

Remiantis D. Susniene, P. Vanagu (2005), norint kompanijoms įtikinti investuotojus išlaikyti savo akcijas, darbuotojus glaudžiai tarpusavyje bendradarbiauti, vartotojus pirkti kuo daugiau gaminių ar paslaugų, o tiekėjus išlaikyti stiprų tiekimo tinklą, sprendimo raktas yra pozityvūs ryšiai su visomis interesų grupėmis. Anot P. Werhane (2000) rūpinimasis interesų grupėmis grindžiamas tuo, jog organizacijos yra atsakingos kitiems socialiniams veikėjams, kurie suteikia joms teisę veikti. E. O'Higgins (2002) pritaria šiai minčiai ir teigia, kad tokie socialiniai mainai padeda siekti geresnių finansinių rodiklių nei nesirūpinant interesų grupėmis.

Organizacijos veikloje dalyvaujančių dalyvių ratas labai platus – pirkėjai, tiekėjai, visuomeninės organizacijos, valdžios institucijos, darbuotojai, vadovai ir kt. Organizacijos ir darbuotojų interesų bendrumas atsiskleidžia veikloje: organizacija siekia savo tikslų, kuriems pasiekti reikalingi žmonės; žmogus veikia organizacijoje ir per veiklą joje siekia patenkinti savo interesus (Čiutienė, 2006).

Apibrėžus *interesų grupių* sampratą, būtina susipažinti su interesų grupių koncepcijų raida, siekiant tiksliau suvokti interesų grupių svarbą organizacijos veiklai. A. A. Elias, R. Y. Cavana ir L. S. Jackson (2001) pateikė chronologinį „žemėlapi“, kuriame suklasifikavo interesų grupių teorijas (1 pav.). Interesų grupių teorijų „žemėlapyje“ koncepcijų vystymasis gali būti klasifikuojamas į daugelį stadijų. Po interesų grupių teorijos atsiradimo 1963 metais, koncepciją pajavairino keturios skirtingos stadijos – kolektyvinis planavimas, sistemų teorija, kolektyvinė

socialinė atsakomybė ir organizacijų teorija. Ši stadija pavadinta klasikiniu interesų grupių etapu. Vėliau strateginio vystymosi raidai didelę įtaką padarė 1984 metais pateikta R. E. Freeman interesų grupių teorija. Vėliau koncepcijų raida tęsėsi aplink tris aspektus: aprašomąjį/empirinį, instrumentinį ir normatyvinių. 1995 m. T. Donaldson ir L. E. Preston sujungė šiuos aspektus į bendrą interesų grupių koncepciją. Po šių autorių koncepcijos interesų grupės pasiekė labai įdomias sritis, tokias kaip interesų grupių dinamika ir interesų grupių teorija.



Šaltinis: A. A. Elias, R. Y. Cavana ir L. S. Jackson. (2001) Stakeholders analysis to enrich the systems thinking and modelling methodology, p.2.

1 pav. Interesų grupių teorijų raida

Klasikinė interesų grupių koncepcija. 1963 metais Stanfordo Tyrimų institutas pateikė terminą „stakeholder“. Savo darbe mes naudosime *interesų grupių* vertinį. Interesų grupės buvo apibrėžtos kaip grupės, be kurių paramos organizacija negalėtų egzistuoti. Besiformuojančiai interesų grupių koncepcijai buvo iškilęs pavojus dėl išlikimo, kuomet H. I. Ansoff savo moksliniuose darbuose atmetė interesų grupių koncepciją. Anot jo „atsakomybė“ ir „siekliai“ nėra sinonimiškai, tačiau interesų grupių teorijoje jie buvo gretinami. Nuo 1970 metų interesų grupių koncepcija pradėjo aktyviau reikštis strateginiame valdyme. Jau tuomet F. Taylor numatė, kad akcininkų reikšmingumas pradės mažėti ir kad nuo 1970 metų verslas stengsis ieškoti galimybių kaip patenkinti kitas interesų grupes. Yra skiriami keturi interesų grupių koncepcijos etapai (Elias, Cavana, Jackson, 2001):

- *Kolektyvinis planavimas.* Mokslininkai W. R. King ir D. I. Cleland pateikė interesų grupių tyrimo metodą organizacijų vadyboje, o D. E. Hussey ir M. Langham išvystė organizacijos ir jos aplinkos santykių modelį su interesų grupėmis bei panaudojo jį kolektyviniams planavimo procesams įgyvendinti.
- *Sistemų teorija.* R. L. Ackoff išvystė interesų grupių analizės metodologiją organizacijų sistemoje. Jis teigė, kad interesų grupių dalyvavimas yra būtinas dėl jų teigiamos intervencijos sprendžiant organizacijų visuomenines problemas.
- *Kolektyvinė socialinė atsakomybė.* Daugelis tyrinėtojų buvo susidomėję verslo įmonių socialine atsakomybe. J. Post kategorizavo pagrindines sritis – idėjas, koncepcijas ir metodus. Svarbiausia šioje koncepcijoje – priešiška nusiteikusių interesų grupių įtraukimas.
- *Organizacijų teorijoje* E. Rhenman pabrėžė, kad interesų grupės tai – individai ir grupės, kurie, norėdami pasiekti savo tikslus, tarnauja organizacijai ir nuo kurių organizacija yra priklausoma. J. Pfeffer ir R. Salancik sukūrė organizacijų modelį, kuriame pabrėžiama, jog kompanijų veiksmingumas priklauso nuo vadybinių sprendimų, ypač sprendimų, susijusių su interesų grupėmis.

Taigi, interesų grupių koncepcijos atsiradimas, jos išlikimas, skilimas į keturis reikšmingus etapus sudarė klasikinę interesų grupių koncepciją.

Strateginis valdymas: Interesų grupių požiūris pagal R. Edward Freeman (1984). Daugelis interesų grupių tyrinėtojų darbų skyrėsi, bet labiausiai išpopuliarėjo ir tapo žinomas 1984 metais suformuotas interesų grupių požiūris pagal R. E. Freeman. Remiantis juo, interesų grupės – bet koks įmanomas identifikuoti asmuo ar jų grupė, kuri gali daryti įtaką organizacijos tikslams ir kurią pačią veikia organizacijos tikslai. Autorius pateikė struktūrą, kurią sudarė trys interesų grupių analizės lygiai – racionali, proceso ir operacijos:

- *Racionaliame lygyje* svarbiausia – interesų grupių identifikavimas. Šiam tikslui pasiekti R. E. Freeman siūlė naudoti bendrą interesų grupių „žemėlapi“, kuris įgalina organizacijas

pamatyti kaip skirtingų aplinkų (t.y. išorinės ir vidinės) suinteresuotieji įtakoja organizacijos veiklą per jų pačių identifikavimą. Šis identifikavimas, anot R. E. Freeman, dažniausiai yra išreiškiamas interesų aprašymu, analize, tyrimu ir įvertinimu.

- *Proceso lygmenyje*, anot R. E. Freeman, strateginis procesas egzistuos gerai tik tada, kai dalyvauja visos interesų grupės. Siekdamas šio tikslo, autorius patikslino jau anksčiau egzistavusią P. Lorange strateginio valdymo procesų schemą.
- *Operacijų lygmenyje* svarbiausia yra suprasti susitarimus tarp organizacijos ir interesų grupių bei nustatyti ar šie susitarimai dera su interesų grupių „žemėlapiu“ ir organizaciniais strateginiais interesų grupių procesais (Elias, Cavana, Jackson, 2001).

Pasak T. Donaldson ir L. E. Preston (1995) instrumentinė interesų grupių teorija teigia, kad interesų grupės ir organizacijų vadovai sąveikauja, o jų santykiai priklauso nuo prigimties, kokybės ir bendravimo savybių. Šis interesų grupių identifikavimas yra labiau susijęs su jų priemonėmis, organizacijos gabumais ar įtakos kryptimis.

Interesų grupių dinamika. T. M. Jones ir A. C. Wicks siūlė bendrą interesų grupių teoriją, kuri aiškina interesų grupių ir vadovo abipusio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo naudą. Teorija teigia, kad jų veiksmai turi būti moraliai pagrįsti pagal etiškus standartus. Vadovaudamosi šiomis dvejomis gairėmis, organizacijos gali įgyti konkurencingą pranašumą. Anot J. Elkington tai atitinka trigubo galutinio rezultato (3BL) principus. 3BL pabrėžia sėkmę išreikštą ne tik galutiniais finansiniais rezultatais, bet taip pat ir aplinkos bei socialinės atsakomybės matais (Bourne, Walker, 2005).

Laikui bėgant, interesų grupių sudėtis gali keistis. Yra tikimybė, kad naujos interesų grupės prisijungs ir norės dalyvauti organizacijos priimamuose nutarimuose, o kitos interesų grupės pasitrauks iš organizacijos strateginių procesų dalyvavimo. Interesų grupių dinamikos koncepciją pateikė R. E. Freeman, kurio nuomone, tikrovėje interesų grupės keičiasi nuolat, o jų interesai keičiasi priklausomai nuo susitarimų metu svarstomų strateginių problemų. (Elias, Cavana, Jackson, 2001)

Pasak R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood (1997) interesų grupės gali būti identifikuotos pagal joms būdingus bruožus: galia daryti įtaką, interesų pagrįstumas ir interesų tenkinimo skubumas. Šie trys požymiai yra svarbiausi interesų grupių identifikavimo procesui.

Galia. Anot J. Pfeffer, galia yra santykiai tarp socialinių veikėjų, kuriuose vienas socialinis veikėjas A paveikia kitą socialinį veikėją B padaryti tai, ko jis pats kitaip nepadarytų. Daugelis mokslininkų išskyrė skirtingus galios tipus. A. Etzioni klasifikavo galią, kuri anot jo, turi tris šaltinius: priverstinė galia, pagrįsta fiziniais ištekliais – jėgos, smurto; praktiška galia, pagrįsta materialiais ar finansiniais ištekliais; normatyvinė galia, pagrįsta simboliniais ištekliais, tokiais kaip prestižas, pagarba, meilė, pritarimas (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

Mokslininkas G. A. Yukl apibrėžia tris galios šaltinius ir apibūdina jų savybes kitaip nei J. Pfeffer (Bourne, Walker, 2005):

- Statuso galia kilo iš statutinės ar organizacinės galios: oficiali valdžia; apdovanojimų kontrolė; bausmių kontrolė; informacijos kontrolė; ir ekologinė (fizinė / socialinė aplinka, technologijos ir organizacija) kontrolė.
- Asmeninė galia kilo iš žmogaus santykių įtakos ar bruožų: ekspertizė; draugystė/ištikimybė; ir charizma;
- Politinė galia kilo iš formalaus suteikimo ar laikino tikslų bei priemonių pasiekti juos sutapimo: sprendimo procesų kontrolė; koalicijos.

Ž. Simanavičienės teigimu kiekvieno tipo galia gali kisti nuo jos nebuvimo iki visiškos įtakos organizacijai, ji gali būti ir įgyta, ir prarasta, o galios turėjimas dar nereiškia, kad suinteresuotieji ją panaudos. Remiantis L. Bourne, D. Walker (2005), organizacijų vadovai turi žinoti galios tipus, nes žinojimas įgalina valdyti žmogiškuosius resursus, daryti poveikį jų nuomonėms ir įtakoti veiksmus.

Teisėtumas. Kadangi teisėtumo sąvoka yra iš prigimties miglota, daugelis autorių vadybos ir organizacijų literatūroje ją apibrėžia skirtingai. Pasak L. Suchman, teisėtumas dažniausiai apibrėžiamas kaip apibendrintas suvokimas ar prielaida, kad veiksmai yra pageidaujami, derami, ir atitinka normų, vertybių ar tikėjimų sistemas (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Remiantis Bill Hybels nuomone, išteklių srantai suteikia geriausią organizacinio teisėtumo įrodymą (Driscoll, Starik, 2004). Teisėtumas gali būti socialiai sukonstruotas: norima socialinė nauda, kuri yra kažkas svarbesnio negu tik savisuvokimas ir gali būti skirtingai suprantama įvairiuose socialinės organizacijos lygmenyse. Pasak T. Donaldson ir T. W. Dunfee, teisėtumas taip pat gali būti sukonstruotas normatyviškai: vertybių ir normų rezultatai nustatomi bendruomenių viduje arba tai yra tokios akivaizdžios moralinės jėgos, kad jų vertybės ir normos yra apskritai priimamos daugelyje bendruomenių (Mitchell, 2003).

Skubumas. Pasak R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood (1997) interesų tenkinimo skubumas yra apibrėžiamas kaip "reikalaujantis neatidėliotino dėmesio" arba kaip "spaudimas".

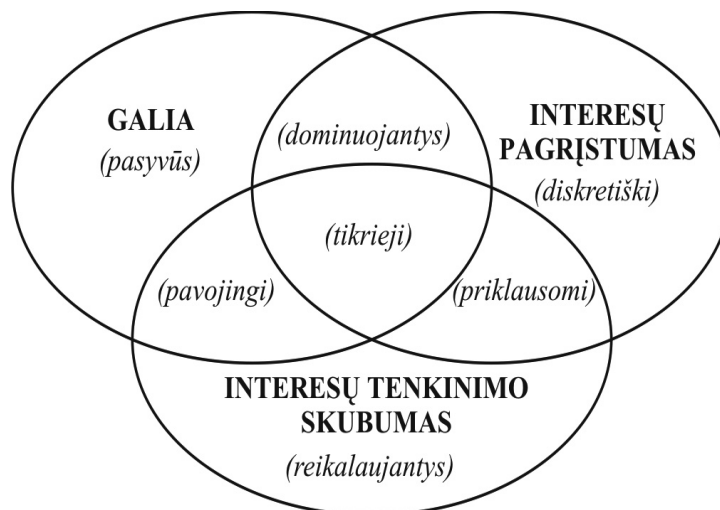
Bradley Agle ir kt. įrodė, kad akcininkų ir investuotojų interesų skubumas įtakoja daugelį organizacijos strategijų. Kiti mokslininkai (Srikantia, Bilimoria, 1997; Stead ir Stead, 1996) teigė, kad organizacijų planavimo procesuose vadovai tampa „trumparegiai“, atsižvelgdami tik į akcininkų interesų skubumą, o pasiekta nauda yra tik trumpalaikė. (Driscoll, Starik, 2004).

Skubumas egzistuoja esant dviem sąlygom (Mitchell, Agle, Wood, 1997):

- Kai interesų grupių reikalavimai organizacijai yra „jautrūs laikui“;
- Kai interesų grupėms santykiai ir reikalavimai yra labai svarbūs.

Skubumas – neatidėliotinas dėmesio laipsnis interesų grupių reikalavimams.

Interesų grupės gali turėti vieną, du ar visus tris požymius. Pagal tai, koks ar kokie suinteresuotojo požymiai ryškiausi, ją galima priskirti vienam iš septynių suinteresuotųjų tipų (trys tipai, kai vyrauja vienas požymis, trys – kai vyrauja du požymiai ir vienas tipas – kai suinteresuotasis turi visus tris požymius) (2 pav.) (Simanavičienė, p. 148 cit. pagal Mitchell, 1997)



Šaltinis: Simanavičienė, Ž. Suinteresuotųjų vadyba kultūros įstaigoje <www.lkdte.lt/mokomedz/files/01_Simanaviciene.pdf> Cit. pagal Mitchell R. K. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, p. 853-886.

2 pav. Interesų grupių tipai

Pasyvūs suinteresuotieji turi galią paveikti organizaciją, bet neturi teisėto pagrindo arba neskuba galios panaudoti. Visi, turintys kurios nors galios šaltinių, bet nenaudojantys jų prieš organizaciją, tampa pasyviais dalyviais. Jų interesai gali būti susiję tik su aplinkybėmis.

Diskretiški suinteresuotieji asmenys turi teisėtą pagrindą, bet neturi jokios galios ar neskuba daryti įtakos organizacijai.

Reikalaujantys suinteresuoti stengiasi organizacijai daryti įtaką, bet tam neturi nei motyvų, nei galios, jie sugeba tik atkreipti į save dėmesį.

Dominojantys suinteresuotieji asmenys turi ir teisėtą pagrindą, ir galią daryti poveikį, tačiau neskuba to daryti (jie dar gali būti vadinami laukiančiais suinteresuotaisiais). Tai yra savininkai, darbuotojai, kreditoriai, vietos bendruomenės lyderiai.

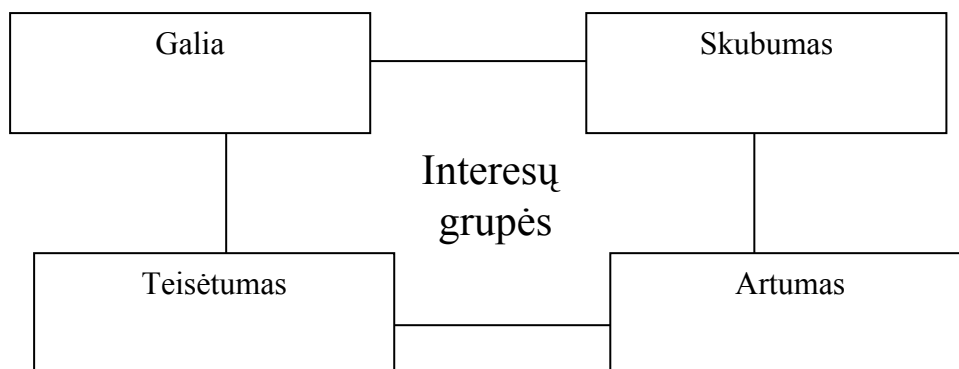
Priklausomi suinteresuotieji asmenys – asmenys, kuriems trūksta galios, bet jų reikalavimai yra skubūs ir pagrįsti. Jiems gali padėti kiti suinteresuotieji asmenys arba patys vadovai. Šie suinteresuotieji tarsi priklauso nuo kitų suinteresuotųjų arba nuo organizacijos vadovų geranoriškumo.

Pavojingi suinteresuotieji dalyviai disponuoja galia, jų reikalavimai turi būti skubiai tenkinami, tačiau jų daroma įtaka organizacijai teisiškai nepagrįsta. Jų galia yra prievartinio pobūdžio.

Tikrieji suinteresuotieji asmenys turi visus tris požymius. Organizacija privalo tenkinti šių suinteresuotųjų interesus, nes jie yra teisėti, skubūs ir suinteresuotieji tu turi galios daryti įtaką organizacijai, kad šie interesai būtų įgyvendinti (Simanavičienė, p. 148 cit. pagal Mitchell, 1997).

Kol didžioji dalis autorių interesų grupių teorijoje pabrėžia du, tris ar daugiau interesų grupių požymius, kai kurie mokslininkai (R. Phillips, J. Reichart) teigia, kad tik teisingumu grįsti požymiai yra tinkami interesų grupių statusui. Šią mintį kritikuodami C. Driscoll, M. Starik (2004) teigė, kad interesų grupių statuso apibrėžimas remiantis vienu kriterijumi, tokiu kaip teisingumu ar garbingumu, mažina koncepcijos naudingumą, nes čia teisingumas yra orientuotas tikrai į tarpžmogiškus santykius. Tokia ribota interesų grupių teorija į santykius neįtraukia tokių dalyvių kaip nacionalinių aplinkos grupių. (Driscoll, Starik, 2004).

Artumas. Interesų grupių teorija išskiria tris požymius: galią, teisėtumą ir interesų tenkinimo skubumą. Tačiau mokslininkai C. Driscoll, M. Starik (2004) prie šių požymių pridėjo dar ir *artumo* sąvoką. Artumas siūlomas suvokti kaip erdvinis atstumas, turintis svarbios reikšmės interesų grupių sąveikose taip pat kaip ir laikas, kuris susijęs su interesų tenkinimo skubumu. Artumas – buvimas šalia ar netoliese erdvėje ar laike. Šiame kontekste labai svarbu pabrėžti, kad sąvoka *artumas* labiau taikoma organizacijos ir ją supančios aplinkos santykiams nusakyti. Kuo didesnis artumas tarp organizacijos ir interesų grupių, tuo didesnė jų santykių išsivystymo tikimybė, kitoms sąlygoms esant toms pačioms.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Dona J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, vol. 22, no. 4, p. 853-886.; ir Driscoll, C.; Starik, M. (2004) The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics* 49: p. 55–73.

3 pav. Interesų grupėms būdingi požymiai

Iš 3 paveikslo matome, kad interesų grupių požymius sudaro keturi elementai: trys iš jų (galia, teisėtumas ir interesų tenkinimo skubumas) apima socialinius ryšius tarp interesų grupių ir organizacijos, o artumo požymis daugiau siejamas su ekologiniu aspektu, t.y. žmogaus ir jį supančios aplinkos santykius.

Taigi apibūdinus *interesų grupių* sampratą, koncepcijų raidą, išanalizavus interesų grupėms būdingus požymius, galima teigti, jog interesų grupės – tai organizacijos viduje ar išorėje veikiančios subjektai, pasižymintys galios, interesų tenkinimo skubumo, teisėtumo ir artumo bruožais, kurie įgalina įtakoti organizacijoje priimamus sprendimus.

1.2. Interesų grupių identifikavimo ir jų poreikių tenkinimo svarba

Remiantis L. Bourne, D. Walker (2005), norint, kad organizacija dirbtų efektyviai ir našiai, organizacijos vadovai privalo sugebėti analitiškai ir intuityviai identifikuoti organizacijos interesų grupes, išmanyti darbą su jomis bei suprasti jų lūkesčius ir įtaką organizacijos sėkmei. Pasak J. Andriuščenkos (2003) įvairios interesų grupės, siekdamos savo specifinių tikslų, veržiasi daryti įtaką sprendimus priimančioms vadovams ir įvertinti organizacijos veiklą pagal kriterijus, atspindinčius grupinius interesus. Interesų grupes galima identifikuoti pagal daugelį požymių ar kriterijų. M. Brooks, C. Milne, K. Johansson (2002) interesų grupėmis laiko šiuos dalyvius:

- Savininkai – akcininkai ir išrinkti atstovai;
- Galutiniai paslaugų vartotojai, kurias teikia organizacijos;
- Darbuotojai – organizacijos tarnautojai, kurie dalyvauja darbo programose, kad tiektų paslaugas klientams;
- Vidiniai klientai – organizacijos tarnautojai, kurie pasitiki vidinėmis teikiamomis paslaugomis (pavyzdžiui: palaiko IT), kad padarytų jų darbą;
- Strateginiai partneriai – pagrindiniai rangovai, tiekėjai ar bendradarbiai, kurių ilgalaikė parama yra svarbi nenutrūkstamam paslaugų teikimui;
- Specialių interesų grupės – grupės kurios turi specifinių interesų.

Interesų grupės taip pat yra skirstomos į pirmines ir antrines grupes. Pirminiems organizacijos suinteresuotiesiems priskiriami savininkai, klientai, darbuotojai, tiekėjai, o antriniams – vartotojai, lobistai, teismai, konkurentai, masinės informavimo priemonės (Simanavičienė, p. 132 cit. pagal A. Weiss, 1995).

Anot A. Krupavičiaus, visos interesų grupės turi tam tikrą išteklių dalį, per kurią gali daryti įtaką organizacijos vadovams ir sutrukdyti vieno atskiro intereso išsigalėjimą. Interesų grupės, remiantis autoriumi, gali būti suskirstytos į keletą kategorijų (Andriuščenka, 2003):

- Vidinės aplinkos – savininkai, vadovai, bendradarbiai, profsąjungos;
- Rinkos – klientai, partneriai, tiekėjai, konkurentai;
- Išorės aplinkos – vyriausybė, prekybos organizacijos, visuomenė.

Užduotys, įtrauktos į interesų grupių tinklo valdymą, gali būti sutrumpintai apibrėžtos (Child, McGrath, 2001):

- Identifikuoti tiesiogiai susijusias interesų grupes ir jų potencialią įtaką įmonės sėkmei ar nesėkmei.
- Tiksliai apibrėžti tikslus, kurie bus pasiekti su kiekvienais interesų grupių santykiais (lojalumas, efektyvumas, bendradarbiavimas), apibrėžti faktorius, padėsiančius pasiekti tuos tikslus, ir kylančią riziką.
- Vystyti galimybes įvairiapusiškai naudai, „laimėti-laimėti“ rezultatai.
- Kontroliuoti vidinių interesų grupių santykius, dalintis tikslais ir konfliktais ir stengtis juos kiek galima labiau suharmonizuoti.

Remiantis nuomone, kad vadyba yra atsakinga už teisėtus interesų grupių reikalavimus, T. M. Jones ir C. L. Hill (1992) išvystė „interesų grupių agentūros“ modelį ir argumentavo, kad vadybininkai turėtų elgtis kaip interesų grupių „agentai“. Michael Jensen (2001), žymus finansų srities mokslininkas, pabrėžia, kad įmonė negalės maksimizuoti vertės, jei ignoruos interesų grupių interesus.

2 lentelė

Interesų grupių vaidmuo įmonėje

Interesų grupės	Įmonės aspektai/charakteristikos	Vaidmuo ir įtakos
Pagrįstos ištekliais		
Investitoriai: akcininkai ir kreditoriai	Nuosavybė, kredito ir finansiniai tinklai; skola ir akcijų rinkos	Kapitalo šaltiniai (skolos/akcijos); kapitalo kaina ir rizikos valdymas
Darbuotojai	Įdarbinimas ir apmokymas; kontraktai ir laikinas įdarbinimas	Žmogiškųjų išteklių vystymas; komandinis produktas, bendradarbiavimas darbo vietoje
Klientai/vartotojai	Ryšiai ir paskirstymas; reklama	Reputacija ir prekės ženklo lojalumas; bendras problemų sprendimas, nauji produktai-paslaugos
Pramoninė struktūra		
Tiekimo grandinės partneriai	Fiziniai, informaciniai ir finansiniai ryšiai tiekimo grandinėje	Tinklo efektyvumas, bendradarbiavimas darant nuolaidas ir technologijose
Bendros rizikos partneriai ir aljansai	Bendra nuosavybė ir valdymas; informaciniai tinklai	Papildo įmonę gabėjimais ir ištekliais; stabilizuoja įmonės rinkos poziciją
Kontroliuojantys organai	Sąveikauja su įmonių sąjungomis daugialypiuose lygmenyse	Sukuria bendradarbiavimą
Sajungos	Susitarimai su darbo organizacijomis (vietinėmis ir internacionalinėmis; atlyginimai, valandos, darbo sąlygos, skirtingi tikslai, lygmenys, gebėjimai	Darbo jėgos stabilumas ir konfliktų sprendimas, koordinuoti tarpsajunginius konfliktus

Socialinis politinis		
Valdžia	Darbas daugialypėse jurisdikcijose; nacionalinio suvereniteto daugialypės problemos; kooperacija su Jungtinių Tautų agentūromis	Pritaikytos integracijos ir /ar konfliktų galimybės
Bendruomenės/piliečiai	Santykiai su gausiais ir skirtingais rinkėjais	Abipusė parama ir/ar interjurisdikciniai konfliktai; „leidimas veikti“ vietinėse vietose
Privačios organizacijos	Santykiai su gausiais ir skirtingais rinkėjais	Skirtingos bendradarbiavimo galimybės ir/ar konfliktai; reputacija; savanoriški standartai (ISO 9000)

Šaltinis: POST, E. James, PRESTON, E. Lee, SACHS, Sybille (2002). Managing The Extended Enterprise: The New Stakeholder View. California Management Review. Vol. 45, No. 1. p. 6 – 27.

Interesų grupių valdymas – organizacijos politikos ir praktikos vystymas ir įgyvendinimas, kuris apima interesų grupių tikslus ir rūpinasi visomis tiesiogiai susijusiomis interesų grupėmis. (Post, Preston, Sachs, 2002). Kalbant apie *ištekliais pagrįstas interesų grupes*, įmonė turi sukurti ir palaikyti galimybę pritraukti kritinius fizinius, finansinius, žmogiškuosius, intelektualinius ir socialinius aktyvus visoje srityje. Kalbant apie *industrinę struktūrą*, įmonė turi sukurti ir palaikyti santykius, kurie įgalintų sužavėti savo pozicija rinkoje, atitinkant tiesiogiai susijusias reguliavimo direktyvas ir pramonės standartus. *Socialinėje-politinėje arenoje* įmonė turi sugebėti identifikuoti svarbiausius veikėjus ir problemas visais atžvilgiais, ir numatyti bei atsakyti į naujus vystymus tam, kad būtų sukurta ilgalaikė nauda (ar bent jau, kad nebūtų pridaryta žalos) organizacijai ir jos kritinėms interesų grupėms (Post, Preston, Sachs, 2002).

Kochan ir Rubenstein (2000) pabrėžė, jog interesų grupės:

- Aprūpina organizaciją svarbiausiais ištekliais;
- Lemia organizacijos likimą;
- Turi pakankamai galios įtakoti organizacijos veiklas.

Šie kriterijai aiškiai atskiria įmonės konkurentus nuo interesų grupių. Konkurentai neaprūpina organizaciją svarbiausiais ištekliais ir nepadedą pasiekti sėkmės kaip kad interesų grupės daro. Vis dėl to konkuruojančios firmos gali turėti bendrą gerovės interesų juos siejančiose rinkose, be to gali pasiekti ar prarasti statusą ir gerovę kai kurių kolegų veiksmų „dėka“. Taigi, konkuruojančios įmonės, turinčios bendrus interesus, gali būti įvardintos kaip interesų grupės siekiant tų pačių bendrų tikslų net jei jos varžosi dėl svarbiausių išteklių ar veikia toje pačioje rinkoje.

Pasak C. R. Leana ir D. M. Rousseau (2000) interesų grupės yra daugiau santykinai nei kažkokie susitarimai, kurie yra pirminiai šaltiniai įgyvendinant organizacijos gerovę ir siekiant turto. Susitarimas gali būti vienalaikis atvejis/atsitikimas, tuo tarpu santykinai apima tęstinumą ir to pasekoje kartais pasitaikančius konfliktus.

Anot A. Vasiljevo, R. Pučėtaitės (2004) suinteresuotųjų vadyba yra vertinga visam interesų grupių tinklui: padeda kurti efektyvias bendradarbiavimo formas, decentralizuoja galią, randa konsensusą tarp visų suinteresuotųjų grupių, didina jų įsipareigojimus vieni kitiems. Ž. Simanavičienė priduria, kad tinkamas dėmesys vartotojams, bendruomenės poreikiams ir daugelio kitų suinteresuotųjų interesams gerina kompanijos įvaizdį, kelia reputaciją ir pasitikėjimą ja. Atitinkamai daugėja vartotojų, jie tampa lojalūs tokiai kompanijai, didėja teikiamų paslaugų paklausa ir pelnas, geriau tenkinami akcininkų interesai.

Daugelis autorių analizavo suinteresuotųjų dalyvių teoriją ir jos pritaikymo organizacijų veikloje galimybes ir problemas. Mokslininkai I. M. Jawahar ir G. L. McLaughlin (2001) nustatė keturias valdymo strategijas: reagavimo, gynimosi, prisitaikymo ir numatomų veiksmų.

- *Reagavimo strategija* orientuota į tas interesų grupes, kurios organizacijai tuo metu yra beveik nereikšmingos arba tiesiog organizacija negali patenkinti tų grupių interesų.
- *Gynimosi strategija* adresuota nelabai reikšmingoms interesų grupėms, su kuriomis organizacija stengiasi palaikyti kiek galima minimalius santykius.
- *Prisitaikymo strategijos* atveju interesų grupės nėra itin svarbios, tačiau nėra ir visiškai nereikšmingos organizacijai. Tokiu atveju organizacija stengiasi prisitaikyti nerodydama didelių iniciatyvų, tačiau ir nebūdama pernelyg pasyvi.
- Itin reikšmingoms interesų grupėms taikoma *numatomų veiksmų strategija*. Organizacija pasitelkdama daugybę sąveikos priemonių siekia palaikyti abipusiai naudingus ryšius su interesų grupėmis.

Pasak R. Smaliukienės socialiai atsakinga organizacija rūpinasi savo darbuotojais ir sprendžia investicijų į intelektinį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugos užtikrinimo ir kitus uždavinius. Ji taip savo veikloje laikosi tausojamąsios plėtros principų. Taip vystoma įmonės veikla gali užtikrinti organizacijos konkurencinio pranašumo augimą. (Guzavičius, 2009). Kita vertus, remiantis J. Rudzevičiumi ir D. Serafinu, kompanijos yra priklausomos ir nuo vietinių bendruomenių: jos samdo daugumą darbuotojų iš vietinės darbo rinkos, todėl suinteresuotos gyventojų sveikata, tinkamu išsilavinimu ir kitais jų poreikiais. Įmonės socialinė veikla gali būti skatinama ir kitų įtakos grupių – konkurentų, klientų, tiekėjų, subrangovų. Dėl didėjančio įtakos grupių spaudimo sėkmingai veikiančios organizacijos yra įsipareigojusios tą sėkmę pasidalyti su kitais, teikiant naudą visuomenei, verslui ir aplinkai. Organizacijoms atsiranda poreikis sudaryti

savotišką neformalų socialinį ir ekonominį kontraktą tarp organizacijos ir jos veiklai įtaką darančių grupių. (Guzavičius, 2009).

Vis daugiau vartotojų, ypač ekonomiškai išsivysčiusiose valstybėse, nori būti garantuoti, kad produktai, kuriuos jie perka ir vartoja, buvo pagaminti socialiai atsakingomis sąlygomis – neišnaudojant darbuotojų, o ką jau kalbėti apie vaikų darbą. Šiuo tikslu diegiamos organizacijų socialinės atsakomybės ir atskaitingumo sistemos (Guzavičius, 2009).

Anot V. Jusčiaus (2007) nors ĮSA nesiejama su tiesiogine finansine nauda, bet suinteresuotųjų grupių palaikymas sukuria palankią terpę įmonei egzistuoti ir daro teigiamą įtaką jos rezultatams. Nustatydamos ir įvertindamos suinteresuotųjų grupių sudėtį, jų santykius, atsakomybę, įmonės gali geriau orientuotis savo aplinkoje, formuoti ir įgyvendinti savo strategijas. Korporacijos socialinė veikla rodo jos bandymus su suinteresuotosiomis grupėmis sukurti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo santykius, kurie turi pozityvią įtaką įmonės finansinės veiklos rodikliams.

Apibendrinant galima teigti, kad interesų grupių identifikavimas lengvina visos organizacijos vadovavimo procesą, kuris maksimaliai didina interesų grupių teigiamą indėlį ir mažina bet kokią potencialią žalingą įtaką. Tik tuomet gali būti formuojamos tinkamos strategijos, kurių kūrimo ir įgyvendinimo dalyvautų visos interesų grupės (Bourne, Walker, 2005).

Pasak Jono Andriuščenkos (2003) laikomasi nuomonės, kad organizacija gyvuoja dėl savininkų naudos, o jų vienintelis uždavinys – maksimalus finansinės gerovės didinimas. Savininkai siekia visiškos veiklos ir sprendimų kontrolės. Anot Ž. Simanavičienės, jų interesų tenkinimas gali užtikrinti tik trumpalaikę sėkmę – tiktai skiriant reikiamą dėmesį visoms svarbiausioms interesų grupėms gali būti patenkinami ir pačio savininko, akcininko ar investuotojo interesai.

Svarbiausi vadovų interesai – jų atlygis ir premijų dydis, socialinis statusas, atsakomybės lygmuo, tarnybinių problemų apimtis ir aštrumas. Darbuotojai siekia užimtumo garantijų, realaus uždarbio lygio, tarnybinės karjeros galimybių, pasitenkinimo darbu sąlygų. Klientai, arba pirkėjai, nori pageidaujamo ir kokybiškų produktų, priimtinių kainų, pasirinkimo įvairovės, naujų produktų tinkamais terminais. Jie tikisi iš organizacijos produktų arba paslaugų už savo pinigus ir yra suinteresuoti, kad įsigijami produktai didintų jų gyvenimo kokybę atitinkamai sumokėtai kainai. Tiekėjų interesai ribojasi su užsakymų stabilumu, tinkamomis sutarčių sąlygomis, savalaikiu apmokėjimu, santykių, priklausančių nuo tiekėjų, sukūrimu. Tiekėjams kelia susirūpinimą jų valdžios galios įtaka organizacijai. Jie įvertina galimą kitų tiekėjų produktų pasiūlos lygį, galimas tiekėjų kaitos išlaidas (Andriuščenka, 2003).

A. Vasiljevo, R. Pučėtaitės (2004) teigimu formuojant strategijas didžiausias dėmesys tebeskiriamas akcininkams ir vadovams, dažnai pamirštant rūpintis darbuotojais ar partneriais, jau nekalbant apie bendruomenę ir visuomenę. Pasak Ž. Simanavičienės vadovaujantis interesų grupių teorija, bet kuri su verslu susijusį dalyvį reikia vertinti plačiai, įvairiais lygmenimis ir iš įvairių

pusių. Jei apie vartotoją bus galvojama kaip apie paprastą žmogų, kuris tiesiog apmoka sąskaitas, vadinasi, jis nebus vertinamas kaip suinteresuotasis dalyvis. Apie vartotoją galvojant kaip apie suinteresuotąjį, reikia įvertinti jo materialiąsias vertybes (ko jis siekia vartodamas produktus ar paslaugas), užtikrinti grįžtamąjį ryšį su vartotoju, kurio dėka bus gauta informacija apie tai, kaip produktas ar paslauga jį paveikė, kas ateityje padės geriau tobulinti ir plėtoti veiklą (Simanavičienė). Remiantis Z. Monkevičiene, E. Rybakovu (2003) tik gerai supratus, kaip bet kuri interesų grupė gali paveikti įmonę ar yra veikiamą įmonėje vykstančių procesų, galima pasirinkti veiksmingą strategiją, suderinančią įvairialypius interesus ir pajungiančius juos įmonės tikslų įgyvendinimui.

Anot M. A. Shilling (2000) siekiant interesų grupių grėsmės mažinimo, organizacija turėtų užmegzti tampresnius ryšius su interesų grupėmis. Vengimas bendradarbiauti su interesų grupėmis ne tik sukels problemų, bet ir menkins organizacijos reputaciją suinteresuotų dalyvių akyse.

Kompanijoms pripažįstant, kad jų interesai gali būti pasiekti per bendradarbiavimą su kitais ir tada, kai savus interesus praplečia, atsižvelgdamos į visų suinteresuotųjų šalių interesus, žymiai padidėja galimybės kurti bei vystyti abipusiškai naudingus tarpusavio ryšius. Pasak Liedtkos, Ashkeno ir Margolio, abipusiškai palankus organizacijos bendradarbiavimas su interesų grupėmis suteikia organizacijai naujų konkurentinių pranašumų (Susnienė, Jurkauskas, 2006). Tačiau R. K. Mitchell (2003) teigia, kad bendradarbiavimas tarp interesų grupių reikalauja didelių pastangų. Vis dėlto, pasak J. Pfeifer (1998), bendradarbiavimas sujungia protus bei nuomones ir leidžia sukurti kolektyvinę strategiją problemoms spręsti. Tai procesas, kurio metu šalys, matančios skirtingus problemos aspektus, gali konstruktyviai išnagrinėti šiuos skirtumus ir ieškoti sprendimų, kurie neapsiriboja tik vienos šalies vizija.

Daugeliu atveju vadovams sunku pereiti nuo vadovavimo prie bendradarbiavimo sąvokos, apimančios didelį potencialą, ir sukuriančios konkurentinį pranašumą. Šioje situacijoje labai padėtų visuotinės kokybės vadybos idėjos, kad kiekvienas vidinis ar išorinis vartotojas, t.y. interesų grupės, yra labai svarbios kompanijai ir be jų ji negalėtų ne tik konkuruoti, bet ir egzistuoti. D. Susnienė, A. Jurkauskas (2006) sudarė modelį, kuris apima pagrindinius visuotinės kokybės vadybos principus: interesų grupių esamų ir numatomų poreikių tenkinimą, visuotinį dalyvavimą (vadovų pasiryžimas veikti; bendros vizijos ir organizacijos vertybių sukūrimas; dėmesys darbuotojams; atsakomybės ir veiklos laisvės darbuotojams suteikimas, iniciatyvos skatinimas; apdovanojimas, skatinimas, kompensavimas; komandinis darbas, darbuotojų įtraukimas į produktyvią veiklą; darbuotojų mokymas) bei nuolatinį tobulėjimą (komandinis problemų sprendimas, iniciatyva; darbuotojų bendravimas; naujovių siekimas).

Remiantis D. Susniene ir P. Vanagu (2005) organizacijos interesų grupės gali būti labai įvairios. Jos dažnai su savimi atsineša skirtingus išteklius bei lūkesčius partnerystės ryšiams užmegzti ir vystyti, o tai gali kelti įvairių bendradarbiavimo problemų. Pasak Z. Monkevičienės, E.

Rybakovo (2003) įmonės ir tam tikrų interesų grupių interesai gali sutapti arba susikirsti, o skirtingų grupių interesai išvis dažnai tarpusavyje konfliktuoja. Tačiau, anot Ž. Simanavičienės, organizacijos ir suinteresuotųjų dalyvių interesų konflikto sprendimas kompromiso būdu neduotų norimų rezultatų, nes pasiekus kompromisą, viena (arba abi) konflikto pusė turi kažką paaukoti, kad pasiektų susitarimą. Autorė teigia, kad interesus reikėtų derinti juos integruojant.

Organizacijos gali pasirinkti – arba bendradarbiauti su interesų grupėmis, arba "palikti jas", t.y. imdamosi oportunistinio veiksmo. Kai įmonė veikia oportunistiškai, kiekviena interesų grupė gali konfrontuoti su įmone tiesiogiai (pavyzdžiui, streikai, boikotai) arba per galingesnę grupę ar organizaciją (pavyzdžiui, vyriausybė, sąjungos). Dėl interesų grupių konfrontacijų, firmos gali būti priverstos ne tik "atšaukti savo oportunizmą", bet ir priverstos išvystyti reputaciją tarp interesų grupių, kad galėtų kontroliuoti atlikimą ir, kad apsisaugotų prieš būsimą oportunizmą (Ruf, Muralidhar ir kt., 2001).

Remiantis R. Adamoniene, A. Sakalu, V. Šilingiene (2002) net ir efektyviai valdomose organizacijose kai kurie konfliktai ne tik galimi, bet gali būti net ir pageidautini. Žinoma, konfliktai ne visada turi teigiamą poveikį, bet daugeliu atveju jie padeda išsiaiškinti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, leidžia išsiaiškinti didesnę alternatyvų ar problemų skaičių. Tai daro grupinį sprendimų priėmimą efektyvesniu.

Anot naujo „Interesų grupių požiūrio“ kiekvienoje firmoje interesų grupės ganėtinai skiriasi, tačiau santykiai tarp įmonės ir jos interesų grupių turi daugybę panašių bruožų, be to interesų grupės turi bendrus interesus (kaip ir potencialius konfliktus) tarp savęs. Remiantis šiuo požiūriu, įmonės ir jos interesų grupių bendrų interesų pripažinimas, reikalauja, kad būtų išvystyta nuosekli ir palaikanti šių interesų sprendimo politika (Post, Preston, Sachs, 2002).

Interesų grupių poreikių patenkinimui mokslininkai A. O. Green ir L. H. Clarke (2003) pasiūlė suinteresuotų grupių dalyvavimo tipologijos metodą. Autoriai identifikavo tris pagrindinius dalyvavimo lygmenis: informatyvus, konsultacinis ir sprendžiamasis.

- *Informatyvus dalyvavimas* naudojamas procesų apibūdinimui, kurie apima vieno socialinio veikėjo perduotą informaciją kitam socialiniam veikėjui. To atspindys galėtų būti interesų grupių informavimas apie organizacijos ateities planus. Šiame lygmenyje, interesų grupių vaidmuo yra pasyvus – jie gauna tik informaciją, organizacija kontroliuoja tik interesų grupes pasiekiančią informaciją. Neatmestina, jog interesų grupės gali būti patenkintos šiuo komunikacijos lygmeniu ir gali jaustis laimingos būdamos informuotos, tačiau toks vienašalis pranešimas gali sukelti pasipiktinimą ir protestus. Informatyvus dalyvavimas galėtų apimti dvipusį dialogą pamatinio aptarimo metu, tačiau vis vien dalyvavimo lygmuo yra apribotas, kadangi nėra jokio tolimesnio dialogo tarp interesų grupių ir kompanijos.

- *Konsultacinis dalyvavimas* suteikia aukštesnį dalyvavimo lygmenį tarp organizacijos ir interesų grupių. Šiame lygmenyje atkreipiamas dėmesys į interesų grupių nuomones, jų lūkesčius svarstant problemas, organizacijos planus ir siūlymus. Tačiau mastas, iki kurio interesų grupės gali daryti įtaką planams, yra apribotas, kadangi pagrindiniai sprendimai gali būti jau priimti.
- *Sprendžiamajame lygmenyje* interesų grupės iš tikrųjų dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Organizacijos bendradarbiauja su interesų grupėmis nuo pat projekto ar plano pradžios. Tai reiškia platesnio diapazono suinteresuotų dalyvių nuomonių ir žinių pasidalinimą bei svarstymą ankstyvesnėje strategijos stadijoje. Interesų grupių įtraukimas į organizacijos veiklą nuo pat pradžių, t.y. nuo sprendimų priėmimo proceso sąlygoja dalyvių įsipareigojimą kompanijai. Sprendimai, kylantys iš tokio proceso, tikėtina bus socialiau priimtini, o organizacijos veiklos sėkmė – ilgalaikė.

Interesų grupių dalyvavimo lygmuo priklauso nuo problemos, kurią reikia išspręsti. Veikiausiai būtų nerealistiška, jei interesų grupių dalyvavimo lygmuo specialiai būtų apsvarstomas prieš kiekvieną sprendimo priėmimą. Iš tikrųjų didelė dalis informacijos, susijusios su interesų grupių reikalavimais, galėtų būti panaudota daugelyje sprendimų priėmimo procesų. Yra galimybė sukombinuoti dalyvavimo lygmenis, kur būtų skirtingi dalyvavimo dažniai ir interesų grupių galimi tikslai. Pasak Wilcox, daugelis kompanijų yra susirūpinusios interesų grupių įtraukimu į sprendimų priėmimo procesus, nes jos bijo prarasti kontrolę. Interesų grupių dalyvavimo lygmuo priklauso nuo organizacijos puoselejamų vertybių, iškeltų prioritetų ir naudojamos kultūros (Green, Clarke, 2003).

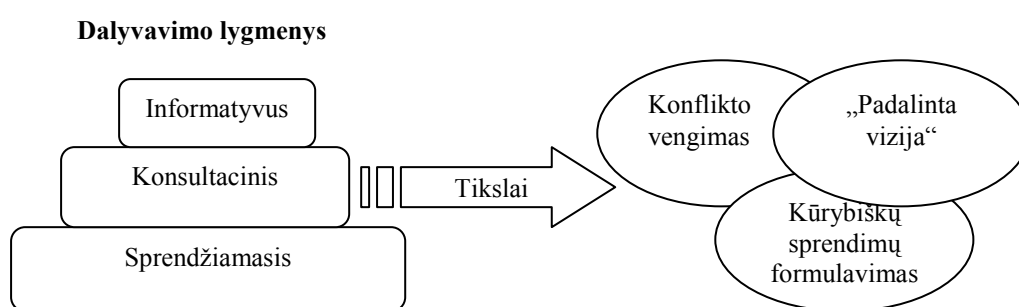
. Anot A. Vaitiekiaus (2000) dirbant kartu, nuolat keičiantis nuomonėmis, susidaro labai geros galimybės pasireikšti žmogaus kūrybinėms galioms ir sukurti kokybiškai naują informacijos visumą. Grupinis protinis darbas turi didelę skatinamąją reikšmę, nes visi darbo dalyviai pasijunta sprendimo autoriais.

Realus, o ne deklaratyvus rūpestis suinteresuotaisiais pasireiškia jų interesų paisymu priimant su įmonės valdymu susijusius sprendimus. Ypač svarbu, kai tos kompanijos priima strategiškai svarbius ar socialiai reikšmingus sprendimus: mažina personalo kiekį, didina produkcijos bei paslaugų kainas (Vasiljevas, 2004). Pasak A. Seiliaus (2000) yra žinoma, kad visų interesų grupių dalyvavimas priimant sprendimą sutarimu stimuliuoja grupės narių įsijungimą į grupės veiklą, sąmoningai siekiant produktyvumo, skatina kūrybinį grupinį mąstymą. Kiekvieno grupės nario indėlis organizacijos gerovei tampa pagrindiniu kūrybiniu faktoriumi, siekiant bendro aukščiausio, niekad teoriškai nepasiekiamo rezultato.

Pasak T. Stephen, Ph. D. Russell ir kt., suinteresuotųjų grupių dalyvavimas organizacijoje vykstančiuose procesuose garantuoja išvalgumą svarstomų klausimų atžvilgiu. Išvalgumas pasireiškia dėmesio sutelkimu ties suinteresuotų dalyvių esamais ir potencialiais norais bei interesais

priimant strateginius organizacijos sprendimus. Pasak autorių interesų grupių dalyvavimas strateginių sprendimų priėmimo procesuose turi tris tikslus:

1. Konflikto vengimas: interesų grupių bendradarbiavimas siekiant apeiti konfliktus derybų pagalba.
2. "Padalinta Vizija": interesų grupėms siūloma bendra vizija ar kryptis, dėl kurios jie gali susitarti.
3. Kūrybiškų sprendimų formulavimas: bendradarbiavimas dialogu ir grupės procesu pagalba įgalina išvystyti kūrybiškus sprendimus, kurie, tikėtina, nebūtų suformuluoti remiantis įprastomis vadybos procedūromis.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis GREEN, Abigail Oxley; CLARKE, Lynsey Hunton. (2003) A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. *Business Strategy and the Environment*. No. 12, p. 292–299. Ir ŽIRGUTIS, Vytautas. (2008) *Organizacijų valdymas įvertinant įtakos grupių poveikį*: Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.

4 pav. Interesų grupių dalyvavimo tikslai

Esminis apibendrintas motyvas, kuris skatina interesų grupes veikti organizacijose priimamus sprendimus, yra suvokiamos vertybės bei visuomeninės naudos samprata. Įtakos grupių veiklos rezultatai ir pasekmės gali būti traktuojami kaip papildomi trukdžiai arba kaip galimo konkurencingumo potencialo didinimo šaltinis (Žirgūtis, 2008).

Pasak Briner ir kt. komunikacija yra gyvybiškai svarbi organizacijos santykiams ne tik su tomis interesų grupėmis, kurios paremia ir palaiko, bet taip pat ir su tomis, kurios gali būti priešiška nusiteikusios organizacijos išskeltiems tikslams ir prioritetams. Į aktyvią komunikaciją su interesų grupėmis yra įtrauktos "išankstinio įspėjimo sistemos". Organizacijos vadovas turi sugebėti pažinti pavojaus signalus, galimas grėsmes, potencialią žalą. Mokslininkai Boddy ir Buchanan sudarė pavojų sąrašą, kuris pasireiškia kaip: kišimasis be pasitarimo, nepalaikymas, kai tai yra būtina, skurdūs komunikacijos ryšiai – per daug pranešimo lygių tarp organizacijos vadovų ir senesnių interesų grupių, nepagrįsti pažadai ar įsipareigojimai (Bourne, Walker, 2005).

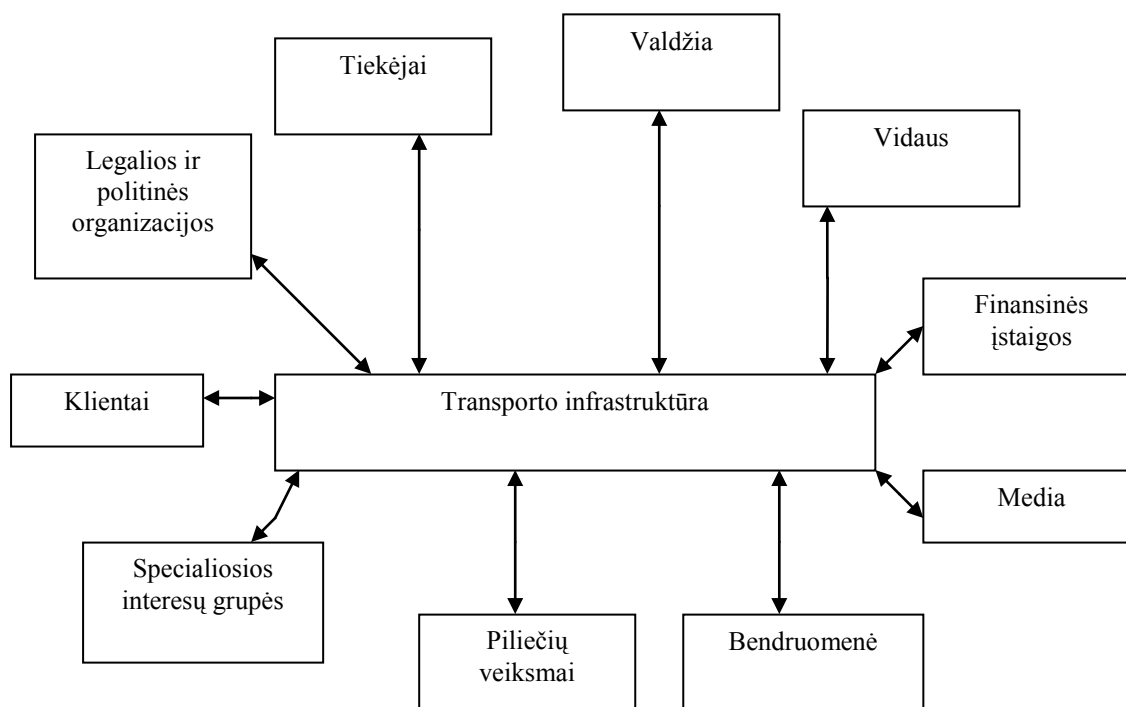
Remiantis J.Pfeffer (1998) informacijos pasidalinimas yra būtinas dėl dviejų priežasčių. Pirmą, informacijos pasidalinimas apie finansines ataskaitas, strategijas, ir naudojamus metodus byloja organizacijos žmonėms, kad jais pasitikima. Antra, netgi motyvuoti ir išugdžiu turintys žmonės negali prisidėti prie organizacijos konkurencingumo didinimo, jei jie neturi svarbios informacijos – tokios tarsi kaip panaudoti ir interpretuoti tą informaciją. Be to, kaip pabrėžia autorė, labai svarbu yra informaciją naudoti ne darbuotojų įbauginimui, kontrolei ar valdymui, o darbuotojų mokymui, bendradarbiavimo vystymui tam, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai.

Siekiant užtikrinti efektyvią komunikaciją, yra būtina atsižvelgti į galimus trikdžius ir siekti juos pašalinti, nes neefektyvi komunikacija tarp žmonių ar jų grupių sąlygoja nesusipratimus, destruktivius konfliktus. Todėl svarbu yra, kad pasikeitimas informacija vyktų kaip galima sklandžiau (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad rūpinimasis interesų grupėmis, jų įtraukimu į organizacijoje priimamus strateginius sprendimus gali būti svarbiausias faktorius siekiant didinti paslaugų kokybę, gerinti įmonės įvaizdį ir pasiekti sėkmingą galutinį rezultatą – t.y. pelną. Interesų grupių poreikių tenkinimo išdava – konsolidacija, tuomet organizacija virsta objektu, kurį galima vadinti grupių koalicija, siekiančiu užimti ir išlaikyti vienokią ar kitokią vietą visuomenėje.

1.3. Organizacijų santykiams su interesų grupėmis skirtų tyrimų analizė

Siekiant išmanyti darbą su interesų grupėmis bei suprasti jų lūkesčius ir įtaką organizacijos sėkmei, visų pirma organizacijos vadovai privalo sugebėti analitiškai ir intuityviai identifikuoti organizacijos interesų grupes. Remiantis A. A. Elias, R. Y. Cavana, L. S. Jackson (2001) atliktu tyrimu, autoriai identifikavo Naujosios Zelandijos transporto infrastruktūros interesų grupes, iliustruotai pateikdami jas interesų grupių „žemėlapiu“ pavidalu.



Šaltinis: ELIAS, A. Arun; CAVANA, Y. Robert; JACKSON, S. Laure. (2001) Stakeholders analysis to enrich the systems thinking and modelling methodology.

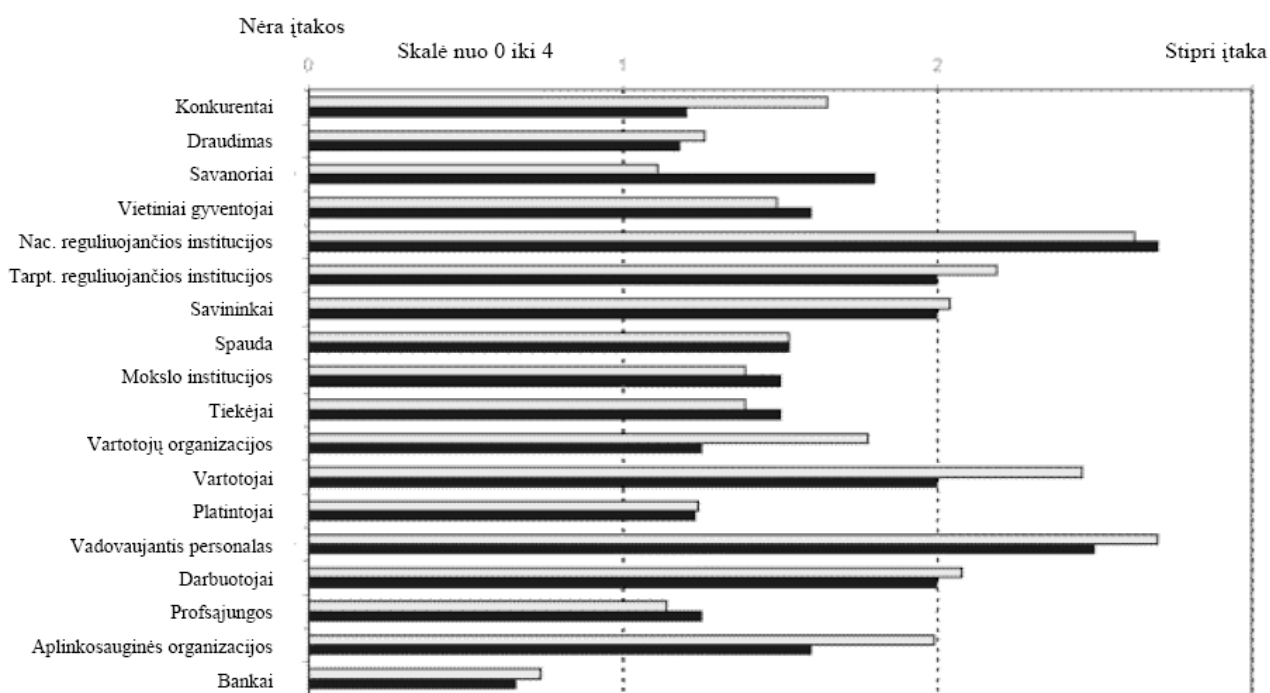
5 pav. Transporto infrastruktūros interesų grupių „žemėlapis“

Interesų grupių žemėlapis yra vienas iš būdų interesų grupių identifikavimui. Norint, kad organizacija dirbtų efektyviai ir našiai, identifikavimas yra būtinas, nes jis lengvina visos organizacijos vadovavimo procesą, kuris maksimaliai didina interesų grupių teigiamą indėlį ir mažina bet kokią potencialią žalingą įtaką (Bourne, Walker, 2005).

Kaip matome 5 paveiksle, suinteresuotosios šalys gali būti labai įvairios ir skirtingai įtakoti organizacijos našumą ir efektyvumą. Be to, skirtingos organizacijos teikia pirmenybę skirtingoms interesų grupėms. U. Steger (1998) surinko atsakymus iš 300 vadovų Europoje remiantis anketomis, interviu ir tikslinėmis grupėmis; labai panašų tyrimą atliko ir Agle, Mitchell ir Sonnenfeld (1999), kur analizavo 80 žinomų JAV organizacijų generalinių direktorių anketas. Pagrindinė šių abiejų tyrimų išvada yra ta, kad aukštesnieji vadovai pripažįsta dviejų tipų suinteresuotąsias šalis – tos, kurios susijusios su verslu, ir išorines. Pirmąsias (akcininkai, darbuotojai, vartotojai) jie pažymi kaip labiau svarbesnes nei likusiasias. U. Steger (1998), Agle, Mitchell, Sonnenfeld (1999) atliktų tyrimų išvadas patvirtina ir E. J. Post, E. L. Preston, S. Sachs (2002) atliktas tyrimas: daugelis organizacijų kritinėmis verslo interesų grupėmis laiko investuotojus, darbuotojus ir klientus. Visos šios trys grupės yra išskirtinai svarbios visų organizacijų egzistavimui ir sėkmei, todėl daugelis įmonių artimiau ir dažniau sąveikauja su jomis nei su kitomis interesų grupėmis. J. M. Logsdon ir P. G.

Lewellyn (2000) atliko tyrimą, kurio gauti rezultatai patvirtino tas pačias svarbiausias interesų grupes. Investuotojai, darbuotojai ir vartotojai yra tiesiogiai susiję su vertės kūrimu, turi aiškią įtaką organizacijos stabilumui, augimui ir naudos didinimui. Tačiau tyrimai taip pat parodė, kad egzistuoja skirtumai tarp organizacijų ir pramonės šakų parenkant suinteresuotąsias šalis pagal svarbą. Pavyzdžiui, išorinės suinteresuotosios šalys (vyriausybės, reguliuojančios valdžios struktūros) yra svarbiausios toms organizacijoms, kurių veikla nemažai priklauso nuo pastarųjų, pavyzdžiui, draudimo pramonė.

Anot A. Krupavičiaus, visos interesų grupės turi tam tikrą išteklių dalį, per kurią gali daryti įtaką organizacijos vadovams ar sutrukdyti vieno atskiro intereso įsigalėjimą (Andriuščenka, 2003). Skirtingų interesų grupių įtaka organizacijos darbo našumui ir efektyvumui skiriasi. Kiek interesų grupės turi realios galios veikti organizacijoje priimamus sprendimus, rodo tyrimas, atliktas, remiantis tarptautinio Biznio aplinkosaugos barometro metodika. Buvo ištirtos dvi skirtingos erdvės – Europos ir Singapūro (Čepinskis, Žirgūtis, 2002).



Šaltinis: ČEPINSKIS, Jonas, ŽIRGUTIS, Vytautas (2002). Šiuolaikinės aplinkosaugos vadybos vystymo kryptys. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*. Nr. 2 (20), p. 67-74. ISSN 1392-1649.

6 pav. Interesų grupių efektyvumas

Paveiksle pilka spalva parodyti Singapūro rezultatai, juoda – Europos apibendrinti tyrimų rezultatai. Iš 6 paveikslo matyti, kad ir Singapūre, ir Europoje įtakos grupių aktyvumas panašus.

Mažiausią įtaką turi finansinės institucijos, didžiausią – įmonės vadovai, darbuotojai, vartotojai, nacionalinės ir tarptautinės kontroliuojančios institucijos, savininkai.

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis Europoje ir Singapūre, J. Čepinskis ir V. Žirgūtis (2002) pabrėžė, jog kompanijos sėkmė priklauso nuo jos sugebėjimo sėkmingai suderinti įvairius veiklos aspektus, veikiančius verslo egzistavimą. Taigi, kompanijai norint sėkmingai dirbuoti ilgu laikotarpiu, reikia derintis prie visų interesų grupių. Suderinus interesų grupių interesų tenkinimą, įmonės aplinkoje panaikinamos potencialios konfliktų grėsmės. Išvengiama darbuotojų protestų dėl darbo sąlygų, vartotojų nepasitenkinimo dėl agresyvaus aplinkai įmonės veiklos pobūdžio, juridinio poveikio iš priežiūros institucijų, negatyvaus savininkų kišimosi į įmonėje priimamus sprendimus, siekiant trumpalaikių ekonominių tikslų ir kitų potencialių grėsmių. Kartu išnaudojamos galimybės pagerinti santykius su tiekėjais ir platintojais, formuoti palankią viešąją nuomonę apie kompanijos veiklos metodus, užimti reikiamą rinkos nišą, diversifikuoti veiklą, sėkmingiau segmentuoti rinką ir įgyti papildomų pranašumų prieš konkurentus.

Įmonė negalės maksimizuoti vertės, jei ignoruos suinteresuotųjų reikalavimus, nesistengs jų suderinti. Toliau apžvelgsime svarbiausių suinteresuotųjų šalių poreikius.

Remiantis D. Susnienės (2007) tyrimo duomenimis, kuris buvo atliktas per viešojo transporto prizmę, pateikiamas suinteresuotųjų šalių galimų reikalavimų įvertinimas (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Suinteresuotųjų šalių galimų reikalavimų įvertinimas

Suinteresuotosios šalys	Patenkimo reikalavimų įvertinimas	Svarba
Vartotojai	• gaminio/paslaugos atitikimas poreikiams;	5
	• gera kaina;	3
	• pristatymas laiku;	4
	• gaminio/paslaugos savybės, tarnavimas	5
Darbuotojai	• geras atlyginimas;	4
	• pasitenkinimas darbu;	5
	• saugi darbo aplinka;	4
Visuomenė/bendruomenė	• aplinkosaugos reikalavimų laikymasis;	3
	• darnios plėtros politika.	5
Akcininkai	• pajamos iš investicijų;	5
	• atsakinga organizacijos veikla;	2
	• didėjanti akcijų kaina	4

Šaltinis: SUSNIENĖ, Dalia. (2009) *Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimo prielaidos organizacijų vadyboje (viešojo transporto įmonių pavyzdžiu)*. Daktaro disertacijos tezės. Kaunas: Technologija.

Šioje lentelėje svarba vertinama penkiabale rangine skale, kur penki balai reiškia didžiausią svarbą ir einama silpnėjančia tvarka iki vieno balo, kuris žymi, kad tas požymis yra visiškai nesvarbus. Žinant ranginės skalės reikšmes, galima teigti, jos viešojo transporto vartotojams svarbiausi faktoriai yra paslaugos atitikimas poreikiams bei paslaugos savybės, tarnavimas. Žiūrint iš darbuotojų prizmės, svarbiausias interesas yra pasitenkinimas darbu, tačiau geras atlyginimas ir saugi aplinka taip pat yra labai svarbūs veiksniai, tenkinant darbuotojų interesus. Visuomenė norėtų, jog organizacijos laikytųsi darnios plėtros politikos, o akcininkams svarbiausia yra gaunamos pajamos iš investicijų.

Siekiant patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius, pirmiausia reikia išsiaiškinti interesų grupių lūkesčius. Ahmed ir Kangari atliko tyrimą per statybų sektoriaus prizmę, kuriame siekė išsiaiškinti vartotojų lūkesčius. Remiantis tyrimų duomenimis svarbų vaidmenį vartotojo patenkinimui vaidina orientacija į vartotoją, bendravimo įgūdžiai ir reagavimas į skundus (Daunorienė, Daunoras). Vartotojų patenkinimas yra funkcija nuo suvoktos kokybės ir nepasitvirtinimų, t.y. koku laipsniu suvokta kokybė „neatitinka“ pakartotinio pirkimo lūkesčių. Vartotojai yra patenkinti, kai jų suvokta kokybė yra didesnė nei standartas (teigiamas nepasitvirtinimas), o nepasitenkinimas atsiranda tada, kai jų suvokta kokybė yra mažesnė už standartą (neigiamas nepasitvirtinimas). Be to yra labai didelis skirtumas tarp beveik patenkintų vartotojų lojalumo ir visiškai patenkintų vartotojų lojalumo. Beveik patenkinti vartotojai lengvai pakeičia savo tiekėją į kitą, kai tik pasitaiko geresnis pasiūlymas. Kárnā ir kitų tyrimų duomenimis, grįžtamojo ryšio duomenys, t.y. kokybės ir bendradarbiavimo veiksniai, daro didelę įtaką visuotiniam patenkinimui. Todėl šie veiksniai gali būti naudojami kaip pagrindas gerinant visuotinį patenkinimą. Egzistuoja priklausomybė tarp visuotinio aptarnavimo lygio kokybės ir darbo, atlikto pagal rangos sutartį, kokybės. Soetanto ir kitų analizės rezultatai teigia, kad patenkinama dalyvių veikla (jos rezultatai) yra būtina sąlyga, norint palaikyti harmoningus darbinius santykius (Daunorienė, Daunoras).

Tyrimais yra įrodyta, jog pritraukti naujus klientus yra 5 – 6 kartus brangiau nei išlaikyti esamus. Todėl santykių su esamais klientais valdymas, jų poreikių aiškinimasis ir puikios bendradarbiavimo patirties užtikrinimas yra esminis veiksnys siekiant ilgalaikės ir pelningos įmonės veiklos. Kita vertus, patenkinti ir lojalūs esami klientai yra svarbiausias pozityvių rekomendacijų ir atsiliepimų apie įmonę šaltinis, taigi ir efektyvi priemonė didinti įmonės patrauklumą tarp potencialių klientų (TNS Gallup).

Love ir kt. tyrinėjo rangovų teikiamų statybų paslaugų kokybę ir projekto savininko lūkesčius, naudodamas paslaugų kokybės spragų (angl. - gap) analizės instrumentą. Jie nustatė, kad rangovai labai mažai dėmesio skiria „galutinių“ vartotojų patenkinimui, ir kad tai turi įtakos atliktų darbų kokybės vertinimui. Statybinių paslaugų rinkoje veikiančioms organizacijoms vartotojų

patenkinimo matavimas gali tapti ne tik kokybės gerinimo būdu, bet ir komunikacijos priemone, vystant ateičiai svarbius ryšius su suinteresuotomis pusėmis (Daunorienė, Daunoras).

Pasak D. Susnienės ir P. Vanago (2007) moksliniai tyrimai rodo, jog gyvybingesnės ir perspektyvesnės yra tos organizacijos, kurios, orientuodamosios į vartotojų poreikių tenkinimą, rūpinasi ir kitomis turinčiomis įtaką organizacijos veiklai suinteresuotosiomis šalimis. Vartotojų poreikių supratimas yra būtinas, tačiau ne vienintelis veiksnys, darantis įtaką organizacijos sėkmei.

R. Čiutienė (2006), tirdama kitą labai svarbią interesų grupę – darbuotojus, apklausė baldu pramonės, IT, telekomunikacijų ir chemijos pramonės įmonės darbuotojus. Tyrimo metu buvo aiškinamasi, ar darbuotojai yra patenkinti organizacijos teikiamomis interesų derinimo galimybėmis. Nustatyta, kad didesnė dalis darbuotojų iš dalies gali realizuoti interesus (62,70 proc.), taip pat didesnė dalis darbuotojų sutinka, kad organizacija žino ir teisingai supranta jų interesus (55,60 proc.). Įvertinus darbuotojų interesų kaitos tendencijas, nors ir darbuotojas yra asmenybė kuriai be ekonominio atlygio reikalingas atlyginimas, atitinkantis jo individualų motyvavimo lygį, jis taip pat yra suinteresuotas statusu organizacijoje ir visuomenėje, asmenybės laisve, aiškiai apibrėžta atsakomybe už įmonės veiklos rezultatus, greita pokyčių adaptacija, savijauta organizacijoje, darbo turiniu, galimybe ugdyti gebėjimus, mokantis ne tik iš praktikos, bet ir atskirai įgyjant žinias. Apibendrinant R. Čiutienės (2006) tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad darbuotojų interesai nėra sumaterialėję, darbuotojams netgi yra svarbiau patenkinti socialinius psichologinius interesus. Išnagrinėjus organizacijos interesus nustatyta, kad organizacijos pagrindinis interesas yra ekonominės naudos siekis. Organizacijos interesai reiškiasi per jos savininkų arba vadovų interesus. Organizacija savo interesų siekia per darbuotojų veiklą joje, todėl galima teigti, kad organizacijos interesų patenkinimas yra susijęs su kiekvieno darbuotojo interesų patenkinimu.

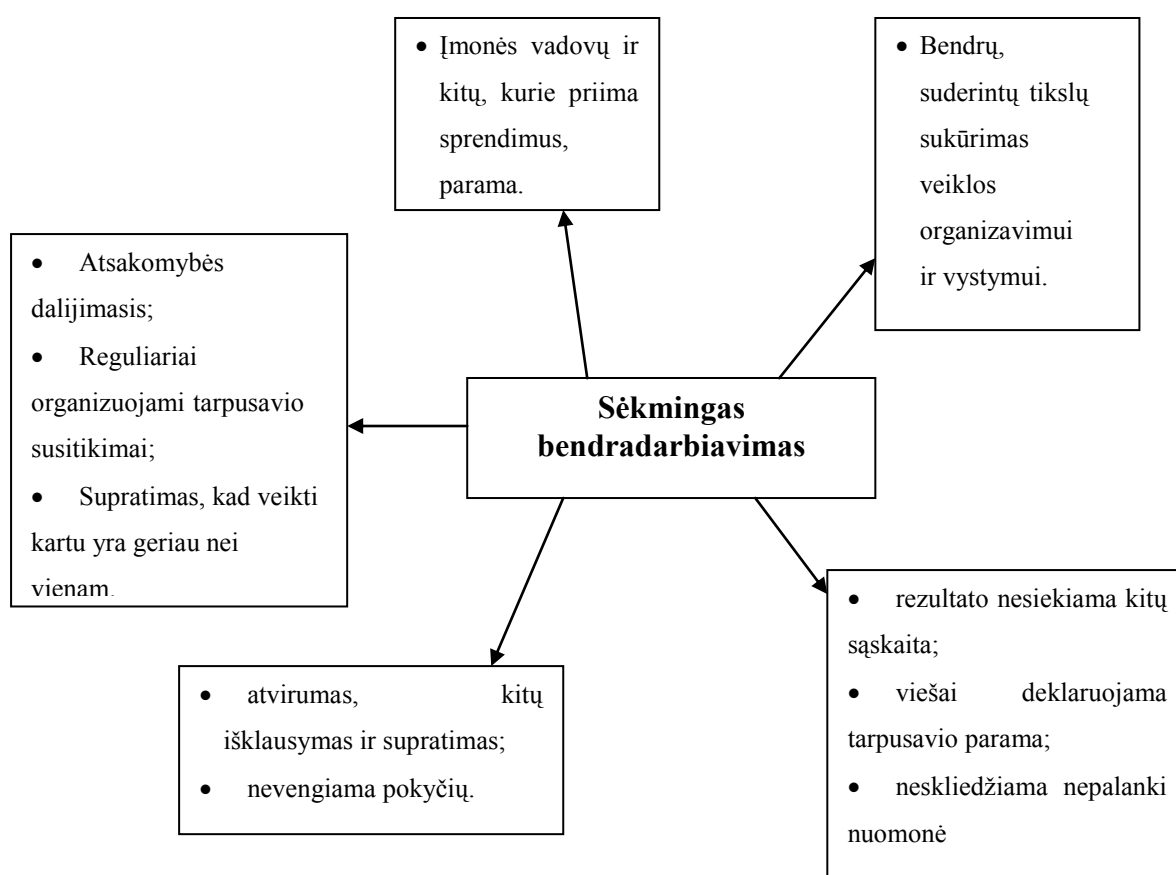
Akcininkai – viena svarbiausių interesų grupių, nes be jų neišsivaizduojama organizacijos egzistencija. Organizacijoje veikiančius akcininkus paprastai labiausiai domina pajamos iš investicijų ir akcijų kaina. Remiantis I. Palmer, A. W. King, D. Kelleher (2004) atliktu tyrimu, kuriuo siekta išsiaiškinti, kaip organizacijos bando valdyti akcininkų išpūdžius laikui bėgant, buvo atskleista, kad organizacijos bendravimą su akcininkais pakeitė tokiais būdais:

- išpėjimas apie problemas;
- veiksnių apibūdinimas, kurių buvo imtasi sprendžiant problemas;
- paaiškinimas, kodėl šitų veiksnių buvo imtasi;
- šių veiksnių sukelti pasiekimai;
- prognozavimas to, kas tikėtina įvyks paskui.

Žinios apie interesų grupes yra kritinis konkurencinio pranašumo šaltinis. Žinios, kurios sieja įmonę su jos žmogiškaisiais ištekliais (pastoviais darbuotojais ir kontraktiniais darbuotojais) ir tiekėjais, gali padėti padidinti atliekamų operacijų efektyvumą, išvystyti naujus produktus-paslaugas,

ir sukurti įėjimo į rinką barjerus. Žinios apie klientus – sukuria galimybes įvairiapusėškai naudingam produktų-paslaugų gerinimo bendradarbiavimui. Žinios apie ne rinkos interesų grupes, tiek savanoriškas, tiek ir nesavanoriškas, padeda įmonei sukurti socialinius ir politinius santykius, numatyti ir sumažinti nepalankius vystymus, ir išsaugoti „galimybę veikti“ susiduriant su besikeičiančiomis aplinkybėmis (Post, Preston, Sachs, 2002).

Norint patenkinti interesų grupių poreikius, reikia išmanyti komunikaciją su suinteresuotaisiais, žinoti sėkmingo bendradarbiavimo ypatumus. L. Johnson išskiria šiuos sėkmingo bendradarbiavimo faktorius (Susnienė, 2007):



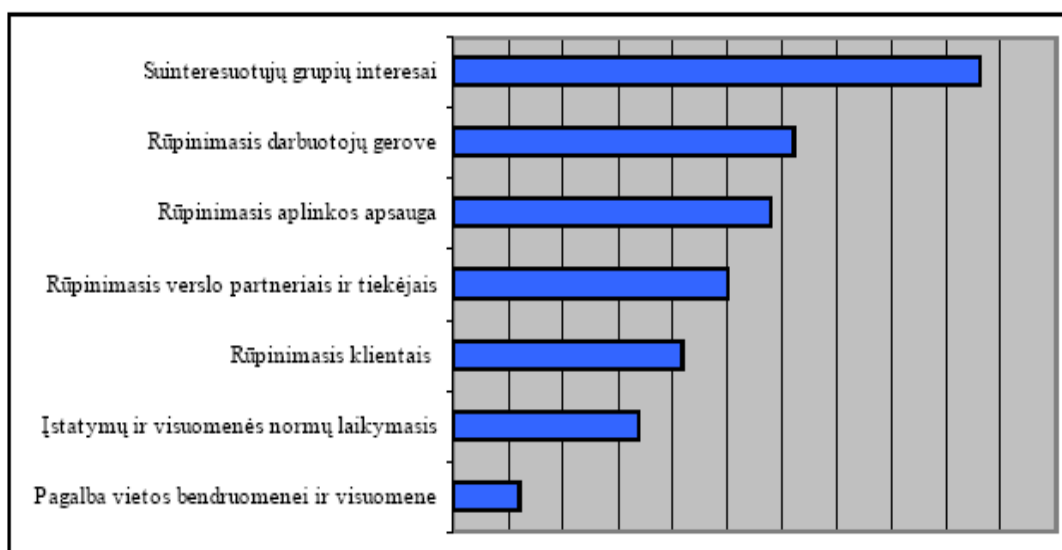
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SUSNIENĖ, Dalia. (2009) *Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimo prielaidos organizacijų vadyboje (viešojo transporto įmonių pavyzdžiu)*. Daktaro disertacijos tezės. Kaunas: Technologija, cit pagal JOHNSON, L. (2003). *Stakeholders' Views of Factors that impact successful interagency collaboration*//*Exceptional children*, vol. 69, No.2, p. 195-209.

7 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo faktoriai

Pasak Briner ir kt. komunikacija yra gyvybiškai svarbi organizacijos santykiams ne tik su tomis interesų grupėmis, kurios paremia ir palaiko, bet taip pat ir su tomis, kurios gali būti priešiška nusiteikusios organizacijos iškeltiems tikslams ir prioritetams. (Bourne, Walker, 2005).

Suinteresuotųjų šalių vadyboje vis didesnis dėmesys skiriamas interesų grupių įtraukimui į sprendimų priėmimo procesus. Interesų grupių įtraukimas į organizacijos veiklą nuo pat pradžių, t.y. nuo sprendimų priėmimo proceso sąlygoja dalyvių įsipareigojimą kompanijai. Svarbu pabrėžti interesų grupių skirtingų dalyvavimo lygmenų naudą, kuri dažniausiai pasireiškia gera kompanijos reputacija, dalyvių įsipareigojimu organizacijai, rizikos sumažėjimu, išteklių efektyvumo maksimizavimu. Remiantis J. Edelenbos ir E. H. Klajn (2005) analizės duomenimis svarbiausi interesų grupių dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose motyvai yra sumažinti įvairių socialinių veikėjų veto galią, įtraukiant juos į sprendimų priėmimą, pagerinti sprendimų priėmimo kokybę naudojant informaciją ir įvairių socialinių veikėjų nuomones.

Pasak N. Vasiljevienės, A. Vasiljevo sėkminga organizacijų veikla priklauso nuo sugebėjimo panaudoti naujausias vadybos žinias ir valdymo modelius, integruojančius verslo etikos mokslo laimėjimus. Svarbią vietą tarp jų turi ir ĮSA (Įmonių socialinė atsakomybė) (Jusčius, 2007). Vis daugiau vartotojų nori būti garantuoti, kad produktai, kuriuos jie perka ir vartoja, buvo pagaminti socialiai atsakingomis sąlygomis. R. Kovaliov, V. Snieškos, A. Simanavičiaus (2009) atlikti tyrimai buvo paremti socialiai atsakingos organizacijos gairėmis.



Šaltinis: KOVALIOV, Ruslan, SNIEŠKA, Vytautas, SIMANAVIČIUS, Artūras. (2009). Lietuvos autoverslo įmonių požiūrio į ĮSA vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14. p. 294-300. ISSN 1822-6515

8 pav. Įmonių vykdomų veiklų svarba

Tyrimų duomenimis, kurie apėmė Lietuvos įmones užsiimančias autoverslu, rūpinimasis aplinkos apsauga, darbuotojais ir suinteresuotųjų grupių interesais yra svarbus įmonės veikloje. Darbuotojams labai svarbu, kad būtų nuolat gerinama darbo aplinka, skiriama daugiau dėmesio darbuotojų mokymams, tobulinimui ir sveikatos bei saugumo užtikrinimui. Tačiau mažai dėmesio skiriama vietos bendruomenei ir visuomenei (Kovaliov, Snieška, A. Simanavičius, 2009).

Remiantis respondentų atsakymais, galima išskirti, kad įmones vykdyti socialiai atsakingą veiklą labiausiai skatina šie veiksniai:

- didesnis darbuotojų lojalumas, geresnė darbo aplinka, darbuotojų lūkesčių patenkinimas. 68 proc. apklaustųjų tai įvardino kaip labai svarbų;
- ilgalaikis verslo konkurencinis pranašumas labai svarbus 87 proc. respondentų;
- pagerėję įmonės finansiniai rezultatai (80 proc.) ir didesnis patrauklumas investuotojams (59 proc.)

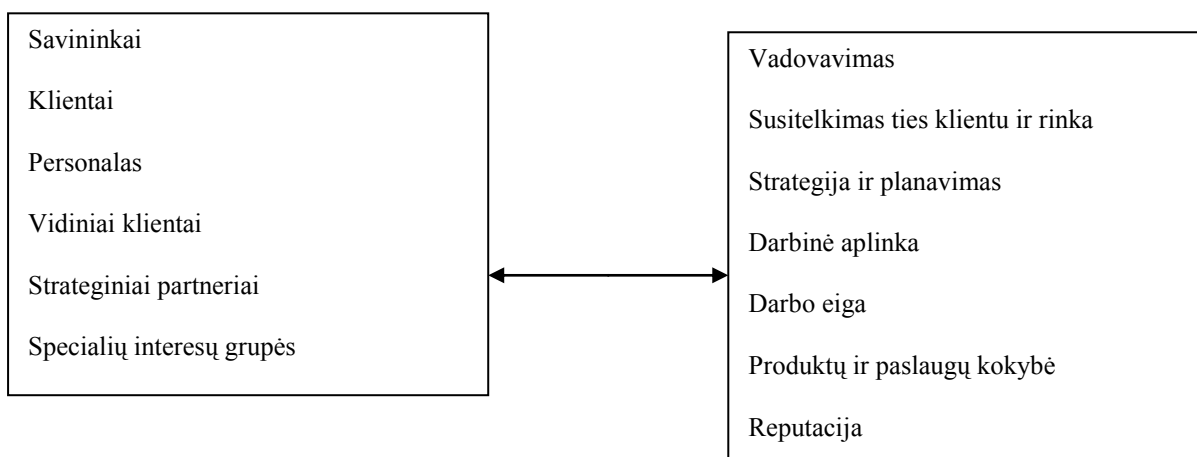
Įvertinus gautų tyrimų duomenimis, galima daryti išvadą, jog organizacijos vykdoma socialiai atsakinga politika tenkina darbuotojų ir investuotojų interesus, ko pasekoje išryškėja įmonių konkurenciniai pranašumai ir finansiniai rezultatų pagerėjimai.

Tyrimo autorių nuomone, išaugęs klientų lojalumas bei partnerių pasitikėjimo didinimas vertinamas kaip svarbus, o finansinių institucijų kontrolė bei gerų santykių su visuomene palaikymas nelaikomi svarbiais. Apklausoje dalyvavusių nuomone, įgyvendindama ĮSA principus įmonė patiria vidinę naudą: verslo vystymosi darnumas; konkurencinis pranašumas; paprastesnis įstatymų pritaikymas; darbuotojų lojalumas; lengvesnis kvalifikuotos darbo jėgos išlaikymas ir pritraukimas; didesnis produktyvumas, kokybė ir pardavimai; finansinis stabilumas ir investicijų pritraukimas; išlaidų mažinimas (Kovaliov, Snieška, A. Simanavičius, 2009).

Remiantis interesų grupių teorija, M. B. Ruf, K. Muralidhar ir kt., (2001) atliko tyrimus, kuriuose paaiškėjo, kad kompanijos, kurios gerina organizacijos socialinį atlikimą, yra geresnės negu jų konkurentai dėl tam tikrų finansinių atlikimo matų. Nors interesų grupių teorija ištyrė sudėtingus santykius tarp organizacijos ir visuomenės, tai neatkreipė dėmesio, ar gali būti laiko skirtumas tarp investicijos į organizacijos socialinį atlikimą ir finansinės naudos. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos socialinio atlikimo gerinimai turi ir neatidėliotinus, ir besitęsiančius finansinius poveikius. Neatidėliotina nauda iš organizacijos socialinio atlikimo gerinimo atsispindi teigiamame santykiyje tarp organizacijos socialinio atlikimo ir pardavimų augimo. Šie santykiai egzistuoja metus, per kuriuos pakeitimas įvyksta ir dar vienerius metus po jų. Geriausio pelningumo, investuojant į organizacijos socialinį atlikimą, pasiekiami trečiais metais. Šis rezultatas teigia, kad vartotojai žino ir palaiko kompanijos veiksmus dėl jos socialinės atsakomybės vystymo. Be to, tai rodo, kad kompanijos tikrai pasiekia konkurencinį pranašumą, gerindamos organizacijos socialinį atlikimą, net jei tai yra tikrai trumpam laikotarpiui.

Remiantis A. Vasiljevo ir R. Pučėtaitės (2004) tyrimu, kuriame buvo išnagrinėtas interesų grupių teorijos konceptas per AB „Lietuvos telekomo“ prizmę, teigiama, jog organizacija su klientais, paslaugų vartotojais, elgėsi tik kaip su priemonėmis pelnui gauti, o ne kaip su socialiniais partneriais ir būtinu verslo sėkmės veiksnium. Įmonės aukščiausi vadovai neatsižvelgė į visuomenės nuomonę, jos lūkesčius, nors turėjo žinoti apie visuomenės svarbą verslo vadybai. Atliktas tyrimas parodė, jog netinkamas visuomenės gerovės suvokimas, prarastas jos pasitikėjimas, paprastų žmonių bei vietos bendruomenės interesų nepaisymas darė ir tebedaro žalą bendrovei, nepaisant jos tarptautinio statuso. Dėl šių veiksmų priešiškas įmonei nemažėja. Nepagarba suinteresuotiesiems, akcininkų pirmumas vartotojų atžvilgiu, atvirų ryšių su visuomene trūkumas lėmė visuomenės pasitikėjimo ir klientų praradimą. Taigi moraliniai praradimai, kuriuos ignoravo kompanija, lėmė finansinius nuostolius. Pasak A. Vasiljevo, R. Pučėtaitės (2004) įmonės uždarymas, veiklos neskaidrumas, atsainus bendravimas su klientais kėlė visuomenės nepasitikėjimą bei neigiamą net ir teigiamos veiklos vertinimą. Taikydami konkretaus atvejo analizės metodą autoriai įtikinamai atskleidė papildomą verslo riziką, kylančią dėl suinteresuotųjų grupių interesų ir tarptautinio verslo etinių standartų minimumo nepaisymo. Šios įmonės pavyzdžiu įrodoma būtinybė verslui atsižvelgti į suinteresuotųjų grupių poreikius, didinti socialinę atsakomybę, vadybininkų moralinę kompetenciją, pildyti verslo etikos žinias, formuojant įmonės strategiją bei tikintis ilgalaikės verslo sėkmės (Jusčius, 2007).

Remiantis M. Brooks, Ch. Milne, K. Johansson (2002) atliktais tyrimais interesų grupių poreikių tenkinimas visų pirma turi prasidėti nuo aiškios konceptualios „organizacinio atlikimo“ sistemos, kuri gali būti panaudota tam, kad aiškiai nurodytų pagrindinius klausimus, kurie yra tiriami. Interesų grupių reikalavimai dažnai išdėstomi tokiuose dokumentuose kaip korporaciniai planai ir kt. Todėl, visų antra, kai interesų grupių klausimai nukreipiami į organizacinių atlikimų reikalavimus, tyrime atsiranda nedviprasmiška sąsaja tarp interesų grupių ir organizacinių veiksmų grįžtamojo ryšio (10 pav.). Šis požiūris ganėtinai skiriasi nuo kitų interesų grupių tyrinėjimų, kurie tiesiog matuoja kliento pasitenkinimą produktu ir paslaugos kokybę. Žinoma, remiantis 10 pav., tai riboja grįžtamąjį ryšį tarp vienos interesų grupės (klientų), ir vieno organizacinio atlikimo matmens (produkto ir paslaugos kokybės). Tačiau M. Brooks, Ch. Milne, K. Johansson (2002) metodas siekia aprūpinti įvairiapusiškesnį vertinimą to, kaip organizacijos atlikimas yra įtakotas jos pagrindinių interesų grupių. Trečia, tyrimas turi būti pagrįstas analize, kurios metu išaiškėja, kurie klausimai yra strategiškai svarbiausi, kurios interesų grupių dalys yra tinkamiausios jiems, ir kokia kita informacija yra būtina, norint išanalizuoti grįžtamąjį ryšį platesniame kontekste. Galiausiai grįžtamojo ryšio išvados turi būti pateiktos tokiais būdais, kurie leistų vadybininkams identifikuoti problemas ir jas paveikti. Grįžtamojo ryšio išvados vadybininkus skatina atkreipti dėmesį į trūkumus, interesų grupių lūkesčių pokyčius ar komunikacijos gerinimą.

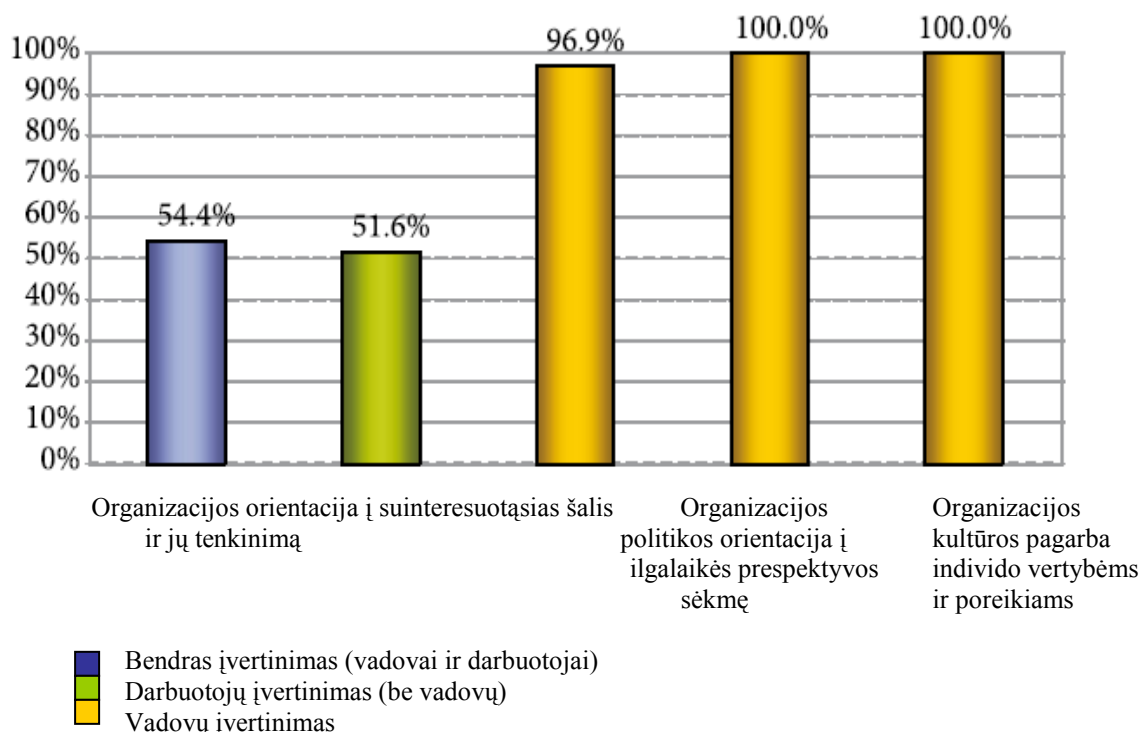


Šaltinis: BROOKS, Michael; MILNE, Chris; JOHANSSON, Klas. (2002) Using stakeholder research in the evaluation of organizational performance. *Evaluation journal of Australasia*, Vol. 2, No. 1, August, p. 20-26.

9 pav. Interesų grupių ir organizacinių atlikimų sąsajos

Interesų grupių analizavimas gali suteikti naudingos ir tinkamos informacijos, atsakant į pagrindinius klausimus apie organizacinį atlikimą.

D. Susnienės (2007) atliktame empiriniame tyrime, per viešojo transporto prizmę, aukščiausius įvertinimus vadovai skyrė organizacijos kultūros pagarbai individo vertybėms ir poreikiams bei organizacijos politikos orientacijai į ilgalaikės perspektyvos sėkmę (10 pav.)



Šaltinis: SUSNIENĖ, Dalia. (2009) *Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimo prielaidos organizacijų vadyboje (viešojo transporto įmonių pavyzdžiu)*. Daktaro disertacijos tezės. Kaunas: Technologija

10 pav. Aukščiausius įvertinimus surinkę kriterijai

Iš 10 pav. matome, jog bendrame vertinime didžiausius teigiamus atsakymus surinko organizacijos orientacija į suinteresuotąsias šalis ir jų patenkinimo kriterijus (54,4 proc.). Galime teigti, jog vadovų ir darbuotojų vertinimas į interesų grupes ganėtinai skiriasi.

S. L. Berman, A. C. Wicks ir kt. (1999) savo tyrime išnagrinėjo įmonės finansinės naudos sąsajas su penkiais kintamaisiais: darbuotojais, natūralia aplinka, įvairove, klientais/produkto saugumu, bendruomene. Autoriai tyrimui pasirinko žurnalo „Fortune“ paskelbtas pirmas 100 geriausių organizacijų. Analizė parodė, jog tik penki iš jų nagrinėtų kintamųjų, t.y. darbuotojai ir klientai/produkto saugumas, tiesiogiai veikia organizacijos finansus. Gauti duomenys patvirtina interesų grupių teorijas, kurios teigė, jog organizacijos santykiai su šiomis dviejomis interesų grupėmis gali turėti pabrėžiamą poveikį organizacijos finansiniams vykdymams. Tyrimo autorius nustebino tai, jog kiti trys kintamieji – bendruomenė, natūrali aplinka ir įvairovė – neturi ypatingai pastebimos įtakos organizacijos finansinei naudai. Puoselėjant pozityvius santykius su svarbiausiomis interesų grupėmis organizacijos gali pasiekti didesnio pelningumo.

Apibendrinant organizacijų santykiams su interesų grupėmis skirtus tyrimus, galima teigti, kad siekiant išmanyti darbą su interesų grupėmis bei suprasti jų lūkesčius ir įtaką organizacijos sėkmei, organizacijos vadovai visų pirma privalo sugebėti analitiškai ir intuityviai identifikuoti organizacijos interesų grupes. Vienas iš interesų grupių identifikavimo būdų – suinteresuotųjų šalių „žemėlapis“. Daugelis įmonių kritinėmis verslo interesų grupėmis laiko investuotojus, darbuotojus ir klientus. Tvirti santykiai su vartotojais, atsidavę darbuotojai ir geri santykiai su tiekėjais, akcininkais ir kitomis interesų grupėmis lemia, kas taps nugalėtoju šiandieninėje pasaulio ekonomikoje. Suinteresuotųjų šalių vadyboje vis daugiau dėmesio skiriama socialiai atsakingai politikai, ko pasekoje išryškėja įmonių konkurenciniai pranašumai ir finansiniai rezultatų pagerėjimai. Įgyvendinant ISA organizacijoje verslas vystosi darniai, įgyjami konkurenciniai pranašumai, paprasčiau pritaikomi įstatymai, darbuotojai tampa lojalesni, tampa lengviau išlaikyti ir pritraukti kvalifikuotą darbo jėgą.

2. KREPŠINIS IR SU JUO SUSIJUSIOS INTERESŲ GRUPĖS

Pirmojoje šio skyriaus dalyje apžvelgsime krepšinio raidą pasaulyje ir Lietuvoje. Atliktais tyrimų rezultatais pagrįsime krepšinio populiarumą. Antroje dalyje apžvelgsime sporto valdymą Lietuvoje, nustatysime interesų grupes, veikiančias krepšinyje.

2.1. Krepšinis pasaulyje ir Lietuvoje

Remiantis FIBA internetiniu tinklalapiu, Roper Starch tyrimas, kuris buvo atliktas 1997 m. balandžio mėnesį, parodė, jog 11% pasaulio žaidžia krepšinį. Krepšinis netgi pakeitė futbolą kaip populiariausią sporto šaką Azijoje ir Australijoje. 2007 m. daugiau kaip 450 milijonų žmonių žaidė krepšinį įvairiose varžybose, o licencijuotų žaidėjų skaičius labai išaugo nuo 1992 m. (FIBA).

Krepšinis pradėtas žaisti 1891 metais pagal kanadiečio Džeimso Neismo (James Naismith) sukurtas taisykles ten, kur dabar įsikūręs Springfield'o koledžas, Masačusetse. Naujosios sporto šakos paskirtis buvo užimti studentus sportu žiemos metu, kai nėra sąlygų žaisti beisbolą ar amerikietišką futbolą (Sportas-išsamus iliustruotas žinynas, 2003). Anot S. Stonkaus (2003) per daugiau nei 110 krepšinio gyvavimo metų išryškėjo du jo raidos tarpsniai: pirmasis (1891-1931 m.), trukęs iki Tarptautinės mėgėjų krepšinio federacijos (FIBA) įsteigimo ir antrasis – nuo šios federacijos įsteigimo iki mūsų dienų (nuo 1932 m.).

Pirmajam krepšinio raidos tarpsniui (1891-1931) būdingas spėrus krepšinio plitimas po pasaulį: Springfieldo koledžo auklėtiniai, pasklidę ne tik JAV, bet ir užsienio šalyse, čia populiarino ir naują žaidimą. Jau 1893 metais krepšinis, peršokęs Atlantą, atkeliavo į Senąją pasaulį – Europą. Pirmieji krepšiai buvo pakabinti Prancūzijos sostinėje Paryžiuje. Po metų, 1894-aisiais, krepšinis pasiekė ir Aziją: Kiniją, Indiją, Japoniją. Į Baltijos kraštus, pirmiausiai į Estiją, krepšinis pateko 1913 metais. Nors palengva, bet ryškėjo tarptautinio krepšinio požymiai. 1919 metais Paryžiuje buvo surengtos pirmosios oficialios tarptautinės varžybos Europoje. Jose žaidė Europos šalių ir JAV vyrų komandos (Stonkus, 2003).

Pasak S. Stonkaus (2003) antrojo krepšinio raidos tarpsnio pradžia laikomi 1932-ieji – tarptautinės krepšinio federacijos (FIBA) įkūrimo metai. Tais pačiais metais sudarytos tarptautinės krepšinio taisyklės, kurios suteikė galimybę rengti tarptautines varžybas. Reikšmingi krepšiniui 1935 metai: Ženevoje įvyko pirmasis Europos vyrų krepšinio čempionatas, kuriame rungtyniavo 10 komandų. Pirmaisiais Europos čempionais tapo Latvijos rinktinės krepšininkai. Tais pačiais metais Tarptautinis Olimpinių komitetas įtraukė vyrų krepšinį į Olimpinių žaidynių programą. 1936 metais Berlyno olimpinių žaidynių krepšinio varžybose rungtyniavo dvidešimt vienos pasaulio šalies krepšinio rinktinės. 1938 m. Romoje įvyko pirmasis moterų krepšinio čempionatas.

Krepšinis Europoje ypač išpopuliarėjo po II-ojo Pasaulinio karo, kadangi jį žaisdavo Europoje dislokuoti amerikiečių kariai (Sportas-išsamus iliustruotas žinynas, 2003). Remiantis S. Stonkumi (2003), 1948-1956 m. toliau krepšinis sparčiai plito pasaulyje. FIBA tapo viena iš masiškiausių ir autoritetingiausių tarptautinių sporto federacijų. 1948 metais jai priklausė jau 50 valstybių krepšinio organizacijos. 1950 metais Argentinoje įvyko pirmasis Pasaulio vyrų krepšinio čempionatas. 1949 metais susijungė JAV Profesionalų krepšinio asociacija ir Nacionalinė krepšinio lyga, iki tol vykdžiusios savo varžybas. Nauja profesionalų krepšinio organizacija – Nacionalinė krepšinio asociacija (National Basketball Association – NBA).

Krepšinis - tai viena populiariausių sporto šakų Lietuvoje, garsėjanti savo pergalėmis visame pasaulyje, išugdžiusi didelį būrį žinomų sportininkų, trenerių, teisėjų bei organizatorių (Lietuvos krepšinio federacija). Apie 100000 Lietuvos gyventojų žaidžia krepšinį savo malonumui. Remiantis I. Butautu ir R. Čepaitiene (2006), vienas ryškiausių šiandienos masinių stereotipų yra lietuviško sporto specifika ikūnijantis teiginys, kad *krepšinis yra lietuvių nacionalinė religija*. Skirtingai nuo daugelio Europos šalių, krepšinis iš tiesų Lietuvoje yra populiariausia sporto šaka, daug reikšmingesnė negu, pavyzdžiui, futbolas.

Remiantis V. Garastu (2001) 1922-ieji laikomi oficialiais krepšinio gimimo metais Lietuvoje. Pirmosios krepšinio rungtynės įvyko Kaune 1922 m. balandžio 23 d. tarp Kauno rinktinės ir LFLS komandos. 1925-ieji tarpvalstybinių rungtynių pradžios metai - įvyko pirmosios Lietuvos krepšinininkų tarpvalstybinės rungtynės. Tada Lietuvos krepšinio rinktinė rungtyniavo Rygoje su Latvijos rinktine. Lietuva į FIBA (tada dar tik kaip į Tarptautinę mėgėjų krepšinio federaciją) įstojo 1936 m.

1937 metais Rygoje Lietuvos vyrų rinktinė laimėjo antrąsias Europos krepšinio pirmenybes, Lietuva įgijo teisę po dviejų metų surengti trečiąsias pirmenybes. To meto laikraščiai rašė, kad krepšinio pirmenybės yra Europos masto įvykis. Reikėjo skubiai pastatyti sporto rūmus. 1939 metais plūso ne tik krepšinininkai, bet ir statybininkai, nes Kaune pastatė Sporto halę Europos čempionatui. Tai buvo pirmoji, dengta, krepšinio varžyboms pastatyta arena Europoje. O gegužės 21 – ają naujojoje halėje išsirikiavo 8 šalių rinktinės. Europos čempionė Lietuvos rinktinė laimėjo visas septynerias rungtynes (Sruogis, 2009).

Anot V. Garasto (2001) netekusi politinio savarankiškumo Lietuva 1945- 1991 m. nebuvo FIBA narė. Geriausios Lietuvos krepšinio komandos dalyvavo SSRS čempionatuose, geriausi žaidėjai patekdavo į SSRS rinktinę, yra tapę Olimpinių žaidynių, Pasaulio, Europos čempionais ir prizinininkais.

Remiantis internetiniu Kauno „Žalgirio“ tinklalapiu, klubo istorija prasidėjo 1944 metais, kai stipriausi Kauno miesto krepšinininkai susibūrė į komandą, vėliau tapusią „Žalgirio“ klubu. „Žalgirio“ ekipa nuo pat pirmų gyvavimo metų pradėjo brautis į tuometinės Sovietų Sąjungos

krepšinio elitą ir jau 1947 m. pirmą kartą tapo SSRS čempionato aukso medalio laimėtoja. Iš viso iki 1989 metų Kauno „Žalgirio“ ekipa penkis kartus (1947, 1951, 1985-1987 m.) laimėjo aukso medalius, septynis kartus (1949, 1952, 1980, 1983, 1984, 1988 ir 1989 m.) iškovojo sidabrą ir šešis kartus (1953-1956, 1973 ir 1978 m.) užėmė trečiąją vietą. 1986 m. kauniečių ekipa laimėjo Tarpžemyninę V. Džonso taurę.

Remiantis internetinius „Eurobasket“ tinklalapiu, 1988 metais Seulo olimpiadoje aukso medalius su tuometine Sovietų sąjungos rinktine iškovojo keturi lietuviai: Arvydas Sabonis, Šarūnas Marčiulionis, Valdemaras Chomičius ir Rimas Kurtinaitis. 1989 m. Europos vyrų čempionate Jugoslavijoje SSRS rinktinė užėmė III vietą. Bronzos medaliais apdovanoti rinktinės nariai A.Sabonis, Š.Marčiulionis, V.Chomičius, R.Kurtinaitis (Stonkus, 2003 m.).

Pirmą kartą krepšinio socialinio vaidmens tyrimus Lietuvoje atliko E. Dulinskas ir S. Kavaliauskas. Susumavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog apie 70% apklaustųjų pripažino krepšinių populiariausia sporto šaka Nemuno krašte. Kauno „Žalgiriu“ žaidimu domėjosi ir jį mėgo 92% , Vilniaus „Statybos“ – 61,4 %, Vilniaus „Kibirkštis“ -21 % respondentų. Didžiama įvertino krepšinio svarbą propaguojant kūno kultūrą. 67 % laikė save krepšinio aistruoliais. Tik 8 % apklaustųjų Lietuvos gyventojų nesidomėjo krepšiniu (Stonkus, 2003).

Remiantis internetiniu Kauno „Žalgirio“ tinklalapiu, 1998 m. stipriausias Lietuvos klubas Kauno „Žalgiris“ laimėjo Europos klubų taurės turnyrą ir pelnė taip ilgai trokštą kelialapį į elito varžybas. 1999 m. „Žalgiris“ džiaugėsi Eurolygos čempiono vardu. Iš viso per 15 LKL sezonų „Žalgiris“ 12 kartų tapo LKL čempionais (1994-1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2007, 2008 m.). 2005 ir 2008 metais Kauno klubas triumfavo Baltijos krepšinio lygos (BBL) turnyre. Du sezonus iš eilės laimėtas po pertraukos surengtas Lietuvos krepšinio federacijos taurės turnyras.

1991 m. FIBA atkūrė Lietuvos krepšinio federacijos teises šioje tarptautinėje federacijoje. Anot V. Garasto (2001) į pasaulio krepšinių Lietuva grįžo 1992 m. Ir grįžo išpuodingai - Barselonos olimpiadoje buvo iškovoti bronzos medaliai. 1995 m. Europos čempionate lietuviai užėmė 2 vietą. 1996 m. Atlantos Olimpiadoje lietuviai antrą kartą iš eilės tapo bronziniais olimpiados prizininkais. Moterims 1997 m. pasisėkė iškovoti Europos čempionių vardus. 2000 m. Sidnėjaus Olimpinėse žaidynėse laimėta 3-ioji vieta.

Pasak S. Stonkaus (2003) 2002 m. FIBA vienijo 211 pasaulio valstybių ir teritorijų krepšinio organizacijas, o krepšinių pasaulyje žaidė daugiau kaip 400 milijonų žmonių. Imta rengti ir naujų varžybų: nuo 1993 metų pasaulio jaunimo (iki 22 m.) čempionatai, europos krepšinio žvaigždžių rungtynės (nuo 1996 m.) ir kt.

Remiantis KREPŠINIS.NET internetiniu tinklalapiu, 2003 m. Lietuvos rinktinė po 64 metų pertraukos vėl tapo Europos čempione. 2004 m. Atėnų olimpiadoje užimta 4 vieta. 2006 Lietuvos moterų krepšinio rinktinė Pasaulio moterų čempionate užėmė 6 – ają vietą, o Lietuvos vyrų

krepšinio rinktinė užėmė 7-ąją vietą. 2007 m. Europos vyrų krepšinio čempionate Lietuvos rinktinė užėmė trečiąją vietą. 2008 m. Pekino Olimpinėse žaidynėse užimta ketvirtoji vieta.

Lietuvos krepšinis atstovaujamas daugelyje pasaulio ir Europos čempionatų - jaunučių, jaunių, jaunimo ir suaugusiųjų, taip pat Olimpinėse žaidynėse. Mus nuolatos džiugina ir Lietuvos krepšininkai veteranai, laimėdami nugalėtojų ir prizininkų vardus Pasaulio ir Europos čempionatuose (Lietuvos Krepšinio Federacija)

Aukščiausias pasaulinis krepšinio valdymo organas yra tarptautinė krepšinio federacija (FIBA). Ji buvo įkurta 1932 m. birželio 18 d. Ženevoje, (Šveicarija) ir vienijo 8 valstybes: Argentiją, Čekoslovakiją, Graikiją, Italiją, Latviją, Portugaliją, Rumuniją ir Šveicariją. Tuo metu FIBA koordinavo tik mėgėjų krepšinį. Tačiau 1989 m. FIBA Pasaulinis kongresas nusprendė panaikinti takoskyrą tarp mėgėjų ir profesionalų tam, kad visi krepšininkai galėtų dalyvauti krepšinio varžybose. FIBA yra nepriklausoma asociacija, kurią dabar sudaro 213 nacionalinių krepšinio federacijų visame pasaulyje. Tautinis Olimpinis komitetas (TOK) pripažįsta FIBA kaip vienintelę kompetentingą krepšinio instituciją. Ji yra pelno nesiekianti organizacija ir iš esmės nevykdo jokios ekonominės veiklos pelno tikslais. FIBA nustato oficialias krepšinio taisykles, įrangos ir įrenginių specifikacijas, visus vidaus vykdomojo pobūdžio teisės aktus, kurie turi būti taikomi visoms tarptautinėms ir Olimpinėms varžybos, reguliuoja žaidėjų persikėlimą iš vienos šalies į kitą, kontroliuoja ir reguliuoja visas tarptautines varžybas. Tarptautinė krepšinio federacija apima 5 zonas: FIBA-Afrika, FIBA-Europa, FIBA-Amerika, FIBA-Okeanija, FIBA-Azija. (FIBA).

Šiuo metu Lietuvos krepšininkai yra vieni pajėgiausių pasaulyje. FIBA sudarytoje reitingų lentelėje Lietuva užima 6-ąją vietą. 1-oje vietoje yra Argentina, 2-oje- JAV, 3-ioje – Ispanija, 4-oje - Graikija, 5-oje – Serbija (FIBA). Tai atspindi pasiekti rezultatai paskutinėse svarbiausiose oficialiose tarptautinėse krepšinio varžybose. Dalyvavimas tarptautinėse varžybose yra geriausias būdas reklamuoti perspektyvų, gerą sportininką (Lietuvos Krepšinio Federacija). Krepšinis vis labiau tampa tarptautiškesniu, nes vis daugiau žaidėjų žaidžia užsienio klubuose legionierių statusu. Sporto mokyklų auklėtiniai yra perleidžiami turtingiems užjūrio klubams tarptautinių krepšininkų agentūrų pagalba

Didžiausia Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „TNS Gallup“ 2009 metų gegužės mėnesį atliko tyrimą, kuriuo buvo siekta išsiaiškinti lietuvių požiūrį į krepšinį. Visos Lietuvos 15-74 metų amžiaus gyventojus reprezentavęs tyrimas parodė, kad krepšinio rungtyne lankosi apie 16 proc. krepšinio mėgėjų. Dažniau rungtyne lankosi vyrai, viengungiai, didmiesčių gyventojai, studentai, asmenys su aukštesnėmis pajamomis (virš 800 Lt vienam šeimos nariui per mėnesį). (TNS Gallup)

Galima daryti prielaidą, kad, priklausomai nuo gyvenamosios vietos, krepšinį žaidžia 20-40% nuo 10 iki 45 metų vyrų. Krepšinį žaidžiančių moterų skaičius 2-4 kartus mažesnis. Tačiau

turint galvoje, kad krepšinis įtrauktas į visų lygių mokyklų kūno kultūros programas, galime teigti, jog absoliuti Lietuvos gyventojų dauguma supranta krepšinio kaip žaidimo esmę, taisyklių reikalavimus, moka pagrindinius judesius ir yra rungtyniavę gatvės, mokyklos, kiemo varžybose.

Gemius Baltic 2006 metų atliktų tyrimų rezultatai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Sportui, krepšiniui skirtos svetainės ir skiltys

Nr.	Svetainės	Lankytojai (realūs vartotojai)	Apsilankymai
1.	Delfi.lt-Sportas	317316	1785719
2.	Krepsinis.net	111484	809148
3.	Eurobasket.lt	88091	784638
4.	Lrytas.lt-Naujienos-Sportas	43970	115897
5.	Sportas.lt	31590	64408
6.	Omni.lt-Sportas	14331	25767
7.	Eurofootball.lt	13507	156664

Šaltinis: Gemius Baltic, gemiusAudience (2006)

Iš svetainės lankytojų skaičiaus tampa aišku, jog krepšinis Lietuvoje – principinė ir populiariausia sporto šaka.

Remiantis bendrovės „Spinter tyrimų“ (2010) apklausos rezultatais 53 proc. šalies gyventojų krepšinis yra labiausiai dominanti sporto šaka. Krepšiniu labiausiai domisi 60 proc. jaunų (18-25 metų) Lietuvos gyventojų, o tai leidžia tikėtis, kad krepšinis dar ilgai neužleis pirmaujančios pozicijos. Krepšinis yra populiariausias ir tarp kitų amžiaus grupių – taip mano 56 proc. 26-35 metų šalies gyventojų bei 53 proc. visų šalies gyventojų. Kitos sporto šakos gerokai atsiliko – antroje vietoje įvardintas futbolas, pralenkęs dailųjį čiuožimą ir lengvąją atletiką. Tarp Lietuvos vyrų daugiausia yra krepšinio (60,3 proc.), futbolo (15,6 proc.), automobilių sporto (2,5 proc.), bokso (2,3 proc.) gerbėjų. Moterys labiau žavisi dailiuoju čiuožimu (6,4 proc.), lengvąja atletika (4,9 proc.), šokiais (3 proc.).

Tyrimas, kuriame buvo apklausti 1004 respondentai nuo 18 iki 75 metų, taip pat parodė, kad Lietuvoje dažniausiai domimasi sporto šaka, nes ji populiari visoje šalyje (25 proc. apklaustųjų). 17 proc. respondentų sporto šaka domėtis labiausiai paskatina geri Lietuvos sportininkų pasiekimai, o 14 proc. ja susidomi dėl sportininkų – žvaigždžių. 13 proc. domisi sporto šaka, kuria patys užsiima ar užsiimdavo anksčiau, o 12 proc. patraukia draugų, artimųjų, pažįstamų mėgiamos sporto šakos (Spinter tyrimai, 2010).

2.2. Su krepšiniu susijusios interesų grupės

Pasak M. Olšausko (2003) sportas yra konkrečios organizacinės formos neturinti veikla. Tačiau jis plėtojamas tam tikrose organizacijose. Įvairių šalių pavyzdžiai tai akivaizdžiai iliustruoja. Pvz.: JAV sportas dažniausiai yra susijęs su universitetų ar kitų mokymo įstaigų klubais. Šiaurės ar kitose šalyse sporto veiklą organizuoja nepriklausomos organizacijos, finansuojamos vienos ar kelių ministerijų. Pagal sportinės veiklos tikslus pasirenkama ir tinkamiausia organizavimo forma. Organizacijų įvairovė priklauso ir nuo kiekvienos šalies sporto sistemos padėties, tradicijų bei pasiekimų. Vienose šalyse yra įkurtos sporto ministerijos, kitose – prie veikiančių ministerijų, pvz.: kultūros ir švietimo, žemės ūkio ar socialinės rūpybos, yra įkuriami sporto departamentai.

Kūno kultūros ir sporto valstybinio valdymo funkcijas Lietuvoje vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Kūno Kultūros ir Sporto Departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerija, apskirčių valdytojai, savivaldos institucijos, bendradarbiaudamos su įvairiomis suinteresuotosiomis organizacijomis (Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymas).

Lietuvos Respublikos Vyriausybė tvirtina prioritетines kūno kultūros ir sporto plėtojimo kryptis bei programas, nustato Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės kompetenciją, finansuoja kūno kultūrą ir sportą. (Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymas).

Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės yra vykdomosios valdžios institucija, kurios misija – sudaryti sąlygas ugdyti sveiką ir fiziškai aktyvią visuomenę bei ieškoti talentingų sportininkų, juos profesionaliai rengti deramai atstovauti Lietuvai svarbiausiuose tarptautiniuose sporto renginiuose. Kūno kultūros ir sporto departamentas rengia kūno kultūros ir sporto plėtojimo programas ir teikia jas tvirtinti Vyriausybei, koordinuoja ir kontroliuoja jų vykdymą, finansuoja kūno kultūrą ir sportą, šios srities mokslinius tyrimus, rūpinasi kūno kultūros ir sporto įrenginių statyba, jų materialine technine būkle, organizuoja kūno kultūros ir sporto specialistų rengimą, jų tobulinimąsi. Kūno kultūros ir sporto departamentas remia kūno kultūrą ir sportą Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo lėšomis, kartu su suinteresuotomis valstybės institucijomis ir sporto organizacijomis rengia pasiūlymus dėl valstybės lėšų skyrimo jų veiklai remti, rengia sporto bazių bei įrenginių, finansuojamų iš valstybės biudžeto, statybų programas, teikia paramą valstybės sporto bazėms (Kūno kultūros ir sporto departamentas).

Švietimo ir mokslo ministerijos vadovauja vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui švietimo įstaigose, atsako už fizinių galių ugdymą, steigia, reorganizuoja ir likviduoja jai pavaldžias kūno kultūros ir sporto įstaigas, skiria ir atleidžia jų vadovus, aprobuoja nepavaldžių ir nevalstybinių sporto mokyklų, centrų, klubų steigimą bei reorganizavimą, kartu su Kūno kultūros ir sporto

departamentu tvirtina sporto mokyklų, centrų, klubų nuostatus, rūpinasi švietimo įstaigų kūno kultūros ir sporto specialistų rengimu, jų kvalifikacija ir atestavimu, rengia konferencijas, simpoziumus, nacionalinius pasitarimus moksleivių sveikatingumo, kūno kultūros ir sporto klausimais, planuoja ir vykdo nacionalinius bei tarptautinius moksleivių sporto renginius ir varžybas (Švietimo ir mokslo ministerija).

Remiantis Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymu, apskrities viršininkas įstatymų nustatyta tvarka steigia, reorganizuoja ir likviduoja valstybines kūno kultūros ir sporto įstaigas bei tarnybas, rūpinasi valstybinių kūno kultūros ir sporto programų įgyvendinimu apskrityje, skiria lėšas apskričiai atstovaujančioms sporto komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies ar tarptautinėse varžybose, sveikos gyvensenos ir kūno kultūros reikmėms, rūpinasi sportininkų rezervo, didelio meistriškumo sportininkų rengimu, rengia iš valstybės lėšų finansuojamų apskrities sporto varžybų sistemą ir ją įgyvendina.

Miesto, rajono savivaldybė steigia, reorganizuoja ir likviduoja iš savivaldybės biudžeto lėšų išlaikomus sveikatos klubus, kūno kultūros ir sporto įstaigas, sporto mokyklas bei centrus, koordinuoja iš savivaldybės biudžeto lėšų finansuojamų kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą, skiria lėšas miestui, rajonui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies, tarptautinėse ar apskrities varžybose, tiria miesto, rajono kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu, rūpinasi talentingų sportininkų paieška bei jų rengimu (Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymas).

Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto bei sportą plėtojančios organizacijos, ir jų tarpusavio ryšys pateiktas pirmame priede.

Remiantis M. Olšausku (2003) Lietuvos sportas finansuojamas iš valstybės bei savivaldybių biudžeto, taip pat teikiamų paslaugų, rėmėjų bei loterijų lėšomis: savivaldybės (35-40 proc.), valstybės (32-35 proc.), pajamos iš paslaugų ir rėmėjų (25-30 proc.) Valstybės lėšos skiriamos sporto federacijų programoms, sporto mokslui, kūno kultūros programoms, sportininkų rengimui ir jų dalyvavimui pasaulio ir Europos čempionatuose, olimpinėse ir parolimpinėse žaidynėse, sporto bazių statybai ir rekonstrukcijai. Savivaldybių biudžeto lėšos panaudojamos varžybų vykdymui, atlyginimams, federacijų, sporto klubų, sporto mokyklų (centrų) veiklai.

Lietuvos krepšinio federacija (LKF) – nevyriausybinė sporto organizacija, kuri rūpinasi krepšinio sporto šakos plėtra Lietuvoje arba veikla, susijusia su krepšinio sportu. Lietuvos krepšinio federacija veikia vadovaudamasi Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, kitais įstatymais ir poįstatyminiais aktais, Tarptautinės krepšinio federacijos (toliau – FIBA) ir jos Europos zonos federacijos (toliau – FIBA-Europe) įstatais, bendraisiais nuostatais ir nutarimais, šiais įstatais ir turi Asociacijų įstatymo ir kitų įstatymų nustatytą veikimo, iniciatyvos bei sprendimų priėmimo laisvę. LKF pripažįsta Olimpinę chartiją ir vykdo jos reikalavimus. (Lietuvos Krepšinio Federacija).

Pasak V. Garasto (2001) Tarptautinės krepšinio federacijos (FIBA) duris Lietuvos krepšinio organizacija beldėsi du kartus: 1936 m. Lietuvos kamuolio žaidimo sąjungos krepšinio komitetas buvo patvirtintas FIBA nariu, o 1991 m. FIBA atkūrė Lietuvos krepšinio federacijos (nuo 1945 m. iki 1958 m. ši krepšinio organizacija vadinosi Lietuvos krepšinio sekcija) teises šioje tarptautinėje federacijoje.

Federacija vienija per 16 tūkstančių licencijuotų krepšininkų. Krepšinyje dirba apie 400 etatinių trenerių, gausiose krepšinio varžybose respublikoje teisėjauja 260 teisėjų, tarp jų yra 5 tarptautinės kategorijos teisėjai bei 3 FIBA komisari. Apie 100000 Lietuvos gyventojų žaidžia krepšinį savo malonumui (Olšauskas, 2003).

Lietuvos krepšinio federacija vienija savarankiškas krepšinio lygas, vykdančias varžybas Lietuvos mastu: Lietuvos krepšinio lygą (LKL), Nacionalinę krepšinio lygą (NKL), Lietuvos moterų krepšinio lygą (LMKL), Lietuvos studentų krepšinio lygą (LSKL), Lietuvos moksleivių krepšinio lygą (MKL). LKF narėmis taip pat yra atskirų miestų, rajonų ar apskričių krepšinio lygos (pvz.: „Kauno apskrities moksleivių krepšinio lyga“, „Kauno krepšinio mėgėjų lyga“). Federacijos žinioje yra valstybinės ir privačios krepšinio mokyklos (pvz.: „Joniškio krepšinio mokykla“, „A. Sabonio krepšinio mokykla“, „Kauno krepšinio mokykla“). Lietuvos krepšinio teisėjų ir Lietuvos krepšinio trenerių asociacijos - taip pat LKF narės (Lietuvos Krepšinio Federacija).

Lietuvos krepšinio federacija vienija 129 narius: visuomenines organizacijas, viešąsias įmones, uždariusias akcines bendroves, personalines įmones, teikiančias kūno kultūros, sveikatingumo ir sporto paslaugas gyventojams ir rengiančias sportininkus. Anot R. Mikalausko (2007) daugelis sporto organizacijų veikia kaip savanoriškos arba nesiekiančios pelno (ne pelno organizacijos); jos finansuojamos iš savo narių veiklos arba rėmėjų. Kai kurios sporto organizacijos savo veiklos prasmę suvokia kaip visokeriopą pagalbą kitoms sporto organizacijoms.

Kūno kultūros, sporto, krepšinio organizacija – teisės aktų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo ir Lietuvos Respublikos įsteigti Europos Sąjungos narėje ir kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigusios įmonės filialai arba švietimo ir mokslo įstaigos padalinys, vienijantis kurios nors vienos arba kelių šakų sportininkus, sportuotojus, sportininkus profesionalus ir jiems padedančius specialistus, taip pat rėmėjų bendrija, plėtojanti kūno kultūrą, sportą (sporto šaką), rengianti varžybas, sporto seminarus, konferencijas ir kitus renginius (Lietuvos Krepšinio Federacija).

Anot A. Šimkaus ir O. Liesionienės (2009) sporto mokyklos yra tarsi fundamentinės organizacijos visam Lietuvos sportui, nes jos yra sporto hierarchijos piramidės apačioje. Sporto mokyklos yra juridiniai asmenys, turintys aiškiai apibrėžtas veiklos ribas, kurios yra nustatomos Lietuvos sporto politiką vykdančių organizacijų. Sporto mokyklų pagrindinis tikslas yra ruošti profesionalius sportininkus Lietuvos nacionalinėms rinktinėms. Pasak S. Stonkaus (2002) vaikų

sporto mokykla – mokykla, kurios uždavinys ugdyti auklėtinių sveikatą, mokyti savirangos ir kontrolės, skiepyti šiuos įgūdžius, daryti jaunų talentingų sportininkų atranką, didinti mokinių sportinį meistriškumą.

Remiantis Lietuvos sporto statistikos metraščio duomenimis (2009), krepšinis - pati populiariausia sporto šaka moksleivių tarpe. Šios sporto šakos treniruotes visoje Lietuvoje 2008 m. lankė 102073 moksleiviai. Antroji pagal populiarumą sporto šaka yra futbolas, kuriuo užsiima beveik dvigubai mažiau moksleivių (6014). 2008 m. Kaune veikė 12 sporto mokyklų, kuriose sportavo 6677 moksleivių.

Pasak V. Juknevičienės (2000) nuo 1992 m. Lietuvoje pradėjo steigtis privačios sporto mokyklos pagal viešųjų įstaigų statusą. Tokių mokyklų biudžetą daugiausia sudaro rėmėjų ir tėvų lėšos. Privačiose mokyklose ypatingai plėtojami traptautiniai ryšiai, vykdant varžybas, dalyvaujant kitų šalių renginiuose bei programose. Tokios sporto mokyklos sudaro gana svarų nevalstybinių organizacijų struktūrinį vienetą, kuris dažnai tampa konkurencijos objektu tarp valstybinių organizacijų lygmens - sporto mokyklų (centrų). Konkurencinė kova, gerosios patirties pasidalinimas bei bendradarbiavimas tarp valstybinių organizacijų ir nevalstybinių – verčia sporto procesą eiti progreso keliu.

Privačios sporto mokyklos (pvz.: „A. Sabonio krepšinio mokykla“, Kauno krepšinio mokykla „Tornadas“, „Perkūno“ krepšinio mokykla) bei sporto klubai, nagrinėjant Lietuvos Respublikos valstybinių ir nevalstybinių kūno kultūros, sporto bei sportą plėtojančių organizacijų schemą (trečias priedas), yra nevalstybinių organizacijų sudėtyje.

Anot S. Stonkaus (2003) nuo 1993 m. Lietuvoje ėmė kurtis krepšinio klubų susivienijimai – lygos, artinusios elitines Lietuvos krepšinio komandas prie profesionalų krepšinio statuso. 1993 m. įkurta Lietuvos krepšinio lyga, vienijanti ir rengianti varžybas pajėgiausiems vyrų klubams. 1994 m. įkurta Lietuvos moterų krepšinio lyga, Lietuvos krepšinio A lyga (dabar Nacionalinė krepšinio lyga), vienijanti kitas (be LKL) geriausias vyrų komandas. Kadangi susidomėjusiųjų krepšiniu buvo daugiau – 1993 m. 16 komandų susibūrė į pirmąją mėgėjų lygą šalyje (KKML). Susidomėjusiųjų krepšiniu mėgėjų vis daugėjo, o komandų skaičius greitai augo. Į Vilnių mėgėjų krepšinis žengė 1996-aisiais. Aistruolių norą žaisti įgyvendino Vilniaus miesto krepšinio sąjunga. 2000-ais metais susikūrė absoliučiai neprofesionali, nekomercinė, tačiau tuo tik besidžiaugianti „Smuklės lyga“. Pamažu mėgėjų krepšinis sostinėje ėmė populiarėti, o šiuo metu mėgėjai jau gali rinktis iš keturių savarankiškai čempionatus vykdančių varžybų organizatorių.

Šiuolaikinę krepšinio organizaciją supa daugelis interesų grupių. Su jomis visomis stengiamasi palaikyti pasitikėjimu grįstus ryšius. Detaliau aptarsime interesų grupes, veikiančias krepšinyje.

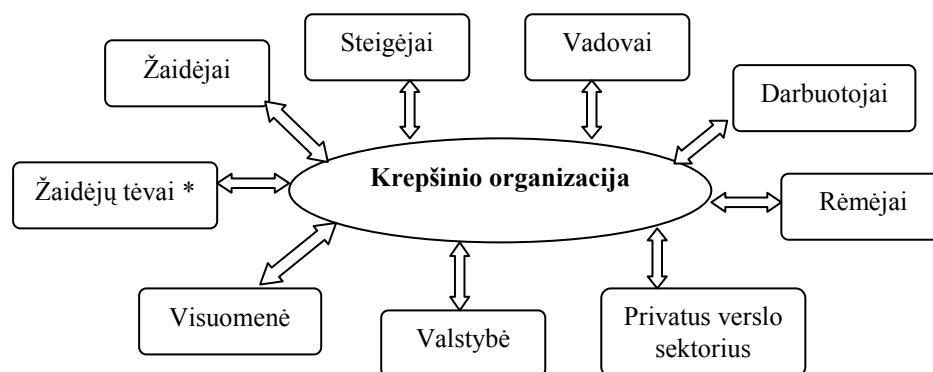
Organizacijos interesai reiškiasi per jos savininkų arba vadovų interesus. Sporto įstaiga yra pavaldi steigėjui. Įstaigai vadovauja direktorius: suderinęs su steigėju tvirtina sporto įstaigos struktūrą ir etatus, atsako už įstaigos veiklos organizavimą, administracinę-ūkinę veiklą, lėšų naudojimą, bazės kūrimą, tausojimą, yra kreditų valdytojas, sudaro sutartis, priima į darbą ir atleidžia iš pareigų darbuotojus (Juknevičienė, 2000).

Pasak E. R. Stanciko ir D. Bagdonienės sporto organizacijos veiklai yra labai svarbus jos paslaugų vartotojas ir jo reikalavimai, nes vartotojų poreikių tenkinimas yra visos organizacijos ilgalaikės sėkmės pamatas. Orientuodamiesi į krepšinio organizacijas vartotojais laikysime krepšinio žaidėjus. Norint pasiekti organizacijos ilgalaikės sėkmės, reikia gebėti greitai reaguoti į kintamus žaidėjų poreikius ir koncentruoti ribotus išteklius veiklos, kuri juos tenkintų. Orientuodamasi į žaidėjus, krepšinio organizacija turi atsižvelgti į tai, kad žaidėjų reikalavimai nuolat didėja ir kinta, o konkurencija intensyvėja. Konkurencinį pranašumą turės tik tos krepšinio organizacijos, kurios visapusiškai orientuosis į žaidėją, jo norų tenkinimą (Mikalasuskas, 2007).

Anot R. Čiutienės (2006) kiekviena organizacija savo interesų siekia per darbuotojų veiklą joje, todėl galima teigti, kad organizacijos interesų patenkinimas yra susijęs su kiekvieno darbuotojo interesų patenkinimu. Darbuotojai yra labai svarbi krepšinio organizacijų interesų grupė, nes nuo jų kompetencijos, darbo kokybės priklauso sporto organizacijų vartotojų, t.y. žaidėjų pasitenkinimas.

Bet kurios krepšinio organizacijos, turinčios viešosios įstaigos statusą, išlikimas neįsivaizduojamas be paramos davėjų. Jų dėka krepšinio organizacijos gali vykdyti suplanuotas sportines programas, skirti dalį lėšų personalo kompetencijos didinimui ir t.t.

Krepšinio organizacija įtakoja ir ji pati yra veikiamą įvairių interesų grupių: žaidėjų, darbuotojų, savininkų, vadovų, rėmėjų, visuomenės, valstybės, privataus verslo sektoriaus. Tačiau sporto mokyklose atsiranda dar viena vartotojų grupė – sportuojančių vaikų tėvai. Remiantis O. Liesionienės ir A.Šimkaus tyrimu (2009), kuris buvo atliktas Lietuvos krepšinio mokyklose, netiesiogiai suinteresuotosios šalys yra: valstybė, visuomenė ir privatus verslo sektorius. Tiesiogiai suinteresuotosios šalys, anot autorių, yra darbuotojai, sportuojantys vaikai, sportuojančių vaikų tėvai ir rėmėjai. Kadangi sporto mokyklų teikiamos paslaugos yra mokamos ir už jas vaikai nėra pajėgūs sumokėti, prie vartotojų atsiranda grupė – sportuojančių vaikų tėvai (Liesionienė, Šimkus, 2009). Pasak V. Juknevičienės (2000) tėvai turi teisę gauti informaciją apie savo vaiko elgesį ir pasiektus rezultatus, dalyvauti mokyklos savivaldoje, stebėti treniruotes ir mokyklos sporto renginius, padėti vaikui pasirinkti sporto šaką. Tėvai privalo bendrauti su pedagogais, sprendžiant ugdymo klausimus, rūpintis vaiko sveikata, elgesiu.



*interesų grupė, egzistuojanti tik krepšinio mokyklose

Šaltinis:sudaryta autorės

11 pav. Krepšinio organizaciją veikiančios interesų grupės

Krepšinio organizacijos ir jų interesų grupės sieja sudėtingas tarpusavio ryšys. Interesų grupės siekia ne tik vienpusiškai gauti apčiuopiamos naudos iš krepšinio organizacijų ar joms padėti, bet jos nuolat kuria tarpusavio santykius.

3 . INTERESŲ GRUPIŲ POREIKIŲ TENKINIMO KAUNO MIESTO KREPŠINIO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

Pirmoje šio skyriaus dalyje pateiksime interesų grupių poreikių tenkinimo Kauno miesto krepšinio organizacijose tyrimo metodiką, apžvelgsime empirinio tyrimo tikslą ir uždavinius, paaiškinsime metodų pasirinkimą, aprašysime tyrimo imtį bei tyrimo organizavimą.

3.1 Interesų grupių poreikių tenkinimo tyrimo metodika

Interesų grupių įtraukimas teikiant krepšinio paslaugas, t.y. nustatymas kokio bendradarbiavimo reikia tarp skirtingų interesų grupių, yra būtinas norint užtikrinti, kad pagrindinė suinteresuotoji šalis – sportuojantysis – būtų patenkintas.

Tyrimu bus siekiama ištirti interesų grupių poreikių tenkinimą Kauno miesto krepšinio organizacijose.

Empirinio tyrimo tikslas – remiantis Krepšinio organizaciją veikiančių interesų grupių modeliu nustatyti, kaip interesų grupių poreikiai tenkinami Kauno miesto krepšinio organizacijose.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti Kauno miesto krepšinio organizacijų vadovų tikėjamą interesų grupių ryšių svarbą organizacijos rezultatams.
2. Įvertinti informacijos skleidimą apie ryšių palaikymą su interesų grupėmis ir pasirengimą bendradarbiauti su jomis.
3. Įvertinti Kauno miesto krepšinio organizacijų kultūros pagarbą individo vertybėms ir poreikiams.
4. Nustatyti Kauno miesto krepšinio organizacijos orientaciją į interesų grupes ir veiksmus, užtikrinant interesų grupių pasitenkinimą.
5. Įvertinti bendrą Kauno miesto krepšinio organizacijos veiklos orientaciją į interesų grupių poreikių tenkinimą.

Tyrimo objektas – interesų grupių poreikių tenkinimas Kauno miesto krepšinio organizacijose.

Keliamos hipotezės:

H1 – Vadovybės skatinimas bendradarbiauti su interesų grupėmis, pasireiškiantis per nustatytus prioritetus, pareiginius nuostatus, formalius ir neformalius pokalbius, įtakoja darbuotojų žinojimą, kaip keistis informacija su interesų grupėmis.

H2 – Rūpinimasis darbuotojų profesiniu tobulėjimu ir atlyginimų bei premijų politikos atvirumas ir aiškumas įtakoja mažą darbuotojų kaitą.

H3 – Vadovų skatinimas bendradarbiauti su interesų grupėmis atspindi bendradarbiavimo vykdymo vertinimo procese.

Tyrimo metodai – Duomenų surinkimui buvo taikomas anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa yra pasirinkta, siekiant organizaciją veikiančių interesų grupių nuomonių įvairovės, taip pat taupant apklausiamųjų laiką bei saugant privatumą. Duomenų surinkimui naudojoms D. Susnienės (2007) sukurta anketa, įgalinančia nustatyti interesų grupių poreikių tenkinimą. Anketa buvo patalpinta internetiniame portale www.apklausa.lt ir išplatinta elektroniniu paštu. Anketos teiginių įvertinimui buvo naudojami penki galimi atsakymai, kuriuos respondentai turėjo pasirinkti: Tikrai taip, Iš dalies taip, Nežinau, Lyg ir ne, Tikrai ne.

Anketą sudaro 27 klausimai, iš kurių 3 yra socialinio-demografinio pobūdžio, leidžiantys įvertinti apklausoje dalyvavusių respondentų darbo stažą organizacijoje, lytį ir užimamas pareigas. Šie klausimai pateikti anketos pabaigoje. Yra išskiriamos penkios darbo stažo grupės, skirstant respondentų darbo stažą nuo trumpiausiai iki ilgiausiai dirbančių. Pagrindinę anketos dalį sudaro 24 uždari klausimai, sudaryti Likerto skalės principu. Klausimai pateikti pagal tyrimo uždavinius.

Tyrimo anketą sudaro šešios dalys: vadovų tikėjimas interesų grupių ryšių svarba organizacijos rezultatams, informacijos skleidimas apie ryšių palaikymą su interesų grupėmis ir pasirengimas bendradarbiauti su jomis, kultūros pagarba individo vertybėms ir poreikiams, orientacija į interesų grupes ir veiksmai, užtikrinant interesų grupių pasitenkinimą, bendras organizacijos veiklos orientacijos į interesų grupių poreikių tenkinimą vertinimas, bendroji informacija.

5 lentelėje pateikiami anketos klausimai susieti su tyrimo uždaviniais.

5 lentelė

Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius

Tyrimo uždaviniai	Anketos klausimai
1. Nustatyti Kauno miesto krepšinio organizacijų vadovų tikėjimą interesų grupių ryšių svarbą organizacijos rezultatams.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krepšinio organizacijoje skiriamos lėšos ryšiams su interesų grupėmis užmegzti ir palaikyti 2. Krepšinio organizacijoje žinoma, kad interesų grupės labai svarbios jos veikloje ir reikia tenkinti visų grupių poreikius 3. Rūpestis interesų grupėmis ir atsakomybė joms nurodyti krepšinio organizacijos misijoje 4. Krepšinio organizacijai rūpi jos reputacija visuomenėje ir pasitikėjimas ja tarp žaidėjų ir kitų interesų grupių

<p>2. Įvertinti informacijos skleidimą apie ryšių palaikymą su interesų grupėmis ir pasirengimą bendradarbiauti su jomis.</p>	<p>5. Krepšinio organizacijos direktorius ir kiti vadovai skiria laiko formaliems ir neformaliems pokalbiams apie ryšių su interesų grupių svarbą. 6. Krepšinio organizacijoje palankios sąlygos darbuotojams tarpusavyje dalintis darbine informacija. 7. Darbuotojai žino kaip keistis informacija su interesų grupėmis. 8. Krepšinio organizacija yra nustačiusi prioritetus ryšiuose su interesų grupėmis. 9. Bendradarbiavimas (ryšių palaikymas) su interesų grupėmis yra įtrauktas į pareiginius nuostatus. 10. Krepšinio organizacijoje renkama ir analizuojama informacija ne tik iš žaidėjų, bet ir kitų interesų grupių.</p>
<p>3. Įvertinti Kauno miesto krepšinio organizacijų kultūros pagarbą individo vertybėms ir poreikiams.</p>	<p>11. Krepšinio organizacijoje maža darbuotojų kaita. 12. Atlyginimų ir premijų politika yra atvira, suprantama. 13. Krepšinio organizacijoje rūpinamasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu (sudaromos sąlygos dalyvauti kursuose, seminaruose, stažuotėse ir pan.).</p>
<p>4. Nustatyti Kauno miesto krepšinio organizacijos orientaciją į interesų grupes ir veiksmus, užtikrinant interesų grupių pasitenkinimą.</p>	<p>14. Krepšinio organizacijai svarbūs ne tik finansiniai rezultatai. 15. Pagrindinis krepšinio organizacijos tikslas - interesų grupių poreikių tenkinimas. 16. Krepšinio organizacijoje tiriami žaidėjų skundai ir atitinkamai koreguojamas darbas. 17. Krepšinio organizacijos vadovai skatina darbuotojus aktyviai bendrauti su žaidėjais ar kitomis su jų darbu susijusiomis grupėmis. 18. Rengiami susitikimai su darbuotojais, kur apsieičiama informacija, atsižvelgiama į jų nuomonę. 19. Bendradarbiavimo su interesų grupėmis vykdymas atspindi darbuotojų vertinimo procese. 20. Darbuotojai pripažįstami ir skatinami už iniciatyvą.</p>
<p>5. Įvertinti bendrą Kauno miesto krepšinio organizacijos veiklos orientaciją į interesų grupių poreikių tenkinimą.</p>	<p>21. Kaip vertinate Jūsų krepšinio organizacijos pasiruošimą interesų grupių supratimui ir poreikių tenkinimui užtikrinti. 22. Kaip įvertintumėt jau egzistuojančius krepšinio organizacijos ryšius su interesų grupėmis. 23. Kaip įvertintumėt požiūrį į darbuotoją, jo poreikių supratimą</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos 4 sporto viešosios įstaigos, veikiančios Kauno mieste – dvi krepšinio mokyklos ir dvi krepšinio lygos: „Švyturio-Kauno krepšinio lyga“, „Kauno krepšinio mėgėjų lyga“, „A. Sabonio krepšinio mokykla“ ir „Perkūno“ krepšinio mokykla.

„Švyturio – Kauno krepšinio lyga“. Ši lyga susikūrė 2005 metais, anksčiau buvusios Kauno įmonių krepšinio lygos (KĮKL) pagrindu. Lygos organizatoriai įgyjo pakankamai patirties varžybų organizavime ir nusprendė išsiplėsti. Būtent todėl ir buvo nuspręsta įsteigti Kauno krepšinio lygą, kuri sujungtų atskiras grupes pagal pajėgumą, t.y. „Aukso“, „Sidabro“, „Bronzos“ ir „Įmonių“. Sezono metu rengiamos KKL Žvaigždžių dienos bei "3 prieš 3" turnyrą. 5-ajame jubiliejiniame lygos sezone grumiasi 103 komandos. Lyga unikali tuo, kad nėra apsiribojusi vien tik mėgėjišku vyrišku krepšiniu – jėgas čia išbando ir moterys. Lygoje įregistruota daugiau kaip 2000 krepšininkų. „Švyturio – Kauno krepšinio lygą“ palaiko ir remia daugelis tarptautinių kompanijų „Dell“, „Sony“,

„ProSportX“, „Nike“ ir kt. Kasmet organizuojamas priešsezoninis turnyras Kauno Mero taurei laimėti bei posezoninis turnyras, dienraščio „Respublika“ taurei laimėti. Vasaros metu visi žaidžiantys ir besidomintys krepšiniu kviečiami į kasmetinę vasaros šventę, kuri tradiciškai vyksta Bikėnuose. Lyga pasižymi unikaliu internetiniu tinklalapiu, kurio teikiami pranašumai kasmet pritraukia vis daugiau krepšiniu besidominčių žmonių.

„Kauno krepšinio mėgėjų lyga“. Kauno krepšinio mėgėjų lyga (KKML), įkurta 1992 metais. Pirmojo sezono pirmenybėse dalyvavo tik 11 komandų, antrojo – 19, trečiojo – 29, ketvirtojo – 45, penktojo – 75, šeštojo – 76, septintojo – 70, aštuntojo – 84, devintojo – 84 komandos. Dešimtojo, jubiliejinio sezono pirmenybėse, komandų skaičius peržengė 100. Nuo šio momento, visose tolesnėse pirmenybėse KKML pirmenybių dalyvių skaičius gerokai viršydavo 100 komandų, o paskutiniaisiais metais dalyvavo virš 180 komandų. Kiekvienais metais dalyvauti KKML pirmenybėse įregistruojama virš 2000 krepšininkų, o per sezoną sužaidžiama 1000–1500 rungtynių. KKML per savo gyvavimo istoriją bendradarbiavo arba bendradarbiauja su daugeliu valstybinių ir privačių įstaigų bei organizacijų. Ilgalaikiai geri santykiai Kauno krepšinio mėgėjų lygą sieja su Kauno miesto savivaldybės administracijos kūno kultūros ir sporto skyriumi, dienraščiu „Kauno diena“, radijo stotimi KF 105!4, UAB NRD, UAB „Dextera“, UAB „Patvanka“, UAB „Jusena“, UAB „ARV–Auto“, UAB „Lietbelocorp“, LSD „Žalgiris“, R. Barausko jaunųjų krepšinio teisėjų mokykla. Paskutiniaisiais metais naujais KKML partneriais tapo lažybų bendrovė „Triobet.com“, UAB „Sporto baras“, Kauno kolegija, picerija „Čiau“, UAB „Lemora“, UAB „City servise“. Iš Kauno krepšinio mėgėjų lygos veiklos užaugo ir jau septintus metus sėkmingai gyvuoja krepšinio mokykla „Perkūnas“, ją lanko virš 350 moksleivių (KKML).

„A. Sabonio krepšinio mokykla“. 1994 m. Arvydas Sabonis įkūrė krepšinio mokyklą tam, kad išpildytų vaikų svajones, sukurdamas tiek fizinio, tiek dvasinio ugdymo sistemą. A.Sabonis įrengdamas europinius standartus atitinkančias sporto sales, suteikė vaikams sąlygas, kurių pats neturėjo. Geriausia komanda – vieninga komanda, pagrindinis tikslas – aukščiausias rezultatas - taip ugdomi daugiau nei 900 A.Sabonio krepšinio mokyklos auklėtinių, suskirstytų į daugiau nei 20 komandų, kurios žaidžia aukšto lygio turnyruose bei Lietuvos krepšinio lygose. Šiandien jaunieji „saboniukai“ krepšinio paslapčių mokosi viename moderniausių krepšinio centrų Europoje. Mokykloje yra keturios visą krepšiniui reikalingą, modernią įrangą turinčios aikštelės. Dvi iš jų atitinka visus FIBA krepšinio varžybų salėms keliamus reikalavimus. Savo fizines galias mokyklos auklėtiniai gali lavinti treniruoklių salėje, kurios įranga specialiai parinkta taip, kad geriausiai lavintų krepšininkui reikalingas raumenų grupes. Krepšinio mokykla vykdo įvairius turnyrus, tokius kaip „Sabonis Cup“, „Altas Cup“, „A. Sabonio paramos fondo taurė“, Kalėdinis turnyras „Pirmasis žingsnis“ (A. Sabonio krepšinio mokykla).

„Perkūno“ krepšinio mokykla. Krepšinio mokykla "Perkūnas" įkurta 2000 m. rugsėjo mėnesį. Sportuojančių moksleivių skaičius kiekvienais metais vis auga. Pirmame sezone lankė 150 vaikų, o dabar jų skaičius siekia jau 400, juos treniruoja 6 treneriai. Nežiūrint jauno mokyklos amžiaus, net 6-riais reprezentacinės "Perkūno" komandos gina mokyklos garbę Lietuvos moksleivių krepšinio lygos pirmenybėse, o Kauno miesto moksleivių krepšinio pirmenybėse dalyvauja 11-ka komandų. "Perkūno" krepšinio mokyklos tikslas – sudaryti sąlygas visiems mokyklą lankantiems vaikams ne tik treniruotis, bet ir dalyvauti varžybose bei turnyruose. Tuo tikslu organizuojami mokyklos vidaus turnyrai, žaidžiamos draugiškos rungtynės. („Perkūno“ krepšinio mokykla).

Tyrimo imtį nustatysime pagal Paniott formulę:

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

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti)

Δ – paklaidos dydis; rezultatai įvertinami su 5 proc. paklaida (Kardelis, 2007).

N – generalinės visumos dydis

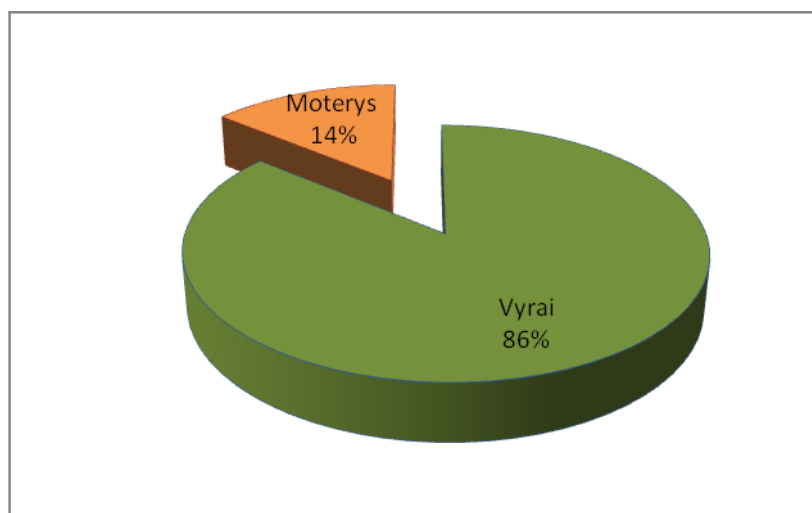
Tiriamose organizacijoje dirba 123 darbuotojai („Švyturio-Kauno krepšinio lyga“ – 45 darbuotojai, „Kauno krepšinio mėgėjų lyga“ – 51 darbuotojas, „A. Sabonio krepšinio mokykla“ - 17 darbuotojų, „Perkūno“ krepšinio mokykla - 10 darbuotojų). Tokiu būdu visumos dydis yra N=123. Norint gauti duomenis su 5 proc. paklaida, turime apklausti 95 proc. respondentų. Duomenis įrašius į aukščiau esančią imties formulę (1), gausime:

$$n = 1 / ((0,05)^2 + 1/123) = 94$$

Norint gauti rezultatus 95 proc. tikslumu, turi būti apklausti 94 darbuotojai.

Tyrimo organizavimas. Anketai sukurti buvo panaudotas www.apklausa.lt interneto portalas. Anketos išplatintos elektroniniu paštu pagal paskaičiuotą imties dydį. Tokiu būdu bus išsiųstos 123 anketų. Anketų užpildymui buvo skirtos trys savaitės laiko. Užfiksuotos 96 pilnai užpildytos anketos. Surinkti anketos duomenys apdoroti SPSS ir Microsoft Office Excel 2007 programomis.

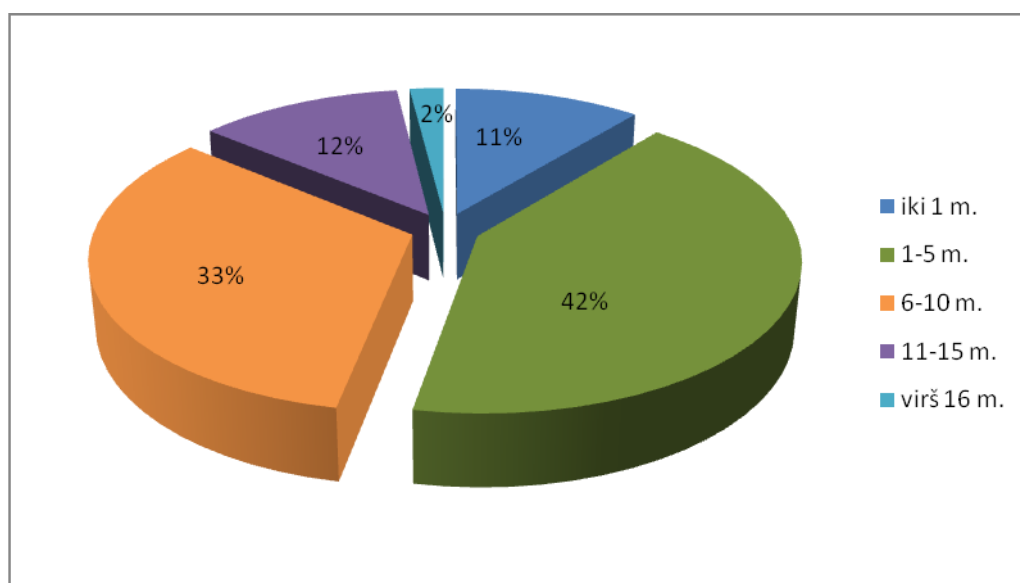
Toliau atliksime tyrimo dalyvių apžvalgą, nustatydami dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal pasirinktus socialinius- demografinius kriterijus (lytį, darbo stažą, pareigas).



Šaltinis: sudaryta autorės

12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Respondentų dalyvavusių apklausoje pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 12 paveiksle. Tyrime dalyvavo 83 vyrai, jie sudaro 86 % respondentų, ir 13 moterų, kurios sudaro likusius 14 % apklausoje dalyvavusių Kauno miesto krepšinio organizacijų darbuotojų. Šie duomenys rodo, kad krepšinio organizacijas galima laikyti labiau „vyriškomis“ nei „moteriškomis“.

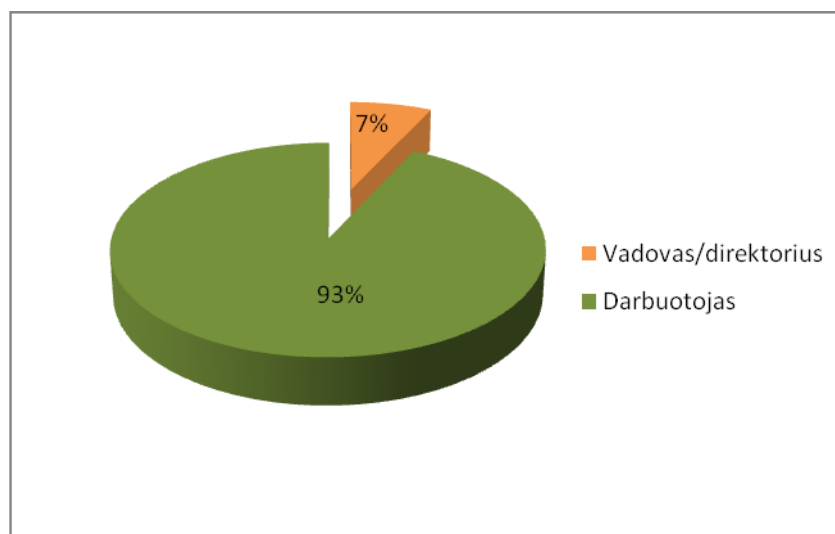


Šaltinis: sudaryta autorės

13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Kauno miesto krepšinio organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateiktas 13 paveiksle. Daugumos respondentų (42%) darbo stažas Kauno miesto krepšinio organizacijose yra nuo 1 m. iki 5 m. 47% apklaustųjų tirtose organizacijose dirba ilgiau nei 5 metus. Remiantis gautais

tyrimo duomenimis galime teigti, kad Kauno miesto krepšinio organizacijos pasižymi personalo stabilumu – darbuotojų kaita čia nėra didelė.



Šaltinis: sudaryta autorės

14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

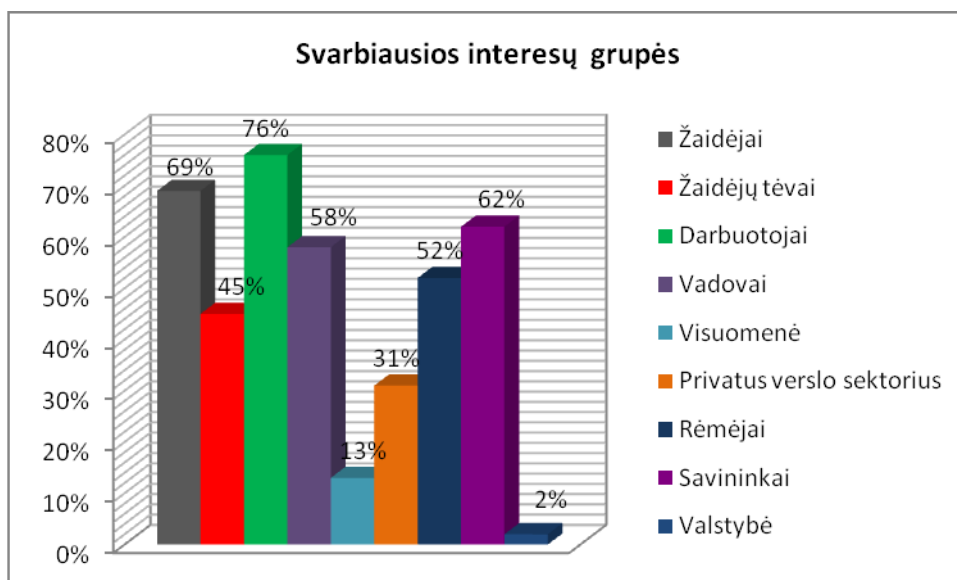
Respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas galime matyti 14 paveiksle. 93 % tyrime dalyvavusių respondentų yra darbuotojai ir tik 7% apklaustųjų Kauno miesto krepšinio organizacijose užima vadovaujamas pareigas Kauno miesto krepšinio organizacijose.

Kitoje dalyje bus aptarti empirinio tyrimo rezultatai.

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Tyrimo analizę ir rezultatų aptarimą atliksime nuosekliai pagal išsikeltus tyrimo uždavinius. Nustatysime vadovų tikėjimą interesų grupių ryšių svarba organizacijos rezultatams, įvertinsime informacijos skleidimą apie ryšių palaikymą su interesų grupėmis ir pasirengimą bendradarbiauti su jomis, įvertinsime kultūros pagarbą individo vertybėms ir poreikiams, nustatysime orientaciją į interesų grupes ir veiksmus, užtikrinant interesų grupių pasitenkinimą, įvertinsime bendrą organizacijos veiklos orientaciją į interesų grupių poreikių tenkinimą.

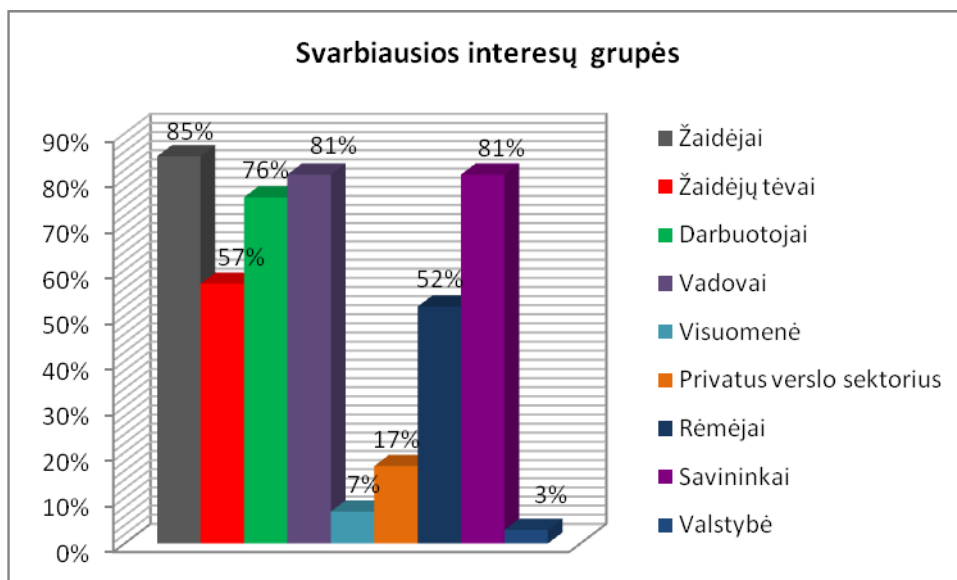
Organizacijos interesų grupės gali būti labai įvairios. Jos dažnai turi skirtingus išteklius bei lūkesčius partnerystės ryšiams užmegzti ir plėtoti, o tai gali kelti įvairių problemų bendradarbiavimo procese. (Susnienė) Respondentams pildant anketos teiginius buvo paprašyta išskirti kelias jų manymu organizacijai svarbias interesų grupes.



Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Svarbiausios krepšinio organizacijos interesų grupės darbuotojų nuomone

Kaip matome 15 paveiksle, darbuotojai nurodė šias svarbiausias interesų grupes: pirmoje vietoje – darbuotojai (76%), antroje – žaidėjai (69%), trečioje - savininkai (62%), ketvirtoje – vadovai (58%), penktoje – rėmėjai (52%), šeštoje – žaidėjų tėvai (45%), septintoje – privatus verslo sektorius (31%), aštuntoje – visuomenė (13%), devintoje – valstybė (2%).



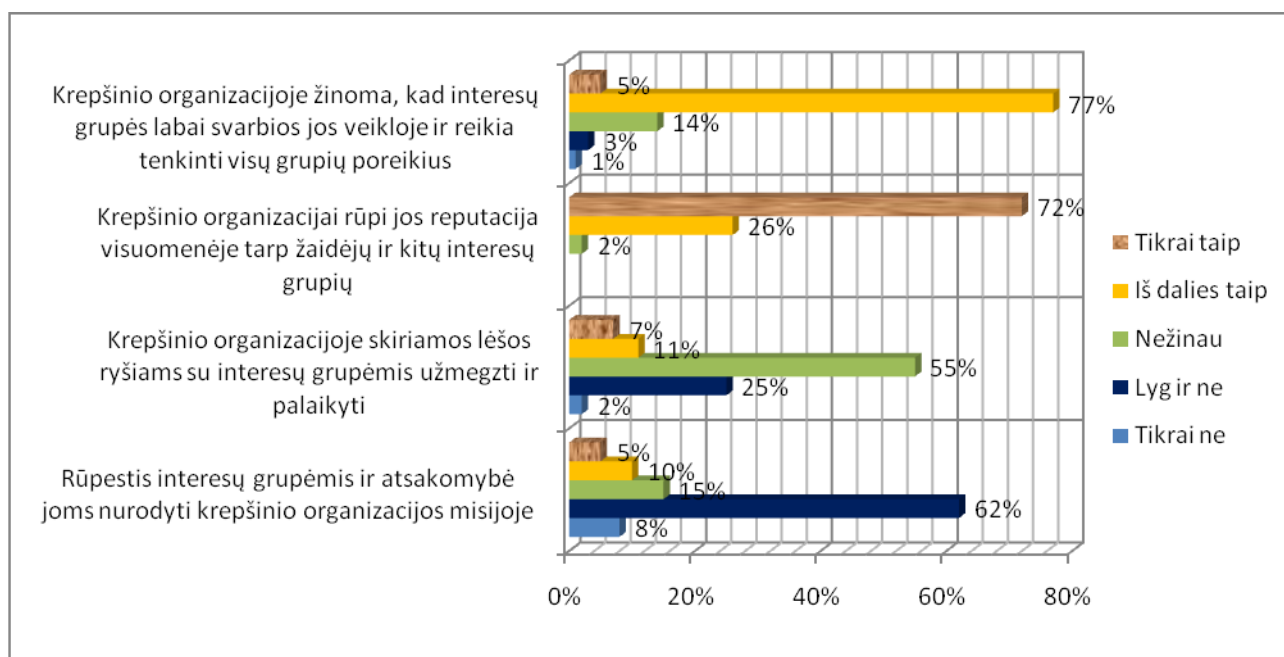
Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. Svarbiausios krepšinio organizacijos interesų grupės vadovų nuomone

Tačiau remiantis 16 paveikslu atskirai paėmus vadovų sudarytas svarbiausių interesų grupių reitingas buvo kitoks: pirmoje vietoje – žaidėjai (85%), antrą-trečią vietą dalinasi savininkai ir vadovai (po 81%), ketvirtoje – darbuotojai (76%), penktoje – žaidėjų tėvai (57%), šeštoje – rėmėjai (52%), septintoje – privatus verslo sektorius (17%), aštuntoje – visuomenė (7%), devintoje –

valstybė (3%). Norėdami palaikyti ilgalaikį sėkmingą bendradarbiavimą, partneriai privalo surasti abi puses tenkinančius sprendimus interesų derinimo procese (D. Susnienė, 2007)

Pirmasis empirinio tyrimo uždavinys. Siekiant įvertinti vadovų tikėjimą interesų grupių ryšių svarba organizacijos rezultatams išanalizuosime ir aptarsime tyrimo rezultatus gautus respondentams atsakius į klausimus „Krepšinio organizacijoje žinoma, kad interesų grupės labai svarbios jos veikloje ir reikia tenkinti visų grupių poreikius?“, „Krepšinio organizacijoje skiriamos lėšos ryšiams su interesų grupėmis užmegzti ir palaikyti?“, „Rūpestis interesų grupėmis ir atsakomybė joms nurodyti krepšinio organizacijos misijoje?“ ir „Krepšinio organizacijai rūpi jos reputacija visuomenėje ir pasitikėjimas ja tarp žaidėjų ir kitų interesų grupių?“.



Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Vadovų tikėjimas interesų grupių ryšių svarba organizacijos rezultatams

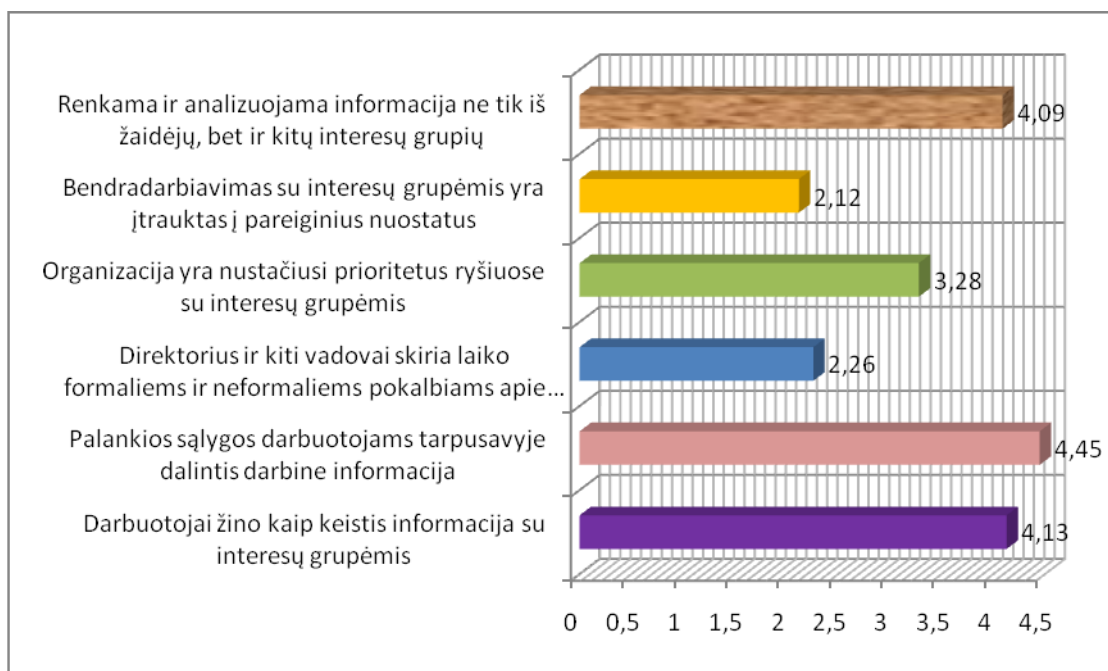
Kaip matome 17 paveiksle, dauguma darbuotojų, t.y. 77% apklaustųjų, teigė, jog krepšinio organizacijoje iš dalies žinoma, kad interesų grupės labai svarbios krepšinio organizacijų veikloje ir reikia tenkinti visų grupių poreikius. Tik 5% respondentų yra įsitikinę, kad interesų grupės organizacijų veikloje tikrai yra labai svarbios. Organizacijos darbuotojams turi būti žinoma interesų grupių ir jų poreikių tenkinimo svarba, nes be jų organizacija ne tik negalėtų konkuruoti, bet ir egzistuoti. Palankūs ryšiai su interesų grupėmis gali įtakoti pelningumą netiesiogiai, nes tokios nematerialiosios vertybės, kaip pasitikėjimo ryšiai, geranoriškumas yra svarbūs jos konkurencingumo ir pelningumo garantai (Susnienė, 2007).

Remiantis 17 paveikslu, net 72% respondentų teigė, jog krepšinio organizacijai tikrai rūpi jos reputacija visuomenėje tarp žaidėjų ir kitų interesų grupių, 26% darbuotojų teigė, jog iš dalies rūpi. Neigiamo darbuotojų vertinimo apie organizacijos rūpestį reputacija nesulaukta. Organizacijos

reputacija yra laikoma vienu iš svarbiausių jos nematerialiųjų turtų. Gerą reputaciją turinčios krepšinio organizacijos daug lengviau pritraukia ir išlaiko žaidėjus, rėmėjus, gerus darbuotojus. Remiantis tyrimo duomenimis, nors interesų grupių svarba ir rūpestis reputacija organizacijoje yra žinomas, tačiau net 55% darbuotojų nežino, ar krepšinio organizacijoje skiriamos lėšos ryšiams su interesų grupėmis užmegzti ir palaikyti, 25% respondentų nurodė, jog lėšos lyg ir neskiriamos. Tik 7% darbuotojų teigė, jog - tikrai yra skiriamos. Lėšos ryšiams su interesų grupėmis užmegzti ir palaikyti - būtina investicija siekiant interesų grupių poreikių tenkinimo maksimizavimo. Dauguma respondentų, t.y. 62% darbuotojų teigė, jog rūpestis interesų grupėmis ir atsakomybė joms lyg ir nėra nurodyti organizacijos misijoje, 8% respondentų buvo įsitikinę, jog atsakomybė misijoje tikrai nėra nurodyta, o 15% darbuotojų apie tai nieko nežino. Siekiant didesnio konkretumo, atsakomybė ir rūpestis interesų grupėmis turėtų būti nurodyti krepšinio organizacijos veiklos kryptyse, misijoje.

Remiantis šiais išanalizuotais tyrimo duomenimis galima teigti, kad organizacija savo reputacija rūpinasi, yra žinoma interesų grupių svarba, tačiau rūpestis interesų grupėmis ir atsakomybė joms nėra nurodytos organizacijos misijoje, o daugelis respondentų nežino ar yra skiriamos lėšos ryšiams su interesų grupėmis užmegzti ir palaikyti

Antras empirinio tyrimo uždavinys yra tiesiogiai susijęs su pirmąja (**H1**). Siekiant įvertinti informacijos skleidimą apie ryšių palaikymą su interesų grupėmis ir pasirengimą bendradarbiauti su jomis išanalizuosime ir aptarsime gautus tyrimo rezultatus.



Šaltinis: sudaryta autorės

18 pav. Informacijos skleidimas apie ryšių palaikymą su interesų grupėmis ir pasirengimas bendradarbiauti su jomis

18 paveiksle matome, kad Kauno miesto krepšinio organizacijoje geriausiai vertinamos palankios sąlygos, įgalinančios darbuotojus tarpusavyje dalintis darbine informacija (4,45 balo). Teigiamai respondentų buvo įvertintas žinojimas, kaip keistis informacija su interesų grupėmis (4,13 balo) ir informacijos rinkimas bei analizavimas ne tik iš žaidėjų, bet ir kitų interesų grupių (4,09 balo). Norint užtikrinti visų interesų grupių poreikių tenkinimą, reikia žinoti, ko kiekviena interesų grupė siekia organizacijoje, užtikrinti grįžtamąjį ryšį su jomis. Pasak Ž. Simanavičienės informacijos rinkimas ir analizavimas iš visų interesų grupių ateityje padės geriau tobulinti ir plėtoti veiklą. Organizacijos prioritetų nustatymas ryšiuose su interesų grupėmis įvertintas neutraliai – vidutiniškai skirta 3,28 balo pagal 5 balų Likert skalę. Nors žinojimas, kaip keistis informacija su interesų grupėmis buvo įvertintas palankiai, tačiau darbuotojai krepšinio organizacijų vadovų laiko skyrimą formaliems ir neformaliems pokalbiams apie ryšių su interesų grupėmis įvertino neigiamai (2,26 balo). Prasčiausiai buvo įvertintas bendradarbiavimo su interesų grupėmis įtraukimas į pareiginius nuostatus (2,12 balo).

Tiriant krepšinio organizacijų bendradarbiavimo su interesų grupėmis įtraukimo į pareiginius nuostatus daromą įtaką darbuotojų žinojimui, kaip keistis informacija su interesų grupėmis (16 pav.), apskaičiuotas koreliacinis ryšys tarp bendradarbiavimo su interesų grupėmis įtraukimo į pareiginius nuostatus ir žinojimo, kaip keistis informacija su interesų grupėmis. Buvo apskaičiuotas *Spearman* 'o koreliacijos koeficientas r_a , kadangi turime neparametrinius abiejų imčių duomenis (Gonestas, Strielčiūnas, 2003). Nustatytas stiprus koreliacinis ryšys tarp bendradarbiavimo su interesų grupėmis įtraukimo į pareiginius nuostatus ir žinojimo, kaip keistis informacija su interesų grupėmis:

$$r_a = 0.7$$

Remiantis *Spearman* 'o koreliacijos koeficiento reikšme galime teigti, kad yra stiprus ryšys tarp dviejų kintamųjų - kuo aiškesnis ir konkretesnis bus bendradarbiavimo su interesų grupėmis įtraukimas į pareiginius nuostatus, tuo geriau darbuotojai, žinos kaip keistis informacija su interesų grupėmis.

Tiriant krepšinio organizacijų nustatytų prioritetų ryšiuose su interesų grupėmis daromą įtaką darbuotojų žinojimui, kaip keistis informacija su interesų grupėmis (18 pav.), apskaičiuotas koreliacinis ryšys tarp nustatytų prioritetų ryšiuose su interesų grupėmis ir žinojimo kaip keistis informacija su interesų grupėmis. Nustatytas stiprus koreliacinis ryšys:

$$r_b = 0.7$$

Remiantis šiais duomenimis galime teigti, kad nustatyti prioritetai ryšiuose su interesų grupėmis daro įtaką darbuotojų žinojimui, kaip keistis informacija su interesų grupėmis, t.y. nustatytų prioritetų aiškumas ryšiuose su interesų grupėmis įgalina padidinti darbuotojų žinojimą kaip keistis informacija su interesų grupėmis.

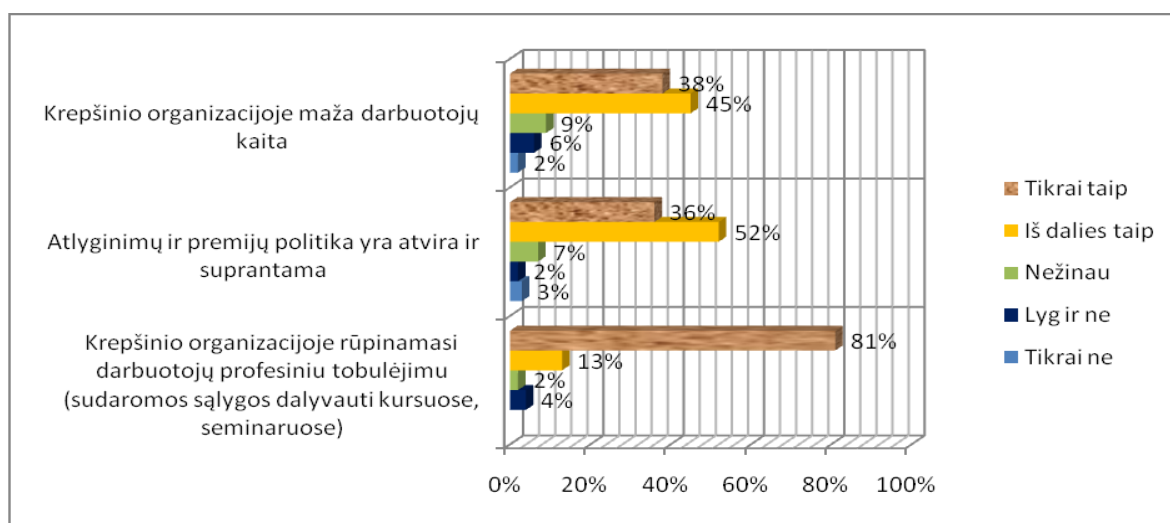
Tiriant krepšinio organizacijų vadovų skiriamo laiko formaliems ir neformaliems pokalbiams apie interesų grupių svarbą daromą įtaką darbuotojų žinojimui, kaip keistis informacija su interesų grupėmis (18 pav.), apskaičiuotas koreliacinis ryšys tarp vadovų skiriamo laiko formaliems ir neformaliems pokalbiams apie interesų grupių svarbą ir žinojimo kaip keistis informacija su interesų grupėmis. Nustatytas stiprus koreliacinis ryšys tarp vadovų skiriamo laiko formaliems ir neformaliems pokalbiams apie interesų grupių svarbą ir žinojimo kaip keistis informacija su interesų grupėmis:

$$r_c = 0.8$$

Šis rezultatas leidžia spręsti apie tai, kad vadovų skiriamas laikas formaliems ir neformaliems pokalbiams apie interesų grupių svarbą daro įtaką darbuotojų žinojimui kaip keistis informacija su interesų grupėmis, t.y. kuo daugiau bus skiriama laiko pokalbiams apie interesų grupių svarbą, tuo darbuotojai geriau žinos, kaip keistis informacija su interesų grupėmis.

Apibendrinant šiuos duomenis galima teigti, kad vadovybės skatinimas bendradarbiauti su interesų grupėmis, pasireiškiantis per nustatytus prioritetus, pareiginius nuostatus, formalius ir neformalius pokalbius, įtakoja darbuotojų žinojimą kaip keistis informacija su interesų grupėmis. Todėl 1 hipotezė pasitvirtina.

Trečiasis empirinio tyrimo uždavinys yra tiesiogiai susijęs su pirmąja antrąja (H2) hipoteze. Siekiant įvertinti organizacijos kultūros pagarbą individo vertybėms ir poreikiams išanaluosime ir aptarsime tyrimo rezultatus gautus respondentams atsakius į klausimus „Krepšinio organizacijoje maža darbuotojų kaita?“, „Atlyginimų ir premijų politika yra atvira ir suprantama?“, „Krepšinio organizacijoje rūpinamasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu (sudaromos sąlygos dalyvauti kursuose, seminaruose, stažuotėse ir pan.)?“



Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Organizacijos kultūros pagarbą individo vertybėms ir poreikiams

Remiantis 19 paveikslu matome, kad 38% respondentų teigė, jog krepšinio organizacijoje tikrai maža darbuotojų kaita, 45% darbuotojų teigė, jog kaita iš dalies maža. Pasak D. Susnienės (2007) darbuotojai, kuriems darbas ir vadovai kelia teigiamas emocijas, kuriems sukuriama palanki darbo aplinka, jausis labiau patenkinti, o tai mažins jų kaitą bei didins produktyvumą. Dauguma respondentų, t.y. 88% (36% - tikrai taip, 52% - iš dalies taip) nurodė, jog atlyginimų ir premijų politika yra atvira ir suprantama. Net 81% darbuotojų teigė, jog krepšinio organizacijoje rūpinamasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu (sudaromos sąlygos dalyvauti kursuose, seminaruose).

Tiriant krepšinio organizacijų darbuotojų profesinio tobulėjimo rūpinimosi daromą įtaką darbuotojų kaitai (19 pav.), apskaičiuotas koreliacinis ryšys tarp darbuotojų profesinio tobulėjimo rūpinimosi ir mažos darbuotojų kaitos reikšmingumo. Nustatytas labai stiprus koreliacinis ryšys tarp darbuotojų profesinio tobulėjimo rūpinimosi ir darbuotojų mažos kaitos:

$$r_d = 0.9$$

Remiantis *Spearman'o* koreliacijos koeficiento reikšme galime teigti, kad yra labai stiprus ryšys tarp dviejų kintamųjų - kuo labiau organizacijose rūpinamasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu, tuo mažesnė yra darbuotojų kaita. Pasak R. Mikalausko (2007) darbuotojas jaučiasi organizacijos nariu, jei jis gali nuolatos tobulintis ir mokytis.

Tiriant krepšinio organizacijų atlyginimų politikos atvirumo daromą įtaką darbuotojų kaitai (19 pav.), buvo apskaičiuotas koreliacinis ryšys tarp atlyginimų politikos atvirumo ir suprantamumo bei mažos darbuotojų kaitos reikšmingumo. Nustatytas labai stiprus koreliacinis ryšys:

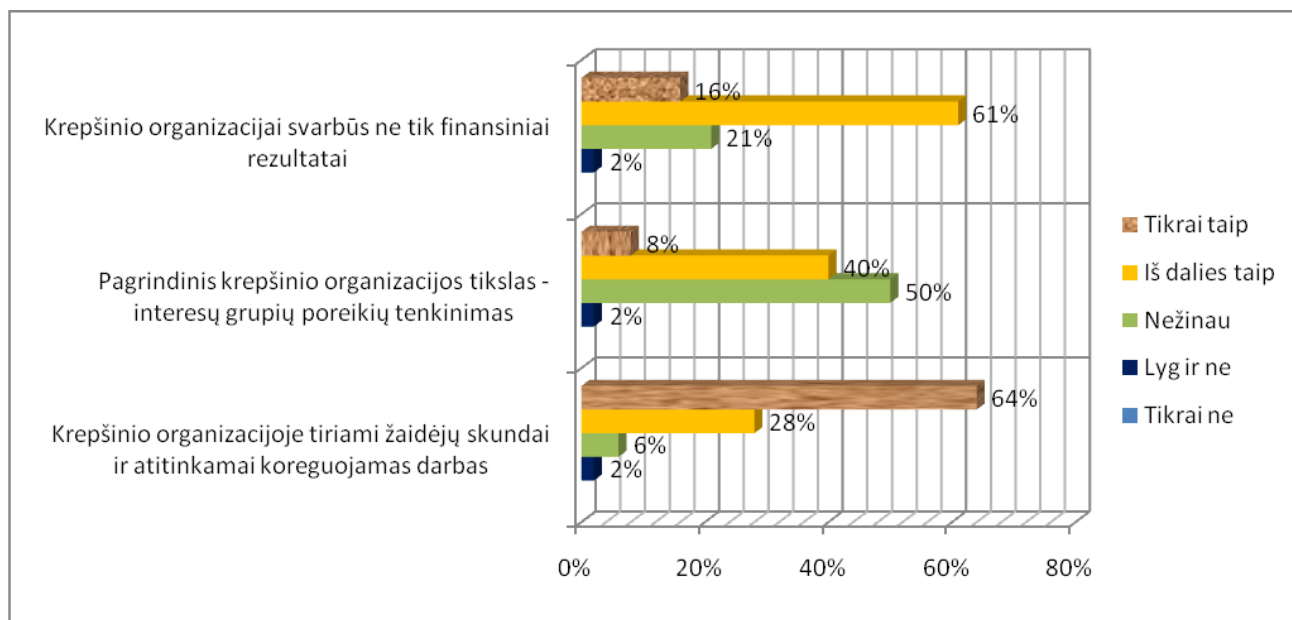
$$r_e = 0.9$$

Šis rezultatas leidžia spręsti apie tai, kad organizacijų atlyginimų politikos atvirumas daro įtaką darbuotojų kaitai, t.y. kuo atlyginimų ir premijų politika yra aiškesnė ir suprantamesnė, tuo mažesnė yra darbuotojų kaita.

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad rūpinamasis darbuotojų profesiniu tobulėjimu ir atlyginimų bei premijų politikos atvirumas ir suprantamumas įtakoja darbuotojų kaitą. Esant mažai darbuotojų kaitai, atlyginimų ir premijų politikai būnant atvirai ir suprantamai, rūpinantis darbuotojų profesiniu tobulėjimu didėja organizacijos darbo našumas. Organizacijos ryšiai su viena interesų grupe, šiuo atveju - darbuotojais, įtakos ryšius su kitomis interesų grupėmis, pvz.: žaidėjais ar investuotojais.

Ketvirtasis empirinio tyrimo uždavinys yra tiesiogiai susijęs su trečiaja (H3). Siekiant įvertinti Kauno miesto krepšinio organizacijos orientaciją į interesų grupes ir veiksmus, užtikrinant interesų grupių pasitenkinimą išanalizuosime ir aptarsime tyrimo rezultatus gautus respondentams atsakius į klausimus „Krepšinio organizacijai svarbūs ne tik finansiniai rezultatai?“, „Pagrindinis krepšinio organizacijos tikslas - interesų grupių poreikių tenkinimas?“, „Krepšinio organizacijoje

tiriami žaidėjų skundai ir atitinkamai koreguojamas darbas?”, “Krepšinio organizacijos vadovai skatina darbuotojus aktyviai bendrauti su žaidėjais ar kitomis su jų darbu susijusiomis grupėmis?”, “Rengiami susitikimai su darbuotojais, kur apsiukeičiama informacija, atsižvelgiama į jų nuomonę?”, “Bendradarbiavimo su interesų grupėmis vykdymas atspindi darbuotojų vertinimo procese?”, “Darbuotojai pripažįstami ir skatinami už iniciatyvą?”

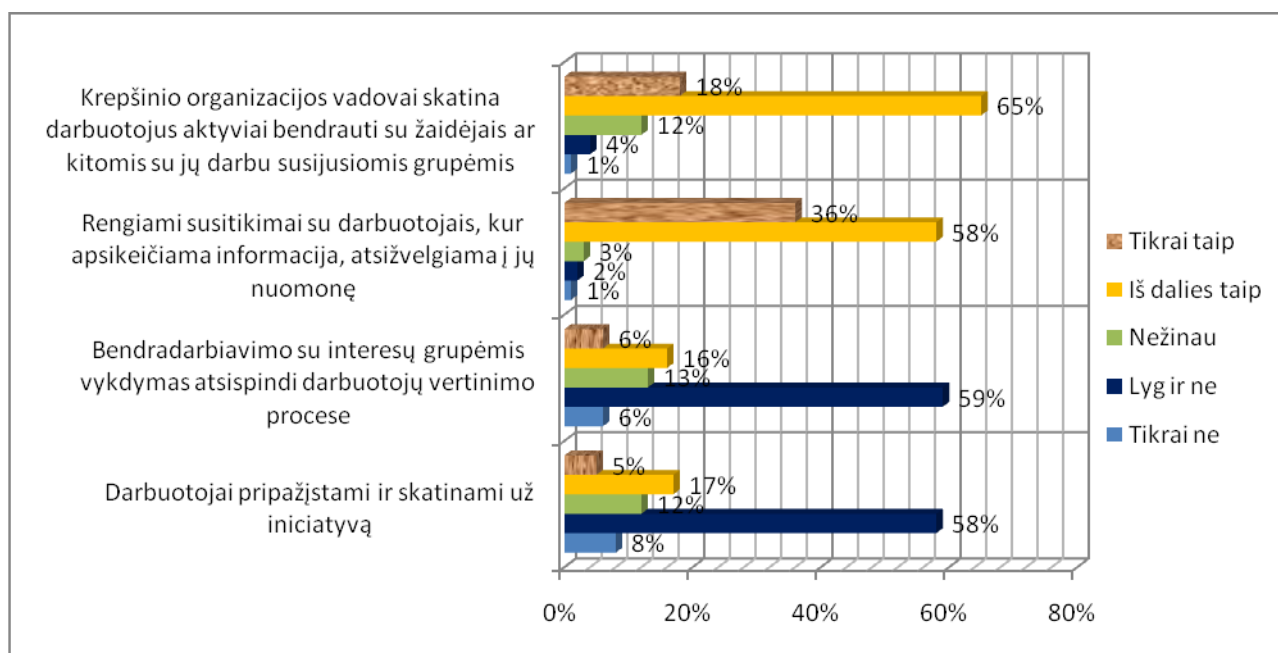


Šaltinis: sudaryta autorės

20 pav. Organizacijos orientacija į interesų grupes ir jų pasitenkinimą

Kaip matome 20 paveiksle, 61% respondentų mano, jog iš dalies svarbūs ne tik finansiniai rezultatai, 16% darbuotojų yra įsitikinę, kad organizacijai svarbūs ne tik finansiniai rezultatai. Dauguma respondentų, t.y. 50% nežino, ar pagrindinis krepšinio organizacijos tikslas – interesų grupių poreikių tenkinimas, 40% dalyvavusių apklausoje darbuotojų nurodė, jog interesų grupių poreikių tenkinimas iš dalies yra pagrindinis krepšinio organizacijos tikslas ir tik 8% respondentų yra įsitikinę, kad tai pagrindinis organizacijos tikslas. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, lygiai pusė respondentų nežino, ar Kauno miesto krepšinio organizacijose interesų grupių poreikių tenkinimas yra pagrindinis tikslas. Suderinus interesų grupių interesų tenkinimą, įmonės aplinkoje panaikinamos potencialios konfliktų grėsmės. Išvengiama darbuotojų protestų dėl darbo sąlygų, negatyvaus savininkų kišimosi į įmonėje priimamus sprendimus, siekiant trumpalaikių ekonominių tikslų ir kitų potencialių grėsmių. Kartu išnaudojamos galimybės pagerinti santykius su rėmėjais, formuoti palankią viešąją nuomonę apie kompanijos veiklos metodus, užimti reikiamą rinkos nišą, diversifikuoti veiklą, sėkmingiau segmentuoti rinką ir įgyti papildomų pranašumų prieš konkurentus (Susnienė, 2007). Dauguma apklausoje dalyvavusių darbuotojų, t.y. 64% yra įsitikinę, jog krepšinio organizacijose tiriami žaidėjų skundai ir atitinkamai koreguojamas darbas. Dėmesys kiekvienam

žaidėjui, skundų analizavimas, atitinkama darbo korekcija skatina pozityvius ryšius su interesų grupėmis, didėja žaidėjų lojalumas organizacijai.



Šaltinis: sudaryta autorės

21 pav. Organizacijos veiksmai užtikrinant interesų grupių pasitenkinimą

Remiantis 21 paveikslu matome, kad 65% respondentų teigė, jog Kauno miesto krepšinio organizacijos vadovai iš dalies skatina darbuotojus aktyviai bendrauti su žaidėjais ar kitomis su jų darbu susijusiomis interesų grupėmis, 18% darbuotojų įsitikinę, jog iš tikrųjų vadovai juos skatina. 58% apklaustųjų teigė, jog iš dalies rengiami susitikimai su darbuotojais, kur apsišveičiama informacija, atsižvelgiama į jų nuomonę, 36% yra įsitikinę, jog tokie susitikimai yra rengiami. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, galima teigti, jog organizacijos vadovai supranta darbuotojų, kaip interesų grupės, svarbą ir kuria su jais palankius ryšius. Anot R. Mikalausko (2007), kad ir kokia būtų puiki idėja, ji bevertė tol, kol neperduodama kitiems ir kol kiti jos nesupranta. Savaime aišku, kad jei organizacijoje yra veiksmingai bendradarbiaujama, ji veikia sėkmingai, nes derinant pastangas organizacijoje pradeda veikti organizuota bendravimo sistema. Tokia bendravimo sistema reiškia, kad stipriai yra sudaryti tarpusavio bendravimo vyksmai (Mikalauskas, 2007). Remiantis J.Pfeffer (1998) informacijos pasidalinimas yra būtinas dėl dviejų priežasčių. Pirma, informacijos pasidalinimas apie finansines ataskaitas, strategijas, ir naudojamus metodus byloja organizacijos žmonėms, kad jais pasitikima. Antra, netgi motyvuoti ir įgūdžių turintys žmonės negali prisidėti prie organizacijos konkurencingumo didinimo, jei jie neturi svarbios informacijos – tokios tarkim kaip panaudoti ir interpretuoti tą informaciją.

Dauguma apklaustųjų 59% teigė (21 pav.), jog bendradarbiavimo su interesų grupėmis vykdymas lyg ir neatspindi darbuotojų vertinimo procese, 16% mano, jog iš dalies atspindi.

Atlikto darbo įvertinimas sporto organizacijoje yra išskirtinis skatinimo ir baudimo sistemos rodiklis. Tai yra grįžtamasis ryšys, kuris labai svarbus darbuotojui, siekiančiam karjeros. Be to, atlikto darbo įvertinimas sporto organizacijoje leidžia nustatyti būtinas taikyti personalui mokymo programas. (Mikalasuskas, 2007). Dauguma respondentų teigė (58%), jog darbuotojai lyg ir nepripažįstami ir neskatinami už iniciatyvą, 8% yra įsitikinę, kad nėra pripažinimo ir skatinimo už iniciatyvą. Tik 17% darbuotojų, teigė, jog yra pripažįstami ir skatinami už iniciatyvą.

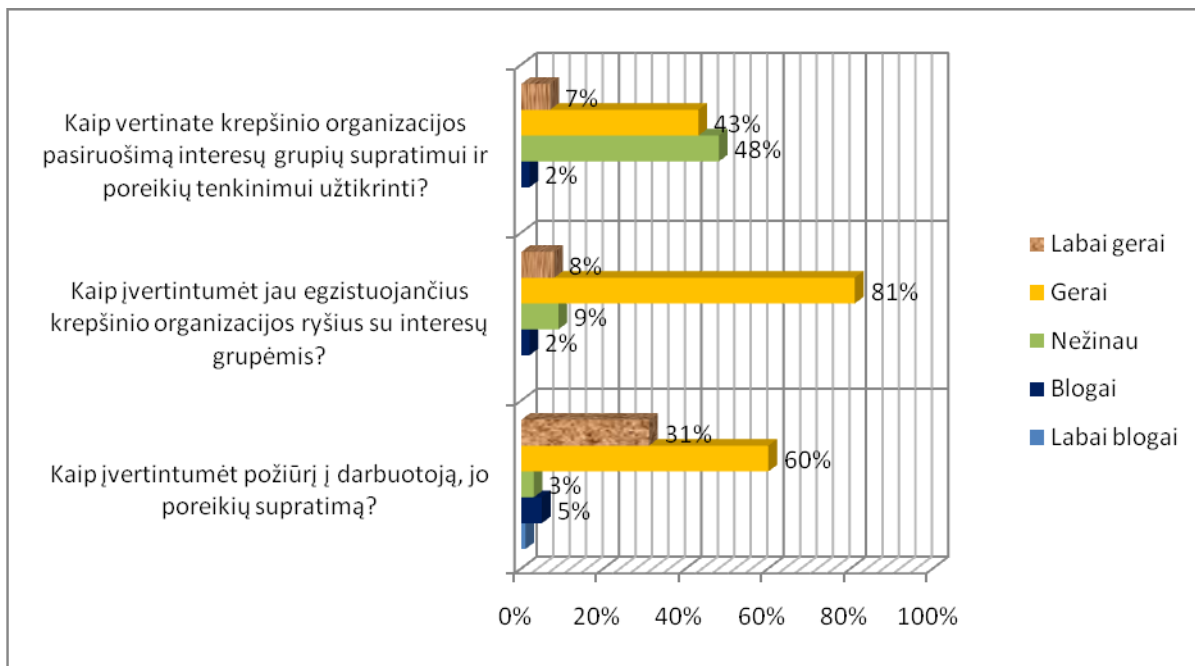
Tiriant krepšinio organizacijų vadovų skatinimo darbuotojus aktyviai bendradarbiauti su žaidėjais ir kitomis su jų darbu susijusiomis interesų grupėmis daromą įtaką bendradarbiavimo su interesų grupėmis darbuotojų vertinimo procesui (21 pav.), apskaičiuotas koreliacinis ryšys tarp šių dviejų kintamųjų. Nustatytas vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys tarp organizacijų vadovų skatinimo darbuotojus aktyviai bendradarbiauti su žaidėjais ir kitomis su jų darbu susijusiomis interesų grupėmis ir bendradarbiavimo su interesų grupėmis darbuotojų vertinimo proceso:

$$r_f = 0.6$$

Remiantis koreliacijos koeficiento reikšme galime teigti, kad yra vidutinio stiprumo ryšys tarp dviejų kintamųjų – tai parodo, kad esant teigiamam vadovų skatinimo darbuotojus aktyviai bendradarbiauti su žaidėjais ir kitomis su jų darbu susijusiomis interesų grupėmis vertinimui, bendradarbiavimo su interesų grupėmis vykdymas teigiamai atsispindės darbuotojų vertinimo procese.

Penktasis empirinio tyrimo uždavinys

Siekiant įvertinti bendrą Kauno miesto krepšinio organizacijos veiklos orientaciją į interesų grupių poreikių tenkinimą išanaluosime ir aptarsime tyrimo rezultatus gautus respondentams atsakius į klausimus: „Kaip vertinate Jūsų krepšinio organizacijos pasiruošimą interesų grupių supratimui ir poreikių tenkinimui užtikrinti?“, „Kaip įvertintumėt jau egzistuojančius krepšinio organizacijos ryšius su interesų grupėmis?“, „Kaip įvertintumėt požiūrį į darbuotoją, jo poreikių supratimą?“

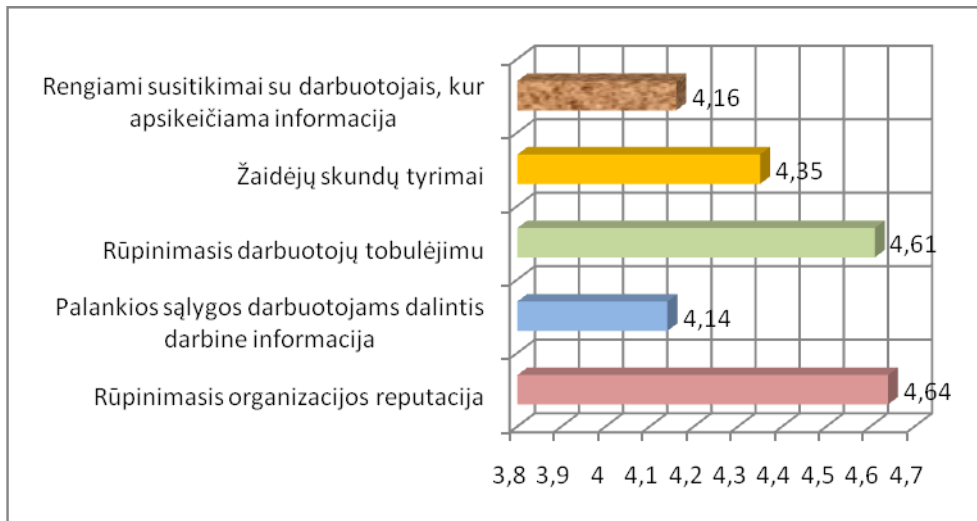


Šaltinis: sudaryta autorės

22 pav. Bendras organizacijos veiklos orientacijos į interesų grupių poreikių tenkinimą vertinimas

Kaip matome 22 paveiksle, 48% apklaustųjų nežino, kaip vertinti krepšinio organizacijos pasiruošimą interesų grupių supratimui ir poreikių tenkinimui užtikrinti, 43% respondentų organizacijos pasiruošimą vertina gerai. Tačiau kalbant apie esamąjį laiką, t.y. net 81% darbuotojų jau egzistuojančius krepšinio organizacijos ryšius su interesų grupėmis vertina gerai, 8% - labai gerai, 9% nežino, kaip vertinti. Kai organizacijos pripažįsta, kad jų interesai gali būti pasiekti per bendradarbiavimą su kitais, ir kai savus interesus praplečia atsižvelgdamos į kitus interesus, žymiai išauga noras bendradarbiauti (Susnienė, 2007). Dauguma apklaustųjų (60%) gerai vertina krepšinio organizacijos požiūrį į darbuotoją, jo poreikių supratimą, 31% respondentų požiūrį į darbuotoją vertina labai gerai. Ryšiuose su interesų grupėmis organizacija gali pasiekti šių rezultatų tiesiogiai – palankūs ryšiai su žaidėjais padidina jų ištikimybę prekiniam ženkliams (sumažina rinkos riziką), ar netiesiogiai, kai sklandesnis bendradarbiavimas ir pasitikėjimas darbinėje aplinkoje padidina produktyvumą.

Remiantis tyrimo duomenimis pateiksime darbuotojų aukščiausiai įvertintų teiginių histogramą (23 pav.)

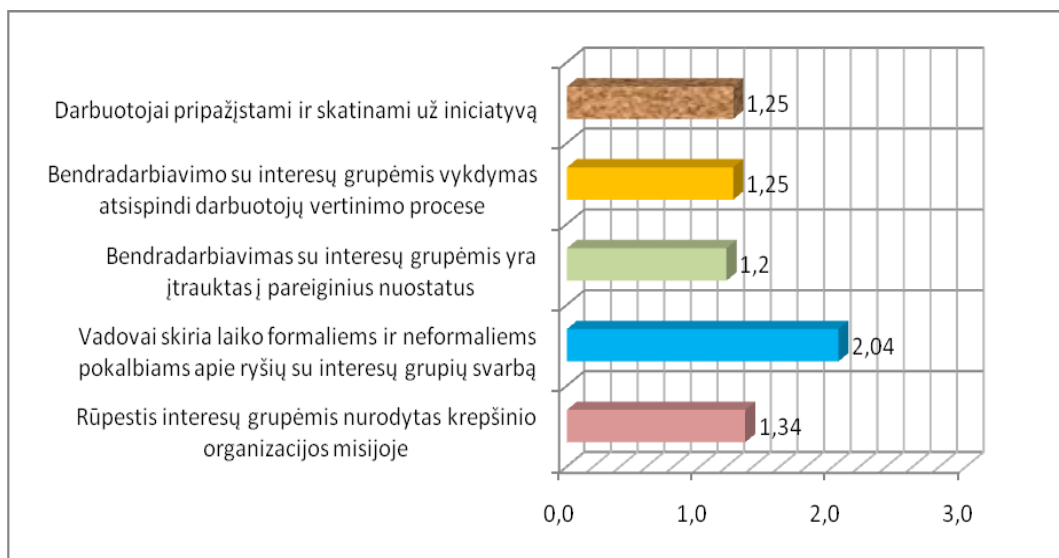


Šaltinis: sudaryta autorės

23 pav. Darbuotojų aukščiausiai įvertinti teiginiai

23 paveiksle matome, kad palankiausiai darbuotojai įvertino organizacijos rūpinimąsi reputacija (4,64 balo), rūpinimąsi darbuotojų profesiniu tobulėjimu (4,61 balo). Organizacijoje pozityviai vertinami žaidėjų skundų tyrimai (4,35 balo), susitikimai su darbuotojais, kur apsiškiama informacija (4,16 balo), sąlygos darbuotojams dalintis darbine informacija.

Remiantis tyrimo duomenimis pateiksime darbuotojų žemiausiai įvertintų teiginių histogramą (24 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

23 pav. Darbuotojų žemiausiai įvertinti teiginiai

23 paveiksle matome, kad organizacijos tobulintinos sritys yra : darbuotojų pripažinimas ir skatinimas už iniciatyvą (1,25 balo), bendradarbiavimo atsispindėjimas darbuotojų vertinimo procese (1,25 balo), bendradarbiavimo su interesų grupėmis įtraukimas į pareiginius nuostatus (1,2),

vadovų laiko skyrimas formaliems ir neformaliems pokalbiams apie ryšių su interesų grupėmis svarbą (2,04 balo), organizacijos rūpesčio interesų grupėmis nurodymas krepšinio organizacijos misijoje (1,34 balo).

3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kaip interesų grupių poreikiai tenkinimi Kauno miesto krepšinio organizacijose. Rezultatų analizės metu pasitvirtino visos trys su šiais aspektais susijusios hipotezės. Trumpai pareizumuosime hipotezių tikrinimo rezultatus.

Pirmasis tyrimo uždavinys nebuvo susietas su jokia hipoteze, tačiau remiantis išanalizuotais tyrimo duomenimis galima teigti, kad organizacija savo reputacija rūpinasi, yra žinoma interesų grupių svarba, tačiau rūpestis interesų grupėmis ir atsakomybė joms nėra nurodytos organizacijos misijoje, o daugelis respondentų nežino ar yra skiriamos lėšos ryšiams su interesų grupėmis užmegzti ir palaikyti

1 hipotezė: Vadovybės skatinimas bendradarbiauti su interesų grupėmis, pasireiškiantis per nustatytus prioritetus, pareiginius nuostatus, formalius ir neformalius pokalbius, įtakoja darbuotojų žinojimą kaip keistis informacija su interesų grupėmis.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai stipri priklausomybė tarp vadovybės skatinimo bendradarbiauti su interesų grupėmis, pasireiškiančio per nustatytus prioritetus, pareiginius nuostatus, formalius ir neformalius pokalbius ir darbuotojų žinojimo kaip keistis informacija su interesų grupėmis. Koreliacijos koeficientai ($r_a = 0.7$, $r_b = 0.7$, $r_c = 0.8$) parodo, kad vadovybės skatinimas bendradarbiauti su interesų grupėmis, pasireiškiantis per nustatytus prioritetus, pareiginius nuostatus, formalius ir neformalius pokalbius, daro teigiamą įtaką darbuotojų žinojimui kaip keistis informacija su interesų grupėmis.

2 hipotezė: Rūpinimasis darbuotojų profesiniu tobulėjimu ir atlyginimų bei premijų politikos atvirumas ir aiškumas įtakoja mažą darbuotojų kaitą.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja stiprus koreliacijos ryšys ($r_d = 0.9$, $r_e = 0.9$) tarp darbuotojų profesinio tobulėjimo rūpinimosi, atlyginimų bei premijų politikos atvirumo, aiškumo ir darbuotojų kaitos, t.y. kuo atlyginimų ir premijų politika yra aiškesnė ir suprantamesnė, kuo labiau organizacijose rūpinamasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu, tuo mažesnė yra darbuotojų kaita.

3 hipotezė: Vadovų skatinimas bendradarbiauti su interesų grupėmis atsispindi bendradarbiavimo vykdymo vertinimo procese.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja vidutinio stiprumo ($r_f = 0.6$) koreliacinis ryšys tarp organizacijų vadovų skatinimo darbuotojus aktyviai bendradarbiauti su žaidėjais ir kitomis su jų darbu susijusiomis interesų grupėmis ir bendradarbiavimo su interesų grupėmis darbuotojų

vertinimo proceso, t.y. esant teigiamam vadovų skatinimo darbuotojus aktyviai bendradarbiauti su žaidėjais ir kitomis su jų darbu susijusiomis interesų grupėmis vertinimui, bendradarbiavimo su interesų grupėmis vykdymas teigiamai atsispindės darbuotojų vertinimo procese.

IŠVADOS

1. Šiuolaikinė įmonė kuriama siekiant orientuotis į suinteresuotuosius – rūpinamasi jais ir palaikomi pasitikėjimu grįsti ryšiai su visomis grupėmis bei tarp jų. Interesų grupės – tai organizacijoje esantys arba ją supantys subjektai, kurie siekdami patenkinti savo interesus, gali įtakoti organizacijoje priimamus sprendimus arba patys yra jų įtakojami. Norint, kad organizacija dirbtų efektyviai ir našiai, organizacijos vadovai privalo sugebėti analitiškai ir intuityviai identifikuoti organizacijos suinteresuotąsias grupes, išmanyti darbą su jomis bei suprasti jų lūkesčius ir įtaką organizacijos sėkmei.
2. Interesų grupių identifikavimas lengvina visos organizacijos vadovavimo procesą, kuris maksimaliai didina interesų grupių teigiamą indėlį ir mažina bet kokią potencialią žalingą įtaką. Tik tuomet gali būti formuojamos tinkamos strategijos, kurių kūrimo ir įgyvendinimo dalyvautų visos interesų grupės. Interesų grupės gali būti identifikuotos pagal interesų grupėms būdingus bruožus: galia daryti įtaką, interesų pagrįstumas, interesų tenkinimo skubumas ir artumas. Rūpinimasis interesų grupėmis, jų poreikių tenkinimas gali būti svarbiausias faktorius siekiant didinti paslaugų kokybę, gerinti įmonės įvaizdį ir pasiekti sėkmingą galutinį rezultatą – t.y. pelną.
3. Vienas iš interesų grupių identifikavimo būdų – suinteresuotųjų šalių „žemėlapis“. Daugelis įmonių kritinėmis verslo interesų grupėmis laiko investuotojus, darbuotojus ir klientus. Tvirti santykiai su vartotojais, atsidavę darbuotojai ir geri santykiai su tiekėjais, akcininkais ir kitomis interesų grupėmis lemia, kas taps nugalėtoju šiandieninėje pasaulio ekonomikoje. Suinteresuotųjų šalių vadyboje vis daugiau dėmesio skiriama socialiai atsakingai politikai, ko pasekoje išryškėja įmonių konkurenciniai pranašumai ir finansiniai rezultatų pagerėjimai. Įgyvendinant ĮSA organizacijoje verslas vystosi darniai, įgyjami konkurenciniai pranašumai, paprasčiau pritaikomi įstatymai, darbuotojai tampa lojalesni, tampa lengviau išlaikyti ir pritraukti kvalifikuotą darbo jėgą.
4. Krepšinio organizacija įtakoja ir ji pati yra veikiama įvairių interesų grupių: žaidėjų, žaidėjų tėvų, darbuotojų, savininkų, vadovų, rėmėjų, visuomenės, valstybės, privataus verslo sektoriaus. Krepšinio organizacijas ir jų interesų grupes sieja sudėtingas tarpusavio ryšys. Interesų grupės siekia ne tik vienpusiškai gauti apčiuopiamos naudos iš krepšinio organizacijų ar joms padėti, bet jos nuolat kuria tarpusavio santykius.
5. Vadovybės skatinimas bendradarbiauti su interesų grupėmis, pasireiškiantis per nustatytus prioritetus, pareiginius nuostatus, formalius ir neformalius pokalbius, daro teigiamą įtaką darbuotojų žinojimui kaip keistis informacija su interesų grupėmis. Atliktas tyrimas parodė, kad kuo atlyginimų ir premijų politika yra aiškesnė ir suprantamesnė, kuo labiau

organizacijose rūpinamasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu, tuo mažesnė yra darbuotojų kaita. Esant teigiamam vadovų skatinimo darbuotojus aktyviai bendradarbiauti su žaidėjais ir kitomis su jų darbu susijusiomis interesų grupėmis vertinimui, bendradarbiavimo su interesų grupėmis vykdymas teigiamai atsispindės darbuotojų vertinimo procese.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-322-6.
2. AGLE, B.R., MITCHELL, R.K., SONNENFELD, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*: 42(5) October, p. 507-525.
3. ANDRIUŠČENKA, Jonas. (2003) Interesų grupės verslo organizacijoje: analitinis požiūris. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr.31, p. 11-12.
4. ARIMAVIČIŪTĖ, Malvina. (2005) *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISBN 9955-19-021-3.
5. AUGUSTINAITIS, Arūnas. (2003) Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui. *Informacijos mokslai*. Nr. 27. p. 9 – 22.
6. BERMAN, L. Shawn, WICKS, C. Andrew, KOTHA, Suresh, JONES, M. Thomas. (1999). Does Stakeholder Orientation matter? The Relationship between Stakeholder management Models and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol.42, No. 5. p. 488-506.
7. BOURNE, Lynda; WALKER, Derek. (2005) Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, Vol. 43 No. 5, p. 649-660.
8. BROOKS, Michael; MILNE, Chris; JOHANSSON, Klas. (2002) Using stakeholder research in the evaluation of organizational performance. *Evaluation journal of Australasia*, Vol. 2, No. 1, August, p. 20-26.
9. BUTAUTAS, Ingvaras, ČEPAITIENĖ, Rasa. (2006). „Mus vienija alus ir pergalės“? arba Sportas ir lietuviškoji tapatybė. Lietuvos istorijos studijos (Mokslo darbai), issue: 17, p. 97-112.
10. CHILD, John, MCGRATH, Rita G. (2001) Organizations Unfettered: organizational form in an Information – Intensive Economy. *Academy of Management Journal*. Vol.44, No.6, p.1135-1148.
11. ČEPINSKIS, Jonas, ŽIRGUTIS, Vytautas (2002). Šiuolaikinės aplinkonaudos vadybos vystymo kryptys. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*. Nr. 2 (20), p. 67-74. ISSN 1392-1649.
12. ČIUTIENĖ, Rūta. (2006) *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija. Kaunas: ISM.
13. DAUNORIENĖ, Asta, DAUNORAS, Algirdas. *Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimas statybinių paslaugų rinkoje*. Kauno Technologijos universitetas.

14. DONALDSON T., PRESTON L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, p. 65-91.
15. DRISCOLL, Cathy; STARIK, Mark. (2004) The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics* , No. 49, p. 55–73.
16. EDELENBOS, Jurian; KLIJN, Erik-Hans. (2005) Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, published July 6, p. 1-30.
17. ELIAS, A. Arun; CAVANA, Y. Robert; JACKSON, S. Laure. (2001) Stakeholders analysis to enrich the systems thinking and modelling methodology.
18. GARASTAS, Vladas. (2001) Lietuvos krepšinis – mūsų džiaugsmas, pasididžiavimas ir meilė. Vilnius: Rosma. ISBN 9986-00-319-9.
19. GREEN, Abigail Oxley; CLARKE, Lynsey Hunton. (2003) A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. *Business Strategy and the Environment*. No. 12, p. 292–299.
20. GONESTAS, Enrikas, STRIELČIŪNAS, Ričardas Rimgaudas (2003). *Taikomoji statistika*. Kaunas: Lietuvos Kūno Kultūros Akademija. ISBN 9986-569-80-X.
21. GUZAVIČIUS, Andrius; NIKITINAS, Andrius; GAIDELYS, Vaidas. (2005) Activity of Economic Interest Groups in the EU Institutions. *Engineering economics*. No 5 (45), p. 36-42. ISSN 1392-2785.
22. JAWAHAR I. M.; MCLAUGHLIN, G.L. (2001) Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 3, p. 397-414.
23. JENSEN, Michael (2001). *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*. Breaking the code of Change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
24. JONES, T. M., HILL, C. L. (1992) Stakeholder agency theory. *Journal of Management Studies*. Vol. 29, No.2.p. 131-154.
25. JUKNEVIČIENĖ, V. (2000). *Sporto mokyklų (centrų) veiklos analizė*. Magistro tezės. Kaunas: Lietuvos Kūno Kultūros Akademija.
26. JUSČIUS, Vytautas (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. *Ekonomika*. Nr. 78.p . 48 – 64. ISSN 1392-1258.
27. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. ISBN 9955-655-35-6.

28. KAVALIAUSKIENĖ, Virginija; GUZAVIČIUS, Andrius. (2003) Ekonominių interesų grupių heterogeninė klasifikacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 1 (32). p. 52-55. ISSN 1392-2785.
29. KOCHAN, Thomas, RUBENSTEIN, Saul. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the firm: The Saturn partnership. *Organizational Science*. Vol. 11. No. 4. p. 367-386.
30. KOVALIOV, Ruslan, SNIEŠKA, Vytautas, SIMANAVIČIUS, Artūras. (2009). Lietuvos autoverslo įmonių požiūrio į ĮSA vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14. p. 294-300. ISSN 1822-6515.
31. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2009). *Lietuvos sporto statistikos metraštis 2008 m.* Vilnius: Petro ofsetas.
32. LEANA, C. R., ROUSSEAU, D. M. (2000) *Relational Wealth*. New York: Oxford.
33. LOGSDON, J.M., LEWELLYN, P.G. (2000). Expanding accountability to stakeholders: trend and predictions. *Business and Society Review*, Vol. 105 No.4, pp.419-35.
34. MARČINSKAS, Albinas; SMILGA, Edmundas.(1996) *Firmos strategija: formavimas ir realizavimas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISBN 9986-19-192-0.
35. MIKALAUSKAS, Rimantas. (2007) *Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas*. Kaunas. Lietuvos Kūno Kultūros Akademija.
36. MITCHELL, Ronald K. (2003). Assessing stakeholder interests in prosperity and cultural well-being - Appendix A . In C. Nyce (Ed.) *Masters in our own house: The path to prosperity and cultural well-being*: 163 – 182, Terrace, BC: Skeena Native Development Society.
37. MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Dona J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, p. 853-886.
38. MONKEVIČIENĖ, Zita. (2001) Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strtegeijai rengti. *Socialiniai mokslai*, Nr. 6 (32), p. 17-24. ISSN 1392-0758.
39. MONKEVIČIENĖ, Zita; RYBAKOVAS, Egidijus. (2003) Guidelines for strategic analysis of stakeholders in business. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 26, p. 159-172. ISSN 1392-1142.
40. O'HIGGINS, Eleanor. (2002) The stakeholder corporation. In: L. Zsolnai (ed). *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics*. Bern: Peter Lang, p. 105-133.
41. OLŠAUSKAS, Marius (2003). Lietuvos krepšinio valdymo sistemos ir jos tobulinimo galimybių analizė. Magistro tezė. Kaunas: Lietuvos Kūno Kultūros Akademija.
42. PALMER, Ian, KING, Adelaide, Wilcox, KELLEHER, Dianne (2004). Listening to Jack: GE's change conversations with stakeholders. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.17. No.6, p. 593 – 614.

43. PFEFFER, Jeffrey. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press. *Stanford Social Innovation Review*, p. 27-33.
44. POST, E. James, PRESTON, E. Lee, SACHS, Sybille (2002). *Managing The Extended Enterprise: The New Stakeholder View*. *California Management Review*. Vol. 45, No. 1. p. 6 – 27.
45. RUF, M. Bernadette, MURALIDHAR, Krishnamurty, BROWN, M. Robert, JANNEY, J. Jay, PAUL, Karen.(2001) *An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate social Performance and Financial performance: A Stakeholder Theory Perspective*. *Journal of Business Ethics*. No. 32, p. 143-156.
46. SEILIUS, Antanas. (2000) *Vadovavimas grupei, priimant sprendimus sutarimu*. Habilitacinio darbo santrauka. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
47. SEILIUS, Antanas. (2000) *Grupinių valdymo sprendimų priėmimo, pagrįsto sutarimu, proceso modeliai*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 15. p. 159-166. ISSN 1392-1142.
48. SCHILLING, Melissa A. (2000) *Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett*. *Journal of Management History*, Vol. 6, No. 5, p. 224-242.
49. *Sportas – išsamus iliustruotas žinynas* (2003). Vilnius: Nacionalinė knyga. ISSN 9955-495-07-3.
50. STEGER, U. (1998) *A Mental Map of Managers: An Empirical Investigation into Managers. Perceptions of Stakeholder Issues // Business and the Contemporary World*. No 10(4), p. 579-609.
51. STONKUS, Stanislovas. (2002) *Sporto terminų žodynas*. Kaunas. ISBN 9986-569-70-2.
52. STONKUS, Stanislovas. (2003) *Krepšinis: istorija, teorija, didaktika*. Kaunas. Lietuvos Kūno Kultūros Akademija. ISBN 9986-569-90-7.
53. SUSNIENĖ, Dalia. (2007) *Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimo prielaidos organizacijų vadyboje (viešojo transporto įmonių pavyzdžiu)*. Daktaro disertacijos tezės. Kaunas: Technologija.
54. SUSNIENĖ, Dalia; JURKAUSKAS, Algirdas. (2006) *The model of organization performance comprising the relationship with stakeholders from the aspect of total quality management*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 1 (46), p. 20-26. ISSN 1392-2785..
55. SUSNIENĖ, Dalia; VANAGAS, Povilas. (2005) *Integration of total quality management into stakeholder management policy and harmonization of their interests*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 4 (44), p. 71-77. ISSN 1392-2785.
56. ŠIMKUS, Audius, LIESIONIENĖ, Odeta. (2009) *Vartotojų poreikių tenkinimas sporto mokyklose*. *Vadyba*, Nr.1 (14), p. 49-57. ISSN 1648-7974.

57. VAITIEKUS, A. (2000) *Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai*. Lietuvos žemės ūkio akademija: Akademija.
58. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2006) *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-594-6.
59. VASILJEVAS, Aleksandras; PUČĖTAITĖ, Raminta. (2004). Suinteresuotųjų grupių problemos privatizacijos ir tarptautinio verslo kontekstuose: „Lietuvos telekomo“ atvejis. *Tiltai*, Nr. 3, p. 35-43.
60. WERHANE, Patricia. (2000) Business ethics, stakeholder theory and the ethics of healthcare organisations. *Cambridge Quarterly of Health-care Ethics*, Vol. 9 pp.169-81.
61. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2004) Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai*, Nr. 3, p. 1-7.
62. ŽIRGUTIS, Vytautas. (2008) *Organizacijų valdymas įvertinant įtakos grupių poveikį*: Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.

INFORMACINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. SIMANAVIČIENĖ, Žaneta. Suinteresuotųjų vadyba kultūros įstaigoje. [žiūrėta 2009 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per Internetą: <www.lkdte.lt/mokomedz/files/01_Simanaviciene.pdf>.
2. SRUOGIS, Jokūbas. Halė – legenda, sukurta lietuvių darbu. [žiūrėta 2010 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.zalgiris.lt/LT/fanai/straipsniai/49/>>.
3. STEPHEN, T.; RUSSELL, Ph.D.; POLEN, N.; Betts, Sh. What is Stakeholder Involvement? [žiūrėta birželio 4 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://cals-cf.calsnet.arizona.edu/fcs/bpy/content.cfm?content=stakeholder>>.
4. TNS Gallup. [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/musu-kompetencija-tyrimu-sprendimai-verslui-trim--imones-interesu-grupiu-valdymas>>.
5. Lietuvos Krepšinio federacija. [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.musukrepsinis.lt/lt/dokumentai>>.
6. LUKOŠIŪTĖ, Regina; RAMANAUSKIENĖ, Jadvyga. (2005) Informacijos įtaka organizacijos valdymo sprendimams. [žiūrėta 2009 m. gegužės 26 d.]. Prieiga per Internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Vadyba/Lukosiute%20Regina.htm.
7. Kauno krepšinio mėgėjų lyga. [žiūrėta 2010 m. sausio 8 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.kkml.lt/apie/>.
8. A. Sabonio krepšinio mokykla. [žiūrėta 2010 m. sausio 8 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.saboniomokykla.lt/LT/krepsinio-mokykla/sporto-kompleksas/>.
9. „Perkūno“ krepšinio mokykla. [žiūrėta 2010 m. sausio 8 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://213.226.187.176/lt/apie>>.
10. Kauno „Žalgiris“. [žiūrėta 2010 m. kovo 16 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.zalgiris.lt/LT/klubas/klubo-istorija/>>.
11. V. Tichonenka organizuos olimpinių čempionų susibūrimą. [žiūrėta 2010 m. kovo 29 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.eurobasket.lt/lt/naujienos/5740/all>>.
12. Lietuvos krepšinio istorija. [žiūrėta 2010 m. kovo 29 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.krepsinis.net/page.php?page_title=liet_history>.
13. FIBA. [žiūrėta 2010 m. balandžio 6 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/FIBA/quicFact/p/openNodeIDs/962/selectNodeID/962/quicFacts.html>>.
14. Spinter tyrimai. [žiūrėta 2010 m. balandžio 6 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/menutop/home>>.

15. Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymas. [žiūrėta 2010 m. balandžio 6 d]. Prieiga per Internetą:<
per
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=257982&p_query=&p_tr2=>.
16. Kūno kultūros ir sporto departamentas. [žiūrėta 2010 m. balandžio 6 d]. Prieiga per Internetą:
<http://www.kksd.lt/index.php?746926159>.
17. Švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta 2010 m. balandžio 13 d]. Prieiga per Internetą:<
[>](http://www.smm.lt/veikla/docs/min_nuostatai.pdf).

STAUGAITE, Greta. (2010) *Adressing Needs of Stakeholders at Kaunas Baskateball Organizations*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 79 p.

S U M M A R Y

The theme relevance and necessity of its decision.

Organization leaders must be able to identify stakeholders, to know and to understand their expectations and the impact on the organization's success. Adressing needs of stakeholders maximize the positive contribution of stakeholders and reduce any potential adverse impact. Stakeholder Management is valuable to all stakeholders network: helps to develop effective forms of cooperation, decentralises power, finds a consensus among all stakeholders, increases their commitments to each other. A mutually advantageous co-operation with stakeholders provides new competitive advantages.

The object of search work – stakeholders needs

The goals of the work:

1. Overview stakeholders conceptions, concepts, theories and analyze the characteristic features of stakeholders.
2. Disclose the importance of stakeholders identity and adressing needs.
3. Overview the empirical studies of stakeholders and identify instrumentations.
4. Disclose the development of Lithuanian Basketball in the international context and identify stakeholders of basketball.
5. Compose empirical adressing needs of stakeholders research model.
6. Evaluate adressing needs of stakeholders at Kaunas Basketball Organizations.

The main results of the research. Stakeholders of basketball organizations are the players, players' parents, employees, owners, managers, sponsors, public, government, private business. Managers promotion of cooperation with stakeholders, occurring within the priorities of official regulations, formal and informal conversations, have a positive impact on workers' knowledge of how to exchange information with stakeholders. An investigation revealed that if the salary and bonus policy is clear and comprehensible and there is more professional development care of employees, there is the less turnover of staff.

The structure and largeness of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 79 pages, including 5 charts and 24 pictures. The list of literature consists of 79 sources.

KREPŠINIO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ APKLAUSA

Gerbiamas respondente,

Apklausa vykdo Vilniaus Universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto, tarptautinio verslo specialybės magistrantūros studentė G. Staugaitė. Tyrimas atliekamas rengiant magistrinį baigiamąjį darbą tema: "Interesų grupių poreikių tenkinimas Kauno miesto krepšinio organizacijose."

Šia anketa siekiama išsiaiškinti kaip krepšinio organizacija, kurioje Jūs dirbate, rūpinasi ne tik žaidėjų poreikių tenkinimu, bet ir kitų krepšinio organizacijos interesų grupių (darbuotojų, rėmėjų, savininkų, vadovų, privataus verslo sektoriaus, žaidėjų tėvų, visuomenės, valstybės) poreikių supratimu bei tenkinimu.

Atsakymams žymėti anketa numato penkių pakopų atsakymo formatą. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite vieną iš penkių atsakymo formatų: (5 - Tikrai taip, 4 – Iš dalies taip, 3 – Nežinau, 2 - Lyg ir ne, 1 – Tikrai ne). Anketa yra anoniminė.

Ar pritariate šiems teiginiams?	Tikrai taip	Iš dalies taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
1. Krepšinio organizacijoje skiriamos lėšos ryšiams su interesų grupėmis užmegzti ir palaikyti	5	4	3	2	1
2. Krepšinio organizacijoje žinoma, kad interesų grupės labai svarbios jos veikloje ir reikia tenkinti visų grupių poreikius	5	4	3	2	1
3. Rūpestis interesų grupėmis ir atsakomybė joms nurodyti krepšinio organizacijos misijoje (t.y veiklos kryptyse, jos paskirtyje)	5	4	3	2	1
4. Krepšinio organizacijai rūpi jos reputacija visuomenėje ir pasitikėjimas ja tarp žaidėjų ir kitų interesų grupių	5	4	3	2	1
5. Krepšinio organizacijos direktorius ir kiti vadovai skiria laiko formaliems ir neformaliems pokalbiams apie ryšių su interesų grupių svarbą	5	4	3	2	1
6. Krepšinio organizacijoje palankios sąlygos darbuotojams tarpusavyje dalintis darbine informacija	5	4	3	2	1
7. Darbuotojai žino kaip keistis informacija su interesų grupėmis	5	4	3	2	1
8. Krepšinio organizacija yra nustačiusi prioritetus ryšiuose su interesų grupėmis	5	4	3	2	1
9. Bendradarbiavimas (ryšių palaikymas) su interesų grupėmis yra įtrauktas į pareiginius nuostatus	5	4	3	2	1
10. Krepšinio organizacijoje renkama ir analizuojama informacija ne tik iš žaidėjų, bet ir kitų interesų grupių	5	4	3	2	1
11. Krepšinio organizacijoje maža darbuotojų kaita	5	4	3	2	1
12. Atlyginimų ir premijų politika yra atvira, suprantama	5	4	3	2	1

13. Krepšinio organizacijoje rūpinamasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu (sudaromos sąlygos dalyvauti kursuose, seminaruose, stažuotėse ir pan.)	5	4	3	2	1
14. Krepšinio lygai svarbūs ne tik finansiniai rezultatai	5	4	3	2	1
15. Pagrindinis krepšinio organizacijos tikslas - interesų grupių poreikių tenkinimas	5	4	3	2	1
16. Krepšinio organizacijoje tiriami žaidėjų skundai ir atitinkamai koreguojamas darbas	5	4	3	2	1
17. Krepšinio organizacijos vadovai skatina darbuotojus aktyviai bendrauti su žaidėjais ar kitomis su jų darbu susijusiomis grupėmis	5	4	3	2	1
18. Rengiami susitikimai su darbuotojais, kur apsišaukiama informacija, atsižvelgiama į jų nuomonę.	5	4	3	2	1
19. Bendradarbiavimo su interesų grupėmis vykdymas atsispindi darbuotojų vertinimo procese	5	4	3	2	1
20. Darbuotojai pripažįstami ir skatinami už iniciatyvą	5	4	3	2	1
21. Kaip vertinate Jūsų krepšinio lygos pasiruošimą interesų grupių supratimui ir poreikių tenkinimui užtikrinti	5	4	3	2	1
22. Kaip įvertintumėt jau egzistuojančius krepšinio lygos ryšius su interesų grupėmis	5	4	3	2	1
23. Kaip įvertintumėt požiūrį į darbuotoją, jo poreikių supratimą	5	4	3	2	1

24. Jūsų nuomone, krepšinio organizacijai svarbiausios interesų grupės yra (varnele pažymėkite svarbiausias) :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Žaidėjai | <input type="checkbox"/> Žaidėjų tėvai (pildyti tik krepšinio mokyklų darbuotojams) |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojai | <input type="checkbox"/> Rėmėjai |
| <input type="checkbox"/> Vadovai | <input type="checkbox"/> Savininkai |
| <input type="checkbox"/> Visuomenė | <input type="checkbox"/> Valstybė |
| <input type="checkbox"/> Privatus verslo sektorius | |

25. Jūsų lytis:

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vyras | <input type="checkbox"/> Moteris |
|--------------------------------|----------------------------------|

26. Jūsų darbo stažas organizacijoje?

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> iki 1 m. | <input type="checkbox"/> 1-5 m. |
| <input type="checkbox"/> 6-10 m. | <input type="checkbox"/> 11-15 m. |
| <input type="checkbox"/> virš 16 m. | |

27. Jūsų pareigos:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vadovas/direktorius | <input type="checkbox"/> Darbuotojas |
|--|--------------------------------------|

Dėkojame už sugaištą laiką!!!!