

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Gintarė STRIKAITYTĖ**

Verslo administravimo studijų programos studentė

**LOGISTIKOS SPECIALISTO ORO UOSTE FUNKCIJOS**  
**IR KOMPETENCIJOS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Gintarė STRIKAITYTĖ**

**LOGISTIKOS SPECIALISTO ORO UOSTE FUNKCIJOS IR  
KOMPETENCIJOS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

**Darbo vadovė:**

**lekt. dr. Jūratė VALUCKIENĖ**

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Strikaitytė, G. (2014). Logistikos specialisto oro uoste funkcijos ir kompetencijos: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė lekt.dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 54 p. (58 p.).

## SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjami logistikos išskirtinumas krovinų pervežimą teikiančiame oro uoste, logistikos specialistų oro uoste funkcijos ir funkcijų realizavimui reikalingos kompetencijos. Teorinėje darbo dalyje aptariama oro transporto reikšmė verslui, oro uosto teritorijos, kuriose vykdoma logistikos veikla ir teikiamos logistikos paslaugos. Taip pat nustatomos veiklos, kuriomis rūpinasi logistikos specialistas, dalykinių bei bendrųjų kompetencijų struktūra, reikalinga logistikos specialisto funkcijų vykdymui. Teorinės dalies apibendrinime pateikiama sudaryta logistikos specialisto funkcijų ir kompetencijų struktūra, kuria grindžiamas empirinis tyrimas.

Empiriniui tyrimui taikoma kokybinio tyrimo strategija, dokumentų turinio analizės ir pusiau struktūrizuoto interviu metodai. Pusiau struktūrizuoto interviu informantų imtį sudarė 5 tyrimo dalyviai, kurie dirba oro transporto srityje. Duomenys apdoroti (*content*) analizės metodu.

Atlikus dokumentų turinio analizę nustatyta, kad Šiaulių oro uoste logistikos specialistas turėtų organizuoti ir kontroliuoti visus oro uoste vykdomus procesus.

Logistikos specialistai, dirbantys oro uoste, turi įgyti bendrųjų ir dalykinių kompetencijų, žinoti orlaivių ir krovinų tipus, išmanyti pakrovimų/iškrovimų darbus. Specialistas turėtų mokėti rūpintis tinkamu krovinų lydinčių dokumentų paruošimu, orlaivių ir krovinio įrangos paieška, bei krovinio tvarkymu.

Darbą sudaro įvadas, teorinė ir empirinė dalys, trys priedai. Darbe panaudoti 54 literatūros šaltiniai.

**Raktiniai žodžiai:** oro uostas, logistikos specialistas, funkcija, kompetencija.

Strikaitytė, G. (2014). Airport logistics specialist's functions and competences: final project in Business administration programme of undergraduate university studies. Supervised by lecturer, dr. J. Valuckienė. Šiauliai University, dept. of Management, 54 p. (58 p.).

## SUMMARY

The bachelor final project analyses exceptional features of logistics in a cargo transportation providing airport, functions of logistics specialists in the airport and competences that are necessary for implementation of above functions. The theoretical part discusses importance of air freight (transport) for business and airport territories, where logistics related activity and provided logistics service are implemented. It also identifies and specifies activities that the logistics specialist is taking care of and the structure of general competences, necessary for execution of his functions. The summary of the theoretical part introduces to a developed structure of his functions and competences. The empiric research is based on above structure.

The qualitative research strategy, analysis of documents and the method of a partly structured interview are employed for the empiric research. The sample consists of 5 respondents, working in the sphere of air freight (transport). The data was processed by the content analysis method.

After analysis of documents and their content it was found that the logistics specialist of Šiauliai airport should organize and control all processes in the airport.

An airport logistics specialist should gain general and subject-related competences, know types of aircrafts and cargoes as well as loading/discharge operations. He should know how to take care of a proper planning of cargo/freight documents, search for aircraft and cargo/freight equipment, etc.

The work consists of introduction, theoretical and empiric parts, for annexes. 54 literary sources were employed in the work.

**Key words:** airport, logistics specialist, function, competence.

## LENTELĖS

1.1 lentelė. Oro transporto privalumai ir trūkumai .....	10
1.1 lentelės tęsinys .....	11
1.2 lentelė. Krovinių tipai.....	12
1.3 lentelė. Logistinė veikla oro uoste .....	15
1.4 lentelė. Pagrindinės vadybos funkcijų realizavimo charakteristikos .....	19
1.5 lentelė. Paslaugų ir klientų pasitenkinimo vertinimo kriterijai.....	21
1.5 lentelės tęsinys .....	22
1.6 lentelė. R. E. Boyatzis požiūrio į vadybines kompetencijas suvestinė .....	24
2.1 lentelė. SĮ „Šiaulių oro uostas“ aerodromo vadovo ir UAB „Rikustos“ teikiamos paslaugos, matricijos pavyzdys .....	29
2.2 lentelė. Moduliai, kuriuos siūlo formalios ir neformalios mokymosi įstaigos, lentelės pavyzdys	29
2.3 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai.....	30
2.4 lentelė. Informantų charakteristika .....	31
2.5 lentelė. SĮ „Šiaulių oro uostas“ aerodromo ir UAB „Rikusta“ teikiamos paslaugos.....	34
2.5 lentelės tęsinys .....	35
2.6 lentelė. Moduliai, kuriuos siūlo formalios ir neformalios mokymosi įstaigos .....	37
2.6 lentelės tęsinys .....	38
2.7 lentelė. Oro transporto privalumai .....	40
2.8 lentelė. Oro transporto reikšmė verslui .....	41
2.9 lentelė. Logistikos specialisto darbo vieta.....	42
2.10 lentelė. Informacija, kuri būtina logistikos specialistui oro uoste.....	43
2.11 lentelė. Logistikos specialistų funkcijos oro uoste.....	44
2.12 lentelė. Vadybinių funkcijų reikšmė .....	45
2.13 lentelė. Logistikos specialisto funkcijų atlikimo vertinimo kriterijai .....	45
2.14 lentelė. Logistikos specialistui reikalingas išsilavinimas .....	46
2.15 lentelė. Asmeninės logistikos specialistui reikalingos sąvybės .....	47
2.16 lentelė. Dalykinės logistikos specialisto kompetencijos .....	48
2.17 lentelė. Patarimai logistikos specialistams .....	48

## PAVEIKSLAI

1 pav. Oro uostų siūlomos paslaugos.....	17
2 pav. Logistikos specialisto funkcijos oro uoste .....	20
3 pav. Logistikos specialisto oro uoste kompetencijų struktūra.....	24
4 pav. Logistikos specialisto funkcijos ir kompetencijos.....	26
5 pav. Empirinio tyrimo etapai .....	32
6 pav. Logistikos specialisto funkcijos ir kompetencijos pagal empirinę darbo dalį .....	50

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. LOGISTIKOS SPECIALISTO ORO UOSTE FUNKCIJŲ IR KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI .....	10
1.1. Oro uosto logistikos ypatumai.....	10
1.2. Bendrosios oro uostų charakteristikos ir klasifikacijos .....	13
1.2.1. Logistikos paslaugos oro uoste .....	16
1.3. Logistikos specialisto funkcijos ir kompetencijos.....	18
1.3.1. Logistikos specialisto funkcijos .....	18
1.3.2. Logistikos specialisto kompetencijos .....	22
2. LOGISTIKOS SPECIALISTO ORO UOSTE FUNKCIJŲ IR KOMPETENCIJŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI .....	28
2.1. Tyrimo metodologija .....	28
2.2. SĮ „Šiaulių oro uosto“ pristatymas .....	32
2.2.1. Logistikos specialisto funkcijos oro uoste: SĮ „Šiaulių oro uosto“ aerodromo ir UAB „Rikusta“ teikiamų paslaugų analizės rezultatai .....	33
2.3. Logistikos specialisto parengimas dirbti oro uoste: mokymo programų analizės rezultatai ..	35
2.4. Logistikos specialisto oro uoste praktinė veikla: interviu rezultatų analizė.....	37
2.4.1. Darbo oro uoste privalumai .....	37
2.4.2. Logistikos specialisto darbo vieta oro uoste.....	39
2.4.3. Logistikos specialisto funkcijos oro uoste.....	41
2.4.4. Logistikos specialistui oro uoste reikalingos kompetencijos .....	43
2.4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija .....	45
IŠVADOS .....	48
REKOMENDACIJOS .....	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	51
PRIEDAI.....	55
1 priedas Formalaus mokymo įstaigos .....	56
2 priedas Neformalaus mokymo įstaigos.....	57
3 priedas SĮ „Šiaulių oro uosto“ darbuotojų pareigos .....	58

## IVADAS

Šiuolaikinių įmonių pagrindinis tikslas nebėra tik pelnas. Nuolat stiprėjančioje konkurencinėje aplinkoje įmonės priverstos ieškoti naujų būdų, kaip vis kokybiškiau patenkinti klientų poreikius. Yra stengiamasi pasiūlyti klientams racionaliausią kainą, kokybiškus gaminius ir paslaugas, greitesnį pristatymo būdą, t.y. dirbti efektyviai. Verslo efektyvumas priklauso nuo gebėjimo siekti geriausių veiklos rezultatų, vertės klientui suteikimo ir sėkmingo konkuravimo rinkoje (Keršienė, 2009).

**Temos naujumas.** Įmonės, kurios geba dirbti efektyviai, paslaugas suteikia greitai ir kokybiškai už mažiausią galimą kainą. Gebėjimas greitai atlikti paslaugas ar pristatyti krovinius labai svarbus, dėl pasaulį apėmusio globalizacijos proceso. Tik oro transportu greičiausiai ir patiriant mažiausius nuostolius, įmonės gali eksportuoti ir importuoti brangiai kainuojančius, šviežius, subtropinėse šalyse augančius vaisius ir daržoves, skintas gėlės, įvairią programinę įrangą ir pan. Todėl oro uostų pramonė turi didelį augimo potencialą ir beveik nekonkuruoja su kitomis transporto rūšimis (Graham, 2008).

Oro transporto temą plačiai analizuoja Sales (2013), Norin (2012), Brathen, Halpern (2012) ir kiti. Svarbu pažymėti, kad mokslininkai, tokie kaip: Sales (2013), Gössling ir Upham, (2009) krovinių gabenimą oru įvardija kaip greičiausią ir saugiausią transportavimo būdą. Anot Button (2008), Gössling ir Upham (2009), oro transportas skatina tarptautinį bendradarbiavimą, sukuria ekonominę, socialinę ir politinę naudą ne vienos valstybės teritorijoje. Burnson (2013) teigia, kad oro logistikos paslaugomis užsiimančios įmonės yra išskirtinės, joms reikia gerai išsilavinusių darbuotojų, galinčių tapti ateities lyderiais ir inovatoriais. Taip pat pastebėta, kad trūksta empirinių tyrimų, susijusių su logistikos specialistų veiklomis oro uoste.

Šiuo metu Lietuvoje yra keturi tarptautiniai oro uostai: Vilniaus, Kauno, Palangos ir Šiaulių. Didžiausia krovinių gabenimo plėtra 2011 – 2013 metais fiksuojama Šiaulių oro uoste. Lietuvos statistikos departamento duomenimis Šiaulių oro uoste 2010 m. pakrauta ir iškrauta krovinių bei pašto – 2148 t., 2011 m. 3221 t., 2012 m. 5040 t. 2013 m. apie 5500 t. (Veiklos rodikliai, 2014). Kituose oro uostuose krovinių kiekis didėjo tik nežymiai (Vilniaus oro uostas) arba mažėjo (Kauno ir Palangos oro uostai) (Lietuvos Statistikos metraštis, 2013).

**Temos aktualumas.** Baigiamojo darbo tema aktuali SĮ „Šiaulių oro uostui“, nes pagal gautus tyrimo duomenis gali būti rengiama logistikos specialisto oro uoste pareiginė instrukcija. Tema gali būti aktuali Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studijų programų rengėjams, nes ateityje bendradarbiaujant su SĮ „Šiaulių oro uostas“ Verslo administravimo studijų programos Logistikos specializacija gali būti papildoma studijų dalykais, susijusiais su logistikos procesais oro uostuose. Baigiamojo darbo autorei, kuri SĮ „Šiaulių oro uostas“ atliko praktiką ir jos metu

susipažino su logistikos sistema oro uoste, darbuotojų funkcijomis bei atliko skirtas praktikos užduotis, iš kurių viena – nustatyti logistikos specialisto oro uoste funkcijas ir kompetencijas.

**Darbo problema** formuojama šiais klausimais: Kokie yra logistikos sistemos ypatumai krovinių pervežimo paslaugas teikiančiame oro uoste? Kokios yra logistikos specialisto funkcijos oro uoste? Kokios kompetencijos yra reikalingos tinkamai realizuoti logistikos specialistui deleguotas funkcijas?

**Darbo tikslas** – remiantis teoriniais logistikos sistemų aspektais, nustatyti logistikos specialisto, kuris dirba oro uoste, funkcijas ir kompetencijas.

**Tyrimo objektas** – logistikos specialisto, dirbančio oro uoste, funkcijos ir kompetencijos.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti logistikos sistemos oro uoste charakteristikas.
2. Nustatyti logistikos specialisto funkcijas ir reikalingas kompetencijas oro uoste.
3. Įvertinti švietimo paslaugas teikiančių įstaigų oro uosto specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programas, logistikos specialisto oro uoste kompetencijų plėtotės atžvilgiu.
4. Sudaryti logistikos specialisto funkcijoms oro uoste atlikti reikalingą kompetencijų struktūrą.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė; dokumentų analizė; pusiau struktūrizuotas interviu; apklausos metu gautų duomenų turinio (*content*) analizė ir interpretacija.

**Tyrimo organizavimas.** Atlikta SI „Šiaulių oro uosto“ aerodromo vadovo ir UAB „Rikusta“ teikiamų paslaugų analizė, siekiant nustatyti, kokias veiklas Šiaulių oro uoste galėtų vykdyti logistikos specialistas. Taip pat atlikta švietimo paslaugas teikiančių įstaigų studijų programų analizė, išskiriant logistikos specialistui reikalingas kompetencijas. 2014 m. balandžio – gegužės mėn. organizuotas pusiau struktūrizuotas interviu. Apklausti informantai, kurie dirba oro transporto srityje, siekiant nustatyti logistikos specialisto oro uoste funkcijas ir reikalingas kompetencijas.

**Tyrimo reikšmingumas ir sklaida.** Su gautais tyrimo rezultatais supažindinti SI „Šiaulių oro uostas“ direktorius ir padalinių vadovai. Iš SI „Šiaulių oro uosto“ gautas atsiliepimas apie bakalauro baigiamąjį darbą.

**Darbo struktūra.** Bakalauro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Teorinėje darbo dalyje atskleidžiama oro transporto reikšmė, logistikos specialistų funkcijos ir kompetencijos. Empirinę darbo dalį sudaro tyrimo instrumento pagrindimas ir gautų rezultatų analizė bei išvados. Šiame bakalauro darbe naudoti 54 literatūros šaltiniai, iš jų 24 užsienio kalba.

# 1. LOGISTIKOS SPECIALISTO ORO UOSTE FUNKCIJŲ IR KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Oro uosto logistikos ypatumai

Šiame skyriuje analizuojama logistikos reikšmė verslui, oro transporto ypatumai, aptariami krovinių, kurie dažniausiai gabenami oro transportu, tipai.

Pagal R. Palšaitį (2011, p. 9) *logistikos veikla – tai dviejų ar daugiau veiklos sričių, kurių tikslai yra užtikrinti žaliavų ir materialinių išteklių bei produkcijos planavimą, gamybą, kontrolę ir efektyvų judėjimą iš gamybos taško į vartojimo tašką, tarpusavio sąveika*. Norint tinkamai įvykdyti logistikos veiklą, būtina atsižvelgti į laiką, nes laikas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, galinčių išskirti įmonių siūlomą produkciją ar paslaugas iš konkurentų, kurie siūlo klientams panašias prekes ar paslaugas (Beniušienė, Tijūnaitienė, 2005). Tikėtina, kad mažesnis paslaugos tiekimo laikas pritrauks daugiau klientų.

Anot Garalio (2003) greitas prekių ir paslaugų pateikimas klientams gali tapti pagrindiniu veiksniu nulemiančiu paslaugos teikėjo pasirinkimą. Logistikos mokslo požiūriu *pardavėjas, pervežėjas ir pirkėjas yra linijiniu principu susijusios logistikos grandys (elementai), turinčios savo tikslą* (Norin, 2012). Kiekvienoje grandyje vyksta tam tikros logistinės operacijos, prasidedančios nuo informacijos apie gautą užsakymą apdorojimo, reikalingo kiekio gatavos produkcijos paruošimo pervežimui sandėliuose, pakrovimo, pervežimo, priėmimo, dokumentų sutvarkymo, iki atsiskaitymo už krovinį ir kitas reikalingas operacijas (Gargasas, Kavaliauskienė, 2008).

Greičiausiai krovins bus pristatytas naudojantis oro transporto vežėjų paslaugomis. Oro transportas brangiausia, tačiau saugiausia transporto priemonė kroviniams gabenti. Įvairiuose moksliniuose leidiniuose oro transporto privalumai ir trūkumai apibūdinami taip: (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė

### Oro transporto privalumai ir trūkumai

Autorius, metai	Privalumai	Trūkumai
Baublys. A, 2002	<ul style="list-style-type: none"><li>• Greitis.</li><li>• Paprastesnis įpakavimas.</li><li>• Įmonės sumažina išlaidas atsargoms.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dideli tarifai.</li><li>• Užlaikymo galimybė dėl prastų oro sąlygų.</li><li>• Ribojimai kroviniams.</li></ul>
Beischel. M, 2005	<ul style="list-style-type: none"><li>• Greitis.</li><li>• Gabenamos skubios siuntos.</li><li>• Puikus transportavimo būdas, kai šalis skiria vandenynas ar jūra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aukštos transportavimo kainos.</li><li>• Gabenamos mažo svorio prekės.</li></ul>
Button. K, 2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagrindiniu privalumu laikoma galimybė sustiprinti ekonominius, politinius ir socialinius procesus.</li></ul>	

Lentelės tęsinys 9 psl.

1.1 lentelės tęsinys.

<b>Autorius, metai</b>	<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
Garalis. A, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportavimo greitis.</li> <li>• Transportavimo saugumas.</li> <li>• Reisių dažnumas.</li> <li>• Nedidelė krovinių pažeidžiamumo tikimybė.</li> <li>• Sumažinamos įpakavimo ir draudimo išlaidos.</li> </ul>	
Gössling.S ir Upham. P, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stiprinamas pasaulio ekonomikos vystymasis ir tarptautinis bendradarbiavimas.</li> <li>• Gali būti eksportuojami gyvi gyvūnai; skintos gėlės; greitai gendantys produktai.</li> </ul>	
Minalga.R, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patikimumas dėl skrydžių dažnumo.</li> <li>• Saugumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažas įkrovumas.</li> <li>• Didžiausi įkainiai, palyginus su kitomis transporto rūšimis.</li> </ul>
Palšaitis. P, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportuojami didelės vertės gaminiai.</li> <li>• Greitas pristatymas iš vieno oro uosto į kitą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priklausomumas nuo meteorologinių sąlygų.</li> <li>• Galimas delsimas iškraunant ar pakraunant krovinius.</li> <li>• Didelė transportavimo kaina.</li> </ul>
Sales.M, 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prekės vertinamos pagal vertę, bet ne apimtį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taikomi apribojimai dirbti visą parą.</li> </ul>
Urbonas. J.A, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greitis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedidelė krovinių apimtis.</li> <li>• Aukštos kainos.</li> <li>• Srautas orientuotas į aptarnavimo centrus.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Baublį, 2002.; Beischel, 2005.; Button, 2008.; Garalį, 2003.; Gössling ir Upham, 2009.; Minalgą, 2004.; Palšaitį, 2011.; Sales, 2013.; Urboną, 2005.

Remiantis mokslininkais, galima teigti, kad oro transportas yra greičiausias ir saugiausias krovinių transportavimo būdas. Tai tinkamiausia transporto priemonių rūšis, kai krovinių gavėjui reikia pristatyti skubiai arba tarp šalių yra dideli atstumai. Pagrindiniu oro transportu trūkumu laikoma didelė transportavimo kaina. Palyginus su kitomis transporto rūšimis, tai brangiausia krovinių gabenimo priemonė. Trūkumais taip pat gali būti – priklausomumas nuo meteorologinių sąlygų ir oro uostų darbo laiko apribojimai.

Aptarus oro logistikos privalumus ir trūkumus, reikalinga įvardinti krovinių tipus, kurie dažniausiai yra gabenami oro transportu.

Pagal „Air cargo logistics strategy paper“ (2013) oru gabenami kroviniai skirstomi į keturias stambias grupes: *didelės vertės produktus, greito pardavimo arba „karštus“ produktus; greitai „senstančius“ ir kritinius produktus*. Sales (2013) ir Minalga (2004) nurodo dar vieną papildomą grupę – *gyvus gyvūnus*. Detali informacija apie krovinių tipus ir gabenamų produktų pavyzdžius pateikiama 1.2 lentelėje.

### Krovinių tipai

<b>Krovinių Kategorija</b>	<b>Transportuojamų krovinių pavyzdžiai</b>	<b>Transportavimo kryptis</b>
Didelės vertės produktai	Brangūs, tačiau nedidelės apimtys kroviniai (pvz.: juvelyriniai dirbiniai).	Į visas pasaulio šalis.
Greito pardavimo arba „karšti“ produktai	Naujausios dizainerių kolekcijos, žaislai, elektroninės prekės, skintos gėlės ir egzotiniai vaisiai.	Į visas pasaulio šalis.
Greitai „senstantys“ produktai	Naujausio modelio kompiuteriai, mobilieji telefonai, programinė įranga, kino filmai ir serialai, laikraščiai, pašto siuntos, atsarginės detalės ir pan.	Į visas pasaulio šalis.
Kritiniai produktai	Medicininiai preparatai, technika, maisto gaminiai, geriamas vanduo ir kitos būtinos priemonės pagalbai suteikti.	Karo lauko zonos, stichinių nelaimių teritorijos.
Gyvi gyvūnai	Zoologijos sodų gyvūnai, žemės ūkio galvijai, arklių šeimos gyvūnai, gyvūnai naudojami laboratoriniams eksperimentams.	Į visas pasaulio šalis.

Šaltinis: sudaryta pagal „Air cargo logistics strategy paper“, 2013.; Minalga, 2004.; Sales, 2013.

Apibendrinant galima teigti, kad oro transportu dažniausiai gabenami didelės komercinės vertės gaminiai. Šios prekės vartotojus turi pasiekti per trumpesnę laiką, nes dėl kintančių technologijų prekės gali „pasenti“ ir vartotojas rinksis rinkoje pasirodžiusius naujesnius produktus. Oro transportas dažniausiai pasirenkamas, kai reikia pristatyti krovinius į karo zonas, stichinių nelaimių nusiaubtas teritorijas (Air cargo logistics..., 2013).

Tokios prekės kaip skintos gėlės, subtropiniai vaisiai ir gyvi gyvūnai reikalauja ypatingo dėmesio ir priežiūros. Skintos gėlės ir gabenami vaisiai yra jautrūs temperatūriniam aplinkos pokyčiams, neturint tinkamos įrangos (pvz.: konteinerių) produkcija gali sugesti (Burges, 2012). Gyvūnų pervežimas orlaiviais sudėtingas procesas, nes gyvūnai netoleruoja ilgų kelionių ir patiria stresą, jie transporto priemonėje turi praleisti kuo mažiau laiko. Oro linijų bendrovės, kurios veža gyvūnus, turi suteikti jiems tinkamus tvartus ir narvus bei garantuoti saugumą orlaivyje. Tokiu atveju gyvūnai greičiau atsigauna po kelionės, jaučia mažesnę neigiamą poveikį (Sales, 2013).

*Apibendrinant galima teigti, kad oro transportas – saugiausia, greičiausia ir patikimiausia transporto rūšis kroviniams gabenti. Pagrindiniais oro transporto trūkumais laikoma aukšta transportavimo kaina, priklausomumas nuo oro sąlygų ir oro uostų darbo laiko apribojimai. Dėl šių priežasčių pailgėja krovinio pristatymo laikas, o tai nenaudinga pardavėjui.*

*Oru transportuojami didelės vertės gaminiai, kurie vartotojus turi pasiekti per kuo trumpesnę laiką. Gabenami kroviniai skirstomi į penkias pagrindines kategorijas, nuo greitai gendančių iki skubiai reikalingų produktų. Gabenant krovinius oro transportu sustiprinamas valstybių bendradarbiavimas, kuriama socialinė, ekonominė ir politinė nauda.*

Oro uostų tipai, jų teritorijos dalys, teikiamos paslaugos aptariamos kitame darbo skyriuje.

## **1.2. Bendrosios oro uostų charakteristikos ir klasifikacijos**

Šiame skyriuje aptariamos oro uostų charakteristikos, pagrindinės oro uostų teritorijos dalys siekiant nustatyti, kuriose oro uosto teritorijos dalyse vyksta logistikos procesai.

Kai kuriais atvejais tik oro transportu galima pasiekti sunkiai prieinamus rajonus ar gyvenvietes, todėl oro uostas dažnai yra valstybinės reikšmės objektas, kuris užima svarbią vietą oro transporto pramonėje ir padeda skatinti vietos plėtrą (Graham, 2008). Sales (2013) teigia, kad oro uostai yra **keleiviniai**, skirti keleiviams skraidinti, arba **kroviniai**, skirti kroviniams ir paštui gabenti. Daugumos šiuolaikinių oro uostų veikla apima ir keleivių ir krovinių gabenimą.

Pasaulyje oro uostai tradiciškai yra valdomi centrinės (valstybinis oro uostas) arba vietinės (savivaldybės oro uostas) valdžios. Tačiau gali būti valdomi ir privačių asmenų (Gössling ir Upham, 2009). Christauskas, Skerys (2008) teigia, kad oro uostai gali būti *baziniai* (juose laikomi oro linijų lėktuvai), *atsarginiai* (vienokio ar kitokio tipo lėktuvai aptarnaujami kartais arba lėktuvui nutūpus nenumatyta) ir *galiniai* (oro uostai viename ar kitame oro linijos gale arba tarpinis, t.y. tarpiniame oro linijos maršrute). Bråthen, Halpers (2012) oro uostus skirsto į tarptautinius ir vietinius.

Remiantis Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymu (Žin., 2000, Nr. 94-2918) **Tarptautinis oro uostas** – oro uostas, į kurį atskrenda ir išskrenda tarptautinius skrydžius atliekantys lėktuvai. Tokio tipo oro uoste suteikiamos pasienio, muitinės, medicininio karantino, higieninės kontrolės ir kitos procedūros. Tarptautiniams oro uostams yra keliami papildomi Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO) reikalavimai.

**Vietinis oro uostas** – tai paprastai oro uostai, kurie priima lėktuvus, atliekančius vietinius skrydžius tarp miestų (Christauskas, Skerys, 2008 p.26).

Kiekvienas oro uostas dalijamas į keletą pagrindinių dalių, kurios kartu sudaro oro uosto infrastruktūrą. *Oro uosto infrastruktūra – tai infrastruktūra ir įranga, kurią naudodamas oro uosto valdytojas teikia oro uosto paslaugas oro transporto bendrovėms ir įvairiems paslaugų teikėjams.* Jai priskiriami kilimo ir tūpimo takai, terminalai, peronai, riedėjimo takai, centralizuota antžeminių paslaugų infrastruktūra ir visa kita infrastruktūra, kuri tiesiogiai naudojama oro uosto paslaugoms teikti (Komisijos komunikatas, 2013).

Graham (2008) pagrindine oro uosto teritorijos dalimi įvardija **aerodromą**. Jis skirtas lėktuvams atskristi, išskristi, judėti. Šioje teritorijoje lėktuvai saugomi, prižiūrimi, teikiama techninė pagalba. Aerodromai yra skirstomi pagal trukmę t.y. *nuolatiniai* (skirti naudoti reguliariai, užregistruoti nustatyta tvarka ir turintys registracijos liudijimą) ir *laikini* (paruošti skrydžiams tik tam tikram ribotam laikui).

Aerodromai dar skirstomi pagal veikimo laiką *j: veikiančius ištisą parą* (aprūpinti priemonėmis, būtinomis saugiai ir reguliariai lėktuvų eksploatacijai užtikrinti bet kurio paros metu) ir *dieninius* (skirti skrydžiams tik šviesiuoju paros metu) (Christauskas, Skerys, 2008).

Anot Ashford, Mumayiz, Wright (2011), svarbiausia aerodromo dalimi laikomas *kilimo – tūpimo takas (toliau KTT)*. Aerodromų kilimo ir tūpimo takai gali būti skirstomi pagal dvi kategorijas. Kategoriją sudaro du elementai – kategorijos skaičius (1;2;3;4) ir kategorijos raidė (A;B;C;D;E;F). Kategorijos skaičius nustatomas pagal kilimo – tūpimo tako ilgį standartinėmis sąlygomis, o kategorijos raidė pagal sparnų moją ir atstumą tarp pagrindinės važiuoklės išorinių ratų metrais. KTT kategorijos svarbios oro uostams, nes tada jie gali priimti ir aptarnauti didesnius orlaivius.

Christauskas, Skerys (2008, p. 32) nurodo dar tris svarbias oro uosto teritorijos dalis:

- *Teritoriją prie aerodromo* – tai prie aerodromo prieinanti vietovė, virš kurios manevruoja lėktuvai oro erdvėje;
- *Tarnybinę techninę teritoriją (toliau - TTT)* – tai tam tikra oro uosto žemės sklypo dalis, kurioje stovi pastatai ir statiniai, reikalingi keleiviams aptarnauti, kroviniams ir paštui vežti, lėktuvų techniniai priežiūrai ir papildomoms specialiosioms reikmėms.
- *Atskiruosius statinius*, kurie užima dalį oro uosto žemės sklypo, skirto lėktuvų skrydžių valdymo objektams, radionavigacijai, valymo įrenginiams, degalų ir tepalų sandėliams.

Šiose oro uostų dalyse dirba skirtingi aukštos kvalifikacijos ir kompetencijų specialistai: *operatyvinės – kompleksinės pamainos viršininkai (OKPV)*, kurie paskirsto orlaiviams stovėjimo aikštes pagal orlaivių tipus ir veiklos pobūdį, palydi orlaivius iki KTT; *aerodromo tarnybos pamainos inžinierius ir aerodromo tarnybos specialistas* atlieka skrydžių lauko kasdieninį įvertinimą (patikrinamas KTT, perono dangų paviršiaus būklė, stovinčio vandens vietos, laikinos ir nuolatinės kliūtys skrydžių lauke ir oro prieigų zonose. Jų yra patikrinamos aerodromo vizualios priemonės, naftos produktų arba kitų skysčių nutekėjimo vietos, aptvaros būklė, paukščių ir laukinės gyvūnijos keliamas pavojus ir kt.).

*Kuro užpildymo operatorius* yra atsakingas už tinkamą orlaivio užpildymą degalais (pastatyti automobilį ne arčiau kaip 5 metrai nuo artimiausio orlaivio taško, pastatyti atramines kaladėles po ratais, užtikrinti pastovų užpylimo antgalio ir orlaivio įžeminimą); *technikos direktorius, autoūkio vyriausiasis mechanikas ir autoūkio budintys mechanikai* – atsakingi už saugų eismą aerodrome ir aerodromo taisyklių laikymąsi ištisą parą; *aviacinio saugumo direktorius ir specialistai* atsako už aerodromo parengimą saugiems orlaivių skrydžiams (kontroliuoja pašalinių asmenų, gyvūnų ir daiktų patekimą į aerodromo teritoriją, vykdo transporto priemonių kontrolę judėjimo lauke ir kt.) (ŠOU aerodromo vadovas, 2013).

Išskiriama dar viena oro uostų teritorijos dalis – **terminalas**. Pasak Baublį, Vasiliausko (2001, p. 134) terminalas – tai „kompleksas įrenginių, išskirstytų pradiniam, galutiniame ar tarpiniame transporto punkte, užtikrinančių įvairių transporto priemonių bendradarbiavimą vežant krovinius, keleivius, bagažą“. Pagal šių autorių siūlomą apibrėžimą galima teigti, kad **pagrindinės logistikos paslaugos oro uoste yra atliekamos terminalo teritorijoje**. Autorių nuomone terminalas turi atlikti tris paskirtis:

- Garantuoti priėjimą prie transporto priemonių važiuojančių tam tikru keliu.
- Garantuoti, kad bus lengva pakeisti transporto priemones kelyje kitomis transporto priemonėmis.
- Palengvinti srautų susijungimą.

Visas terminalo paskirtis užtikrina terminale dirbantis *ekspeditorius t.y. logistikos specialistas, kurio pagrindinė užduotis pasirūpinti krovinio pristatymu iš siuntėjo į gavėjo sandėlį, kad krovinyms paskirties vietą pasiektų greičiau, saugiau ir optimalia kaina*. Sklandžiam krovinio gabenimui užtikrinti darbuotojas turi suderinti atskirų transporto rūšių gabenimo laiką, tinkamai parinkti krovos techniką, tarpinius krovinio perdavimo punktus (jūrų ir oro uostai, krovinių ir konteinerių terminalai, sandėliai), laiku pasirūpinti transporto priemonėmis ir paruošti krovinių lydimočius dokumentus (Minalga, 2004).

Atlikus teorinės medžiagos apie oro uostų dalis analizę galima teigti, kad logistikos veikla iš esmės vyksta trijose oro uosto teritorijos dalyse (žr. 1.3 lentelę).

1.3 lentelė

### Logistinė veikla oro uoste

Oro uosto teritorijos, kuriose vyksta logistikos procesai		
AERODROMO TERITORIJA	TARNYBINĖ TECHNINĖ TERITORIJA (TTT)	TERMINALAS
KTT pajėgumas, dėl kurių galima priimti didesnius orlaivius.	Pastatai ir statiniai reikalingi tinkamam lėktuvų ir keleivių aptarnavimui.	Atliekamos pagrindinės logistikos veiklos.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Baublį, Vasiliauską, 2001; Christautas, Skerys, 2008; Graham, 2008.

Tinkamam logistinės veiklos vykdymui svarbūs aerodrome esančio kilimo – tūpimo tako pajėgumai, nes nuo jų priklauso kokio tipo orlaiviai galės būti priimti ir tinkamai aptarnauti (pvz.: atlikti lėktuvų priežiūros darbai; tinkamas pakrovimas/iškrovimas; lėktuvo palyda; saugojimas) oro uosto darbuotojų. Logistikos specialistas turėdamas informaciją apie KTT galės tai panaudoti teigdamas informaciją klientams pvz.: kokie orlaiviai gali leisti, kokie leidimai būtini, per kiek laiko orlaivis gali būti aptarnaujamas, kiek tai kainuos, kokios kitos paslaugos gali būti teikiamos.

TTT oro uosto dalis logistikai svarbi dėl joje esančių pastatų ir statinių bei turimos įrangos. Įrangos ir technikos pagalba personalas gali tinkamai aptarnauti klientus, pakrauti ir iškrauti krovinius bei paštą į/iš orlaivių, vykdyti lėktuvų priežiūrą, teikti papildomas paslaugas. Logistikos

specialistas gali planuoti tinkamą orlaivio iškrovimą turima technika arba rankiniu būdu, organizuoti darbuotojų darbą ir kartu su kitais oro uosto darbuotojais užtikrinti kokybišką krovinio pakrovimą/iškrovimą.

*Iš esmės transporto terminale vyksta pagrindinės logistikos operacijos: prekių iškrovimas iš transporto priemonių, sandėliavimas, grupavimas, skirstymas pagal vežimo kryptis, pakavimas stambesniais transportavimo vienetais, tiesioginis perkrovimas iš vienos transporto priemonės į kitą, krovinių pakrovimas į transporto priemones iš sandėlių. Kadangi terminalas yra pagrindinė logistikos specialisto oro uoste darbo vieta, tai specialistas pagal gautą užsakymą iš klientų turėtų organizuoti krovinių perkrovimą į kitas transporto priemones pagal tai, kaip krovinytis turi judėti toliau, jei būtina krovinius perpakuoti ir paruošti reikalingus dokumentus (krovinio vežimo paraiškos, muitinės dokumentai, prekių išvežimo dokumentai, krovinių lydintys dokumentai, tarpininkauti jei būtina krovinių apdrausti). Sudaryti krovinio sandėliavimo planus, jei klientas pageidauja prekes sandėliuoti arba saugoti ilgesnį laiką.*

*Apibendrinant galima teigti, kad oro uostai yra tarptautinės ir vietinės reikšmės, valdomi tiek valstybės, tiek ir privataus verslo. Oro uostai taip pat gali būti keleiviniai arba krovininiai. Oro uosto teritoriją sudaro penkios dalys, be kurių negalima atlikti paslaugų, kurios yra būtinos aptarnaujant keleivius ar krovinius. Nustatyta, kad logistikos veikla oro uoste yra vykdoma aerodrome, terminale ir techninėje tarnybinėje teritorijoje. Šiose dalyse atliekami svarbiausi lėktuvo priežiūros ir krovos darbai, siekiant palengvinti ir pagreitinti lėktuvo paruošimą, krovinio paruošimą gabenimui. Terminalo teritorijoje dirba logistikos specialistas, kuris organizuoja krovinių perkrovimo, perpakavimo, sandėliavimo, dokumentų paruošimo procesus ir kitas veiklas susijusias su krovinių gabenimu.*

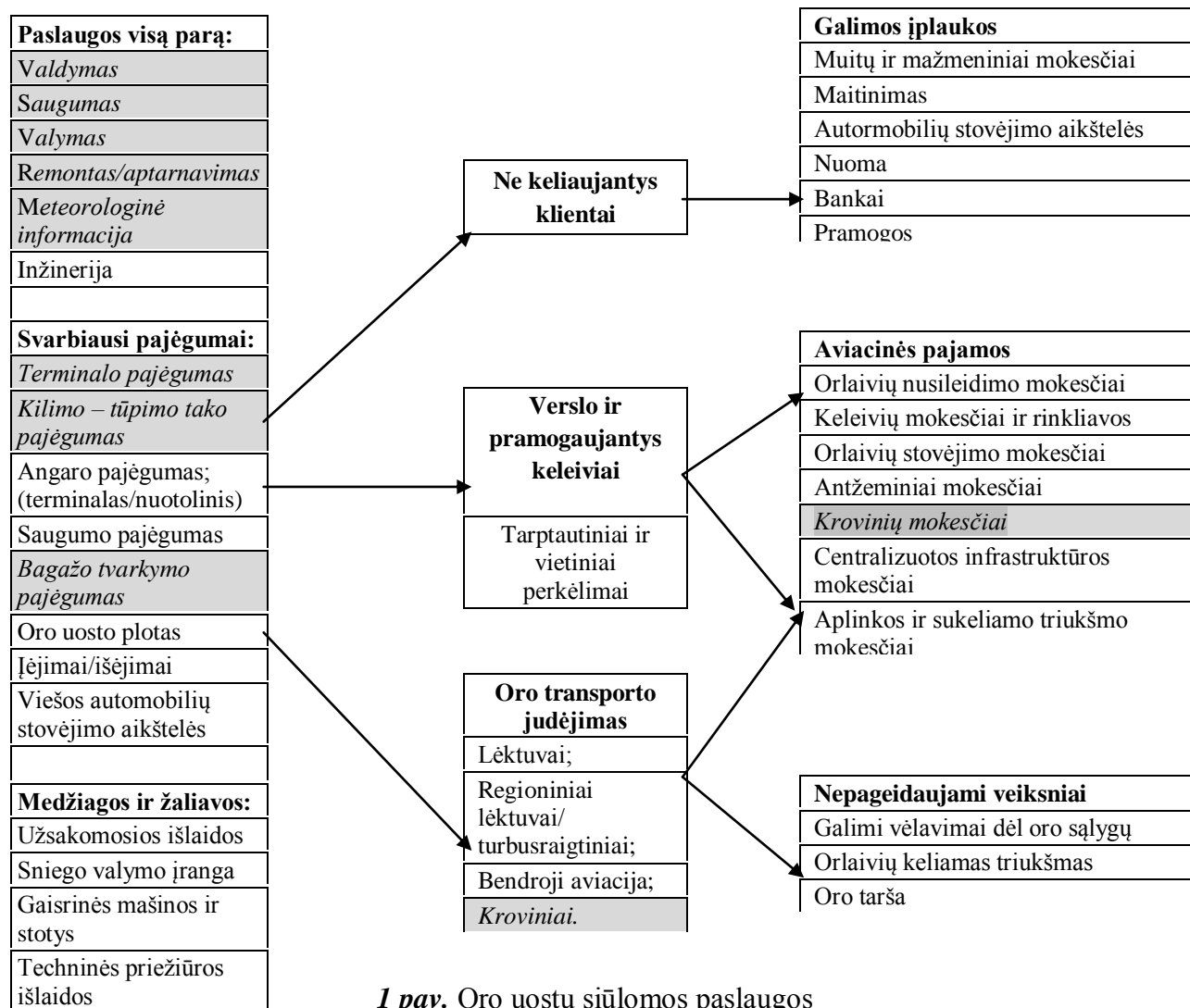
Siekiant tiksliau apibūdinti oro uoste teikiamas logistikos paslaugas kitame poskyryje analizuojamos logistikos paslaugos oro uoste.

### **1.2.1. Logistikos paslaugos oro uoste**

Poskyryje pateikiama informacija apie oro uostų teikiamas paslaugas, kad būtų galima nustatyti, kurias oro uostų paslaugas galima priskirti logistikos veiklai.

Norint nustatyti kokias logistikai priskiriamas paslaugas teikia oro uostai reikalinga atlikti oro uostų teikiamų paslaugų analizę. Europos Sąjungos komisijos komunikate (2013) *oro uosto paslaugos apibrėžiamos, kaip paslaugos susijusios su orlaivių priežiūra nuo nusileidimo iki pakilimo, keleivių aptarnavimu ir krovinių tvarkymu susijusios paslaugos, kurias oro transporto bendrovėms teikia oro uosto valdytojas ar bet kuri jo patronuojamoji įmonė, kad oro transporto bendrovės galėtų teikti oro susisiekimo paslaugas. Šiose gairėse „oro uostų paslaugos“ taip pat gali apimti antžeminių paslaugų infrastruktūrą.*

Betancor, O ir Rendeiro, R. (1999) ir Adler, Liebert ir kt. (2013) teigia, kad visą parą oro uostuose teikiamos lėktuvo priežiūros ir informacinės paslaugos, kad turimi pajėgumai ir reikalingos medžiagos ir žaliavos svarbios norint aptarnauti keliaujančius ir nekeliaujančius keleivius ar krovinius lėktuvus ir už tai gauti pajamas (žr. 1 pav).



**1 pav.** Oro uostų siūlomos paslaugos

Šaltinis: adaptuota pagal Betancor, O ir Rendeiro, R. (1999) ir Adler, Liebert ir kt. (2013).

Kadangi, pasak Šunskio (2010), logistika apima visus procesus susijusius su materialinių, finansinių ir informacijos judėjimu nuo tiekėjo iki vartotojo, todėl 1 pav. pilkai išskirtos paslaugos gali būti įvardijamos, kaip logistikos procesus užtikrinti padedančios paslaugos.

Logistikos paslaugų suteikimui oro uoste svarbu, kad darbuotojai pasirūpintų orlaivių valdymu, valymu, remontu/priežiūra, suteiktų meteorologinę informaciją. Jei oro uoste šios paslaugos nebus įvykdytos, tai orlaivis negalės pakilti, toliau skristi, pailgės skrydžio laikas ar negalės būti įvykdytas užsakymas, pvz.: krovinių iškrovimas arba pakrautas lėktuvas negalės pakilti dėl neatlikto remonto ar pan.

Logistikos paslaugų atlikimui svarbiausi yra terminalo, KTT ir saugumo bei bagažo tvarkymo pajėgumai. Kaip jau nustatyta anksčiau, terminale vykdomos pagrindinės logistikos veiklos: iškrovimas/pakrovimas; skirstymas ir pan. Dėl didesnių KTT pajėgumų oro uoste gali būti priimami ir aprūpinami įvairesni orlaiviai. Itin svarbu, kad KTT pajėgumai sutaptų su terminalo pajėgumais, nes tada klientai bus pilnai aptarnauti.

Informacija apie turimus pajėgumus turi būti lengvai randama klientui. Klientas turi žinoti, kokios rūšies kroviniai gali būti perkraunami terminale, koks krovinio kiekis bus tinkamai ir kokybiškai priimtas, taip pat turi turėti informaciją apie terminalo darbo laiką, taikomus apribojimus ir draudimus pagal prekių pobūdį. Turint informaciją apie KTT pajėgumus siuntėjas žinos, koks lėktuvas, koku paros metu gali leistis KTT, kokie leidimai būtini norint tupdyti lėktuvą. Taigi yra labai svarbus klientų ir oro uostų darbuotojų bendradarbiavimas. Už tinkamą paslaugų suteikimą terminale ir informacijos suteikimą apie KTT yra atsakingas logistikos specialistas.

Krovinio pristatymo patikimumą užtikrina oro uosto teritorijoje dirbantys aviacinio saugumo specialistai. Aviacinio saugumo personalo dėka oro uosto teritorijoje užtikrinama keleivių, orlaivio įgulų, antžeminio personalo, visuomenės, orlaivių ir oro uosto infrastruktūros apsauga, taip pat vyksta saugos užtikrinimas dėl neteisėtos veiklos ant žemės ir ore, kurios kelia pavojų civilinės aviacijos saugumui (Aviacijos įstatymas, 2000).

*Apibendrinant galima teigti, kad oro uostuose pirmiausiai teikiamos paslaugos, be kurių negalima vykdyti logistikai priskiriamų paslaugų, tai: tinkamas orlaivių valdymas, valymas, remonto/priežiūros suteikimas ir meteorologinės informacijos suteikimas. Įvardinti procesai užtikrina greitesnį orlaivio pakilimą ir orlaivio bei krovinio saugumą. Logistikos veiklos vykdymui svarbiausi yra KTT ir terminalo pajėgumai. Labai svarbu, kad tinkamam logistikos procesų vykdymui logistikos specialistas oro uoste bendradarbiautų su klientu ir teigtų visą reikalingą informaciją*

Kitame skyriuje pateikta informacija apie bendras logistikos specialistų funkcijas ir jų realizavimui reikalingas dalykines ir bendrąsias kompetencijas, nurodant kurios reikalingos dirbant būtent oro uoste.

### **1.3. Logistikos specialisto funkcijos ir kompetencijos**

#### **1.3.1. Logistikos specialisto funkcijos**

Daugumoje įmonių darbuotojai turi pareigines instrukcijas, kuriose nurodytos jų darbinės veiklos arba funkcijos ir atsakomybės. Susipažinęs su instrukcijomis darbuotojas žino, kokios yra jo funkcijos ir kaip privalo jas vykdyti. Pareiginės instrukcijos padeda išvengti nesklandumų ar konfliktų tarp darbuotojų dėl pareigų pasiskirstymo, funkcijų permetimo kitam darbuotojui ir pan. (Bagdanskis, 2005). Logistikos specialistas taip pat turi atlikti jam skirtas funkcijas.

Anot Mach, Carter, Slattery (2014) *logistikos valdymas yra išteklių valdymo grandinės dalis, kuri planuoja, organizuoja, valdo ir kontroliuoja logistikos procesus, susijusius su prekių judėjimu, kol kroviniai pasiekia vartotojus*. Pagal šį apibrėžimą galima teigti, kad logistikos specialistas vykdo planavimo, organizavimo, valdymo ir kontrolės funkcijas, pritaikydamas jų realizavimą specifiniam savo veiklos kontekstui (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė

### Pagrindinės vadybos funkcijų realizavimo charakteristikos

Funkcija	Funkcijos realizavimo charakteristika
Planavimas	Prioritetinių tikslų apibrėžimas ir jiems įgyvendinti racionalios veiksmų eigos nustatymas. Tai nėra vienkartinis veiksmas, tai nenutrūkstamas procesas, kuris atspindi supančios aplinkos pokyčius ir prisitaikymą prie jų.
Organizavimas	Darbo valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus. Organizavimo tikslas – nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą bei suteikti jam įgaliojimus.
Valdymas	Darbuotojų darbo rezultatų maksimizavimas siekiant organizacijos tikslų. Vadovaujantis asmuo privalo užtikrinti darbuotojų vieningumą, aiškų ir lankstų komunikacijos procesą.
Kontrolė	Silpnųjų ir klaidų identifikavimas dėl grįžtamojo ryšio siekiant, kad visi procesai organizacijoje vyktų pagal patvirtintus planus, procedūras, instrukcijas. Kontrolės tikslas įvertinti atliktą darbą, jeigu reikia koreguoti darbo procesą, siekiant užtikrinti, kad efektyviai ir ekonomiškai būtų įgyvendinti organizacijos tikslai.

Šaltinis: sudaryta pagal Šalčių, 2009.; Stoner, 2006.; Tamošiūną, 2013.

Vadybinių funkcijų išmanymas logistikos specialistui padės užtikrinti sklandų logistikos paslaugų vykdymą. Logistikos specialistas oro uoste turi atlikti toliau analizuojamas funkcijas.

Yoon, Kim, Sohn (2008) įvardija, kad logistikos specialistas oro uoste turi rūpintis: *tiekimo vadyba* (tai: orlaivių paruošimas; kokybės užtikrinimas; reagavimas į klientų poreikius); *priežiūros vadyba* (tai: prevencinės veiklos užtikrinimas dėl nesėkmių orlaiviuose, orlaivių priežiūros vadyba; pastangos reaguoti į klientų ir pilotų poreikius); *personalo vadyba* (tai: personalo papildymas darbuotojais, jei būtina daugiau darbuotojų, orlaivių aptarnavimui ir antžeminių paslaugų teikimui); *įranga ir įrenginių valdymu* (tai: tinkamas, efektyvus ir kokybiškas įrangos tiekimas orlaivių priežiūrai ir valdymui); *informacijos valdymu* (tai: informacijos gavimas ir suteikimas pilotams, antžeminiam personalui ir klientams); *orlaivių eksplotavimo vadyba* (tai: krovinių agentų paieška, procesų reikalingų tinkamam orlaivio eksplotavimui planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė).

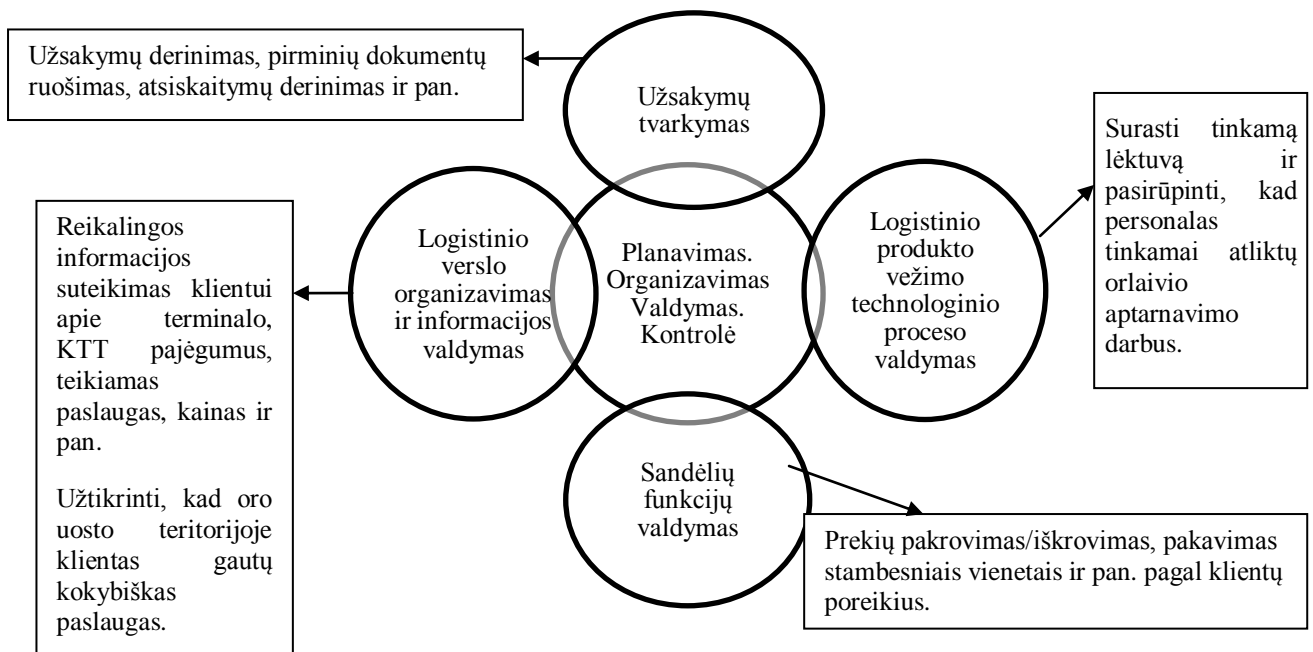
Lietuvoje 2008 m. Švietimo ir mokslo ministerija bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerija patvirtino „Logistikos vadybininko rengimo standartą“ pagal kurį nurodoma, kad logistikos vadybininkas rūpinasi keturiomis veiklos sritimis, tai: **logistinio verslo organizavimas ir informacijos valdymas; užsakymų tvarkymas; sandėliavimo funkcijų valdymas; logistinio produkto vežimo technologinio proceso valdymas** (Logistikos vadybininko rengimo standartas, 2008). Šias veiklas galima įvardinti, kaip bendrines tinkančias bet kokioje įmonėje dirbančiam

logistikos specialistui. Pagal vadybines, profesines ir bendras logistikos specialistų atliekamas funkcijas sudaryta tokia logistikos specialisto, dirbančio oro uoste, funkcijų vykdymo seka.

*Logistikos specialistas oro uoste gavęs užsakymą nugabenti krovinį bendrauja su užsakovu, derina ir sudaro sutartis. Po to planuoja krovinio gabenimą lėktuvu t.y. ieško tinkamo lėktuvo, krovinio gabenimo įrangos ir pan. Jis organizuoja krovinio pakavimą, pakrovimą į transporto priemones, parenka reikiamą įrangą kroviniui perkelti į lėktuvą.*

Taip pat logistikos specialistas teikia informaciją personalui, kuris rūpinasi, kad krovinsys saugiai ir nepažeistas būtų apdorojamas oro uosto teritorijoje. Ir dar logistikos specialistas kaip stebėtojas dalyvauja krovinio pakrovimo į orlaivius procese ir kartu su kitais darbuotojais kontroliuoja, kad užsakovas gautų kokybiškas oro uosto paslaugas.

Logistikos specialisto funkcijų sekai pavaizduoti sudarytas 2 pav. „Logistikos specialisto funkcijos oro uoste“.



**2 pav.** Logistikos specialisto funkcijos oro uoste

Šaltinis: sudaryta pagal Logistikos specialisto rengimo standartą ir Yoon, Kim, Sohn ,2008; Šalčių, 2009.; Stoner, 2006.; Tamošiūnų, 2013.

Paveiksle taip pat matyti, nuo kokių darbų vykdymo prasideda logistikos specialisto veikla ir kas turi būti padaryta, kad būtų užtikrintas kokybiškas krovinio aptarnavimas oro uosto teritorijoje. Iš esmės galima teigti, kad logistikos specialistas vykdo keturias bendrasias funkcijas (jas vaizduoja diagramos apskritimai), kurias skaidant galima įvardinti tik logistikos specialistui oro uoste būdingas veiklas (jas vaizduoja diagramos kvadratai).

2 pav. matyti, kaip tarpusavyje apsisungia bendrosios ir profesinės logistikos specialisto funkcijos oro uoste bei kodėl yra svarbios bendros vadybinės funkcijos sklandaus krovinio gabenimo proceso užtikrinumui.

**Kadangi oro uostas nėra įprasta organizacija, tai specialistas turi susipažinti su oro uostų veikla, teritorijos specifiniais bruožais, lėktuvų krovos darbais, lėktuvais gabenamų krovinių tipais, kad galėtų suteikti reikalingą informaciją klientams ir kolegoms. Tikėtina, kad logistikos specialistas daugiausia laiko praleis terminalo teritorijoje, bet turės išmanyti apie vykdomas orlaivių priežiūros operacijas, dirbančius darbuotojus ir pan., kad galėtų tinkamai organizuoti krovinio gabenimą.**

Nung Liao, Pei Kao (2014) teigia, kad atliekant klientų apklausas apie suteikiamas paslaugas gali būti projektuojama logistikos paslaugų sistema pagal kurią specialistai sužino, kokių paslaugų teikimu klientai yra patenkinti, o kurias paslaugas vertėtų pakeisti.

Logistikos specialisto darbas gali būti matuojamas, taigi ir charakterizuojamas pagal Betancor, O ir Rendeiro, R (1999), Liebert ir kt. (2013); Min – Meng Shuh Liang ir kt. (2010); Nung Liao, Pei Kao (2014) siūlomus logistikos *paslaugų teikimo kriterijus*, tokius kaip pristatymo vertės; žinių ir inovacijų vertės; paslaugų pridėtinės vertės; informacijos vertės ir veiklos patenkinimo vertės ir *klientų pasitenkinimo faktorius*, tokius kaip patikimumą; judrumą; pritaikymą ir lankstumą (žr. 1.5 lentelę).

1.5 lentelė

### **Paslaugų ir klientų pasitenkinimo vertinimo kriterijai**

<b>Paslaugų vertinimo kriterijai</b>	<b>Klientų pasitenkinimo faktoriai</b>
<b><i>Pristatymo vertė</i></b>	<b><i>Patikimumas</i></b>
Laiku ir greitai pristatyti kroviniai	Greito reagavimo sistema
Požiūris į klientus (skundai, pretenzijos susijusios su aptarnavimu)	Gebėjimas pilnai aptarnauti klientus
<b><i>Žinių ir inovacijų vertė</i></b>	Krovinio pristatymas laiku
Sukurtas pasaulinis oro krovinių tinklas	Informacinės sistemos saugumas
Konsultantų gebėjimai padėti tarptautinės prekybos, mokesčių ir rinkos klausimais	Paslaugų kokybė
Oro uostų sandėliai netoli vartotojų rinkos	<b><i>Judrumas</i></b>
Logistikos įmonių oro uoste darbuotojų požiūris ir gebėjimai	Vietos objektų lankstumas
Pakankamai sandėlių apsaugos ir draudimo	Realaus laiko oro transporto sistema
Klientų konfidencialumo saugojimas nuo kompiuterinių virusų ir įsilaužėlių	Tvarkymo ir priežiūros pajėgumai
Reklama susijusi su turimais produktais ir įranga teikiant paslaugas	Pavojingų krovinių tvarkymo pajėgumai

Lentelės tęsinys 22 psl.

<b>Paslaugų vertinimo kriterijai</b>	<b>Klientų pasitenkinimo faktoriai</b>
<b><i>Paslaugos pridėtinė vertė</i></b>	<b><i>Pritaikymas</i></b>
Oro tarnybos siūlomos individualios paslaugos klientams pagal krovinių tipus	Derėjimasis dėl individualių poreikių
Kompetentingas oro krovinių tvarkymas pakrovimo ir iškrovimo metu	Sandėlių operacijų saugumas ir apsauga
Kvalifikacijos ir licenzijas dirbti turintys darbuotojai	Dinaminių informacijos sistemų pajėgumas
Tinkamai tvarkyti pavojingas prekes pagal IATA reglamentą	Kainos elastingumas
<b><i>Informacijos vertė</i></b>	<b><i>Lankstumas</i></b>
Pilnas informacinės vertės sukūrimas	Pasaulinės tiekimo grandinės parama
Puikūs IT stebėjimo ir sekimo pajėgumai	Prisitaikymo gebėjimai prie įvairių tiekimo grandinės rinkų
<b><i>Veiklos patenkinimo vertė</i></b>	Nuoseklus transporto prieinamumas
Patenkinama oro transporto kainodara	Individualių paslaugų laipsnis ir gebėjimas susidoroti su pretenzijomis
Gebėjimai dera su klientų standartinio darbo procesais	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Betancor, O ir Rendeiro, R (1999), Liebert ir kt., 2013; Min – Meng Shuh Liang ir kt., 2010; Nung Liao, Pei Kao, 2014.

Taigi, galima teigti, kad logistikos specialistas vykdydamas tradicines vadybines funkcijas kartu turėtų užtikrinti, kad darbuotojai jiems pavestas užduotis įvykdytų pagal visus klientų reikalavimus. Tikėtina, kad jei bus tinkamai reaguojama į klientų išsakytus pageidavimus, pvz.: individualius poreikius teikiant paslaugas, klientai įvertins gautų paslaugų naudą ir tą patį oro uostą rinksis dar ne kartą.

*Apibendrinant galima teigti, kad specifinės oro uosto logistikos specialistų funkcijos yra: orlaivio ir kroviniui gabenti reikalingos įrangos paieška ir parinkimas, darbuotojų darbo organizavimas ir krovinio gabenimo proceso kontrolė. Logistikos specialistas turi gerai išmanyti tik oro uostų veiklai reikalingą informaciją: teritorijų išskirtinius bruožus, lėktuvo krovos darbus, krovinių tipus, kad galėtų visą informaciją pateikti klientui sudarydamas sutartis.*

Kitame skyriuje yra apibūdinama kompetencijos samprata, bendrųjų ir dalykinių kompetencijų rūšys, kad būtų galima nustatyti oro uosto logistikos specialisto funkcijoms realizuoti reikalingą kompetencijų struktūrą.

### **1.3.2. Logistikos specialisto kompetencijos**

Įmonės visų darbuotojų kompetencijos dažnai nulemia įmonės veiklos sėkmingumą, konkurencingumą, gebėjimą prisitaikyti prie supančios išorinės aplinkos. Todėl svarbu atkleisti, kaip suprantama kompetencija ir kuo svarbi jų struktūra darbuotojų specifinių funkcijų realizavimui.

Boyatzis (1982) požiūriu, *kompetencija – tai individo charakteristikos/savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.* Bulajeva ir kt. (2011)

kompetenciją apibūdina kaip dinamišką žinių, gebėjimų, vertybių derinį, kuris įgalina tinkamai atlikti veiklą. Paprastai kompetencijos skiriamos į dvi grupes: bendrąsias ir dalykines (Tikhomirova, Tikhomirov ir kt, 2011; Lokhoff, Wegewijs ir kt.2010).

Pagal Lokhoff, Wegewijs ir kitus (2010) **bendrosios kompetencijos** (angl. *generic competences*), tai kompetencijos, kurios pritaikomos įvairiuose veiklos kontekstuose. Bendrosios kompetencijos skirstomos į:

- *Instrumentines*, tai kompetencijos, kurios veikia kaip priemonė tikslui pasiekti. Tai profesinių kompetencijų derinys, reikalaujantis praktinių įgūdžių ir pažintinių gebėjimų (Sánchez ir Ruiz, 2008). Šios kompetencijos apima kognityvinius, metodinius, lingvistinius ir technologinius gebėjimus (Žiliukas, Šerpatauskas, 2010).
- *Tarpasmenines* – asmeninius gebėjimus, socialinius gebėjimus ir pan. (Žiliukas, Šerpatauskas, 2010). Tai kompetencijos, kurios reikalauja gebėjimo išreikšti savo jausmus ir suprasti kito asmens emocijas, kad būtų galima kartu dirbti. Tarpasmeninė kompetencija skatina socialinę sąveiką ir bendradarbiavimą (Sánchez ir Ruiz, 2008).
- *Sistemines* – su sistemomis susijusius gebėjimus ir įgūdžius (supratimo, žinių ir suvokimo derinimas). Sisteminiams kompetencijoms lavinti būtinos prieš tai įgytos instrumentinės ir tarpasmeninės kompetencijos (Žiliukas, Šerpatauskas, 2010).

**Dalykinės** kompetencijos (angl. *subject specific competences*) arba specialiosios profesinės, tai kompetencijos susijusios su konkrečia studijuojama dalykine sritimi (Bulajeva ir kt., 2011). Dalykinę kompetenciją sudaro specializuotos srities žinios, kitos šios srities žinios ir patirtis specifinėje srityje (Tubutienė, Bajarūnienė, 2008, p.374).

Jei asmuo yra įgyjęs bendrųjų ir dalykinių kompetencijų, tai dar nereiškia, kad jis dirbs efektyviai. Pasak Boterf (2010) kompetencijų turėjimas yra būtina, bet nepakankama kompetentingos veiklos sąlyga, kadangi turėti kompetencijų reiškia turėti šaltinių, tokių kaip žinios gebėjimai, mąstymo būdai, elgsenos nuostatai. Tačiau norint kompetentingai veikti būtina gebėti elgtis sėkmingai ir kompetentingai atitinkamoje situacijoje. Anot autoriaus, *kompetentinga veikla – tai rezultatyvios profesinės praktikos įgyvendinimas, visiškai mobilizuojant turimų šaltinių derinius veiklos srityje.*

Logistikos specialistui oro uoste kompetentingai dirbti t.y. užtikrinti produktyvų ir naudingą rezultato gavimą panaudojant turimus gebėjimus, turėtų padėti vadybinių, dalykinių ir bendrųjų kompetencijų bendra struktūra (Darškvienė ir kt., 2008).

**Vadybinės kompetencijos** apibrėžiamos asmens charakteristikomis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, požiūriais ir motyvais, akcentuojant individo charakteristikas/savybes, kurios priežastiniais ryšiais yra susijusios su efektyvesniu arba geresniu darbo atlikimu (Lepaitė ir kt., 2012). Vadybinė kompetencija gali būti vystoma arba įgyjama (Darškvienė ir kt, 2008). Pagal

Boyatzis (1982) vadybinės kompetencijos sudedamosiomis dalys yra *mokėjimas ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys* (žr. 1.6 lentelę).

1.6 lentelė

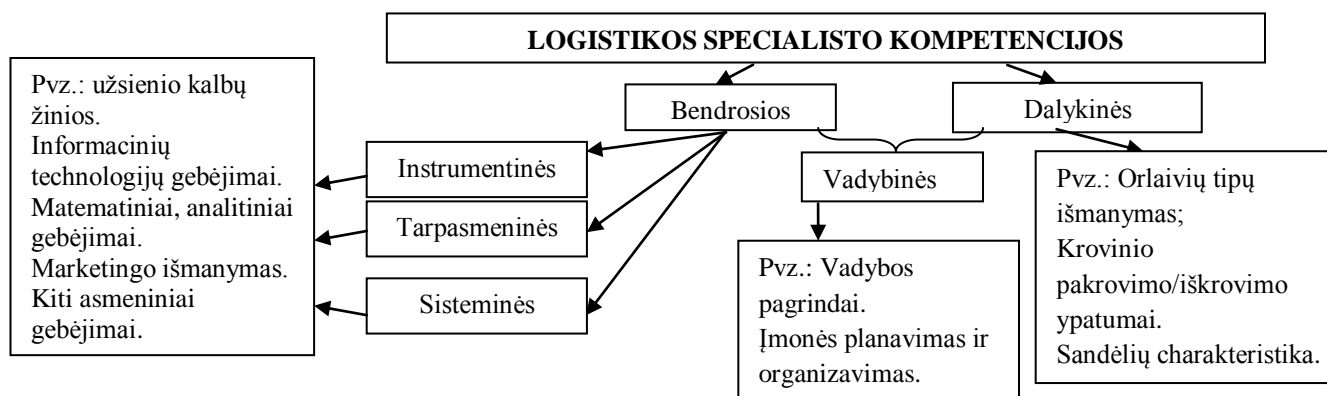
**R.E. Boyatzis požiūrio į vadybines kompetencijas suvestinė**

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Intelektualiojo potencialo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).</li> <li>• Suinteresuotumo įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai).</li> <li>• Diagnostinis koncepcijų taikymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).</li> <li>• Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo).</li> </ul>
Intelektualiojo potencialo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai).</li> <li>• Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai).</li> <li>• Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).</li> </ul>
Vadovavimas pavaldiniams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai).</li> <li>• Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).</li> <li>• Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai).</li> <li>• Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo).</li> </ul>
Dėmesys kitiems	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai).</li> <li>• Savikontrolė (charakterio savybė).</li> <li>• Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė).</li> </ul>
Specializuotos žinios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)</li> </ul>

Šaltinis: Lepaitė, Valuckienė, Balčiūnas, Damkuvienė, 2012, p. 31

R.E. Boyatzis (1982) nurodomos vadybinės kompetencijos turi tikti logistikos specialistui oro uoste, nes autorius kelia reikalavimus darbuotojams ir individualioms jų savybėms neatsižvelgiant į darbo vietos ypatumus, bet orientuojantis į patį darbuotoją ir jo įnašą.

Logistikos specialisto oro uoste kompetencijų struktūrai pavaizduoti ir turiniui atskleisti sudarytas 3 pav., kuriame pateikiami bendrųjų ir dalykinių kompetencijų pavyzdžiai, susiję su logistikos specialistui oro uoste skirtomis funkcijomis.



**3 pav.** Logistikos specialisto oro uoste kompetencijų struktūra

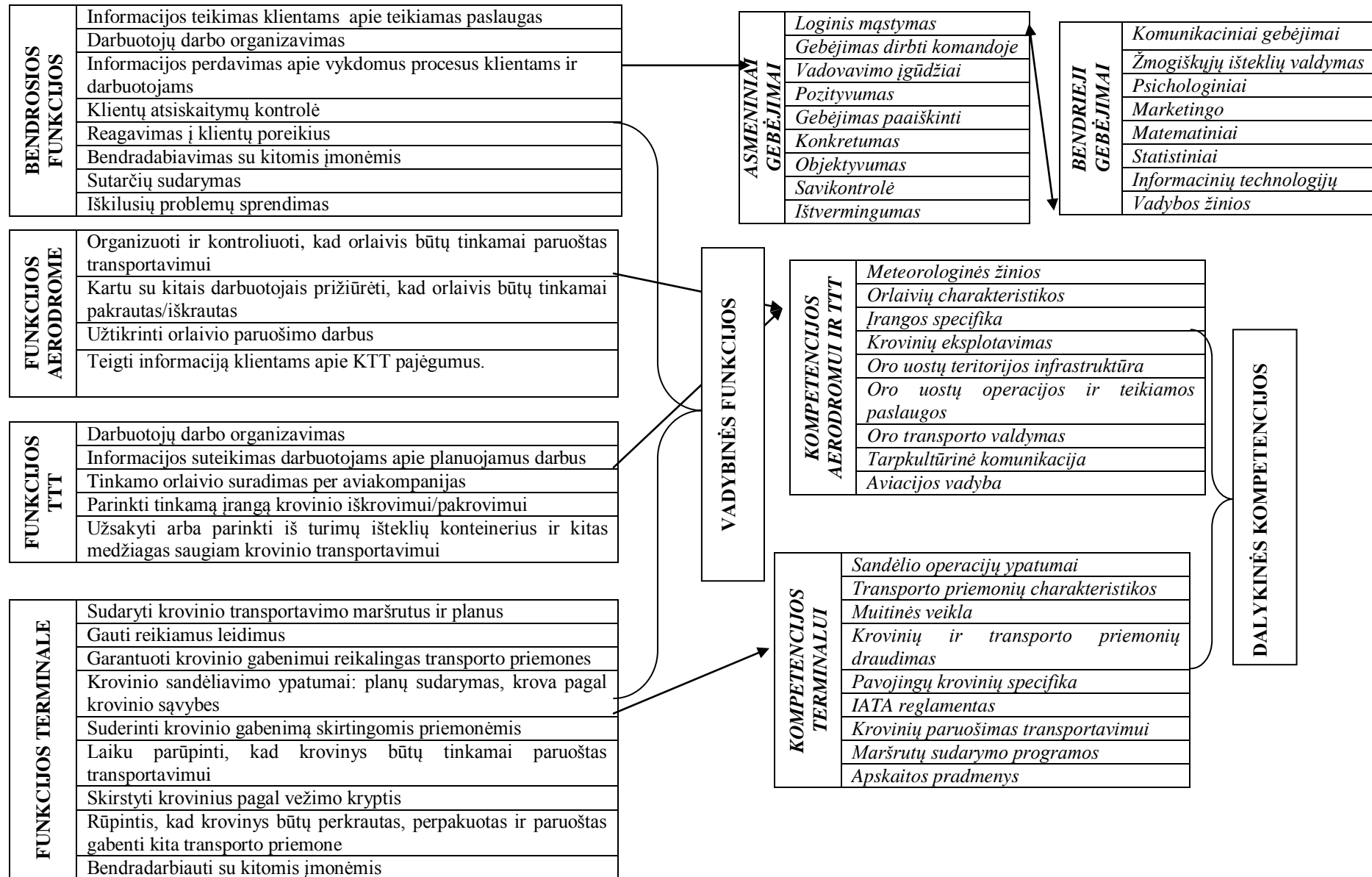
Šaltinis: adaptuota pagal Bulajeva ir kt., (2011); Lokhoff, Wegewijs ir kitus (2010); Sánchez ir Ruiz, (2008); Šerpatauską, (2010); Žegunienę (2013); Žiliuką, (2011).

Galima teigti, kad norėdamas dirbti oro uoste, logistikos specialistas turi turėti dalykinių ir bendrųjų kompetencijų. Dalykinės kompetencijos padės užtikinti, kad vykdomos logistikos specialisto profesinės funkcijos bus įvykdytos teisingai ir be klaidų, todėl specialistas turi gauti kompetencijų apie orlaivių ir krovinių tipus, krovinių gabenimo ypatumus įvairiomis transporto priemonėmis, sandėlio ypatumus ir pan., kad galėtų užtikrinti, jog vykdoma veikla klientas liks patenkintas.

Bendrosios kompetencijos tokios, kaip užsienio kalbos žinios, padės bendrauti ir suprasti klientus ir kolegas teikiant ir norint gauti informaciją apie vykdomus logistikos procesus oro uoste. Matematiniai gebėjimai padės derantis dėl kainų ar individualių paslaugų teikimo ir sudarant sutartis su klientais. Informacinių technologijų išmanymas padės greičiau rasti, gauti ir perduoti informaciją. Marketingo išmanymas padės kuriant reklamos strategijas ir siūlant paslaugas klientams. Kitos bendrosios kompetencijos padės prisitaikyti darbinėje aplinkoje.

*Apibendrinant galima teigti, kad kompetencija, tai įgūdžiai ir gebėjimai, kurie padeda atlikti gautas užduotis ir pasiekti gerų rezultatų. Dažniausiai kompetencijos skiriamos į bendrąsias ir dalykines kompetencijas. Asmuo, norintis dirbti logistikos specialistu, turi turėti bendrųjų kompetencijų, kurios padės bendraujant su klientais ir darbovietės kolektyvu, orientuotis esamoje aplinkoje, ugdytų asmeninius gebėjimus. Specialisto dalykinės kompetencijos susidarys iš žinių apie oro uosto specifinius bruožus, orlaivių ir krovinių tipus, krovinių gabenimo lėktuvais ypatumus ir kitų veiklų. Efektyvesniam veiklos vykdymui įtakos turės vadybinių kompetencijų turėjimas.*

Šios išskirtos dalykinės ir bendrosios kompetencijos logistikos specialistui oro uoste padėtų siekti geriausio galimo rezultato, atliekant jam skirtas funkcijas. Logistikos specialisto funkcijos ir funkcijų realizavimui reikalinga kompetencijų struktūra pateikta 4 pav. (žr. 26 psl).



4 pav. Logistikos specialisto funkcijos ir kompetencijos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal teorinę darbo dalį.

\*\*\*

*Apibendrinant teorinę darbo dalį, galima teigti, kad:*

- *Oro transportas – saugiausia, greičiausia ir patikimiausia transporto rūšis kroviniams gabenti. Pagrindiniais oro transporto trūkumais laikoma aukšta transportavimo kaina, priklausomumas nuo oro sąlygų ir oro uostų darbo laiko apribojimai.*
- *Nustatyta, kad logistikos veikla oro uoste yra vykdoma aerodrome, terminale ir techninėje tarnybinėje teritorijoje. Šiose dalyse atliekami svarbiausi lėktuvo priežiūros ir krovos darbai, siekiant palengvinti ir pagreitinti lėktuvo paruošą, krovinio paruošimą gabenimui. Pagrindinės logistikos veiklos vyksta terminalo teritorijoje, ten turėtų būti ir logistikos specialisto darbo vieta.*
- *Specifinės tik oro uosto logistikos specialistų funkcijos yra: orlaivio ir kroviniui gabenti reikalingos įrangos parinkimas, technikos parinkimas, darbuotojų darbo organizavimas ir viso gabenimo proceso kontrolė.*
- *Logistikos specialistas turi gerai išmanyti tik oro uostų veiklai reikalingą informaciją: teritorijų išskirtinius bruožus, lėktuvo krovos darbus, krovinių tipus, kad galėtų visą informaciją pateikti klientui ir sudaryti sutartis, tai logistikos specialisto dalykinės kompetencijos.*
- *Oro uosto logistikos specialistui būtinos bendrosios kompetencijos, kurios padeda bendrauti su klientais ir kolegomis, tinkamai apdoroti užsakymus ir orientuotis jų supančioje aplinkoje.*

## **2. LOGISTIKOS SPECIALISTO ORO UOSTE FUNKCIJŲ IR KOMPETENCIJŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI**

Antroje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, įmonė, kurioje atliktas tyrimas, empirinio tyrimo, skirto įvertinti logistikos specialisto oro uoste funkcijas ir kompetencijas, rezultatai.

### **2.1. Tyrimo metodologija**

**Tyrimo strategija ir metodai.** Siekiant nustatyti logistikos specialisto funkcijas ir reikalingas kompetencijas pasirinkta *kokybinio tyrimo strategija*. Pagal Bitiną (2008) kokybinis tyrimas, tai socialinės patirties nagrinėjimo priemonė, kuri įgalina tyrėją plėtoti žinias apie tyrimo objektą ir apibūdinti socialinę realybę. Anot Tidikio (2003) kokybinio tyrimo metodika leidžia giliau pažvelgti į tiriamąjį objektą, gauti įvairesnės informacijos. Wilson (2003) teigia, kad geriausia kai kokybinis tyrimas vykdomas apklausiant nedidelį, bet kruopščiai atrinktų informantų skaičių, nes tada bus gaunama vertinga informacija, kurią bus galima panaudoti nustatant logistikos specialisto funkcijas ir kompetencijas dirbant oro uoste.

**Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti pagrindines logistikos specialistų funkcijas ir jų realizavimui reikalingas kompetencijas, remiantis oro uostų specialistų nuomone.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Parengti kokybinio tyrimo instrumentus.
2. Nustatyti tyrimo imtį.
3. Surinkti duomenis dokumentų turinio analizei.
4. Apdoroti gautą empirinio tyrimo medžiagą.
5. Interpretuoti tyrimo rezultatus.

**Tyrimo objektas** – logistikos specialisto funkcijos ir kompetencijos.

Logistikos specialisto oro uoste funkcijoms ir kompetencijoms nustatyti pasirinkti du kokybinio tyrimo metodai: *dokumentų turinio analizė ir pusiau struktūrizuotas interviu*. Anot Bitino (2008 psl. 230) **kokybinė turinio analizė** gali būti apibrėžta, kaip tekstų nagrinėjimas, kurį analizuojant gaunamos naujos mintys ir idėjos. Šis būdas tinka, nes atlikus iš dalies apriboto naudojimo įmonės dokumentų interpretaciją galima nustatyti veiklas, kurias atlieka logistikos specialistas oro uoste.

Antrajai tyrimo daliai vykdyti pasirinktas **pusiau struktūrizuotas interviu**, kuris bendrai yra skirtas žmonių nuomonei vertinti, jų samprotavimams, reakcijoms į tam tikrus socialinius reiškinius, įvykius atskleisti (Navickas, 2010). Šis metodas tinkamas todėl, kad Lietuvoje oro transportu užsiimančių įmonių nėra daug, yra labai ribotas asmenų dirbančių oro transporto srityje skaičius.

**Tyrimo instrumentai. Dokumentų analizės instrumento pagrindimas.** Siekiant įvardinti veiklas, kurias gali vykdyti logistikos specialistas SĮ „Šiaulių oro uosto“ ir UAB „Rikustos“ teritorijoje buvo sudaryta dokumentų analizės matrica, kurioje vėliau susisteminta informacija apie oro uoste vykdomas logistikos paslaugas siejant jas su teorine darbo dalimi. Anot Bitino (2008) matricos padeda susisteminti empirinę medžiagą sudarant esmines tyrimo medžiagos kategorijas ir subkategorijas. Matricos pavyzdys pateiktas 2.1 lentelėje.

**SĮ „Šiaulių oro uostas“ aerodromo vadovo ir UAB „Rikustos“ teikiamos logistikos paslaugos, matricos pavyzdys**

Oro uosto logistikos veiklos pagal teoriją (galėtum teorinės dalies puslapius surašyti kiekvienoje eilutėje)	SĮ „Šiaulių oro uostas“ ir UAB „Rikusta“ reglamentuotos veiklos	Galimos specialisto oro uoste	logistikos funkcijos
„Tarptautiniame oro uoste suteikiamos pasienio, muitinės, medicininio karantino, higieninės kontrolės ir kitos procedūros.“ (13 psl)	Passienio procedūros		

Naudojant matricos metodą pagal teorinėje darbo dalyje nustatytas dalykines ir bendrąsias kompetencijas (2 pav.) taip pat buvo atlikta mokymosi įstaigų, kuriose teikiamos formalus ir neformalus švietimo paslaugos oro uostų darbuotojams, analizė. Mokomųjų programų moduliai suskirstyti į dvi dalis: 1) moduliai, kurie ugdo specialistų dalykines (žinios apie logistiką ir oro uostų veiklos specifiką) 2) moduliai, ugdu bendrąsias kompetencijas (žr. 2.2 lentelę).

**Moduliai, kurios siūlo formalios ir neformalios mokymosi įstaigos, lentelės pavyzdys**

BEND- ROSIOS ŽINIOS	Bendrosios vadybos mokslo sritys	Studijų programose siūlomi moduliai	
		Anglų kalba	Žmogiškųjų išteklių vadyba
		Apskaita ir finansai	Marketingas
		Statistika	Matematika

**Interviu instrumento pagrindimas.** Siekiant nustatyti oro uosto logistikos specialistų funkcijas ir kompetencijas sudarytas pusiau struktūrizuoto interviu klausimų sąrašas.

Interviu numatyta pradėti demografiniais klausimais, tokiais kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbinės patirties oro uosto teritorijoje stažas, užimamos pareigos įmonėje ir pan. Šie klausimai padėjo nustatyti informantų portretą.

Kiti klausimai sudaryti pagal atliktą teorinės dalies apibendrinimą, kurie padėjo nustatyti logistikos specialistų veiklas ir reikalingas kompetencijas. Klausimų sąsaja su teorine darbo dalimi įvardinta 2.3 lentelėje.

**Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai**

Klausimų kategorijos	Klausimai informantams	Klausimų informantams teorinis pagrindimas
Demografiniai klausimai	Vardas Pavardė Amžius Lytis Išsilavinimas, specialybė Įmonės pavadinimas, užimamos pareigos Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?	Užduoti demografiniai klausimai padės nustatyti interviu dalyvių portretą.

Klausimų kategorijos	Klausimai informantams	Klausimų informantams teorinis pagrindimas
Oro transporto apibrėžtys .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pabaikite teiginį: „Oro transportas, tai ....“</li> <li>2. Apibūdinkite oro transporto reikšmę šiuolaikiniam verslui.</li> <li>3. Kurioje oro uosto teritorijos dalyje dirba logistikos specialistas?</li> <li>4. Ar Jūsų įmonėje dirba logistikos specialistas?</li> <li>5. Kokią informaciją apie oro uoste vykstančius procesus privalo žinoti logistikos specialistas? Kodėl?</li> </ol>	Klausimai sudaryti siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę apie oro transporto reikšmę įmonėms. Klausimai siejasi su 1 skyriaus 1.1 ir 1.2 poskyriais, kuriose įvardinta oro transporto reikšmė, oro uostų teritorijos specifiniai bruožai, vykdomos logistikos paslaugos.
Oro uosto logistikos specialisto funkcijos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokios yra logistikos specialisto funkcijos oro uoste?</li> <li>2. Kaip logistikos specialisto veiklą gali keisti vadybinių procesų/funkcijų išmanymas?</li> <li>3. Kokiais kriterijais remiantis gali būti nustatoma, kad logistikos specialistas skirtas funkcijas atlikti teisingai?</li> </ol>	Klausimai sudaryti pagal 1.3 poskyrį siekiant nustatyti kokias svarbiausias funkcijas atlieka logistikos specialistas dirbantis oro uoste, kaip logistikos specialisto darbą gali įtakoti vadybinių funkcijų išmanymas ir kokie svarbiausi kriterijai įvardijami, kai vertinamas logistikos specialisto darbas.
Logistikos specialisto kompetencijos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokį išsilavinimą turi būti įgijęs logistikos specialistas oro uoste ?</li> <li>2. Kokios Jūsų manymu asmeninės žinios, gebėjimai nulemia sėkmingą logistikos specialisto veiklą oro uoste?</li> <li>3. Kokios profesinės kompetencijos reikalingos atliekant logistikos specialisto funkcijas oro uoste?</li> <li>4. Ką patartumėte žmogui, kuris nori dirbti logistikos specialistu oro uoste?</li> </ol>	Klausimai sudaryti pagal 1.3 poskyrį siekiant nustatyti asmenines ir profesines kompetencijas, kurios reikalingos logistikos specialistui oro uoste.

**Tyrimo imtis.** Švietimo įstaigų siūlomų modulių matricai sudaryti ir analizei atlikti pasirinktos 4 formalus ir peržiūrėtos IATA mokymo centruose siūlomos neformalaus ugdymo mokymosi įstaigos, kuriose galima pasirinkti aviacijos vadybos, aviacijos transporto, oro transporto vadybos studijas arba kelti turimą kvalifikaciją jau turint patirties oro transporto srityje.

Švietimo įstaigos įsikūrusios Didžiojoje Britanijoje, Latvijoje, Lietuvoje ir Vokietijoje. Iš viso peržiūrėtos 4 studijų programos, kurias baigę studentai įgija bakalauro laipsnį ir neformalaus ugdymo programos, kurias baigus suteikiami kvalifikacijos kėlimo sertifikatai.

Pusiau struktūrizuoto interviu imtį sudaro 5 asmenys, kurie parinkti taikant *tikslinės atrankos metodą*. Pirmieji interviu klausimai buvo skirti informantų asmeninėms charakteristikoms atskleisti. Lentelėje pateikiami informantų socialiniai demografiniai rodikliai: amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos ir darbo stažas (žr. 2.4 lentelę).

2.4 lentelė

**Informantų charakteristika**

Informanto kodas	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Įmonė ir užimamos pareigos	Darbo stažas
I1	Vyras	25 m	Aukštasis, Teisė ir muitinės veikla.	UAB „Rikusta“ direktorius	7 mėnesiai
I2	Vyras	28 m	Vidurinis	UAB „Baltic air logistics terminal“ krovinių tvarkymo skyriaus viršininkas	8 metai
I3	Vyras	47 m	Aukštasis	SĮ „Šiaulių oro uostas“ oro uosto priežiūros ir orlaivių aptarnavimo skyriaus vadovas	5 metai
I4	Vyras	Virš 50 m	Aukštasis	SĮ „Šiaulių oro uostas“ direktorius	7 metai
I5	Vyras	23 m	Aukštasis	UAB „Baltic Ground Services“ bagažo paieškos agentas	3 metai

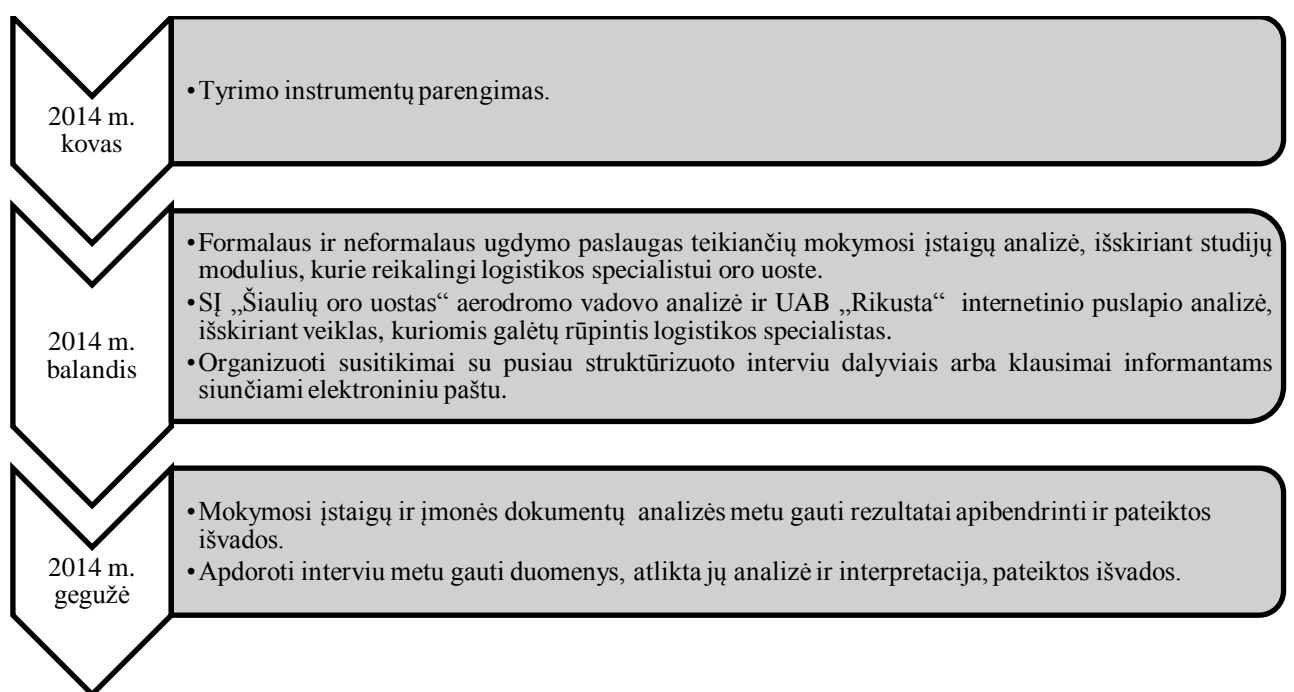
Empiriniame tyrime dalyvavo penki informantai iš įvairių įmonių, kurios susijusios su oro transportu. Jauniausiam tyrimo dalyviui 23 m., vyriausiam virš 50 m. Net 60 proc. informantų amžius mažesnis nei 30 m. Tyrimo dalyvių amžiaus vidurkis apie 35 m.

Visi informantai buvo vyrai, vidutiškai įmonėse dirbantys apie 5 metus (trumpiausiai 7 mėn., ilgiausiai 8 metai), dauguma jų įgyję aukštąjį išsilavinimą, tik vienas vidurinį. 80 proc. visų informantų įmonėse užiima vadovaujamas pareigas.

**Tyrimo etika** – informantai tyrime dalyvavo laisvanoriškai buvo išanksto supažindinti su tyrimo tikslu. Su kiekvienu informatu buvo kalbama individualiai, išanksto suderinus laiką ir vietą. Kaip pataria Keegan (2009) stengtasi su tyrimo dalyviais kalbėti jų darbinėje aplinkoje, siekiant sudaryti sąlygas atvirai kalbėti ir gauti kuo daugiau svarbios informacijos. Kai kurie informantai dėl laiko stokos į pusiau struktūrizuoto interviu klausimus atsakė raštu, tačiau dėl to atsakymų kokybė nenukentėjo.

**Duomenų apdorojimas.** Pokalbiai, gavus žodinių informantų sutikimą, įrašinėjami vėliau transkribuojami išskiriant prasmingus vienetus ir paslepiant kai kurių informantų asmeninę informaciją, kurios jie nenorėtų viešinti. Sutikimo įrašinėti negavus pokalbiai užrašyti ranka.

**Empirinio tyrimo etapai.** Empirinis tyrimas vykdytas nuo 2014 m. kovo iki gegužės mėn. Empirinio tyrimo vykdymo **etapai** pateikti 5 pav.



**5 pav.** Empirinio tyrimo etapai

Empirinis tyrimas pradėtas nuo tyrimo instrumentų parengimo (kovo mėn), vėliau atlikta dokumentų turinio analizė ir organizuotas pusiau struktūrizuotas interviu, kurio rezultatams apdoroti taikyta turinio (*content*) analizė. Šio metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus ir skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi (Gay ir kt., 2009). Visa tai buvo daroma ir su tyrimo metu gautais duomenimis, t.y informantų atsakymai buvo grupuojami pagal prasmę į atskiras grupes pagal atsakymų turinį.

## **2.2. SĮ „Šiaulių oro uosto“ pristatymas**

Tarptautinis Šiaulių oro uostas yra įsikūręs 7 km nuo Šiaulių (Lakūnų g. 4. Šiauliai). Šiauliai gali pasigirti labai patogia geografine padėtimi – svarbūs ES greitkeliai „Via Baltica“ ir „Via Hanseatica“, jungiantys Berlyną, Varšuvą, Sankt Peterburgą, Helsinkį bei kitus didžiuosius miestus, susikerta šalia miesto, todėl patogiu toliau transportuoti iš lėktuvų iškrautus krovinius autotraukiniais ir kitomis transporto rūšimis.

Šiaulių oro uosto aerodromo savininkas ir prižiūrėtojas yra Lietuvos kariuomenė, todėl pirmenybė naudotis aerodromu suteikiama karinių orlaivių skrydžiams. Šiuo metu civilinių orlaivių skrydžius ir antžeminių paslaugų teikimą organizuoja savivaldybės įmonė Šiaulių oro uostas. *Taigi, oro uostas atlieka dvi funkcijas – kaip karinis ir civilinis oro uostas.* Įmonė civilinių orlaivių aptarnavimo veiklai vykdyti naudoja karinio aerodromo infrastruktūrą. Tai yra vienintelis tokio tipo oro uostas Lietuvoje.

Tarptautinis Šiaulių oro uostas gali priimti visų tipų orlaivius, neribojant jų maksimalios tūpimo masės, triukšmo suvaržymų. Darbo laikas 24h per parą, 7 dienos per savaitę, net ir sudėtingiausiomis meteorologinėmis sąlygomis. Tai vienintelis tokio pobūdžio oro uostas Europos Sąjungos Rytinėje dalyje.

Oro eismo ir oro navigacijos informacijos paslaugas aerodrome karinės aviacijos ir civilinių orlaivių reikmėms teikia valstybės įmonė „Oro navigacija“. Oro uosto navigacinės erdvės tūpimo pagal prietaisus pralaidumas yra šeši skrydžiai per valandą, tačiau esant poreikiui pralaidumas gali būti padidintas sumontuojant papildomą skrydžių kontrolės radarą arba pasitelkiant Palangos oro uosto skrydžių valdymo centro pajėgumus.

Šiaulių oro uosto kilimo tūpimo takas yra ilgiausias Baltijos regione (kryptys - 14/32, ilgis 3500 m, plotis - 45 m.), todėl gali priimti ir aptarnauti didžiausius pasaulyje orlaivius. Šiuo metu aptarnauja įvairių aviakompanijų keleivinius, krovinius orlaivius, tokius kaip: An 124 Ruslan, B747-200F, IL-76, DC8, C5 Galaxy, An 12, B737-500, 737-700, C-17, A-310, Tu-154 ir t.t. Oro uostas turi įrengimus, kurie reikalingi orlaivių aptarnavimui.

Tarptautinis Šiaulių oro uostas klientams teikia šias paslaugas: orlaivių palyda; antžeminis orlaivių aptarnavimas; orlaivių pakrovimas/iškrovimas; orlaivių parkavimas; orlaivių apsauga; orlaivių aprūpinimas kuru; keleivių bagažo aptarnavimas; verslo klasės keleivių aptarnavimas; informacijos keleiviams pateikimas; maitinimo tiekimas keleiviams ir įgulai; papildomos paslaugos orlaivių įgulos nariams; aviacijos saugumas; maitinimas kavinėje; pirmoji medicininė pagalba; viešbučių rezervavimas; įgulos išvežimas/parvežimas iš miesto; taksi iškvietimo paslaugos; pasienio procedūros; muitinės procedūros.

2014 m. I ketvirtį Šiaulių oro uoste dirbo įmonės vadovas, keturi padalinių vadovai, šešiolika specialistų ir vienuolika darbininkų (Įmonės darbuotojų struktūra pateikta 3 priede). Visi darbuotojai kartu siekia teikti viešąsias keleivių ir krovinių vežimo oro transporto paslaugas.

Krovinių tvarkymo paslaugas kartu su SĮ „Šiaulių oro uostu“ teikia UAB „Rikusta“, tai pagrindinė krovinių terminalo valdytoja, klientams teikianti oro transporto krovinių aptarnavimo paslaugas.

Kad būtų galima įvardinti galimas logistikos specialisto veiklas Šiaulių oro uosto teritorijoje atlikta oro uosto teritorijoje teikiamų logistikos paslaugų analizė siejant paslaugas su teorine darbo dalimi.

### **2.2.1. Logistikos specialisto funkcijos oro uoste: SĮ „Šiaulių oro uosto“ aerodromo ir UAB „Rikusta“ teikiamų paslaugų analizės rezultatai**

Siekiant nustatyti kokia veikla galėtų rūpintis logistikos specialistas oro uoste atlikta SĮ „Šiaulių oro uostas“ aerodromo vadovo ir UAB „Rikusta“ internetiniame puslapyje išvardintų teikiamų paslaugų analizė. Išrinktos logistikos veiklai svarbios paslaugos ir pagal teorinę darbo dalį sudarytos veiklos, kuriomis galėtų rūpintis logistikos specialistas (žr. 2.5 lentelę).

2.5 lentelė

#### **SĮ „Šiaulių oro uostas“ aerodromo ir UAB „Rikusta“ teikiamos logistikos paslaugos**

<b>Oro uosto logistikos veiklos pagal teoriją</b>	<b>SĮ „Šiaulių oro uostas“ ir UAB „Rikusta“ reglamentuotos veiklos</b>	<b>Galimos logistikos specialisto funkcijos oro uoste</b>
„Tarpautiniame oro uoste suteikiamos pasienio, muitinės, medicininio karantino, higieninės kontrolės ir kitos procedūros.“ (13 psl).	<i>Pasienio procedūros</i> <i>Muitinės procedūros</i> <i>Higieninės kontrolė</i>	Pasirūpinti, kad reikalingoms tarnyboms būtų pranešta apie orlaivio atvykimą ir kad iš jų būtų gauti reikalingi dokumentai.
„Graham (2008) pagrindine oro uosto teritorijos dalimi įvardija aerodromą. Jis skirtas lėktuvams atsukti, išskirti, judėti. Šioje teritorijoje lėktuvai saugomi, prižiūrimi, teikiama techninė pagalba.“ (13 psl).	<i>Orlaivių techninė priežiūra, jų aptarnavimas</i> <i>Degalų pripylimas</i> <i>Antžeminis orlaivių aptarnavimas</i> <i>Orlaivių pakrovimas/iškrovimas</i> <i>Orlaivių valymas</i>	Logistikos specialistas organizuoja darbuotojų darbą, kad orlaivis būtų tinkamai aptarnautas t.y. laiku atlikta techninė priežiūra, užpylimas degalais ir orlaivių valymas. Taip pat organizuotų krovinių pakrovimą/iškrovimą iš orlaivių.
„Aviacinio saugumo dėka oro uosto teritorijoje užtikrinamas keleivių, orlaivio įgulų, antžeminio personalo, visuomenės, orlaivių ir oro uosto infrastruktūros apsauga, taip pat saugos užtikrinimas dėl neteisėtos veiklos ant žemės ir ore, kurios kelia pavojų civilinės aviacijos saugumui (Aviacijos įstatymas, 2000).“ (18 psl).	<i>Aviacijos saugumas</i>	Logistikos specialistas aviacinio saugumo tarnybos darbo įtakoti negali, tačiau bendradarbiaudamas užtikrins saugų krovinių pakrovimą/iškrovimą oro uosto teritorijoje.
„Tiekimo vadyba (tai: orlaivių paruošimas; kokybės užtikrinimas; reagavimas į klientų poreikius)“ (19 psl).	<i>Kitos paslaugos, užtikrinančios keleivių ir krovinių priėmimą ar išsiuntimą</i>	Logistikos specialistas užtikrina, kad orlaivis būtų tinkami paruoštas skrydžiui reaguojant į klientų poreikius priimant ar siunčiant krovinius.
„Priežiūros vadyba (tai: prevencinės veiklos užtikrinimas dėl nesėkmių orlaiviuose, orlaivių priežiūros vadyba; pastangos reaguoti į klientų ir pilotų poreikius)“ (19 psl).	<i>Kliūčių kontrolė ir šalinimas</i>	Logistikos specialistas kontroliuoja, kad būtų išvengta nesklandumų susijusių su orlaivių priežiūra arba užtikrina, kad visi klientų pageidavimai būtų įvykdyti tinkamai.
„Užsakymų derinimas, pirminių dokumentų ruošimas, atsiskaitymų derinimas ir pan.“ (20 psl).	<i>Eksporto, importo, tranzito procesūrų dokumentų ruošimas.</i> <i>Kliento atstovavimas muitinėje atliekant importo, eksporto, tranzito ir kitas procedūras.</i> <i>Produktų kokybės ir dokumentų kontrolė.</i>	Logistikos specialistas ruošia pats arba rūpinasi, kad atitinkamos tarnybos išrašytų reikalingus dokumentus, kurie užtikrina, kad krovinyje yra patikrintas atitinkamų tarnybų, todėl yra legalus ir gali būti gabenamas tiek orlaiviais, tiek kitomis transporto priemonėmis.

Lentelės tęsinys 35 psl

Oro uosto logistikos veiklos pagal teoriją	<i>SĮ „Šiaulių oro uostas“ ir UAB „Rikusta“ reglamentuotos veiklos</i>	Galimos logistikos specialisto funkcijos oro uoste
„Terminale vyksta pagrindinės logistikos operacijos: prekių iškrovimas iš transporto priemonių, sandėliavimas, grupavimas, skirstymas pagal vežimo kryptis, pakavimas stambesniais transportavimo vienetais, tiesioginis perkrovimas iš vienos transporto priemonės į kitą, krovinių pakrovimas į transporto priemones iš sandėlių.“ (16 psl).	<i>Mechanizuotas ir rankinis prekių iškrovimas – pakrovimas. Krovinių rūšiavimas, pakavimas, paletavimas, svėrimas. Krovinių paruošimas transportavimui.</i>	Logistikos specialistas koordinuoja, kad krovinyms terminalo teritorijoje būtų tinkamai iškrautas arba pakrautas mechanizuotu arba rankiniu būdu. Organizuoja ir kontroliuoja darbuotojus, kurie pertvarko krovinius, todėl turi pats išmanyti kaip tai daroma ir kartu su kitais darbuotojais krovinių paruošia tolimesniam transportavimui.
„... specialistas privalės susipažinti su oro uostų veikla, teritorijos specifiniais bruožais, lėktuvų krovos darbai, lėktuvais gabenamų krovinių tipais.“ (21 psl).	<i>Visų tipų orlaivių nepriklausomai nuo jų dydžio ir krovinio būklės iškrovimo bei pakrovimo darbai.</i>	Informaciją apie bet kokio tipo orlaivio aptarnavimą panaudos reklamos tikslais siekiant pritraukti kuo daugiau klientų. Taip pat gali panaudoti ieškant orlaivio arba krovinio gabenimo įrangos.
„Skintos gėlės, subtropiniai vaisiai ir gyvi gyvūnai reikalauja ypatingo dėmesio ir priežiūros.“ „Gyvūnų pervežimas orlaiviais sudėtingas procesas, nes gyvūnai netoleruoja ilgų kelionių ir patiria stresą, jie transporto priemonėje turi praleisti kuo mažiau laiko.“ (12 psl).	<i>Sandėlyje galima laikyti įvairias pramonines prekes, daržoves, vaisius, fasuotus greitai gendančius produktus.</i>	Logistikos specialistas turi planuoti, kad gauti kroviniai būtų tinkamai patalpinti sandėlyje, kontroliuoti darbuotojų darbą, kad krovinyms neprarastų prekinės vertės, o klientas atliktas paslaugas įvertintų ir dar kartą pasirinktų tą patį oro uostą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal teorinę darbo dalį, SĮ „Šiaulių oro uostas“ aedroromo vadovą (2013), UAB „Rikusta“ teikiamas paslaugas.

Atlikus SĮ „Šiaulių oro uostas“ aerodromo vadovo ir UAB „Rikusta“ teikiamų paslaugų analizę nustatyta, kad daugiausiai logistikai priskiriamos veiklos vykdoma UAB „Rikustos“ darbuotojų. Kadangi ir teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad daugiausiai veiklos logistikos specialistas vykdo terminale, tai tikėtina, kad ir logistikos specialistas turėtų būti įdarbintas kaip UAB „Rikustos“ darbuotojas. Tačiau abiejų įmonių specialistai dirba kartu, taigi vykdydamas skirtas veiklas logistikos specialistas turi turėti įgaliojimų ir oro uosto teritorijoje, kad galėtų prižiūrėti ar krovinio gabenimo procesas yra vykdomas tinkamai, nepažeidžiant susitarimo su klientais.

Šiaulių oro uosto teritorijoje dirbančio logistikos specialisto veikla susideda: iš *informacijos pateikimo* atitinkamoms krovinių tikrinančioms tarnyboms ir *dokumentų gavimo* iš jų, kad krovinyms galėtų teisėtai keliauti kitomis ar ta pačia transporto priemone, atitinkamų darbuotojų *darbo organizavimo* kraunant/iškraunant, rūšiuojant, perpakuojuant ir atliekant kitas reikalingas procedūras su krovinių ir orlaivio aptarnavimu, *informacijos teikimo klientams* apie krovinius ir orlaivius, kurie gali būti priimti ir tinkamai apdoroti oro uosto teritorijoje, kartu su kitais darbuotojais *užtikrinti*, kad krovinyms gavėją pasieks puikios prekinės vertės.

*Apibendrinant galima teigti, kad logistikos specialistui Šiaulių oro uoste reikalinga žinoti visą informaciją apie krovinio gabenimą ir vykstančius procesus oro uoste. Jis turėtų kontroliuoti, kad visi oro uosto darbuotojai tinkamai atliktų pavestas užduotis: paruoštų orlaivį skrydžiui (pasirūpintų valymu, užpildymu kuru ir pan.), tinkamai pakrautų/iškrautų krovinius arba paruoštų juos gabenimui ar vykdytų kitas užduotis, kurios užtikrintų, kad klientas gaus kokybiškas logistikos paslaugas.*

### **2.3. Logistikos specialisto parengimas dirbti oro uoste: mokymo programų analizės rezultatai**

Siekiant nustatyti, kokias kompetencijas įgija logistikos specialistais galintys dirbti asmenys, atlikta formalus ir neformalus švietimo mokymosi įstaigų siūlomų modulių analizė.

Matricai sudaryti pasirinktos keturios formalus ir IATA mokymo centruose siūlomos neformalus švietimo mokymosi įstaigos, kuriose galima pasirinkti aviacijos vadybos, aviacijos transporto arba oro transporto studijas arba kelti turimą kvalifikaciją jau turint patirties oro transporto srityje (žr. 2 ir 3 priedai).

Analizuojant formalus švietimo mokymosi įstaigas pasinaudota interneto duomenų bazėmis. Nustatytos keturios formalus mokymosi įstaigos, kurios įsikūrusios Didžiojoje Britanijoje, Latvijoje, Lietuvoje ir Vokietijoje.

Šiose mokymosi įstaigose absolventams suteikiamas aviacijos vadybos arba aviacinio transporto specialisto bakalauro laipsnis, studijos mažiausiai gali trukti 3 metus, daugiausiai 6 metus. Studijų kaina svyruoja nuo 9000 Britanijos svarų sterlingų iki 11250 Britanijos svarų sterlingų Didžiojoje Britanijoje, 1860 dol. Latvijoje, nuo 5110 Lt iki 7769 Lt. Lietuvoje, o Vokietijos universitetas kainos neskelbia. Pastebėta, kad studijos kainuoja brangiau, jei studentas nėra tos šalies gyventojas arba ne iš Europos Sąjungos.

Neformalus švietimo paslaugas teikia IATA reglamentuoti mokymo centrai, kurie išsidėstę visame pasaulyje. Visa reikalinga informacija apie kvalifikacijos kėlimo vietas pateikta [www.iata.org](http://www.iata.org) internetiniame puslapyje. Lietuvoje taip pat yra tokia specialistų mokymo vieta, tai Antano Gustaičio aviacijos institutas priklausantis Vilniaus Gedimino technikos universitetui. Baigusiems 3 – 4 dienų kursus specialistams išduodami kvalifikacijos kėlimo sertifikatai. Kursų kainos svyruoja nuo 2170 dol. iki 3500 dol.

Atliekant mokymosi įstaigų studijų programų analizę ieškota modulių, kurie ugdytų bendruosius ir profesinius gebėjimus ir logistikos specialistui padėtų tinkamai įvykdyti jam skirtas funkcijas, nes remiantis mokslininkais nustatyta, kad sėkmingą logistikos specialisto veiklą lemia mokymosi metu gautos bendrosios ir dalykinės kompetencijos (1.2 ir 1.3 poskyriai).

Atlikus analizę sudaryta 2.6 lentelė, kurioje paryškinti moduliai pasikartoja ne vienoje mokymosi įstaigoje, o pilka spalva pažymėti moduliai reikalingi logistikos specialistui skirtoms funkcijoms pagal teorinę darbo dalį sudarytame 4 pav. (žr. 26 psl.) atlikti. Studijų programų moduliai suskirstyti į grupes, kurių turinys rodo, kad studijuojant šiuos dalykus, įgyjamos bendrosios ir dalykinės kompetencijos (žr. 2.6 lentelę).

## Moduliai, kuriuos siūlo formalios ir neformalios mokymosi įstaigos

		Studijų programose siūlomi moduliai	
BENDROSIOS ŽINIOS	<i>Bendrosios vadybos mokslo sritys</i>	<b>Anglų kalba</b>	<b>Žmoniškųjų išteklių vadyba</b>
		Apskaita ir finansai	Marketingas
		<b>Statistika</b>	<b>Matematika</b>
		Informacinės technologijos	Verslo analizė
		<b>Ekonomika</b>	Tarptautinis verslas ir informacijos vadyba
		<b>Vadyba</b>	Verslo informacijos sistemos
		Tarptautinė teisė	Duomenų valdymas ir moksliniai tyrimai
		<b>Finansų apskaita</b>	Verslo simuliaciniai žaidimai
		Valdymo ir kainos apskaita	Politologija
		<b>Organizacinė elgsena</b>	Verslo etiketas
		Verslo komunikacijos	Pasaulio ekonomika/ tarpkultūrinė komunikacija
		Strateginė vadyba	
		DALYKINĖS ŽINIOS IR ĮGŪDŽIAI	<i>Logistikos mokslo dalykai</i>
<i>Oro uosto specifika</i>	Tiekimo grandinės ir logistikos valdymas		Maršrutų planavimas
	<b>Bendrosios žinios apie orlaivius</b>		Orlaivių techninės priežiūros valdymas
	Bendroji metrologija		Skrydžių vadyba
	Aviacinio transporto matematika		Avialinijų veikla ir vadyba
	Orlaivių eksploatavimo užtikrinimas ir organizavimas		Aviacijos informacijos valdymo sistemos
	Aviacijos infrastruktūra, projektavimas ir eksploatavimas		Tarptautinė aviacija
	Oro transporto valdymas		Aviacijos verslo modeliai
	Aviacinė strategija ir planavimas		Oro uostų planavimas ir valdymas
	<b>Aviacijos teisė</b>		<b>Aviacijos finansai</b>
	Oro uostų operacijos		<b>Antžeminių paslaugų vadyba</b>
	Tarptautinio oro uosto politika ir institucijos		Oro krovinių vadyba
	Aviacijos vadyba		Aviacijos vadyba
	<b>Aviacinis saugumas, saugumo ir ekstremalių situacijų planavimas</b>		Oro linijų ir oro uostų kontrolė
	Oro uostų vadyba		Oro navigacijos paslaugos
	Aviacinio matavimo įrenginiai ir sistemos		Aviacijos ekonomika ir politika
	Oro uostų keleivių ir krovinių vežimo operacijos		

Pagal teorinę darbo dalį (1.3.2 poskyris) nustatyta, kad logistikos specialistui reikalingos užsienio kalbų žinios, nes oro uostų klientai įvairių tautybių, rasių asmenys, todėl specialistas turės bendrauti su jais, teigti pasiūlymus. Reikalingi matematiniai, statistiniai gebėjimai, kurie logistikos specialistui padėtų prognozuoti, analizuoti, teigti pasiūlymus klientams, reikalingos paskaitos susijusios su žmonių psichologiniais ypatumais ir marketingo įgūdžiai, kurios padėtų spręsti iškilusias problemas tarp darbuotojų ar klientų arba reklamuoti įmonės teikiamas paslaugas taip pritraukiant daugiau klientų. Labai svarbūs informacinių technologijų gebėjimai, nes pasinaudojant šiuolaikine kompiuterine technika informacija ieškoma, gaunama ir perduodama per trumpą laiko tarpą. Visi paminėti bendrieji gebėjimai ugdomi ir analizuojamose studijų programose. Išvardinti gebėjimai turėtų būti naudingi logistikos specialistui atliekant jam skirtas funkcijas.

Studijų programose yra ir modulių susijusių su teisine ir verslo aplinka, tai taip pat naudingos paskaitos, nes specialistas būtų supažindintas su tarpkultūrinio verslo ypatumais, mokėtų etiška elgtis įvairioje aplinkoje.

Analizuojant studijų programas nustatyta daug modulių, kurie supažindina su oro uosto veikla, teritorija, orlaivių charakteristikomis, eksploatavimu, teisinėmis žiniomis, tai pagrindinės dalykinės kompetencijos būtinos, kad logistikos specialistas gautas funkcijas įvykdytų teisingai

(1.3.1 ir 1.3.2 poskyriai). Siūlomi moduliai, kurie supažindina su tarnybomis, kurios dirba oro uosto teritorijoje ir yra svarbios tinkamam paslaugų vykdymui (aviacinio saugumo tarnyba, avialinijų vadyba). Yra modulių, kurių pavadinimuose akcentuojama, kad tai vadybinės srities dalykai, jie suteiktų reikiamas žinias apie oro uosto valdymą, antžeminių paslaugų vadyba ir pan. Šiuo gebėjimus gavęs logistikos specialistas turėtų suprasti visus oro uoste vykdomus procesus ir gebėtų suburti darbuotojus tinkamam veiklos vykdymui, nes kaip nustatyta teorinėje darbo dalyje logistikos specialisto darbą įtakoja vadybinių funkcijų turėjimas (1.3.1 poskyris).

Pastebėta, kad nėra modulių, kurie suteiktų įgudžių reikalingų teisingai užpildyti krovinį lydinčius dokumentus ir modulių, kurie supažindintų su kroviniais tikrinančiomis tarnybomis tokiomis, kaip muitinės arba pasienio tarnybos, nors remiantis mokslininkais tokių žinių specialistas taip pat turėtų įgyti. Trūksta modulių susijusių su krovinijų tipais, jų pakavimų ir praktinių paskaitų, kurių metu besimokantys asmenys galėtų mokytis kaip dirbti praktiškai.

*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai moduliai, kurie ugdytų specialistų bendruosius gebėjimus yra: užsienio kalbų, matematikos, statistikos, organizacinės elgsenos, marketingo, žmogiškųjų išteklių valdymo, informacinių technologijų gebėjimai, kurie užtikrins sklandų bendravimą su kolegomis ir klientais teikiant paslaugas ir vykdant skirtas funkcijas. Nustatyti moduliai, kurie padės vykdyti dalykines funkcijas, tai moduliai susiję su oro uosto veikla, teritorija, orlaivių charakteristikomis, eksplotavimu, teisinėmis žiniomis. Analizės metu pastebėta, kad trūksta modulių susijusių su dokumentų tvarkymu ir nesupažindinama su muitinės ir pasienio tarnybų, kurios tikrina krovinius, veikla. Trūksta mokymosi dalykų apie krovinijų tipus, jų pakavimą, rūšiavimą ir praktinių paskaitų, kad specialistai pradėtų mokytis dirbti dar studijų metu.*

## **2.4. Logistikos specialisto oro uoste praktinė veikla: interviu rezultatų analizė**

Šiame skyriuje pristatomi tyrimo, skirto nustatyti logistikos specialisto oro uoste funkcijas ir funkcijų relizavimui reikalingas kompetencijas, rezultatai. Išsakyta tyrimo dalyvių nuomonė pateikiama apibendrintomis kategorijomis, kurios parodo pagrindines logistikos specialisto funkcijas ir kompetencijas oro uosto vadovų, praktikų požiūriu.

### **2.4.1. Darbo oro uoste privalumai**

Oro transportas – saugiausia, greičiausia ir patikimiausia transporto rūšis kroviniams gabenti (žr. 1.1 poskyris, 12 psl.), tačiau tai ir pati brangiausia transporto priemonė, todėl siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę apie oro transporto privalumus ir reikšmę šiuolaikiniam verslui informantams buvo užduoti du klausimai: „Pabaikite teiginį „Oro transportas, tai...“ ir „Apibūdinkite oro transporto reikšmę šiuolaikiniam verslui““. Informantų dalyvių atsakymai į šiuos klausimus kategorizuoti ir pateikti 2.7 lentelėje.

## Oro transporto privalumai

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Oro transportas	Greitis	„<...>, tai transporto priemonė, kuria greičiausiai galima nugabenti prekes <...>“. „<...> pats greičiausias <...> krovinių gabenimo būdas“ „<...>, tai greičiausias krovinių pervežimas“
	Brangumas	„<...> daugiausiai kainuojantis krovinių gabenimo būdas“ „<...> pati brangiausia krovinių gabenimo rūšis“ „<...> dažniausiai tai būna prabangos prekės <...>“
	Retumas	„<...> rečiausiai naudojamas <...> krovinių gabenimo būdas“.
	Perspektyva	„<...> viena iš perspektyviausių transporto rūšių“

Informantų atsakymai suskirstyti į keturias skirtingas subkategorijas tai greitis, brangumas, retumas ir perspektyvumas. Kone visi tyrimo dalyviai mano, kad oro transportas, tai transporto priemonė, kuria greičiausiai galima nugabenti krovinius, tačiau tai daugiausiai kainuojantis krovinių gabenimo būdas. Informantų nuomonės sutampa su 1.1 lentelėje (žr. 10 – 11 psl.) pateiktais mokslininkų teiginiais apie oro transporto privalumus ir trukūmus.

*Remiantis kategorijos turiniu, galima teigti, kad oro uostų vadovai praktikai mano, kad oro transporto paslaugomis klientai naudojasi rečiau nei kitomis transporto priemonėmis, tačiau, jų nuomone tai perspektyvi transporto rūšis, todėl tikėtina, kad ateityje oro transporto populiarumas tarp klientų tik didės, todėl reikės specialistų suprantančių oro transporto paslaugų išskirtinumą.*

Šiuolaikinėms įmonėms laikas itin svarbus jei norima išsaugoti pranašumą prieš panašias paslaugas teikiančias įmones (žr. 1.1 poskyris 10 psl). Analizuojant informantų nuomones apie oro transporto reikšmę šiuolaikiniam verslui išskirtos trys subkategorijos, tai laikas, kaina ir gabenami kroviniai. Tyrimo dalyvių nuomone oro transportas nepakeičiama transporto priemonė, kai krovinių gabenimą įtakoja laikas, nes tik oru gabenami kroviniai klientus pasiekia per minimalų laiko tarpą.

Informantai teigia, kad oro transportas labai reikšmingas, kai gabenami greitai gendantys kroviniai arba kroviniai, kurie klientams turi būti pristatyti greičiausiu įmanomu būdu, o tai galima padaryti tik renkantis oro transporto paslaugas. Informantai teigia, kad jokia kita transporto priemonė nepasizymi tokiu trumpu laiko tarpu gabenant krovinius kaip oro transportas. Ši išsakyta informantų nuomonė sutampa su teorinėmis įžvalgomis, pateiktomis pirmojoje darbo dalyje (žr. 12 psl). Informantų išsakyti teiginiai pateikti 2.8 lentelėje.

## Oro transporto reikšmė verslui

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Reikšmė šiuolaikiniams verslui	Laikas	„Be jo nebūtų įmanoma, kai svarbus laikas“ „<...> paslauga, kai reikia atgabenti prekes, kurios greitai genda“ „<...> svarbus prekėms, kurios reikalauja greičio“ „<...> ta transporto rūšis kuri sutaupo labai brangų dalyką, tai laiką, <...>“. „<...> iki minimumo sumažinamas laikas, kur joks kitas transportas to nepadarys <...>“ „Reikšmingas transporto priemonės punktualumas, patrauklumas“
	Kaina	„<...> būtų neįmanoma kai <...> nesvarbūs pinigai“ „sutaupo <...> laiką, bet už tai pareikalauja susimokėti“.
	Gabenami kroviniai	„<...> kai reikia atgabenti <...> greitai gendančias, brangios vertės skubias siuntas ir tikslinius užsakymus“ „<...> dažniausiai tai būna prabangos prekės, kurių galutinėje kainoje, kurią sumoka vartotojas gabenimo išlaidos nesudaro ženklios dalies“

Tyrimo dalyviai mano, kad klientai pasirinkę brangiausias krovinio gabenimo paslaugas, tai oro transportą, gauna verslui naudingas paslaugas, kadangi oro transportas tampa reikšmingas, kai klientams svarbiau gauti arba nugabenti greitai gendančius krovinius; brangias ar skubias siuntas; tikslinius užsakymus greitai ir punktualiai. Tokiu atveju pinigai nebetenka didelės vertės, nes gaunama nauda daug didesnė.

*Apibendrinant informantų nuomonę apie oro transporto privalumus ir reikšmę šiuolaikiniam verslui galima teigti, kad informantų nuomonė sutampa su teorinėmis išvargomis, nes oro transportas įvardijamas kaip greičiausia ir brangiausia transporto rūšis kroviniams gabenti. Tačiau transporto priemonės brangumą kompensuoja gaunama nauda, kai greitai gendantys kroviniai, brangios ir skubios siuntos pristatomos per minimaliausią laiko tarpą, lyginant oro transportą su kitomis krovinio gabenimo priemonėmis.*

#### **2.4.2. Logistikos specialisto darbo vieta oro uoste**

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad logistikos veikla oro uoste vykdoma terminalo teritorijoje (žr. 15 psl), taip pat nustatyta kokią informaciją turi žinoti logistikos specialistas, todėl informantams užduoti klausimai: *„Kurioje oro uosto teritorijos dalyje dirba logistikos specialistas?; Ar Jūsų įmonėje dirba logistikos specialistas?, Kokią informaciją apie oro uoste vykstančius procesus privalo žinoti logistikos specialistas? Kodėl?“* siekiant nustatyti ar teoriniai mokslininkų siūlymai sutampa su praktikų nuomone, sudaryta 2.9 lentelė, kurioje pateiktos susistemintos informantų nuomonės apie logistikos specialistų darbo vietas (žr. 2.9 lentelę).

2.9 lentelė

#### **Logistikos specialisto darbo vieta**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantys teiginiai</b>
Darbo vieta oro uoste	Visose	„<...> , nes turi žinoti bent kas tose teritorijose vyksta“
	Krovinių aptarnavimo zonos	„sandėliai; brokerių įmonės; ekspedicinės įmonės“ „<...>, prie sandėlių“.
	Administracinės patalpos	„Logistas dirba administracijoje“.
Informantų teiginiai apie logistikos specialistų reikalingumą	Taip	„Taip, dirba“ „Taip“
	Dalinai	„Dirba dalinai“
	Ne	„Nėra tokios pareigybės“ „Ne , toks nedirba <...> . Kadangi įmonė susideda iš keletos funkcijų, tai kai kurios funkcijos yra perleistos kitiems juridiniams asmenims.“

Atsakant į klausimą, „Kurioje oro uosto teritorijos dalyje dirba logistikos specialistas?“ informantų nuomonės išsiskyrė. Daugumos respondentų nuomone pagrindinė logistikos specialisto darbo vieta, tai sandėliai arba logistikos specialistas dirba įmonėse, kurios teikia oro transporto paslaugas klientams, tai brokerių ar ekspedicinės įmonės. Taip pat išreikšta nuomonė, kad logistikos specialistas dirba administracinėse įmonės patalpose. Teigiama, kad logistikos specialistas netiesiogiai, bet dirba visose oro uosto teritorijos dalyse. Pusėje įmonių, kuriose dirba informantai taip pat dirba ir logistikos specialistai, o tai, kad kitose įmonėse logistikos specialistai nedirba galėjo įtakoti, tai, kad įmonių veiklos specifika susijusi su oro transporto paslaugomis tik iš dalies t.y. teikiant antžemines paslaugas orlaiviams.

Tyrimo dalyvių nuomonės sutampa su pirmąja darbo dalimis, kurioje nustatyta, kad logistikos specialisto darbo vieta yra terminalo teritorija (1.2 poskyris, 15 psl), bet specialistas turi žinoti visus oro uosto teritorijoje vykdomus procesus, kad tinkami vykdytų jam skirtas funkcijas.

Analizuojant nuomones apie informacijos procesus, kurios turi žinoti logistikos specialistas sudarytos trys subkategorijos (žr. 2.10 lentelę). Informantų nuomone logistikos specialistas iš atsakingų darbuotojų turi gauti informaciją apie orlaivių atskridimo grafikus, kad galėtų kuo greičiau atlikti reikalingas procedūras krovinio pakrovimui arba iškrovimui arba atitinkamai reaguoti į orlaivių vėlavimus.

Informatų teigimu logistikos specialistas turi suprasti krovinio pakrovimo ir iškrovimo procesą ir reikalavimus aviaciniams pervežimams. Taip pat suprasti, kad oro uostų teritorijos yra išskirtinės, todėl turi gauti informaciją apie vykdomus procesus, kad galėtų planuoti tolesnį krovinio gabenimą atsižvelgiant ir oro uosto veiklos specifiką, dirbančių tarnybų svarbą saugiam krovinio gabenimui užtikrinti, bei informaciją apie orlaivių gedimus, kad sugebėtų laiku reaguoti į gedimus ir imtis veiksmų.

2.10 lentelė

**Informacija, kuri būtina logistikos specialistui oro uoste**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Informacija apie vykstančius procesus oro uoste	Atskridimo grafikus	„Oro transporto priemonių judėjimo grafikus. Tam, kad galėtų būti maksimaliai greitai atlikti veiksmai su atskrendančiais, išskrendančiais kroviniiais“ „<...> lėktuvo nusileidimą, kilimą“ „Orlaivių vėlavimus, kad sugebėtų laiku reaguoti į susidariusią situaciją.“
	Krovinio pakrovimą/iškrovimą	„Turi suprasti <...> pakrovimo ir iškrovimo procesą, reikalavimus aviaciniams pervežimams“
	Oro uostų teritorijos išskirtinumas	„Visus <...>. Kitaip nežinos ko imtis“ „<...> oro uostų veiklos specifiką“ „<...> suprasti pačio oro uosto funkciją ir jo keliamus reikalavimus. <...> ypatingai griežti, reikia suprasti kas yra aviacinis saugumas, kaip jis veikia, kokius kelia reikalavimus, kad orlaiviai galėtų skristi saugiai.“ „Orlaivių <...> gedimus, kad sugebėtų laiku reaguoti <...>.“

Išsakytos informantų nuomonės sutampa su teorinės darbo dalies išvalgomis, kadangi nustatyta kokią informaciją turi žinoti logistikos specialistas ir kodėl ji bus naudinga atliekant funkcijas (1.1 poskyris).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė logistikos specialisto oro uoste veikla yra sandėlio teritorija, tačiau specialistas turi žinoti ir apie kitas teritorijos dalis, kad galėtų efektyviai planuoti savo darbą. Logistikos specialisto darbą įtakoja informacija apie orlaivių atskridimo grafikus, kad galėtų planuoti krovinio gabenimo procesą. Logistikos specialistas turi išmanyti krovinio pakrovimo ir iškrovimo procesą ir reikalavimus aviaciniams pervežimams. Būtina, kad specialistas išmanytų oro uosto veiklos specifiką ir būtų susipažinęs su kitų oro uoste dirbančių tarnybų veikla.

Toliau analizuojama informantų nuomonės apie logistikos specialistų pagrindines funkcijas oro uoste.

### 2.4.3. Logistikos specialisto funkcijos oro uoste

Analizuojant mokslininkų darbus nustatyta, kad logistikos specialistas vykdo keturias vadybos funkcijas (žr. 2 pav. 20 psl). Siekiant sužinoti informantų nuomones apie logistikos specialistų pagrindines funkcijas ir vadybinių funkcijų svarbą, užduoti klausimai „Kokios yra logistikos specialisto funkcijos oro uoste?“ ir „Kaip logistikos specialisto veiklą gali keisti vadybinių procesų/funkcijų išmanymas?“. Taip pat siekiant išsiaiškinti kokiais būdais vertinamas logistikos specialisto atliktos funkcijos, informantų klausta „Kokiais kriterijais remiantis gali būti nustatoma, kad logistikos specialistas skirtas funkcijas atlikti teisingai“. Informantų išsakyti teiginiai apie logistikos specialisto funkcijas susisteminti ir pateikti 2.11 lentelėje.

2.11 lentelė

#### Logistikos specialistų funkcijos oro uoste

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Logistikos specialisto funkcijos	Dokumentų tvarkymas	„Tai turėtų būti dokumentų tvarkymas <...>“ „Paruošti būtinus dokumentus“ „<...> turi paruošti dokumentus“
	Orlaivių, įrangos paieška	„<...> bendravimas su avialinijomis“; „<...> surasti orlaivį tinkantį kroviniumi“; „bendrauti su agentais ir įrangos nuomotojais“; „Turi suprasti orlaivių konstrukcijas“
	Krovinių tvarkymas	„<...> ir kitos paslaugos užtikrinančios klientų poreikių patenkinimą“ „<...> suprasti krovinių gabenimą oru.“ „Laiku <...> suteikti krovinių aptarnavimo paslaugas“ „<...> kokybiškai suteikti krovinių aptarnavimo paslaugas“. „Jis turi suprasti kaip yra gabenami kroviniai orlaiviais, į šią savoką įeina ir pakrovimas“ „Krovinių stebėjimas“

Informantai teigia, kad logistikos specialistas oro uoste atlieka tris funkcijas, tai dokumentų tvarkymas, orlaivių ir įrangos paieška bei krovinių tvarkymas. Tyrimo dalyviai teigia, kad specialistas turi pasirūpinti, kad visi kroviniai lydinčios dokumentai ar kitokio pobūdžio dokumentai būtų tinkamai paruošti. Išsakyta informantų nuomonė sutampa su 2 pav. (žr. 19 psl) duomenimis, ten taip pat įvardinta, kad logistikos specialistas užsiima pirminių dokumentų ruošimu.

Informantai mano, kad specialistas ieškodamas tinkamo orlaivio kroviniumi bendrauja su avialinijomis, o rinkdamas krovinio gabenimui reikalingą įrangą bendrauja su agentais ir įrangos nuomotojais, todėl turi suprasti orlaivių konstrukcijas, kad šią funkciją atliktų teisingai ir negaišdamas laiko. Panaši funkcijų seka įvardinta ir teorinėje darbo dalyje, kurioje nustatyta, kad logistikos specialistas turėtų pasirūpinti orlaiviu ir krovinio gabenimo įranga (žr. 20 ir 21 psl).

Tyrimo dalyviai teigia, kad logistikos specialistas turi suprasti kaip kraunami kroviniai į orlaivius, kad sugebėtų kokybiškai įvykdyti iš klientų gautą užsakymą nugabenanti kroviniai oro transportu. Logistikos specialistas turėtų rūpintis krovinių stebėjimu. Vadinasi turi išmanyti kaip kraunami, perkraunami kroviniai į bet kokias transporto priemones skirstant kroviniai bet kuria vežimo kryptimis (žr. 15 psl).

Teorinėje darbo dalyje nustatyta vadybinių funkcijų reikšmė rezultatyviam logistikos specialisto darbui užtikrinti (žr. 19 psl). Informantų nuomonė apie vadybinių funkcijų reikalingumą pateikta 2.12 lentelėje.

## Vadybinių funkcijų reikšmė

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Vadybinių funkcijų išmanymas	Planavimas	„<...> analizuoti ir pateikti geriausią kainą.“ „Gebės prisitaikyti prie rinkos, analizuoti <...>.“
	Organizavimas	„Paprastai tame darbe, kurį tu atlieki, jo organizaciją, be vadybos pagrindų tu jo neatliksi. Tai viena iš sudėtinių dalių“ „<...> logistinių procesų organizavimas“
	Valdymas	„<...> vadovauti darbuotojams.“
	Kontrolė	„Padėtų kontroliuoti vykstančius procesus <...>.“
	Efektyvesnis darbas	„<...> gerėja užsakymo įvykdymo kokybė, greitis, pardavimų padidėjimas.“ „Jei procesai/funkcijos yra išmanomis gerai, veiklos rodikliai gerėja.“

Informantai teigia, kad tokios vadybinės funkcijos, kaip planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė padėtų specialistui analizuoti ir pateikti klientui geriausią kainą ir prisitaikyti prie rinkos diktuojamų sąlygų, organizuoti logistinius procesus oro uoste, padėtų vadovauti darbuotojams ir kontroliuoti vykstančius procesus.

Informantai teigia, kad vadybinių funkcijų išmanymas logistikos specialistui padės funkcijas įvykdyti taip, kad gerėtų užsakymo įvykdymo kokybė, paslaugos bus įvykdytos greičiau, todėl didės pardavimų skaičius. Vadinasi logistikos specialisto darbas taps efektyvesnis, todėl vadybinių funkcijos privalo būti išmanomos ir pritaikomos specifiniam veiklos kontekstui oro uoste (žr. 19 psl).

Galima teigti, kad informantų nuomonė sutampa su pagal teorinę dalį sudarytu 4 pav. (žr. 26 psl). Informantai įvardijo pagrindines tris funkcijas, jas išskaidžius konkretnėmis dalimis būtų galima įvardinti aiškesnes logistikos specialisto veiklas oro uoste.

Tyrimo dalyviai nurodo tris teikiamų paslaugų vertinimo kriterijus, tai klientų pasitenkinimas; pardavimų didėjimas ir atsiliepimai (žr. 2.13 lentelę).

## Logistikos specialisto funkcijų atlikimo vertinimo kriterijai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Suteiktų paslaugų vertinimo kriterijai	Klientų pasitenkinimas	„Jei klientas yra patenkintas, tai reiškia, kad visos įmonės grandys savo darbą atliko gerai“ „<...> klientų skaičiaus didėjimas“ „Žiurim pagal rezultatus, ar visi patenkinti <...>“ „<...> patenkinti klientai“
	Pardavimų didėjimas	„Parduotų paslaugų skaičius, <...>“ „Teigiamas įmonės pelnas, <...>“ „<...> ar yra pinigų ir naudos.“ „Jeigu davė krovinių, tai ir atliko teisingai, matuojama rezultatu“
	Atsiliepimai	„skundų kiekis, atsiliepimų gausa, žinomumo padidėjimas.“

Informantai mano, kad geriausiai logistikos specialisto darbas įvertinamas, kai patenkinti klientai, nes tai reiškia, kad visi darbuotojai susiję su atliekamomis paslaugomis darbą įvykdė teisingai, todėl didėja klientų skaičius ir gerėja rezultatai. Taip pat jei paslaugos įvykdytos teisingai auga parduotų paslaugų skaičius, didėja įmonės pelnas.

Informantų nuomone reikia reaguoti į gautus atsiliepimus iš klientų ir reaguoti į skundų kiekį, atsiliepimų gausą ir į tai kaip padidėjo įmonės žinomumas po suteiktų paslaugų klientui. Visi

respondentų siūlomi logistikos specialisto vertinimo kriterijai minimi 1.5 lentelėje, todėl logistikos specialisto veikla taip gal gali būti vertinama pagal pateiktus kriterijus.

*Apibendrinant informantų pateiktus teiginius apie logistikos specialistų funkcijas oro uoste galima teigti, kad logistikos specialistas rūpinasi dokumentų paruošimu, orlaivio ir įrangos paieška bei krovinio tvarkymu. Tai pagrindinės funkcijos, kurias išskaidžius mažesnėmis dalimis būtų galima sudaryti aiškesnes funkcijas. Specialisto veiklą turėtų palengvinti vadybinių funkcijų išmanymas, nes veikla turėtų tapti efektyvesnė. Logistikos specialisto funkcijų atlikimas vertinamas pagal tris kategorijas, tai klientų pasitenkinimas, pardavimų didėjimas ir gauti atsiliepimai.*

#### **2.4.4. Logistikos specialistui oro uoste reikalingos kompetencijos**

Sėkmingam funkcijų įvykdymui logistikos specialistas turi turėti bendrųjų ir dalykinių kompetencijų (žr. 1.3.1 poskyrį), todėl informantams pateikti trys klausimai siekiant išsiaiškinti kokios asmeninės žinios, gebėjimai ir profesinės žinios nulemia sėkmingą logistikos specialisto veiklą. Informantų buvo klausta: *“Kokį išsilavinimą turi būti įgijęs logistikos specialistas oro uoste; Kokios Jūsų manymu asmeninės žinios, gebėjimai nulemia sėkmingą logistikos specialisto veiklą oro uoste?; Kokios profesinės kompetencijos reikalingos atliekant logistikos specialisto oro uoste funkcijas?; Ką patartumėte žmogui, kuris nori dirbti logistikos specialistu oro uoste?”*. Informantų teiginiai apie reikalingą išsilavinimą susisteminti ir pateikti 2.14 lentelėje.

2.14 lentelė

#### **Logistikos specialistui reikalingas išsilavinimas**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantys teiginiai</b>
Išsilavinimas	Aukštasis ir patirtis	„Aukštasis ir būtina patirtis“ „Manau, kad aukštasis, bet būtina ir patirtis“
	Logistikos	„Transporto logistikos vadybininko“ „Logistinis <...> aukštasis.“
	Vadybinis	„<...> vadybinis ir inžinerinis išsilavinimas“

Informantai teigia, kad logistikos specialistas turi turėti aukštąjį išsilavinimą, kuris susijęs su su logistikos (transporto logistikos vadybininko), vadybos, arba inžinerijos mokslais. Tačiau logistikos specialistas nors ir turės atitinkamą išsilavinimą dar nereiškia, kad funkcijas įvykdys teisingai, nes dauguma informantų mano, kad sėkmingam veiklos vykdymui būtina darbinė patirtis.

Logistikos specialistu norintis dirbti asmuo, informantų teigimu, turi būti *komunikabilus, atidus, žingeidus, iniciatyvus, dinamiškas bei psichologiškai stabilus*. Daugumos informantų teigimu logistikos specialistas oro uoste turi pasižymėti *greita reakcija priimant sprendimus, gera atmintimi ir nebijojimu prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus*. Logistikos specialistas turi pats ieškoti informacijos, būti aukštesnio intelekto asmuo ir domėtis visais vykstančiais procesais, t.y. jo žingeidumas ir smalsumas padės įgyvendinti visas skirtas funkcijas. Informantų nuomonė pateikta 2.15 lentelėje. Pagal 1.7 lentelėje esančią R.E. Boyatzis vadybinių kompetencijų suvestinę ir 4 pav. (žr. 26 psl) logistikos vadybininkas turi pasižymėti *gebėjimu dirbti komandoje, pozityvumu, gebėjimu paaiškinti, konkretumu, objektyvumu, savikontrolė ir ištvėringumu*. Išvardintos asmeniniai gebėjimai iš dalies sutampa su praktikų nuomone ir papildo logistikos specialistui reikalingą kompetencijų sąrašą.

**Asmeninės logistikos specialistui reikalingos sąvybės**

Kategorija	Iliustruojantys teiginiai
Logistikos specialisto kompetencijos	<p>„Komunikabilumas, atidumas, greita reakcija, iniciatyva, žingeidumas, gera atmintis“</p> <p>„Gebėjimas prisitaikyti greitai besikeičiančiose situacijose“</p> <p>„&lt;...&gt; žingeidus, jis turi norėti turėti kuo daugiau informacijos, tada ir nulems jo visas savybes“</p> <p>„Greita orientacija“</p> <p>„Gebėjimas greitai veikti ir priimti sprendimus, nebijojimas priimti atsakomybę, &lt;...&gt; turi turėti dinamiškumo“.</p> <p>„&lt;...&gt; aukštesnio intelekto, kadangi dirbama su užsienio partneriais“</p> <p>„noras ieškoti ir gilintis į informaciją &lt;...&gt; jeigu lauks, kad jam kas nors atneš informaciją, tai tada nieko ir nebus“</p>

Be asmeninių gebėjimų logistikos specialistas informantų nuomone turi išmanyti kaip pakrauti krovinis į orlaivius, kokios tam reikia technikos, kad krovinys nebūtų sugadintas, vadinasi jam reikia žinių apie orlaivių ir krovinių tipus, jų charakteristikas. Jis turi išmanyti aviacijos mokslą (žr. 2.16 lentelę). Šias kompetencijas galima laikyti dalykinėmis, nes jos susijusios su konkrečia atliekama veikla (žr. 23 psl).

*Logistikos specialistas oro uoste privalo mokėti bent keletą užsienio kalbų, kad gebėtų bendrauti su įvairių kultūrų klientais, turėtų išmanyti tautų kultūrinius ypatumus ir pasaulio geografiją, kad suprastų verslo aplinką, kurioje dirba vedant derybas su klientais. Taigi, specialistas turėtų gauti keletos užsienio kalbų įgudžių, žinių apie tarpkultūrinius tautų skirtumus, lavinti geografines žinias ir mokytis dalykus, kurie padėtų derybose pvz.: psichologija, marketingas ir pan. Kad tinkamai atliktų skaičiavimus ir analizes reikia matematinių, ekonomikos, statistikos įgudžių, kurie gaunami mokantis mokymosi įstaigose.*

**Dalykinės logistikos specialisto kompetencijos**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Logistikos specialisto kompetencijos	Profesinės kompetencijos	<p>„Išmanyti kaip pakrauti ir orlaivius, kokios technikos reikia, kad krovinys nebūtų sugadintas ir pan.“</p> <p>„&lt;...&gt; aviacijos išmanymas, &lt;...&gt;“</p> <p>„&lt;...&gt; skaičiavimus pasidaryti &lt;...&gt; logistikos aviacinėje dalyje, tai reikia suprasti, kad transportas orlaivių labai brangus“</p> <p>„Gebėjimas bendrauti su įvairių kultūrų žmonėmis“</p> <p>„Kalbų žinojimas, verslo aplinkos situacijos žinojimas, analizė ir planavimas, psichologinis stabilumas, ekonominių procesų žinojimas, geografinių žinių bagažas, tautų kultūrinių ypatumų žinojimas, derybinės praktikos patirtis, aviacinės technikos parametų žinojimas.“</p> <p>„&lt;...&gt; sugebėjimas klientui paaiškinti už ką mokami dideli pinigai“</p>

Specialistui reikalingos matematinės, analitinės, ekonominės žinios, kad gebėtų atlikti pirminius skaičiavimus. Tyrimo dalyviai teigia, kad logistikos specialistas turi mokėti planuoti, analizuoti sugebėtų klientams paaiškinti vykdomus procesus ir kliento gaunamus privalumus renkantis brangiausią krovinių gabenimo priemonę. Šias kompetencijas galima laikyti bendrinėmis, nes jos gali būti pritaikytos įvairiuose kontekstuose (žr. 23 psl.).

Informantai logistikos specialistu norintiems dirbti pataria domėtis aviacijos ir logistikos sritimi, ne tik mokymosi metu, nes tai daug galimybių suteikianti profesija, todėl siekiant užsibrėžto tikslo galima pasiekti puikių rezultatų (žr. 2.17 lentelę).

**Patarimai logistikos specialistams**

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Patarimai	Patarimai logistikos specialistui	„Tai labai daug galimybių suteikianti profesija“ „Domėtis aviacijos ir logistikos sritimi“ „Nenuleisti nosies ir siekti savo tikslo“ „Sėkmės“ „Domėtis logistika teoriniais ir praktiniais aspektais“

Remiantis mokslininkų požiūriais apie oro transporto privalumus ir trūkumus (žr. 1.1 lentelė) ir tyrimo dalyvių pasisakymais apie aviacijos logistikos svarbą šiuolaikiniam verslui galima teigti, kad logistikos specialistai, kurie išmanys oro transporto ypatumus yra ir bus reikalingi.

**2.4.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija**

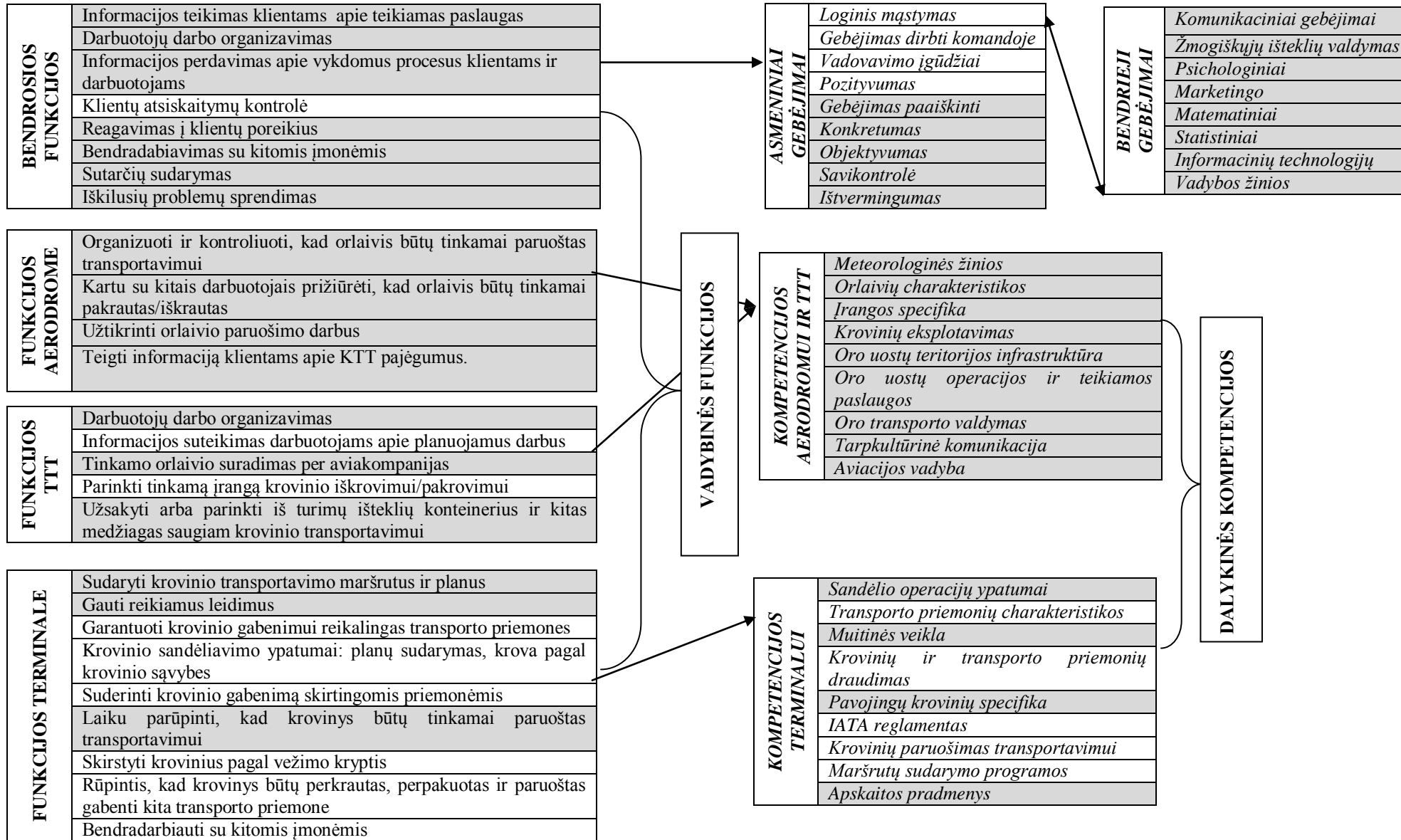
*Tyrimo dalyvių teigimu logistikos specialistas oro uoste reikalingas, nes atlieka dokumentų ruošimo, krovinių tvarkymo ir orlaivių bei krovinių gabenimo įrangos paieškos funkcijas, bendrauja su klientais ir koordinuoja visus oro uoste vykstančius procesus. Pagrindinė logistikos specialisto darbo vieta yra sandėliai, nes ten atliekamos visos krovinių tvarkymo operacijos.*

*Efektyvų logistikos specialisto darbą užtikrins aukštojo mokslo įstaigose įgytos bendrosios ir dalykinės kompetencijos, kurios pasireikš per komunikacinius, analitinius, matematinius, marketinginius gebėjimus, padės specialistui nustatyti, koks orlaivis reikalingas kroviniui gabenti, kokios įrangos reikės, bei supažindins su oro uosto teritorijos specifinėmis charakteristikomis, dirbančiomis tarnybomis.*

*Atlikus dokumentų turinio ir pusiau struktūrizuoto interviu analizę bei interpretavus gautus rezultatus galima teigti, kad:*

- *Pagrindinė logistikos specialisto oro uoste veikla yra sandėlio teritorijoje, tačiau specialistas turi žinoti informaciją ir apie kitas teritorijos dalis, kad galėtų efektyviai planuoti savo darbą.*
- *Būtina, kad specialistas išmanytų oro uosto veiklos specifiką ir būtų susipažinęs su kitų oro uoste dirbančių tarnybų veikla, nes logistikos specialisto darbą įtakoja informacija apie orlaivių atskridimo grafikus, reikalinga, kad jis galėtų efektyviai planuoti krovinių gabenimo procesą. Logistikos specialistas taip pat turi išmanyti krovinių pakrovimo ir iškrovimo procesą ir reikalavimus aviaciniams pervežimams.*
- *Mokymosi įstaigose siūlomi moduliai turi padėti specialistams gauti reikiamų žinių ir gebėjimų, kurie užtikrins, kad paskirtos užduotys bus įvykdytos teisingai. Analizės metu nustatyta, kad trūksta modulių, susijusių su dokumentų tvarkymu ir nesupažindinama su muitinės ir pasienio tarnybų, kurios tikrina krovinius, veikla. Trūksta mokymosi dalykų apie krovinių tipus, jų pakavimą ir t.t.*
- *Mokydamasis ar keldamas kvalifikaciją, specialistas turi įgyti bendrųjų kompetencijų, tokių kaip: užsienio kalbos mokėjimas, matematiniai, ekonominiai, statistiniai gebėjimai, geografinės žinios. Jam reikia išmanyti psichologiją, tarpkultūrinius bendravimo skirtumus ir marketingą. Logistikos specialistas taip pat turi pasižymėti greita reakcija, komunikabilumu, iniciatyvumu, žingeidumu ir nebijoti priimti atsakomybę už priimtus sprendimus.*

- *Logistikos specialistas Šiaulių oro uoste būtų naudingas, nes valdytų visą informaciją apie krovinio gabenimą ir vykstančius procesus oro uoste. Jo funkcijų ir kompetencijų struktūra, sudaryta, remiantis teorinio ir empirinio tyrimo rezultatais, pateikiama 6pav.*



6 pav. Logistikos specialisto funkcijos ir kompetencijos pagal empirinę darbo dalį

Šaltinis: sudaryta autorės pagal empirinės darbo dalies išvadas.

## IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

1. Oro transportas laikomas greičiausia, saugiausia ir brangiausia krovinių gabenimo priemone, kurią klientai renkasi, nes galima gabenti greitai gendančias prekes arba gaminius, kurie reikalingi karo arba stichinių nelaimių nusiaubtose zonose.
2. Logistikos veikla oro uoste vykdoma aerodrome, terminale ir techninėje tarnybinėje teritorijoje. Logistikos veiklos vykdymui aerodromas svarbus dėl jame esančio kilimo – tūpimo tako, nes nuo jo priklauso, kokio tipo lėktuvai galės leistis ir kilti bei būti aptarnauti (krovinių pakrovimas/iškrovimas; kuro užpylimas, orlaivių valymas ir pan.). Tarnybinėje techninėje dalyje laikoma visa įranga, kuri reikalinga tinkamam lėktuvo aptarnavimui užtikrinti, o svarbiausia logistikai veikla vykdoma terminale, nes atliekamos procedūros, susijusios su krovinių pakrovimu/iškrovimu, sandėliavimu, skirstymu pagal vežimo kryptis ir pan.
3. Logistikos specialistas oro uoste rūpinasi tinkamo orlaivio gavimu iš avialinijų, krovinių gabenimo įrangos parinkimu, užtikrina, kad technika, kuri reikalinga tinkamam krovinių pakrovimui/iškrovimui, būtų paruošta naudojimui, organizuoja personalo darbą ir kontroliuoja, kad krovinių gabenimas vyktų sklandžiai, o klientas gautų kokybiškas oro transporto paslaugas.
4. Logistikos specialistas turi būti susipažinęs su oro uostų teritorijos bruožais, dirbančių tarnybų veikla, lėktuvo krovos galimybėmis, gabenamais krovinių tipais, kad teigdamas informaciją gebėtų klientams pasiūlyti konkrečias teikiamas paslaugas ir sudaryti sutartis. Sėkmingą logistikos specialisto veiklą turi užtikrinti gautos bendrosios ir dalykinės kompetencijos susijusios su komunikaciniais ir profesiniais gebėjimais.

Empirinės dalies išvados:

1. Pagrindinė logistikos specialisto oro uoste veikla yra sandėlio teritorijoje, tačiau specialistas turi žinoti informaciją ir apie kitas teritorijos dalis, kad galėtų efektyviai planuoti savo darbą.
2. Būtina, kad specialistas išmanytų oro uosto veiklos specifiką ir būtų susipažinęs su kitų, oro uoste dirbančių, tarnybų veikla, nes logistikos specialisto darbą įtakoja informacija apie orlaivių atskridimo grafikus, reikalinga, kad jis galėtų efektyviai planuoti krovinių gabenimo procesą. Logistikos specialistas taip pat turi išmanyti krovinių pakrovimo ir iškrovimo procesą ir reikalavimus aviaciniams pervežimams.
3. Mokymosi įstaigose siūlomi moduliai turi padėti specialistams gauti reikiamų žinių ir gebėjimų, kurie užtikrins, kad paskirtos užduotys bus įvykdytos teisingai. Analizės metu nustatyta, kad trūksta modulių susijusių su dokumentų tvarkymu ir nesupažindinama su muitinės ir pasienio tarnybų, kurios tikrina krovinius veikla. Trūksta mokymosi dalykų apie krovinių tipus, jų pakavimą ir t.t.
4. Mokydamasis ar keldamas kvalifikaciją, specialistas turi įgyti bendrųjų kompetencijų, tokių kaip: užsienio kalbos mokėjimas, matematiniai, ekonominiai, statistiniai

gebėjimai, geografinės žinios. Jam reikia išmanyti psichologiją, tarpkultūrinius bendravimo skirtumus ir marketingą. Logistikos specialistas taip pat turi pasižymėti greita reakcija, komunikabilumu, iniciatyvumu, žingeidumu ir nebijoti prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus.

## **REKOMENDACIJOS**

1. Specialistams, kurie ketina logistikos specialistui oro uoste kurti pareigybines instrukcijas rekomenduotina išskirti tris pagrindines veiklas susijusias su dokumentų ruošimu, krovinių tvarkymu ir orlaivių bei reikalingos įrangos kroviniui paieška. Šios veiklos turėtų būti skaidomos į mažesnes veiklas, tada pareiginė instrukcija darbuotojui bus aiškesnė.
2. Verslo administravimo Logistikos specializacijos susijusios su aviacijos logistika studijų programos rengėjams rekomenduotina studijų programose įtraukti žinių apie tokius dalykus, kaip orlaivių charakteristikos, aviacijos infrastruktūrą, avialinijų veiklą ir pan. Šie dalykai studentus supažindins su oro uosto veiklos išskirtinumais.
3. Taip pat į studijų programas turėtų būti įtraukti studijų dalykai/moduliai, kurie supažindintų su tarnybų (muitinės, pasienio, higienos kontrolės), kurios dirba oro uoste, veikla. Reikalinga stiprinti šių dalykų (anglų kalbos, apskaitos, statistikos, informacinių technologijų, ekonomikos, vadybos, žmogiškųjų išteklių vadybos, marketingo, matematikos, finansų pagrindų, organizacinės elgsenos modulius) dėstymą, nes jie plėtoja logistikos specialisto bendruosius gebėjimus ir yra reikalingi tinkamam logistikos specialistų funkcijų oro uoste atlikimui.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adler, N. Liebert, V., Yazhensky, E. (2013). Benchmarking airports from a managerial perspective. [interaktyvus]. Prieiga per ScienceDirect. (Žiūrėta 2014-04-10).
2. Air Cargo Logistics Strategy Paper. (2013). [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/161897173/Air-Cargo-Logistics-Strategy-Paper> . (Žiūrėta 2013-12-15)
3. Ashford. J.N., Mumayiz, S., Wright., P.H. (2011). Airport Engineering planning, design, and development of 21 st Century airport. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Vartotojas/Desktop/n1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Desktop/n1%20(1).pdf) (Žiūrėta 2014-04-10).
4. Bagdanskis, T. (2005). Darbuotojų pareiginių nuostatų teisinė galia ir reikšmė. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/423f3999d0bb3> (žiūrėta 2014-05-10)
5. Baublys, A. (2002). *Krovinių vežimai*. Vilnius: Technika.
6. Baublys, A. Vasilis Vasiliauskas, A. (2011). *Transporto infrastruktūra*. Vilnius: Technika.
7. Beischel, M. (2005). *Transportation, Supply chain and Logistics Industry. Journal of commerce*. [interaktyvus]. Prieiga per Taylor&Fransis.
8. Beniušienė, I. Tijūnaitinė, R. (2005). Marketingo logistika: laiko vertė aptarnaujant klientus. [interaktyvus] . Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/1001/1058.pdf>. (Žiūrėta 2014-01-22)
9. Betancor, O. Rendeiro, R. (1999) Regulating privatized infrastructures and airport services. [interaktyvu]. Prieiga per internetą: <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-2180>. (Žiūrėta 2014-01-21)
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
11. Boterf, G. (2010). Dar kartą apie kompetenciją: 15 pasiūlymų paprastoms idėjoms išplėtori. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
12. Bråthen, S. Halpers,N. (2012). Air transport service provision and management strategies to improve the economic benefits for remote regions. [interaktyvus].Prieiga per ScienceDirect (Žiūrėta 2014-04-10).
13. Bulajeva, T., Lepaitė, D., Šileikaitė – Kaishauri, D. (2011). Studijų programų vadovas. Metodinė priemonė studijų programų komitetų nariams ir dėstytojams. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.ects.cr.vu.lt/Files/File/ECTS\\_vadovas.pdf](http://www.ects.cr.vu.lt/Files/File/ECTS_vadovas.pdf). (Žiūrėta 2014-04-03)
14. Burges, D. (2012). *Cargo theft, loss prevention, and supply chain security*. [interaktyvus] Prieiga per ScienceDirect. (Žiūrėta 2014-04-10)
15. Burnson, P. (2013). Air cargo logistics careers get a boost. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.logisticsmgmt.com/view/air-cargo-logistics-careers-get-a-boost/airfreight>. (Žiūrėta 2014-01-17)

16. Button, K. (2008). The impacts of globalisation on international air transport activity. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/41373470.pdf>. (Žiūrėta 2014-01-06)
17. Christauskas, J. Skerys, K. (2008). *Oro uostų projektavimas, saugumas ir ekologija*. Vilnius: Technika.
18. Darškuvienė, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė, N (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16984.pdf> (Žiūrėta 2014.05.13)
19. Europos komisija. Komisijos komunikatas. Projektas. ES gairės dėl valstybės pagalbos oro uostams ir oro transporto bendrovėms. (2013) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [ec.europa.eu/competition/consultations/.../aviation\\_guidelines\\_lt.docx](http://ec.europa.eu/competition/consultations/.../aviation_guidelines_lt.docx). (Žiūrėta 2014-04-05)
20. Gössling, S. Upham, P. (2009). Climate change and aviation. Issues, challenges and solutions. [interaktyvus]. Prieiga per Taylor Frances e-book. (Žiūrėta 2013-11-08)
21. Gay, L. R., Mills, G. E., Airasian, P. W. (2009). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. London : Pearson Education.
22. Garalis, A. (2003). *Logistikos projekto rengimas. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Gargasas, A., Kavaliauskienė, V. (2000). Logistikos metodų naudojimo efektyvumas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367185603383/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>. (Žiūrėta 2014-04-05)
24. Yoon, B.K., Kim, S.H., Sohn, S.Y. (2007). An air force logistics management index for effective aircraft operation. [interaktyvus]. Prieiga per ScienceDirect.
25. Graham, A (2008). *Managing airports and international perspective*. Third edition. [interaktyvus]. Prieiga per Taylor Frances e-book. (Žiūrėta 2013-11-22)
26. Keegan, S. (2009). *Qualitative research good decision making through understanding people, cultures and markets*. London: Kogan Page.
27. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. [interaktyvus]. Prieiga per Ebsco Publishing. (Žiūrėta 2014-01-22)
28. Lepaitė, D., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Damkuvienė, M (2012). *Vadybos ir ekonomikos studijų programų praktikos organizavimo modelis*. Šiauliai: Liucijus.
29. Lietuvos Respublikos Aviacijos įstatymas. 2000, Nr. 94-2918. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=266951](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266951). (Žiūrėta 2014-01-09)
30. Lietuvos statistikos departamentas. Lietuvos statistikos metraštis. (2013).[interaktyvus]. Prieiga per internetą: [osp.stat.gov.lt/services-portlet/publication-file/8626/1\\_LSM\\_2013.pdf](http://osp.stat.gov.lt/services-portlet/publication-file/8626/1_LSM_2013.pdf). (Žiūrėta 2013-12-14)
31. Lokhoff, J., Wegewijs., B., Durkin, K ir kt. (2010). A Tuning Guide to formulating degree programme profiles. Including programme competences and programme learning outcomes. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://core->

- [project.eu/documents/Tuning%20G%20Formulating%20Degree%20PR4.pdf](http://project.eu/documents/Tuning%20G%20Formulating%20Degree%20PR4.pdf). (Žiūrėta 2014-04-10)
32. LR Švietimo ir mokslo ministerija Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2008). Logistikos vadybininko rengimo standartas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.kpmc.lt/Skelbimai/PDFstandartai/Logistikos\\_vadybininkas.LT.5.pdf](http://www.kpmc.lt/Skelbimai/PDFstandartai/Logistikos_vadybininkas.LT.5.pdf). (Žiūrėta 2014-04-07)
33. Mach, L.T., Carter, M.C., Slattery., C.R. (2014). Peer – to – peer lending to small business. [interaktyvus]. Prieiga per EbscoPublishing. (Žiūrėta 2014 – 04 –10)
34. Minalga, R. (2004). *Tarptautinė logistika*. Vilnius: Homo Liber.
35. Ming Meng,S., Shug Liang, G., Lin, K., Yu Chen., S. (2010). Criteria for services of air cargo logistics providers: How do they relate to client satisfaction? [interaktyvus] Prieiga per ScienceDirect. (Žiūrėta 2014-04-10).
36. Navickas, V., Ruškytė, D. (2010). Magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Home/My%20Documents/Downloads/magistro\\_baig\\_nurod.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Home/My%20Documents/Downloads/magistro_baig_nurod.pdf) (Žiūrėta 2014-05-15).
37. Norin, A. (2008). Airport Logistics – Modeling and Optimizing the Turn – Around Process. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:133720/FULLTEXT01>. (Žiūrėta 2014-01-30)
38. Nung Liao., C., Pei Kao., H. (2014). An evaluation approach to logistics service using fuzzy theory, quality function development and goal programming.[interaktyvus]. Prieiga per ScienceDirect. (Žiūrėta 2014-04-10)
39. Palšaitis, R. (2011). *Tarptautinio verslo transportinis logistinis aptarnavimas*. Vilnius: Technika.
40. Sales, M. (2013). The Air Logistics Handbook. Air freight and the global supply chain. [interaktyvus]. Prieiga per Taylor Frances e-book. (Žiūrėta 2013-11-08)
41. Sanchez., A.V. Ruiz.,P.M (2008). Competence – based learning a proposal for the assessment. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.tucahea.org/doc/Competence-based%20learning%20Alfa%20Project.pdf>. (Žiūrėta 2014-04-10)
42. Stoner, A.F.J., Freeman, R.E ir kt. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Šalčius, A (2009). *Organizacijos valdymas*. Vilnius: Efrata.
44. ŠOU aerodromo vadovas (2013).
45. Šunkskis, R. (2010). Logistikos efektyvumo gerinimas (UAB „Gaisrė“ pavyzdžių): Magistro baigiamasis darbas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20100617\\_172321-47661/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100617_172321-47661/DS.005.0.01.ETD) . (Žiūrėta 2014-04-10).
46. Tamošiūnas, A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika.
47. Teresevičienė, M., Bulajeva, T., Čepienė, A., Lepaitė, D. (2010). *Kompetencijų plėtotės ir vertinimo metodika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
48. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.

49. Tikhomirova, N., Tikhomirov, V., Maksimova, V., Telnov, Y. (2011). The competence approach to the creation and updating of academic knowledge in the smart economy. [interaktyvus]. Prieiga per EbscoPublishing. (Žiūrėta 2014-04-10).
50. Tubutienė, V., Bajarūnienė, J. (2008) Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas.[interaktyvus] Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161907735/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>. (Žiūrėta 2014-04-15)
51. Urbonas, J.A. (2005). *Tarptautinė logistika. Teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
52. Veiklos rodikliai (2014). [interaktyvus]. Prieiga per internetą: < <http://www.siauliai-airport.com/lt/imon/veiklos-rodikliai>>. (Žiūrėta 2014-01-20)
53. Wilson, A. (2003). *Marketing research an integrated approach*. British: Prentice Hall.
54. Žiliukas, P. Šerpatauskas, A. (2010). Nacionalinės studijų aprašų sąrangos projektas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.skvc.lt/files/SKAR/Rezultatai/Saranga\\_galutine\\_po\\_recenziju-2010-11-22.pdf](http://www.skvc.lt/files/SKAR/Rezultatai/Saranga_galutine_po_recenziju-2010-11-22.pdf). (Žiūrėta 2014-04-03)

## **PRIEDAI**

Formalaus mokymo įstaigos

<b>Mokymosi įstaigos pavadinimas, šalis</b>	<b>Programos pavadinimas</b>	<b>Mokymosi trukmė</b>	<b>Mokymų kaina</b>	<b>Suteikiamas laipsnis</b>
Coventry University, Didžioji Britanija	Aviacijos vadyba	3/4/6 metai. Pagal studentų pasirinkimą mokytis kreditus.	9000 Britanijos svarų sterlingų per metus studentams iš UK/EU. Kitiems 11250 Britanijos svarų sterlingų per metus.	Bakalauro laipsnis
Riga technical university, Latvija	Aviacijos transportas, anglų kalba.	4 m. truncančios nuolatinės studijos.	1860 dol. Per metus.	Bakalauro laipsnis.
Kazimiero Simonavičiaus universitetas, Lietuva	Aviacijos vadyba	3,5 m. truncančios nuolatinės studijos.	ES piliečiams – 5110 Lt už semestrą ir ne ES piliečiams – 7769 Lt.	Bakalauro laipsnis.
IUBH. International University of Applied Sciences. Internationale Hochschule. School of Business and Management. Bad Honnef. Vokietija.	Aviacijos vadyba, anglų kalba.	6 semestrai.	Neskelbiama	Bakalauro laipsnis.

Neformalaus mokymo įstaigos

<b>Mokymosi įstaigos pavadinimas, šalis</b>	<b>Programos pavadinimas</b>	<b>Mokymosi trukmė</b>	<b>Mokymų kaina</b>	<b>Reikalavimai ir suteikiamas pažymėjimas</b>
IATA Mokymo centrai	Organizuojami specialistų dirbančių aviacijos srityje mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai.	Kursai nuo 3 iki 4 dienų. Profesinės studijos organizuojamos IATA sertifikuotose mokymosi įstaigose.	Kursai nuo 2170 dol iki 3500 dol. Mokymosi įstaigose pagal mokyklų nustatytas kainas.	Mokymosi vietose suteikiami kvalifikacijos kėlimo sertifikatai
VGTU Antano Gustaičio aviacijos institutas. Aviacijos specialistų kvalifikacijos tobulinimo centras, Lietuva	Aviacijos specialistų mokymas kvalifikacijai gauti ir įgytoms žinioms atnaujinti.	Neskelbiama.	Neskelbiama.	Išduodami mokymo kursų baigimo pažymėjimai

