

VERSLO IR TEISĖS AKTUALIJOS (ONLINE)

CURRENT ISSUES OF BUSINESS AND LAW (ONLINE)



**VERSLO IR TEISĖS AKTUALIJOS /
CURRENT ISSUES OF BUSINESS AND LAW**

Žurnalas yra indeksuojamas EBSCO PUBLISHING duomenų bazėje.
The journal is indexed in EBSCO PUBLISHING database.

MOKSLINĖ REDAKTORĖ / SCIENTIFIC EDITOR:

Dr. Inga Iždonaitė-Medžiūnienė (Human Resource Management, Wellness business, Client Relationship Management, Job Satisfaction and Resilience, Education in Business, *Lithuania, SMK University of Applied Social Sciences*)
e-mail: science@smk.lt

REDAKCINĖ KOLEGIJA / EDITORIAL BOARD**Pirmininkai / Chief Editors:**

Dr. Remigijus Bubnys (Education Science, Psychology, *Lithuania, Vilnius University, Šiauliai Academy*)

Dr. Aleksandra Batuchina (Qualitative methodology, Phenomenological Methodology, Adult and Employee Education, Business Coaching, *Lithuania, SMK University of Applied Social Sciences*)

Redakcinės kolegijos nariai / Members of Editorial Board:

Dr. hab. Tomasz Skica (Economics, finance, management, *Poland, University of Information Technology and Management based in Rzeszów*)

Dr. Andželika Bylaitė (Creative Industries and Entertainment, Cultural Heritage, *Lithuania, SMK University of Applied Social Sciences*)

Dr. Paula Odetē Fernandes (Management, Tourism Research, Entrepreneurship, Artificial Neural Network, Marketing Research, Corporate Social Responsibility and Sustainable, Higher Education Quality, Applied Research Methods, *Portugal, UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança*)

Dr. Giedrė Vaičekauskienė (Hybrid Media System, Mediatization, Audiovisual Media, Rhetoric Research, Political Issues, Content Analysis, *Lithuania, Vilnius University, SMK University of Applied Social Sciences*)

Dr. Anu Puusa, (Cooperative management, organizational identity, organization change, work community skills, *Finland, University of Eastern Finland*)

Dr. Valentin Radu (Economics, Information system, Bibliometrics analysis, Accounting, Business Ethics, *Romania, Valahia University of Targoviste*)

Dr. Ivana Tucak (Law, *Croatia, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek*)

Dr. Catalin Popescu (Business management processes, Business development, Business sustainability, Energy Management, Business innovations and communication processes and technologies, Quantitative methods in Business and Management, HRM, *Romania, Petroleum-Gas University of Ploiești and Romania, University of Petrosani*)

Dr. Nino Mikava (Medical Tourism, Digital Transformation in Healthcare, Coaching for Business Performance, *Georgia, Business and Technology University*)

Dr. Jelena Zascerinska (Inter-relationships between education, innovations and modern technologies, *Latvia, Centre for Education and Innovation Research*)

Dr. Tsotne Zhghenti (Digital Economy, Circular Economy, Business Digitalization, Institutional Environment and Business, *Georgia, Business and Technology University*)

Dr. Lado Sirdadze (Business Law, Digitalization of Law, Legal Tech, Law of Technologies, *Georgia, Business and Technology University*)

Dr. Miroslava Vinczeová (Business Economics and Management, Financial Management, Innovations and Green Innovations, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development, *Slovakia, Matej Bel University in Banská Bystrica*)

© Socialinių mokslų kolegija (SMK University of Applied Social Sciences), 2021

eISSN 2029-574X

Elektroninė publikacija / Electronic publication

TURINYS

REDAKTORIŲ ŽODIS / EDITORS' WORD	4
TEACHER EXPERIENCE IN USE OF ONLINE GAME PLATFORMS FOR TEACHING ENGLISH TO PRIMARY SCHOOL CHILDREN IN LATVIA <i>Anastasija Bikova, Jelena Zascerinska, Olga Gukovica, Mihails Zascerinskis, Ludmila Aleksejeva</i>	6
LIETUVOS ŠVIETIMO SEKTORIAUS FINANSŲ VALDYMO YPATUMŲ IR TENDENCIJŲ APŽVALGA THE OVERVIEW OF FEATURES AND TRENDS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT IN LITHUANIAN EDUCATION SECTOR <i>Viktorija Durovič, Laura Gudelytė-Žilinskienė</i>	18
NETURTINĖS ŽALOS ATLYGINIMAS SUŽALOJUS DARBUOTOJO SVEIKATĄ COMPENSATION FOR NON-PECUNIARY DAMAGE IN CASE OF INJURY TO THE EMPLOYEE'S HEALTH <i>Vaidotas Granickas, Greta Šlimaitė</i>	28
DIRBTINIO INTELEKTO POVEIKIS VILNIAUS KOLEGIOS STUDENTAMS ARTFICIAL INTELIGENCE IMPACT ON STUDENTS OF VILNIAUS KOLEGIJA/ HIGHER EDUCATION INSTITUTION <i>Viktorija Jakubcevič, Natalija Pozniak, Anželika Slimanavičienė</i>	41
KIBERNETINIO SAUGUMO TEISINIS REGULIAVIMAS. TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI CYBER SECURITY LEGAL REGULATION. THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS <i>Karolina Komaraitė, Andžej Vincelovič</i>	53
KLIMATO NEUTRALUMO SIEKIANČIO PREKĘS ŽENKLO STIPRINIMAS PASITELKIANT ISTORIJŲ PASAKOJIMĄ REKLAMOJE: ATVEJO ANALIZĖ STRENGTHENING A BRAND AIMING FOR CLIMATE NEUTRALITY THROUGH STORYTELLING ADVERTISING: A CASE STUDY <i>Laura Laurynaitė</i>	63
THE REBIRTH OF TOURISM SERVICES IN CAMEROON <i>Fanny Beri Njowir</i>	72
STUDENTŲ PERSONALIZUOTO MOKYMO IR REFLEKTYVIOS LYDERYSTĖS UGDYMO AUKŠTOJOJE MOKYKLOJE SVARBA THE IMPORTANCE OF PERSONALIZED STUDENT LEARNING AND REFLECTIVE LEADERSHIP EDUCATION IN HIGH SCHOOL <i>Jurgita Virbalė, Simas Banys</i>	85

REDAKTORIŲ ŽODIS / EDITORS' WORD

Sparčiai besikeičiantis globalus pasaulis mokslininkų, tyrėjų, aukštuju mokyklų dėstytoju bendruomenei kelia iššūkius nuolat permąstyti naujos realybės diskursus įvairose gyvenimiškose srityse. Šiuolaikiniai naujos realybės probleminiai klausimai dažnai yra visaapimančio charakterio, tarpdiscipliniškai susiję.

Moksliniai visuomenės problemų sprendimo būdai reikalauja įvertinti kuo daugiau ir įvairesnių perspektyvų. Šioms sąveikoms apmąstyti, jas reflektuoti kviečiame mokslo politikos atstovus, tyrėjus, aukštuju mokyklų dėstytojus iš Lietuvos ir užsienio įsijungti į mokslinius tinklus bendriems projektams.

Mokslinis recenzuojamas žurnalas "Verslo ir teisės aktualijos" 2021 metais tapo SMK nuosavybe. Jame spausdinami įvairaus pobūdžio mokslo darbai, apžvalgos, recenzijos vadybos, teisės ir su jomis susijusių sričių temomis, diskutuojamos praktinės verslo ir teisės aktualijos.

Žurnalas apima tokias tematikas kaip:

Verslo valdymo procesai ir marketingo veikla;

Verslo plėtra ir globalizacijos tendencijos;

Tvarus verslas ir žalioji/žiedinė ekonomika;

Verslo inovacijos, komunikaciniai procesai ir technologijos;

Verslo etika ir žmogaus teisės;

Socialinė psichologija, elgsenos mokslas, žmonių ištaklių vystymas;

Sociologija ir psichologija versle (darbo psichologija);

Verslo organizacijų teisiniai aspektai;

Viešieji ryšiai, strategija ir politika;

Teisės teorija ir praktika;

Socio-kultūrinės plėtros aspektai versle ir teisėje.

Šio žurnalo turinys yra skaitmeninis, o teisės priklauso SMK aukštajai mokyklai.

Redakcinės kolegijos nariai ir kiti mokslininkai dalyvauja recenzavimo procesuose.

Autoriai yra atsakingi už akademinės ir tyrimų etikos principų įgyvendinimą savo mokslinėse publikacijose. Tai sudaro sąlygas siekti reikšmingos mokslinių publikacijų turinio kokybės ir įprasmina redakcinės kolegijos veiklą.

Šiame leidinyje, mieli skaitytojai, kviečiame susipažinti su tyrimų rezultatais, teorinėmis ir praktinėmis idėjomis, kurios išskleidžiamos šio numerio autorų parengtuose straipsniuose.

Malonau skirtymo!

.....

The rapidly changing global world poses challenges for the community of scientists, researchers, and higher education lecturers to constantly rethink the discourses of the new reality in various areas of life. The problematic issues of the new reality today are often of a comprehensive nature and interdisciplinary.

Scientific solutions for any society's problems require an assessment of as many and diverse perspectives as possible. To reflect on these interactions, we invite representatives of science policy, researchers, and university lecturers from Lithuania and abroad for scientific networking to perform cooperative projects together.

The scientific peer-reviewed journal "Current Issues of Business and Law" became the property of SMK University of Applied Sciences in 2021. It publishes management, law and other similar research, reviews, important scientific works as well as discusses practical problems of business and law fields.

The focus of the journal "Current Issues of Business and Law" includes a wide variety of research areas:

Business management processes and marketing activities;
Business development and globalization trends;
Business sustainability and green/circular economy;
Business innovations and communication processes and technologies;
Business ethics and human rights;
Social Psychology, behavioral Science, and human resource development;
Sociology and psychology in Business (labor psychology);
Legal aspects of business organization;
Public relations, policy and political issues;
Legal rights and social responsibility;
Law theory and practice;
Socio-cultural development in business fields and law.

Archives of the contents of this journal are digital and the rights belong to SMK University of Applied Sciences.

The editorial board and other scientists participate in a peer-review processes. *Authors are responsible for the implementations of academic and research ethics' principles in their scientific publications.* This creates special conditions for a significant quality of the contents of scientific publications and gives the meaning of the editorial board activities.

In this publication, dear readers, we invite you to get acquainted with the results of the research, theoretical and practical ideas, which are developed in the articles prepared by the authors of this issue.

Enjoy your reading!

TEACHER EXPERIENCE IN USE OF ONLINE GAME PLATFORMS FOR TEACHING ENGLISH TO PRIMARY SCHOOL CHILDREN IN LATVIA

Anastasija Bikova¹

Jelena Zascerinska²

Olga Gukovica²

Mihails Zascerinskis²

Ludmila Aleksejeva²

*Rezekne Academy of Technologies, Latvia¹, Centre for Education and Innovation Research,
Latvia²*

Abstract

In Latvia's primary school, English learning starts from the first grade. English is a first foreign language in school education in Latvia. However, the use of online game platforms in teaching English in primary school in Latvia is under-explored. The aim of the study is to analyze teachers' experience in their use of online game platforms in teaching English to primary school pupils in Latvia. In May 2022, the focus group interview was carried out online. The interview lasted for 48 minutes. Five teachers who teach English to primary school pupils participated in the focus group interview. The collected data were processed via content analysis. The obtained data were structured and summarised. The findings reveal that the use of the online game platforms is agreed to be a support tool in a lesson aimed at achieving national basic education foreign language standard by both the respondents of the present study and researchers. The main finding of this study is that the majority of the respondents or 80% use online game platforms in teaching English to primary school pupils in Latvia. Another finding is that Kahoot is the most popular online game platform for teaching English to primary school pupils in Latvia. The respondents emphasized that the use of online game platforms for teaching English should focus on language learning.

Keywords: Latvia, online game platforms, primary school, teacher experience, teaching English.

INTRODUCTION

Research topicality and problem. In Latvia's primary school, English learning starts from the first days of primary school children at school Latvia. English is a first foreign language in school education.

Psychologist Zinchenko (Зинченко, 2006, 2010), who also worked as a teacher, noted that primary school children most often remember things or moments that have a strong emotional background. Children memorize things if their attention is attracted by something relevant and interesting (Зинченко, 2010). Hence, a creative approach using lessons and games to learn material could help children learn better, for keeping longer something in mind and then applying the memorized material in real life. This creative approach has to be based on a play as a play for primary school children is the leading kind of activity (Vygotsky, 1967). According to the opinion of the Swiss psychologist Jean Piaget (1976), plays greatly influence children's stages of cognitive development. At different stages of development, the content of plays also changes and becomes the most abstract, symbolic and social.

It should be pointed that the use of plays for primary school students' English language learning is successful if the teacher and students use plays according to the set learning goal. It means that the teacher must use the reflection method in the lessons to find out the needs of the students and the level of language acquisition (i.e. what children understand or do not understand when learning a language, respectively), and based on the learners' answers, set specific goals, because plays must be designed accordingly for the needs of the children. Information search and acquisition, guessing and role playing.

Modern researchers admit that a game is a type of a play, e.g. Zirawaga, Olusanya, & Maduku (2017). Games make the process of learning more interesting and attractive for students that, in turn, serves as a motivational act (Kaur & Naderajan, 2019) for better engagement of learners into the learning process. This increases responses and participation among learners in the learning process thus generating positive learning outcomes (Dellos,

2015). Researchers stress that as games are often part of daily life among students, the learners are much more comfortable in gaming environment (Kaur & Naderajan, 2019). This helps them to embrace the new learning tool (Kaur & Naderajan, 2019).

Due to education digitalization and crisis situation like the COVID-19 pandemic, the use of games in education has significantly increased worldwide (Camacho-Sánchez, Manzano-León, Rodríguez-Ferrer, Serna, & Lavega-Burgués, 2023).

However, the use of online game platforms in teaching English in primary school in Latvia is under-explored.

The aim of the research. The aim of the study is to analyze teachers' experience in their use of online game platforms in teaching English to primary school children in Latvia. The study analysis focuses on three major tasks:

1. Evaluation of teachers' experience in their use of online game platforms in teaching English to primary school pupils in Latvia.
2. Comparison of teachers' experience in their use of online game platforms in teaching English to primary school pupils in Latvia.
3. Comparison of the researchers' view and teachers' experience in the use of online game platforms in teaching English to primary school pupils.

The research methodology. In May 2022, the focus group interview was carried out online. The interview lasted for 48 minutes. Five teachers who teach English to primary school pupils participated in the focus group interview. The obtained data were structured and summarised.

The research results. The main finding of this study is that the majority of the respondents or 80% use online game platforms in teaching English to primary school pupils in Latvia. Another finding is that Kahoot is the most popular online game platform for teaching English to primary school pupils in Latvia. According to the respondents, Kahoot has more advantages than disadvantages to be used for teaching English to primary school children in Latvia. 60% of the respondents expressed the opinion that they support the use of Duolingo for teaching English to primary school pupils in Latvia. All the respondents' opinion about the use of online game platforms for achieving the goals of the national basic education foreign language standard was critical. All the respondents shared their doubts that the use of online game platforms will promote the achievement of the goals of the national basic education foreign language standard. However, the online game platform Duolingo received twice support more in comparison to Kahoot, despite Kahoot was found to be widely used in teaching English to primary school pupils in Latvia. All the respondents (100%) shared their positive views on the use of online game platforms in the process of English learning in Latvia. In comparison, 60% of the respondents discovered disadvantages in using online game platforms in the process of English learning in Latvia. All the respondents (100%) are aware of the disadvantages and problems the use of online game platforms in the process of English learning in Latvia might bring to teachers and primary school children. All the respondents showed their negative attitude to the use of online game platforms as primary school children might become addicted to online game platforms.

Originality/Value of the article. The originality of the article is shown in the analysis of teacher experience in the use of online game platforms for teaching English to primary school children in Latvia.

The value of the research can be described by the findings that the use of the online game platforms is agreed to be a support tool in a lesson aimed at achieving national basic education foreign language standard by both the respondents of the present study and researchers (Zirawaga, Olusanya, & Maduku, 2017). The use of online game platforms for teaching English in a primary school class should focus on language learning.

RESEARCH METHODOLOGY

As the research on the use of online game platforms in teaching English to primary school pupils in Latvia is scarce, the exploratory research methodology was chosen. The exploratory research is characterized (Ahrens, Zašcerinska, & Aleksejeva, 2021) by:

- No limitations shaped by a formal research structure, and
- Focusing on the development of new research questions.

The exploratory research proceeds (Hariharan, Zašcerinska, & Swamydhas, 2013)

- from Phase 1 Exploration that is intended to collect data,
- through Phase 2 Analysis that is aimed at data processing, analysis and interpretation, and

- to Phase 3 Hypothesis Development that is designed to analyse the results of the empirical study and formulate conclusions and hypotheses for further research.

To reach the objectives of the present research, *the combination of exploratory research and the interpretive paradigm* is found effective (Ahrens, Zašcerinska, Melnikova, & Andreeva, 2018). Interpretations are conventionally implemented by the researchers who take part in the research (Ahrens, Purvinis, Zašcerinska, Micevičienė, & Tautkus, 2018). Consequently, the researchers, who take part in a study, might know the situation with the data collection, analysis, and interpretation better, and, therefore, their interpretations could be of a higher value. This assumption is made possible due to the fact that the System-Constructivist Theory emphasizes that human being's point of view depends on the subjective aspect (Zašcerinska, 2010). Further on, everyone has his/her own opinion and view (Zašcerinska, 2010).

The present study deals with primary data. To collect the data, *the focus group interview* was organized in May 2022 with five teachers who teach English to primary school children in Latvia. The interview lasted for 48 minutes. The interview was held in the Latvian language. This fact also increases the significance of the use of interpretation in the present research. First, the teachers' answers had to be translated from Latvian into English. Direct translation (Latvian word to English word) is not always possible due to cultural differences applied to communication in these two languages (Latvian and English). In this case, some analogues were looked for. For this, interpretation is crucial. Second, the translated answers were integrated into the internal research area as both Latvian and international research areas are impacted by cultural and scientific traditions. For example, the present-day Latvian Academy of Sciences (LAS) in its work continues the research traditions of several scientific associations, e.g. Kurzeme Society for Literature and Art founded in 1815 in Jelgava as well as the Commission of Knowledge founded within the Riga Latvian Society in 1869, which existed in Latvia in the 19th century (Latvian Academy of Science, 2023). The development of the history, culture and language of Latvian people and the state, Latvia's natural resources and environment, that prevail in the country, shape Latvia's research traditions (Latvian Academy of Science, 2023). Thus, interpretation plays the key role in the integration of scientific research carried out in Latvia into the international scientific community.

The online focus group interview was based on eight questions:

1. Have you used any online game platforms for teaching English to primary school children?
2. What do you think children like most about Kahoot?
3. What do you think children like most about working with the Duolingo platform?
4. Which learning platform is useful for achieving the goals of the national basic education foreign language standard and why?

5. What are the advantages of using online game platforms in the process of learning English?
6. What are the negative aspects of using online gaming platforms?
7. Do you think it is good or bad that children can get addicted to using online gaming platforms?
8. What are your recommendations for choosing online game platforms for learning English in primary school?

The collected data were processed by making use of the content analysis (Ahrens, Foerster, Zašcerinska, & Wasser, 2020). The content analysis was carried out in two phases (Zascerinska, Aleksejeva, Zascerinskis, Gukovica, & Aleksejeva, 2020):

- The first phase was devoted to the structuring content analysis, and
- The second phase focused on the summarizing content analysis.

The *structuring content analysis* intends to categorize the data (Mayring, 2000). The structuring content analysis is based on the previously identified criteria (Budde, 2005). The summarizing content analysis is used for reducing the material (Mayring, 2004) for further analysis. The reduction of the material focuses on preserving the essential contents while producing a manageable short text (Mayring, 2004). The data from the carried-out survey were categorized in accordance to two criteria. One criterion mostly related to the advantages of using online game platforms in primary school education, and the second criterion referred to the disadvantages of using online game platforms in primary school education. It is worth noting that advantage means any trait, feature or aspect an opportunity that gives an individual, entity or any other thing a more favourable opportunity for success (Business Dictionary, 2016a). It has to be pointed that, in education, by opportunity, the development of culture of learning, education and interaction in a certain social-cultural environment gaining his/her individual experience (Tilla, 2006) is understood. In contrast, disadvantages are identified as any trait, feature or aspect that does not give an individual, entity or any other thing a more favourable opportunity for success (Business Dictionary, 2016b).

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

The data analysis and study results are structured in accordance to the eight questions used in the online focus group interview.

1. Have you used any online game platforms for teaching English to primary school children?

Table 1 shows the numbers of teachers who used online game platforms in teaching English to primary school pupils in Latvia.

1 table. Teachers using online game platforms in teaching English to primary school children in Latvia

Number of respondents who use online game platforms	Number of respondents who do not use online game platforms	Total number of respondents
4	1	5

Source: by the authors

Table 1 points that most of the respondents or 80% of the respondents used online game platforms in teaching English to primary school children in Latvia. Therefore, most of the respondents are familiar with use of online game platforms in teaching English to primary school children. However, 20% of the respondents do not use online game platforms in teaching English to primary school children in Latvia. These teachers might need a training course for the integration of online game platforms in teaching English to primary school children.

Additionally, the respondents revealed the names of the online platforms their use in teaching English to primary school children as disclosed in Table 2.

2 table. Online game platforms used in teaching English to primary school children in Latvia

Name of the online game platform	Kahoot	Duolingo	Quizzlettt
Number of respondents	4	2	1

Source: by the authors

The results show that Kahoot is the most popular online game platform for teaching English to primary school children in Latvia. These results demonstrate that English teachers in Latvia prefer to use the online game platform for teaching English that has received a wide acknowledgement from the teachers in other countries as Kaur and Naderajan (2019) found out.

2. What do you think children like most about Kahoot?

Table 3 demonstrates English teachers' opinion about Kahoot attractiveness for primary school pupils.

3 table. Teachers' view on Kahoot attractiveness for primary school children in learning English

Respondent	Kahoot advantages	Kahoot disadvantages
1	Interesting	No
2	Children competitiveness	No
3	- Learning material visualisation and audibility - Relevance	No
4	Learning material visualisation	No
5	Use of modern technologies in learning	Entertainment

Source: by the authors

The results described in Table 3 show that Kahoot has more advantages than disadvantages to be used for teaching English to primary school children in Latvia. The respondents stressed that the Kahoot! platform is interesting and relevant. It means that children might memorize learning material in a better way. This follows the statements of Зинченко (2010) that if children attention is attracted by something relevant and interesting, they memorize things easier (Зинченко, 2010). An interesting result is that one of the respondents emphasized that the use of Kahoot! In a school class is an entertainment for school children and considered as a disadvantage.

3. What do you think children like most about working with the Duolingo platform?

Table 4 reveals English teachers' opinion about Duolingo attractiveness for primary school children.

4 table. Teachers' opinion on Duolingo attractiveness for primary school children in learning English

Respondent	Duolingo advantages	Duolingo disadvantages
1	Not participated	Not participated
2	Individual approach Children competitiveness Possibility to collect points Convenient software: Reminders to continue learning Learning material visualisation	No
3	Use of modern technologies in learning	No
4	Children competitiveness Material repetition Sequential order of learning material	Might become children meaningless race for first prize
5	Not participated	Not participated

Source: by the authors

As given in Table 4, 60% of the respondents expressed that they support the use of Duolingo for teaching English to primary school children in Latvia. If compared to Kahoot! That is also used as an entertainment in a school class, the respondents point that Duolingo offer more focus on learning as, according to the respondents, this Platform ensures learning material in a sequential order, reminds to continue learning and to repeat learning material, and pushes the users to compete between themselves in order to collect more points.

4. Which learning platform is useful for achieving the goals of the national basic education foreign language standard and why?

Table 5 highlights respondents' opinion about the use of online game platforms for achieving the goals of the national basic education foreign language standard.

5 table. Teachers' opinion about the use of online game platforms for achieving the goals of the national basic education foreign language standard

Respondent	Supporting opinion	Issues
1	No	<ul style="list-style-type: none"> - A need in balance between standard class and platforms - Teaching interesting material
2	1.Duolingo: <ul style="list-style-type: none"> - Working new with words - Working with text - Working with grammar 2.Platforms are convenient 3.Use of platforms could increase children interest in learning English	First, teacher gives a theory, and then, practical tasks including use of platforms
3	Use of modern technologies in learning	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledgeable and supporting teacher - Teacher can teach without using platforms - Teacher' use of methods can attract pupils to learn English - Important is to share life experience with emotional aspects
4	Kahoot and Duolingo for <ul style="list-style-type: none"> - Material revision - Change from standard class to entertainment	<ul style="list-style-type: none"> - Teacher transfers the knowledge to children - Kahoot and Duolingo are not aligned to the national basic education foreign language standard <ul style="list-style-type: none"> - To connect theory and practice - To motivate children to discuss a topic or play with a word meaning
5	No	<ul style="list-style-type: none"> -Teacher cannot be replaced -Teacher can increase children interest in learning English

Source: by the authors

In accordance with the results reflected in Table 5, all the respondents' opinion about the use of online game platforms for achieving the goals of the national basic education foreign language standard was critical. All the respondents shared their doubts that the use of online game platforms for achieving the goals of the national basic education foreign language standard. However, the online game platform Duolingo received twice support more in comparison to Kahoot, that is more widely used in teaching English to primary school children in Latvia.

5. What are the advantages of using online game platforms in the process of learning English?

Table 6 summarises that respondents' opinion about advantages of the use of online game platforms in the process of English learning.

6 table. Respondents' opinion about advantages of the use of online game platforms in the process of English learning

Respondent	Supporting opinion	Non-supporting opinion
1	Games help keep children attention that allows for learning the material	No
2	- Children competition - Point collection - Teacher endorsement of the pupil who collected the most points - Motivation stimulation	No
3	- Development of children digital skills - Play is a way to relax for primary school children	- Knowledgeable and supporting teacher - Teacher can teach without using platforms - Teacher's use of methods can attract children to learn English - Important is to share life experience emotionally coloured
4	- Words' learning - Word visualisation	- Teacher transfers the knowledge to children - Kahoot and Duolingo are not aligned to the national basic education foreign language standard - To connect theory and practice - To motivate children to discuss a topic or play with a word meaning
5	Platforms are a new tool in a play	- Play is the natural way of learning for primary school learners - In play, not necessary to use the Internet

Source: by the authors

All the respondents (100%) shared their positive views on the use of online game platforms in the process of English learning in Latvia. Positive aspects of the use of online game platforms in the process of English learning as motivation stimulation via a play, words learning, development of digital skills were defined. In comparison, the majority of the respondents (60%) discovered disadvantages in using online game platforms in the process of English learning in Latvia. Negative aspects of use of online game platforms were highlighted. Among them, the lack of the inter-connections between theory and practice, on the one hand, and, on the other hand, between online game platforms and national basic education foreign language standard, and deficient emotional colours of life experience in an online game.

6. What are the negative aspects of using online gaming platforms?

Table 7 gives an overview of the respondents' opinion about disadvantages of the use of online game platforms in the process of English learning.

7 table. Respondents' opinion about disadvantages of the use of online game platforms in the process of English learning

Respondent	Disadvantage	Issues
1	- Children mutual competition and point collection bring them away from learning, - Point collection becomes the only aim of the use of platforms	No
2	- Children eyesight becomes worse - Children posture might worsen	Not recommended to sit longer than 20-30 minutes without moving
3	- Primary school children have to move - 2 minutes break for physical exercises are periodically organised - Each child has to have a technical equipment and the Internet	
4	Platforms contain mistakes, errors and misprints	
5	Each child has to have a technical equipment and the Internet	

Source: by the authors

All the respondents (100%) are aware of the disadvantages and problems the use of online game platforms in the process of English learning in Latvia might bring to teachers and primary school children. The impact of online game platforms on children health was identified as the main problem of integration of online game platforms into English classes in primary school.

7. Do you think it is good or bad that children can get addicted to using online gaming platforms?

Table 8 emphasizes of the respondents' opinion about children addiction to online game platforms.

8 table. Respondents' opinion about children addiction to online game platforms

Respondent	In favour of use of platforms	Against of use of platforms
1	- To carefully plan the use of platforms in a class - 15 minutes per lesson	A lesson is only 40 minutes
2	No	- Children psyche is not stable - To control use of platforms by children in class - Not to use platforms each class
3	20 minutes per lesson	Point collection becomes the main aim in use of platforms
4	- Child interest to use platforms has to be kept - 10 minutes per lesson	Necessary to control children use of platforms
5	No	- The focus has to be on language learning - Not to use platforms each class

Source: by the authors

All the respondents (100%) showed their negative attitude to the use of online game platforms as primary school children might become addicted to online game platforms. The main reason of a limited use of online game platforms was children health. Only 60% of the respondents supported the limited use of online game platforms for teaching English in primary school in Latvia.

8. What are your recommendations for choosing online game platforms for learning English in primary school?

Table 9 highlights the respondents' recommendation on the use of online game platforms in the process of English learning.

9 table. Respondents' recommendations on online game platforms in the process of English learning

Respondent	Recommendations
1	- Platforms should have a table of content for checking the learning materials to be included into the lesson - To use platforms for not more than 20 minutes each second week
2	Platforms should have - A wide choice of topics and learning content - Grammar exercises - Evaluation of learning results
3	Sequential and logical order of games on the platform
4	- Colourful and interesting platform design - Choice of platforms without commercials
5	To examine a platform if it offers the use of a pupil's mother tongue for task understanding

Source: by the authors

As revealed in Table 9, the respondents' recommendations mainly refer to the platforms' design, content and structure.

The main finding of this study is that the majority of the respondents or 80% use online game platforms in teaching English to primary school children in Latvia. Another finding is

that Kahoot is the most popular online game platform for teaching English to primary school pupils in Latvia. This finding of the present work is also supported by Kaur and Naderajan (2019). According to the respondents, Kahoot has more advantages than disadvantages to be used for teaching English to primary school children in Latvia. 60% of the respondents expressed that they support the use of Duolingo for teaching English to primary school children in Latvia. All the respondents' opinion about the use of online game platforms for achieving the goals of the national basic education foreign language standard was critical. All the respondents shared their doubts that the use of online game platforms will promote the achievement of the goals of the national basic education foreign language standard. However, the online game platform Duolingo received twice support more in comparison to Kahoot, despite Kahoot was found to be widely used in teaching English to primary school children in Latvia. All the respondents (100%) shared their positive views on the use of online game platforms in the process of English learning in Latvia. In comparison, 60% of the respondents discovered disadvantages in using online game platforms in the process of English learning in Latvia. All the respondents (100%) are aware of the disadvantages and problems the use of online game platforms in the process of English learning in Latvia might bring to teachers and primary school children. All the respondents showed their negative attitude to the use of online game platforms as primary school children might become addicted to online game platforms.

DISCUSSION

The present study discusses the role of teacher in the time of the use of online game platforms for teaching English to primary school children. The respondents pointed that teacher cannot be replaced by online game platforms. One of the reasons indicated by the respondents was that online game platforms are not aligned to the national basic education foreign language standard.

Another reason could be that platforms contain mistakes, errors, and misprints. Not all the primary school pupils without teacher's help can recognise that a mistake takes place on the platform. Thinking of this statement made by the respondent, the authors of the present work used the google search for analysing the relevance of this statement. We found only one work prepared by Slisko (2009) and devoted to the topic of errors in teaching materials dated by 2009. It means that errors, misprints and mistakes in teaching materials and their impact on learners and their learning have not been properly addressed. Or errors, misprints and mistakes in teaching materials do not occur very often and do not have a significant impact on learners and their learning. It would be great to devote more research efforts to this topic to clarify this issue.

The use of online game platforms for teaching English in primary school require that each primary school child has his/her own device during a lesson. If a family has a couple of children, then each child needs such an equipment (Ahrens, Bhati, Leshchenko, Zaščerinska, Gukovica, Zascerinskis, & Aleksejeva, 2021). Can a family afford to provide each child or each family member with such an equipment? This issue also contributes to the discussion about digital divide between those who can provide their child with a digital device and those who cannot afford a digital device for each family member.

Another interesting finding is that online game platforms offer their users to take part in a competition or collect points. These activities might change the focus of primary school children from language learning to meaningless race for first prize and teacher endorsement for getting the highest amounts of points.

Our opinion is that competition between the online game platform users, namely primary school children, is a bi-modal phenomenon. Bi-modal phenomenon means a phenomenon that obtains or exhibits two contrasting modes or forms (Ahrens & Zaščerinska, 2014). It means that, in accordance to the respondents, on the one hand, competition arises the motivation of

primary school children, and, on the other hand, primary school children might get addicted to the use of online game platforms.

Most of the respondents highlighted that primary school children are still in the age when their psyche is not stable, and their body is developing. The use of online game platforms might lead to the children's problems with their eyesight and posture. Therefore, the use of online game platforms can be a reason of problems of primary school children with their health.

Interpreting the respondents' view on the inter-connections between play and game, it was found out that the respondents differentiate between these two activities. The respondents consider the play to be with less structure and open-ended. A play was regarded as the activity that promotes the development of primary school children. For taking part in a play, Respondent 5 expressed the opinion that primary school children do not need the Internet. Against this background, a game was defined by the respondents as a structured activity limited in time. In comparison, a game was defined by Zirawaga, Olusanya, & Maduku (2017) as a type of a play. The comparative analysis of the inter-connections between play and game allows for the conclusions that researchers consider a game to be a type of a play while the study's respondents define play and game as two different phenomena. Therefore, a discussion about the use of terminology between researcher and teachers should take place.

A game was proposed to be used for children entertainment and relaxation from the standard lesson. Thus, the use of the online game platforms is supported by the respondents as a support tool in a standard lesson. This finding is in accordance with the research results obtained by Zirawaga, Olusanya, & Maduku (2017). The respondents of this study opined that online game platforms are useful to revise learning material, to repeat the learnt words, and to remember grammar rules due to their visualization.

An important feature of the use of online game platforms was indicated as games help to keep children attention. According to the respondents, this feature is useful for keeping the attention of primary school children on learning materials.

In regard to keeping attention of primary school children on learning materials, the respondents agreed that the time of the use of online game platforms has to be limited to the maximum 20 minutes per lesson. Online game platforms were recommended for use only each second week. The use of online game platforms in a primary school class has to be controlled and regulated by the teacher.

CONCLUSIONS

1. The use of the online game platforms is agreed to be a support tool in a lesson aimed at achieving national basic education foreign language standard by both the respondents of the present study and other researchers from different countries.
2. In accordance with the respondents, the use of the online game platforms can be characterised by both advantages and disadvantages. Advantages of use of online game platforms include the increase in motivation of primary school children, development digital skills of primary school children, and teaching material visualisation. On the other side, disadvantages mean addiction of primary school children to the use of online game platforms, and health problems of primary school children, etc.
3. The duration of the use of online game platforms in a primary school lesson should be carefully evaluated by the teacher as teachers have to take into consideration many factors, among many such as availability of technical equipment by primary school children, health condition of primary school children, the relevance of the use of online game platforms to achieving national basic education foreign language standard, and quality of online game platforms (design, structure, task evaluation possibilities, errors in teaching materials, etc.)

4. The use of online game platforms for teaching English in a primary school class should focus on language learning. The specific areas where online game platforms can be useful are working with new words, grammar exercises, and texts, etc.

LITERATURE

1. Ahrens A., Zaščerinska J., Melnikova J., & Andreeva N. (2018). An Innovative Method for Data Mining in Higher Education. *Rural Environment. Education. Personality (REEP)*. Proceedings of the International Scientific Conference, Volume 11, pp. 17-24, 11th - 12th May 2018. Jelgava: Latvia University of Life Sciences and Technologies. Faculty of Engineering, Institute of Education and Home Economics. – 415 pages. DOI: 10.22616/REEP.2018.001. WOS:000471007300001.
2. Ahrens, A., Bhati, P., Leshchenko, A., Zaščerinska, J., Gukovica, O., Zascerinskis, M., & Aleksejeva, A. (2021). Comparative Studies on Inclusive Digital Teaching in Higher Education in Light of COVID-19. In: Patricia Ordóñez de Pablos, Mohammad Nabil Almunawar, Kwok Tai Chui, and Maniam Kaliannan, *Analyzing IT Opportunities for Inclusive Digital Learning Chapter 2*. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-7184-2.
3. Ahrens, A., Foerster, M., Zaščerinska, J., & Wasser, I. (2020). European Accreditation Agency's View on Kazakhstan's Engineering and Information Technology Higher Education. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION* Proceedings of the International Scientific Conference. Volume V, May 22nd -23rd, 2020. pp. 15-25. <http://dx.doi.org/10.17770/sie2020vol1.4861>.
4. Ahrens, A., Purvinis, O., Zaščerinska, J., Micevičienė, D., & Tautkus, A. (2018). *Burstiness Management for Smart, Sustainable and Inclusive Growth: Emerging Research and Opportunities*. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-5225-5442-4.
5. Ahrens, A., & Zaščerinska, J. (2014). Students' Attitude to Interdisciplinary Research. *Society, Integration, Education*. Proceedings of the International Scientifical Conference. Volume I: Higher Education Institutions Pedagogy, School Pedagogy, Pre-School Pedagogy. May, 23th-24th, 2014, pp. 13-23. – Rēzekne: Rēzeknes Augstskolas Izdevniecība, 2014. – p 616.
6. Ahrens, A., Zascerinska, J., & Aleksejeva, A. (2021). Fostering External and Internal Sustainability within the English for Academic Purposes Course in the Covid-19 Pandemic. *Education. Innovation. Diversity*, 2(2), 6-15. DOI: <https://doi.org/10.17770/eid2021.1.5412>
7. Budde, R. (2005). Mexican and Central American L.A. Garment Workers: Globalized Industries and their economic constraints. LIT Verlag Munster.
8. Business Dictionary. (2016a). *Advantage*. <http://www.businessdictionary.com/definition/advantage.html>.
9. Business Dictionary. (2016b). *Disadvantage*. <http://www.businessdictionary.com/definition/disadvantage.html>.
10. Camacho-Sánchez, R., Manzano-León, A., Rodríguez-Ferrer, J.M., Serna, J., & Lavega-Burgués, P. (2023). Game-Based Learning and Gamification in Physical Education: A Systematic Review. *Educ. Sci.* 2023, 13, 183. <https://doi.org/10.3390/educsci13020183>
11. Dellos, R. (2015). Kahoot! A digital game for learning. *International Journal of Technology and Distance Learning*, 12(4), 49–52.
12. Hariharan, R., Zaščerinska, J., & Swamydhas, P. (2013). A Comparative Study of Methodologies of Teaching Web Technologies to Prospective Teachers in India and Latvia. *International Journal of Modern Education Forum (IJMEF)*, Volume 2, Issue 4. 84-91. Print ISSN 2324-6928, online ISSN 2324-6944.
13. Kaur, P., & Naderajan, R. (2019). Kahoot! In the English Language Classroom. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 20, Issue 6 (Dec) ISSN 2289-1560
14. Latvian Academy of Sciences (LAS). (2023). *NETWORK / National Academy / IAP Member / EASAC Member*. Retrieved from <https://www.interacademies.org/organization/latvian-academy-sciences-las>
15. Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), Art. 20.
16. Mayring, P. (2004). Qualitative Content Analysis. In: U. Flick, E. Von Kardoff and I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 266-269). SAGE, UK, Glasgow.
17. Piaget, J. (1976). Piaget's theory. In: *Piaget and his school* (pp. 11-23). Berlin: Heidelberg.
18. Slisko, J. (2009). *Repeated Errors in Physics Textbooks: What Do They Say About the Culture of Teaching?* Available from https://www.academia.edu/2984508/REPEATED_ERRORS_IN_PHYSICS_TEXTBOOKS_WHAT_DO_THEY SAY_ABOUT_THE_CULTURE_OF_TEACHING
19. Tilla, I. (2006) Sociālkultūras mācīšanās konstruktivistiskā sistēma. In I. Maslo (Ed.), *No zināšanām uz kompetentu darbību*. Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds. (in Latvian).
20. Vygotsky, L. S. (1967). Play and its role in the mental development of the child. *Psychology*, 5(3), 6–18.
21. Zaščerinska, J. (2010). Professional Environment for Teacher Professional Development. Proceedings of 5th International scientific conference Theory for Practice in the Education of Contemporary Society, 396-402.

22. Zascerinska, J., Aleksejeva, L., Zascerinskis, M., Gukovica, O., & Aleksejeva, A. (2020). The Impact of COVID-19 on the Improvement of Teaching Skills on Problem-Solving Learning. *International Journal for 21st Century Education (IJ21CE) Volumen 7*, Número 1 (2020), pp. 42-59. DOI: 0.21071/ij21ce.v7i1.13074.
23. Zirawaga, V.C., Olusanya, A.I., & Maduku, T. (2017). Gaming in Education: Using Games as a Support Tool to Teach History. *Journal of Education and Practice. Vol.8*, No.15, 2017. ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online)
24. Зинченко, В. (2006). Сознание как предмет и дело психологии. *Методология и история психологии. Сознание как предмет и дело психологии*. pp. 207-231.
25. Зинченко, П. (2010). *Непроизвольное запоминание*. Директ-Медиа. Москва, 2010.

LIETUVOS ŠVIETIMO SEKTORIAUS FINANSŲ VALDYMO YPATUMŲ IR TENDENCIJŲ APŽVALGA

THE OVERVIEW OF FEATURES AND TRENDS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT IN LITHUANIAN EDUCATION SECTOR

Viktorija Durovič¹

Laura Gudelytė-Žilinskienė²

*SMK University of Applied Sciences^{1,2}; Vilnius Gediminas Technical University²; Vilnius
College of Technologies and Design², Lithuania*

Annotation

The article analyzes the concept and meaning of financial management. The structure of the income and expenditure structure of the Lithuanian state budget is presented, the trends in the structure of the Lithuanian state budget allocations are analyzed. The main goal of this article is to investigate the trends in education funding in Lithuania based on the data of the country's statistics department and the Eurostat statistical data portal. After analyzing the scientific literature, it was established that the management of public finances leads to the efficient use of public funds and ensures an effective decision-making process, which leads to the search for effective ways of using resources. After conducting the research, it was found that the largest part of Lithuanian state budget expenditures in the years 2021–2023 from the Lithuanian budget allocations is allocated to the structural areas of social security, economy and education, and the smallest - to the area of housing and communal holding area. A trend of increasing both allocations for education and funding of general education institutions has been observed.

Key words: public finance management, public budget, appropriations for education.

Anotacija

Straipsnyje analizuojama finansų valdymo samprata bei reikšmė. Pateikiama Lietuvos valstybės biudžeto pajamų ir išlaidų struktūros sandara, analizuojamos Lietuvos valstybės biudžeto asignavimų struktūros tendencijos. Pagrindinis šio straipsnio tikslas yra nustatyti Lietuvos švietimo finansavimo tendencijas remiantis šalies statistikos departamento bei Eurostat statistinių duomenų portalo duomenimis. Išanalizavus mokslinę literatūrą apibrėžta, kad viešųjų finansų valdymas salygoja efektyvų viešųjų lėšų panaudojimą ir užtikrina efektyvų sprendimų priėmimo procesą, salygojančią efektyvaus išteklių panaudojimo būdų paiešką. Atlikus tyrimą nustatyta, kad didžiausia dalis Lietuvos valstybės biudžeto išlaidų 2021–2023 m. yra skirtiama socialinės apsaugos, ekonomikos ir švietimo Lietuvos biudžeto asignavimų struktūrinėms sritims, o mažiausia – būsto ir komunalinio ūkio sričiai. Pastebėta tiek skiriamų asignavimų švietimui, tiek bendrojo ugdymo įstaigų finansavimo didėjimo tendencija.

Raktiniai žodžiai: viešųjų finansų valdymas, valstybės biudžetas, asignavimai švietimui.

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Ekonomikos augimą lemia efektyvus finansų valdymas. Vadovaujantis daugelio šalių patirtimi, efektyvus viešųjų finansų valdymas salygoja ekonominę sėkmę ir padeda maksimaliai padidinti turimų išteklių panaudojimo efektą (Postula ir Raczkowski, 2020; Tea, Natia, Tamar ir Giuli, 2020). Investavimas į žmogiškuosius išteklius – tai geriausia kiekvienos šalies vystymosi strategija (Alexandru ir Matei, 2019). Viso pasaulio šalių vyriausybės yra atsakingos už švietimo kokybės gerinimą, kartu sąziningos visuomenės ir produktyvios ekonomikos užtikrinimą (Nico Botha, 2019). Investicijas į kokybišką išsilavinimą salygoja vyriausybės planuojamas švietimui biudžetas (Diogo Ferreira, Pereira Lima, Saraiva Moreira, Vieira Baeta ir Marques Rocha e. Mucci, 2021). Švietimo sistema yra priklausoma nuo viešųjų lėšų (Alexandru ir kt., 2019; Alexandru ir Matei, 2018). Alexandru ir kt. (2018) teigimu, bet koks naujas projektas, skirtas tobulinti mokymo programas, plėtoti žmogiškuosius išteklius arba skaitmeninti švietimo sistemą reikalauja finansavimo. Dėl šios priežasties viešojo sektoriaus įstaigos, teikiančios visuomenei svarbias viešasias paslaugas, turi ribotus išteklius, todėl juos reikia valdyti atidžiai (Borbély, Szikszaíné ir Kakas, 2021). Vadovaujantis mokslininkų įžvalgomis dėl viešųjų finansų valdymo iškelta tyrimo problema – kokios yra Lietuvos švietimo finansų valdymo tendencijos?

Tyrimo tikslas. Atlikus Lietuvos statistikos departamento bei Eurostat statistinių duomenų analizę nustatyti Lietuvos švietimo finansavimo tendencijas.

Tyrimo metodologija. Tyrimui atlikti taikomi metodai: mokslinės literatūros šaltinių bei teisės aktų analizė, sisteminimas, apibendrinimas, statistinių duomenų analizė, ARIMA prognozavimo metodas.

Tyrimo rezultatai. Lietuvos valstybė ekonomikai ir socialinei apsaugai 2019–2021 m. skiria daugiau asignavimų negu švietimui. Nuo 2019 m. pastebima Lietuvos biudžeto asignavimų tiek švietimui, tiek bendrojo ugdymo įstaigoms didėjimo tendencija.

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Švietimo finansavimas yra vienas iš sudėtingiausių uždavinių, kurį sprendžia daugelio šalių vyriausybės (Alexandru ir kt., 2018). Valstybės biudžetas, kuriame pateikiama valstybės pajamų ir jų paskirstymo apžvalga siekiant valstybės tikslų, objektyviai įsitvirtino kaip tinkama ir nepakeičiama priemonė viešajai finansinei veiklai kurti ir racionaliai valdyti (Făgădar ir Deac, 2021). Valstybės asignavimai yra svarbūs daugumai vienos valdžios institucijų, išskaitant bendrojo ugdymo įstaigas, nes salygoja jų teikiamų paslaugų kokybę (Espinosa, 2017; Jones, Greer ir Reitano, 2021). Atsakingas viešujų finansų ir biudžeto valdymas salygoja efektyvų viešujų finansų paskirstymą, skirtą viešujų įstaigų funkcionavimui ir plėtrai (Făgădar ir kt., 2021).

MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

Viešujų finansų valdymo samprata ir reikšmė

Novaković, Milovanović ir Gligorić (2022) teigia, kad įstaigų, teikiančių programas, prekes ir (arba) paslaugas ir besivadovaujančių viešosios politikos ir viešujų įstaigų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais, pagrindinis tikslas – tarnauti visuomenės gerovei. Viešujų finansų valdymo tikslas – efektyvus ir veiksmingas viešujų paslaugų teikimas (Asquer ir Krachkovskaya, 2022). Efektyvus viešujų paslaugų teikimas tiesiogiai priklauso nuo efektyvaus viešujų finansų valdymo (Tea ir kt., 2020; Warsame ir Ireri, 2017). Efektyvus finansų valdymas gali padėti priimti tinkamus vidinius sprendimus dėl ištaklių paskirstymo (planavimo ir biudžeto sudarymo), jų stebėjimo, atskaitomybės (Gcora ir Chigona, 2019). Keakopa (2018) apibrėžia, kad efektyvus finansų valdymas – tai pinigų (lėšų) paskirstymas tokiu būdu, kad būtų pasiekti įstaigos tikslai. Jį papildo Sambo (2021) teigdamas, kad efektyvumas yra susijęs su viešosios įstaigos iš anksto nustatyto tikslo pasiekimo mastu ir salygoja ištaklių sąnaudų santykį su paslaugos rezultatais, gaunamais nešvaistant laiko ir (arba) ištaklių. Mokslinėje literatūroje yra detalizuojama, kad tinkamas viešujų finansų valdymas reiškia efektyviai valdyti visus nacionalinius ištaklius, kartu juos saugant, plečiant ir naudojant taip, kad būtų skatinamas ekonomikos augimas (Bawole ir Adjei-Bamfo, 2020; Mohd Fauzi, Azhar ir Kishan, 2022).

Mokslininkų teigimu, efektyvaus finansų valdymo veiklą sudaro finansų planavimas, jų kontrolė ir finansinių sprendimų priėmimas (Pospisil, Kunz ir Krocil, 2019; Soare ir Danescu, 2021; Udo, 2022). Făgădar ir kt. (2021) papildomai išskiria, kad atsakingas viešujų finansų ir biudžeto valdymas lemia efektyvų viešujų finansų paskirstymą, skirtą viešujų įstaigų funkcionavimui ir plėtrai. Chowdhury ir Shil (2018) akcentuoja, kad planavimo ir biudžeto formavimo sistemos yra pagrindiniai įstaigų finansinių rezultatų kontrolės sistemų elementai. Mohd Fauzi ir kt. (2022) teigimu, esminiai finansų valdymo modelio elementai – biudžetai, apskaitos politika ir praktika, esminiai finansiniai ir duomenų įrašai, pavyzdžiui, sąskaitų planas. Mokslinės literatūros autorai teigia, kad efektyvus ir patikimas finansų valdymas priklauso nuo finansinės informacijos, turinčios tiesioginę įtaką finansinių sprendimų priėmimui (Alexandru, 2016; Prinsloo, 2016; Zéman, 2017). Islam, Akhter ir Islam (2018) papildomai išskiria, kad kokybiška informacija pagrįstos finansų valdymo sistemos salygoja efektyvų viešujų lėšų panaudojimą.

Apibendrinant galima teigt, kad viešuj finansų valdymas yra efektyvus viešuj finansų paskirstymas, skirtas viešuj įstaigų funkcionavimui ir plėtrai. Efektyvus finansų valdymas yra lėšų paskirstymas tokiu būdu, kad būtų pasiekti viešosios įstaigos tikslai. Kokybės informacija pagrįstą finansų sistemos valdymą salygoja efektyvus viešuj lėšų panaudojimas, o tai užtikrina efektyvų sprendimų priemimo procesą. Finansų valdymo sprendimai, pagrįsti kokybės finansine informacija, salygoja efektyvaus ištaklių panaudojimo būdų paiešką.

Lietuvos valstybės biudžeto pajamų ir asignavimų struktūra

Valstybės biudžetas, kuriame pateikiama valstybės pajamų ir jų paskirstymo apžvalga siekiant valstybės tikslų, objektyviai įsitvirtino kaip tinkama ir nepakeičiama priemonė viešajai finansinei veiklai kurti ir racionaliai valdyti (Fagadar ir kt., 2021). Lietuvos valstybės biudžetas yra valstybės biudžeto pajamų ir asignavimų biudžetiniams metams planas, Lietuvoje tvirtinamas Lietuvos Respublikos Seimo (Lietuvos Respublikos finansų ministerija, 2022). Valstybės biudžeto visumą sudaro jos pajamos ir asignavimai, kurie gali būti tik piniginės lėšos (Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, 2023). Valstybės biudžeto pajamas sudaro visos valstybės biudžeto sukaupiamos lėšos, kurios yra perskirstomos per valstybės biudžetą ir skiriamos valstybės biudžeto programoms finansuoti (Lietuvos Respublikos finansų ministerija, 2022). Valstybės biudžeto pajamų struktūra pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Lietuvos valstybės biudžeto pajamų struktūra

I.	Pajamos iš mokesčių, gaunamos i valstybės biudžetą pagal įstatymus ir kitus teisės aktus
II.	Pajamos iš valstybės turto (išskyrus pajamas, gautas atliekant valstybės nekilnojamomojo turto atnaujinimą, taip pat įstatymų nustatyta pajamų, gautų realizavus valstybės ilgalaikį materialųjį ir nematerialųjį turą, dalį, neįskaitomą i valstybės biudžeto pajamas)
III.	Valstybės biudžetinių įstaigų pajamos
IV.	Negražintina finansinė parama (lėšos)
V.	Dotacijos
VI.	Kitos pajamos

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą (2023)

Lietuvos valstybės biudžeto pajamų struktūrą sudaro šešios pagrindinės pajamų klasifikacijos sritys (žr. 1.3 lentelę). Viena iš valstybės biudžeto pajamų struktūros dalių yra pajamos iš mokesčių, gaunamos i valstybės biudžetą pagal įstatymus ir kitus teisės aktus. Valstybės iš mokesčių gaunamas pajamas, dar vadinamas mokesčinėmis pajamomis, sudaro pridėtinės vertės mokesčis, gyventojų pajamų mokesčis, juridinių asmenų pelno mokesčis, mokesčis už aplinkos teršimą, tarptautinės prekybos ir sandorių mokesčiai, žyminis mokesčis, akcizai, mokesčis už valstybinius gamtos ištaklius, loterijų ir azartinių lošimų mokesčis ir kitos įmokos (Jonuškienė, Meidūnas ir Puzinauskas, 2023). Valstybės biudžeto pajamos priklauso nuo valstybės išlaidų, kadangi valstybė, nustačiusi savo išlaidų kryptis, ieško pajamų šaltinių. Nuo rastų pajamų šaltinių kokybės ir kiekybės priklauso valstybės išlaidų finansavimo apimtys (Кудряшова, 2018).

Lietuvos valstybės biudžeto asignavimų struktūrą sudaro dešimt struktūrinių sričių (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lietuvos valstybės biudžeto asignavimų struktūra

I.	Bendros valstybės paslaugos	VI.	Būstas ir komunalinis ūkis
II.	Gynyba	VII.	Sveikatos apsauga
III.	Viešoji tvarka ir visuomenės apsauga	VIII.	Poilsis, kultūra ir religija
IV.	Ekonomika	IX.	Švietimas
V.	Aplinkos apsauga	X.	Socialinė apsauga

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerijos pateiktus duomenis (2022)

Lietuvos valstybės biudžeto asignavimai skiriami kultūros, švietimo, sporto, sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos programoms bei techninei pažangai ir mokslui finansuoti, ūkio

plėtrai ir gamtos apsaugai, viešajai tvarkai, krašto ir visuomenės apsaugai, valdymo institucijoms ir valstybės valdžios bei teisėtvarkos įstaigoms išlaikyti, dotacijoms savivaldybių biudžetams, valstybės skoloms grąžinti ir jų tvarkymo išlaidoms padengti bei kitiems numatytiems valstybės poreikiams (Jonuškienė ir kt., 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos valstybės biudžeto visumą sudaro jos pajamos ir asignavimai, kurie gali būti tik piniginės lėšos. Lietuvos valstybės biudžeto pajamų struktūrą sudaro šešios pagrindinės pajamų klasifikacijos sritys, o asignavimų struktūrą sudaro dešimt struktūrinių sričių.

Lietuvos švietimo ir bendrojo ugdymo įstaigų finansavimo svarba

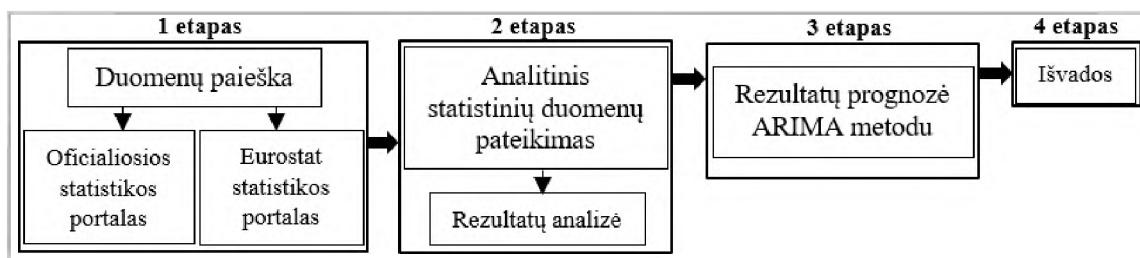
Šalys, siekdamos tvaraus ekonomikos augimo, investuoja į švietimo sektorių, kad padidintų žmogiškojo kapitalo našumo lygi (Cavusoglu, 2017). Krizek, Vesela, Severova ir Svoboda (2022) detalizuojia, kad žmogiškasis kapitalas yra investicijų į darbo jėgą sankaupa. Rambeli, Awang Marikan, Podivinsky, Amiruddin ir Ismail (2021) nustatė, kad tikslus finansinis žmogiškojo kapitalo plėtros planavimas yra svarbus, kad būtų užtikrintas tvarus šalies ekonomikos vystymasis ilgalaikėje perspektyvoje. Kim, Choi, Kim ir Pop-Eleches (2018) nurodo, kad švietimo įtaka sprendimų priėmimui gali būti potencialiu ekonominį racionalumą gerinančiu mechanizmu, kuriuo gali būti grindžiama piniginė ir nepiniginė grąža į švietimą. Krueger, Dehry, Chang (2019) pastebi, kad investicijų į švietimą pasekmė – sveikesnės populiacijos, gyvenančios ilgesnį gyvenimą. Mokslininkai akcentuoja, kad tarp švietimo ir mažėjančio nedarbingumo yra tiesioginis ryšis, sąlygojantis žmonių ilgesnio gyvenimo teikiamą ekonominę vertę (Krueger ir kt., 2019).

Dragoeva (2022) pastebi, kad švietimo sektorius plėtra tiesiogiai priklauso nuo lėšų, skiriamų ugdymui, moksliniams tyrimams ir inovacijoms. Vienas iš švietimo sektorius veiklą reglamentuojančiu teisės aktų Lietuvoje yra Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2023), kuriame yra teigama, kad Lietuvos švietimo sistemą apima formalūji ir neformalūji švietimą, savišvietą ir švietimo pagalbą. Formalusis švietimas vyksta pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka įregistruotas ir patvirtintas švietimo programas, kurias baigus yra įgyamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija, pripažistama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atliliki (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2023). Įstaiga, kurios pagrindinė veikla yra ugdymo pagal formaliojo švietimo pradinio, pagrindinio, vidurinio ar atitinkamas specialiojo ugdymo programas teikimas, vadinama bendrojo ugdymo įstaiga (Atvira informavimo, konsultavimo, orientavimo sistema, 2023). Kaip ir visa švietimo sistema, bendrojo ugdymo įstaigos yra priklausomos nuo viešųjų lėšų (Alexandru ir kt., 2019; Alexandru ir kt., 2018). Finansavimas yra svarbus daugumai vienos valdžios institucijų, išskaitant bendrojo ugdymo įstaigas, nes sąlygoja jų teikiamų paslaugų kokybę (Espinosa, 2017; Jones ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad investicijų į švietimą rezultatas – žmonių ilgesnio gyvenimo teikama ekonominė vertė, didinanti žmogiškojo kapitalo našumo lygi. Investicijas į kokybišką išsilavinimą sąlygoja valstybės biudžeto skiriami asignavimai švietimui, todėl atsiranda švietimo sistemos priklausomybė nuo viešųjų lėšų.

TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimą sudaro trys *etapai* (žr. 1 paveikslą). Pirmasis ir antrasis tyrimo etapai išskirti vadovaujantis Alexandru ir kt. (2018) ir Diogo Ferreira ir kt. (2021) tyrimo metodika. Mokslininkai, siekdami nustatyti švietimo ir bendrojo ugdymo įstaigų finansavimo tendencijas, rinko ir analizavo duomenis iš šalies statistikos departamento, Eurostat statistinių duomenų portalų (Alexandru ir kt., 2018; Diogo Ferreira ir kt., 2021).



1 pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta autorių

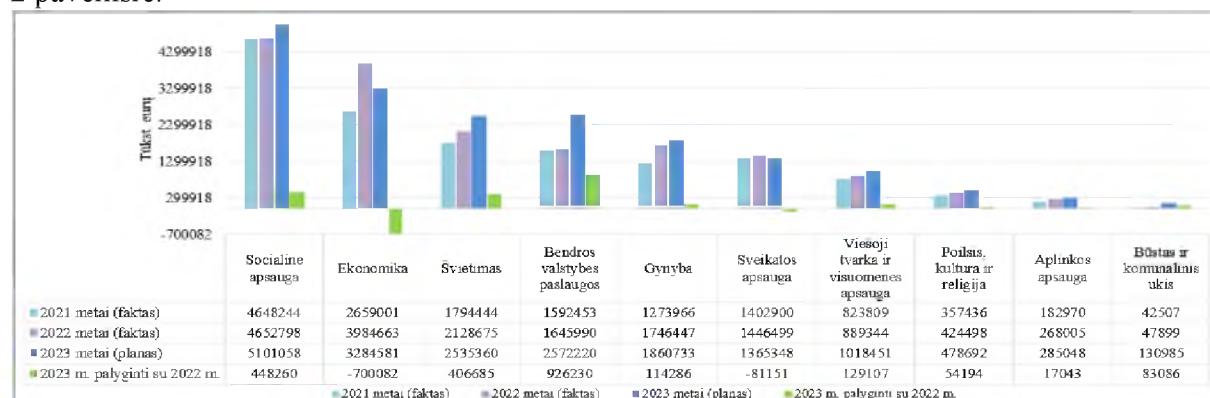
Antrame etape pateikiami ir analizuojami statistikos portaluose skelbiami duomenis, taikant ARIMA prognozavimo metodą, pateikiamos tolimesnės švietimo sektoriaus tendencijos. Įvykdžius antrą tyrimo etapą, formuluoamos apibendrinamosios išvados. Atliekant tyrimą laikomasi tyrimo etikos principu, nes tyrimui atliki reikiama informacija yra viešai prieinama statistikos portaluose.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

Tyrimo rezultatų ir duomenų analizės skyriuje pateikama Lietuvos biudžeto 2021–2023 m. asignavimų struktūra, palyginamos jos struktūrinės sritys pagal skiriamų asignavimų kiekį. Pateikama Lietuvos biudžeto asignavimų švietimui ir bendrojo ugdymo įstaigoms raida, nustatomos Lietuvos biudžeto asignavimų švietimui ir bendrojo ugdymo įstaigoms tendencijos 2019–2021 m. laikotarpiu.

Lietuvos valstybės biudžeto asignavimų struktūros analizė

Lietuvos biudžeto 2021–2023 m. asignavimų struktūra pagal struktūrines sritis pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Lietuvos biudžeto 2021–2023 m. asignavimų struktūra

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerijos pateiktus duomenis (2023)

Iš 2 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad didžiausia dalis Lietuvos valstybės 2023 m. planuojamų biudžeto išlaidų skiriama socialinei apsaugai, o mažiausia – būstui ir komunaliniams ūkiui. Švietimas yra trečia Lietuvos biudžeto asignavimų struktūrinė sritis, kuriai 2021–2022 m. buvo skirta ir 2023 m. planuojama skirti daugiausiai asignavimų. Vadovaujantis 2 paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad Lietuvos valstybė ekonomikai ir socialinei apsaugai skiria daugiau asignavimų negu švietimui. Svarbu pastebeti, kad 2023 m. švietimui planuojama skirti 19 proc. daugiau asignavimų negu buvo skirta 2022 metais.

Lietuvos švietimo ir bendrojo ugdymo įstaigų finansavimo tendencijos

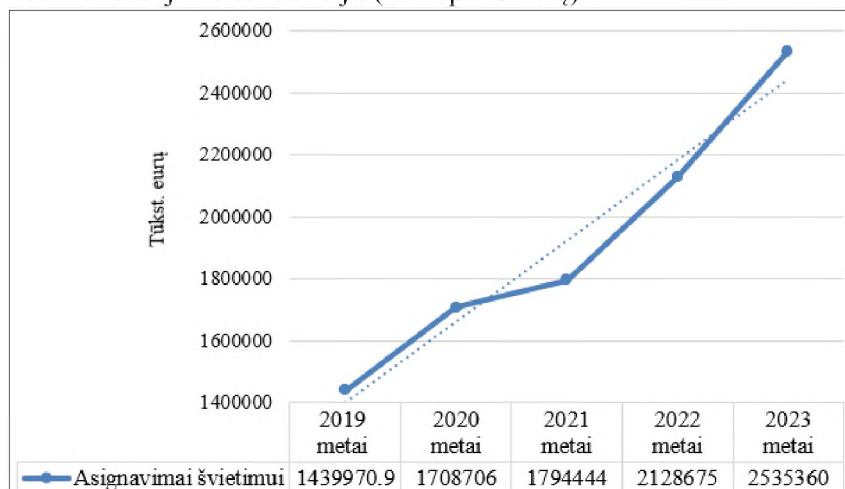
Lietuva užima 22 vietą tarp pateiktų 26 Europos šalių pagal viešiasias išlaidas, skiriamas švietimui, dabartinėmis kainomis po naujausio Eurostat duomenų atnaujinimo (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Europos valstybių 2017–2019 m. išlaidų švietimui vidurkis dabartinėmis kainomis pagal išsilavinimo lygį ir orientaciją į programą

Eil. nr.	Šalis	mln. Eur	Eil. nr.	Šalis	mln. Eur	Eil. Nr.	Šalis	mln. Eur
1	Vokietija	154 754.5	10	Lenkija	23 067.4	19	Bulgarija	2 333.0
2	Prancūzija	127 848.6	11	Danija	19 618.0	20	Liuksemburgas	2 150.2
3	Italija	73 071.6	12	Austrija	19 293.4	21	Slovėnija	2 096.4
4	Ispanija	48 881.3	13	Suomija	14 025.6	22	Lietuva	1 701.1
5	Nyderlandai	40 539.9	14	Portugalija	9 635.6	23	Islandija	1 455.4
6	Švedija	33 777.8	15	Čekija	8 766.5	24	Latvija	1 257.2
7	Turkija	30 429.1	16	Graikija	6 395.2	25	Kipras	1 178.9
8	Belgija	28 954.7	17	Rumunija	5 955.4	26	Malta	578.6
9	Norvegija	25 165.1	18	Vengrija	5 516.0			

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Eurostat duomenis (2023)

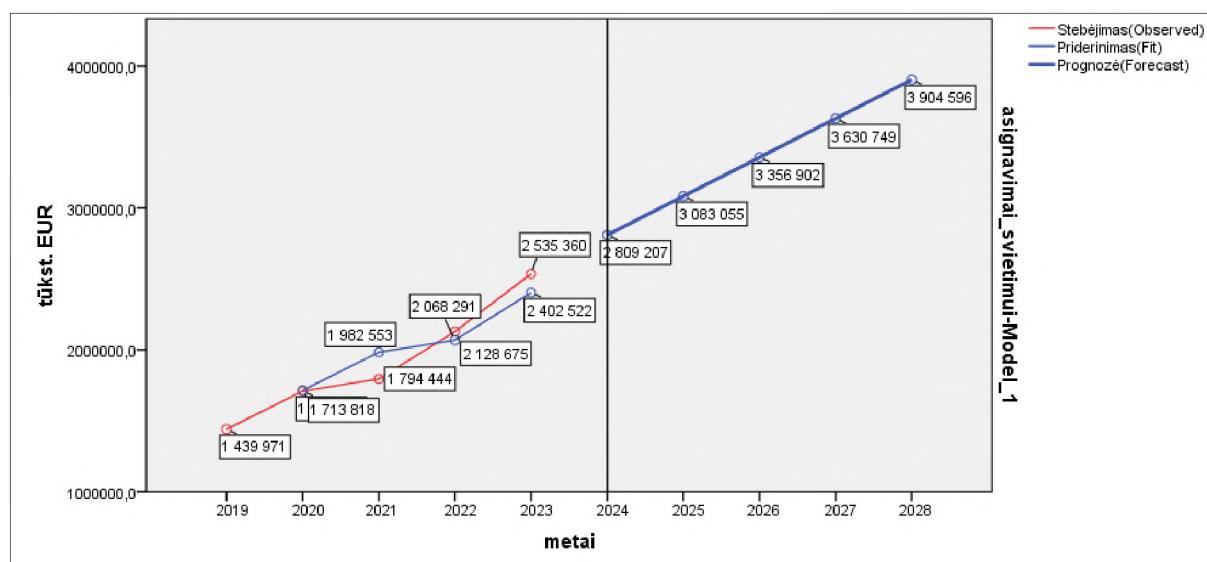
Lentelėje matyti, kad Lietuvos valstybė, palyginti su kitomis Europos šalimis, yra viena iš mažiausiai asignavimų švietimui teikiančių šalių (žr. 3 lentelę). Tačiau analizuojant Lietuvos biudžeto 2019–2023 m. asignavimų švietimui raidą Lietuvos valstybės mastu, pastebima asignavimų švietimui didėjimo tendencija (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Lietuvos biudžeto 2019–2023 m. asignavimai švietimui

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerijos pateiktus duomenis (2023)

Asignavimų švietimui didėjimo tendencija pastebima nuo 2019 m. (žr. 3 paveikslą). Švietimui 2021 m. skirta 25 proc. daugiau asignavimų palyginti su 2019 m. asignavimų švietimui suma, o 2022 m. skirta net 48 proc. daugiau asignavimų palyginti su 2019 m. asignavimų švietimui suma. Jeigu 2023 m. švietimui bus skirta tiek asignavimų, kiek yra suplanuota, 2023 m. švietimui skirta asignavimų suma bus 76 proc. didesnė palyginti su 2019 m. ir bus 28 proc. punktų didesnė palyginti su 2022 m. Lietuvos Respublikos finansų ministerijos skelbiama asignavimų suma. Analizuojant ateities tendencijas, IBM SPSS Statistics 22 programa, buvo sudarytas ARIMA (0,1,0) prognozinis modelis. Šio modelio determinacijos koeficientas yra $R^2 = 0,866$ t. y. didesnis už 0,2, o tai rodo, kad modelis gerai aprašo duomenis ir tinka prognozavimui. Gautame ateities tendencijų grafike (žr. 4 paveikslą) galima matyti iki 2028 m. švietimo asignavimų didėjimą.

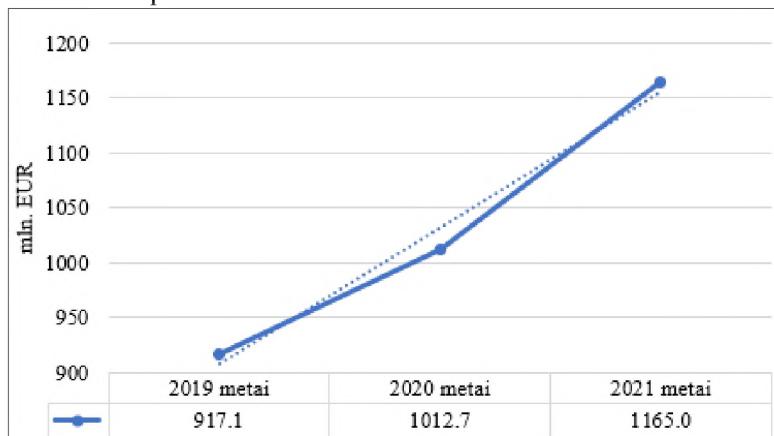


4 pav. Lietuvos biudžeto 2019–2028 m. asignavimų tendencijos švietimui

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerijos pateiktus duomenis (2023)

2024–2028 m. prognozuojama asignavimų švietimui didėjimo tendencija (žr. 4 paveikslą). Prognozuojama, kad švietimui 2025 m. bus skirta 114 proc. daugiau asignavimų palyginti su 2019 m. asignavimų švietimui suma, o 2028 m. – net 171 proc. daugiau asignavimų palyginti su 2019 m. asignavimų švietimui suma.

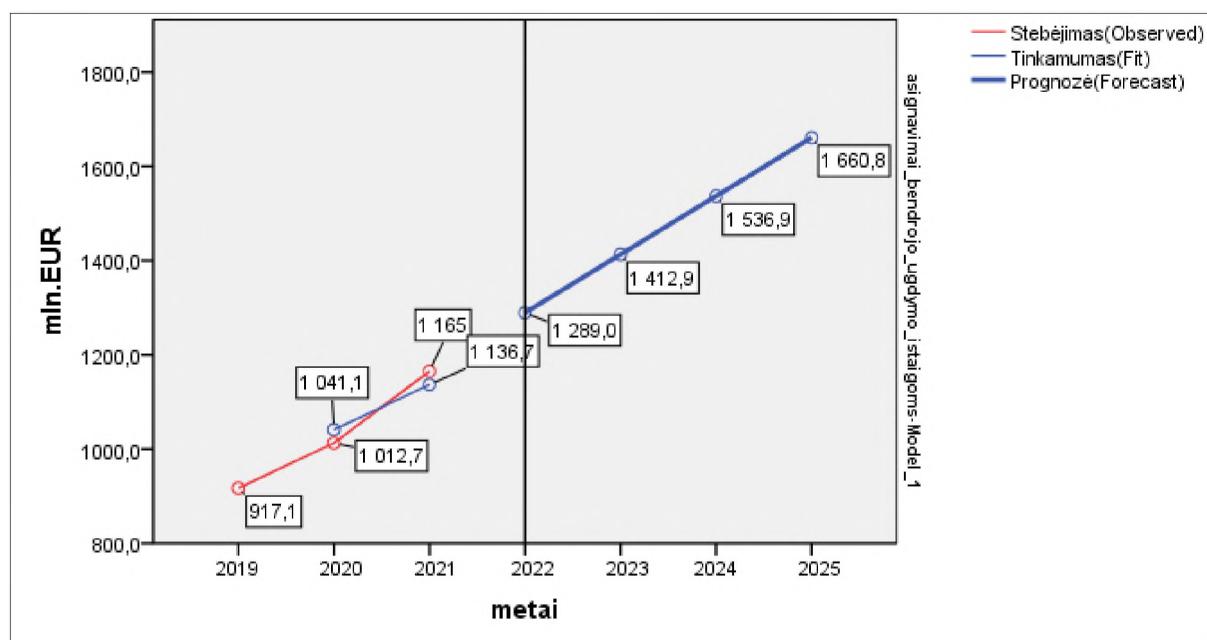
Lietuvos valstybės asignavimų, skiriamų bendrojo ugdymo įstaigoms finansuoti, 2019–2021 m. raida pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. Lietuvos biudžeto 2019–2021 m. asignavimai bendrojo ugdymo įstaigoms

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Oficialiosios statistikos portale pateiktus duomenis (2023)

Nuo 2019 metų matyti Lietuvos biudžeto asignavimų bendrojo ugdymo įstaigoms didėjimo tendencija (žr. 5 paveikslą). Bendrojo ugdymo įstaigoms Lietuvos valdžios sektorius 2021 metais skyrė 27 proc. daugiau finansavimo palyginti su 2019 metais. Pastebėtina, kad bendrai švietimui 2021 m. buvo skirta 25 proc. daugiau asignavimų palyginti su 2019 m. asignavimų švietimui suma. Todėl galima teigt, kad 2019–2021 m. laikotarpyje pastebima Lietuvos biudžeto asignavimų tiek švietimui, tiek bendrojo ugdymo įstaigoms didėjimo tendencija. Analizuojant ateities tendencijas, IBM SPSS Statistics 22 programa, buvo sudarytas ARIMA (0,1,0) prognozinis modelis. Šio modelio determinacijos koeficientas yra $R^2 = 0,861$ t. y. didesnis už 0,2, o tai rodo, kad modelis gerai aprašo duomenis ir tinka prognozavimui. Gautame ateities tendencijų grafike (žr. 6 paveikslą) galima matyti iki 2025 m. bendrojo ugdymo įstaigoms asignavimų didėjimą.



6 pav. Lietuvos biudžeto 2019–2025 m. asignavimų tendencijos bendrojo ugdymo įstaigoms

Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Officialiosios statistikos portale pateiktus duomenis (2023)

2022–2025 m. prognozuojama asignavimų bendrojo ugdymo įstaigoms didėjimo tendencija (žr. 6 paveikslą). Prognozuojama, kad bendrojo ugdymo įstaigoms Lietuvos valdžios sektorius 2023 m. skirs 54 proc. daugiau finansavimo palyginti su 2019 m. Vadovaujantis atliktais prognozės skaičiavimais galima teigti, kad 2025 m. bendrojo ugdymo įstaigoms bus skirta 81 proc. daugiau finansavimo palyginti su 2019 m.

Apibendrinant, svarbu paminėti, kad Lietuvos švietimo sektoriaus struktūrą apima kelios veiklos pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (Dėl Švietimo sektoriaus ir bibliotekų veiklos profesinio standarto patvirtinimo, 2023). Dėl šios priežasties Lietuvos švietimo sektoriaus finansų valdymas vyksta ir gali būti vertinamas keliais hierarchiniais lygiais, priklausomai nuo ekonominės veiklos rūšies. Todėl galima teigti, kad viešujų lešų paskirstymas ir jų valdymas gali būti vertinamas įstaigu, vietas valdžios institucijų, ministerijų ir vyriausybės lygiu. Bendrojo ugdymo įstaigų finansų valdymo vertinimas yra tik viena iš daugybės Lietuvos švietimo sektoriaus hierarchinių struktūros dalii. Siekiant įvertinti finansų valdymo tendencijas Lietuvos švietimo sektoriaus mastu turi būti vertinamas kiekvienas Lietuvos švietimo sektoriaus hierarchinis lygis.

IŠVADOS

1. Viešujų finansų valdymas – efektyvus viešujų finansų paskirstymas, skirtas viešujų įstaigų funkcionavimui ir plėtrai tokiu būdu, kad būtų pasiekti viešosios įstaigos tikslai. Kokybės informacija pagrįstas viešujų finansų valdymas sulygoja efektyvų viešujų lešų panaudojimą ir užtikrina efektyvų sprendimų priemimo procesą, salygojantį efektyvaus ištaklių panaudojimo būdų paiešką.
2. Didžiausia dalis Lietuvos valstybės biudžeto išlaidų 2021–2023 m. skiriama socialinės apsaugos, ekonomikos ir švietimo Lietuvos biudžeto asignavimų struktūrinėms sritims, o mažiausia – būsto ir komunalinio ūkio sričiai.
3. Nuo 2019 m. pastebima Lietuvos biudžeto asignavimų tiek švietimui, tiek bendrojo ugdymo įstaigoms didėjimo tendencija. Prognozuojama, kad 2025 m. švietimui bus skirta 114 proc., o bendrojo ugdymo įstaigoms 81 proc., daugiau asignavimų palyginti su 2019 m.

LITERATŪRA

1. Alexandru, C. G. (2016). Financial Information and Its Role in the Financial Management of the Company. *Annals of "Constantin Brancusi" University of Targu-Jiu. Economy Series*, 4, 112–114.
2. Alexandru, I. M., Matei, G. (2018). Financing Pre-University Education. Study on the Basis of Cost per Pupil/Preschooler - Case Study. *Scientific Bulletin - Economic Sciences / Buletin Stiintific - Seria Stiinte Economice*, 17 (3), 107–118.
3. Alexandru, I. M., Matei, G. (2019). Financial Management of the Romanian Preuniversity Education Institutions. *Finance: Challenges of the Future*, 19 (21), 63–78.
4. Asquer, A., Krachkovskaya, I. (2022). Designing public financial management systems: exploring the use of chatbot-assisted case studies, *Public Money & Management*, 42(7), 551–557. doi:10.1080/09540962.2022.2069412
5. Atvira informavimo, konsultavimo, orientavimo sistema. (2023). Sąvokos ir terminai. <Sąvokos ir terminai (smmlt)>.
6. Bawole, J. N., Adjei-Bamfo, P. (2020). Public Procurement and Public Financial Management in Africa: Dynamics and Influences. *Public Organization Review*, 20 (2), 301–318. doi.org/ 10.1007/s11115-019-00443-7
7. Borbély, T., Szikszainé, M. K., Kakas, S. (2021). Accrual Accounting - an Untapped Opportunity to Measure the Performance of Budgetary Bodies. *Public Finance Quarterly*. 66 (0031-496X), 52–74. doi.org/10.35551/PFQ_2021_s_2_3
8. Cavusoglu, B. (2017). Education and Economic Growth in Turkey. *International Journal of Economic Perspectives*, 11 (4), 88–100.
9. Chowdhury, A., Shil, N. C. (2018). Contextualizing Planning and Budgeting Systems: Public Sector Experience. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 13 (2), 27–53.
10. Dėl Švietimo sektoriaus ir bibliotekų veiklos profesinio standarto patvirtinimo. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/494bed92ad8111e9b43db72f2154cfa0?jfwid=-fxdp7cul>>
11. Diogo Ferreira, J. A., Pereira Lima, N. G., Saraiva Moreira, J., Vieira Baeta, O., Marques Rocha e. Mucci, C. B. (2021). Budget Planning for education: overcoming a challenge. *Revista Ambiente Contábil*, 13 (1), 378–397. doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n1ID23719
12. Dragoeva, R. B. (2022). Economic Growth Effect of Government Expenditure on Education. *Economic Archive / Narodnostopanski Arhiv*, 1, 54–68.
13. Espinosa, F. M. (2017). Financial Management Practices of School Heads: Teachers' Perspectives. *Skyline Business Journal*, 13 (1), 33–44.
14. Eurostat (2023). *Public expenditure on education in current prices, by education level and programme orientation*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/ view/educ_ueo_fine04/default/table?lang=en.
15. Făgădar, G. M., Deac, C. F. (2021). Trends in the Presentation of Budget Information in Romanian Financial Statements. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 30 (1), 212–219. doi.org/10.47535/1991auoes30(1)023
16. Gcora, N., Chigona, W. (2019). Post-implementation evaluation and challenges of Integrated Financial Management Information Systems for municipalities in South Africa. *South African Journal of Information Management*, 21 (1), 1–12. doi.org/10.4102/sajim.v21i1.1066
17. Islam, M. A., Akhter, S., Islam, M. (2018). Health Financing in Bangladesh: Why Changes in Public Financial Management Rules Will Be Important. *Health Systems & Reform*, 4 (2), 65–68. doi.org/10.1080/23288604.2018.1442650
18. Jones, P. A., Greer, R., Reitano, V. (2021). Anchoring Votes: School District Performance Ratings and Bond Referenda. *Public Finance & Management*, 20 (2), 182–213.
19. Jonuškienė, Ž., Meidūnas, V., Puzinauskas, P. (2023). *Lietuvos nacionalinis biudžetas*. <Lietuvos nacionalinis biudžetas - Visuotinė lietuvių enciklopedija (vle.lt)>.
20. Keakopa, S. M. (2018). Management of financial records in selected public institutions in Botswana. *Journal of the Society of South African Archivists*, 51, 1–33.
21. Kim, H. B., Choi, S., Kim, B., Pop-Eleches, C. (2018). The role of education interventions in improving economic rationality. *Science*, 362 (6410), 83–86. doi.org/10.1126/science.aar6987
22. Krizek, D., Vesela, K., Severova, L., Svoboda, R. (2022). Asymmetry effects of government expenditure on education and impacts on economic growth. *European Journal of Comparative Economics*, 19 (1), 79–101. doi.org/10.25428/1824-2979/008
23. Krueger, P. M., Dehry, I. A., Chang, V. W. (2019). The Economic Value of Education for Longer Lives and Reduced Disability. *Milbank Quarterly*, 97 (1), 48–73. doi.org/10.1111/1468-0009.12372/27
24. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.428/DqMXjApqxC>
25. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2022). Biudžetas. <Biudžetas | Lietuvos Respublikos finansų ministerija (lrvt.lt)>.

26. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2023). Valstybės biudžeto asignavimų struktūra. <Išsami informacija apie 2023 m. biudžetą | Lietuvos Respublikos finansų ministerija (lrv.lt)>.
27. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/l/TAIS.1480/VYkZpHhDuh>
28. Mohd Fauzi, N. A., Azhar, Z., Kishan, K. (2022). Financial Management System and the Dynamics of University's Operations and Activities: The Case of A Malaysian Public University. *Global Business & Management Research*, 14, 1393–1412.
29. Nico Botha, R. J. (2019). Shared Perceptions among Female School Governing Body Members of Financial Management Conduct in Rural South African Schools. *Gender & Behaviour*, 17 (4), 14448–14463.
30. Novaković, V., Milovanović, M., Gligorić, D. (2022). Possibilities for Public Sector Management Improvement by the Digitalization of Financial Management and Control System in the Western Balkan Countries. *Journal of Forensic Accounting Profession*, 2 (2), 56–77. doi.org/10.2478/jfap-2022-0009
31. Oficialiosios statistikos portalas (2023). *Mokyklų lėšos, pajamos ir išlaidos*. https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=b5475c64-c1ff-4c8c-9974-606702bcdcdc&fbclid=IwAR3SlyEsDhMBsjXeD5_ofxNs4xC9KBQeD0bW7ajbMBXqMp2G_urrawfZgBE#/.
32. Pospisil, R., Kunz, P., Krocil, O. (2019). The Impact Of Public Procurement Law To The System Of Public Finance. *Global Economic Observer*, 7 (1), 127–137.
33. Postula, M., Raczkowski, K. (2020). The Impact of Public Finance Management on Sustainable Development and Competitiveness in Eu Member States. *Journal of Competitiveness*, 1, 125–144. doi.org/10.7441/joc.2020.01.08
34. Prinsloo, A. (2016). Better lives require strong systems: Improving people's lives in developing countries requires strong public financial management. Without this, money is wasted and fraud can thrive. *Public Finance*, 10, 15.
35. Rambeli, N., Awang Marikan, D. A., Podivinsky, J. M., Amiruddin, R., Ismail, I. (2021). The Dynamic Impact of Government Expenditure in Education on Economic Growth. *International Journal of Business & Society*, 22 (3), 1487–1507. doi.org/10.33736/ijbs.4318.2021
36. Sambo, V. T. (2021). Critical Considerations to Strengthen the Internal Audit Function in Public Institutions. *Administratio Publica*, 29 (2), 74–96.
37. Soare, J., Danescu, M. (2021). Capitalizing on the Valences of the Internal Audit in Achieving a Reliable and Efficient Financial-Accounting System. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 17 (2), 266–289.
38. Tea, K., Natia, K., Tamar, M., Giuli, G. (2020). Impact of Information Technology on the Public Financial Management Reforms. *European Science Review*, 11/12, 56–59. doi.org/10.29013/ESR-20-11.12-56-59
39. Udoch, S. (2022). Review of Financial Management in Private Firms: Unlocking the Cash Management Model. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 10 (2), 95–106. doi.org/10.37335/ijek.v10i2.172.
40. Warsame, M. H., Ireri, E. M. (2017). Public finance management reforms in Somalia: a case study on Somalia's finance professionals. *Journal of Public Affairs* (14723891), 17 (3), n/a-N.PAG. doi.org/10.1002/pa.1621.
41. Zéman, Z. (2017). The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities: Modelling Profitability and Liquidity Aspects. *Public Finance Quarterly* (0031-496X), 62 (3), 294–310.
42. Кудряшова, Е. В. (2018). Правовые аспекты финансового планирования в сфере государственных расходов. *Journal of Russian Law*, 12, 88–99. doi: 10.12737/art.

NETURTINĖS ŽALOS ATLYGINIMAS SUŽALOJUS DARBUOTOJO SVEIKATĄ COMPENSATION FOR NON-PECUNIARY DAMAGE IN CASE OF INJURY TO THE EMPLOYEE'S HEALTH

Vaidotas Granickas

Greta Šlimaitė

SMK University of Applied Sciences, Lithuania

Annotation

The article discusses the compensation of non-pecuniary damage after injury to an employee's health. Non-pecuniary damage to health is compensated in cases of physical pain, mental anguish, discomfort, mental distress, emotional depression, humiliation, impairment of reputation, impairment of the ability to communicate, and any other damage of a pecuniary nature as assessed by a court. The employee's right to safe working conditions, determining the amount of non-pecuniary damage and entities entitled to compensation for non-pecuniary damage are discussed. The article of this thesis is to analyze the peculiarities of compensation for non-pecuniary damage caused to the health of an employee from a theoretical and practical point of view. The paper examines the problems of compensation for non-pecuniary damages and the determination of the amount of non-pecuniary damages. The topic of compensation for non-pecuniary damage in the event of injury to the health of an employee is mainly clarified by case law, which provides a better understanding and familiarity with compensation for non-pecuniary damage in case of injury to the health of an employee, and a better understanding of the issue of such damage. Based on the research, the conclusions are presented.

Keywords: non-pecuniary (non-material) damage, accident at work, workers health.

Anotacija

Straipsnyje aptariamas neturtinės žalos atlyginimas sužalojus darbuotojo sveikatą. Sveikatai padaryta neturtinė žala atlyginama sukėlus fizinių skausmų, dvasinius išgyvenimus, nepatogumus, dvasinių sukrėtimą, emocinę depresiją, pažeminimą, reputacijos pablogėjimą, bendravimo galimybų sumažėjimą, teismui įvertinus pinigine išraiška. Aptariama darbuotojo teisė į saugias darbo sąlygas, neturtinės žalos dydžio nustatymo bruožai bei subjektai turintys teisę į neturtinės žalos atlyginimą. Šio straipsnio tikslas yra išanalizuoti darbuotojo sveikatai padarytos neturtinės žalos atlyginimo ypatumus teoriniu ir praktiniu aspektu. Darbe analizuojamas neturtinės žalos sužalojus darbuotojo sveikatą teisinis reguliavimas bei įgyvendinimas teismų praktikoje. Atsižvelgiant į atliktą tyrimą pateikiamos išvados.

Raktiniai žodžiai: neturtinė žala, nelaimingas atsitikimas darbe, darbuotojo sveikata.

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Valstybinio teisinio reguliavimo nagrinėjamoje srityje tikslas – užtikrinti nukentėjusios darbo sutarties šalies teisę į neturtinės žalos atlyginimą, kai pažeidžiama darbdavio pareiga įgyvendinti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, kaip tai nustatyta Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnyje. Darbe nagrinėjami klausimai aktualūs, nes paskutinių keturių metų statistika rodo, jog nelaimingų atsitikimų darbe susižalojus darbuotojo sveikatą, skaičiai nėra linkę mažėti. Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis 2022 metais, buvo gauti 124 pranešimai apie įvykius darbe, kurių metu buvo sunkiai pakenkta darbuotojų sveikatai. 2021 metais, buvo gauti taip pat 124 pranešimai dėl kurių buvo sunkiai pakenkta darbuotojų sveikatai. Vėl gi panašūs skaičiai matomi ir 2020 metais, kai buvo gauti 125 (iš jų 15 eismo įvykių) pranešimai dėl sutrikdytos darbuotojo sveikatos, bei 2019 metais gauti 125 pranešimai dėl pažeistos sveikatos. Beveik pusę šių atsitikimų įvyko dėl to, kad darbdavys nesilaikė darbo saugos taisyklų, pažeidinėjo darbo saugos teisės aktų nuostatas. Žalų duomenys yra galingas informacijos apie sužalojimo aplinką šaltinis (Polad, 2018). Tokie statistikos duomenys parodo jog ne tik tokis teisinis reglamentavimas, kuris nustato darbdavio atsakomybę už darbuotojo sveikatai padarytą žalą, tačiau ir darbdavių informavimas apie saugaus darbo reikalavimus yra svarbi priemonė leidžianti tikėtis šių tendencijų gerėjimo ateityje. Šiuo atveju reikšmę turi ne tik šios temos populiarinimas ir informacijos pateikimas visuomenės informavimo priemonėmis, tačiau ir

moksliniai tyrimai. Atsakomybė už darbuotojo sveikatai padarytą žalą darbdaviui gali kilti pagal darbo bei civilinės teisės normas, taip pat atsakomybė reguliuojama ir baudžiamosios bei administracinių teisės priemonėmis. Šiame tyrime koncentruojamas į darbo bei civilinėje teisėje numatytais priemones, reguliuojančias darbdavio atsakomybę už darbų saugos pažeidimus, tokiu būdu padarius žalą darbuotojo sveikatai. Teisės aktuose nurodyti darbuotojų teisių ir teisėtų interesų gynimo būdai bei jų įgyvendinimo problemos yra sprendžiamos bei aptariamos Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje. Atskleidžiant tyrimo objektą ypač reikšmingi Lietuvos Aukščiausiojo Teismo išaiškinimai susiję su atlygintinos žalos dydžio bei darbdavio atsakomybės sąlygų nustatymu. Neturtinė žala pasireiškia neturtinio pobūdžio praradimais. Teismų praktikoje pripažistama, kad neturtinė žalos atlyginimu nėra įmanoma visiškai atkurti buvusią iki pažeidimo padėtį. Teismai bylose nustatydamai neturtinės žalos atlyginimą sužalojus darbuotojo sveikatą turi kliautis nustatytais įstatymais, teismų suformuota praktika, analogiškose bylose ir taikomais neturtinės žalos atlyginimo dydžio nustatymo kriterijais, taip įgyvendindami teisingumo, sąžiningumo ir protingumo principus.

Tyrimo objektas. Neturtinės žalos atlyginimas sužalojus darbuotojo sveikatą.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti neturtinės žalos atlyginimą sužalojus darbuotojo sveikatą teoriniu ir praktiniu aspektu.

Tyrimo rezultatai. Apibréžiamas neturtinės žalos atlyginimas sužalojus darbuotojo sveikatą, aptarti neturtinės žalos dydžio nustatymo kriterijai, atskleistos pretenduojančių subjektų teisės į neturtinį žalos atlyginimą sužalojus darbuotojo sveikatą, pateiktos išvados.

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Straipsnyje analizuojama aktuali šių dienų tema – neturtinės žalos atlyginimas sužalojus darbuotojo sveikatą, darbuotojų teisės, koncentruotai ir glaustai aptariami praktiniai pavyzdžiai, situacijos, pateikiami teismų sprendimai.

TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atskleisti įvairesnius ginčuose dėl darbuotojų sveikatos sužalojimo dalyvaujančių asmenų santykius, grindžiamus tarpusavio teisėmis ir pareigomis įtvirtintomis teisės normose, bei koncentruojantis į praktinius šių teisių ir pareigų įgyvendinimo aspektus, buvo pasirinktas *kokybinis tyrimo metodas*. Šis tyrimo metodas santykije su kitais naudotais tyrimo metodais (mokslinės literatūros analize, norminių teisės aktų analize, teismų nagrinėtų bylų analize) pasinaudojant loginiu metodu leido pagrįsti atliktos teisinės analizės išvadas. Iš viso *pasirinkta nagrinėjimui tekste 11 (vienuolika) bylų*, kurios įvairiais rakursais leido apžvelgti praktikoje pasitaikiančias situacijas, identifikuoti jose kyylančias problemas ir siejant jas su temos objektu gauti platesnę duomenų įvairovę. Aprašomose teismų nagrinėtose bylose pateiktos praktinės situacijos leido pagrįsti darbuotojo sveikatą kaip teisinė–vertybinių kategoriją, pagrįsti jos gynimo ypatumus, darbuotojo sužalojimo kvalifikavimo nelaimingu atsitikimu darbo metu ir darbo vietoje kriterijus, priteistino žalos dydžio nustatymo aspektus (įvertinant sukeltas pasekmes, žalą padariusio ir patyrusio asmens kaltę), taip pat pagrįsti tiek darbdavo, tiek darbuotojo kaltės formos, darbdavio turtinės padėties įtaką atlygintinos žalos dydžiui. Leido apžvelgti atvejus, kai žala kilo dėl keleto darbdavių kaltės, asmenų, kurie taip pat turi teisę į žalos atlyginimą ratą. *Tyrimo eigą* sudaro keletas etapų. Pirmiausia siekiama nustatyti temos objekto teisinį reglamentavimą bei įgyvendinimą teisės normomis, teisės mokslo doktrinoje. Kitame etape siekiama atskleisti svarbiausias praktines problemas, kurios vyrauja teismų nagrinėjamose bylose, interpretuoti jas, apibrėžti jų sprendimo būdus bei metodus, taigi atskleisti praktinius įstatymo leidėjo valios įgyvendinimo bruožus. Vertinamos teismų praktikos raidos tendencijos. Aptariamos pagrindinės pareigos atlyginti neturtinę žalą sužalojus darbuotojo sveikatą atsiradimo prielaidos, pateikiamos motyvuotos išvados.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

Darbuotojo teisės į saugias ir sveikas darbo sąlygas turinio analizė

Darbo aplinkoje beveik kiekvieną dieną praleidžiame nemažą dalį laiko, taigi svarbu joje jaustis saugiai ir oriai (Blažienė; Guobaitė – Kirslienė, 2020). Darbuotojai kaip žmogiškieji ištekliai, yra vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, turintys įtakos organizacijų veiklos rezultatams (Viningienė, 2014). Įmonės savininkas ar vadovas, įgyvendindamas darbdavio pareigą sudaryti darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su darbu susijusiais aspektais, tarp kitų pareigų privalo kontroliuoti, kaip darbuotojai laikosi norminių teisės aktų reikalavimų (Butkus, Lupeika, 2017). Darbuotojų sauga ir sveikata teisės normų lygmeniu suprantama kaip visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta, tai nurodytą Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo 2 straipsnio, 12 dalyje. Taigi nagrinėjama sąvoka yra plati ir ją aiškinant minimos prevencinės priemonės bei jų taikymas apima tiek darbo sąlygas, tiek darbo vietą, tiek darbo priemones ir kitus su sauga ir sveikata susijusius aspektus.

Teisė į saugias ir sveikas darbo sąlygas tai yra darbuotojo teisė, kuri turi būti įgyvendinama darbo metu. Žinoma, tai ir valstybės, atsakingos už sveikatos priežiūros įstaigų organizavimą, rūpestis, įteisintas teisės aktais (Kuodytė, Pajarskienė, Šorytė, 2013). Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnyje nustatyta, kad kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju. Minėta, kad darbo teisinių santykių subjektų atsakomybę už pažeidimus susijusius su sauga ir sveikata darbo vietoje reglamentuoja ne tik darbo įstatymai, tačiau ir viešoji teisė. Štai Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodekso 96 straipsnio 1 ir 2 dalis nustato darbuotojo atsakomybę už darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų pažeidimus atliekant pavojingus darbus bei kaip šiuos darbus atlieka neblaivus arba apsviaigės darbuotojas bei darbuotojo vengimą pasitikrinti dėl neblaivumo ar apsviaigimo. Minėto straipsnio 9 ir 4 dalys nustato juridinių asmenų vadovų ar kitų atsakingų asmenų administracinę atsakomybę už darbo įstatymų, darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų pažeidimus. Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodekso 97 straipsnis nustato darbdavių bei juridinių asmenų vadovų, kitų atsakingų asmenų atsakomybę už nelaimingo atsitikimo darbe nuslėpimą, nustatytos pranešimo ir ištyrimo tvarkos pažeidimus. Baudžiamąją darbdavio ar jo įgalioto asmens atsakomybę už darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme ar kituose teisės aktuose nustatytus darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, jeigu dėl to įvyko nelaimingas atsitikimas darbe, avariija ar atsirado kitokių sunkių padarinių, pažeidimus reglamentuoja Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 176 straipsnis. Turtinė darbdavio atsakomybę sveikatos sužalojimo atveju, taip pat įtvirtina Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.283 straipsnis, atsakomybę fizinio asmens mirties atveju – 6.284 straipsnis. Žalos dydžio nustatymo atvejus, subjektus, kuriems kyla pareiga atlyginti žalą reglamentuoja Lietuvos Respublikos 6.279 – 6.282 straipsniai.

Aukščiau nurodytų teisės normų taikymas yra siejamas su specialiu darbuotojų saugos ir sveikatos reglamentavimu, t.y. su Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymu ir jų lydinčiais žemesnio lygmens teisės aktais.

Darbuotojas turi konstitucijoje įtvirtintą teisę į sveiką ir saugią darbo aplinką, nekenksmingą darbo pobūdį, tinkamą darbo ir poilsio laiką, šios teisės taip pat užtikrina saugią ir sveiką darbo aplinką. Tokią konstitucinę teisę darbuotojas realizuoja darbdavio dėka, nes jis privalo užtikrinti darbo sąlygų tinkamumą, saugumą ir sveikumą. Bet, pabrėžiama, jog tokia teisė nepaneigia ir kiekvieno darbuotojo pareigos laikytis darbo saugos reikalavimų (Krasauskas, 2015). Mokslinejė literatūroje taip pat pripažįstama, kad pareigą užtikrinti saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas yra abipusė, laikoma, kad jei vadovai ignoruos

kilusias problemas, galinčias pakenkti darbuotojų saugai ir sveikatai, taip pat elgsis ir darbuotojai (Pilipavičiūtė, Vainauskas, 2015).

Minėta, kad Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnį detalizuoją Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (toliau tekste – DSSI), kurio 3 straipsnyje įtvirtinama, kad kiekvienam darbuotojui privalo būti sudarytos saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, neatsižvelgiant į įmonės veiklos rūšį, darbo sutarties rūšį, darbuotojų skaičių, įmonės rentabilumą, darbo vietą, darbo aplinką, darbo pobūdį, darbo dienos ar darbo pamainos trukmę, darbuotojo pilietybę, rasę, tautybę, lytį, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę kilmę, politinius ar religinius įsitikinimus. Sudaryti darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su darbu susijusiais aspektais yra darbdavio pareiga. Darbuotojo teisę turėti saugias ir sveikas sąlygas darbe papildo ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso 2 straipsnis, kuriamo tarp įtvirtintų bendruų darbo teisės principų minima darbuotojo teisė į saugų ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymą.

Darbuotojų sveikatos ir darbingumo išsaugojimas turėtu būti vienas iš svarbiausių darbdavio uždavinių. Teigama, kad darbo sąlygos turi garantuoti, kad darbuotojui nereiktų pergyventi dėl galimų nelaimingų atsitikimų ar netvarkos trikdančios susikaupimą (Valiūnas, Drejeris, 2019). Štai pagal DSSI 25 straipsnį, darbdaviui atstovaujantis asmuo, įgyvendindamas darbdavio pareigą sudaryti darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas. Rekomenduojama, kad įmonėje visų lygiu vadovai rodytų teigiamą pavyzdį ir visuomet demonstruotų pozityvų požiūrį į darbo saugą (Pilipavičiūtė, Vainauskas, 2015). Taip pat rekomenduojama, užtikrinti nenetrūkstamą darbo saugos ir sveikatos vadybą. Už darbo saugą ir sveikatą atsakingas darbuotojas ar tarnyba, kuri sprendžia darbuotojų sveikatos bei psichosocialines aplinkos probleminius klausimus, nuolatos rūpinasi darbuotojų gerove, įgyvendina sveikatos stiprimo programas darbo vietoje, užtikrina prevenciją ir padeda išvengti sunkiai sprendžiamų uždelsto pobūdžio problemų (Kaliataitė, Jasiukevičiūtė, Pajarskiene, 2013). Štai tokios priemonės, galėtų būti darbo sąlygų gerinimas ir būdas kaip išvengti nelaimės ir susizalojimų darbe. Jų įgyvendinimą turi užtikrinti darbdavys.

Pavyzdžiui, Kauno apygardos teismo nagrinėtoje byloje Nr. e2A-70-264/2019 darbdavys neužtikrino darbuotojui saugią ir sveiką darbo sąlygą, kadangi nepaskyrė darbų vykdymui ir priežiūrai atsakingo asmens, darbų vadovo, nenustatė tvarkos, kokių būdų turi būti dirbama bei nebuvo patikrintas darbuotojo blaivumas dėl ko atsirado galimų rizikos veiksnių nukentėjusiajam asmeniui. Mokslinėje literatūroje taip pat pripažiusta, kad darbuotojo neblaivumas nepašalina darbdavio pareigos užtikrinti saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas (Tartilaitė, 2010).

Lietuvos Respublikos darbo teisėje darbdaviui suteikiama eilė priemonių, leidžiančių įtakoti darbuotojų elgesį taip, kad būtų išvengta žalos sveikatai atsiradimo, leidžiančias užtikrinti ir saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas. Štai pavyzdžiui Lietuvos Respublikos darbo kodekse (toliau tekste – DK) 49 straipsnio 1 dalis leidžia nušalinti darbuotoją nuo darbo, neleidžiant jam dirbti ir nemokant darbo užmokesčio jeigu darbuotojas pasirodė darbe apsvaigės nuo alkoholio, narkotinių, psichotropinių ar toksinių medžiagų. DK 58 straipsnio 3 dalyje be kitų nurodytų veikų, šiurkščiai darbo pareigų pažeidimais pripažiustum pasiodymas neblaiviam ar apsvaigusiam nuo narkotinių, toksinių ar psichotropinių medžiagų darbo metu darbo vietoje, išskyrus atvejus, kai tokį apsvaigimą sukėlė profesinių pareigų vykdymas, atsisakymas tikrintis sveikatą, kai toks tikrinimas pagal darbo teisės normas privalomas, darbo metu ar darbo vietoje padaryta nusikaltimo požymių turinti veika, kiti pažeidimai, kuriais šiurkščiai pažeidžiamos darbuotojo darbo pareigos. Didelę reikšmę turi ir profesinės rizikos vertinimas. Siekiant užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą, būtina taikyti sisteminį požiūrį į rizikos prevenciją ir vertinimą, todėl profesinės rizikos vertinimo įmonėse organizavimo patirtis yra aktuali problema (Pikturienė, Juknienė, 2013).

Nors saugos ir sveikatos priemonių darbo vietoje suteikimas yra darbdavio pareiga, tačiau pareiga užtikrinti saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas nėra vienašalė. Įstatymai numato ir darbuotojui eilė priemonių, leidžiančių įtakoti darbdavio elgesį. Štai DSSI 22 straipsnio 9 dalyje įtvirtinama darbuotojų teisė atsisakyti dirbtį nesant saugiomis ir sveikoms darbo sąlygomis. Pagal aptariamą teisės normą, darbai taip pat privalo būti sustabdyti, jeigu padalinio vadovas ar kitas darbdavio įgaliotas asmuo, darbdaviui atstovaujantis asmuo nesiima reikiamų priemonių pašalinti darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų pažeidimus ir apsaugoti darbuotoją nuo galimo pavojaus saugiai ir sveikatai šiais atvejais: kai darbuotojas neapmokytas saugiai dirbtį; sugedus darbo priemonei ar susidarius avarinei situacijai – pavoju; kai dirbama pažeidžiant nustatytus technologinius reglamentus; kai dirbama neįrengus reikiamų kolektyvinės apsaugos priemonių ir kai darbuotojas neaprūpintas asmeninėmis apsaugos priemonėmis; kitais atvejais, kai darbo aplinka kenksminga ir pavojinga sveikatai ar gyvybei. Toks dirbančio asmens atsisakymas dirbtį yra pagristas ir nėra laikomas jo darbo pareigų pažeidimu. Tinkamas pareigų įgyvendinimas aptariamoje srityje yra taip pat svarbus kuriant gerą darbo atmosferą darbo vietoje. Darbuotojas darbo aplinkoje nori jaustis fiziškai ir emociskai saugus, tokis jausmas skatina norą dirbtį, kai yra darbo vietoje visapusiška tvarka ir sauga. Būtent tai saugo darbuotojus nuo emocinio išsekimo (Lambert et al., 2013).

Apibendrinant galima teigti, jog saugią ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymas bei užtikrinimas yra darbdavio pareiga, kuri, tačiau, nėra vienašalė ir kyla iš Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnio. Reikalauti saugią darbo sąlygų sudarymo turi teisę kiekvienas darbuotojas. Šios teisės realizavimas negali priklausyti nuo kažkokiu papildomu sąlygų, kito asmens ar darbdavio valios. Darbdavys privalo imtis visų būtinų priemonių, siekiant išvengti situaciją, keliančią pavoju darbuotojo sveikatai eliminavimą. Tieki darbdavys, tieki darbuotojas atsako įstatymo numatyta tvarka už šios pareigos nevykdymą pagal viešosios teisės normas, o dėl šių pareigų neužtikrinimo kilus neigiamoms pasekmėms darbuotojo sveikatai ar gyvybei, kyla ir darbdavio turtinė atsakomybė – pareiga kompensuoti žalą.

Neturtinės žalos atlyginimo dydžio nustatymo problemas

Žalos atsiradimo priežastys paprastai būna sisteminės, o tai apsunkina asmens kaltės nustatymą (Stirblienė, 2019). Atsižvelgiant į tai, kad neturtinės žalos objektu yra svarbiausios žmogaus vertybės, įstatymais siekiama maksimaliai jas apsaugoti, todėl draudžiama apriboti ar panaikinti civilinę atsakomybę už sveikatos sužalojimą, gyvybės atėrimą ar neturtinę žalą (Stolovickaja-Juodkūnaitienė, 2013). Žalos dydžio nustatymo tikslas yra atlyginti nukentėjusiajam tiek, kiek jis iš tiesų prarado dėl nelaimingo atsitikimo įvykusio darbe ir kompensuoti tai kiek įmanoma teisingiau. Nelaimingą atsitikimą darbe, apibūdina Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme 2 straipsnio 21 ir 22 definicinės normos, kurios nustato, kad nelaimingas atsitikimas darbe – įvykis darbe, išskaitant eismo įvykį, atliekant darbo funkcijas ar būnant darbo vietoje, dėl kurio darbuotojas patiria žalą sveikatai ir netenka darbingumo nors vienai dienai arba dėl kurio darbuotojas miršta, nustatyta tvarka ištirtas ir pripažintas nelaimingu atsitikimu darbe. Tuo tarpu nelaimingas atsitikimas pakeliui į darbą ar iš darbo, tai yra įvykis, išskaitant eismo įvykį, darbuotojui vykstant į darbą ar iš darbo darbuotojo darbo dienomis kelyje tarp darbo vietas ir gyvenamosios vietas arba vietas ne darbo vietės teritorijoje, kurioje darbuotojas gali būti pertraukos pailsėti ir pavalgyti metu, arba ne darbo vietėje esančios vietas, kurioje darbuotojui išmokamas darbo užmokestis, arba kitos darbo vietės. Aukščiau aptartais atvejais gali kilti darbdavio pareigą atlyginti darbuotojo patirtą neturtinę žalą.

Konstitucijos 30 straipsnio 2 dalis numato, jog asmeniui padarytos materialinės ir moralinės žalos atlyginimą nustato įstatymas. Taigi, Konstitucija įtvirtina principą, jog neturtinė žala asmeniui gali būti atlyginta tik įstatymo numatytais atvejais. Neturtinės žalos paskirtis – kompensuoti nusikaltimu padarytą neigiamą poveikį nukentėjusiojo psichinei

būklei, „užglaistytį“ netekties skausmą, padėti greičiau atgauti psichologinį komfortą, užtikrinti psichologinį saugumą ir pan. (Drakšas, 2017). Kompensacijos už neturtinę žalą paskirtis yra sudaryti materialias prielaidas iš naujo sukurti tai, ko negalima sugrąžinti, kuo teisingiau atlyginti tai, ko žmogui neretai apskritai niekas negali, nei pinigai, nei materialus turtas atstoti (Šimkevičienė, 2013). Esant darbdavio materialinei atsakomybei teisę į žalos atlyginimą turi darbuotojas (Dabulskytė, 2009). Taikant atsakomybę už kaltais veiksmais padarytą žalą, būtina atsižvelgti į kaltės formą, kuri laikytina tam tikru rodikliu, sprendžiant klausimą dėl nuostolių atlyginimo dydžio mažinimo galimybės – kuo švelnesnė kaltės forma, tuo platesnė teismo teisė nuostolių atlyginimo dydį mažinti, ir atvirkščiai (Jankutė, 2013). Sprendžiant atsakomybės klausimą būtų atsižvelgiama į objektyviai egzistavusias aplinkybes, turėjusias įtakos padarinių kilimui ir kurios kaltininkui, darančiam veiką, nebuvo žinomas, tačiau atsirado ir egzistavo laike ir erdvėje neteisėto poelgio metu (Žalnieriūnas, 2018). Taip pat teisingo žalos atlyginimo principas įpareigoja įstatymu leidėją nustatyta žalos atlyginimo tvarką, kuri turi užtikrinti realų žalos atlyginimą, t.y. pažeistų teisių atstatymą (Milčiuvienė, 2015).

Istatymais yra ginamos ne tik turtinės, bet ir neturtinės vertybės, tokios kaip: asmens garbė, reputacija, orumas, privatumas ir laisvė, kurios taip pat gali būti pažeistos įvykus nelaimingam atsisikimui. Visgi pripažintina, kad dažnesnę neturtinės žalos šios kategorijos bylose atlyginimo pagrindą sudaro neigiami išgyvenimai susiję su asmens sveikatos praradimu, patirtu skausmu ir neigiamomis pasekmėmis (pvz. sumažėjusiomis galimybėmis įsidarbinti ateityje).

Praktikoje pripažištama, kad neturtinės žalos dydžio įrodinėjimo specifika yra ta, kad jos dydis kiekvieną kartą nustatomas remiantis trimis pagrindais: vadovaujantis įstatyme nustatytais kriterijais (CK 6.250 straipsnis); atsižvelgiant į konkrečioje byloje reikšmingais pripažintus kriterijus; pagal bylos aplinkybes atsižvelgiant į jau suformuotą teismų praktiką. Kasacinio teismo praktikoje (pvz. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2006 m. birželio 12 d. nagrinėtoje byloje Nr.3K-3-394/2006) įtvirtinta fundamentali nuostata, jog kuo svarbesnė vertybė, tuo stipriau ji turi būti ginama, asmens sveikata yra viena iš svarbiausių, nesunkiai pažeidžiamų, ne visada atkuriamp ar neįmanomų atkurti vertybų, todėl turi būti itin saugoma, taigi vertinant atvejus, kai pažeista asmens teisę į sveikatą, turi būti nustatomas teisingas neturtinės žalos dydis, atsižvelgiant į tai, kad nuo sužalojimų ne visada įmanoma pagydyti, jie gali turėti įtakos asmens tolimesnio gyvenimo kokybei. Pagal CK 6.250 str. 2 d. žalą padariusio asmens turtinė padėtis taip pat yra vienas iš kriterijų, kuriuo remiantis teismas nustato atlygintinos neturtinės žalos dydį. Nustatant neturtinės žalos atlyginimą būtina atkreipti dėmesį į tai, kiek ir kokiu nepatogumų nukentėjusiajam sukėlė ar sukels konkretus sveikatos sužalojimas (Verikas, 2006). Kiek tai turės įtakos asmens gyvenime ir ateityje.

Atsižvelgiant į sveikatos, kaip teisinės vertybės ypatingumą, asmens sveikatai padarytos neturtinės žalos dydžio nustatymas praktikoje yra gana sudėtingas. Pasak A. Veriko darbdaviui materialinės atsakomybės ribos, sužalojus darbuotoją, įstatymai nenustato. Darbdavys turi atlyginti visą įrodytą žalą (Verikas, 2004) Sužeisto asmens prašomas priteisti neturtinės žalos dydis negali būti vertinamas kaip nustatytas, sužeistas darbuotojas gali pateikti tik vertinimą, kokio dydžio turi būti atlyginta žala. Kaip minima aukščiau aptartoje byloje, neturtinės žalos dydžio nustatymas yra priskirtas teisingumą vykdančiam subjektui t. y. teismui, todėl tik teismas remiantis teisiniiais kriterijais nustato priteistiną neturtinės žalos dydį. Mokslinėje literatūroje šiuo požiūriu kritikuojamas ir vadovavimas precedentais, t. y. panašioms situacijoms taikant analogiškai neturtinės žalos kompensavimo dydį, tačiau neturtinė žala net ir esant vienodoms situacijoms, atsižvelgiant į nukentėjusiojo asmenybę, gali būti visiškai skirtina (Tamošiūnienė, Kudinavičiūtė-Michailovienė, 2013). Su tokia pozicija sutinka autoriai, kadangi atlygintinos žalos dydžio nustatymas turi būti atliekamas ne tik individualiai įvertinus situaciją byloje, tačiau tų pačių sumų dydžio vertinimas esant panašioms situacijoms gali kisti atsižvelgiant ir į kitus faktorius (pvz. ekonominius veiksnius, infliacijos rodiklius), siekiant, kad neturtinės žalos atlyginimas neprarastų savo kompensacinės funkcijos.

Darbuotojas reikšdamas neturtinės žalos reikalavimą dėl sveikatos sužalojimo, paprastai nurodo atlygintinos neturtinės žalos dydį, kuris paprastai remiasi asmeniniu vertinimu. Dažnu atveju teismų praktikoje atsižvelgiama į žalą padariusio asmens turtinę padėti kaip pagrindą mažinti nustatytos neturtinės žalos dydį. Darbuotojo žala turi būti sukelta darbo metu (vykdant darbo pareigas), nes už ne darbo metu sukeltą žalą darbuotojas atsako pats (Catherine, M., Sharkey, 2019). Tačiau ši taisyklė gali būti veiksmingai taikoma kai darbdavys yra fizinis asmuo, faktas, kad juridinis asmuo turi ekonominių sunkumų paprastai nėra pakankamas pagrindas ženkliai mažinti atlygintinos neturtinės žalos dydį darbuotojui. Darbuotojo sveikatos sužalojimo atveju neturtinė žala pirmiausia turi būti atlyginama tam asmeniui, kuris tiesiogiai nukentėjo bei patyčė neturtinė žalą. Daugumoje situacijų teismai priteisdami neturtinę žalą kliaujasi byloje esančia medicinine informacija. Pavyzdžiu, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nagrinėtoje byloje Nr. 3K-3-35/2012 kasacinis teismas konstatavo, kad nagrinėjamu atveju nustatant atlygintinos neturtinės žalos dydį, pirmiausia turi būti atsižvelgiama į sveikatai padarytų sužalojimų padarinius tolesniams nukentėjusio gyvenimui. Teismas atkreipė dėmesį, kad medikai nukentėjusio nelaimingo atsitikimo darbe metu patirtą traumą pažymoje įvertino kaip nelaimingą atsitikimą darbo metu, nes buvo nustatyta trauma, kuri priskirta prie sunkių, nustatytas smegenų sumušimas ir kaukolės lūžis, be to jo patirto sveikatos sutrikdymo padariniai testimoniai, ilgalaikiai, truksiantys visą gyvenimą, ieškovas prarado 50 proc. darbingumo, jam teko kęsti fizinį ir dvasinį skausmą, vidinę depresiją. Patirta trauma gali turėti įtakos jo darbinei veiklai bei šeiminiam gyvenimui. Taigi, matomai nelaimingų ir neigiamų išgyvenimų mastas, nulemiantis neturtinės žalos dydį šios kategorijos bylose, nustatomos pagal darbuotojo patirtų sveikatos sužalojimų pobūdį ir tai, ar patirti sveikatos sutrikimai yra laikini ar nuolatiniai ir jie gali būti pašalinti ar ne. Žinoma, dažna situacija, kai asmens sveikatai padaryta žala nėra akivaizdi, tokiu atveju įrodinėjimo procesas tampa sudėtingas ir jo baigtis gali remtis tik individualiu teisėjo vertinimu, todėl svarstytinės ir ekspertizės neigiamiems išgyvenimams įrodyti skyrimo klausimas. Šiuo atveju didelę reikšmę turėtų klausimų, kuriems reikalinos ekspertinės žinios formuliuotės, kurios arba tiesiogiai patvirtintų neturtinės žalos dydį, arba patį jos buvimo faktą, leidžiant teismui pagrįsti sprendimą aiškesniais argumentais. Tokia pozicija palaikoma ir mokslineje literatūroje. Tieki užsienio, tiek nacionaliniame teisės moksle pirmiausia yra rekomenduojama teismui skirti medicinos ekspertizę (Volodko, 2010).

Viena iš turtinės atsakomybės kilimo sąlygų yra kaltė (CK 6.248 straipsnis), šis kriterijus naudojamas nustatant ir atlygintinos neturtinės žalos dydį. Štai Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nagrinėtoje baudžiamojave byloje Nr. 2K-82-511/2016 elektros cecho teritorijoje, darbuotojui nuleidžiant traktoriaus, hidraulinius pakrovimo lafetus, dešinysis lafas krito ir prispaudė pro šalį ējusį kitą darbuotoją, kuris nukentėjo. Žala ieškovo sveikatai padaryta jam vykdant darbinės pareigas. Byloje buvo sprendžiama dėl darbdavio pareigos garantuoti darbuotojų saugą ir sveikatą, šios pareigos įgyvendinimo kontrolę bei atsakomybės už jos pažeidimą. Konstatuota, kad sprendžiant neturtinės žalos atlyginimo dydžio nustatymo klausimą, kai žala padaryta darbuotojo sveikatai teismas turi atsižvelgti į žalos sukeltas pasekmes, žalą padariusio asmens kaltę, jo turtinę padėti, padarytos turtinės žalos dydį. Esminis neturtinės žalos atlyginimo kriterijus, sužalojus sveikatą, yra sužalojimo pasekmės ir jų įtaka tolesniams nukentėjusiojo gyvenimui. Medikai nukentėjusio nelaimingo atsitikimo darbe metu patirtą traumą įvertino kaip sunkų sveikatos sutrikdymą, nes komplikuoti dubens kaulų lūžiai su liekamaisiais reiškiniais sukelė 30 proc. pastovų darbingumo netekimą. Teismas įpareigojo atlyginti 6000 Eur neturtinę žalą. Praktikoje taip pat laikomasi nuomonės, kad svarbu nustatyti priežastinį ryšį tarp darbdavio veiksmų ir jo pareigos užtikrinti sveikas ir saugias darbo sąlygas įvykdymo. Akivaizdu, kad darbdavys, organizuodamas darbus, turi maksimaliai stengtis ir visiškai laikytis saugos užtikrinimo reikalavimų. Šioje byloje specialisto išvada ir ekspertizės aktas patvirtino, kad tiriamo nelaimingo atsitikimo priežastis yra darbas su techniškai netvarkingu įrenginiu, ir kad darbuotojas pateko į veikiančio įrenginio pavojingą zoną. Dvieju darbdavių atliekamų

darbų nekoordinavimas lėmė, kad darbuotojas pakliuvo į pavojingą zoną šalia veikiančio įrenginio ir tai organizaciniu požiūriu turėjo įtakos nelaimingam atsitikimui įvykti. Taigi neturtinės žalos atlyginimas taip pat turi atgrasyti darbdavį nuo tokio pobūdžio darbo teisės pažeidimų padarymo ateityje.

Kitoje, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nagrinėtoje byloje, buvo sprendžiamas neturtinės žalos atlyginimo klausimas, kai darbdavys neužtikrino saugų darbo sąlygų ir dėl to įvyko nelaimingas atsitikimas darbe, dėl kurio ieškovas buvo sužalotas ir visam gyvenimui liko neigalus. Aptariamoje byloje Nr. e3K-3-159-313/2018 kasacinės instancijos teismas konstataavo, kad bylą nagrinėję teismai netinkamai taikė materialiosios teisės normas, neatsižvelgė į kasacinio teismo praktiką, todėl yra pagrindas pakeisti apeliacinės instancijos teismo nutarties dalį ir priteistą 10 000 Eur sumą neturtinei žalai atlyginti padidinti iki 25 000 Eur. Atsižvelgta į tai, kad būtent atsakovės staklių trūkumas lėmė žalos kilimą, o tai lėmė netinkamus (neatsargius) ieškovo veiksmus.

Teismas bylose dėl neturtinės žalos atlyginimo sužalojus darbuotojo sveikatą, atsižvelgia ir į nukentėjusiojo elgesį. Štai Kauno apygardos teismo nagrinėtoje byloje Nr. e2A-53-773/2020 sumažintas prašomos atlyginti neturtinės žalos dydis įvertinus pačio darbuotojo kaltę dėl atsiradusių neigiamų pasekmių. Ieškovas prašė priteisti 9400 Eur neturtinės žalos atlyginimo. Byloje nustatyta, kad ieškovas patyrė traumą, atlikdamas darbines funkcijas. Nelaimingo atsitikimo darbe akte nurodyta, kad perkraunant dėžes su produktais ieškovui kryptelėjo – slystelėjo koja, jis prarado pusiausvyrą ir krito, kliudydamas kitą dėžę, todėl gavo traumą, tačiau iš ieškovo paaiškinimo raštu matyti, kad jis stumė dėžes ir paslydo. Teismas, remdamasis liudytijojo prarodymais, nustatė, kad patalpų, kuriose dirbo ieškovas, grindys būdavo nuolat drėgnos dėl atliekamo darbo pobūdžio. Remdamasi ieškovo ir liudytųjų parodymais nustatė, kad ieškovas nepranešė apie nuolatos drėgnas grindis ar galimybės jam pačiam pašalinti grindų slidumą nebuvimą dėl darbo krūvio nei savo tiesioginiams vadovui, nei darbų saugos specialistui per visą darbo laikotarpį įmonėje iki nelaimingo atsitikimo. Šias aplinkybes patvirtino ir pats ieškovas. Taigi, pats ieškovas per visą darbo laikotarpį įmonėje nesirūpino, kad jo darbo vieta būtų saugi, nors nurodė, kad nuolat slidinėdavo patalpoje dėl drėgnų grindų. Teisėjų kolegijai nustačius ir ieškovo kaltę dėl nelaimingo atsitikimo, pasireiškusią paties atsakovo dideliu neatsargumu nesilaikant pareigos informuoti darbdavį apie jo nuomone nesaugias darbo sąlygas – slidžias grindis, apeliacinis skundas dalyje dėl priteisto neturtinės žalos dydžio tenkintas mažinant ieškovui priteistiną neturtinės žalos dydį iki 3000 Eur.

Nustatant atlygintinos neturtinės žalos dydį įvertinami ir kiti veiksnių (kaip sulygta draudimo suma, faktiškai gautos išmokos, faktinės žalos atsiradimo aplinkybės). Štai pavyzdžiu Vilniaus apygardos teismo nagrinėtoje byloje Nr. e2A-1849-852/2019, buvo sumažintas atlygintinos neturtinės žalos dydis. Ginčas byloje kilo dėl darbdavio padarytų teisės aktų pažeidimų – organizuojant krovinių transportavimo ir krovos darbus įmonės vidaus transporto priemonėmis nebuvuo imtasi reikiamų organizaciinių priemonių darbuotojų saugai ir sveikatai užtikrinti. Teismas priteisė 5000 Eur neturtinės žalos. Už reikiamų saugos priemonių užtikrinimą įvykio metu buvo atsakingas atsakovas. Ieškovui atbuline eiga vairuojant elektrinį palečių vėžimėli, ieškovas atsitrenkė į elektrinio krautuvą, vairuojamo atsakovo darbuotojo, šakę, kuri įsmigo ieškovui į dešinę koja ir jį sužalojo. Ieškovui buvo diagnozuotas atviras dešiniojo blauzdikaulio ir šeivikaulio lūžis, o pakenkimas sveikatai priskirtas prie sunkių. Atsakovo neteisėti veiksmai pasireiškė neveikimu, esminis pažeidimas, dėl kurio įvyko nelaimingas atsitikimas – techniškai netvarkingos transporto priemonės. Teismas atsižvelgė į tai, kad šiuo atveju darbuotojas atgaline eiga valdydamas šakinį krautuvą, neįsitikinės tokio manevro saugumu, elgesi lengvabūdiškai ir prisdėjo prie žalos atsiradimo. Tai gi teismas pažymėjo, kad ieškovas nedarbingumo laikotarpiu nuo gavo iš “Sodra” ligos išmokas, ieškovui dėl minėto nelaimingo atsitikimo buvo paskaičiuota ir išmokėta 1020 Eur savanoriško

draudimo išmoka, kuri, teismo nuomone, ženkliai neatitinka draudimo lentelėje įtvirtintų atlygintinų sumų dydžio atsižvelgiant į sulygtą draudimo sumą (6 000 Eur). Teismo posėdžio metu taip pat nustatyta, jog 300 Eur grynais ieškovui yra sumokėjės darbdavys. Todėl teismas padarė išvadą, kad ieškovui 5000 Eur neturtinės žalos suma yra pakankama darbuotojo neturtiniams praradimams kompensuoti.

Kitoje Vilniaus apygardos teismo nagrinėtoje byloje Nr. e2A-128-910/2019, buvo konstatuota, kad nelaimingo atsitikimo darbe veiksniai, lėmę sužalojimą buvo žmogaus neatsargumas nelaimingo atsitikimo priežastys: „Saugos ir sveikatos darbe vidinės kontrolės įmonėje nepakankamumas. Nebuvo įvertinta profesinė rizika, kad gali kilti pavojus darbuotojui susižeisti atliekant peilių šlifavimo darbus, nenumatytos prevencinės priemonės rizikai sumažinti ar išvengti, saugūs darbų atlikimo metodai. Teismas, nusprendė priteisti mažesnį (3000 Eur), nei darbo ginčų komisijos atsakovui priteistas (5000 Eur) dydžio neturtinės žalos atlyginimą, atsižvelgdamas į tai, kad darbuotojas patyrė nesunkų sveikatos sutrikdymą, darbuotojo darbingumas dėl to faktiškai nesumažėjo. Apibendrinant teismas pažymėjo, kad darbdaviai ir darbuotojai, įgyvendindami savo teises ir vykdymasi pareigas, privalo veikti sąžiningai, bendradarbiauti, nepiktnaudžiauti savo teise, tačiau darbdavys išreiškė labiau negatyvų požiūrį į darbe susižalojusių asmenų, nesuteikė ir net neieškojo galimybų suteikti darbuotojui jo prašymu finansinę paramą. Teismas vertino, kad ši aplinkybė yra svari, sprendžiant darbuotojui tenkančios atlyginti neturtinės žalos dydį.

Kauno apygardos teismo nagrinėtoje byloje Nr. e2A-479-773/2019, taip pat buvo sumažintas prašomas neturtinės žalos atlyginimo dydis sužalojus darbuotojo sveikatą. Ieškovas prašė priteisti 40000 Eur neturtinės žalos atlyginimo. Byloje kilo ginčas dėl patirto sveikatos sužalojimo darbo pas atsakovę metu. Pirmos instancijos teismui priteisus tik 5000 Eur, apeliacinės instancijos teismas konstataavo, kad byloje nebuvo įvertinti ieškovo sužalojimo liekamieji padariniai – kairio peties viršdyglino raumens sausgyslės dalinis plyšimas su nežymiu rankos funkcijos sutrikimu, dėl ko ieškovas iki šiol jaučia kairės rankos skausmą. Byloje konstatuota, kad svarbi aplinkybė yra tai, kad pareikštu ieškiniu ieškovas siekia apginti tokią vertybę kaip asmens sveikata, kuri buvo sutrikdyta dėl nepakankamos saugos ir sveikatos vidinės kontrolės įmonėje kas sukėlė neturtinę žalą, ieškovas susirgo depresija. Byla grąžinta pirmosios instancijos teismui nagrinėti iš naujo.

Vilniaus apygardos teismo nagrinėtoje civilinėje byloje Nr. e2A-1505-852/2020, buvo konstatuotos nelaimingo atsitikimo priežastys: 1) saugos ir sveikatos darbe vidinės kontrolės įmonėje nepakankamumas, 2) saugos ir sveikatos norminio teisės akto reikalavimų pažeidimas. Įvertintos neigiamos pasekmės - dėl sužalojimo masto bei ilgalaikio gydymo patirtos dideles fizinės bei dvasinės kančios. Suluošinimo pasekmės neišnyko ir po gydymo užbaigimo. Ieškovui nustatytas 45 proc. nedarbingumo lygis, jis negali dirbti darbo susijusio su nuolatiniu stovėjimu ir vaikščiojimu, kelti daugiau kaip 15 kg svorį. Nagrinėjamu atveju apeliacinės instancijos teismas neturejo pagrindo spręsti, kad egzistuoja didelis nukentėjusiojo asmens – ieškovo – neatsargumas, dėl ko būtų pagrindas mažinti atlygintinos neturtinės žalos dydį. Teismai nustatė, kad atsakovė neužtikrino saugią darbo sąlygą, kas sąlygojo žalingų pasekmių ieškovui atsiradimą. Darbdavė, atsakinga už darbuotojų saugą darbe, neužtikrino, kad ieškovui, kaip krovėjui, būtų įtvirtintas draudimas būti puspriekabės viduje keliant visiškai ar kilstelint krovinį, taip pat neorganizavo darbo taip, kad krautuvu vairuotojas neturėtų galimybės nesilaikyti reikalavimo užtikrinti, kad keliant krovinį šalia nebūtų žmonių, neorganizavo darbo taip, kad būtų užtikrinamas krovinių stabilumas juos keliant, vadinas, atsakovė neužtikrino saugią darbo sąlygą. Taigi, išsamiai įvertinus bylos medžiagą, akivaizdu, jog darbdavė neužtikrino, kad būtų identifikuoti visi galimi fiziniai rizikos veiksnių dėl krovinų užvirtimo krovėjo darbo vietoje, kai vykdomi pakrovimo ir iškrovimo darbai su savaeigiais šakiniais krautuvais iš vilkikų puspriekabių, nesiémė priemonių, draudžiančių darbuotojams būti

savaeigiu įrenginių veikimo zonoje, nenumatė saugų darbų atlikimo metodų, prevencinių priemonių rizikai išvengti ar sumažinti.

Neturtinė žala pasireiškia neturtinio pobūdžio praradimais, kurie negali būti tiksliai apskaičiuojami pinigais. Asmens sveikata ir gyvybė teismų praktikoje pripažįstama viena svarbiausių vertybų. Neturtinės žalos atlyginimo atveju, nustatyti teisingą žalos atlyginimo dydį tiek darbo santykių subjektams, tiek ginčus nagrinėjančioms institucijoms yra itin sudėtinga, nes žala padaroma neteisētais veiksmais, kuriais pažeidžiami teisės saugomi ir ginami piniginės išraiškos neturintys asmens interesai. Neturtinė žala turi savarankiškus kompensavimo pagrindus, o neturtinės žalos dydžio nustatymas tiesiogiai susijęs su pažeisto objekto svarba.

Subjektai turintys teisę į neturtinės žalos atlyginimą bylose dėl darbuotojo sveikatos sutrikdymo ar darbuotojui praradus gyvybę

Darbuotojo sveikatai padarius žalą jos atlyginimo pareiga (santykis) ne visada pasireiškia tiesiogiai tarp atsiradusio materialinio santykio pirminiu subjektu. Byloje dalyvaujančiais asmenimis galiapti ir tretieji asmenys, kurie nėra pirmniai ginčo subjekta. Atsakomybė už dėl gyvybės atėmimo atsiradusią žalą fizinio asmens mirties atveju teisę į žalos atlyginimą turi asmenys, kurie buvo mirusiojo išlaikomi arba jo mirties dieną turėjo teisę gauti jo išlaikymą, kaip tai nustatyta CK 6.284 straipsnyje. Vaikai, kurie yra nepilnamečiai, sruočtinis, nedarbingi tėvai ar kiti faktiniai nedarbingi išlaikytiniai subjektai turi teisę į neturtinės žalos atlyginimą. Nagrinėjamu atveju neišskiriami ir mirusio asmens paveldėtojai, su kuriais velionį siejo ryšys, kadangi paveldėjimas - tai mirusio fizinio asmens turtinių teisių, pareigų ir kai kurių asmeninių neturtinių teisių perejimas jo įpėdiniam pagal įstatymą arba įpėdiniam pagal testamentą (Skėruviene, 2018).

Mirusio dėl nelaimingo atstikimo darbe asmens šeimos narių reikalavimų pagrindą gali sudaryti ir neturtinė žala bei negautos asmeniui esant gyvam (sumažėjusios) dėl jo ribotos galimybės susirasti darbą pajamos. Negautos pajamos gali atsirasti ir kaip tiesioginis ir kaip paskesnis neteisētos veikos rezultatas, kita vertus negautos pajamos kaip žala gali atsirasti tiek pirmiam asmeniui, tiesiogiai nukentėjusiam nuo neteisētos veikos, tiek ir antriniam nukentėjusiam (pvz., mirus asmeniui, kuris teikė išlaikymą) (Kiršienė, Aleknaitė, 2015). Neturtinės žalos atlyginimo pareiga, tretiesiems asmenims kildinama iš CK 6.283 straipsnio. Sužalojus sveikatą ar atėmus gyvybę sukelti dvasinių išgyvenimai pakenkia tiek fizinei tiek vidinei sveikatai, pakeičia psichologinę būseną ir tokie sunkūs išgyvenimai gali būti laikomi sveikatos sutrikdymu. Norint įvertinti, ar pretenduoojantys subjektai turi teisę į neturtinės žalos atlyginimą, kiekvienu konkrečiu atveju reikia atsižvelgti kokius sunkumus sukelė padaryta žala, kokie sukelti vidiniai išgyvenimai atsispindi tretiesiems asmenims.

Kompensavimas, kai atlyginama neturtinė žala, tretiesiems asmenims dėl jų patirtų neigiamų išgyvenimų, taip pat gali būti grindžiama CK 6.250 straipsnio 2 dalimi, kuri nustato, kad neturtinė žala atlyginama visais atvejais, kai ji padaryta dėl nusikaltimo asmens sveikatai ar gyvybei. Tačiau mokslinėje literatūroje taip pat akcentuojama, kad išplėsti neturtinės žalos, atlygintinos tretiesiems asmenims už jų patirtus dvasinius išgyvenimus dėl nukentėjusiojo sveikatos sužalojimo, taikymą kitais atvejais pvz., atsakomybės be kaltės atveju vien remiantis teisingumo, sąžiningumo, protingumo kriterijais negalima, todėl, jog tai galiapti nepakeliamą našta mūsų valstybei dėl nepagrįstų ieškinį teismuose gausos (Cirtautienė, 2007, p. 88).

Kasacnio teismo praktikoje yra suformuotos nuostatos dėl trečiųjų asmenų teisės į neturtinės žalos atlyginimą mirties atveju. Pavyzdžiui Lietuvos Aukščiausiojo Teismo byloje Nr. 3K-3-242-421/2019 reikalavimą dėl po A.P. mirties patirtos neturtinės žalos atlyginimo, pateikė pretenduoojantis asmuo, jo gyvenimo draugė. Ji pirmosios instancijos teismui nagrinėjant bylą 2017 metais gruodžio 7 d. mirė, todėl teismas pradinės ieškovės vietoje įtraukė jos paveldėtojus, tėvus ir jiems teismas priteisė po 8750 Eur., neturtinės žalos atlyginimo. Pats

darbuotojas A.P. susirgo profesine liga dirbdamas pas darbdavę, kuri neužtikrino tinkamos savo darbuotojų saugos. Dirbdamas liejo virtuvines plautuves iš dervų, smėlio ir pigmento rankiniu būdu. Jo darbo vietoje nuolatos tvyrojo dulkės ir cheminiai kvapai. Atlikus visus tyrimus buvo nustatyta, kad darbuotojo plaučiai yra pažeisti cheminių medžiagų. Darbuotojas po kiek laiko mirė. Kasacinis teismas taip pat atkreipė dėmesį, kad vienas iš kriterijų nustatant atlygintinos neturtinės žalos dydį bei asmenis turinčius reikalavimo teisę yra teismų praktika, suformuota kitose analogiškose bylose.

Minėta, kad reikalavimo teisė kyla kai fizinio asmens sveikata sužalota arba suluošinta; fizinio asmens mirties atveju. Svarbu žinoti, kad tokią teisę turės tik tokie subjektai, kuriuos sieja artimi tarpusavio ryšiai. Atsakomybės subjektu darbo bylose dėl neturtinės žalos atlyginimo sužalojus darbuotojo sveikatą paprastai nurodomas darbdavys, baudžiamosiose atsakomybė gali būti taikoma ir darbdavio įgaliotam asmeniui Pavyzdžiu Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nagrinėtoje byloje Nr. 2K-11-648/2017 teismo sprendimu nuteistasis nuteistas už tai, kad būdamas darbdavio įgaliotu asmeniu pažeidė darbų saugos įstatyme numatytais darbų saugos reikalavimais ir dėl to įvyko nelaimingas atsitikimas žmogui, sukėlęs sunkių padarinių, teismo buvo prašoma priteisti 19 000 Eur neturtinei žalai atlyginti. Taigi ginčo pagrindą sudaro, jog už saugą ir sveikatos darbe kontrolę atsakingas asmuo turėjo užtikrinti, kad neblaiviams darbuotojams nebūtų leista vykdyti darbinių funkcijų. Teismas nustatė atlygintinos neturtinės žalos dydį – 14 000 Eur, kuris iš esmės atitinka neturtinės žalos vidutinį dydį kasacino teismo praktikoje. Nelaimingas atsitikimas kilo dėl to, jog statybvietaje nebuvo imtasi reikiama saugos priemonių. Už reikiama saugos priemonių užtikrinimą įvykio metu buvo atsakingas darbų vadovas (nuteistasis). Kaip teisingai konstataavo teismas, byloje nėra duomenų, jog būtent nukentėjusiojo galimas apsvaigimas nuo alkoholio, o ne darbinių funkcijų vykdymas turėjo įtakos jo lipimui į iškasą, kurioje nebuvo reikiama sutvirtinimų, kita vertus, tinkamas apsaugos priemonių naudojimas būtų apsaugojęs nuo iškasos šlaitų griūties nepriklausomai nuo nukentėjusiojo kraujyje esančios alkoholio koncentracijos. Taigi būtent nuteistojo veiksmai/neveikimas (o ne darbuotojo apsvaigimas) buvo tiesioginiame priežastiniame ryšyje su kilusiomis neigiamomis pasekmėmis.

Mirus asmeniui įvykus nelaimingam atsitikimui darbe kai jis turi galiojantį draudimą arba yra naudos gavėjas, tai jo teisių perėmėjai turi teisę reikalauti draudimo išmokos. Išmoka tokiu atveju gali būti periodinė ir vienkartinė. Periodinė draudimo išmoka skiriama turinčiam teisę į ją asmeniui nuo teisės į draudimo išmoką atsiradimo dienos, jeigu dėl jos kreipiama per 3 metus nuo teisės į šią išmoką atsiradimo dienos. Prašymas kreiptis dėl vienkartines išmokos skyrimo, pateikiamas ne vėliau kaip per 3 mėnesius nuo nelaimingo atsitikimo darbe, kaip tai reglamentuojama Lietuvos Respublikos nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo įstatyme. Periodinę draudimo išmoką gali gauti nedarbingi asmenys, kurie buvo mirusiojo išlaikomi, o vienkartinė draudimo išmokama mirusiojo šeimai. Tokia išmoka lygiai išmokama kiekvienam šeimos nariui. Bylose sprendžiant dėl ieškovų teisės į žalos kompensavimą vertinami įrodymai patvirtinantys, jog su artimaisiais egzistavo ryšys ir glaudūs santykiai iki asmens mirties.

IŠVADOS

1. Darbuotojų teisė į saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas kyla iš Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnio, šią teisę įgyvendinančių žemesnės teisinės galios teisės aktų, taigi tai ir valstybės, atsakingos už sveikatos priežiūros įstaigų organizavimą, rūpestis. Nors saugos ir sveikatos priemonių darbo vietoje suteikimas yra darbdavio pareiga, tačiau pareiga užtikrinti saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas nėra vienašalė. Lietuvos darbo teisėje darbdaviui suteikiama eilė priemonių, leidžiančių įtakoti darbuotojų elgesį taip, kad būtų išvengta žalos sveikatai atsiradimo - nušalinti darbuotoją nuo darbo, neleidžiant jam dirbtį ir nemokant darbo užmokesčio taip pat konstatuoti

- šiurkštų darbo pareigų pažeidimą ir atleisti iš darbo jeigu darbuotojas pasirodė darbe apsvaigės, išskyrus atvejus, kai tokį apsvaigimą sukėlė profesinių pareigų vykdymas, atsisakė tikrintis sveikatą, kai toks tikrinimas pagal darbo teisės normas privalomas, padaryta nusikaltimo požymių turinti veika, kiti pažeidimai (išskaitant darbų saugos reikalavimų pažeidimus) kuriais šiurkščiai pažeidžiamos darbuotojo darbo pareigos. Tuo tarpu darbuotojai turi teisę atsisakyti dirbtį nesant saugioms ir sveikoms darbo sąlygoms ir toks atsisakymas dirbtį yra pagristas ir nėra laikomas darbo pareigų pažeidimu.
2. Sužalojus darbuotojo sveikatą žalos dydžio nustatymo tikslas yra atlyginti nukentėjusiajam tiek, kiek jis iš tiesų prarado dėl nelaimingo atsitikimo įvykusio darbe. Lietuvos teismai nustatydami atlygintinos neturtinės žalos dydį atsižvelgia į visų civilinės atsakomybės sąlygų egzistavimą. Laikoma, kad esminis neturtinės žalos atlyginimo kriterijus, sužalojus sveikatą, yra sužalojimo pasekmės ir jų įtaka tolesniams nukentėjusiojo gyvenimui. Tieki darbdavio neužtikrinusio saugią ir sveikatai nekenksmingą darbo sąlygų egzistavimo, tiek darbuotojo patyrusio žalą kaltė yra svarbus kriterijus, dėl kurio gali būti tiek mažinamas tiek didinamas atlygintinos neturtinės žalos dydis.
 3. Subjekty, kurie turi teisę pretenduoti į neturtinės žalos atlyginimą, jeigu fizinio asmens sveikata sužalota arba suluošinta, ratas neapsiriboją tik pačiai nukentėjusiais darbuotojais, į jį pakliūva ir artimieji nukentėjė dėl nelaimingo atsitikimo bei netekė maitintojo (šeimos nario), asmenys kuriuos su mirusiu asmeniu siejo artimi tarpusavio ar faktiniai šeimos ryšiai. Reikalavimai atlyginti neturtinę žalą bylose paprastai tenkinami kai teismas nustato, kad sužalojus sveikatą ar atėmus gyvybę sukelti dvasiniai išgyvenimai pakenkia tiek fizinei tiek vidinei sveikatai, išsvysto į psichinę ligą ir pan. t.y. vertina asmens neigiamus išgyvenimus stiprumą bei ilgalaikiškumą. Šie asmenys taip pat turi teisę reikalauti atlyginti negautas (sumažėjusias) dėl profesinės ligos ar nelaimingo atsitikimo velionio pajamas iki jo mirties momento.

LITERATŪRA

1. Blažienė, I. Guobaitė-Kirslienė, R. (2020). Psichologinio smurto darbo aplinkoje sampratos teisiniai aspektai Lietuvoje. MRU, p. 111. <https://repository.mruni.eu/handle/007/17777>
2. Butkus, R. Lupeika, A. (2017). Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo mažose ir vidutinėse įmonėse problemos. *Žmogaus ir gamtos sauga*, p. 9.
3. Cirtautienė, S. (2007). Trečiųjų asmenų teisės į neturtinės žalos atlyginimą sutrikdžius nukentėjusiojo sveikatą arba atėmus gyvybę. *Jurisprudencija*, 2(92), 88.
4. Dabulskytė, G. (2009). Ginčų dėl žalos, susijusios su darbo teisiniais santykiais, atlyginimo teisinė prigimtis ir teisminio nagrinėjimo problema. *Teisė*, 71, 108.
5. Drakšas R. (2017). Neturtinės žalos atlyginimo dėl neteisėto gyvybės atėmimo aspektai. *Jurisprudencija*, 24(2), 329.
6. Jankutė, R. (2013). Visiško nuotolių atlyginimo principo, kilus deliktinei atsakomybei, taikymo išimtys - subjektivios prigimties faktoriai. *Socialinių mokslų studijos*, 5(1), 292.
7. Kaliataitė, J. Jasiukevičiūtė, T. Pajarskienė, B. (2013). *Rekomendacijos kaip sumažinti neigiamą restruktūrizavimo poveikį darbuotojams ir užtikrinti saugią darbo aplinką pokyčių metu*. Higienos institutas. Vilnius, 3(62): p. 6.
8. Kiršienė, J.; Aleknaitė, T. (2015). Turtinės žalos kategorizavimo problemos lietuvių deliktų teisėje lyginamuojų aspektu. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 93.
9. Krasauskas, R. (2015). Kai kurie Konstitucijos ir Darbo kodekso sąveikos aspektai. *Jurisprudencija*, 22(1): p. 21.
10. Kuodytė, V. Pajarskienė, B. Šorytė, D. (2013). *Psichikos sveikatos slaugytojų psichologinės darbo aplinkos veiksniai, susiję su pacientų smurtu*. Higienos institutas, p. 6.
11. Lamber, E. G., Kelley, T., & Hogan, N. L. (2013). Hanging on too long: The relationship between different forms of organizational commitment and emotional burnout among correctional staff. *American Journal of Criminal Justice*, 38 (1), 51–66.
12. Milčiuvienė, S. (2015). Konstituciniai žalos atlyginimo principai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 103.
13. Pikturiene, A. Z. Juknienė, D. (2013). Profesinės rizikos vertinimo organizavimo patirtis ir problemas Klaipėdos regiono įmonėse. *Miestų želdynų formavimas*, 1(10), 229.

14. Pilipavičiūtė, L. Vainauskas, S. (2015). Saugos ir sveikatos kultūros gerinimas įmonėse. Higienos institutas, p. 11.
15. Polad, M. (2018). The Determinants of Injury Compensation Claims in a Universal Claims Environment. University of Otago, Dunedin, New Zealand.
16. Poteliūnienė, S. (2017). Vilmos Žydžiūnaitės ir Stanislav Sabaliausko vadovėlio „Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai” recenzija. *Sporto mokslas*, 1(87), 69–71.
17. Sharkey C. M. (2019). Institutional Liability for Employees' Intentional Torts: Vicarious Liability as a Quasi-Substitute for Punitive Damages (October 2, 2018). *Valparaiso University Law Review* 53, NYU Law and Economics Research Paper, 18–35, p. 16.
18. Skėruviienė, V. (2018). *Civilinė teisė*. Mokomoji knyga, 54.
19. Stirblienė, J. (2019). Žalos pacientų sveikatai atlyginimo pokyčiai: greitesnis ir paprastesnis procesas. *Lietuvos teisė 2019 esminiai pokyčiai*, p. 34.
20. Šimkevičienė, E. (2013). *Žmogaus teisė į neturtinės žalos atlyginimą: teorija ir praktika*. Šiaurės Lietuvos kolegija.
21. Tamošiūnienė, E.; Kudinavičiūtė-Michailovienė, I. (2013). *Šeimos bylų nagrinėjimo ir teismo sprendimų vykdymo ypatumai*. Mokslo studija, 133.
22. Tartilaitė, A. (2010). Nelaimingas atsitikimas darbe darbuotojui esant neblaiviam: samprata, prevencija ir teisinė atsakomybė. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), 332.
23. Valiūnas, D. Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksnių. *Ekonomika ir vadyba*, p. 6.
24. Verikas, A. (2006). Darbuotojo sveikatai padarytos žalos atlyginimo sistema. *Jurisprudencija*, 11(89), 63.
25. Verikas, A. (2004). Darbdavio atsakomybė padarius žalą darbuotojo sveikatai. *Jurisprudencija*, 58(48), 64.
26. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (6), p. 161.
27. Volodko, R. (2010). *Neturtinės žalos atlyginimas Lietuvoje: monografija*. Vilnius, VĮ Registrų centras, 103.
28. Žalnieriūnas, L. (2018) Adekvataus priežastinio ryšio teorija ir jos atribuojimo nuo kaltės problema. *Jurisprudencija*, 25(1), 195.

DIRBTINIO INTELEKTO POVEIKIS VILNIAUS KOLEGIOS STUDENTAMS ARTFICIAL INTELIGENCE IMPACT ON STUDENTS OF VILNIAUS KOLEGIJA/ HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Viktorija Jakubcevič

Natalija Pozniak

Anželika Slimanavičienė

Vilniaus kolegija, Lithuania

Annotation

This article examines a new and relevant topic - human attitude towards artificial intelligence (AI) and its capabilities, impact of AI on people, in this particular case - on the students at Vilnius College. The theories of classifying people according to their attitudes and the impact of artificial intelligence are examined: pessimistic attitude, optimistic attitude, and pragmatic attitude. To determine the impact of AI on students, quantitative and data is collected to analyze students' positive and negative attitudes towards the potential of AI, the impact on societal change, the frequency of use of AI, and the impact of AI on their future careers, personal life, studies and work. A quantitative analysis of the survey results is presented and the correlation between the assessment of the respective statements on the impact of AI experienced is analyzed by faculty for male and female responses, using a rank data measurement scale. The estimated sample of the study is 335 respondents, 276 respondents agreed to participate in the study. During the research, it was found that the women who took part in the survey positively assess the impact of artificial intelligence on life, which correlates quite strongly with the positive impact on society, work, and studies. According to the respondents, the positive impact on society correlates with positive changes in future society due to the impact of artificial intelligence. The women in the study are worried about their future and careers, as the impact and development of artificial intelligence can replace humans at work and should be more controlled by laws and slow down the development of AI. Respondents who positively assess artificial intelligence have an optimistic attitude towards its use and see possible positive future changes in society through the development of AI. Male students are less worried about the possibility of AI replacing humans at work. The results of the study showed that men studying at Vilniaus Kolegija evaluate AI more favorably than women, but women are more concerned than men about the impact of artificial intelligence on their future careers.

Key words: artificial intelligence, impact of artificial intelligence, ChatGPT, AI impact on students.

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama nauja ir aktuali tema – žmogaus požiūris į dirbtinį intelektą ir jo galimybes, dirbtinio intelekto poveikis žmogui, šiuo konkrečiu atveju Vilniaus kolegijos studentams. Nagrinėjamos žmonių, pagal jų požiūrį ir patiriamą dirbtinio intelekto poveikį, skirstymo teorijos: pesimistinio požiūrio, optimistinio požiūrio ir pragmatinio požiūrio. Siekiant nustatyti dirbtinio intelekto poveikį studentams, surinkus kiekybinius tyrimo duomenis, analizuojamas studentų teigiamas ir neigiamas požiūris į dirbtinio intelekto galimybes, poveikį visuomenės pokyčiams, dirbtinio intelekto naudojimo dažnumas, poveikis ateities karjerai, asmeniniam gyvenimui, studijoms ir darbui. Pateikiama apklausos rezultatų kiekybinė analizė ir pasitelkiant rangų duomenų matavimo skalę, analizuojamas pagal fakultetus vyrių ir moterų atsakymų, koreliaciniis ryšys tarp atitinkamų teiginių vertinimo apie patiriamą dirbtinio intelekto poveikį. Apskaičiuota tyrimo imtis – 335 respondentai, tyime sutiko dalyvauti 276 respondentai. Tyrimo metu nustatyta, kad apklausoje dalyvavusios moterys teigiamai vertina dirbtinio intelekto poveikį gyvenimui, kas gana stipriai koreliuoja su teigiamu poveikiu visuomenei, darbui ir studijoms. Respondentų vertinimu, teigiamas poveikis visuomenei koreliuoja su teigiamais ateities visuomenės pokyčiais dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio. Tyime dalyvavusios moterys nerimauja dėl savo ateities ir karjeros, kadangi dirbtinio intelekto daromas poveikis ir plėtra gali pakeisti žmogų darbe ir turėtų būti labiau kontroliuojamas įstatymu bei létinama DI plėtra. Respondentai teigiamai vertinantys dirbtinį intelektą, turi optimistinį požiūrį į jo panaudojimą ir mato galimus teigiamus ateities pokyčius visuomenėje plėtojant DI. Studentai vyrai yra mažiau sunerimę, dėl DI galimybės pakeisti žmogų darbe. Tyrimo rezultatai parodė, kad Vilniaus kolegijoje studijuojantys vyrai dirbtinį intelektą vertina palankiau negu moterys, tačiau moterys labiau nei vyrai susirūpinusios dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai.

Raktiniai žodžiai: dirbtinis intelektas, dirbtinio intelekto poveikis, ChatGPT, DI poveikis studentams.

IVADAS

Dirbtinis intelektas (angl. Artificial Intelligence) – sistemų, įrenginių, prietaisų ir įtaisų intelektualizavimo priemonės; jas nagrinėjantis mokslas (Visuotinė lietuvių enciklopedija,

2023). Šiandien dirbtinis intelektas yra naudojamas didžiojoje dalyje kasdienių žmogaus veiklų: apsipirkimas internetinėse parduotuvėse, reklamoje, paieškos sistemoje (angl. Search engine), elektroninio saugumo srityje (angl. Cybersecurity), medicinoje, transporto reguliavime, gamyboje, ūkininkavime, išmaniuosiuose įrenginiuose ir studijose. Vis labiau populiarėjantys yra pokalbių robotai (angl. chatbots), kurie yra pasiekiami kiekvienam užsiregistravusiam naudotojui pvz.: 2022 m. paleistas ChatGPT. Šiuo metu dirbtinis intelektas geba ne tik atsakyti į užduodamus klausimus, bet ir parašyti straipsnį norima tema, sugeneruoti paveikslėlius iš pateikto aprašymo, sugeneruoti programinį kodą, bet ir daryti tiesioginį poveikį žmogui (Rakowski, Polak & Kowalikova, 2021). Žmones pagal jų požiūrį ir patiriamą dirbtinio intelekto poveikį galima suskirstyti į tam tikras grupes (Au-Yong-Oliveira, Lopes, Soares, Pinheiro & Guimarães, 2020). Manoma, kad dirbtinis intelektas ateityje gali priimti vis daugiau sprendimų, dėl visuomenės problemų ne tik su technologijų plėtra (Joy, 2000). Autor (2015) teigia, kad dirbtinis intelektas gali turėti neigiamą poveikį visuomenei dėl neužtikrintumo ir keliamo streso.

Tyrimo aktualumas ir problema. Pasak Rakowski et al. (2021), dirbtinis intelektas daro vis didesnę įtaką kasdieniam žmogaus gyvenimui: palengvina kasdienius darbus, sukuria naujus būdus žmonėms atliglioti kasdienes užduotis, taip atsiranda galimybė daugiau laiko skirti laisvalaikiui bei labiau reikšmingiemis dalykams nei rutininis darbas. Tačiau tuo pačiu kyla ir nauji sunkumai: dirbtinio intelekto plėtra skirtingoje veiklos srityse, skatina žmones mažinti darbuotojų skaičių, mokymo įstaigas keisti mokymosi procesą, studentus naudoti dirbtinį intelektą savarankiškų studijų metu.

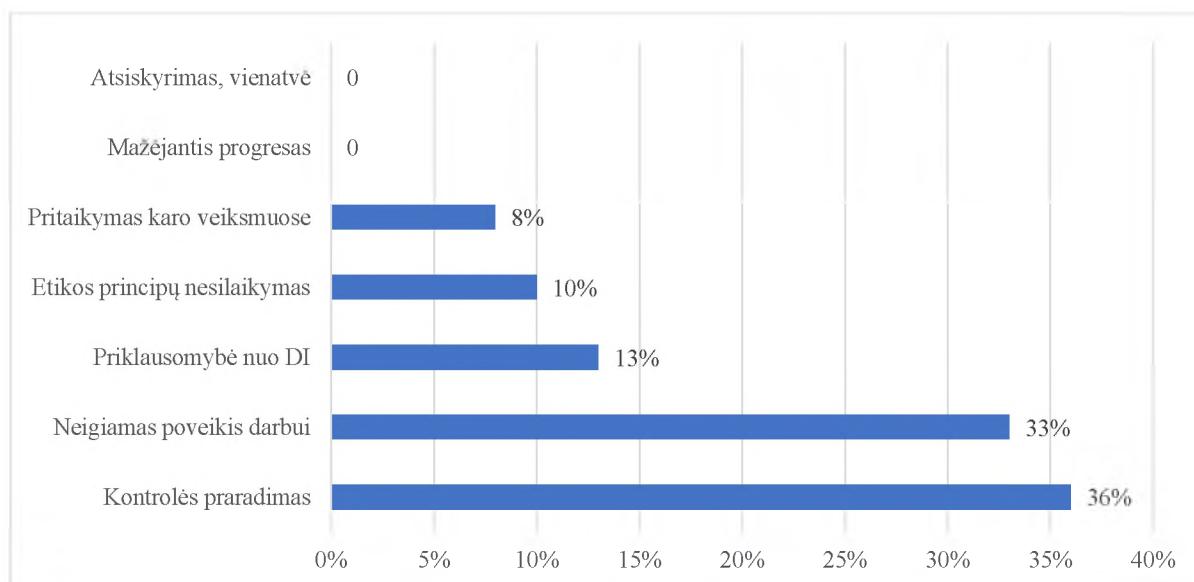
Pasak Au-Yong-Oliveira et al. (2020) žmones pagal jų požiūrį ir patiriamą dirbtinio intelekto poveikį galima skirstyti į optimistus, pesimistus ir pragmatikus. Optimistai tiki, kad technologijų plėtra padės pagerinti atmintį, apdoroti didesnį kiekį duomenų. Atsiras visiškai naujos darbo pozicijos, galbūt net ir specialybės, kurių nebuvo anksčiau, tačiau žmogus bus reikalingas dėl savo sprendimų priėmimo galimybę, kūrybiškumo, lankstumo ar adaptacijos (Autor, 2015). Pesimistinio požiūrio šalininkai laikosi priešingos nuomonės – dirbtinis intelektas pradės priimti vis daugiau sprendimų, net ir tų, kurios susijusios su visuomenės problemomis ne tik su technologijų plėtra (Joy, 2000). Šiam dirbtinio intelekto daromam poveikiui antrina ir Autor (2015), jis teigia, kad dirbtinis intelektas gali turėti neigiamą poveikį visuomenei, žmogus ateityje susidurs su darbo neužtikrintumu ir to keliamu stresu. Pragmatikai mano, kad dirbtinio intelekto technologijos gali būti visiškai kontroliuojamos ir jo plėtra galima pagal skirtinges scenarijus: siekti sukurti panašų intelektą į žmogaus arba siekti sukurti dirbtinį intelektą, praplečiantį žmogaus protines galimybes (Au-Yong-Oliveira et al., 2020). Tai gali turėti teigiamą poveikį mokantis naujų dalykų.

Analizuojant Search Logistics 2023 m. atlikto tyrimo duomenis pastebima, kad dirbtinis intelektas turi poveikį verslui. Pasak tyime dalyvavusių verslininkų, dirbtinio intelekto naudojimas teigiamai paveikia verslą: padidina produktyvumą ir sumažina gamybos kaštus, suteikia galimybę aptarnauti klientus visą parą, palengvina darbuotojų darbus ir padidina darbo efektyvumą, tačiau ateityje žemesnės kvalifikacijos darbuotojams gali kilti neigiamas poveikis, jie turės tobulinti savo kvalifikaciją arba keisti darbo specifiką. Taip pat verslininkai pastebi, kad gali kilti sunkumų ir dėl aukštesnės kvalifikacijos specialistų trūkumo, dirbtiniams intelektui vystantis itin sparčiai, gali trūkti specialistų, kurių darbas tiesiogiai susijęs su dirbtinio intelekto plėtra ir taikymu (Search Logistics, 2023).

Johnson C. Tyson A. 2019 - 2020 m. skirtingoje pasaulyje vietoje: Europoje, Azijoje, Ramiojo vandenyno regione, Amerikoje, Kanadoje, Brazilijoje ir Rusijoje atliko visuomenės požiūrio į dirbtinio intelekto daromą poveikį. Tyrimo metu nustatyta, kad daugumoje Azijos valstybių požiūris į dirbtinį intelektą yra teigiamas: 72 proc. – Singapūre, 69 proc. – Pietų Korėjoje, 67 proc. – Indijoje, 66 proc. – Taivane, 65 proc. apklaustujų Japonijoje. Tačiau kitose valstybėse stebimas priešingas požiūris. Pvz., tik 37 proc. prancūzų pasisako, kad dirbtinis

intelektas daro teigiamą poveikį visuomenei, 47 proc. prancūzų teigia, kad dirbtinis intelektas turi neigiamą poveikį visuomenei. Švedija ir Ispanija bene vienintelės Europos valstybės išskyrus Azijos šalis, kurios dirbtinį intelektą vertina labiau teigiamai negu neigiamai. Anot tyrimo autorių, vyrai, jauni žmonės ir turintys aukštajį išsilavinimą asmenys dažniau mano, kad dirbtinis intelektas turi teigiamą poveikį visuomenei. (Johnson, Tyson, 2020).

2020 m. atlikto studentų požiūrio į besivystantį dirbtinį intelektą rezultatai parodo, kad ši visuomenės dalis patiria tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį jų kasdieniam gyvenimui bei studijoms. Tyime dalyvavo 109 respondentai, iš kurių 45 studijuoją inžinerijos mokslus, 13 – socialinius mokslus, 18 – gyvybės mokslus, 9 – tiksliuosius mokslus ir 6 – menus, 11 – sveikatos mokslus ir 7 – humanitarinius mokslus (Au-Yong-Oliveira et al., 2020). Atlikto tyrimo rezultatai pateikti 1 pav.



1 pav. Studentų patiriamas dirbtinio intelekto poveikis

Šaltinis: Au-Yong-Oliveira et al., 2020

Tyime dalyvavusiems studentams didžiausią susirūpinimą kėlė galimas kontrolės praradimas, neigiamas poveikis ateities darbui, žmogaus priklasomybė nuo dirbtinio intelekto. Dauguma respondentų buvo inžinerijos srities studentai. Straipsnio autoriai mano, kad galbūt būtent šios specialybės asmenys geriau supranta galimą dirbtinio intelekto poveikį visuomenei ir kasdieniam gyvenimui, todėl didžiausią tyrimo imtį sudaro šios srities studentai. Taip pat autorių nuomone, kad nustatyti tikslų nuomonų pasiskirstymą tarp visuomenės narių, taip pat svarbu atlikti apklausą tarp skirtingų kultūrų žmonių, skirtingų amžiaus grupių ir lyčių (Au-Yong-Oliveira et al., 2020).

Ilkka Tuomi pažymi, kad dirbtinis intelektas turės didelį poveikį moksleiviams ir studentams mokymosi procese. Su iššūkiais susidurs mokytojai ir dėstytojai, kadangi studentai įvaldė technologijas, taikys jas mokymosi procese, ims jomis pasitiketi, mažiau užduočių atliks savarankiškai. Tačiau autorius išskiria ir galimybę, naudojant dirbtinį intelektą sudaryti personalizuotą mokymąsi kiekvienam studentui, kas padės dėstytojams paruošti medžiagą paskaitų užsiemimams. Žinoma, dirbtinio intelekto poveikis kiekvienam studentui bus skirtingas (Tuomi, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad svarbu nustatyti kaip ši nauja technologija paveiks jaunąją kartą, kiek ir kaip dirbtinis intelektas veikia studentų darbą ir studijas.

Tyrimo tikslas. Nustatyti dirbtinio intelekto poveikį Vilniaus kolegijos studentams.

Tyrimo metodologija. Tyrimas atliktas naudojant kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodą. Kiekybiniai tyrimo duomenys buvo renkami apklausos būdu. Kokybinis tyrimas buvo atliktas, pasitelkiant rangų duomenų matavimo skalę, nustatant koreliaciją tarp atsakymų pasiskirstymo.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo metu nustatyta studentų patiriamas teigiamas ir neigiamas dirbtinio intelekto poveikis ateities karjerai, asmeniniam gyvenimui, studijoms ir darbui. Pasitelkiant rangų duomenų matavimo skalę, nustatyta skirtinė Vilniaus kolegijos fakultetų vyru ir moterų atitinkamų teiginių vertinimo, apie patiriamą dirbtinio intelekto poveikį, atsakymų koreliacinius ryšius.

Tyrimo originalumas/ tyrimo vertė. Temos naujumą ir aktualumą patvirtina tai, jog nėra daug atlirktyti tyrimų dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio studentams. Tyrimo rezultatai gali būti naudojami aukštųjų mokyklų, norinčių geriau suprasti, kiek dirbtinis intelektas paveikia skirtinę studijų sričių studentus, kokį poveikį jis daro kasdienei studentų veiklai, ateities perspektyvoms ir planams.

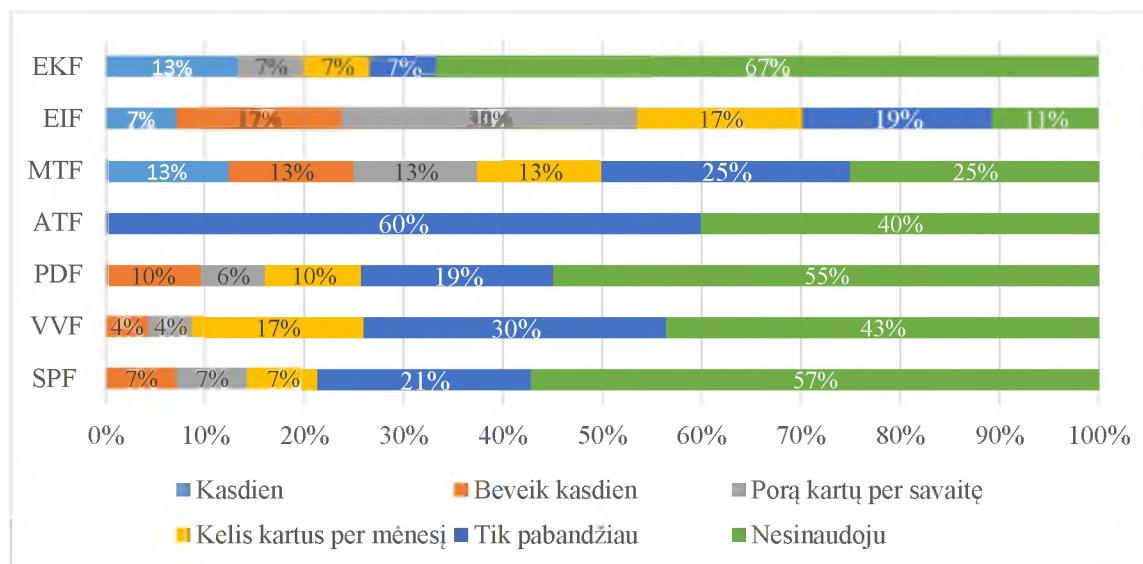
TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant įvertinti Vilniaus kolegijos studentams dirbtinio intelekto daromą poveikį ir norint paaiškinti gautą tyrimo duomenų koreliaciją, pasirinktas *kiekybinis tyrimas*. Kaip teigia Kardelis (2017), analizuojant tyrimo rezultatus skirtiniais metodais, nagrinėjamas objektas ir tyrimo rezultatai įvertinami skirtiniais būdais, taip pasiekama tikslsnė tyrimo duomenų analizė. Kiekybinis tyrimas atliktas apklausos būdu, naudojant anoniminę apklausos anketą. Kiekybiniu tyrimu siekta, paaiškinti studentų įpročius naudojant dirbtinio intelekto technologijas, jų naudojimo dažnumą ir studentų ateities prognozę dėl dirbtinio intelekto plėtros ir poveikio. Kiekybiniu tyrimu, pasitelkiant rangų duomenų matavimo skalę, siekta nustatyti koreliaciją tarp skirtinguose Vilniaus kolegijos fakultetuose studijuojančių studentų – vyru ir moterų atsakymų pasiskirstymo, analizuojant jiems daromo dirbtinio intelekto poveikį.

Klausimyne pateikiamai teiginiai apie dirbtinio intelekto poveikį, prašant įvertinti sutikimo su teiginiu tašką: visiškai nesutinku; labiau nesutinku; nei sutinku nei nesutinku; labiau sutinku; visiškai sutinku. Klausimynas siunčiamas elektroniniu paštu. Reprezentatyvios tyrimo *imties dydis* apskaičiuotas pagal Paniotto formulę $n = 1/(\Delta 2 + 1/N)$, kur: n – imties dydis lygus 335; N – generalinė aibė lygi 5669; patikimumas 95 proc.; paklaida = 0,05. Studentai buvo atrinkti atsitiktinės atrankos būdu. Renkant tyrimo duomenis buvo išsiųstos 335 apklausos anketos nuorodos. Tyime sutiko dalyvauti 276 Vilniaus kolegijos studentai: 84 studijuojantys Elektronikos ir informatikos fakultete (EIF); 30 – Ekonomikos fakultete (EKF); 16 – Menų ir kūrybinių technologijų fakultete (MTF); 10 – Agrotechnologijų fakultete (ATF); 62 – Pedagogikos fakultete (PDF); 46 – Verslo vadybos fakultete (VVF); 28 – Sveikatos priežiūros fakultete (SPF). EKF, ATF, PDF ir SPF visi respondentai buvo moterys, apklausoje nesudalyvavo nė vienas vyras.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

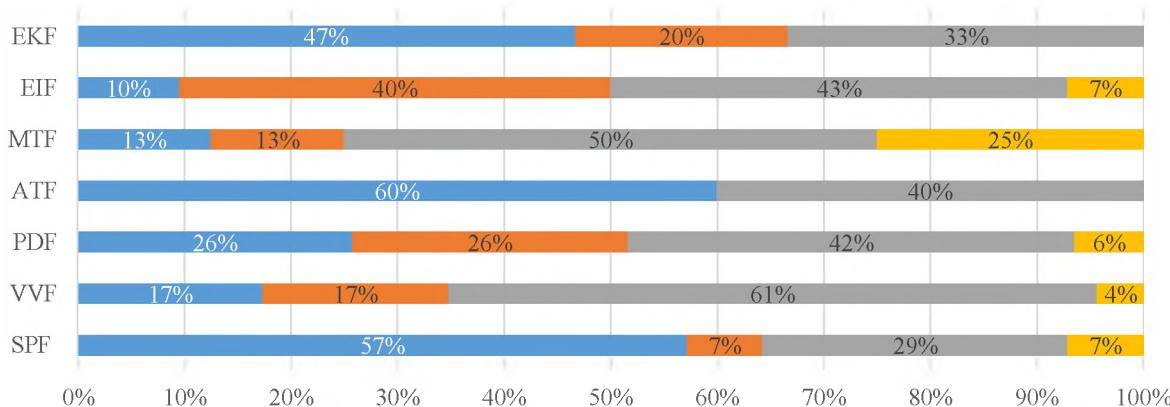
Pirmuoju apklausos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kiek dažnai Vilniaus kolegijos studentai naudojasi dirbtinio intelekto galimybėmis mokymosi tikslais. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai galima matyti 2 pav.



2 pav. Studentų dirbtinio intelekto naudojimo dažnumas
Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

Tyrimo rezultatai rodo, kad Vilniaus kolegijos studentai nėra labai aktyvūs dirbtinio intelekto teikiamų galimybų naudotojai. 13 proc. EKF ir MTF bei 7 proc. EIF apklaustų studentų, mokymosi tikslais naudojasi dirbtiniu intelektu kasdien. 17 proc. EIF studentų ir 13 proc. MTF studentų naudojasi dirbtiniu intelektu mokymosi tikslais beveik kasdien. Didžioji dalis EKF, ATF, PDF, VVF ir SPF (nuo 40 proc. iki 67 proc.) studentų nesinaudoja dirbtinio intelekto galimybėmis mokymosi tikslais visai. Mažiausiai šia technologija naudojasi ATF studentai, 60 proc. šio fakulteto respondentų teigia, kad tik išbandė šią technologiją.

Siekiant nustatyti dirbtinio intelekto Vilniaus kolegijos studentų ateities prognozę, studentams pateiktų teiginių vertinime vyravo dvi nuomonės, kad dirbtinis intelektas bus žmogaus naudojamas įrankis ir, kad žmogus ir dirbtinis intelektas turi veikti išvien. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pavaizduota 3 pav.



- Dirbtinis intelektas - tai tik žmogaus įrankis ir visada juo išliks. Dirbtinis intelektas niekada neapklenks visų žmogaus jgūdžių, kadangi jis neturi ir naturės žmogaus kūrybiškumo, moralinių nuostatų, empatijos ir t.t.
- Dirbtinis intelektas greitū metu aplenkis žmogų, kadangi žmogaus protiniai gebėjimai yra riboti. Dirbtinis intelektas turi daugiau pajėgumo augti ir tobulėti, nei žmogaus intelektas.
- Dirbtinis intelektas ir žmogus turi dirbti išvien siekiant tą pačių tikslų, kadangi geriausi rezultatai pasiekiami dirbant kartu. Nėra prasmės konkuruoti.
- Kita

3 pav. VK studentų dirbtinio intelekto ateities prognozė
Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

60 proc. apklaustų ATF studentų, 57 proc. apklaustų SPF studentų, 47 proc. apklaustų EKF studentų mano, kad dirbtinis intelektas yra tik žmogaus įrankis ir niekada negalės pakeisti žmogaus kūrybiškumo, įgūdžių bei moralinių nuostatų. 13 proc. apklaustų MTF studentų, 17 proc. apklaustų VVF studentų, 20 proc. apklaustų EKF studentų, 26 proc. apklaustų PDF studentų ir 40 proc. apklaustų EIF mano, kad dirbtinis intelektas greitu metu aplenkis žmogų dėl savo pajėgumo tobulėti. 29 proc. apklaustų SPF studentų, 33 proc. apklaustų EKF studentų, 40 proc. apklaustų ATF studentų, 42 proc. apklaustų PDF studentų, 50 proc. apklaustų MTF studentų, 61 proc. apklaustų VVF studentų teigia, kad dirbtinis intelektas ir žmogus turi dirbti išvien ir siekti tą pačią tikslų.

Siekiant nustatyti ryšį tarp teiginių vertinimo pasiskirstymo skirtinguose Vilniaus kolegijos fakultetuose studijuojančių studentų – vyrų ir moterų, respondentams apklausos anketoje buvo pateikti vertinti aštuoni teiginiai:

- I. Dirbtinio intelekto poveikį mano gyvenimui (šiuo metu) vertinu teigiamai;
- II. Dirbtinio intelekto poveikį (šiuo metu) visuomenei vertinu teigiamai;
- III. Dirbtinis intelektas (pavyzdžiui, ChatGPT) padeda mano mokslams ir/arba darbui;
- IV. Manau, kad dirbtinio intelekto naudojimas atneš daug teigiamų pokyčių visuomenei ateityje;
- V. Esu sunerimės/sunerimus dėl savo ateities, karjeros dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio;
- VI. Manau, kad dirbtinis intelektas gali pakeisti mane mano darbe;
- VII. Norėčiau, kad dirbtinio intelekto vystymas/mokymas būtų labiau kontroliuojamas įstatymu/politiku;
- VIII. Manau, kad dirbtinio intelekto vystymas turi būti pristabdytas/sulėtintas.

Šių teiginių vertinimo skalėje pateikiami penki taškai turintys tokias reikšmes (Dikčius, 2011): visiškai nesutinku, labiau nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku, labiau sutinku, visiškai sutinku.

Koreliacijai apskaičiuoti buvo pasirinkta rangų duomenų matavimo skalė: 1 = visiškai nesutinku, 2 = labiau nesutinku, 3 = nei sutinku, nei nesutinku, 4 = labiau sutinku, 5 = visiškai sutinku). Koreliacijos Atliktos koreliacinės duomenys analizės duomenys pateikti 1-11 lentelėje.

1 lentelė. VVF studijuojančių moterų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.525226						
III	0.758621	0.459573					
IV	0.652247	0.834362	0.555429				
V	-0.06054	-0.21407	0.09946	-0.12781			
VI	-0.09054	-0.12537	0.028808	0.004865	0.931038		
VII	-0.04942	-0.3199	-0.11366	-0.37974	0.418937	0.337357	
VIII	0.009564	-0.47343	-0.08129	-0.38441	0.333422	0.189474	0.655149

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

2 lentelė. VVF studijuojančių vyrų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.718978						
III	0.701697	0.484272					
IV	0.635911	0.799051	0.416934				
V	-0.05081	0.023532	0.148196	-0.05641			
VI	0.120285	0.201361	0.167467	0.009194	0.677442		
VII	-0.11904	-0.05119	-0.18222	-0.11468	0.584574	0.525235	
VIII	-0.27825	-0.392	-0.0149	-0.40159	0.465197	0.340165	0.476744

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

Analizuojant VVF studentų apklausos rezultatus, stiprus koreliacinis ryšys įžvelgiamas tarp teiginių arba dirbtinio intelekto poveikio gyvenimui (I teiginys) teigiamo vertinimo ir teiginio, jog dirbtinis intelektas (pavyzdžiu, ChatGPT) padeda mokslams ir/ arba darbui (II teiginys).

3 lentelė. ATF studijuojančių moterų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.70789						
III	0.74348	0.544478					
IV	0.671835	0.74742	0.401828				
V	-0.19946	-0.20178	-0.02595	-0.16034			
VI	0.155377	0.062204	0.45818	-0.07842	0.483931		
VII	-0.44265	-0.46543	-0.34197	-0.43519	0.656388	0.240264	
VIII	-0.29346	-0.59215	-0.11765	-0.4803	0.354422	0.205014	0.633577

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

Taip pat, II teiginys stipriai koreliuoja su IV teiginiu, t. y. studentai teigiamai vertinantys dirbtinį intelektą, optimistiškai žiūri į jo panaudojimą ir numatomus pokyčius visuomenei. Statistinis ryšys akivaizdžiai matomas tarp V ir VI teiginių. Tačiau VVF studentės moterys yra labiau sunerimusios dėl savo ateities ir karjeros dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio ir mano, kad dirbtinis intelektas gali pakeisti žmogų darbe. Galima daryti išvadą, jog VVF studijuojantys vyrai dirbtinį intelektą vertina palankiau negu moterys, tačiau moterys labiau nei vyrai susirūpinusios dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai (žr. 1-2 lent.).

ATF studijuojančios moterys taip pat teigiamai vertina dirbtinio intelekto poveikį gyvenimui, kas gana stipriai koreliuoja su II, III ir IV teiginiiais, teigiamu poveikiu visuomenei, darbui ir studijoms. Taip pat II teiginys (teigiamas poveikis visuomenei) koreliuoja su IV teiginiu (teigiami ateities visuomenės pokyčiai dėl dirbtinio intelekto). Statistinis ryšys akivaizdžiai matomas tarp V ir VII, VII ir VIII teiginių. ATF studentės moterys yra labiau sunerimusios dėl savo ateities ir karjeros dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio ir mano, kad dirbtinis intelektas gali pakeisti žmogų darbe ir turėtų būti labiau kontroliuojamas įstatymu. Galima teigti, jog ATF studijuojančios moterys dirbtinį intelektą vertina palankiai, tačiau mano, kad jo vystymas turi būti labiau kontroliuojamas, taip pat jos yra susirūpinusios dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai ir darbui (žr. 3 lent.).

4 lentelė. EKF studijuojančių moterų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.585638						
III	0.631138	0.431399					
IV	0.59107	0.725739	0.383603				
V	-0.10363	-0.04034	0.138309	-0.13059			
VI	0.040549	0.115705	0.290409	-0.05635	0.651265		
VII	-0.12551	-0.0903	-0.17809	-0.20137	0.597758	0.408023	
VIII	-0.27612	-0.39139	-0.03694	-0.49635	0.481353	0.315307	0.537977

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

Pagal EKF studijuojančių moterų tyrimo rezultatus matomas, koreliacinis ryšys tarp I ir III teiginių (teigiamas poveikis gyvenimui ir teigiamas poveikis visuomenei). Jos vertina dirbtinio intelekto poveikį teigiamai. Taip pat, II teiginys koreliuoja su IV teiginiu (dirbtinio intelekto poveikis atneš teigiamų pokyčių ateityje). Statistinis ryšys akivaizdžiai matomas tarp V ir VI

teiginių. Galima teigt, kad EKF studijuojančios moterys dirbtinį intelektą vertina palankiai, tačiau yra susirūpinusios dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai ir darbui (žr. 4 lent.).

5 lentelė. EIF studijuojančių moterų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.590799						
III	0.639106	0.440338					
IV	0.601716	0.715212	0.398502				
V	-0.09211	-0.03754	0.135784	-0.15171			
VI	0.030041	0.099562	0.263978	-0.10398	0.663179		
VII	-0.15237	-0.09857	-0.20392	-0.23206	0.577529	0.407215	
VIII	-0.29863	-0.39722	-0.08375	-0.51528	0.475125	0.331386	0.555322

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

6 lentelė. EIF studijuojančių vyrų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.589884						
III	0.637356	0.444266					
IV	0.597035	0.713419	0.393357				
V	-0.08831	-0.04376	0.121564	-0.15206			
VI	0.029845	0.090527	0.241983	-0.10152	0.668338		
VII	-0.15766	-0.10372	-0.21729	-0.22419	0.574608	0.413797	
VIII	-0.30423	-0.3989	-0.0968	-0.5071	0.470183	0.333298	0.561626

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

EIF studijuojančių moterų ir vyrų nuomonė apie dirbtinio intelekto poveikį beveik nesiskiria. Dirbtinio intelekto poveikio vertinimas yra teigiamas. Ryšys matomas tarp I ir III ir IV teiginių, taip pat tarp II ir IV, bei V ir VI teiginių. Galima teigt, kad EIF studentai dirbtinį intelektą vertina teigiamai, tačiau yra susirūpinę dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai (žr. 5-6 lent.).

7 lentelė. MTF studijuojančių moterų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.583537						
III	0.635673	0.440643					
IV	0.588944	0.708411	0.389509				
V	-0.1353	-0.04702	0.105591	-0.17968			
VI	0.00516	0.101737	0.245742	-0.1129	0.649498		
VII	-0.18019	-0.1157	-0.22531	-0.25087	0.588	0.37853	
VIII	-0.29258	-0.41528	-0.09467	-0.53141	0.493791	0.323235	0.561344

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

8 lentelė. MTF studijuojančių vyru koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.480818						
III	0.562256	0.448843					
IV	0.546525	0.679282	0.433585				
V	-0.12058	0.005781	0.20352	-0.21884			
VI	-0.1566	0.03	0.207378	-0.1863	0.770156		
VII	-0.10807	-0.07645	-0.16792	-0.34505	0.703759	0.498893	
VIII	-0.26767	-0.29042	-0.11272	-0.50894	0.632628	0.426829	0.710066

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

MTF studijuojančios moterys dirbtinį intelektą vertina palankiau negu vyrai, ižvelgiamas koreliacinis ryšys tarp I ir II, III teiginių, kuris yra stipresnis, nei studijuojančių vyru. Tuo tarpu, vyru atsakymuose matomas stiprus ryšys tarp V, VI, VII ir VIII teiginių. Galima teigti, jog studijuojantys MTF dirbtinį intelektą vertina palankiai, tačiau vyrai labiau sunerimę dėl dirbtinio intelekto poveikio jų ateities karjerai ir darbui, todėl noretų, kad dirbtinio intelekto vystymas būtų labiau kontroliuojamas arba pristabdytas (žr. 7-8 lent.).

9 lentelė. PDF studijuojančių moterų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.702535						
III	0.702642	0.482384					
IV	0.622203	0.774971	0.386492				
V	-0.06241	-0.01649	0.08619	-0.10841			
VI	0.09308	0.120734	0.18037	-0.07708	0.630766		
VII	-0.1433	-0.07728	-0.20979	-0.15373	0.602522	0.411033	
VIII	-0.2694	-0.39782	-0.03951	-0.44859	0.486319	0.325023	0.521706

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

Statistinis ryšys tarp I, II ir III teiginių matomas PDF studijuojančių moterų apklausos rezultatuose. Jos teigiamai vertina dirbtinį intelektą. Taip pat, II teiginys koreliuoja su IV teiginiu. Statistinis ryšys akivaizdžiai matomas tarp V, VI ir VII teiginių. Galima daryti prielaidą, kad PDF studijuojančios moterys dirbtinį intelektą vertina palankiai, tačiau yra susirūpinusios dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai (žr. 9 lent.).

10 lentelė. SPF studijuojančių moterų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.591476						
III	0.635613	0.438974					
IV	0.596162	0.729061	0.401901				
V	-0.09583	-0.04002	0.123493	-0.14107			
VI	0.02976	0.095219	0.2555	-0.08391	0.632658		
VII	-0.12745	-0.08793	-0.18509	-0.20574	0.599047	0.395698	
VIII	-0.27287	-0.38255	-0.05619	-0.49812	0.503513	0.306937	0.54656

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

SPF studijuojančių moterų apklausos rezultatų analizė rodo, kad koreliacinis ryšys yra tarp I ir III teiginių. Jos teigiamai vertina dirbtinį intelektą. Taip pat, II teiginys koreliuoja su IV teiginiu. Galima teigti, kad SPF studijuojančios moterys dirbtinį intelektą vertina palankiai, tačiau yra susirūpinusios dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai (žr. 10 lent.).

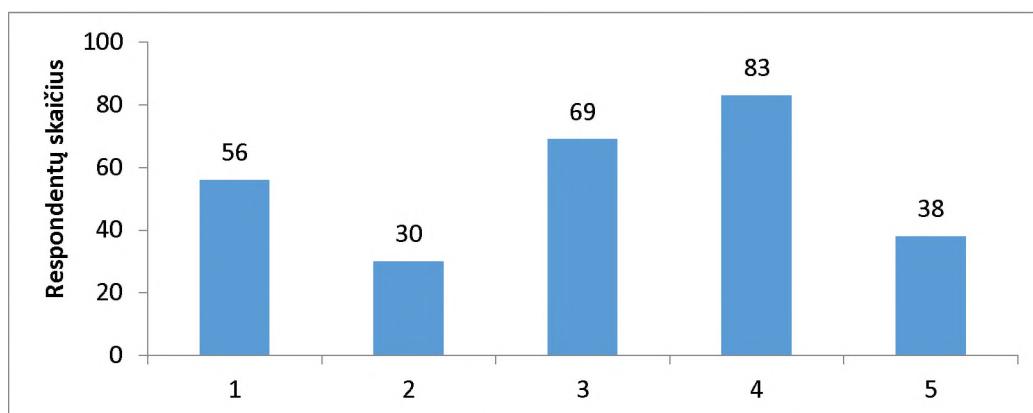
11 lentelė. VK studijuojančių studentų koreliacijos tarp teiginių skaičiavimo duomenys

	I	II	III	IV	V	VI	VII
II	0.639086						
III	0.713995	0.430679					
IV	0.584284	0.694675	0.235552				
V	0.026834	-0.26648	0.029395	-0.25293			
VI	0.065089	-0.10585	0.228702	-0.2927	0.621911		
VII	-0.39568	-0.34061	-0.36589	-0.34353	0.536668	0.295092	
VIII	-0.42792	-0.53959	-0.2521	-0.60227	0.435539	0.439728	0.710565

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023

VK studijuojančių studentų apklausos rezultatai rodo, kad dirbtinis intelektas yra vertinamas teigiamai dėl teigiamo poveikio asmeniniam gyvenimui, studijoms, visuomenei bei galimiems ateities visuomenės pokyčiams. Tačiau respondentai yra sunerimę dėl savo ateities karjeros ir darbo, kadangi dirbtinis intelektas vystosi labai sparčiai ir tai kelia respondentams nerimą. Atsakiusieji, kad dirbtinio intelekto vystymas turėtų būti labiau kontroliuojamas įstatymų, taip pat sutinka su nuomone, kad dirbtinio intelekto vystymas turėtų būti pristabdytas (VII ir VIII teiginio koreliacinis ryšys). (žr. 11 lent.).

Paskutiniu apklausos anketos klausimu, buvo siekiama iššiaiškinti, kaip VK studentai vertina dirbtinį intelektą ir jo daroma poveikį. Klausimas buvo formuluojamas taip: „Apibendrinant, kaip vertinate dirbtinį intelektą ir jo daromą poveikį?“ Respondentų atsakymų pasiskirstymas vaizduojamas pav.



Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis, 2023
4 pav. Bendras studentų dirbtinio intelekto daromo poveikio vertinimas

Rezultatų duomenims vaizduoti buvo pasirinkta histograma, rodanti dažnį, taip pat rangų duomenų matavimo skalę, kurioje 1 = neigiamai, 2 = labiau neigiamai, 3 = nei teigiamai, nei neigiamai, 4 = labiau teigiamai, 5 = teigiamai. Iš 4 pav. pavaizduotų duomenų matoma, kad didžioji dauguma respondentų dirbtinį intelektą ir jo daromą poveikį vertina labiau teigiamai (83 iš 276), 38 iš 276 respondentų dirbtinio intelekto daromą poveikį vertina teigiamai, 69 respondentai yra neutralūs dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio vertinimo, 30 respondentų

nuomone, DI daromas poveikis vertinamas labiau neigiamai ir 56 respondentai mano, kad daromas poveikis yra neigiamas.

IŠVADOS

1. Atlikus teorinę analizę nustatyta, kad dirbtinis intelektas gali turėti teigiamą ir neigiamą poveikį žmogui. Pagal straipsnyje analizuojamų autorių tyrimų rezultatus nustatyta, kad dirbtinio intelekto daromą teigiamą poveikį dažniau įvardija jauni žmonės, turintys aukštajį išsilavinimą. Pastebimas teigiamas poveikis kasdieniam gyvenimui, visuomenės ateities pokyčiams ir studijoms. Neigiamas poveikis patiriamas dėl spartaus dirbtinio intelekto vystymosi, manoma, kad žmogus ateityje susidurs su kontrolės praradimu, neužtikrintumu dėl darbo ir dėl to kylančiu stresu.
2. Vilniaus kolegijoje studijuojančios moterys teigiamai vertina dirbtinio intelekto poveikį gyvenimui, kas gana stipriai koreliuoja su teigiamu poveikiu visuomenei, darbui ir studijoms. Studenčių vertinimu, teigiamas poveikis visuomenei koreliuoja su teigiamais ateities visuomenės pokyčiais dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio. Studentės moterys yra sunerimusios dėl savo ateities ir karjeros, kadangi dirbtinio intelekto daromas poveikis ir plėtra gali pakeisti žmogų darbe ir turėtų būti labiau kontroliuojamas įstatymu bei sulėtinta jo plėtra.
3. Studentai vyrai teigiamai vertina dirbtinio intelekto poveikį gyvenimui ir mokslui. ChatGPT yra įvardijamas kaip geras įrankis, padedantis studijuoti. Studentai teigiamai vertinantys dirbtinį intelektą, optimistiškai žiūri į jo panaudojimą ir numatomus pokyčius visuomenėje. Studentai vyrai yra mažiau sunerimę, kad dirbtinis intelektas gali pakeisti žmogų darbe. Galima daryti prielaidą, kad Vilniaus kolegijoje studijuojantys vyrai dirbtinį intelektą vertina palankiau negu moterys, tačiau moterys labiau nei vyrai susirūpinusios dėl dirbtinio intelekto daromo poveikio jų ateities karjerai.
4. Bendru Vilniaus kolegijos studentų vertinimu, dirbtinis intelektas daro teigiamą poveikį asmeniniams gyvenimui, studijoms, visuomenei bei galimiems ateities visuomenės pokyčiams. Dalis studentų nemanau, kad dirbtinis intelektas gali pakeisti juos darbe ir nesutinka su dirbtinio intelekto sustabdymu arba sulėtinimu. Tačiau didesnė dalis studentų, mano, kad dirbtinio intelekto vystymas turėtų būti kontroliuojamas įstatymu.

LITERATŪRA

1. Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.29.3.3>.
2. Au-Yong-Oliveira, M., Lopes, C., Soares, F., Pinheiro, G., & Guimarães, P. (2020, June). What can we expect from the future? The impact of artificial intelligence on society. In *2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-6). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9140903>
3. Čaplinskas, A. Visuotinė lietuvių enciklopedija. <https://www.vle.lt/straipsnis/dirbtinis-intelektas/>
4. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius.
5. Future of Life Institute. (2023). <https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments/>
6. Johnson C., Tyson A. (2020). *People globally offer mixed views of the impact of artificial intelligence, job automation on society*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/12/15/people-globally-offer-mixed-views-of-the-impact-of-artificial-intelligence-job-automation-on-society/>
7. Joy, B. (2000). *Why the future doesn't need us*. San Francisco, CA. 8 (4), pp. 238-262). Wired. <https://www.wired.com/2000/04/joy-2/>
8. Kardelis, K. (2017). *Mokslių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
9. Peeters, M. M., van Diggelen, J., Van Den Bosch, K., Bronkhorst, A., Neerincx, M. A., Schraagen, J. M., & Raaijmakers, S. (2021). Hybrid collective intelligence in a human–AI society. *AI & society*, 36, 217-238. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-01005-y>
10. Rakowski, R., Polak, P., & Kowalikova, P. (2021). Ethical Aspects of the Impact of AI: the Status of Humans in the Era of Artificial Intelligence. *Society*, 58(3), 196-203. <https://www.springerprofessional.de/en/ethical-aspects-of-the-impact-of-ai-the-status-of-humans-in-the-/19200602>

11. Tuomi, I. (2018). *The Impact of Artificial Intelligence on Learning, Teaching, and Education*. European Union.
https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC113226/jrc113226_jrcb4_the_impact_of_artificial_intelligence_on_learning_final_2.pdf
12. Woodward, M. (2023). *Artificial intelligence statistics for 2023*. Search Logistics.
<https://www.searchlogistics.com/grow/statistics/artificial-intelligence-statistics/>

KIBERNETINIO SAUGUMO TEISINIS REGULIAVIMAS. TEORINIAI IR PRAKТИNIAI ASPEKTAI

CYBER SECURITY LEGAL REGULATION. THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Karolina Komaraitė, Andžej Vincelovič
SMK University of Applied Sciences, Lithuania

Annotation

Information technology is an integral part of all aspects of our lives broadly adapted in commerce, government, national security, and everyday life. Such widespread use, however, creates an excellent opportunity for malevolent actors to engage in cybercrimes and endanger all levels of activities – businesses, governments, and individuals. Considering the aforementioned risks, this paper aims to explore the legal regulation of cyber threat prevention using a comparative analysis method from a pool of countries facing different levels of cybercrime. The chosen countries are: The Republic of Lithuania, the Kingdom of Denmark, the Kingdom of the Netherlands, and the French Republic. The comparative analysis of legislation reveals that the laws that deal with cyber security alone are not an effective method for combating cybercrime. This work ascertains, that one of the main functions of said legislation is to establish common rules between member states and thus ensure a collective level of security of the common Euro-Atlantic cyber space. Despite the similarities between the countries, the key lies in the differences, such as public information and training, which this paper finds as one of the possible reasons for the disparity in levels of cyber incidents recorded in each of the analysed countries.

Key words: cyber security, cyber threats, threat prevention, legal regulation, legislation analysis.

Anotacija

Informacinių technologijos yra neatsiejama mūsų visų gyvenimo dalis, naudojamos tiek specifinėse darbo sferose, tiek valstybės saugume, tiek iprastame gyvenime. Masinis informacinių technologijų taikymas sudaro puikią erdvę kibernetinių grėsmių vystymuisi, kurių daromas poveikis kelią saugumo pavoju verslo, valstybės ir visuomenės sektoriams. Šiame darbe, atsižvelgiant į esamą grėsmių problematiką, pasitelkiant lyginamąjį teisės aktų analizės metodą, yra siekiama ištirti skirtinį kibernetinių nusikaltimų kiekį patiriančių valstybių kibernetinių grėsmių užkardymo teisinį reguliavimą ir šio reguliavimo veiksmingumą. Pasirinktos valstybės: Lietuvos Respublika (toliau LR), Danijos Karalystė, Nyderlandų Karalystė, Prancūzijos Respublika. Atlirkotos lyginamosios teisės aktų analizės metu yra nustatyta, jog kibernetinio saugumo teisinis reglamentavimas nėra efektyvus kaip atskiras kovos su kibernetiniai nusikaltimais būdas. Pagrindinė tiriamųjų valstybių teisės aktų, reglamentuojančiu kibernetinį saugumą, paskirtis – nustatyti bendrą, tolygią tarpvalstybinę tvarką, kurios pagalba siekiama užtikrinti aukštą ir operatyvią bendros euro-atlantinės kibernetinės erdvės apsaugą, tuo pačiu sumažinus kibernetinių grėsmių riziką, kylančią iš priešiškai nusiteikusių valstybių. Nepaisant teisino reglamentavimo panašumo, esantys skirtumai išryškina sekmingas valstybių taikomas kovos su kibernetinėmis grėsmėmis praktikas. Atlirkto tyrimo ribose vienas iš esminių skirtumų, lemiančių kibernetinių incidentų kiekį nurodytose valstybėse, yra skirtinias teisės aktų reglamentavimas bei pritaikymas visuomenės informavimui ir ugdydymui kibernetinio saugumo klausimais.

Raktiniai žodžiai: kibernetinis saugumas, kibernetinės grėsmės, grėsmių užkardymas, teisinis reguliavimas, teisės aktai.

IVADAS

Straipsnio aktualumas ir problema. Kibernetinis saugumas yra skirstomas į informacinių saugumą, operacinių technologijų saugumą, informacinių technologijų saugumą ir apsaugą nuo puolamujų atakų (*angl. – offensive security*). Šių elementų tikslas yra užtikrinti pakankamą apsaugą tarp vartotojų, palaikant sistemos vientisumą, sumažinti kibernetinio saugumo pažeidžiamumą bei užtikrinti turto apsaugą. Kitaip tariant, kibernetinio saugumo elementai atskleidžia sasajas tarp kibernetinio saugumo užtikrinimo bei teisinės apsaugos (Galinėc ir kt., 2017). Ši apibendrinimą papildo Darius Štililis, atkreipdamas dėmesį į tai, jog „kibernetinis saugumas – labai svarbi ir specifinė veiklos rūšis, kuri taip pat reikalauja nuoseklaus ir detalaus teisinio reglamentavimo“ (Štililis, 2013). Žvelgiant į valstybinio auditu ataskaitą, galima teigti, jog nuo 2019 m. iki 2021 m. Lietuvoje yra registruota 11 659 kibernetinių incidentų. Pagal Nacionalinio kibernetinio saugumo indekso duomenis, kovojant su kibernetiniais incidentais

Lietuva šiuo metu užima 6 vietą pasaulyje, o Europos mastu net 3 vietą. Nepaisant tokių puikių rezultatų, Valstybės kontrolės informacinių technologijų audito departamento vadovas (Marcinkevičius, 2023) pabrėžia, jog kibernetinio saugumo reitinge yra vertinama tik formalioji pusė. Tačiau kibernetinio saugumo reitinge tikrai nejvertinama kaip kibernetinė sritis reglamentuota, kaip nustatytos atsakomybės ir ar vyksta mokymai. Norint įsigilinti į realią kibernetinio saugumo situaciją, svarbu analizuoti „Grėsmių nacionaliniam saugumui vertinimą“. Šiame vertinime kibernetinėms grėsmėms ir dezinformacijai yra skirti du atskiri skirsniai. Juose nagrinėjama šalies geopolitinė situacija, netinkama vartotojų duomenų apsauga, vykdomos kibernetinės atakos, nusikalstamų veikų pasitelkiant informacinių technologijų pagalbą vykdymas. Taip pat gilinamas ių Rusijos bei vis labiau agresyvia tampančios autoritarinės valstybės Kinijos užsienio politiką, informacines veiklas, intensyvią priešiškų valstybių žvalgybą, suaktyvėjusią propagandistų veiklą (Paulavičius & Jauniškis, 2022) ir daug kitų grėsmių. Šių įvardytų grėsmių pagrindu yra užtikrinama tinkamos kibernetinės saugos reikiamybė, kuri taip pat aktuali ir žvelgiant į dabartinę ES situaciją šiuo aspektu. Vertinant vienus daugiausiai atgarsiu sulaukusiu grėsmių valstybei atvejus, yra žinoma: „užfiksuota Rusijos subjektų, prieš Lietuvą vykdoma informacinė – kibernetinė ataka, kurios metu, prisdengiant Lietuvos institucijų vardu, platinama kenkėjiska programinė įranga ir renkami duomenys apie Lietuvoje esančius Ukrainos karo pabėgelius“ (LR valstybės saugumo departamentas, 2023). Taip pat vertas dėmesio žiniasklaidą sukrėtęs dezinformacijos atvejis, kai „nusikaltėliai, apsimesdami KAM, elektroninėje erdvėje platina tikrovės neatitinkančią informaciją apie tariamą Lietuvos piliečių verbavimą į trišalę Lietuvos, Lenkijos ir Ukrainos Didžiojo etmono Konstantino Ostrogiškio brigade“ (Mano vyriausybė, 2023). Kalbant apie konkrečius verslo sektoriaus atvejus, įsimintinas yra uždarajai akcinei bendrovei „Prime Leasing“ priklausančio prekės ženklo „City Bee“ vartotojų asmens duomenų nutekinimo atvejis. Tuomet vartotojų paskyrų slaptažodžiai buvo saugomi be papildomų apsaugos kriterijų, ko pasekoje tapo įmanomas neteisėtas prisijungimas prie vartotojų paskyrų bei duomenų nutekinimas. Dėl šio įvykio uždarajai akcinei bendrovei „Prime Leasing“ buvo skirta 110 tūkstančių eurų bauda (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, 2023). Taip pat vienas garsiau šalyje nuskambėjusių atvejų yra uždarosios akcinių bendrovės „Švaros broliai“ klientų duomenų nutekinimas. Kibernetinės atakos metu, iš įmonės rezervacijų sistemos, nutekinta 50 tūkstančių paslaugų vartotojų duomenų (Švaros broliai, 2023). Šie atvejai yra vieni iš nedaugelio kibernetinių grėsmių atvejų su kuriais visapusiskai susiduria tiek pati valstybė tiek joje egzistuojantis privatus sektorius. Šiaisiai laikais tiek įvykiai pasaulyje, tiek ir esama Lietuvos geopolitinė padėtis - ryškūs kibernetinio saugumo užtikrinimo stygiaus rodikliai. Lietuvai, nacionalinio bei visuomenės saugumo prasme, aukšto lygio kibernetinis saugumas yra ypatingai svarbus.

Straipsnio tikslas. Ištirti LR kibernetinio saugumo teisinio reguliavimo teorinius (teisės aktai) ir praktinius (kibernetinės grėsmės) aspektus bei nustatyti jų veiksmingumą kibernetinių grėsmių užkardymo atžvilgiu.

Straipsnio metodologija. Tikslui įgyvendinti buvo taikomas lyginamosios teisės aktų analizės metodas. Tiriamosiose valstybėse siekiama išskirti pagrindinius kibernetinio saugumo teisės aktus reglamentuojančius skirtumus ir panašumus, kurių buvimas arba nebuvimas gali daryti įtaką kibernetinių incidentų kiekiui valstybėje. Remiantis internetinės žiniasklaidos tinklo Gov.uk išnagrinėta „Microsoft“ žvalgybos ataskaita, neįskaitant LR (pagrindinio tiriamojo objekto), tyrimui atliki buvo išskirtos dar trys ES valstybės. Nyderlandų Karalystė, kuri ataskaitos duomenimis susiduria su didžiausiu kibernetinių incidentų kiekiu. Taip pat Prancūzijos Respublika, pateiktais duomenimis, susidurianti su vidutiniu kibernetinių nusikaltimų kiekiu. Bei Danijos Karalystė, kurioje, ataskaitos duomenimis, užfiksuota mažiausiai kibernetinių nusikaltimų (Gov.uk, 2022). Ši statistika buvo ne vienintelis rodiklis, pasirenkant tiriamasias valstybes. Pasirinkimui didele įtaką turėjo valstybių narystės ES ir

NATO. Abiejų organizacijų narėms yra taikomi privalomi įsipareigojimai ir reglamentai, kurie daro didelę įtaką kibernetinio saugumo teisiniam reglamentavimui valstybėje bei bendrai saugumo tvarkai. (Dėl fizinių asmenų apsaugos, tvarkant asmens duomenis ir, dėl laisvo tokių duomenų judėjimo, kuriuo panaikinama direktyva 95/46/EB (Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas); Dėl priemonių aukštam kibernetinio saugumo lygiui visoje Sajungoje užtikrinti, kuriomis iš dalies keičiamas reglamentas (ES) Nr. 910/2014 ir direktyva (ES) 2018/1972, taip pat, panaikinama direktyva (ES) 2016/1148 (TIS 2 direktyva)). Taip pat svarbus aspektas analizuojant valstybes - tiriamujų šalių informacinių technologijų raida. Remiantis kasmetine Europos komisijos skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksu (*angl. Digital Economy and Society Index*, toliau – DESI) ataskaita, Prancūzijos Respublika, Nyderlandų Karalystė bei Danijos Karalystė yra prilygstančiame Lietuvai arba aukštesniame informacinių technologijų lygyje (*Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Lithuania*, 2022). Svarbu tai, jog valstybei esančiai aukštame informacinių technologijų plėtros ir vartojimo lygyje išskyla didesnės grėsmės bei saugumo problematika. Pagrindiniu konceptualizavimo įrankiu analizuojant valstybes, buvo naudojamas ES kibernetinių grėsmių sąrašas: išpirkos reikalavimo programinė įranga, paskirstytojo paslaugos trikdymas (DDoS), kenkėjiškos programinės įrangos, socialinė inžinerija, grėsmės duomenų saugumui, atakos turinčios įtakos interneto prieinamumui, dezinformacija ir klaudinga informacija, atakos prieš tiekimo grandines. Šiuo sąrašu buvo siekiama nustatyti ir sulyginti tiriamujų valstybių teisės aktų reglamentavimą ir grėsmių užkardymą (*Infographic - Top cyber threats in the EU*).

Straipsnio rezultatai. Atlikus tyrimą nustatyta, kad nors tiek iš praktinės (egzistuojančios grėsmių problematikos), tiek iš teorinės (teisės aktai) pusė, LR teisės aktai apima kibernetinių grėsmių problematikos kriminalizavimą ir užkardymą, bet nepaisant to neveikia kaip atskiras efektyvus būdas, sustabdantis kibernetines grėsmes. Lyginant tiriamujų valstybių teisės aktų skirtumus pastebėta, jog kibernetinių grėsmių užkardymui užtikrinti nepakanka vien tik tinkamų teisės aktų reglamentavimo. Paaškėjo, jog nemažą įtaką tam turi ir tinkamas visuomenės informavimas bei apmokymas. Vertinat šias aplinkybes, kibernetinio saugumo teisinis reglamentavimas tampa tam tikru skydu, skirtu apsaugoti valstybę nuo kibernetinių nusikaltimų.

Straipsnio originalumas/vertė. Straipsnyje išryškinami tarpvalstybiniai skirtumai ir panašumai kibernetinį saugumą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Šių dienų aktualijoje kibernetinis saugumas yra sudėtinga, bet ypatingai svarbi tema, kuri neatsiejama nuo daugybės svarbiausių sričių visame pasaulyje. Straipsnyje atskleidžiama, kaip skirtinges valstybės reglamentuoja kibernetinį saugumą, o tai labai svarbu nagrinėjant potencialias teisines spragas, kurios gali paveikti kibernetinio saugumo užtikrintumą. Taip pat, šiame straipsnyje išskiriama esminiai rodikliai, kurie turi įtakos kibernetinių incidentų skaičiui, nepaisant panašaus teisinių reguliavimo tarp šalių. Nors egzistuoja nusistovėjusi nuomonė, jog panašus reguliavimas turėtų lemti panašų kibernetinių incidentų lygi, bet straipsnyje yra grindžiamas vienodo reglamentavimo, ne efektyvumo veiksny. Tyrimo rezultatai suteikia galimybę išplėsti supratimą apie kibernetinio saugumo veiksnius, kurie turi įtakos teisės aktų pritaikymui.

TYRIMO METODOLOGIJA

Lyginamajai teisės aktų analizei atlikti apsiribota LR, Danijos Karalystės, Prancūzijos Respublikos, Nyderlandų Karalystės pagrindiniai teisės aktais, reglamentuojančiais kibernetinio saugumo teisinį reguliavimą bei teisės aktais, reglamentuojančiais kibernetinių incidentų užkardymą (naudotasi tiriamujų valstybių baudžiamaisiais kodeksais). Pirmoje tyrimo dalyje buvo atlikta tiriamujų šalių pagrindinių, kibernetinį saugumą reglamentuojačių, teisės aktų bei direktyvų pritaikymo apžvalga (direktyva 2016/1148; reglamentas 2016/679; direktyva 95/46 EB). Atlikus teisės aktų apžvalgą buvo nustatyti skirtingu valstybių pagrindiniai panašumai ir skirtumai bendrame kibernetinio saugumo teisinio reguliavimo

kontekste. Tuo tarpu antroje dalyje, lyginamosios analizės pagalba, analizuoti LR, Nyderlandų Karalystės, Prancūzijos Respublikos bei Danijos Karalystės teisės aktai, reglamentuojantys pateiktų kibernetinių grėsmių teisinį užkardymą. Atlikus lyginamają teisės aktų analizę paaikškėjo pagrindiniai teisės aktų skirtumai ir panašumai sprendžiant kibernetinių grėsmių kieko skirtumo problematiką.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

Kibernetinė saugumą reglamentuojančių teisės aktų teorinių aspektų analizė

Tyrimo metu išryškėja ES BDAR, TIS direktyvų įgyvendinimo ir užtikrinimo ypatumai nacionalinėje valstybių teisėje. Tyrimo periferijoje visos tirtos valstybės įgyvendina ES prievoles ir reglamentuoja direktyvas, kaip nacionalinės teisės aktų normas. Taigi, tiriamosias valstybes sieja vienodas nuostatas reglamentuojantys, kibernetinės erdvės saugumizaciją užtikrinantys teisės aktai. Šie teisės aktai veikia vienodu principu. Jie reglamentuoja sritį, jos veiklą, įgalina institucijas arba organizacijas atsakingas už teisės akte nurodytų nuostatų vykdymą bei tam tikrais atvejais užtikrina tarpusavio valstybių įkurtų įstaigų bendradarbiavimą. Duomenų apsaugos įstatymai ir pagrindiniai kibernetinė saugumą reglamentuojantys teisės aktai, įgyvendina BDAR bei reglamentuoja saugų asmens duomenų rinkimą, laikymą, tvarkymą. Šio įstatymo pagrindu valstybės yra įsteigusios reguliavimo institucijas, atsakingas už minėto įstatymo vykdymą. TIS direktyvos pagrindu įteisinti teisės aktai nustato minimalius saugumo reikalavimus tinklo ir informacijos sistemų saugumui, taip pat reglamentuoja nuostatas, skirtas inkorporuoti reagavimą į kibernetinius incidentus. Išanalizavus direktyvų įtaką tiriamosių valstybėse, svarbu pabrėžti vienų iš pagrindinių institucijų reglamentavimą - Prancūzijos Respublikos Karinio programavimo įstatymas (*franc. LOI n 2018-607 du 13 juillet 2018 relative à la programmation militaire pour les années 2019 à 2025 et portant diverses dispositions intéressantes la défense*, toliau – LPM), Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas (toliau – KSI), Nyderlandų Karalystės Tinklų ir informacinių sistemų saugumo įstatymas (*oland. Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen*, toliau – WBNI) ir Danijos Karalystės Kibernetinio saugumo centro įstatymo pagrindu įkurtos institucijos. Lietuvos Respublikoje – Nacionaliniam kibernetinio saugumo centras (toliau – NKSC), Nyderlandų Karalystėje – Nyderlandų kibernetinio saugumo centras (*angl. National Cyber Security Centre*, toliau – NCSC), Prancūzijos Respublikoje – Nacionalinė informacinių sistemų saugumo agentūrai (*angl. French National Agency for the Security of Information Systems*, toliau – ANSSI), Danijos Karalystėje – Kibernetinio saugumo centras (*dan. Center for Cybersikkerhed*, toliau – CFCS). Šios įstaigos glaudžiai bendradarbiauja su vyriausybinės institucijomis, organizacijomis ir įmonėmis taip pat, turi teisę bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais bei keistis svarbia informacija, geraja praktika. Toks įstaigų bendradarbiavimas suteikia galimybę sparčiau susidoroti su kibernetinėmis grėsmėmis, o tam tirais atvejais ir jų išvengti. Atliekant tyrimą yra matoma, jog teisės aktai bei įteisintos institucijos, užtikrinančios kibernetinė saugumą valstybėse, gali skirtis. Nepaisant to, tiek minėti teisės aktai, tiek minėtos institucijos, apima TIS ir BDAR direktyvų reglamentavimą bei prievoles, nustatančias bendrus reikalavimus valstybėms sajungininkėms, siekiant užtikrinti tinkamą kibernetinio saugumo lygi ir efektyvų incidentų valdymą.

Tyrimo metu nustatyta, jog dar vienas esminis direktyvų pagrindu įteisintas panašumas yra organizacijų ir institucijų prievoles, pranešti apie kibernetinio saugumo incidentus arba potencialias grėsmes nacionalinėms institucijoms. Lietuvoje - NKSC ir Valstybės saugumo departamentui, Danijoje, Nyderlanduose, Prancūzijoje - žvalgybos tarnyboms bei jau aukščiau minėtomis CFCS, NCSC, ANSS. Pažymėtina, jog tiriamujų valstybių vyriausybės turi teisę atlikti auditą, kurio pagrindu už kibernetinio saugumo taisyklių pažeidimą ar nevykdymą yra skiriamaus baudos. Nepaisant vienodo pobūdžio įstatymų, kurių pagrindu įgyvendinamos ES direktyvos, plačiau nagrinėjant tiriamujų valstybių teisines sistemas, yra pastebimi tam tikri

skirtumai. Pavyzdžiu, Nyderlandų ir Danijos Karalystės nacionalinio kibernetinio saugumo pagrindu galiojantys teisės aktai yra sudaryti remiantis ES direktyvą pagrindu, bet šių šalių kibernetinio saugumo teisinio reguliavimo metodikos ganetinai skiriasi. Nors Danijos Karalystės teisės aktuose yra numatyta administracinių baudų ir sankcijų taikymas už jų nesilaikymą, lyginat su kitomis tiriamosiomis valstybėmis, minėtos šalies teisės aktuose jos nėra akcentuojamos kaip prievolė visuomenei ar verslui. Ši prievolė yra taikoma organizacijoms ir institucijoms laikantis BDAR. Danijos Karalystėje kibernetinį saugumą reglamentuojantys teisiniai aktai numato savanorišką įsipareigojimų vykdymą ir skatina bendradarbiavimą. O išanalizavus Nyderlandų Karalystės teisės aktus reglamentuojančius kibernetinį saugumą, yra pastebima atvirkštinė reguliavimo forma. Karalystėje būtina pranešti apie kibernetinio saugumo incidentus, turinčius įtaką informacinių technologijų veiklai. Už šios prievoles nesilaikymą Nyderlanduose taikomos administracinės baudos ir sankcijos. Tuo tarpu Lietuvos Respublikos KSĮ reglamentavime, didelis dėmesys skiriama rizikos valdymui. Įstatymu įpareigojama ypatingos svarbos infrastruktūros operatoriams visapusiškai prižiūrėti kibernetinį saugumą bei užtikrinti greitą reagavimą į kibernetinius incidentus, taip pat laikantis BDAR prievoles, panešti apie vykstanti ar įvykusį incidentą. Prancūzijos Respublikos reglamentas dėl kibernetinių incidentų iš pirmo žvilgsnio yra tapatus su LR reglamentavimu. Prancūzijos teisės aktai numato prievolę pranešti apie vykstantį arba jau įvykusį kibernetinių incidentą, jei įvykis turi įtakos esminiam ekonominiam operatoriams ar valstybės informacinei infrastruktūrai. Ši prievolė taikoma ir juridiniams asmenims, ypatingai jeigu incidentas susijęs su asmens duomenų pažeidimais. Taigi, remiantis tyrimu galima daryti išvadą, jog egzistuoja bendri reikalavimai nustatantys BDAR tvarką, dėl operatorių ir informaciinių paslaugų tekimo įstaigų prievoles, pranešti apie kibernetinius incidentus. Ši bendra nuostata nenurodo prievoļių verslo ir visuomeniniams sektoriams, todėl valstybių reglamentavimas šiuo klausimu kažkiek skiriasi. Pavyzdžiu Danijos Karalystėje tai tik rekomendacija. LR bei Prancūzijos Respublikoje atsiranda bendri įsipareigojimai taikomi tiek organizacijoms tiek verslui. O Nyderlandų Karalystėje teisės aktų nuostatos kitiems faktoriams yra analogiškos BDAR direktyvos reglamentuotoms nuostatomis.

Kaip jau buvo minėta, kibernetinė erdvė neturi sienų ribojimo ir to pasekoje tampa puiku taikiniu priešiskai nusiteikusioms valstybėms. Dėl šios priežasties NATO bei ES bendradarbiavimo vienas iš pagrindinių tikslų yra bendros kibernetinės erdvės saugumo užtikrinimas. Nors tiriamujų valstybių teisės aktų analizėms yra skirta vienodai dėmesio, kaip pagrindinis šio darbo tiriamasis objektas išlieka LR teisės aktai. Būtina paminėti, kad Lietuvoje labai svarbi yra nacionalinio saugumo ataskaita, kurioje nurodomos kibernetinio saugumo grėsmės bei priešiskai nusiteikusių valstybių daromas poveikis. Atsižvelgiant į šiuos aspektus yra ištirti teisės aktai, reglamentuojantys karinį kibernetinį saugumą tiriamosiouose valstybėse. Lyginamosios analizės periferijoje, ištyrus viešai prieinamus tiriamujų valstybių teisės aktus, yra išskiriami pagrindiniai skirtumai tarp jų reglamentavimo. Išskirtinis yra Prancūzijos Respublikos LPM įstatymas, kuriuo reglamentuojamas unikalus požiūris į kibernetinį saugumą. Kaip jau buvo minėta įstatymas įgyvendina BDAR. Nepaisant direktyvos reglamentavimo didelis dėmesys skiriama karinei kibernetinio saugumo politikai užtikrinti. Būtent šis faktorius yra esminis, skiriantis LPM įstatymą, nuo kitų šalių, kibernetinio saugumo reglamentavimą nustatančių teisės aktų. Šio įstatymo unikalumas – viešai pateiktas kibernetinių karinių ypatumų reglamentavimas. Šis įstatymas reglamentuoja pratybų rengimą, siekiant efektyviau kovoti su kibernetinėmis atakomis. Taip pat nurodo kibernetinio saugumo mokymų valstybės tarnautojams prievoļę, siekiant užtikrinti minėtų asmenų budrumą, kibernetinių grėsmių užkardymo klausimais. Įstatymu yra reglamentuojama, Prancūzijos Respublikos ginkluotų pajėgų informacinių sistemų stiprinimas. Tokio pobūdžio, viešai prieinamo teisės akto, šio tyrimo periferijoje, kitos tiriamos valstybės neregлamentuoja viename bendrame teisės akte. Pažymėtina, jog nors Prancūzija laikosi atviro karinio kibernetinio saugumo reglamentavimo,

su kibernetiniais incidentais susiduria ne taip dažnai, kaip kitos tiriamosios valstybės. Danijos Karalystė taip pat numato tam tikras nuostatas karinio kibernetinio saugumo užtikrinimui. Valstybėje siekiama sukurti tvirtą apsaugą nuo vis tobulejančių kibernetinių grėsių, todėl jau reglamentuojami valstybės tarnautojams privalomieji mokymai. Pažymetina jog valstybėje teisės aktai labiau apima ES direktyvų reglamentavimą, kol kas nėra tiksliai nustatyta, kokiu būdu yra kuriama tvirta būtent Danijos karalystės kibernetinio saugumo apsauga. Šiuo aspektu svarbu paminėti Nyderlandų Karalystės žvalgybos ir saugumo paslaugų įstatymą. Minėtu įstatymu nėra reglamentuojami tikslūs veiksmai. Tik nurodoma teisė rinkti duomenis apie fizinius asmenis bei jų įvykdytus nusikaltimus, taip pat ir apie įtartinus objektus, kurių pagrindu galima įvykdyti kibernetinį nusikaltimą. Šio įstatymo reglamentavimas yra unikalus tuo, jog siekiama iš anksto nustatyti galimą pažeidėją ir neleisti įvykdyti kibernetinio nusikaltimo. Šią veiklą vykdo žvalgybos institucijos, atliekančios karinio saugumo užtikrinimą. Tuo tarpu LR nėra viešai pateiktų teisės aktų, kurie pilnai reglamentuotų kibernetinio saugumo karinę apsaugą, be to nėra viešai prieinamo bendro reglamentavimo skirto nustatyti kibernetinio saugumo karinės apsaugos priemones. Lietuvos teisės aktai išskiria tik tam tikras nuostatas bei prievoles skirtas valstybės tarnautojams. Taip pat kibernetinių grėsių nusikalstamos veikos užkardyme, LR baudžiamasis kodeksas reglamentuoja straipsnius nustatančius baudžiamają atsakomybę už nusikalstamą veiką nacionaliniam saugumui, taikant kibernetines grėsmes, bei tam tikras nuobaudas valstybės tarnautojams atliekant tokio pobūdžio nusikaltimą. To pasekoje galima daryti prielaidą, jog karinį kibernetinį saugumą Lietuvoje, reglamentuoja vidiniai statutiniai dokumentai. Atikus lyginamąjį teisės aktų analizę, yra matoma, jog viešai prienami teisės aktai karinio kibernetinio saugumo užtikrinimo klausimais tiriamosiuose valstybėse nenurodo bendro karinio kibernetinio saugumo vaizdo.

Kibernetinių grėsių užkardymo teisės aktų praktinių aspektų analizė

Kenkėjiskos programinės įrangos ir išpirkos reikalaujanti programinė įranga. Išpirkos reikalaujančios programinės įrangos grėsmė yra tam tikro pobūdžio kenkėjiskos programinės įrangos porūšis. Jų užkardymui yra taikomos nuobaudos bei metodai, kurie naudojami bendrai kenkėjiskoms programoms kriminalizuoti bei užkardyti. LR BK 196 straipsnio 1 d., neteisėtą duomenų sunaikinimą, sugadinimą ar pašalinimą, naudojant kenkėjiską programinę įrangą, reglamentuoja, kaip nusikalstamą veiką, kurioje atsakomybė numatyta tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims. LR BK 1981 straipsnio 1 d., Danijos Karalystės BK 263 straipsnis, Nyderlandų Karalystės BK 350a straipsnis ir Prancūzijos Respublikos 323 straipsnio 1 d. nurodo, jog prisijungimas prie informacinių sistemų, šios grėsmės atveju, prie kompiuterinėje sistemoje esančių programų ir jų duomenų yra neteisėtas. Iš esmės tiriamos valstybės kriminalizuojama ne tik išpirkos reikalaujančios programinės įrangos naudojimą, bet ir užkardo galimybę, gaminti, platinti bei importuoti nusikalstamiesiems tikslams skirtą programinę įrangą, tuo pačiu ir išpirkos reikalavimui. Pabrėžtina tai, jog ši kibernetinė grėsmė dažniausiai yra nukreipta prieš konkretų asmenį, organizaciją ar įmonę, todėl tokį kompiuterinėje sistemoje esančių duomenų užgrobimą reikėtų prilyginti turto prievertavimui. LR atsakomybę už turto prievertą reglamentuoja BK 181 straipsnio 1 d., Danijos Karalystėje BK 278 straipsnis, Nyderlandų Karalystėje BK 317 straipsnis, o Prancūzijoje BK 312 straipsnis 1 d.

Paskirstytojo paslaugos trikdymas (DDoS) ir atakos turinčios įtakos interneto prieinamumui. DDoS yra tam tikro porūšio atakos, turinčios įtakos interneto pereinamumui. Jų išskirstymas žvelgiant iš saugumizacijos perspektyvos yra būtinas įtakos analizavimui, veiklos nustatymui bei sprendimų paieškai bandant su jomis susidoroti. Bet žvelgiant iš teisinės pusės ir grėsių užkardymo prasme, atakos turinčios įtakos interneto prieinamumui ir skirtinės porūšiai yra teisės aktuose reglamentuojamas visoms šio porūšio grėsmėms analogiškai. Tokio pobūdžio atakos visose tiriamosiuose valstybėse laikomos tyčiniais veiksmais, kuriais

siekiamą sukelti žalą arba įgyti neteisėtą pranašumą prieš paslaugų vartotojus. Visos keturios tiriamosios valstybės paskirstytojo paslaugos trikdymo atakas ar kitokio pobūdžio atakas turinčias įtakos interneto prieinamumui reglamentuoja kaip nusikalstamą veiką. LR BK 197 straipsniu, Danijos Karalystė BK 263 straipsniu, Prancūzijos Respublikos BK 323 straipsnio 2 d., Nyderlandų Karalystė BK 138b straipsniu traukia baudžiamojon atsakomybėn fizinius ir juridinius asmenis sutrikdžius arba nutraukusius informacinės sistemos veiklą. Svarbu pažymėti, jog priešiškai nusiteikusiai valstybei darant įtaką interneto prieinamumui bei sukeliant kitokio pobūdžio žalą, Prancūzijos LPM įstatymas suteikia galią reaguoti ir apsiginti nuo tokiu išpuoliu naudojant valstybės karinį pajegumą. Tai vienintelis viešas teisės aktas, reglamentuojantis teisę valstybei gintis nuo kibernetinių atakų, naudojant karines pajegas.

Socialinė inžinerija ir grėsmės duomenų saugumui. Socialinės inžinerijos grėsmės apima ne tik kibernetiką, bet ir žmogiškojo pasitikėjimo faktorių. Atliekant šios grėsmės užkardymą reglamentuojančių teisės aktų analizę, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į bendrą kibernetinių nusikalstamų kriminalizavimą. Būtina paminėti teisės aktus reglamentuojančius sukčiavimą, bei teisės aktus, siejamus su tyčine ir neteisėta veikla. Pažymėtina tai, jog socialinė inžinerija smarkiai siejama su duomenų apsaugos pažeidimais. Todėl tam tikri teisės aktai bei direktyvų reglamentai yra taikomi tiek socialinei inžinerijai, tiek grėsmėms dėl duomenų saugumo užkardytai. Tiriamųjų valstybių baudžiamieji kodeksai reglamentuoja sukčiavimą kaip nusikalstamą veiką – Nyderlandų Karalystės BK 326b straipsnis, LR BK 182 straipsnis, Prancūzijos Respublikos BK 323 – 1 straipsnis, Danijos Karalystės BK 279 straipsnis. LR ADTAI 3 straipsnio 1 d. nukreipia į BDAR direktyvos 6 straipsnio 1 d., kurioje pabrėžiama jog duomenų tvarkymas yra galimas tik gavus subjekto sutikimą. Lietuvos teisinėje sistemoje ADTAI 3 straipsnio 2 ir 3 dalys draudžia viešą asmens kodo skelbimą bei jo naudojimą rinkodaros tikslams. BDAR direktyvos pagrindu LR elektorinių ryšių įstatymo 73 straipsnis nustato ryšio konfidencialumą, o 74 straipsnis duomenų tvarkymo saugumą. BDAR sukuria vienodas prievoles tiriamosioms valstybėms dėl grėsmių užkardymo duomenų saugumui reglamentavimo. Nyderlandų Karalystės WBP įstatymo 13 straipsniu yra reglamentuojama duomenų valdytojo atsakomybė už duomenų saugojimą ir kaupimą, to paties įstatymo 14 straipsniu yra įteisinta duomenų tvarkymo teisė, kur nurodoma, jog tik gavus duomenų subjekto sutikimą juos tvarkyti. Prancūzijos Respublikos reglamentas dėl prisitaikymo prie ES teisės direktyvų reglamentuoja įstatymo 47 straipsnį, kuriuo draudžia rinkti arba naudoti asmens duomenis nesąžiningu būdu. To paties įstatymo 48 straipsniu yra kriminalizuojamas apgaulingas asmens duomenų rinkimas bei platinimas. LR BK 168 straipsnis kriminalizuja asmens duomenų viešą paskelbimą, panaudojimą ar pateikimą be subjekto sutikimo. Tuo tarpu Nyderlandų Karalystės BK 138b straipsnio 2 d. a ir b punktai bei šio kodekso 139d straipsnio 2 d. reglamentuoja socialinę inžineriją ir pasikėsinimą į duomenų saugumą, kaip nusikalstamą veiklą, o tuo pačiu kriminalizuja ir duomenų platinimą besutikimo.

Dezinformacija ir klaidinga informacija. Teisės aktų reglamentavimu siekiama užkirsti kelią propagandos ir klaidinančios informacijos plitimui. LR BK 170 ir 171 straipsniai numato propagandos, keliančios pavojų nacionaliniams saugumui ir viešajai tvarkai, skleidimo užkardymą. Nyderlandų Karalystėje atsakomybė už melagingos informacijos skleidimą, turint tikslą sukelti paniką, numato BK 93 straipsnis. Atskirai yra išskiriamais BK 207 straipsnis, kuris kriminalizuja propagandos skleidimą, siekiant padaryti ekonominę bei politinę žalą. Danijos Karalystėje BK 121 skirsnis kriminalizuja melagingos informacijos skleidimą, siekiant sukelti nerimą, paniką ar nerimą, o už propagandos, galinčios pakenkti visuomenei, skleidimą ir platinamą reglamentuojamos papildomos nuobaudos bei kriminalizavimas BK 152 skirsnje. Prancūzijos BK yra trys atskiri teisės aktai skirti dezinformacijos užkardymui: BK 27 straipsnis kriminalizuja propagandos skleidimą, BK 223 – 1 straipsnis reglamentuoja melagingos informacijos apie visuomenę skleidimą, kaip nusikalstamą veiką, o BK 431 – 17 straipsnis reglamentuoja propagandos apie teroro aktą skleidimą. Žvelgiant į visas tiriamas valstybes,

siekiant išvengti dezinformacijos ir klaidingos informacijos platinimo šalyse, yra pastebimas bendrų direktyvų reglamentavimas. Nepaisant esamo reglamentavimo panašumo yra išskiriamas ir tam tikras skirtumas. Prancūzijoje rinkimų laikotarpiais socialinės žiniasklaidos platformos įgauna prievolę atskleisti informaciją apie asmenų ir organizacijų, remiamo turinio finansavimą, susijusį su politine reklama, tuo tarpu Danijos Karalystėje nėra specialaus reikalavimo atskleisti mokamą politinį turinį socialinėje žiniasklaidoje.

Atakos prieš tiekimo grandines. Tokio pobūdžio kibernetinėmis atakomis siekiama pažeisti tiekimo grandines naudojant skirtingus metodus. Pavyzdžiu ikenkėjiskas programas ar socialinę inžineriją. Todėl būdai naudojami užkirsti kelią šiemis pavojams, sutampa su jau minėtų grėsmių užkardymu. Tiriamosios valstybės atakas prieš tiekimo grandines reglamentuoja kaip nuskalstamą veiklą baudžiamuosiuose kodeksuose. LR BK 197 straipsnis numato atsakomybę už informacinės veiklos sutrikdymą. Nyderlandų Karalystės BK 138ab ir 138b straipsniai reglamentuoja kibernetinio nusikalstamumo sukčiaujant užkardymą. Prancūzijos Respublikos BK 323 – 1 ir 323 – 2 straipsniai reglamentuoja informacijos sistemos sutrikdymą kaip nuskalstamą veiką, o to paties įstatymo 323 – 3 ir 323 – 4 straipsniai reglamentuoja įsibrovimą į informacines sistemas kaip nusikaltimą. Danijos Karalystės BK 263 straipsnis numato ataką prieš tiekimo grandines užkardymą. Pabrėžtina, jog šie teisės aktai tiesiogiai nenurodo kokio pobūdžio grėsmės yra baudžiamos. Analizeje bendrai pateikti reglamentavimai, kurių nuostatos taikomos priklausomai nuo situacijos bei padarytos žalos. Taigi, grėsmių prieš tiekimo grandines užkardymui yra taikomi teisės aktai priklausomai nuo esamos grėsmės. Žvelgiant iš grėsmės išvengimo pusės, visų tiriamųjų valstybių teisės aktai įpareigoja pagrindinių paslaugų operatorius ir ypatingos svarbos infrastruktūros objektų teikėjus imitis priemonių savo tiekimo grandinės saugumui sustiprinti. Danijos Karalystėje tai numato Kibernetinio saugumo centro įstatymo 7 straipsnis, Lietuvoje KSĮ 14 straipsnis, Nyderlandų Karalystėje Telekomunikacijų įstatymo 5a straipsnio 1 d., o Prancūzijoje LPM 22 straipsnis.

Atliktos teisės aktų lyginamosios analizės periferijoje, kibernetinio saugumo teisinis grėsmių užkardymas tiriamose valstybėse yra ganėtinai panašus. Visos valstybės reglamentuoja kibernetines grėsmes kaip nuskalstamą veiką, nustato jų sustabdymą, tuo pačiu, skirtinguose teisės aktuose reglamentuodamos prievoles bei reikalavimus reikiamus grėsmėms išvengti. Tokiam grėsmių kriminalizavimo panašumui didelę įtaką turi bendros, tarp valstybių sajungininkų priimtos direktyvos. Tačiau nepaisant šių panašumų, tiriamosios valstybės susiduria su skirtingu kibernetinių grėsmių skaičiumi. Tai leidžia daryti prielaidą, jog kibernetinių grėsmių užkardymo veiksmingumas valstybėse priklauso nuo bendrų reglamentavimo faktorių. Kibernetinis saugumas įgyja ne „ginklo“ vaidmenį, bet tampa tam tikro pobūdžio „skydu“, kurį sudaro priemonių visuma didinanti šalies atsparumą, kovojant su kibernetinėmis grėsmėmis. Kitaip tariant, svarbus ne tik užkardymas ir kriminalizavimas, bet ir prevencija, esminė tvarka, kurios pagrindu siekiama išvengti kibernetinių grėsmių. Kaip jau buvo minėta primoje tyrimo dalyje, nepaisant bendro pobūdžio direktyvų, susidurama ir su teisės aktuose reglamentuotais skirtumais. Visos ištirtos valstybės besiremdamos ES direktyvoms reglamentuoja prievolę - esminių paslaugų ir svarbios infrastruktūros operatoriams pranešti apie vykstantį ar jau įvykusį kibernetinį incidentą. Kadangi ši prievolė nėra taikoma verslo ir visuomenės sektoriams, todėl tarp tiriamųjų valstybių atsiranda skirtumai. Svarbu paminėti, jog Nyderlandų Karalystėje analogiški ES direktyvų įpareigojimai taikomi ir kitiemis sektoriams, bet valstybė vis tiek susiduria su dideliu kibernetiniu incidentu skaičiumi, neįpareigoja kitų sektorių pranešti apie kibernetinius nusikaltimus, ši karalystė suteikia pasirinkimo laisvę. Danijos Karalystės teisės aktai ir visa sukurta sistema labiau akcentuoja ne prievolės vykdymą, o būtent visuomenės informavimą. Atsižvelgus į ką tik minėtus faktus, šio tyrimo kontekste, galima daryti prielaidą, jog kibernetinių grėsmių teisinis kardymas yra

efektyvesnis kai veikia kartu su visuomenės informavimu. Taigi, galime daryti išvadą, jog kibernetinių grėsmių užkardymui nepakanka vien tik tinkamų teisės aktų reglamentavimo. Nemažą įtaką turi ir tinkamas visuomenės bei verslo informavimas, jų įtraukimas į bendrą kovą. Atlirkos lyginamosios analizės kontekste, kibernetinio saugumo teisės aktai atlieka informatyvią funkciją, kurios pagrindu, yra siekiama sukurti saugią kibernetinę aplinką valstybėje. Akivaizdu, jog grėsmių kriminalizavimas yra tik vienas iš kovos būdų skirtų, užkirsti kelią problematikai, tuo tarpu teisės aktų pagalba yra siekiama užtikrinti maksimalų saugumo lygi, kuris užkirs kelią grėsmių vykdymui ir užtikrins saugią elektroninę erdvę.

IŠVADOS

1. Lietuvos Respublikoje, kaip ir kitose ištirtose valstybėse, tenka susidurti su skirtingo pobūdžio kibernetiniai incidentai. Jie sukelia didelį poveikį valstybių kibernetinei infrastruktūrai bei stipriai neigiamai veikia verslo, visuomeninį ir valstybinį sektorius. Nemažejantis kibernetinių nusikaltimų kiekis valstybėje, akcentuoja saugumo užtikrintumo problematikos aktualiją. NATO ir ES organizacijų tarpusavio išsikeltas tikslas – apsaugoti bendrą euroatlantinę kibernetinę erdvę ir įteisintos direktyvų prievolės parodo tai, jog valstybės sąjungininkės mato vienodo pobūdžio kibernetines grėsmes ir bendromis jégomis siekia jų išvengti. Nagrinėjant temą tapo aišku, jog Lietuvos Respublikoje, Danijos Karalystėje, Nyderlandų Karalystėje bei Prancūzijos Respublikoje, kibernetinių grėsmių rūšys ir jų daromas poveikis saugumui tarp valstybių sutampa.
2. Atliekant tyrimą nustatyta, jog Lietuvos Respublikos, Danijos Karalystės, Nyderlandų Karalystės ir Prancūzijos Respublikos teisės aktų reglamentavimas dėl kibernetinių grėsmių užkardymo yra panašus. Visų ištirtų valstybių teisės aktai kriminalizuojant kibernetines grėsmes kaip nusikalstamą veiką bei nustato jų užkardymą. Tuo pačiu, skirtinguose teisės aktuose reglamentuojamos prievoles grėsmėms išvengti. Tačiau skirtinges kibernetinių nusikaltimų kiekis yra vienas iš pagrindinių veiksnių nurodančių, jog teisės aktai, kaip atskiras kovos su kibernetiniai nusikaltimais būdas, nėra veiksmingas. Todėl akivaizdu, jog kibernetinių grėsmių užkardymo veiksmingumas valstybėse priklauso ir nuo bendrų reglamentavimo faktorių, kurie nesiremia direktyvomis. Taigi, lyginant tiriamujų valstybių teisės aktų skirtumus, galima daryti išvadą, jog kibernetinių grėsmių užkardymui užtikrinti nepakanka vien tik tinkamų teisės aktų reglamentavimo. Nemažą įtaką turi ir tinkamas visuomenės informavimas bei apmokymas. To pasekoje kibernetinio saugumo teisinis reglamentavimas tampa ne kovos su grėsme galimybė, bet tam tikru skydu, skirtu užkirsti kelią kibernetiniams nusikaltimams valstybėje. Atsižvelgiant į tai tampa aišku, jog norint užtikrinti visuomenės informavimą kibernetinio saugumo teisniais aspektais, domėjimasi jais, svarbu paruošti aišką kibernetinį saugumą reglamentuojanti teisės aktų rinkinį, kuris būtų prieinamas ir suvokiamas daugumai asmenų besinaudojančių kibernetine erdvė.
3. Lietuvos Respublikoje kibernetinio saugumo teisinis reglamentavimas yra užtikrinamas tiek ES direktyvų prievolėmis, tiek bendra vidine įstatymine baze. Esama teisės aktų visuma nustato kibernetines grėsmes, kaip nusikalstamą veiką, bei jas kriminalizuojant. Tačiau egzistuojanti grėsmių statistika bei atlirkta lyginamoji teisės aktų analizė rodo, jog grėsmių užkardymui nepakanka vien tik tinkamo teisnio reglamentavimo. Todėl žvelgiant tiek iš praktinės pusės – egzistuojančios grėsmių problematikos, tiek iš teorinės – teisės aktų, yra matoma, jog LR teisės aktai nors ir apima kibernetinių grėsmių problematikos kriminalizavimą ir kardymą, bet neveikia kaip atskiras efektyvus būdas sustabdantis kibernetines grėsmes. Lietuvos Respublikos bei kitų ištirtų valstybių teisės aktai atlieka ne kovos, o apsaugos funkciją, kurios pagrindu siekiama užtikrinti saugią euroatlantinę kibernetinę erdvę.

LITERATŪRA

1. Code pénal français.

- https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070719/LEGISCTA000006149839/?ancho=LEGIARTI000047052655#LEGIARTI000047052655.
2. Galinec, D., Možnik, D., & Guberina, B. (2017). Cybersecurity and cyber defence: National level strategic approach., 58(3), 273–286. <https://doi.org/10.1080/00051144.2017.1407022>
 3. Gov.uk. <https://www.gov.uk/>
 4. *Infographic—Top cyber threats in the EU.* <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/cyber-threats-eu/>.
 5. *Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija.* <https://kam.lt/>
 6. *Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamentas.* <https://www.vsd.lt/2023/01/20/valstybes-saugumo-departamentas-ispeja-del-su-rusija-siejamos-informacines-kibernetines-atakos/>
 7. Mano vyriausybė. <https://lrv.lt/lt/naujienos/bukite-budrus-krasto-apsaugos-ministerijos-vardu-skleidziamadezinformacija>
 8. Paulavičius, E., & Jauniškis, D. (2022). *Grėsmių nacionaliniam saugumui vertinimas 2022.*
 9. Štilis, D. (2013). Kibernetinio saugumo teisinis reguliavimas: Kibernetinio saugumo strategijos. *Social Technologies*, 3(1), 189–207.
 10. Švaros broliai. <https://svarosbroliai.lt/naujienos/programisai-nutekino/#>
 11. TAR, 2019, Nr. 2019-11177. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas.
 12. TAR, 2014-12-23, Nr. 20553. Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas.
 13. Bekendtgørelse af Straffeloven 202. www.retsinformation.dk/eli/lt/2021/1851.
 14. Bekendtgørelse af lov om elektroniske kommunikationsnet og -tjeneste 2022. [https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2014/128](http://www.retsinformation.dk/eli/lt/2014/128)
 15. Marcinkevičius, M. (2023). VU CYBERTHON kibernetinio saugumo forumas. „Kiek saugi Lietuvos kibernetinė erdvė?”. <https://fb.watch/jw7ZJQ9Ab1/>
 16. Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen 2022. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0041515/2022-12-01>.
 17. Wetboek van Strafrecht 2023. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0001854/2023-01-01#BoekTweede>.

**KLIMATO NEUTRALUMO SIEKIANČIO PREKĖS ŽENKLO STIPRINIMAS
PASITELKIANT ISTORIJŲ PASAKOJIMĄ REKLAMOJE: ATVEJO ANALIZĖ
STRENGTHENING A BRAND AIMING FOR CLIMATE NEUTRALITY THROUGH
STORYTELLING ADVERTISING: A CASE STUDY**

*Laura Laurynaitė
Vytautas Magnus University, Lithuania*

Annotation

Storytelling is part of humankind for thousands of years, being one of the oldest tools of communication that is still used everyday to understand our world, leave our mark in history and share knowledge. Sudden societal changes and technological advancements changes consumers's behavior, causing advertising industry to look for new methods to reach individuals. Meanwhile society has to tackle one of the biggest challenges to current society, that requires constant attention and urgent actions - climate change. Climate neutrality is viewed as the next step in evolution of humankind and is an obligation in many countries. To achieve this status, society plays a very important role. During the research 'Toms' brand was chosen as an example of how to build a sustainable brand using storytelling as one of the main advertising strategies. During research it became clear that stories create long lasting relationships between a brand and a consumer. Consumers become advocates, spreading the word about the brand. In order to achieve this, the story must be authentic, trustworthy, well constructed, target audience must be defined and the right communication channel chosen. When constructed right, storytelling can become the most straightforward way to encourage change in society.

Key words: storytelling, advertising, climate neutrality, brand, climate change.

Anotacija

Istorijų pasakojimas su žmonija yra jau tūkstančius metų. Tai viena seniausių komunikacijos formų, kuri pasitelkiama suvokti mus supantį pasaulį, palikti savo pėdsaką istorijoje bei dalintis informacija tarpusavyje. Istorijos vis dažniau pasitelkiamos ir reklamos industrijoje, siekiant atrasti naujus metodus kaip geriau pasiekti visuomenę ir įveikti komunikacijos sunkumus su kuriais susiduria ši industrija. Spartūs visuomeniniai pokyčiai, vartotojų elgsena ir technologinė pažanga lemia pokyčius bei prisaikymo būtinybę ir reklamos srityje. Tad vis naujos tendencijos ir metodai yra pritaikomi praktikoje. Vienas jų - istorijų pasakojimas, kaip įrankis pasiekti, įtikinti ir paskatinti žinutės gavėjus veikti. Tuo tarpu visuomenė susiduria su ypatingos svarbos, nuolatinio dėmesio ir staigūs veiksmų reikalaujančia problema - klimato kaitos krize. Klimato neutralumas suvokiamas kaip sekantis žingsnis žmogaus vystymosi etape. Pasiekti šiam statusui svarbus vaidmuo tenka visuomenei. Tyrimo metu „TOMS“ prekės ženklas buvo pasirinktas kaip pavyzdys atspindintis tvaraus prekės ženklo pasirinkimą pasitelkti istorijų pasakojimą kaip pagrindinę reklamos strategiją. Tyrimo metu tapo akivaizdu, kad istorijos padeda sukurti ilgalaikius santykius su vartotojais. Ta pasiekti galima pasitelkiant autentišką, patikimą, teisingai sudarytą istoriją ir pasirenkant tikslinę auditoriją, teisingą komunikacijos kanalą. Tinkamai sukurto istorijos galiapti tiesiausiu keliu paskatinti pokyčius visuomenėje.

Raktiniai žodžiai: istorijų pasakojimas, reklama, klimato neutralumas, prekės ženklas, klimato kaita.

IVADAS

Dar prieš rašytinio žodžio atsiradimą, žmonija pasakodavo savas istorijas piešinių ant olos sienų, gyvulio odos, akmenų ar medžio pagalba ir istorijų žymių galime rasti visose senovės civilizacijose (Zatwarnicka-Madura ir Nowacki, 2018). „Turime imtis veiksmų dabar, kol dar ne vėlu“ matome šiuos žodžius spaudoje, girdime juos važiuodami į darbą per radiją ar per žinias išvystame klimato kaitos požymius. Dar vienas temperatūros rekordas, dar viena aplinkosauginė nelaimė, dar viena... Mokslininkų pateikiami faktai apie klimato kaitos krizės mastą ir būtinybę imtis veiksmų kuo greičiau, vis dar nepasiekia dalies visuomenės. Dideli informacijos kiekiai, psichologiniai bei fiziniai sutrikimai bei kitos įvairios problemos visuomenė, lemia problemų, susijusių su klimatu sumenkinimą. Pasak Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) (angl. World Health Organization [WHO]), apie 4,2 milijono mirčių kiekvienais metais yra siejamos su užterštų oru (bendrai su užterštų oru namuose, skaičius siekia 6,7 milijono). Remiantis 2023-ųjų metų AR6 Synthesis Report (Climate Change 2023), teršalų pašalinamų į aplinką lygis gali būti sumažintas skatinant gyvenimo būdo bei elgesio

pokyčius visuomenėje, o šie pokyčiai prisdėtų ir prie bendrosios gerovės didinimo bei laimės lygio kilimo (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2023). Tad nors jau dešimtmečius girdime mokslininkų faktus, tačiau dalis visuomenės vis dar atsisako suvokti klimato kaitos krizės keliamą grėsmę mūsų bei ateities kartą gerovei. Svarbu tai, jog vis dar turime laiko tarpą, kuris gali padėti sumažinti klimato kaitos poveikį mūsų ateičiai. Tačiau turime imtis veiksmų dabar: kurti tvarias darbo vietas, atkurti natūralias, jau prarastas ekosistemas ir natūralias teritorijas; palaikyti aplinkosaugines investicijas (The Climate Emergency, 2023). Marketingo bei reklamos industrija, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą ir išlikti aktualieems rinkoje, reikalauja nuolatinio prisiderinimo prie besikeičiančios aplinkos. Tad reklamos industrija nuolatos keičiasi, tradiciniai metodai yra papildomi ar pakeičiami naujomis metodikomis, kurios gali geriau pasiekti visuomenę bei įgyvendinti tikslus (Verma, 2022). Istorijų pasakojimo metodo nauda pastebėta perteikiant vertybinius pagrindus iš kartos į kartą šeimyniniuose versluose (Jose Parada & Viladás, 2010).

Tyrimo aktualumas ir problema. Tvarumas, aplinkosauga, socialinėatsakomybė ir visa apimantis terminas klimato neutralumas, vis dažniau yra suvokiamas kaip siekiamybė daugelyje šalių, o pritaikomumas svarbus įvairiose žmogaus aplinkos srityse. Vis didėja spaudimas ir versle, įmonės turi prisiderinti prie besikeičiančių įstatymų, nurodymų iš vyriausybės vykdysti skaidrią, atsakingą veiklą, o taip pat ir didėjančio visuomenės poreikio remti tvauresnius verslus. Tačiau ši atsakomybė nebūtinai tampa kliūtimi įmonėms, o kaip tik vis dažniau suvokiamas kaip privalumas padedantis išsiskirti iš konkurentų, igači pasitikėjimą iš vartotojų ir stiprinti prekės ženklą. Pastebimas pozityvus ryšys tarp įmonių investavimo į žalius sprendimus bei aplinkosaugines praktikas ir investicijų grąžos, kuri yra gaunama. Tad parama socialiai atsakingoms ir aplinkosaugos srityje įsipareigojusioms įmonėms yra didėjanti ir būtina (Fiordelisi, 2022). Apžvelgiant pastarojo dešimtmečio mokslinę literatūrą ir temos ištirtumą yra matomas istorijų pasakojimo pasitelkimo įvairiose srityse didėjimas. Istorijų pasakojimo galia pastebima vaikų raidos srityje (Bartan, 2020) bei santykų kūrime tarp prekės ženklo ir vartotojų, sukuriant emocijinį ryšį (Crespo, Ferreira ir Cardoso, 2023). Politikoje istorijos padeda formuoti politinį, socialinį ir kultūrinį identitetą, tuo pačiu atskleidžiant politiko perspektyvą apie istoriją, politinius aspektus ar visuomenines temas (Groth, 2019). Taip istorijų pasakojimo nauda pastebėta ir supažindinant jaunimą su ekologiniais principais, tuo pačiu atskleidžiant skaitmeninio marketingo pasitelkimą šiame procese, studentams dalinantis gautomis žiniomis socialinėje medijoje (Rodríguez-Illera et al., 2020). Tačiau mokslinėje literatūroje ir praktikoje pastebimas trūkumas pritaikyti praktikoje parengtos ir empiriškai ištirtos metodikos kaip pasitelkiant istorijų pasakojimą skleisti klimato neutralumo idėjas visuomenėje. Ypatingai pasigendama Lietuvos rinkai pritaikytų pavyzdžių, tyrimų atskleidžiančių kaip turėtų būti vystyti komunikaciją su visuomene tvarumo, klimato kaitos ir klimato neutralumo temomis. Tad atsižvelgiant į literatūros, mokslinio ištyrimo ir praktiškai taikytinų metodų trūkumą, siekiama apžvelgti klimato neutralumo temų principus taikančių prekės ženklu praktikas, veiklą ir jų pavyzdžiu parengti išvadas pritaikytinas Lietuvos rinkos kontekste. Darbo metu siekiama atsakyti į *mokslinę tyrimo problemą*: kaip pasitelkiant istorijų pasakojimą reklamose stiprinti klimato neutralumo principų besilaikantį prekės ženklą.

Tyrimo tikslas. Remiantis atvejo studijos tyrimo rezultatais pateikti istorijų pasakojimo pasitelkimo reklamose stiprinant klimato neutralumo besilaikančius prekės ženklus metodiką.

Tyrimo metodologija. Atlikta kokybinė atvejo studija analizuojant sėkmės atvejį. Tyrimo metu analizuotas prekės ženklo „TOMS“ atvejis. Vykdoma literatūros analizė, informacijos sisteminavimas, palyginimas.

Tyrimo rezultatai. Remiantis „TOMS“ pavyzdžiu, istorijų pasakojimas sukuria konkurencinį pranašumą rinkoje, formuoja ilgalaikius, lojalius santykius su vartotojais, paversdamas eilinius vartotojus advokatais, skleidžiančiais žinią apie prekės ženklą. Tačiau istorija turi būti pagrįsta tiesa, autentiškumu ir tinkamai pristatyta auditorijai (apibrėžiant

tikslinę auditoriją, pasirenkant tinkamą komunikacijos kanalą ir tinkamai suformuojant skleidžiamą turinį – istoriją).

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Literatūros apžvalgos metu parinktos, sistemizuotos ir pritaikytos tyrimų metodikos, kaip pasitelkti istorijų pasakojimo metodą ir stiprinti klimato neutralumo principus taikančius prekės ženklus. Ypatingai pasigendama pavyzdžių skirtų Lietuvos rinkai. Tolimesni tyrimai, kokybinio bei kiekybinio pobūdžio, leistų atrasti aktualiausius metodus taikytinus Lietuvos rinkoje. Siūloma testi tyrimus klimato neutralumo priimtinumo didinimo pasitelkiant istorijų pasakojimą reklamose srityje.

LITERATŪROS APŽVALGA

Marketingo bei reklamos atstovai turi progą, o gal net atsakomybę, tapti pokyčių visuomenėje skatintojais. Kadangi reklama tiesiogiai susijusi vartotojų sprendimais kokius produktus, prekės ženklus ar idėjas rinktis bei palaikyti, tuo pačiu ši rinka gali prisidėti prie tvaresnio gyvenimo būdo pasirinkimo bei visuomenės nuomonės apie klimato neutralumo temas formavimo (Iacobucci, 2020). Aplinka bei vartotojų elgsena nuolatos keičiasi, bet reklamos industrijos tikslas išlieka tas pats: pasiekti ir įtikinti visuomenę imtis tam tikro veiksmo, skleisti idėjas ir informaciją. Tad istorijų pasakojimas suvokiamas kaip naujas būdas įgyvendinti tuos pačius tikslus (pasiekti, įtikinti, paskatinti veikti) ir padeda įgyvendinti vieną pagrindinių reklamos veiksmingumą veikiančią kriterijų – sukurti ryšį su vartotojais. Istorijos dėka yra sukuriamas empatija grįstas ryšys su vartotojų, kuris leidžia perteikti norimą informaciją ir taip įgyvendinti tikslus, kurių siekiama (Zambrano, 2018).

Istorijų pasakojimas suteikia reklamos bei marketingo specialistams galimybę išlaikyti auditorijos dėmesį. Pats istorijos pateikimas yra labai įvairus ir gali auditoriją paveikti emociskai, motyvuoti, prauokinti ar skleisti idėjas taip, jog auditorijai bus suteikiamas edukacinis turinys (Joshi, Domb, Chanda ir Bais, 2022). Lyginant istorijų pasakojimu sukurtą žinutę su informatyviu įrašu, verta pabrėžti istorijos galią paveikti žmogų emociskai ir transformuoti auditoriją, didinant idėjos, prekės ženklo ar produkto priimtinumą. Tuo tarpu informatyviams įrašui būdingas objektyvumas, racionalumas ir argumentuotų faktų pateikimas (Stubb, 2018). Dėl įvairiapusiškai naudos, kurią suteikia istorijų pasakojimo metodas, jis vis dažniau pasitelkiamas įvairose žmogaus aplinkos srityse. Vieną jų – klimato neutralumo temos, kuri reikalauja vis daugiau visuomenės dėmesio, suvokimo bei veiksmų, tačiau žmogaus pasiekimas šiomis temomis neretai yra sudėtingas, o dar sunkiau tampa paskatinti žmogų veikti. Tad būtini nauji keliai link visuomenės ir atsižvelgiant į praktikas jau taikomas šioje srityse matomas vis dažnesnis istorijų pasakojimo pasitelkimasis.

Vienas iš pavyzdžių kaip pritaikomi istorijų pasakojimo principai, siekiant pagerinti visuomenės suvokimą bei žinių lygi apie temas susijusias su klimatu, yra praktika papildant William Shakespeare (liet. Viljamo Šekspyro) kūrinius bendradarbiaujančiu asmenų istorijomis apie klimatą ir taip gerinant susitapatinimą su pasakojimu. Poeto istorijos, turinčios tam tikrus „tarpus“ (pavyzdžiu tragedijoje „Romeo ir Džuljeta“ priežastis, dėl kurios šeimos yra amžinoje kovoje) yra užpildomos istorijomis apie klimatą. Tad klimatą tiriantiems mokslininkams žinias visuomenei pateikti padeda įvairių sričių ekspertai iš kitų sričių: meno, socialinių ar humanitarinių mokslų (Shenk & Gutowski, 2022). Istorijų pasakojimas pasitelkiamas reklamos srityje siekiant skleisti idėjas ir įgyvendinti tikslus, tačiau taip pat vis dažniau istorijos tampa įrankiu prekės ženklo stiprinimo ir pozicionavimo procese. Tad prekės ženklo istorijų pasakojimas – tai prekės ženklo komunikacija pateikiama istorijos/pasakojimo forma auditorijai. Istorija apie įmonės veiklos atsiradimą, įkūrėjus, tikslą, misiją, vertybes ir visų svarbiausia, šios informacijos pateikimo tikslas yra sukurti emocinį ryšį su vartotoju (Gupta, 2022). Prekės ženklui pasitelkus istorijas, sukuriama unikali emocinė ir vaizduotę skatinanti patirtis vartotojams, kurios dėka atliepiami auditorijos poreikiai, o sukuriamas ryšys su istorija,

leidžia ilgiau prisiminti pasakojimą ir pagrindinius skleidžiamos informacijos akcentus (Sawhney ir Goodman, 2021).

TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atsakyti į klausimus, susijusius su istorijų pasakojimo pasitelkimu reklamose skirtose tvaraus prekės ženklo stiprinimui, buvo pasirinktas tyrimo metodas – atvejo studija. Atvejo analizė - tai intensyvus bei sistemizuotas individu, grupės ar tam tikro reiškinio ištyrimas, kurio metu tyréjas išsamiai tiria, aprašo bei pateikia gilumines išvadas apie reiškinį. Metodas dažniausiai pasitelkiamas socialinio pobūdžio tyrimuose (Heale & Twycross, 2018). Metodas pasirinktas dėl suteikiama galimybės atsakyti į tyrimo klausimą atsižvelgiant į pavyzdžius, kurie yra aktualūs rinkoje.



1 pav. Atvejo studijos vykdymo žingsniai
Šaltinis: parengta pagal (Rashid, 2019)

Atliekant atvejo studiją remtasi autoriaus (Ebneyamini & Sadeghi Moghadam, 2018) pateiktu bei Robert K. Yin apibrėžtais atvejo studijos žingsniais: 1) tyrimo klausimo apibrėžimas; 2) studijos teiginys (kas tiriamą) 3) kaip vykdoma studija (metodika, šaltiniai), 4) loginis metodikos ir tiriamos srities apjungimas ir galiausiai kokiais kriterijais remiantis yra sudaromos studijos išvados. Vykdant atvejo studiją pasitelkiama aiškinamoji metodo kategorija/tipas, kurios dėka užduodami pagrindiniai klausimai „kaip?” ir „kodel?”, taip siekiant atsakyti į tyrimo klausimą. Šis atvejo studijos metodas leidžia atsakyti į tiriamą klausimą, aprašant pasirinktą atvejį ir remiantis priežasties-pasekmės principu (Kähkönen, 2014). Darbo metu renkama informacija iš įvairių informacijos antrinių šaltinių (internetinė svetainė, straipsniai, pranešimai socialiniuose tinkluose bei kitose interneto svetainėse, atsiliepimai ir t.t.). Darbo metu siekiant atrasti pavyzdžius esančius rinkoje, kaip istorijų pasakojamo metodas yra pasitelkiamas formuojant prekės ženkłą, yra vykdoma sėkmės atvejo analizė. Sėkmės atvejo analizė gali būti apibūdinama kaip tyrimo metodas pasirenkant sėkminga tam tikro įvykio pavyzdži ir tiriant kodėl ir kaip jis buvo įgyvendintas, kas nulėmė fenomeno pasisekimą ir kaip pavyzdži galima pritaikyti panašiose srityse (Hogle & Moberg, 2013). Šio darbo kontekste buvo pasirinkta analizuoti prekės ženklo „Toms” atsiradimo, komunikacijos su vartotojais ir istorijų pasakojimo metodo taikymo atvejį, kuris yra aktualus tiriamos srities rėmuose.

Vykstant atvejo studiją yra remtasi (Rashid, 2019) įvardintais metodui būdingais žingsniais pristatant nagrinėjamo įvykio/fenomeno atvejį. Žingsniai įvardinti pirmame paveiksle. Šio darbo kontekste pateiktas paveikslas atspindi atvejo studijos proceso veiksmus: 1) visų pirmiausia pristatomas atvejis, 2) tuomet įvardijami dalyviai, kurie aktualūs atvejui (šiuo atveju įmonės įkūrėjai, atsiradimo istorija ir t.t.); 3) toliau apibūdinami santykiai (šiuo atveju su vartotojais/visuomene); 4) protokolinės atvejo detalės (pateikiami faktai apie atvejo sėkmę); 5) toliau vykdoma analizė, empiriniai pastebėjimai bei interpretacijos ir galiausiai 6) pateikiamos išvados.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

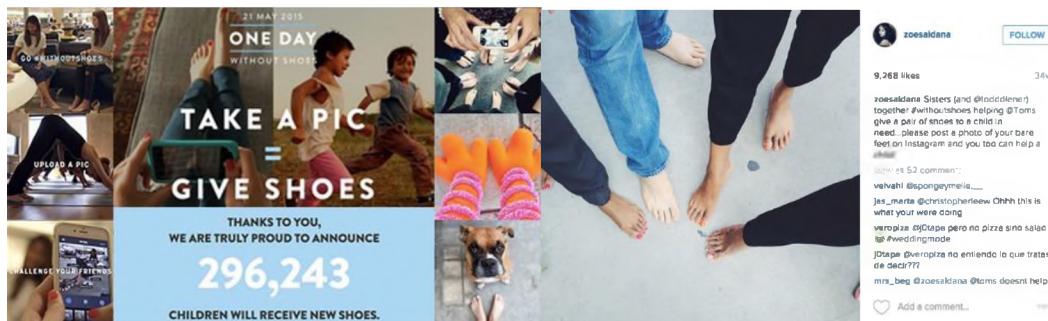
Kiekvienas prekės ženklas turi savo istoriją, tačiau svarbu suvokti kaip pateikti savą istoriją, kad ji pritrauktų vartotojų dėmesį bei skatinų pasitikėjimą. Veiksmingui prekės ženklo istorijos pateikimui yra būdingas interaktyvumas, o istorija pateikiama pasitelkiant kūrybiškumą ir autentiškumą (Fauziah & Fachira, 2021). Šio tyrimo metu buvo pasirinktas „TOMS“ prekės ženklas, nagrinėjama šios įmonės sėkmė bei istoriją pasakojimo pasitelkimas kaip įmonės veiklos bei reklaminės veiklos pagrindas. „TOMS“ prekės ženklo įkūrimo istorija prasideda 2006 metais, įmonės įkūrėjui Blake Mycoskie lankantis Argentinoje. Keliaujant po Argentiną ir reguliariai avint nacionalinius Argentinos batus (alpargata), Mycoskie buvo kilusi idėja pristatyti šio tipo batus ir Amerikoje. Tačiau dabar galiausiai prekės ženklo idėja pamažu gimė sutikus savanoriaujančią merginą, kuri su komanda vykdė paramos dalijimo kampaniją. Mycoskie tuomet susidūrė su organizacijomis, kurie dalija aukomis surinktus batus, tiems, kam jų labiausiai reikia. O apsilankius vietovėse, kur vaikai vaikšto be batų neapsaugotomis kojomis, idėja įgavo ypatingą svarbą bei skatino atrasti kaip galima suteikti pagalbą. Taip gime „TOMS“ verslo modelis „One for One“ (liet „Vienas už vieną“), kurio esmė yra: perkate vieną porą batų, o antroji pora keliauja pas tuos, kuriems to labiausiai reikia. „TOMS“ verslo pamatas taip pat sudarytas iš socialinės atsakomybės ir aplinkosauginių tikslų. Įmonė siekdama įgyvendinti socialinės atsakomybės tikslus, skleidžia informaciją apie psichologinę sveikatą, padeda plėstis bendruomenėms, vykdo edukacinę paramą. Prekės ženklas „TOMS“ taip pat nuolatos plečia savo socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės veiklos sritis. Sertifikatai, partneriai ir ženklinimai pateikiami antrame paveiksle. Įmonės partneriai bei veikla tvarumo srityje: 1) Certified B Corp™ - Certified B Corp - tai ženklinimas simbolizuojantis aukščiausią aplinkosauginį ir socialinį įsipareigojimą, skaidrumą ir atsiskaitymą prieš partnerius/visuomenę (B Lab, 2023); 2) Investavimas į Earthwise™. Naudojamos ekologiškos kilmės medžiagos gaminant produktus; 3) thredUP – platforma skirta pirkti bei parduoti avalynę ir aprangą iš antrų rankų. TOMS atveju galima parduoti batus už įmonės kreditus; 4) Leather Working Group (LWG) – tai globali bendruomenė skirta kurti tvarią ateitį pasitelkiant atsakingą medžiagų (odos) panaudojimą; 5) Canopy – miškų, rūšių ir klimato apsauga, bendradarbiaujant su įmonėmis globaliame lygmenyje.



2 pav. Pagrindiniai prekės ženklo „TOMS“ partneriai
Šaltinis: (toms.com)

Šiuo metu yra atsisakyta modelio ONE for ONE ir yra vykdoma kitokia socialinė/aplinkosauginė veikla (aukojant 1/3 pelno įvairioms organizacijoms). Vienas pavyzdžiu kaip „TOMS“ įmonė galią suteikia vartotojams yra saugumo prieš ginklus vykdyma kampanija Amerikoje, kurios metu buvo vykdoma socialinio pobūdžio informacijos sklaida

prekės ženklo socialiniuose tinkluose bei internetinėje svetainėje, skatinant visuomenę domėtis ir išsitraukti į judėjimą link saugesnių sąlygų. Pasak Forbes, 730 000 piliečių pasinaudojo „TOMS“ internetine svetaine siūsti pranešimus savo gyvenamosios vietas atstovams, reikalaujant ginklų saugumo įstatymų (Mainwaring, 2018). „TOMS“ atstovė teigia: „Jei suteiki žmonėms progą išsitraukti, sutinki juos ten, kur jie yra, parengi lengvą būdą išsitraukti ir padedi „lipti išsitraukimo kopėciomis“, tuomet gali kurti poveikį.“ Vienas visuomenės įtraukimo į tvarią veikla pavyzdžių – 2015 metais „TOMS“ prekės ženklo vykdyma iniciatyva – „One Day Without Shoes“, kurios metu buvo kviečiama prisijungti prie labdaringos veiklos tiesiog socialiniame tinkle Instagram talpinant nuotraukas be batų naudojant grotažymę #WithoutShoes. Už kiekvieną nuotrauką įmonė buvo pasirengusi paaukoti batų porą, net neperkant produkto. Gegužės 10 dieną, kiekvienais metais yra minima „diena be batų“ diena, kuri buvo pradėta prekės ženklo „TOMS“ iniciatyvos dėka.



3 pav. „TOMS“ iniciatyvos rezultatai
Šaltinis: (Twitter.com; Instagram.com)

Rezultatai: grotažymė panaudota 338,280 kartų ir galiausiai buvo paaukotos 296,243 poros batų, dalyvavo asmenys iš 30 skirtinį šalių (TOMS One Day Without Shoes, 2015). Kampanijos rezultatai ir pavyzdys pateiktas trečiame paveiksle. Kampanijos metu taip pat išitraukė ir garsenybės (tokios kaip Zoe Saldaña, Jaime King, Brooklyn Decker, Andy Roddick, Willow Shields ir kt.) ir pasiekta apie 3.5 milijono žmonių per vieną dieną (Rogers, 2019). Pasak Roncha ir Radclyffe-Thomas, tyrinėjusių šią „TOMS“ kampaniją, ji vaizduoja prekės ženklams tenkančią galimybę, pasitelkiant istorijų pasakojimą ir socialines medijas, skleisti idėjas padedančias kurti teigiamą poveikį aplinkai. Socialinių medijų pasitelkimas, šiuo atveju nulémė visuomenės išitraukimą ir bendrakūros, padedančios skleisti prekės ženklo istoriją, vykdymą. Pastebima, kad ši kampanija pasižymėjo (Brodie, Hollebeek, Juric ir Ilic, 2013) aprašytais penkiais kertiniais veiksniais būtinai santykui tarp prekės ženklo ir vartotojo kurti: edukacija, dalinimasis, socializacija, adokatavimas ir bendrakūra (Roncha & Radclyffe-Thomas, 2016).

Komunikacijoje su visuomene ir savos istorijos pristatymo vartotojams procese, „TOMS“ pabrėžia autentiškumo faktorių kaip vieną svarbiausių paveikios istorijos kūrimo procese. Norint išsiskirti iš konkurentų ir igyti vartotojų pasitikėjimą, būtinas autentiškos ir tiesa grįstos istorijos pateikimas, nes vartotojai, kuriems būdingas nuovokumas, greitai perpranta apgavystes ir abejotiną nuoširdumą. „TOMS“ įmonė akcentuoja tvirto įmonės pagrindo atradimą: „Koks tavosios įmonės DNR? Kas tvaru? Prie kokių problemų gali toliau prisdėti ir investuoti?“ (Mainwaring, 2019). Įmonės įkūrėjas (Blake Mycoskie) savo knygoje apie „TOMS“ prekės ženklo gimimą bei reklamos strategiją, teigia: „...TOMS batai ne tik gaminys, bet ir istorija“ (Mycoskie, 2013). Taip pat knygoje pasidalindamas pasakojimu apie nutikimą oro uoste sutikus nepažįstamą moterį, avėjusią TOMS batelius. Gavusi pagyrimą dėl batelių, ji pradėjo pasakoti Mycoskie TOMS istoriją, apie tai, jog nusipirkusi batelius, ji susižavėjo įmonės istorija apie jaunuolių, kuris atostogų metu sugalvojo šios įmonės modelį ir „dabar jau

išdalino tūkstančius batų!”. Mycoskie po šio įvykio suvokė istorijos galą, nes jei moteris pasidalino prekės ženklo istorija su atsitiktiniu žmogumi, su kiek žmonių ji jau prieš tai ja pasidalino? Taip pat autorius uždavė ir klausimą apie dabartinius komunikacijos kanalus: „O kiek informacijos galime skleisti socialiniuose tinkluose?” Po šio įvykio, Mycoskie nusprendė „TOMS” įmonėje daug dėmesio teikti būtent jų istorijai. Mycoskie taip pat pabrėžė, jog istorija padeda atsitiktinius pirkėjus paversti į rėmėjus (advokatus), kurie neprashomi skleidžią žinią apie įmonę, nes tiki jos istorija (Mysockie, 2013).

IŠVADOS

1. Istorijų pasakojimu paremta reklama yra suvokiamā kaip konkurencinę pranašumą suteikianti ir įvairiapusiškai reklamos specialistams vertinga komunikacijos priemonė. Istorijų pasakojimo reklama skleidzia norimą informaciją apie idėją, objektą, prekės ženklą ar produktą, viską pateikiant istorijos formatu. Istorijos vis dažniau tampa mokslinių tyrimų objektu ir matomas vis didėjantis metodo pasitelkimas praktikoje. Istorijos tampa edukacinius priemone, gerinant besimokančiųjų suvokimą apie žinias; pasitelkiamas politinėje aplinkoje formuojant politinį identitetą bei suteikia pranašumą tarp konkurentų verslo aplinkoje. Pateiktos tik kelios iš daugelio sričių, kuriose yra pasitelkiama istorijų galia. Būtent dėl sugebėjimo pasiekti ir įtikinti žmogų, sukuriant emocinį ryšį su auditorija, istorijos yra tokia galinga priemonė.
2. Kaip tyrimo priemonė buvo pasirinkta kokybinio tyrimo metodo prieiga - atvejo analizė. Atvejo analizė leido atsižvelgti į sėkmingą istorijų pasakojimo pritaikymo praktikoje pavyzdį – prekės ženklo „TOMS” istoriją. „TOMS” įmonė nuo pat veiklos pradžios suvokė savos istorijos, kaip įmonės pagrindo akcentavimą. Istorija tapo pagrindine marketingo strategija ir reklamos akcentu, pasitelkiamu reklaminėse kampanijose bei komunikacijoje su vartotojais. Istorijos dėka buvo sukurtas stiprus ryšys tarp vartotojo ir prekės ženklo ir vartotojai iš įprastų klientų tapo advokatais (rėmėjais) skleidžiančiais prekės ženklo žinutę. „TOMS” įmonės veikla, esanti socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės pavyzdys, skatina į įsipareigojimą Žemei bei žmonėms žiūrėti kaip į privalumą, o ne sunkumą. Didėjanti vyriausybės parama tvareiems sprendimams bei socialinę veiklą ar gamtos saugojimo praktikas vykdančioms įmonėms, tik dideja. O taip pat didėja visuomenės sukuriamas spaudimas įmonėms, veikloje remtis klimato neutralumo principais. Įmonės taikoma strategija ir istorijų galios suvokimas, tapo tiesiausiu keliu link sėkmės. Matomas didelis visuomenės pasiekiamumas reklaminių kampanijų metu, vartotojų advokatavimas, ilgalaikiai santykiai, lojalumas ir įsitraukimas į įmonės veiklą. „TOMS” įmonės veiklos pobūdis ir verslo idėja lemia bendrakūros tarp prekės ženklo ir vartotojų. Vartotojai, tikintys „TOMS” idėja, suvokia galimybę įsitraukti į socialiai atsakingą ir saugančią aplinką veiklą, vien dėl sprendimo įsigytį jų produktą. Atsižvelgiant į prekės ženklo „TOMS” atvejį, matomas prekės ženklo, pasirinkusio istoriją paversti įmonės pagrindu komunikacijoje, marketingo strategijoje bei reklaminiuose sprendimuose, sėkmės pavyzdys. Atvejis atskleidžia istorijų pasakojimo galą formuojant prekės įvaizdį, kuriant ilgalaikius, lojalius santykius su vartotojais bei skleidžiant klimato neutralumo idėjas visuomenėje užsiimant tvaria veikla.
3. Remiantis atvejo analizės metu nagrinėtu atveju, matomas sėkmingas istorijų pasakojimo metodo pritaikymas reklamose bei marketingo strategijoje klimato neutralumo ir tvarumo srityse. Prekės ženklas, atrandatis savą istoriją ir ją paverčiantis pagrindine strategija, įgyja stiprų pagrindą rinkoje, išsiskiria iš konkurentų bei sukuria ilgalaikius ir lojalius santykius su vartotojais. Atsitiktiniai vartotojai tampa vartotojais advokatais skleidžiančiais žinią apie prekės ženklą ar idėją savo aplinkoje, o dabartiniu metu ir socialiniuose tinkluose, kurie padidina pasiekiamą asmenų ir sklaidos galimybę. Klimato neutralumo temos, socialinė atsakomybė prieš visuomenę ir aplinkosaugos iniciatyvos – tai privalumas

šiuolaikinėje visuomenėje. Temos, kurias autentiškai akcentuojant veikloje, galimas didesnis vartotojų pasitikėjimas, rėmimas ir išsitraukimas. Įmonės, turinčios platformą skleisti idėjas ir priejimą prie visuomenės, gali pasitelkti šią prieigą didinti tvarumo, ekologijos ir klimato neutralumo priimtinumą. Taip pat sukuriant galimybę visuomenei lengvu bei patogiu keliu prisdėti prie pokyčių. Tačiau būtinas tinkamas istorijos pasakojimo taikymas ir prekės ženklo istorijos pateikimas. Vienas svarbiausių kriterijų prekės ženklui, pristatant savą istoriją yra autentiškumas. Istorija negali būti paremta melagingais scenarijais ar apgavystėmis. Autentiška, tikra ir nuoširdi istorija apie įmonės tikslą bei misiją ir veiklą tampa keliu link vartotojų, tuo tarpu bet koks apsimetinėjimas ar melagystės gali lemti pasitikėjimo sumažėjimą bei pasipriešinimą. Tad kuriant prekės ženklo istoriją ypatingai svarbu autentiškai pateikti ją auditorijai, atskleidžiant tai, kuo tikima, pristatant vertybinių pagrindų, misiją ir kaip tai įgyvendinama praktiškai. Vykdant reklamines kampanijas, paremtas prekės ženklo istorija, ypatinga svarba skiriama tikslinės auditorijos įvardijimui, tinkamų komunikacijos kanalų pasirinkimui ir pačio turinio kokybei.

LITERATŪRA

1. B Lab. (2023). Building the Movement. <https://www.bcorporation.net/en-us/movement>
2. Bartan, M. (2020). The Use of Storytelling Methods by Teachers and Their Effects on Children's Understanding and Attention Span. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 9(1), 2020-2075. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1272217.pdf>
3. Crespo, C.F., Ferreira, A.G. & Cardoso, R.M. (2023). The influence of storytelling on the consumer-brand relationship experience. *J Market Anal*, 11, 41-56 <https://doi.org/10.1057/s41270-021-00149-0>
4. Ebneyamini, S. & Sadeghi Moghadam, M. R. (2018). Toward Developing a Framework for Conducting Case Study Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 160940691881795. Sagepub. <https://doi.org/10.1177/160940691881795>
5. Fauziah, F. N., & Fachira, I. (2021). The Evaluation of Digital Brand Storytelling Implementation in Local Brand. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 344-349. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1030>
6. Fiordelisi, F., Galloppo, G., & Paimanova, V. (2022). Climate change shocks and socially responsible investments. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12477>
7. Groth. (2019). Political Narratives / Narrations of the Political: An Introduction. *Narrative Culture*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.13110/narrcult.6.1.0001>
8. Gupta, Seema. (2022). Brand Storytelling in Digital Media: An Emerging Perspective, 183-188.
9. Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evidence Based Nursing*, 21(1), 7-8. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>
10. Hogle, J. A., & Moberg, D. P. (2013). Success Case Studies Contribute to Evaluation of Complex Research Infrastructure. *Evaluation & the Health Professions*, 37(1), 98–113. <https://doi.org/10.1177/0163278713500140>
11. Iacobucci, D., Da Silva Gabriel, M. L. D., Schneider, M. J., & Hamza, K. M. (2020). Marketing Research on Environmental Sustainability. *Review of Marketing Research*, 261-292. <https://doi.org/10.1108/s1548-643520200000017019>
12. Intergovernmental Panel on Climate Change, (2023). AR6 Synthesis Report. Synthesis Report of The Ipcc Sixth Assessment Report (Ar6). *Climate Change 2023*. https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf
13. Jose Parada, M., & Viladás, H. (2010). Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 166-172. <https://doi.org/10.1108/09534811011031346>
14. Joshi, S., Domb, M., Chanda, B., & Bais, A. (2022). Evaluating the Impact of Storytelling Ads on Consumer Purchase Intention. *Journal of Service Science and Management*, 15, 10-22. <https://doi.org/10.4236/jssm.2022.151002>
15. Kähkönen, A.-K. (2014). Conducting a Case Study in Supply Management. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 31. <https://doi.org/10.31387/oscsm090054>
16. Mainwaring, S. (2018). Purpose at Work: Lessons from TOMS on how to Lead with Purpose. *Forbes*. Retrieved April 25, 2023. <https://www.forbes.com/sites/simonmainwaring/2018/12/13/purpose-at-work-lessons-from-toms-on-how-to-lead-with-purpose/?sh=3ae873f53e81>

17. Mainwaring, S. (2019). *Purpose At Work: How TOMS is Evolving its Brand to Scale its Impact*. *Forbes*. Retrieved April 25, 2023. <https://www.forbes.com/sites/simonmainwaring/2019/06/12/purpose-at-work-how-toms-is-evolving-its-brand-to-scale-its-impact/?sh=5fe269631485>
18. Mycoskie, B. (2013). *Pradėkite kažką svarbaus*. Vilnius: Eugrimas
19. Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) (angl. World Health Organization [WHO]), (2021). Ambient (outdoor) air pollution. [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ambient-\(outdoor\)-air-quality-and-health](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health)
20. Rashid, Y., Rashid, A., Warrach, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study method: a step-by-step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(18), 1-13. Sagepub. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
21. Rodríguez-Illera, J.-L., Barberà-Gregori, E., & Martínez-Fernández, A. (2020). Digital storytelling in the ecology of learning (Relatos digitales personales en la ecología del aprendizaje). *Culture and Education*, 32(2), 390-398. <https://doi.org/10.1080/11356405.2020.1744068>
22. Rogers, C. (2019). How Toms engaged 3.5 million people in one day. Marketing Week. <https://www.marketingweek.com/how-footwear-brand-toms-engaged-3-5-million-people-in-one-day-using-tribe-power/>
23. Roncha, A., & Radclyffe-Thomas, N. (2016). How TOMS' "one day without shoes" campaign brings stakeholders together and co-creates value for the brand using Instagram as a platform. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 300-321. <https://doi.org/10.1108/jfmm-10-2015-0082>
24. Sawhney, M. & Goodman, P. (2021). The Hunger Games: Catching Fire: Using Digital and Social Media for Brand Storytelling. Kellogg School of Management Cases, 1-18. <https://doi.org/10.1108/case.kellogg.2021.000069>
25. Shenk, L., & Gutowski, W. J. (2022). Mind the gaps! Climate scientists should heed lessons in collaborative storytelling from William Shakespeare. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 13(5). <https://doi.org/10.1002/wcc.783>
26. Stubb, C. (2018). Story versus info: Tracking blog readers' online viewing time of sponsored blog posts based on content-specific elements. *Computers in Human Behavior*, 82, 54–62. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.01.001>
27. The Climate Emergency. (2023). UNEP - UN Environment Programme. <https://www.unep.org/climate-emergency>
28. TOMS One Day Without Shoes. (2015). The Shorty Awards. <https://shortyawards.com/8th/toms-one-day-without-shoes-2015#:~:text=Results,pair%20of%20TOMS%20Giving%20Shoes>
29. TOMS One Day Without Shoes. (2015). The Shorty Awards. <https://shortyawards.com/8th/toms-one-day-without-shoes-2015#:~:text=Results,pair%20of%20TOMS%20Giving%20Shoes>
30. Verma, D. A., Kumar, D. R., & Rani, R. (2022). Role of Future Marketing-It's Trends and Challenges. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 8165-8168. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/11229/7247>
31. Zalando Corporate Website. (2021). How TOMS gained 61K Snapchat Swipe Ups with authentic storytelling. <https://corporate.zalando.com/en/how-toms-gained-61k-snapchat-swipe-ups-authentic-storytelling>
32. Zambrano, R. (2018). Digital advertising storytelling: consumer educommunication. *IROCAMM-International Review of Communication and Marketing Mix*, 1, 32–42. <https://doi.org/10.12795/irocamm.2018.11.02>
33. Zatwarnicka-Madura, B. & Nowacki, R. (2018). Storytelling and its Impact on Effectiveness of Advertising. Conference: 8th International Conference on Management "Leadership, Innovativeness and Entrepreneurship in a Sustainable Economy", *Icom 2018*, 694-699. https://www.researchgate.net/publication/329035582_STORYTELLING_AND_ITS_IMPACT_ON_EFFECTIVENESS_OF_ADVERTISING

THE REBIRTH OF TOURISM SERVICES IN CAMEROON

*Fanny Beri Njowir
SMK University of Applied Sciences, Lithuania, Cameroon*

Abstract

The purpose of this article is to investigate the extent to which the rebirth of tourism services has been improved in Cameroon and what barriers were encountered during the process of this improvement. The method of data collection will be based on a qualitative research approach using in-depth interviewing. Twenty participants will be interviewed, and the interviews will be analyzed by using the content analysis method. The findings of this article will be identified into five main categories for discussions. The findings will reveal how the rebirth of tourism services in Cameroon have been greatly improved which has led to an increasing demand for tourism goods and services in the country. This article will further show that there are several barriers like corruption and embezzlement, insecurity and political instability and lack of collaboration between the stakeholders preventing these developments.

Keywords: Tourism, rebirth tourism, improvement, services, stakeholders, Cameroon.

INTRODUCTION

Unarguably, the world is fast becoming increasingly interconnected through globalization and urbanization and not only has it witnessed changes in population size and composition but also a steady rise in the number of people traveling around the world. The travel and tourism have grown exponentially and it fast becoming the world's largest export industry. It has grown from a local activity to an economic giant contributing 6% of the global economy and about 200 million jobs to the world. Due to this increase in the number of tourists visiting destinations worldwide, countries are striving to improve and advance their inbound tourism services which can attract leisure as well as business tourists hence much revenue for their countries. (Expanding Tourism as a Force for Growth - Hospitality and Regional Community Revitalization, n.d.).

According to an analysis by the United Nations World Tourism Organization, the number of international tourists in 2017 was estimated at 1.323 billion, an increase of 6.7% from the previous years and is expected to increase to 1.8 billion in 2030. In his research, Gheorghe (2010) citing UNWTO¹, (1990), stipulated that tourism means the act of traveling to and staying in a place outside one's usual environment for at least one day, not more than one consecutive year, for leisure, business, or other purposes, while inbound tourism refers to "the activities of non-resident visitors within the country of reference" (UNWTO, 2020). The economic, social, and cultural fields in a country are linked with its inbound tourism and at such contributes greatly to the global economic growth as well as enhances the interconnectedness between different cultures (Li, Huo, Shao, Zhao & Huo, 2021).

Tourism has become one of the leading and fastest-growing industries in the global economy, and as a principal industry in the service sector at the global level and a major significant generator of foreign exchange at the national level, it allows the tourists to view and have good memories, the reason why every country is willing to attract lots of tourists to its country through planning, improving and a perfect management of touristic attractions. The "raison d'être" for every tourist choice of travel destination is always due to the different attractions that exist in that particular destination. In the African region, though with constraints, tourism is proving to be one of the most promising sectors in terms of development World Tourism Organization (UNWTO), 2015). Lars Kamer (2021) in his observation states that 2019 saw an increase of five percent of inbound visitors to Africa as compared to the previous years. In 2020 a negative growth of 73 percent was recorded as a result of the COVID-19 pandemic. However, 2021 saw significant growth and is estimated to attend a growth of 21.2 by 2023.

¹ UNWTO The United Nations agency responsible for the promotion of sustainable and universally accessible tourism

Cameroon like most countries around the world is a land of tourist attractions with many factors and trends to promote tourism in this country such as seaside tourism, ecotourism, safari tourism, mountain tourism, sports tourism, and cultural heritage that make it a captivating destination hence the reason why it has been termed ‘an Africa in miniature’ (The Ministry of Tourism and Leisure’s Cameroon 2014) and officially recognized as a tourist destination in 2010. Due to its ecological and geographical variety which is complemented by a mixture of people and culture, visitors can understand much of Africa’s social tapestry when they pay a visit to Cameroon. The country is full of melting and contrasting views, which provide tourists with a unique spectacle. Although tourism is seen as fast evolving around the world, sub-Saharan African countries are still struggling to promote and develop the tourism industry as is the case in Cameroon. Before the outbreak of the pandemic in the early 2020, tourism travel in Cameroon was fluctuating but substantially in recent years, it tended to increase. Through the 2001-2020 periods it was estimated at 437 million US dollars. Cameroon like most developing countries strives to improve and promote its tourism industry to fit the competitive global tourism market. Evidence proves that the government of Cameroon is putting in a lot of effort to improve and promote its country’s tourism in different ways. These efforts attracted many researchers to investigate to what extent Cameroon tourism services have been improved as well as what has hindered such improvement which has now led to the Rebirth of Tourism of Cameroon.

RESEARCH METHODOLOGY

For this article, the author made use of qualitative research precisely qualitative in-depth interview, guided by the objectives and research questions, was used in this article. According to Denzin and Lincoln (1994), this method type is “multi-method in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that it will enable one to gather information using personal observation, knowledge, experiences, and photos about the country. Moreover, the use of qualitative research during the article will enable the author to gain an insight into people’s attitudes, behaviour, values, systems, concerns, motivations, aspirations, culture, and lifestyles. After considering some alternatives, decided a face to face and over the phone semi-structured open-minded interviews will be suited for collecting data from key tourism industry stakeholders (officials of the Ministry of Tourism and other related ministries, private tour operators, community-based organizations dealing with tourism and travel agents) on their views, attitudes, and appraisal of the state of tourism in Cameroon, while observation will be used to record contextual information from the fieldwork sites visited.

The interview questions were the same for every participant, but probing questions asked for more information and notes taken down especially when participants make strong positive or negative statements about a particular question. The method will give each participant the feeling of a normal conversation and as well will enable participants to give a detailed account of their experiences so far in improving tourism services and the challenges that are being faced. The face-to-face interviews will probably be conducted in the offices of the participants to make them feel comfortable and free to talk while the over-the-phone interviews were done at the convenience of the participant.

A total of twenty interviews were conducted which each lasting between forty-five to an hour (45-1hr) per participant. With the consent of the participants, all interviews will be recorded with a phone to make transcription and interpretation easier. The interview guide consisted of items divided into sections. Before the start of each interview, respondents were appreciated for their voluntary participation and reminded about the purpose of the research and that information obtained was strictly for academic purposes. They were also assured that the data collected will be handled with confidentiality and their honest responses and participation were greatly appreciated.

The lack of up-to-date secondary data resources and the interviewing strategy adopted meant that the researcher was able to elicit as much information as possible from the respondents about the topic of research and some results were generated after analysis of the interviews.

The interviews were conducted in the language in which the respondent felt comfortable with that is French or English which are the two official languages of Cameroon. The interviews were later transcribed in a detailed manner and when doubting, contacts the participant for further clarifications and better understanding and loss of vital information.

CONCEPTUAL FRAMEWORK

The conceptual Framework in this article was to understand the concepts of tourism. To analyse and assess national and international tendencies of tourism and hotel business. To know the management and planning of services and products of tourism, leisure, and accommodation. To analyse and compare the demand of tourism destinations, resources, and products. To select the tactics for service provision and management. To evaluate the environment and promptly react to tourism product and service demand changes. To reliably plan the use of resources while administering tourism and hospitality products. To know what types of service or service groups are provided by tourism or accommodation companies and what decides their service packages. It is divided into relevant sections of the study.

Tourism

To build the foundation of this research article as well as construct a general understanding of what tourism is, the researcher looked at some definitions by the World Tourism Organisation and some researchers. According to the World Tourism Organization, “Tourism is a social, cultural and economic phenomenon, which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes” (UNWTO). Tourism can be defined as the temporal movement of individuals away from their usual environment to a destination where they undertake activities during their stay in facilities developed to provide them with maximum satisfaction. This could be for personal, business, or professional purposes. In an article by Fofang, Tourism is defined as,

“a collection of activities, services, and industries that deals with travel experience such as transportation, accommodation, eating and drinking, hotels, retail shops, and entertainment businesses, and extra hospitality services offered to persons traveling away from home, the science, art, and business of fascinating visitors, transporting them, housing and kindly catering to their desires” (2014).

The author goes further to posit that, it is a short-term movement of people for all purposes to a destination out of their place of living or working. It is therefore the movement of people from one place to another. According to the World Tourism Organization tourism (2019), tourism is defined as “the set of activities of a person traveling to a place outside his or her usual environment for at least one night but less than a year and whose main purpose of travel is other than the exercise of an activity remunerated from within the place visited”. From this analysis the World Tourism Organisation maintains that travels done within the same place of residence of the tourist are not included in the phrase “usual environment” and also taking a trip to a destination for temporal work is not part of the phrase “exercise of an activity remunerated from the place visited” The world Tourism Organisation divides Tourism into the following categories:

- **Inbound Tourism** Being the researcher’s main focus of study, it is Visits to a country by non-residents.
- **Outbound Tourism:** residents of a country visiting destinations in other countries.
- **Domestic Tourism:** residents of a country visiting destinations in their own country.
- **Internal Tourism:** the combination of domestic tourism and inbound tourism.

- **National Tourism:** the combination of domestic and outbound tourism.
- **International Tourism:** the combination of inbound and outbound tourism.

Inbound Tourism

For any studies related to inbound tourism, a clear and relevant definition of inbound tourism is required. According to the Inbound Tourism Guide, inbound tourism is that sector of tourism that involves the distribution and sale of tourism products to the international market (*ibid*). A few researchers succeeded in putting down a couple of descriptions as to what Inbound Tourism was all about. According to V. Yu Voskresensky (2012) Inbound Tourism is the movement of persons who reside for good in a particular country but travel with different aims to other countries. Affirming, Sari (2019), compare inbound tourism to incoming tourism as travelers have to travel to other countries from their own that is non-resident traveling to a given country. Another research by B. J. Dabrowska (2011) revealed strong correlations as he defines inbound tourism as a category of tourism that covers those people who travel and are in another country outside their permanent place of residence. When a country attracts a lot of tourists it's a big advantage to the country. As stated by the World Tourism Organisation it involves visitors traveling to a place outside their usual environment for not less than 24 hours and not more than a year either for leisure, business, or not permanent work (<http://www.oicstatcom.org>, 2018). A. Saffery, M. Morgan, and O. Tulga (2007) point out that inbound tourism in a country is out to understand foreign markets, developing products and services that can attract tourists from all around the world to their destination as well as the travel motivations and preferences of target markets outside their own country. In a similar study, E. V. Vavilova (2011) identifies inbound tourism as the pursuit of tourism enterprises in charge of providing tourism products and services to permanent residents of another country.

THEORETICAL FRAMEWORK

The theoretical framework in this article is theories from secondary sources through reading articles, journals, and private and public official reports/documents about the study. It is divided into relevant sections of the study.

Destination competitiveness

Dwyer and Kim (2003), in their research, emphasized that for any tourism destination to have a superior competitive advantage over alternative destinations it must offer an appealing and quality experience to its tourists visiting that destination. This competitiveness with economic growth becomes successful when it involves social, political, and institutional transformation as well as value creation for stakeholders. To be competitive the destination needs to provide products and services for which customers are willing to pay and nations to improve the real income of the community around social, cultural, and economic variables affecting the performance of the nation in international markets (Crouch & Ritchie, 1999). Such a tourist destination needs to be dynamic and competitive when it comes to adapting to its customer's desires or needs, customers' satisfaction, fulfilment, and security are always the frontline objectives of the tourism business (Go2HR, 2010).

Competitive advantage theory

Regarding studies related to competitive advantage, most researchers mainly discuss the from two viewpoints; the exogenous theory of competitive advantage which stipulates that economic growth arises due to the influences from outside the country, and the endogenous theory of competitive advantage which states that internal forces are responsible for economic growth. Expatiating on this competitive advantage theory Michael Porters suggested that states

and businesses should pursue policies that create high-quality goods to sell at high prices in the market.

A country should have and follow the four basic determinants of productivity growth such as production factors, demand conditions, related and supporting industries, and enterprise strategy, structure, and competition. Porter believes that among the several industries in a country, those industries that are most likely to win in international competition are those industries in which the four determinants are appreciative since the four factors are an important source of competitiveness. These factors influence and strengthen each other, and together constitute a dynamic competitive environment that encourages innovation, and thus constitutes a country's source of international competitiveness.

Tourism location theory

Classical location theories include Duneng's agricultural location theory, Weber's industrial location theory, Christelle's central place theory, and Liao Shi's market location theory. According to the location theory, when choosing a location, you should consider the climate, landform, hydrology, soil, biology, and other natural factors that affect location activities, as well as the quality and quantity of market, transportation, labor force, and policies according to specific economic activities and specific locations. And other social and economic factors, so that location activities can make full and reasonable use of various local resources, thereby reducing production and operating costs and obtaining more economic benefits. Tourism location theory starts from the balance of supply and demand in the tourism market, through the analysis and evaluation of actual tourism location factors, considering the relationship between the tourism market's supply and demand, choosing a reasonable layout type, and implementing effective layout measures, so that the tourism industry the economic, social and environmental benefits are optimized. Location theory is mainly used in regional tourism research to determine the organizational and planning levels of tourism space formulate tourism development strategies, seek tourism location advantages, radiation and agglomeration effects, tourism route design, and location selection.

Tourism Product and services in Cameroon

The resources, tourism experiences as well as the time the tourists decide to travel and when he returns home are termed as a tourism product. In Cameroon, the tourism assets are wildlife for safari tourism, mountains, sun, sea, lakes, rivers, forests, and valleys for nature, scenic, and adventure tourism. Cultural assets are in the form of monuments, old cities, a living heritage expressed in unique local customs and songs, dances, art and handicrafts, and museums that reflect the local cultural heritage or an extensive global legacy. Cameroon as a destination has tourism products hotels, restaurants, transport, and tour services that provide city tours. Over the years Cameroon has made sure it offers its tourists the best tourism product and services which has contributed greatly to the growth of its travel and tourism industry (Kimbu, 2011). For a tourism product to be attractive and competitive it must be valuable and accessible as well as being managed and well conserved. This in effect means that tourists visiting the remote area in a destination country should be able to have access to basic assets such as banking, medical services, physical security, and telecommunication (Seaton & Bennett, 2004). The tourist's experience at the destination goes beyond the range of tourism service providers. Tourists can interact with the local population and number of officials and their overall memory of their tourist's experience are affected to a greater or lesser degree by the attitudes and conducts of these officials.

ICT in tourism

Exploring the dynamics of E-tourism in developing and underdeveloped countries, J. Tchamy, J. Ateba, B., C., M. Koubikat & I., T. Tchamy (2020) using Cameroon as a case study, pointed out the positive impact information communication technology (ICT) has on the travel and tourism industry. For them, the developing countries had a greater effect using this method of e-tourism as compared to underdeveloped countries that still faced challenges as this was a new phenomenon to them. They went further to posit that “ICTs allow an organization to make the best possible use of all these sources. It will allow the organization to make timely decisions by taking advantage of the advantages available through technological advance” (Tchamy, Ateba, Koubikat & Tchamy, 2020). Identifying the issues and challenges of the Tourism business in Africa, Fofang (n.d) using Cameroon as a case study, describes what role tourism plays in the economic development of Cameroon. According to him, a country needs to develop its planning and promotion policies and an effective marketing scheme and create strategic tourism structures that can encourage profitability as well as attract economic revenue to the country. A country’s economic growth could be enhanced with the development of its tourism industry.

Factors promoting tourism in Cameroon

Cameroon has many factors and trends to promote tourism in Cameroon such as seaside tourism, ecotourism, safari tourism, mountain tourism, sports tourism, and cultural heritage that make it a captivating destination. In seaside tourism, Cameroon has what it takes to attract lovers of the sea and the beach. The country is blessed with a conductive terrain and natural sandy beaches. Limbe and Kribi are the two main poles of tourist attraction. When it comes to ecotourism Cameroon has a variety of ecosystems which gives her prospects of improving her ecotourism. The presence of mangrove swamps; multifaceted forests; mountains; crater lakes and wonderful waterfalls is enough evidence that ecotourism can be enjoyed in Cameroon. Cameroon's cultural potential is seen in its ethnic diversity. Cameroon has over 250 different ethnic groups. This cultural variety is illustrated in the lifestyle, folklore, dressing, and handicraft.

Data collection and source

Data for this article were collected from primary and secondary data. Primary data was from first-hand interviews carried out with respondents in the tourism fields in Cameroon while Secondary data, on the other hand, came from already existing online scholarly sources like academic journal articles, published dissertations from some research institutions, and books from past researchers also exploited, relevant studies and documentation related to tourism. Also, the websites of some organizations like the World tourism Organisation and the Ministry of tourism in Cameroon were necessary for this study. Also, to get a clear understanding of the tourism situation in Cameroon the researcher visited some ministries as well as some tourists' destinations in the country, all in effect to gain an appreciable understanding of the subject area considering its importance to the study.

RESEARCH METHODOLOGY

The nature of this research is explorative, and the design is a case study. This method often narrows down a very broad field of research into one or a few easily researchable examples. This best explains the rationale behind the authors choice of design, as it enabled me to explore

and capture the personal reflections and expressions of officials of the Ministry of Tourism and other related ministries, private tour operators, community-based organizations dealing with tourism, and community representatives their views about tourism in Cameroon and how it could be improved to the advantage of the country.

Sample size and procedure

The total sample for this article was 20 respondents who were representatives from the ministries; travel and tour agencies; representatives from NGOs and communities. The small size of the sample is because, though more than 20 informed consent letters were sent out to the various offices and officials only a few responded positively. Nonetheless, those participants who volunteered to take part in the study still provided tangible information to communicate their views about the improvement of tourism in Cameroon and the challenges that come with it. The article employed the convenience sampling technique. Participants for the article consisted of both gender and were selected based on availability and willingness to take part. The criteria to be part of the study stipulated that a participant must be a member or representative of the sectors mentioned above.

Research method and tools

Due to the nature of the problem area, the qualitative research method, particularly the interviewing qualitative method was adopted in this article.

Qualitative in-depth interview

For this article, the author made use of qualitative research precisely qualitative in-depth interview, guided by the objectives and research questions, was used for this article. According to Denzin and Lincoln (1994), this method type is “multi-method in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that it enables the author to gather information using personal observation, knowledge, experiences, and photos about the country. Moreover, the use of qualitative research during the study will enable the author to gain an insight into people’s attitudes, behaviour, values, systems, concerns, motivations, aspirations, culture, and lifestyles. After considering some alternatives, the researcher decided a face to face and over the phone semi-structured open-minded interviews will be suited for collecting data from key tourism industry stakeholders (officials of the Ministry of Tourism and other related ministries, private tour operators, community-based organizations dealing with tourism and travel agents) on their views, attitudes, and appraisal of the state of tourism in Cameroon, while observation was used to record contextual information from the fieldwork sites visited.

The interview questions were the same for every participant, but probing questions asked for more information and notes taken down especially when participants made strong positive or negative statements about a particular question. This method gave participants the feeling of a normal conversation and it enabled participants to give a detailed account of their experiences so far in improving tourism services and the challenges that are being faced. The face-to-face interviews were conducted in the offices of the participants to make them feel comfortable and free to talk while the over-the-phone interviews were done at the convenience of the participant.

A total of twenty interviews were conducted which each lasting between forty-five to an hour (45-1hr) per participant. With the consent of the participants, all interviews were recorded with a phone to make transcription and interpretation easier. The interview guide consisted of items divided into sections. Before the start of each interview, respondents were appreciated

the respondent's voluntary participation and reminded about the purpose of the research and that information obtained was strictly for academic purposes. They were also assured that the data collected will be handled with confidentiality and will be greatly appreciate their honest responses and participation.

The lack of up-to-date secondary data sources and the interviewing strategy adopted meant that the researcher was able to elicit as much information as possible from the respondents about the topic of research, and some results were generated after analysis of the interviews.

Transcription process

The interviews were conducted in the language in which the respondent felt comfortable with that is French or English which are the two official languages of Cameroon. During the transcription, the researcher employed the verbatim transcription format, which involved a detailed transcription including the emotional expressions, laughter, pauses, and repeated words etc. The interviews were later transcribed in a detailed manner and were contacted for further clarifications and better understanding and loss of vital information.

Data analysis

Data in this article will be analysed using thematic content analysis. It is a process of summarizing and reporting written data more understandably. Logical interpretation and conclusion will be followed in breaking the research into themes. Content analysis is seen as a suitable method of making meaning out of the text, especially unstructured information. This analysis was to illustrate data to reflect the participants' experiences (Marshall, & Rossman, 2006). The interviews were recorded in audio and non-verbal language was noted in a diary. After the interviews were listened to several times and transcribed in Microsoft Word and after that, the text was categorized. Categorization is a process of identifying different segments of data that describe related phenomena and labelling them using broad category names and themes (Lodico, Spaulding, & Voegtle, 2006). According to this definition, five categories that will be analyzed.

Limitations of the study

The researcher encountered a few limitations with the study due to the busy schedule and limited time of some participants. The researcher believed that due to this constraint most of the responses were superficial and not detailed. Also, this affected the number of volunteers to partake in the article reason why it was limited to twenty participants.

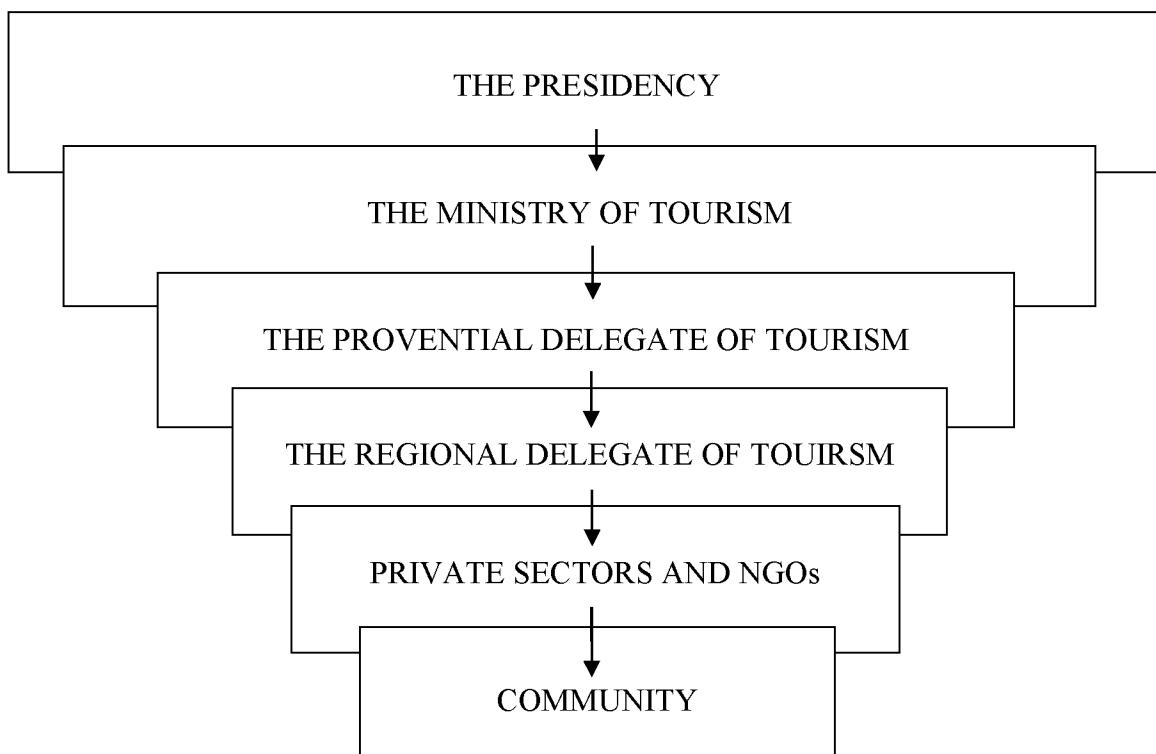
Ethical consideration

The researcher contacted the various ministries and organisations about conducting such a study for academic purpose. The researcher explained the goal of the study and its objectives and share out a contact for voluntary participants to contact in case they would like to participate in the article. Participants were free to choose secured environments that they felt comfortable for the interview which was usually their offices and to terminate the interview in case they lost interest even when it was already conducted. Assurance of confidentiality is very important as it builds confidence and trustworthiness between the participant providing the information and the researcher. They were assured that their responses would be kept anonymous to secure their privacy. Credibility refers to the confidence in the honesty of the respondents. This study is to be replicated by logically following the process and procedures that the researcher has used in

the study. To keep the respondents' information confidential, data collected was stored in a secured folder and was deleted and destroyed after the research report was completed. Permission was granted from all participants that in case findings were to be published, there was to be no identification of them as sources.

TOURISM STRUCTURE IN CAMEROON

Tourism Structure



As demonstrated in the diagram, Cameroon like most African countries has since operated a highly centralized tourism system. Most of the decisions come from the presidency with little or no involvement of stakeholders which poses challenges as there should be involvement of stakeholders and the communities since ideas, knowledge, skills, and abilities can be derived from multiple sources. Communities should be involved on time, communicated, and as well listen to because these plans or projects are executed in the interest of the community.

To what extent have tourism services been improved in Cameroon?

The findings of this article revealed that although the effects of the Covid-19 global pandemic were still felt in the country, tourism in Cameroon was advancing gradually, however it was still plagued by a handful of challenges. So much improvement in regard to tourism services has been done to attract tourists and slowly Cameroon is paving its way as a competitive destination which correlates with the Global competitive theory in this article. The government of Cameroon seeing the benefits of tourism, now attaches a lot of importance to the travel and tourism industry which agrees with the views of Kimbu (2010). Kimbu added that the governments together with stakeholders in the tourism field have employed specialists to work in destination marketing and branding of tourism in Cameroon. Both at the national and regional levels, the government through its tourism-related ministries implemented measures and strategies for proper service delivery (Faché, 2000). It makes sure tourism is not just to be an avenue of socio-economic development but a sector that will help reduce Cameroon's decades of over-dependence on the already declining revenue provided by oil. The

study highlighted that Cameroon is one destination where tourism plays a highly visible and very important role as a segment of the overall tourism area development process. Being all of Africa in one Cameroon attracts more tourist more than any other West African country. From the analysis, it was observed that major improvements were carried out in service infrastructure, health, education (human resource) technology, and marketing which improve the product and service quality as stipulated by Vujko & Gajic (2014). Although there were improvements in service sectors like the transport infrastructure, accommodation infrastructure, and the communication technology a lot still must be done when it came to following up and proper management of these services as local attractions, accessibility, and facilities are some of the factors that generate tourist flow to a particular location. The provisions of these advanced services confirm the view that in order to attract and satisfy more tourist arrivals, the host government needed to invest in continuous improvements of tourism services Ranasinghe and Li (2017).

Improvement in the various services sectors

All respondents interviewed believed that the African Cup of Nations was a plus to the already existing changes that were carried out in the tourism industry in Cameroon to attract more tourists. According to them, some of the actions ongoing and envisaged for the improvement of these inbound tourism services were rehabilitation and renovation of hotels and transport infrastructures, improve health services, marketing of destinations on traditional and online media, and other activities to project a positive image of Cameroon as a tourism destination. They all mentioned the latest reforms in tourism visions and strategies. One of such mentioned was the tourism vision for the year 2020 formulated by the government to support the future of the tourism industry in Cameroon. This strategy proposes six visions: Protecting the environment, developing employees, those who provide direct services to visitors for example like face-to-face contacts like tour companies and travel agencies, providing customers with mainstream sustainable products, ensuring destinations benefits from tourism, innovating to create sustainable transport and resorts, developing a business which is environmentally, socially, and financially. They were all the views that the government has introduced numerous initiatives to promote its country's travel products both at the national and the international level. This was confirmed by R12 and R14 saying the government has on its part signed partnership deals with tour operators around the world to foster its tourism image among its potential tourists across the globe especially in Europe, Asia, and the American continent. According to R12:

"We were lucky to be given the chance to host Africa's biggest football competition in Africa "The African Nations Cup". This gave us the challenge to set everything in place before this occasion which was bringing in lots of foreigners to our country".

"From transport, accommodation in short all tourism sectors that provided services for the tourists had to undertake some improvements and innovations to attain international standards" R5(Male.)

Adding to her opinion R14 (Male) mention that:

"Cameroon has several attractive sites such as national parks and nature reserves with a wide variety of wildlife, and this has helped to contribute to the growth of tourism in the country. Furthermore, since the AFCON² competition, Cameroon's tourism potential has been given huge exposure to the world, which has greatly increased the popularity of the nation as a tourism destination".

² AFCON International mens association football competition in Africa.

Benefits from tourism improvement

With regards to the improvement, respondents acknowledged the fact that improving its tourism services was beneficial to Cameroon. Inbound tourism brings both benefits and costs to a destination country. For Cameroon, inbound tour neturinė žala ism plays an important role in enhancing its soft power and international influence. This was confirmed by R15 and R7 stating that developing its inbound tourism services has led to an increase in revenue of the Cameroon economy, and the creation of thousands of jobs for the Cameroon locals especially those in which the service improvement and innovations, also it has helped to develop the infrastructures of Cameroon and planted a sense of cultural exchange between foreigners and citizens.

Adding to her opinion R15 (Male) mentioned that:

“<...> Recently a lot of improvements have been carried out that have greatly increased the influx of tourists into the country. Irrespective of the reason for a visit once a visitor experiences the beauty of the country, they are likely to return. This too has increased the number of jobs as well an opportunity for growth for the public and private sectors <...>”.

Adding to his opinion R7 (Female) mention that,

“<...> A lot has changed with regards to tourism in Cameroon. Nowadays we receive triple the number that we had years back except for the period of the pandemic when things began to slow down <...>”.

Challenges in improving tourism services

All respondents insisted on the fact that the tourism industry in Cameroon though advancing as compared to what it was before is still facing a lot of challenges that need to be addressed for it to fully assume a fully favourable destination spot on the international scene. On the part of the respondents of the public sector, the most reoccurring challenge stated by most of them was the fact that most decisions about this service industry were taken by the government and they just had to follow which most at times delays or derails the plans put in plans for the advancement of projects in this prestigious industry. According to respondents the tourism structure in Cameroon was centralized and this makes it difficult for the ministry to execute and implement its own decisions as the government also always interferes in their decision making.

Respondents from the private sector on their part stood insisted that most times they are never part of decision making and lack funds to carry out their projects meant for the improvement of tourism in the country.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

1. The main purpose of the article was to investigate the extent to which tourism services have been improved in Cameroon and the barriers to improving these services. The results of the article revealed many interesting findings which confirmed that a well-structured tourism sector in a country would go a long way to guarantee hope for the future generation as it creates jobs, attracts local and foreign direct investments, and advances the country's development as well as increase growth in the economy. The article indicated that various measures have been undertaken in the last couple of years to improve the image of Cameroon as a tourist destination. The government of Cameroon has sort to promote the tourism industry on both national and international levels. From good marketing and strategy reforms to high-quality infrastructures, improved health services, and efficient information technology, Cameroon has made sure it offers its tourists the best tourism product and services as tourist experiences are based on, travel, accommodation, facilities, and authenticity associated with product quality all these distinguishes one tourist destination from the other (Fofang n.d). However, several barriers to the development of

rebirth of tourism services could be noticed like political instability, lack of collaboration amongst stakeholders in the public and private sector, and corruption. The findings of the article showed that Cameroon is a popular tourist destination. Its array of natural beauty, as well as its traditional and cultural inheritance, will play an important role in Cameroon's future if the tourism industry is systematically maintained and well supported. Thus, the researcher proposes the following recommendations:

2. The tourism sector in Cameroon has a great mission and vision to improve the sector and gradually makes it a world-class tourist destination. To achieve this, the government sectors should focus on its objectives and avoid any form of bribery and corruption at all angles. It needs to set up a structure to prevent and eradicate any form of corruption or embezzlement that way the funds allocated for tourism projects will be properly put to use. The government sector has put in place some measures to curb this issue. In addition, there is a need for collaboration between the public and the private sector as well as all the stakeholders involved in tourism development should be encouraged to bring lasting peace as this will encourage visitors to come to the tourism destination areas.
3. Lastly, the government sectors need to do everything possible to solve the political crisis in the English regions of the country that also carry attractive touristic sites and make the area stable that way it can attract more international travellers as well as domestic visitors to its touristic attractions. It is the right of a tourist destination to keep its visitors safe.

LITERATURE

1. Christie, I., Christie, I. T., Fernandes, E., Messerli, H., & Twining-Ward, L. (2014). *Tourism in Africa: Harnessing tourism for growth and improved livelihoods*. World Bank Publications.
2. Cameroon - International Tourism, Number of Arrivals - 2022 Data 2023 Forecast 2004-2018 Historical, n.d.
3. Cameroon | Tourism Statistics | CEIC}, n.d.) Cameroon-report, (2018).
4. Cultural & Economic Literacies and Strategic Development of Tourism Marketing (Case Study: Incoming Tourists to Kashan, Iran). *Journal of Marketing and Consumer Research*, 17, 20-31.
5. W. Faché. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10 (6), 356 – 366. DOI:10.1108/09604520010351185
6. Frida-Tolonen, F. (2014). *Promotion and development of tourism in Cameroon*. Laurea University of Applied Sciences.
7. Go2HR (2010). What is tourism? <https://www.go2hr.ca/getting-know-bcs-tourismindustry/what-is-tourism>.
8. Immanuel, J. (2019). Lack of basic services in the tourism industry: A study of stakeholders' perspectives in Bamenda, Cameroons. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1337743/FULLTEXT01.pdf>
9. Yamaka, W., Zhang, X., & Maneejuk, P. (2021). Analyzing the Influence of Transportations on Chinese Inbound Tourism: Markov Switching Penalized Regression Approaches. *Mathematics*, 9(5), 515.
10. Yunji, R. N. (2014). An examination of policy and planning processes towards developing a comprehensive plan applying rational tourism models: The case of Cameroon (Doctoral dissertation). Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ).
11. Kimbu, A. N. (2011). The challenges of marketing tourism destinations in the Central African subregion: The Cameroon example. *International Journal of Tourism Research*, 13(4), 324-336.
12. Kimbu, A. N. (2012). Attainment of MDGs through tourism in Central African sub-region: Implications for local eco-nomic development in Cameroon. *PASOS*, 10(2), 3-16.
13. Kimengsi, J. N., & Lum, A. E. (2018). An Analysis of the Potential Development Implications of Cultural Tourism in North West Cameroon. *Can. J. Trop. Geogr*, 5, 1-9.
14. Longley, R. (2020). A brief history of Cameroon. *A Brief History of Cameroon*, Africa.
15. Michael Porter's theory. <https://courses.lumenlearning.com/suny-internationalbusiness/chapter/reading-competitive-advantage>
16. Makua, A., & Ahedo, R. (2016). Improving Sustainable Tourism in XXIst Century. *Improving Sustainable Tourism in XXIst Century*, 1-120.
17. Ngota, E. (2018). Development of Tourism in Cameroon. <https://cameroonreport.com/economie/development-of-tourism-in-cameroon/>
18. Salmani, B., Panahi, H., Razzaghi, S. (2014). Assessing the dynamic economic impact of tourism for OIC members. *World Applied Sciences Journal*, 32(6), 1098-1105.

19. Takor, R. (2021). Tourism in Cameroon: Impacts of Tourism in Cameroon. Centria University of Applied Sciences.
20. Tang, C. F. (2014). Assessing the tourism-led growth hypothesis and the demand for tourism in Malaysia/Tang Chor Foon (Doctoral dissertation). University of Malaya.
21. Tchamby, J., Ateba, J., Koubikat, B. C. M., & Tchamby, I. T. (2020). E-tourism in developing and underdeveloped countries: Case of Cameroon. *Frontiers in Management and Business*, 1(1), 7-15.
22. Tourism in Cameroon (2020). <https://www.worlddata.info/africa/cameroon/tourism.php>
23. Tichaawa, T. M. (2017). Business tourism in Africa: The case of Cameroon. *Tourism Review International*, 21(2), 181-192.
24. Ukabuili, E. N., Nwokorie, E. C., & Ezeibe, N. (2018). Empirical investigation of Problems of Inbound Tourism in South-Eastern Nigeria: Catalyst for Regional Development. *HATMAN Journal of Hospitality & Tourism*, 8(1), 29-35.
25. United Nations World Tourism Organization. (2017). UNWTO Tourism Highlights. UNWTO, Madrid, doi: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
26. UNWTO (2012). UNWTO Tourism Highlights. UNWTO, Madrid, doi: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
27. UNWTO (2019). UNWTO Tourism Definitions, UNWTO, Madrid, doi: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
28. Vukko, A. & Tamara Gajic, T. (2014). Opportunities for tourism development and cooperation in the region by improving the quality of tourism services – the ‘Danube Cycle Route’ case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 847-860. [http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2012-edition \(thoughtco.com\)](http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2012-edition (thoughtco.com)). doi: 10.1080/1331677X.2014.975517.

**STUDENTŲ PERSONALIZUOTO MOKYMO IR REFLEKTYVIOS LYDERYSTĖS
UGDYMO AUKŠTOJOJE MOKYKLOJE SVARBA**
**THE IMPORTANCE OF PERSONALIZED STUDENT LEARNING AND REFLECTIVE
LEADERSHIP EDUCATION IN HIGH SCHOOL**

Jurgita Virbale

Simas Banys

SMK University of Applied Sciences, Lithuania

Annotation

The article analyzes the importance of personalized learning and reflective leadership in higher education. Personalized learning emphasizes that learning must be based on the strengths, needs and interests of each learner. Personalized learning, increasingly used in higher education, teaches students to take control of their own learning by choosing appropriate learning tools and strategies. Student leadership development is also part of the competence of higher education institutions. Having taught students to personalize their learning, to reflect on their acquired knowledge and skills, we create conditions for them to acquire the qualities necessary for a future leader, using conscious awareness.

Key words: learning, personalized learning, reflective leadership, leadership.

Anotacija

Straipsnyje analizuojama personalizuoto mokymosi ir reflektivios lyderystės svarba aukštojoje mokykloje. Personalizuotas mokymasis akcentuoja, jog mokymasis turi būti grindžiamas kiekvieno studento stipriosiomis savybėmis, poreikiais ir interesais. Vis dažniau aukštose mokyklose naudojamas personalizuotas mokymasis moko studentus valdyti savo mokymąsi, pasirenkant tinkamus mokymosi įrankius ir strategijas. Studentų lyderystės ugdomas taip pat yra aukščiau mokyklų kompetencijos dalis. Išmokę studentus personalizuoti savo mokymąsi, reflektuoti savo igitas žinias ir įgūdžius, sudarome sąlygas, jam naudojant sąmoningą suvokimą, igitį būsimam lyderiu reikalingą savybių.

Raktiniai žodžiai: mokymasis, personalizuotas mokymasis, lyderystė, reflektivus lyderystė.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Dvidešimtajame amžiuje vyraujantis požiūris į švietimą buvo skirtas padėti studentams igitį žinias ir praktinius įgūdžius, kuriuos vėliau būtų galima panaudoti tinkamose situacijose. Šis požiūris į švietimą gerai veikė lėtai kintančiame pasaulyje, kuriame pasirinktas vienas karjeros keliai paprastai tėsesi visą gyvenimą. Tačiau dvidešimt pirmas amžius yra visai kitoks. Pasaulis vystosi vis didesniu tempu (Chatti, Agustiawan, Jarke, Specht, 2010). Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse ieškoma inovatyviausios patirties švietime, nes kokybiškas studentų parengimas lemia šalies sėkmę ir konkurencingumą (Kvieskiene, Kvieska, 2018). Personalizuotas mokymasis tapo svarbia ir galinga paradigma, tenkinanti įvairius poreikius, stilius, pageidavimus ir mokymosi būdus (Di Zoua, 2020).

Mokymosi procesas turėtų tapti ugdymusi ir tai yra maksimaliai personalizuota, grįsta konkrečių problemų sprendimu (Kvieskiene, Kvieska (2018) cituojant Celiešienę (2017), arba fenomeno tyrimu (Kvieskiene, Kvieska (2018) cituojant Kyllonen (2017), holistine prieiga, kai studentai, užuot mokęsi atskirų dalykų, kartu sprendžia sudėtingas realiame gyvenime pasitaikančias problemas.

Personalizuotas mokymas(is) orientuoja visą švietimo sistemą į studentą ir jo vaidmens pokyčius pereinant nuo „vartotojo“ prie bendradarbiaujančio partnerio ir kuria unikalų mokymosi kelią. Personalizuotas mokymasis studentą įtraukia į giluminio mokymosi procesą, leidžia igitį mokymosi patirties, užtikrina geresnius mokymosi rezultatus. Pereinant prie personalizuoto mokymosi paradigmos aukštajame moksle, akcentuojama studento patirčių plėtra ir žymiai aukštesni lūkesčiai, susiję su studentu (Leadbeater, 2008; Bates, 2014).

Nors mokymasis yra svarbus, pirmiausia svarbu tapti geru studentu, gebeti veikti pagal situaciją ir modifikuoti strategijas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Strickeris ir kt. (2018) nustatė, kad

mokymasis ir reflektivų lyderystė yra tarpusavyje susiję. Egleston, Castelli, Marx (2018) teigia, jog reflektivioji lyderystė būtent išsvystė iš mokymosi ir pozityviosios organizacijos psichologijos raidos kaip specifinių lyderystės praktikų, skatinančių ir palengvinančių reflektivą mokymąsi, visuma. Atlirkti tyrimai rodo, kad reflektivų lyderystė skatina ir palengvina mokymąsi, didina organizacijos veiklą. Reflektivų lyderystė sukuria teigiamą darbo aplinką ir organizacines ypatybes, kurios skatina mokymąsi apmąstant, dalijantis ir mokantis iš praeities patirties, siekiant maksimaliai padidinti psichologinių išteklių indėlį į organizacijos veiklą. Rubens, Schoenfeld, Schaffer, Leah (2018) nurodo, kad lyderystė prasideda nuo savęs suvokimo, o tai reiškia, kad lyderiai turi sugebėti suprasti savo stipriasių ir silpnasių puses. Reflektivus požiūris gali būti naudingas būsimiems lyderiams, siekiant suprasti savo veiksmus ir keistis pagal situacijas. Tam reikia kurti reflektivias veiklas, lavinti bendravimo bei tarpasmeninius įgūdžius jau aukštojoje mokykloje, kurie padėtų studentams ateityjeapti gerais lyderiais darbo rinkoje.

Tyrimo tikslas. Išryškinti studentų personalizuoto mokymosi ir reflektivios lyderystės ugdymo aukštojoje mokykloje svarbą.

Tyrimo metodologija. Moksliinių straipsnių paieška vykdyta trijuose internetinėse moksliinių duomenų bazėse (*EBSCOhost*, *Taylor & Francis*, *Emerald Management eJournals Collection*). Sisteminei analizei ieškota paskelbtų laisvai prieinamų moksliinių straipsnių lietuvių ir anglų kalbomis. Jų tinkamumas analizei vertintas peržiūrint pavadinimus, santraukas ir visus tekstus. Sisteminei analizei tinkamomis laikytos publikacijos, kuriose pristatomi empiriniai kiekybiniai, kokybiniai tyrimai ir pateikiami rezultatai, atskleidžiantys mokymąsi, personalizuoto mokymąsi, lyderystę ir reflektivą lyderystę. Pasirinktas moksliinės literatūros analizės metodas leido atskleisti personalizuoto mokymąsi ir reflektivios lyderystės turinį.

Tyrimo rezultatai. Paieškos metu rastos 99386 publikacijos, į sisteminę analizę įtrauktos 64. Apibendrinus moksliiniuose šaltiniuose aptinkamas mokymąsi, personalizuoto mokymąsi, lyderystės, reflektivios lyderystės sąvokas, galima teigt, jog personalizuotas mokymas/vis pripažista studento ir dėstytojo tarpusavio ryšį ir jų bendrą atsakomybę už šią pastangą. Iš anksto iškeliamas bendras mokymosi kūrimas, skatinant dėstytojus suprasti, kad studentai turi dalyvauti kuriant ir apmąstant savo mokymosi procesą. Studentų reflektivios lyderystės ugdymas taip pat yra aukštųjų mokyklų kompetencijos dalis. Išmokę studentus reflektuoti savo įgytas žinias ir įgūdžius, sudarome sąlygas, jam naudojant sąmoningą suvokimą, įgyti būsimam lyderiui reikalingų savybių. Reflektivų lyderystė yra raktas kuriant santykiai pagrįstą organizaciją. Todėl jau aukštojame moksle studentai turėtų būti ugdomi reflektivios lyderystės kontekste, siekiant pasiruošti darbo rinkai.

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Lietuvoje pasigendama tyrimų, susijusių su personalizuoto mokymosi paradigma, integruojant studento reflektivą lyderystę, kaip mokymosi patirčių plėtrą, pagrindžiant tai empyriniais tyrimais aukštosiose mokyklose. Šis tyrimas sudarys teorines prielaidas toliau nagrinėti studentų personalizuotą mokymąsi, kaip švietimo sistemos ateitį integruojant reflektivą lyderystę.

TYRIMO METODOLOGIJA

Sisteminėje literatūros apžvalgoje nagrinėjamo laikotarpio atskaitos tašku pasirinktos Kvieskienės, Kvieskos (2018), Castelli (2022), Colomer, Serra, Cañabate, Bubnio (2020), Dambrauskienės (2021), Dargužienės (2020), Grakauskienės (2020), Zhang, Basham, Yang (2020), Rybačiauskaitės (2020), Shemshack, Spector (2020) moksliinių straipsnių apžvalgos. Siekiant susisteminti naujausias žinias mokymąsi, personalizuoto mokymąsi, lyderystės, reflektivios lyderystės tematika ieškota 2010-2023 m. publikuotų recenzuotų laisvai prieinamų viso teksto moksliinių straipsnių, kuriose būtų pristatomi empiriniai kiekybiniai, kokybiniai tyrimai personalizuoto mokymosi, reflektivios lyderystės tematikomis.

Mokslinių straipsnių paieška vykdyta trijose internetinėse mokslinių duomenų bazėse (EBSCOhost, Taylor & Francis, Emerald Management eJournals Collection). Mokslinių straipsnių tinkamumas analizei vertintas peržiūrint pavadinimus, santraukas ir visus tekstus. Sisteminei analizei tinkamomis laikytos publikacijos, kuriose pristatomi empiriniai kiekybiniai, kokybiniai tyrimai ir pateikiami rezultatai, atskleidžiantys mokymo(si), personalizuoto mokymo(si), lyderystės ir reflektivios lyderystės teorines sampratas. Straipsnių paieškai pasirinktos trys duomenų bazės interne, kuriose kaupiami moksliniai darbai verslo, vadybos, marketingo, edukologijos tematika. Jose rastas didžiausias publikacijų mokymo(si), personalizuoto mokymo(si), lyderystės, reflektivios lyderystės temomis kiekis. Ieškant mokslinių straipsnių naudoti keturi pagrindiniai raktažodžiai: *learning, personalized learning, reflective leadership, leadership*. Pagal taikytas raktinių žodžių kombinacijas identifikuotos 99386 publikacijos.

Mokslinių straipsnių paieškos duomenų bazėse rezultatai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Mokslinių straipsnių paieškos duomenų bazėse rezultatai

Raktiniai žodžiai (naudoti kartu su pasekmes nusakančiais terminais)	EBSCOhost,	Taylor & Francis	Emerald Management eJournals Collection	Iš viso
Learning	15574	13824	56910	86308
Personalized learning	33	384	578	995
Reflective leadership	9	683	292	984
Leadership	7378	1170	2551	11099
Iš viso	22994	16061	60331	99386

Šaltinis: sudaryta autorių, 2023

Mokslinių straipsnių duomenų gavimas. Pirmajame straipsnių peržiūros etape atmesti pagal pavadinimą netinkantys straipsniai, pateikti ne anglų kalba arba straipsniai neapimantys nė vieno iš raktinių žodžių: *learning, personalized learning, reflective leadership, leadership*. Antrajame etape atmesti tie straipsniai, kurių santraukose pristatomi rezultatai neapima tyrimų susijusių su personalizuoto mokymosi ir reflektivios lyderystės svarba ir pristatomi ne kiekybinio ar kokybinio tyrimo rezultatai. Po pavadinimų ir santraukų peržiūros etapų, trečiąjame etape atmesti pagal turinį netinkantys straipsniai. Straipsnių turinio peržiūros etape išskirti šie atmetimo kriterijai: straipsnis pateiktas ne anglų kalba, straipsnis nėra laisvai prieinamas, straipsnyje nepristatomi kiekybinio ar kokybinio tyrimo rezultatai.

Pagal nustatytais atrankos kriterijus, į sisteminę analizę įtrauktos 59 mokslinės publikacijos (iš jų 20 lietuvių kalba). Daugelis sisteminėje analizėje nagrinėtų tyrimų atliki įvairiose Europos šalyse, JAV.

Moksliniuose straipsniuose pristatomi *mokymo(si), personalizuoto mokymo(si), lyderystės, reflektivios lyderystės* išskyrimo rezultatai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Publikacijose randami paieškų rezultatai

Vertinti kintamieji	Autoriai	Vertinti kintamieji	Autoriai
Personalized learning	Basye, 2018; Berniukevičius, Kurilov, 2017; Chatti, Jarke, 2010; Dvareckienė, Kurilov, Jevsikova, 2016; Gómez, Zervas, Sampson, Fabregat, 2014; Krikun, Kurilov, 2016; Kvieskiene, Kvieska, 2018; Basham, Sohyun, 2020; Preidys, Sakalauskas, 2011; Schmid, Petko, 2019; Shemshack, Spector, 2020; Žilinskienė, 2013; Žilinskienė, Kubilinskienė, 2012 ir kt.	Reflective leadership	Bubnys, 2012; Bubnys, Žydžiūnaitė, 2012; Castelli, 2022; Chen, Chavez, Ong, Gunderson, 2017; Colomer, Serra, Cañabate, & Bubnys, 2020; Harry-Nana, Bosch, 2020; Helyer, 2015; James, Bryant, Missimer, 2020; Körkkö, Krö-Ämmälä, Turunen, 2016; Reardon, Fiteb, Boonec, Sullivan, 2019; Shin 2020, 2021; Šliužaitė, Anužienė, 2014 ir kt.
Learning	Chatti, Jarke, 2010; Chen, Chavez, Ong, Gunderson, 2017; Colomer, Serra, Cañabate, & Bubnys, 2020; Dargužienė,	Leadership	Atkočiūnienė, Siudikienė, Girnienė, 2019; Dambrauskienė, 2021; Schneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė,

Bubnys, 2020; Gečienė, Raišienė, Rapuano, 2020; Gómez, Zervas, Sampson, Fabregat, 2014; Harry-Nana, Bosch, 2020; Kurilov, Meleško, Krikun, 2017 ir kt.		2020; Castelli, 2016, 2022; Dargužienė, Bubnys, 2020 ir kt.
--	--	---

Šaltinis: sudaryta autorių, 2023

Analizuojant mokymo/si sąvokos apibrežtis, identifikuota nemaža įvairiapusiškų šio raktažodžio sampratų tokį mokslininkų kaip Thorndike'o, 1928; Brockett, Roger, 1994; Chatti, Jarke, 2010; Chen, Chavez, Ong, Gunderson, 2017; Colomer, Serra, Cañabate, & Bubnys, 2020; Dargužienė, Bubnys, 2020; Gečienė, Raišienė, Rapuano, 2020; Gómez, Zervas, Sampson, Fabregat, 2014; Harry-Nana, Bosch, 2020; Kurilov, Meleško, Krikun, 2017 ir kt. darbuose.

Analizuojant lietuvių ir užsienio autorių mokslo studijas ir tyrimus personalizuoto mokymo/si tematikomis, galima pastebeti jog kitose šalyse personalizuotas mokymas yra populiaresnis negu Lietuvoje, todėl užsienio mokslininkų mokslo darbuose jis yra analizuojamas plačiau ir giliau (Loughran, 1996, 2007; Cowan, 1998; Brockbank, McGill, 1998; Moon, 1999; Rogers, 2001; Ramsey, 2003; Osterman, Kottkamp, 2004; Johns, 2004; Boud ir kt., 2005; Davys, Beddoe, 2009; Black, Plowright, 2010; Castelli, 2011; Jordi, 2011 ir kt.).

Analizuojant lyderystės apibrežtis, identifikuota (Minelgaitė, Vaičiukynaitė, 2017; Katilienė, 2010; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016; Digrienė, 2018; Shao, Feng, Hu, 2017; Walker, 2014) daug ir įvairialypią lyderystės apibrežimų ir išaiškinimų. Reflektivios lyderystės sampratų diskursas aptariamas tokį mokslininkų kaip Argyris ir Schön, 1974; Balliett ir Kelloway, 2011; Cameron, 2012; Castelli, 2008, 2011, 2012; Castelli ir kt. 2014; Ceasar ir Zivnuska, 2008; Chughtai ir kt. 2015; Grover ir kt. 2014; Hsieh ir Wang, 2015; Johansson ir kt. 2014; Klaussner, 2012; Kraemer, 2011; Kudonoo ir kt. 2012; Men, Stacks, 2014; Mirvis, Ayas, 2003; Sarros ir kt. 2014; Savolainen, Lopez-Fresno, 2012; Schwartz, Castelli, 2014; Sidani, 2007; Sparrow, 2013; Zacher ir kt. 2014 darbuose.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

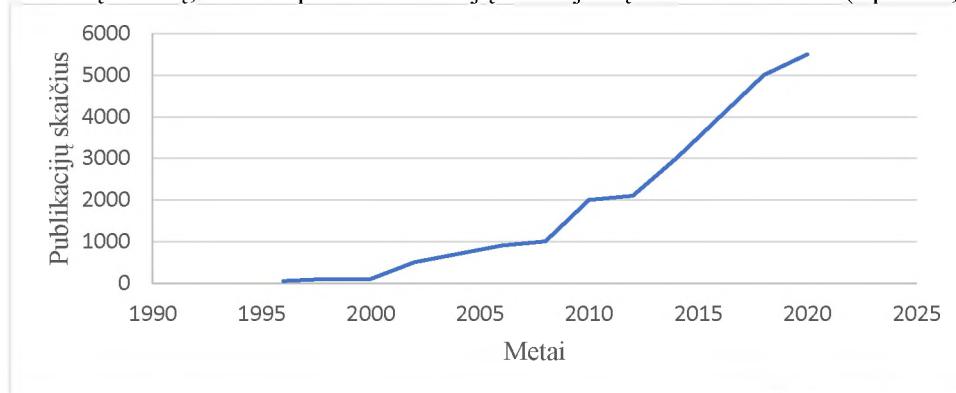
Moksliniuose straipsniuose analizuojant mokymo/si tematiką, pastebima, jog šis terminas pradėtas nagrinėti jau gana seniai. Jau 1928 m. moksliniuose straipsniuose sutinkama mokymosi apibrežties samprata, pvz., Behlol, M. G. (2010) cituodamas Thorndike'o (1928), nurodo, kad mokymasis yra nuolatinis elgesio pokytis. Loeffler, Wittmer (2023) akcentuoja, jog mokymasis leidžia asmenims patobulinti savo mokymosi procesus, apmąstant ir mokantis iš kitų patirties, įgytos stebint, diskutuojant ir bendraujant su kita savo mokymosi aplinkoje.

Ayers, Bryant, Missimer (2020) savo atliktuose tyrimuose grindžia, jog mokymosi metodai, pagrįsti vien tradiciniai instrumentiniai metodai, traktuojantys studentus kaip pasyvius informacijos gavėjus, reikalauja transformacijos. Vietoj to reikia taikyti pedagoginius metodus, skatinančius studentus kritiškai svarstyti ir apmąstyti tradicinę pasauležiūrą, praktiką ir elgesį. Tam reikia įtraukti studentus į dialogo ir veiksmų praktiką, kuri padėtų jiems dekonstruoti save ir pasaulį, kuriame jie mokosi (Wamsler, 2020), peržengti ribas ir sukurti kelius į dalyvavimą ir bendros prasmės kūrimą (Heiskanen, Thidell, Rodhe, 2016) siekiant tapti savo srities specialistais ir lyderiais.

Zhang, Basham, Yang (2020) savo atliktuose tyrimuose pažymėjo, jog būtent personalizuotas mokymasis yra kaip pagrindinis tikslas ir siektinos pastangos visoje šiuolaikinėje švietimo sistemoje.

Personalizuotas mokymasis ilgą laiką buvo tyrinėjamas įvairių mokslininkų. Tačiau apie 2008 m. į personalizuotą mokymąsi buvo atkreiptas didesnis dėmesys (žr. 1 pav.) ir šis reiškinys įgavo naują reikšmę švietime (Shemshack, Spector, 2020). Švietimo technologijoms pradėjus

augti paskutinėje praėjusio amžiaus pusėje, personalizuotas mokymasis įgavo išmaniuju mokymo sistemų formą, o tai ir paskatino naują domėjimą šiuo reiškiniu (Spector, 2015).



I pav. Publikacijų personalizuoto mokymosi tema skaičius
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Shemshack, Spector, 2020

Personalizuotas mokymasis gali būti veiksmingas metodas, galintis padidinti studento motyvaciją, įsitraukimą ir supratimą (Falcão, Peresas, Sales de Moraes, da Silva Oliveira, 2018), didinti studento pasitenkinimą, mokymosi efektyvumą (Gómez, Zervas, Sampson ir Fabregatas, 2014). Tačiau, nepaisant personalizuoto mokymosi privalumų, jis išlieka vienu didžiausių iššūkių šiuolaikinėse švietimo sistemoje.

Pritariant Shemshack, Spector (2020) mintims drąsiai galima teigti, kad personalizuotas mokymasis yra daugiasluoksnė konstrukcija, turinti daugybę apibrėžimų ir įvairių įgyvendinimo formų. Schmid ir Petko (2019) savo atliktuose tyrimuose patvirtino šį teiginį teigdami, kad vis dar trūksta aiškiai apibrėžtos ir vieningos personalizuoto mokymosi sampratos.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos išleistame leidinyje „Švietimo problemos analizė“ (2013) nurodoma, jog „individualizavimas“, „diferencijavimas“, „personalizavimas“ dabar labai populiarūs žodžiai švietimo kontekste, tačiau nėra visuotinai sutariama, ką iš tikrujų jie reiškia. Plačiai paplitusi nuomonė, kad kiekvienas jų yra mokymo ir mokymosi modelio „vienas dydis tinka visiems“ alternatyva. Taip pat šios sąvokos apibrėžia skirtinges studento ir dėstytojo vaidmenis.

Individualizuotoje mokymosi aplinkoje mokymasis yra pasyvus. Dėstytojai teikia skirtinges užduotis skirtiniams studentams. Studentai negali daryti įtakos ugdymo procesui rengiant savo užduotis arba pasirinkti, ko jis mokysis šioje aplinkoje (Bray, McClaskey, 2012). Basye (2018) nurodo, jog individualizuoto mokymosi atveju studentų grupės akademiniai tikslai išlieka tie patys, tačiau atskiri studentai gali mokytis pagal mokymo programą skirtingu greičiu, atsižvelgdami į savo konkrečius mokymosi poreikius. Šis terminas apibūdina studentus, kurie dirba pagal pateiktą medžiagą ar mokymo programas pagal savo gebėjimus ir tempus.

Felder, Solomon (2008) pabrėžia, jog diferencijuotas mokymas yra puikus būdas užtikrinti, kad studentai mokytųsi jiems tinkamu tempu ir stiliumi pagal intelekto lygi ir mokymosi gebėjimus. Mokant diferencijuotai turėtų būti teikiama turtinė ir įdomi dalyko turinio medžiaga, kuri studento galias ir interesus atitinka labiau nei amžių.

Jovaiša (2007) teigia, jog diferencijuotasis mokymas – mokymo sistema, kai studentai suskirstomi vienalytėmis grupėmis pagal gabumus, pažangumo laipsnį arba pagal polinkius ir interesus atskirose grupėje, siekiant plėtoti jų individualybės galias.

Basye (2018) savo atliktais tyrimais patvirtina aukščiau išdėstytas kitų mokslininkų mintis ir teigia, jog diferencijuoto mokymosi atveju dėstytojas reaguoja į unikalius studento mokymosi poreikius per mokymosi procesą, mokymo turinį arba konkrečią mokymosi priemonę, atsižvelgdamas į studento pomėgius, mokymosi profilį ar pasirengimą. Kitaip mokymasis ir studento vaidmuo mokymosi procese yra nagrinėjamas personalizuotame mokymesi.

Personalizuotas mokymasis – tai tarsi daugiasluoksnis procesas, kai mokymasis yra pritaikytas skirtingu studentų pageidavimams ir interesams, o tam skirtos instrukcijos, patarimai, siejami su unikaliais studento poreikiais ir skatina jo aktyvų dalyvavimą procese. Akademiniai tikslai, mokymo turinys taip pat metodai ir tempas gali būti įvairūs kiekvieno asmeninėje mokymosi aplinkoje (Kvieskienė, Kvieska, 2018).

Personalizuotoje mokymosi aplinkoje mokymosi vertė kuriama taip, kad visi studentai suprastų, kaip jie mokosi geriausiai. Studentai yra labiau motyvuoti mokytis ir įsitraukti į mokymosi procesą, jei mokymosi veikla yra jiems reikšminga ir aktuali (Bray, McClaskey, 2012). Jie gali rinktis tematikas, priemones, įrankius ar strategijas, kurias naudos, produktus, kuriuos kurs (EACEA, 2011). Ignatova (2017) pabrėžia, jog personalizuodamas mokymąsi studentas, sąveikaudamas su mokymosi bendruomene, savarankiškai renkasi aktualias žinias ir plėtoja autentišką mokymosi patyrimą vis platesniame socialiniame ir šiuolaikinių medijų kontekste. Personalizuotas mokymasis moko studentus valdyti savo mokymąsi – perimti jo kontrolę ir nuosavybę (Basye, 2018).

Personalizavimas skatina dėstytojus mąstyti nešablioniškai, pabrėžiant, kad studentai turi dalyvauti planuojant ir įgyvendinant savo mokymosi procesą (Ališauskienė, 2021, cituojant Campbell, Robinson, 2007). Personalizuoto mokymosi aplinkoje studentai turi galimybę išsikelti savo mokymosi tikslus, reflektuoti savo mokymąsi, būti lankstūs. Personalizuotas mokymasis akcentuoja, jog mokymasis turi būti grindžiamas kiekvieno stipriosiomis savybėmis, poreikiais ir interesais. Svarbu, kad būtų girdimas studento balsas, suteikiama galimybė pasirinkti ko, kaip, kada ir kur mokytis, užtikrinamas lankstumas ir parama jam (Ališauskienė, 2021, cituojant Patrick ir kt., 2013).

Personalizuotas mokymasis paprastai apibrežiamas kaip strategija, skirta reaguoti į studentų įvairovę ir aktualizuoti jų galimybes tinkamiausia forma, siekiant mokymosi tikslų. Personalizuoto mokymosi idėja ypač aktualizuota pastaraisiais metais. Nors didėja susidomėjimas personalizuotu mokymusi, mokslinėje literatūroje jo įgyvendinimo modeliai pateikiami ribotai, todėl šis reiškinys vis dar nepakankamai ištirtas. Personalizuoto mokymosi tyrimų, kurie atliekami aukštojoje mokykloje, nėra daug. Iš to galima daryti prielaidą, jog personalizuotas mokymasis aukštojoje mokykloje, kaip sąvoka ir ugdymo procesas, nėra labai aiškiai apibrežta. Personalizuoto mokymosi apibrežimo sunkumai kyla dėl įvairaus jo įgyvendinimo ugdymo praktikoje (Kaminskienė, DeUrراza, 2020).

Apibendrinant mokslininkų išsakytas mintis akivaizdu, jog personalizuotas mokymasis yra orientuotas į studentą, o diferencijuotas ir individualizuotas mokymasis – į dėstytoją. Personalizuotas mokymasis visada prasideda nuo studento.

Aukštajame moksle, „ramiai, bet stabilių“ pereinama nuo į dėstytoją orientuoto požiūrio prie į studentą orientuoto požiūrio, skatinančio kuo geriau pažinti jį ir suprasti sudėtingą jo kaip asmens mokymosi procesą (Ališauskienė, 2021, cituojant Bok, 2006). Aukštajame moksle personalizuotas mokymasis salyginai yra naujas konceptas. Daugelio šalių aukštojo mokslo institucijos vis dar laikosi tradicinio studijų modelio, todėl pereiti prie personalizuoto mokymosi reikštū iš esmės pakeisti aukštosios mokyklos kultūrą ir perskirstyti resursus (Ališauskienė, Kaffemanienė, Lupton 2016, cituojant Lipton, 2013).

Pagrindinis personalizuoto mokymosi principas teigia, kad nėra unikalios vienintelės mokymo strategijos tinkančios visiems studentams, todėl didžiaja dalimi sėkmingas mokymosi tikslų pasiekimas priklauso nuo to, kaip mokymo ir mokymosi procese atsižvelgiama į individualius studentų skirtumus. Daugelis mokslininkų pastebi, kad mokymosi proceso personalizavimas gerina studentų mokymosi efektyvumą, produktyvumą (Žilinskienė, 2013).

Personalizuotas mokymasis visų pirma remiasi filosofine konstruktivizmo perspektyva. Tai yra studento socialinio konstravimo realybė, o ne objektyvus indėlis, kuris lemia, kuo jie rūpinasi ir kaip galvoja, jaučiasi ir elgiasi sudėtingame socialiniame pasaulyje (Bless, Greifeneder, 2018). Papildomai, studentai gali paveikti konkretios užduoties apdorojimo

apimtį, vykdymami automatinius ir valdomus „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ procesus (informacijos apdorojimas iš viršaus į apačią pirmiausia grindžiamas išankstinėmis žiniomis ir asmenų lūkesčiais padėti, o informacijos apdorojimui iš apačios į viršų pirmiausia turi įtakos dirgikliai iš tam tikros situacijos) (Bless, Greifeneder, 2018). Studentas personalizuotame mokymosi procese iškelia savo būti į mokymosi patirtį ir pastarąją internalizuoja kaip naujai sukurtą tikrovę.

Ilgą laiką aukštojoje mokykloje buvo įprasta, kad informacija buvo kaupiama tik kaip faktai, bet ne praktinės žinios. Kaip pažymėjo Kontrimienė, Venslovaitė ir kt. (2021) cituojant Herringon ir Oliver (2000), mokymasis ir jo metu įgytos žinios dažnai aukštojoje mokykloje yra atskiro dedamosios. Dažnai susidaro įspūdis, jog vienas mokymosi stilius yra pritaikytas visiems, tikintis, jog visi studentai progresuos tuo pačiu ritmu studijuodami tuos pačius studijų dalykus (Patrick, Kennedy, Powell, 2013).

Pritariant Niknam, Thulasiraman (2020) mintims, galima pabrėžti, jog aukštojo mokslo institucijos turi būti suinteresuotos integravoti personalizuotą mokymąsi, pritaikytą studijų programas ir mokymosi aplinką prie studento mokymosi poreikių ir lūkesčių.

2020 m. UNESCO International Bureau of Education išleistame dokumente „Personalizuotas mokymasis mokytojų rengime: sistema ir gairės“ taip pat akcentuojama, jog daugelis tradicinių švietimo sistemų ir toliau taiko tokį požiūrį, kuomet mokymasis išlieka nediferencijuotas ir visi studentai turi tobuleti tuo pačiu metu per tuos pačius kursus. Be to, taikant tokią tradicinę švietimo paradigmą, dažnai neatsižvelgiama į studentų jau turimas žinias, įsitikinimus ir patirtį. Studentai yra linkę manyti, jog gaunamos žinios aukštojoje mokykloje ir yra galutinis švietimo produktas, o ne dinamiškai naudojamas įrankis, kurį galima panaudoti praktinių įgūdžių formavimui (Herington, Oliveris, 2000).

Iš esmės, personalizuotas mokymasis apima keletą esminių aspektų (Williams, 2013):

„<...> tai geras asmens pažinimas; bendra studento ir dėstytojo atsakomybė už mokymąsi; studento įtraukimas, susiejimas su individualia patirtimi, siekiais ir motyvacija; naujų žinių ir įgūdžių įgijimas; bendradarbiavimas, dalyvavimas ir įsitraukimas į mokymosi procesą; efektyvus informacinių technologijų ir kitų mokymosi išteklių naudojimas“.

Panaši personalizuoto mokymosi koncepcija yra išskirta ir UNESCO International Bureau of Education išleistame dokumente „Personalizuotas mokymasis mokytojų rengime: sistema ir gairės“ (2020), kuriame nurodoma, jog personalizuotas mokymasis apima tokius pagrindinius elementus:

„<...> bendradarbiančiantis dialogas, asmeninis apmąstymas ir abipusis įsitraukimas iš studento ir dėstytojo pusės; lankstus turinys, įrankiai ir mokymosi aplinka, palengvinanti studentų interesus; ir poreikius bei dėstytojo ir studento bendradarbiavimas; tikslinė parama atsižvelgiant į studento interesus ir poreikius per mokymąsi; duomenimis pagrįstas atspindys sprendimų priemimas ir nuolatinis tobulinimas, remiantis savęs vertinimu ir grįžtamuoju ryšiu, siekiant informuoti apie atliktus mokymosi ir mokymo žingsnius“.

Remiantis Kurilov (2018) moksliniai tyrimais, galima išskirti tokius pagrindinius personalizuoto mokymosi elementus:

„<...> personalizuota mokymosi aplinka, studentai turi galimybę rinkitis daugiau mokymosi aplinkų, mokymosi procese aktyviai naudojamas informacinėmis technologijomis, atsižvelgiama į individualius studentų mokymosi poreikius, naudojama refleksyvi studento ir dėstytojo sąveika.“

Apibendrinant anksčiau išdėstytais elementus matoma, jog mokslininkai panašiai išskiria personalizuoto mokymosi elementus. Svarbiausi jų: „<...> bendradarbiavimas, dėstytojo ir studento tarpusavio dermė, naujų žinių ir įgūdžių poreikis ir kt.“ Šie išskirti personalizuoto

mokymosi elementai pagrindžia pačią personalizuoto mokymo sampratos paradigmą, teigiančią, jog personalizuotas mokymasis iš esmės rekonstruoja šiuolaikinio mokymo(si) vadybinį kontekstą (Neifachas, 2014 cituodamas Bourdeu, Passeron, 1997).

Campbell, Robinson (2007) pabrėžia, jog personalizuotas mokymasis pripažįsta studento ir dėstytojo tarpusavio ryšį ir jų bendrą atsakomybę už šią pastangą, studentai aktyviai dalyvauja kuriant ir apmąstant savo mokymosi procesą. Zmuda, Curtis, Ullman (2015) mano, jog personalizuotas mokymasis yra švietimo ateitis, į studentą orientuotas modelis, per kurį studentai ir dėstytojai aktyviai ir giliai įsitraukia ir apgalvotai įveikia gaunamus iššūkius ir prasmingas užduotis, siekiant parodyti norimą rezultatą. Grant ir Basye (2014) įsitikinę, jog personalizuoto mokymosi metu dėstytojas turi pripažinti, kad mokymasis gali būti netvarkingas, nelinijinis ir netiesioginis.

Mokantis įgytos žinios nėra ilgalaikės. Daugelis studentų neturi arba turi prastus problemų sprendimo, kūrybiškumo, kritinio mąstymo įgūdžius. Mokymosi procesas turėtų tapti ugdymusi ir tai yra maksimaliai personalizuota, grįsta konkrečių problemų sprendimu, arba fenomeno tyrimu, holistinė prieiga (Kvieskienė, Kvieska, 2018). Bubnys (2009) cituojant Knowles (1998) ir Jarvis (2006) teigia, jog studentų patirtis yra vertingas ir esminis mokymosi šaltinis.

Personalizuotą mokymąsi įgyvendinti padeda humaniška mokymosi aplinka, kurioje dėstytojai, atsižvelgdami į studento poreikius, kuria įvairias mokymosi erdves visiems studentams (Ališauskienė, 2021 cituojant Guðjónsdóttir, Óskars-dóttir, Gísladóttir ir Wozniczka, 2015; Guðjónsdóttir, 2000). Tokioje aplinkoje akcentuojamas atvirų, lanksčių, inovatyvių ir kūrybinių mokymo metodų taikymas (Ališauskienė, 2021 cituojant Guðjónsdóttir ir Óskarsdóttir, 2016), remiamasi bendravimu ir bendradarbiavimu, grupiniu ir komandiniu darbu.

Todėl apibendrinant mokslininkų išsakytas mintis, galima teigt, jog personalizuotas mokymasis gerina studentų mokymosi efektyvumą, o svarbiausia – yra orientuotas į studentą. Nors personalizuoto mokymosi samprata nėra nauja, bet „pamažu ji tampa pagrindiniu mokymo ir mokymosi organizavimo principu” (Neifachas, 2014 cituodamas Bourdeu, Passeron, 1997).

Aukštajame moksle šalia personalizuoto mokymosi iškyla ir lyderystės komponentas, kaip elementas, užtikrinantis studento kaip būsimo lyderio, iškilimą. Mokymosi ir lyderystės diskursas randamas Strickeris ir kt. (2018) darbuose, kuriuose pabrėžiama, kad mokymasis ir lyderystė yra tarpusavyje susiję.

Lyderystės ugdymas yra svarbi būtinybė aukštajame moksle, nes aukštosios mokyklos prisideda prie visuomenės kūrimo ir socialinio lygybės problemų sprendimo (Marginson, 2018). Studentų lyderystės ugdymas yra aukštųjų mokyklų kompetencijos dalis. Pastaraisiais dešimtmečiais studentų lyderystės ugdymo programos išplito aukštosiose mokyklose visame pasaulyje (Skalicky, Warr Pedersen, Jacques van der Meer ir kt., 2018).

Kolegijų ir universitetų misijos apibrėžimuose dažniausiai nurodomos aukštojo mokslo pastangos kurti bendruomenės ir verslo lyderius, o studentų lyderystės ugdymas vadinamas pagrindiniu tikslu tiek aukštajame moksle, tiek ir už jo ribų (Smart, Ethington, Riggs, Thompsonas, 2002). Astin (2000), Zimmerman-Oster, Burkhardt (1999) taip pat nurodo, jog studentų, kaip lyderių, ugdymas dažnai yra viena iš pagrindinių aukštosios mokyklos paskirčių. Dambrauskienė (2021) taip pat pabrėžia, jog didelis susidomėjimas lyderyste pastebimas švietimo sektoriuje, nes matomas jos teigiamas poveikis ugdymo(si) rezultatams.

Dambrauskienė (2021) cituodama Gandolfi, Stone (2018) pažymi, jog lyderystė – procesas, kuriame dalyvauja vienas ar daugiau lyderių; lyderiai turi turėti pasekėjų; lyderiai ir pasekėjai veikia teisėtu pagrindu dėl tam tikrų tikslų. Atkočiūnenė, Siudikienė ir kt. (2019) cituodami Podolny'iu ir kt., lyderystę siūlo apibrėžti kaip reikšmės kūrimo procesą tarp organizacijos narių. Atkočiūnenė, Siudikienė ir kt. (2019) cituodamos Mumfordas ir kt. (2000) teigia, kad tradiciškai lyderystė yra matoma kaip tarpasmeninis fenomenas, kylantis iš lyderių ir sekėjų

sąveikos, tačiau efektyvi lyderystė fundamentaliai priklauso nuo lyderio gebėjimų spręsti kompleksines socialines problemas, kylančias organizacijoje. Visų mokslininkų straipsniuose apie lyderystę randamas ir mokyklos ar aukštosios mokyklos, kaip svarbaus komponento lyderystės ugdyme, diskursas.

Harry-Nana, Bosch (2020) cituojant Shamir, Eilam (2005) pastebi, jog lyderystės ugdymas sprendžia klausimus apie save kaip lyderį ir lyderio elgesį ir suteikia galimybę ugdyti individu lyderystės savybes. Tokios savybės kaip savimonė, savęs pažinimas, reflektavimas ir savireguliacijos yra esminiai efektyvaus vadovavimo rodikliai (Branson, 2007; Gardner ir kt. 2005; George 2007), todėl studentai skatinami giliau suvokti save, reflektuoti (Avolio, Gardner, 2005; Roberts, 2008; Riggio, 2008).

Verslo pasaulyje yra plačiai paplitęs įsitikinimas, kad lyderystė yra esminė veiklos efektyvumo „receptor“ sudedamoji dalis. Suvokimas apie lyderystę paveikė ne tik konkrečių organizacijų ir įmonių funkcijas, bet ir visą švietimo sistemą (Papathanasiou, Fradelos ir kt. 2014). Dėl nuolat didėjančios globalizacijos ir sklandaus skaitmeninio naudojimo Z kartos studentai turi daugiau galimybių nei bet kada anksčiau. Jie taip pat susiduria su daugybe naujų iššūkių, išskaitant įveikti ekonominę sumaištį ir darbo vietų trūkumą pasaulinės pandemijos metu. Siuo metu, kai studentai išgyvena reikšmingus pokyčius, todėl naujos kartos lyderiams suteikti reikiama paramą yra svarbiau nei bet kada anksčiau (Wormington, 2021).

Įvairios verslo įmonės ir organizacijos jau seniai pripažino lyderystę, kaip efektyvią komponentę versle ir vis labiau akcentuoja darbuotojų lyderystės ugdymą (Day, Fleenor, Atwater, Sturn ir McKee, 2014). Taigi, lyderystės ugdymas yra svarbus tikslas tiek aukštajame moksle, tiek darbo rinkoje.

Reflektivios lyderystės teorija yra palyginti nauja ir per pastaruosius 20 metų įgavo pagreitį dėl globalizacijos. Reflektivų lyderystė yra būtina daugianacionalinėse ir daugiakultūrėse organizacijose, nes skatina kultūrinį sąmoningumą, leidžiantį organizacijoms pritaikyti savo strategijas, politiką ir verslo praktiką prie įvairių rinkų, kuriose jie konkuruoja (Castelli ir kt., 2013). Nemažai tyrimų rodo, kad reflektivų lyderystė gerina organizacijos veiklą (Detert ir Burris, 2007; Joshi, 2010; Matsuo, 2012). Kaip nurodo Parlakian, Seibel (2001), reflektivų lyderystė yra raktas kuriant santykiais pagrįstą organizaciją. Castelli (2022) reflektivą lyderystę apibréžia kaip nuoseklią refleksijos praktiką, apimančią sąmoningą suvokimą, siekiant pagerinti bet kokią veiklą.

Vadinasi, lyderystės, reflektivios lyderystės ugdymas turi būti neatsiejama aukštosios mokyklos ugdymo programos dalis, nes aukštasis mokslas ruošia specialistus darbo rinkai (Kiersch, Peters, 2017).

Reflektivioji lyderystė reikalauja sąmoningos kryptingos refleksijos veiklos. Savęs suvokimas yra esminis atspindinčios lyderystės pagrindas ir apima aktyvų susitelkimą į tam tikrą savęs aspektą, o ne į išorinę aplinką. Sutelkdami dėmesį į savo elgesį per nuoširdų savęs vertinimą, galima tiksliau įvertinti savo stipriasių ir silpnasių pusės. Dėl to gali atsirasti bandymų daryti teigiamus patobulinimus ir prasmingus pokyčius (Castelli, 2015). Irodyta, kad savęs suvokimas, mokymosi personalizavimas padidina lyderystės efektyvumą (Castelli, 2015 cituojant Gatling ir kt., 2013; Showry ir Manasa, 2014; Taylor ir kt., 2012; Tekleab ir kt., 2008), taip pat yra būtinė autentiško vadovavimo požymis (Castelli, 2015 cituojant Gardner ir kt. 2005).

Reflektivų lyderystė yra neįkainojamas būdas pakeisti seną elgesį ir pasenusią praktiką, kuri nebegali būti sėkminga šiandieninėje globalioje aplinkoje. Svarbu pažymėti, kad reflektivios lyderystės praktika nepakeičia efektyviems lyderiams reikalingų įgūdžių ir kompetencijų. Tačiau jei lyderis turi reikiamu techninių žinių ir žinių savo srityje, atspindinti lyderystė gali būti labai naudinga optimizuojant organizacijos veiklą. Todėl jau aukštajame moksle studentai turėtų būti ugdomi reflektivios lyderystės kontekste, siekiant pasiruošti darbo rinkai.

Suteikdami studentams galimybę pritaikyti savo mokymuisi reikiama kryptį ir tempą, kartu suteikiame jam galimybę mokytis reflektuoti ir kartu kurti reflektivios lyderystės apraiškas.

Taigi, jau aukštojoje mokykloje supažindinus studentą su reflektivios lyderystės paradigma, visapusiškai ugdant studentą reflektivios lyderystės kontekste, galima tikėtis jo, kaip būsimojo lyderio raiškos tiek aukštojoje mokykloje, tiek ir darbo rinkoje.

IŠVADOS

1. Personalizuotas mokymasis apibrėžiamas kaip strategija, skirta reaguoti į studentų įvairovę ir aktualizuoti jų galimybes tinkamiausia forma, siekiant mokymosi tikslų. Pagrindiniai personalizuoto mokymosi bruožai: personalizuota mokymosi aplinka, studentai turi galimybę rinktis daugiau mokymosi aplinką, mokymosi procese aktyviai naudojamas informacinėmis technologijomis, atsižvelgiant į individualius studentų mokymosi poreikius, naudojama refleksyvi studento ir dėstytojo sąveika. Personalizuotas mokymasis pripažista studento ir dėstytojo tarpusavio ryšį ir jų bendrą atsakomybę už šią pastangą, gerina studentų mokymosi efektyvumą, o svarbiausia – yra orientuotas į studentą.
2. Reflektivai lyderystė yra nuosekliai refleksijos praktika, kuri apima sąmoningą suvokimą, siekiant pagerinti bet kokią veiklą. Reflektivai lyderystė keičia susiformavusį elgesį ir pasenusią praktiką tiek aukštojoje mokykloje, tiek ir versle. Reflektivai lyderystė gali perorientuoti švietimo sistemą, padėti studentams tobulinti žinias, įgūdžius, vertybes ir elgesį nuolat besikeičiančiam pasaulyje.

LITERATŪRA

1. Ališauskiene, S. (2021). I besimokantijį orientuotas mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų ugdymas, taikant personalizuotą mokymąsi. *Specialusis ugdymas / Special Education*, 2 (43). doi: 10.15388/se.2021.v2i43.5. <https://www.zurnalai.vu.lt/special-education/article/view/26531/26889>
2. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. VU. vol. 86, pp. 68–97. Informacijos mokslai ISSN 1392-0561 eISSN 1392-1487. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2019~1584079228156/J.04~2019~1584079228156.pdf>
3. Basye, D. (2018). Personalized vs. differentiated vs. individualized learning. <https://www.iste.org/explore/articleDetail?articleId=124>.
4. Berniukevičius, A., Kurilov, J. (2017). Dirbtiniai neuroniniai tinklai personalizuotam mokymuisi. *Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B*, 58, 22–27. <https://doi.org/10.15388/LMR.B.2017.04> <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:25739677/datastreams/MAIN/content>
5. Berniukevičius, A., Kurilov, J. (2017). Dirbtiniai neuroniniai tinklai personalizuotam mokymuisi. *Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B*, 58, 22–27. <https://doi.org/10.15388/LMR.B.2017.04> <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:25739677/datastreams/MAIN/content>
6. Behlol, M. G. (2010). Concept of Learning. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2); <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=eec6df41701dca04d5c654e922337712de7cb5da>
7. Bubnys, R. (2012). Kolegijos dėstytojų didaktinė kompetencija reflektivaus mokymo(si) kontekste. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 10. <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/straipsnis.pdf>
8. Bubnys, R., Žydžiūnaitė, V. (2012). Reflektivus mokymas(is) aukštosios mokyklos edukacinėje aplinkoje. Mokslo studija. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Mokslo_studija_Reflektivus_mokymasis.pdf
9. Castelli, P. (2016). Reflective leadership review: a framework for improving organisational performance. *The Journal of management development*, 35(2), 217–236. DOI: 10.1108/JMD-08-2015-0112
10. Castelli, P. A. (2022). The Reflective Leader as Cultural Diversity Advocate. Lawrence Technological University, Southfield, Michigan, USA. *Business Education Innovation Journal*. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2d2b93ce-804f-4d28-8683-0f94442b31af%40redis>
11. Chatti, A., Jarke, S. (2010). Toward a Personal Learning Environment Framework. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments (IJVPLE)* 1(4). DOI: 10.4018/jvple.2010100105

12. Chen, P., Chavez, O., Gunderson, B. (2017). Strategic resource use for learning: A self-administered intervention that guides self-reflection on effective resource use enhances academic performance. *Psychological science*, 28(6), 774-785.
13. Colomer, J., Serra, T., Cañabate, D., Bubnys, R. (2020). Reflective learning in higher education: active methodologies for transformative practices. *Sustainability*, 12(9:3827), 1–8. <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:63068034/datastreams/MAIN/content>
14. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalystos lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo ištaigose*. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba (s 003). Šiauliai. <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.257>
15. Dargužienė, I., Bubnys, R. (2020). Reflective leadership as a factor empowering employees to learn in the organization. *Edulearn20: 12th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 6-7 July: Conference Proceedings, 7526–7534. https://library.iated.org/?search_text=publication%3AEDULEARN20&adv_title=&rpp=25&adv_authors=dargu%C5%BEien%C4%97&adv_keywords=&orderby=page&refined_text=
16. Daskal, L. (2016). *How You Can Encourage Your Employees to Lead*. <https://www.inc.com/lolly-daskal/how-you-can-encourage-your-employees-to-lead.html>
17. Dvareckienė, V., Kurilov, J., Jevsikova, T. (2016). Virtualios, papildytos ir mišrios realybės mokymosi sistemų personalizavimas. *Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B*, 57(B), 1–6. <https://doi.org/10.15388/LMR.B.2016.01> <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:19711247/datastreams/MAIN/content>
18. Dvareckienė, V., Kurilov, J., Jevsikova, T. (2016). Virtualios, papildytos ir mišrios realybės mokymosi sistemų personalizavimas. *Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B*, 57(B), 1–6. <https://doi.org/10.15388/LMR.B.2016.01> <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:19711247/datastreams/MAIN/content>
19. Egleston, D., Castelli, P. A., Marx, T. G. (2017). Developing, validating, and testing a model of reflective leadership. *Leadership & organization development journal*, 38 (7), 886–896. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-09-2016-0230/full/html+>
20. Falcão, T. P., Peres, F. M. (2018). Participatory methodologies to promote student engagement in the development of educational digital games. *Computers & Education*, 116, 161–175. https://www.researchgate.net/publication/319857214_Participatory_methodologies_to_promote_student_engagement_in_the_development_of_educational_digital_games
21. Frankel, A. (2019). What leadership styles should senior nurses develop?. *Mental health*, 12, 50.
22. Gečienė, J., Raišienė, A. G., Rapuano, V. (2020). Organizational Resilience: How does it Fit with the Principles of a Learning Organization? *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, 84, 1–15. <https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0009> <https://repository.mruni.eu/handle/007/17342>
23. Gómez, S., Zervas, P., Sampson, D., Fabregat, R. (2014). Context-aware adaptive and personalized mobile learning delivery supported by UoLmP. *Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences*, 26(1), 47–61. https://www.researchgate.net/publication/259157646_Context-aware_adaptive_and_personalized_mobile_learning_delivery_supported_by_UoLmP
24. Grakauskienė, M. (2020). *Mokymosi personalizavimas studentų individualaus kognityvinio stiliaus aspektu* (Doctoral dissertation, Klaipėdos universitetas). <https://vb.ku.lt/object/elaba:62276589/>
25. Harry-Nana, P., Bosch, A. (2020). *A framework to enhance the design of reflective leadership development learning interventions*. <https://journals.co.za/doi/abs/10.20853/34-4-3536>
26. Heiskanen, E., Thidell, Å., Rodhe, H. (2016). Educating sustainability change agents: The importance of practical skills and experience. *Journal of Cleaner Production* 123, 218–226. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615017291>
27. Helyer, R. (2015). Learning through reflection: the critical role of reflection in work-based learning (WBL). *Journal of Work-Applied Management*, 7(1), 15-27. <https://www.zerotothree.org/resources/415-what-is-reflective-leadership>
28. James, A., Bryant, J., Missimer, M. (2020). The Use of Reflective Pedagogies in Sustainability Leadership Education—A Case Study. *Sustainability* 12(17), 6726. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6726>
29. Kiersch, C., Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education*. Washington State University. 148-168. https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/16_1_peters.pdf

30. Körkkö, M., Krö-Ämmälä, O., Turunen, T. (2016). Professional development through reflection in teacher education. *Teach. Teach. Educ.* 55, 198–206.
31. Krasnoff, B. (2015). Leadership qualities of effective principals. *Education Northwest*, 1-10. <https://www.compcenternetwork.org/sites/default/files/archive/research-brief-leadership-qualities-effective-principals.pdf>
32. Krikun, I., Kurilov, J. (2016). Pagrindinės tendencijos taikant edukacinių duomenų gavybą mokymuisi personalizuoti. *Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B*, 57(B), 25–30. <https://doi.org/10.15388/LMR.B.2016.05> <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:19711209/datastreams/MAIN/content>
33. Kurilov, J., Meleško, J., Krikun, I. (2017). Intelligent multi-agent learning system applying educational data mining. *Informacijos Mokslai*, 79, 30–43. <https://doi.org/10.15388/Im.2017.79.11381> <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijosmokslai/article/view/11381>
34. Kvieskienė, G., Kvieska, V. (2018). Personalizuoto ugdymosi inovacijos ir sumanioji komunikacija. *Socialinis ugdymas / Personalizuotas ugdymas visiems. Social Education / Personalized Learning for All*, 48(1), 6–24. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/108825/1/ISSN2351-6011_2018_V_48_N_1.PG_6-24.pdf
35. Loeffler, K., Wittmer, J. L.S. (2023). Perceptions of equity in leader peer learning groups. *Development and learning in organizations*. <https://www.emerald-com.ezproxy.smk.lt/insight/content/doi/10.1108/DLO-09-2022-0188/full/html>
36. Melnikova, J. (2012). Principles of sustainable school leadership evelopment in Lithuania: theoretical analysis. *Jaunujų Mokslininkų Darbai*, 2, 50–57. <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:6087211/datastreams/MAIN/content>
37. Meola, C. C. (2016). Addressing the needs of the Millennial workforce through equine assisted learning. *Journal of Management Development*, 35(3), 294–303. https://www.researchgate.net/publication/300002834_Addressing_the_needs_of_the_Millennial_workforce_through_equine_assisted_learning
38. Miltenienė, L., Daniutė, S. (2014). Pedagogų ir būsimųjų pedagogų kompetencija ugdyti įvairių poreikių turinčius mokinius inkliuzinio švietimo kontekste. *Specialusis ugdymas*, 1, 9–26. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6096737/datastreams/MAIN/content>
39. Neifachas, S. (2014). Mokymo(si) aplinkos kaitos politika: naujų tendencijų prielaidos ir raiškos kontekstai. *Švietimas: Politika, vadyba, kokybė*, 3 (18) ISSN 2029-1922. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1517239551391/J.04~2014~1517239551391.pdf>
40. Oviawe, J. I., Uwameiye, R., Uddin, P. (2017). Bridging skill gap to meet technical, vocational education and training school-workplace collaboration in the 21st century. *International Journal of vocational education and training research*, 3(1), 7–14. <https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=372&doi=10.11648/j.ijvetr.20170301.12>
41. Papathanasiou, I., Fradelos, E., Kleisiaris, C., Tsaras, K., Kalota, M., Kourkouta, L. (2014). Motivation, Leadership, Empowerment and Confidence: Their Relation with Nurses' Burnout. *Mater Sociomed.*, 26(6), 405–10. doi: 10.5455/msm.2014.26.405-410. Epub 2014 Dec 14. PMID: 25685089; PMCID: PMC4314154. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25685089/>
42. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sasajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 88, 105–119. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34> <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:57521882/datastreams/MAIN/content>
43. Preidys, S., Sakalauskas, L. (2011). Nuotolinio mokymosi stilių personalizavimas. *Informacijos mokslai*, 56, 42–49. <https://doi.org/10.15388/Im.2011.0.3152> <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:4467122/datastreams/MAIN/content>
44. Reardona, R., Fiteb, K., Boonec, M., Sullivan, S. (2019). Critically Reflective Leadership: Defining Successful Growth. *International Journal of the Whole Child*, 4 (1), 20-32. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/ijwc/article/view/1367/967>
45. Rybačiauskaitė, K. (2020). Reflektivus ar diffraktyvus mokymas(is)? Paulo Ramsdeno ir Karen Barad požiūrių sutapimai. Vilniaus universitetas. vol. 45, pp. 175–183. ISSN 1392-5016 eISSN 1648-665X. <https://philarchive.org/archive/RYBROD>

46. Rodrigo, L., Merrill, M.Y., Sammalisto, K., Ceulemans, K., Lozano, F. J. (2017). Connecting Competences and Pedagogical Approaches for Sustainable Development in Higher Education: A Literature Review and Framework Proposal. *Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/10/1889>
47. Rubens, A., Schoenfeld, G., Schaffer, B., Leah, B. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 1-13.
https://www.researchgate.net/publication/322193806_Self-awareness_and_leadership_Developing_an_individual_strategic_professional_development_plan_in_an_MBA_leadership_course
48. Schmid, R., Petko, D. (2019). Does the use of educational technology in personalized learning environments correlate with self-reported digital skills and beliefs of secondary-school students? *Computers & Education*, 136(March), 75–86.
49. Shemshack, A., Spector, J. M. (2020). A systematic literature review of personalized learning terms. *Smart Learn. Environ.* 7, 33. <https://doi.org/10.1186/s40561-020-00140-9>
50. Shin, Y. T. (2020). Reflective learning? Understanding the student perspective in higher education. *Educational Research*, 229-243.
51. Shin, Y. T. (2021). Reflective learning? Understanding the student perspective in higher education. Pages 229-243. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-08-2015-0112/full/html>
52. Skalicky, J., Warr, P., Kristin, Van der M., Jacques, P. S. F., Stewart, D. (2018). A framework for developing and supporting student leadership in higher education. Pages 100-116 <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1522624>
53. Skricketienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos mokslai*, 28(1), 57–66. <https://doi.org/10.5200/sm-hs.2018.010> <https://repository.mruni.eu/handle/007/16474>
54. Spector, J. M. (2015). Foundations of educational technology: integrative approaches and interdisciplinary perspectives, (2nd ed.). New York: Routledge. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10494820.2013.865862?journalCode=nile20>
55. Stricker, A., Westhauer, T., Sheets, T., Hawkins-Scribner, T., Calongne, C., Truman, B. (2018). Values-Based Network Leadership in an Interconnected World. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), 12.
56. Šliužaitė, V., Anužienė, L. (2014). Šv. Ignaco pedagogine paradigma grīsto reflektivaus ugdymo(si) modelio diegimas Karaliaus Mindaugo profesinio mokymo centre. *Profesinių rengimų: tyrimai ir realios 2014/2* 5. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/469/1/ISSN2029-8447_2014_N_24.PG_150-165.pdf
57. Schneiderienė, A., Vaitiekus, A., Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai tyrimai*, 43, 45–57. <https://doi.org/10.21277/st.v43i1.306> <https://www.journals.vu.lt/social-research/article/view/22923>
58. Švietimo problemas analizė. (2013). Kaip suprantamas ugdymo individualizavimas ir diferencijavimas? 2013 gruodis, Nr. 17 (103). ISSN 1822-4156. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/buf_Nuo-ugdymo-profilavimo-iki-siuolaikinio-individualizavimo-2013-12.pdf
59. Wamsler, C. (2020). Education for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. ISSN: 1467-6370112–130. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-04-2019-0152/full/html>
60. Wan, Y. S. (2017). Drama in Teaching English as a Second Language-? A Communicative Approach. *The English Teacher*, 13.
61. Wormington, S. (2021). Empowering the leaders of tomorrow. <https://www.chieflearningofficer.com/2021/04/12/empowering-the-leaders-of-tomorrow>
62. Zhang, L., Basham, J., Yang, S. (2020). Understanding the implementation of personalized learning: A research synthesis. *Educational Research Review*, 31, 100339, ISSN 1747-938X, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100339>.
63. Žilinskienė, I. (2013). Adaptive method for personalization of learning units. Summary of Doctoral Dissertation. Technological Sciences, *Informatics Engineering* (07 T).
64. Žilinskienė, I., Kubiliuskienė, S. (2012). Mokomojo scenarijaus personalizavimas taikant kolektyvinės intelektikos metodus. *Lietuvos matematikos rinkinys. Ser. B*, 53 (ser. B), 264–269. <https://doi.org/10.15388/LMR.B.2012.48> <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:4653527/datastreams/MAIN/content>

SMK

www.smk.lt