



# METODINĖ PRIEMONĖ

## Įtinklintos vadybos studijos

Parengta pagal projektą  
„BAKALAURO STUDIJŲ PROGRAMŲ ATNAUJINIMAS  
MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETE“  
NR. VPI-2.2-ŠMM-07-K-01-060

*Saulius Norvaišas  
Artūras Mažeika  
Gintarė Paražinskaitė  
Aelita Skaržauskienė  
Roma Šiugždaitė  
Rūta Tamošiūnaitė*

ISBN 978-9955-19-280-0



## TURINYS

1. Įvadas. IKT ir kolektyvinė išmintis mokymosi procese.....	3
2. Įtinklinto mokymosi metodo koncepcija ir sąvokos.....	7
3. Studijų dalyko (kurso) įtinklinimas.....	13
4. S-komandos įtinklintame mokymesi ir anonimiškumas .....	17
5. Idėjos įtinklintame mokymesi .....	24
6. S-projektų užduotys.....	26
7. S-projekto laiko grafikas .....	28
8. S-projekto struktūros ir turinio dinamika .....	30
9. Studijų dalyko ciklai.....	32
10. S-projektų kategorijos ir tipai.....	35
11. Pirmasis s-projektų tipas.....	39
12. Antrasis s-projektų tipas .....	41
13. Trečiasis s-projektų tipas .....	44
14. Mini komandų sudarymas .....	46
15. Rezultatų ekspertinio vertinimo principai .....	49
I. VADYBOS PAGRINDAI .....	51
II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS .....	58
III. VERSLO TEISĖ.....	66
IV. INFORMATIKOS TEISĖ.....	74
V. VERSLO STRATEGINIS VALDYMAS .....	82
VI. ELEKTRONINIS VERSLAS IR ELEKTRONINĖS PASLAUGOS.....	89
VII. ELEKTRONINIO VERSLO TEISĖ.....	94
VIII. IKT RINKOS TYRIMAI.....	99

## 1. Įvadas. IKT ir kolektyvinė išmintis mokymosi procese

XX a. pab.–XXI a. pr. išskirtinis bruožas yra neįtikėtina interneto plėtra, apimanti beveik visas socialinio gyvenimo sritis ir sukelianti, galima manyti, fundamentalius ir kai kuriais atvejais gal net negrižtančius pokyčius mūsų bendravime, elgsenoje, veiklos planavime, laisvalaikio ir mokymosi organizavime. Mokymosi tema kaip tik ir gvildenama šiame metodiniame leidinyje apie dar mažai žinomą *įtinklinto mokymosi* metodą<sup>1</sup> (İMM). Viena iš pagrindinių išvadų, kurią greičiausiai padarytumėte ir jūs patys, susipažinę su pateikta medžiaga, būtų įtinklinto mokymosi metodo neatsiejamumas nuo mūsų laisvalaikio, kasdieninio bendravimo, praktinės (arba darbinės) veiklos ir t. t. Kitaip sakant, *įtinklintas mokymasis yra gyvenimas mokantis ir mokymasis gyvenant*. Dažnai įvairiomis progomis kalbama apie *mokymąsi visą gyvenimą* – ši koncepcija kaip tik ir įsikūnija įtinklintame mokymesi.

Tačiau vis dar stebime *gyvenimą*, kuris tarsi aukšta siena atskirtas nuo *mokymosi*, t. y. laikas planuojamas atskirtais epizodais, pavyzdžiui, 8–17 val. darbas, 18–21 val. studijos universitete, po to namai, šioks toks poilsis, vėl darbas ir t. t. Toks veiklų – darbo, mokymosi, poilsio – atskyrimas ir koncentravimasis į atskiras veiklas yra patogus tada, kai tikrai jas privalu atskirti. Pavyzdžiui, kai dirbame visai ką kitą nei mokomės (pavyzdžiui, mokomės ne kvalifikacijos tobulinimo, bet perkvalifikavimo programose), o ilsimės per atostogas turistinėje kelionėje<sup>2</sup>. Perkvalifikavimo programų paplitimas rodo, kad atsitiko *nenumatytas* dalykas – įsėdome ne į savo roges, o dabar norime peršokti visai į kitas, kurios jada gal net priešinga kryptimi. Visais kitais atvejais ar ne geriau mokytis taip, kad būtų galima išnaudoti *esamos* darbinės veiklos (nesvarbu, ji miela ar sunkiai pakenčiama) aplinką *naujai* įsisavinamos teorijos praktiniam parėmimui? Šiaip ar taip, *mokymasis dirbant* yra kita jau seniai žinoma, bet šiuo metu mažai paplitusi integralaus mokymosi forma, primenanti laikotarpį, kai buvo vientisas gyvenimas kaip socialinė ir ekonominė veikla. Manychiau, jog mokymasis dirbant visiškai nepriėjo dėl to, jog iki šiol nebuvo tinkamų priemonių šiai formai efektyviai realizuoti. Atsiradus specializacijų gausai (utriruojantis specialisto apibūdinimas: *žinantis viską apie nieką*) pasidarė išties sunku surinkti besimokančius į didesnes grupes, išnaudojant masto ekonomiją. Ir vėl matysime, jog įtinklintas mokymasis, kurio didžiausias efektas pasireiškia į apibrėžtus mokymosi tikslus nukreiptame anoniminės *komandos* veikime, išlaisvina potencinę energiją, slypinčią skirtingose mokymosi proceso dalyvių patirtyse, palaikomose ir sustiprinamose jų ilgalaikiu gyvenimu savo unikaloje geografinėje, kultūrinėje, emocinėje aplinkoje<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> LNB – Įtinklinto mokymosi metodą galima nesunkiai supainioti su kitais metodais, pavyzdžiui, bendradarbiavimu paremtu įtinklinto mokymosi (angl. *Collaborative Networked Learning*). Tačiau İMM pagrindinis požymis yra mokymasis anoniminėse komandose, ir tai nėra būdinga nė vienam iki šiol žinomam metodui.

<sup>2</sup> Čia teisėtai gali kilti klausimas, ar mokymasis ir laisvalaikis tikrai neturėtų būti atskirtas. Daugybė pavyzdžių rodo, kad mokytis galima pramogaujant ir pramogauti mokantis, pavyzdžiui, žaidžiant simuliacinius socialinius žaidimus, sparčiai plintančius kartu su išmaniaisiais telefonais.

<sup>3</sup> Toks nuotolinis mokymasis, su koku mes susiduriame pastaruoju metu, taip pat remiasi mokymosi nepaliekant savo gyvenamosios vietos, tačiau studijuojančiųjų patirtinės įvairovės perdavimas kitiems mokymosi proceso nariams lieka silpnai arba visiškai nepanaudojamas.

## 1. ĮVADAS. IKT IR KOLEKTYVINĖ IŠMINTIS MOKYMOSI PROCESĖ

Taigi įtinklinto mokymosi metodas, viena vertus, atpalaiduoja nuo veiksmų derinimo per parą, reikalavimo laikytis priverstinio paros ar savaitės ritmo, kita vertus, leidžia ar net skatina išnaudoti artimiausios aplinkos unikalumą, kuris atsispindi dalyvio patirtyje ir netgi žiniose. ĮMM siūloma lankstesnė žinojimo, žinių ir gebėjimų įgijimo schema, neverčianti atsidurti konkrečioje geografinėje vietovėje<sup>4</sup>, dalyvauti tuo pačiu sinchronizuotu ritmu, nedaranti aplinkos kultūrinio ar socialinio spaudimo, tačiau tuo intensyviai pasinaudojanti.

Vėl grįžtant prie technologinės aplinkos, kuri suklestėjo šiame civilizacijos vystymosi etape ir nesustoja toliau greitėjančiai augusi, nesenas istorinis žvilgsnis mums nurodo, jog ryšių arba, plačiau imant, komunikacijų plėtra tokioje apimtyje, kokia pasiekta dabar, nebūtų įmanoma be išvystytų informacinių technologijų – tokių technologijų, kurių paskirtis yra duomenų kaupimas ir apdorojimas remiantis mūsų sukurtais *modeliais* bei, naudojant profesinį informatikų žargoną, skaičiavimų algoritmais. Prie modelių (ir siauresne prasme metodų) mes nuolat sugrįšime, o dabar tik pažymėsime, jog vien tik minėtos technologijos, naudojamos senų veiklos schemų palaikymui, nieko gero ir efektyvaus (bei efektingo) neduoda. Gal net atvirkščiai – netinkamai, neapgalvotai naudojamos šiuolaikinės technologijos, ypač mokymo procese, gali pridaryti daugiau žalos nei duoti naudos. Vienas iš pavyzdžių galėtų būti nuotolinis mokymasis, kurio efektyvumas buvo įvertintas kaip nepasiteisinantis. Kitą ryškų technologijų „nesuvaldymo“ pavyzdį pateikia konsultacinė kompanija *Gartner*, prognozavusi „masių išminties“ panaudojimą organizacijose. Kadangi dabar daugelis verslo, administravimo, komunikavimo ir kt. procesų skaitmenizuojama ir taip jie atsiduria saityne, organizacijoms reikalinga sistema, kuri leistų analizuoti žmonių nuomonę ir padėtų rasti geriausią sprendimą dėl naujų produktų ir paslaugų kūrimo. 2005 metais *Gartner* prognozavo (80 procentų tikslumu), kad 2010 metais 1 000 sėkmingiausių kompanijų savo komunikaciniame lauke turės pajungusios tam tikro tipo internetinę bendruomenę, kuri galės būti panaudota rinkodaroje, bet su tokia pat tikimybe teigė, kad pusė iš minėtų bendruomenių bus taip blogai valdomos, kad padarys daugiau žalos, nei duos naudos. Prognozės pasitvirtino, tačiau būtų galima diskutuoti, ar šią bendruomenėse slypinčio potencialo panaudojimo nesėkmę reikėtų priskirti sudėtingos ir greitai besikeičiančios aplinkos nesuvaldymui (kaip teigė *Gartner*), ar tiesiog nesugebėjimui pasinaudoti pačiomis technologijomis. Juo labiau kad socialinės technologijos leidžia „įjungti“ komponentų sinergiją ir tokiu būdu sudėtinga (išorinio valdymo prasme) sistema pati save „suvaldo“, jai nereikalingas pedantiškas išorinis reguliuotojas.

---

<sup>4</sup> Vėliau matysime, jog ĮMM jokių būdu neatsisakoma tiesioginio bendravimo, susitikimų, diskusijų, tačiau tokios formos ypatumas išlieka tas pats – negalima vertinti pažymiais.

## 1. ĮVADAS. IKT IR KOLEKTYVINĖ IŠMINTIS MOKYMOSE PROCESSE

Šiaip ar taip, informacinės technologijos padėjo tvirtą universalų pagrindą naujų ryšių priemonėms. Šiuo metu informacinės ir ryšių technologijos jau nebeatskiriamos viena nuo kitos, t. y. gali išlikti ir vystytis tik *simbiotiškai* palaikydamos viena kitą. Ar tą patį galime pasakyti ir apie itininklinto mokymosi metodą, kurio gyvybingumą iš esmės ir lemia informacinių (duomenis apdorojantys įrenginiai) ir komunikacijos (duomenis perduodantys, komandos narius jungiantys įrenginiai) technologijų įrenginiai?

Matome, kad *platoniška* duomenų kaupimo ir informacijos perdavimo *idėja* bent jau mūsų planetoje artėja prie savo apogėjaus<sup>5</sup>. Tolimesnis virsmas ateina ne su technologijų panaudojimu duomenų kaupimui, apdorojimui ir jų perdavimui, perkeliant juos į mūsų nusistovėjusias veiklos schemas, bet su naujų veiklos organizavimo schemų, pasinaudojant technologiniais įrenginiais, atsiradimu. Visiems aišku, jog *schema* – tai vaizdas, tačiau tai per paprastas žodis kalbant apie svarbius, gal net emergentinius pokyčius. Jei į reiškinį žiūrėtume labiau apibendrintai, turėtume naudoti *metodo* sąvoką. Todėl toliau ir pakalbėkime apie metodus.

Kaip žinome, įrankis (priemonė) dar neparodo metodo, kuriame jis užima savo vietą. Klasikinis ir gal kiek pabodęs pavyzdys yra *virtuvinis* peilis, skirtas, kaip nurodyta gamintojo etiketėje, duonai riekti ir daržovėms pjaustyti (be abejo, duonos pjaustymo būdai taip pat gali būti skirtingi priklausomai nuo šalies, žmogaus patirties ir kt.). Tačiau žinome ir kitas jo panaudojimo galimybes: nuo užsikirtusių durų atidarymo, varžto atsukimo, meninių ir kultūrinių projektų sudėtinių elementų iki nusikalstamos veiklos, aprašytos daugybėje kriminalinių suvestinių. Kai kas ginčytųsi, jog įrankio ar priemonės funkcijos potencialiai slypi pačioje priemonės formoje, kad jos yra vienoje sistemoje su aplinka. Tai visiškai priimtina prielaida, todėl neprieštaraudami jai galime daryti šuolį link priemonių, kurios patenka į IKT grupę, ir mintyse pratęsti jų panaudojimo, be bendravimo, informavimo ir kt., vos ne detektyvinę interpretaciją. Kas tai galėtų būti?

Labai ilgai neklajodamas po užkaborius, bandau siūlyti sprendimą iškart – tai galėtų būti *globalus protas*, kuriam svarbiausia yra ne sudedamųjų sujungtų dalių – asmenų – hierarchija, bet adekvatus tikrovės supratimas, geri sprendimai, greita reakcija į pokyčius. Ar tai unikalus darinys? Kuo jis ypatingas, kokie skirtumai nuo, pavyzdžiui, pastaruoju metu išplitusių socialinių tinklų?

Žmogaus kūrybiškumo neįmanoma algoritmizuoti, tačiau galima sukurti pagalbinių priemonių, kurios palengvintų mūsų intelektualinę ir emocinę veiklą, sustiprintų išmintį, galima pritaikyti įvairių technikų, kurios padėtų kūrybiškai mąstyti, tačiau paties inovatyvumo, kūrybiškumo mes niekada neperkelsime į *mašinas*.

<sup>5</sup> Užtektų nurodyti Moor'o dėsnį, pagal kurį duomenų tankis laikmenose kas pusantų metų padvigubėja ir artėja prie savo fizinės ribos. Duomenų perdavimas ir prieinamumas, jei atsižvelgsime ir į palydovinius perdavimo kanalus, didesnio už šviesos greitį nepasieks, tačiau apima visą planetą.

## 1. ĮVADAS. IKT IR KOLEKTYVINĖ IŠMINTIS MOKYMOSI PROCESĖ

Įtinklinto mokymosi metodas nepaleidžia iš savo rankų žmogaus intelekto, tačiau jį jungia naudodamas šiuolaikines informacijos apdorojimo technologijas ir komunikacijos priemones. Augant skaičiuojamiesiems technologijų pajėgumams jie gali būti įtraukiami į IMM kaip pagalbinės priemonės, kaip duomenų apdorojimo ir vizualizacijos technologijos, padedančios žmogaus intelektui nustatyti naujus dėsningumus.

Mokymasis yra aktyvus procesas, kuriame žmonės veikdami kartu konstruoja naują supratimą apie pasaulį tirdami jį, konstruodami, eksperimentuodami ir diskutuodami. Technologinė aplinka tėra tarpininkas, kuriuo naudojantis galima imituoti, reikštis, kurti ir sąveikauti. Toliau šioje metodinėje medžiagoje matysime, kaip įtinklintas mokymosi metodas išnaudoja asmenines žinias ir kolektyvinę išmintį, vietines patirtis ir pažintinius skirtumus, bendradarbiavimą ir konkurenciją.

### 2. Įtinklinto mokymosi metodo koncepcija ir sąvokos<sup>6</sup>

**Įtinklintame mokymesi** svarbiausią vaidmenį atlieka duomenų (ne žinių ir ne informacijos – tai dažnai painiojama!) apdorojimo, perdavimo, priėmimo ir atvaizdavimo technologijos, kurios techninės („kietosios“) ir programinės („minkštosios“) įrangos pavidalu įkūnytos kompiuteriuose, išmaniuosiuose telefonuose, skaitmeninėje televizijoje ir kituose šiuo metu egzistuojančiuose bei nuolat atsirandančiuose įrenginiuose. Visa tai kuria, gamina, aptarnauja ir valdo produktus ir paslaugas teikiančios organizacijos, tokios kaip programinės įrangos kūrėjai, kompiuterių gamintojai, mobiliojo ryšio tiekėjai, skaitmeninės televizijos kompanijos ir kt. Kad būtų patogiau toliau nagrinėti ir adekvačiai suprasti įtinklinto mokymosi metodą (İMM), išvardytų (ir neišvardytų) priemonių ir paslaugų visumą pavadinkime **technologine mokymosi baze**.

Organizuojant mokymus ir remiantis technologine mokymosi baze mums svarbu bus tai, jog jos buvimas sudaro **vienodas sąlygas** įvairiakrypčiai (kai duomenų perdavėjas yra ir jų priėmėjas) ir *koordinuotai*<sup>7</sup> **visų mokymosi proceso dalyvių komunikacijai**, tačiau negarantuoja, kad vieni dalyviai (pavyzdžiui, mokytojai) nebus labiau privilegijuoti nei kiti (pavyzdžiui, mokiniai). Kitaip sakant, pačioje technologinėje mokymosi bazėje iš anksto neįdėta net menkiausia užuomina apie hierarchiją, tačiau ji gali atsirasti socialiniame lygmenyje įvedus arba pernešus iš anksčiau susidariusių ar sąmoningai sudarytų struktūrų komunikavimo asimetriją „esantis aukščiau“–„esantis žemiau“. Tai gali būti viršininko–pavaldinio, mokytojo–mokinio, valdžios atstovo–mokesčių mokėtojo ir kita asimetrija, paremta tradicijomis arba net įtvirtinta įstatymais. Jau senokai tiek teoriškai, tiek ir praktiškai parodyta, kad hierarchiškai struktūruota visuomenė nėra ir niekada nebuvo efektyviai funkcionuojanti visuomenė, nors tokia iliuzinė nuostata vyrauja iki šiol. Tai „brangi“ visuomenė, nes jos stabilumas palaikomas ne sąmoningu asmeniniu visuomenės narių pasirinkimu, bet koncentruota galia, kuri reikalauja papildomų išteklių.

Taip pat įrodinėjama, jog socialinė hierarchija yra emergentinė (atsirandanti, arba virsmo pasekmės) savybė, t. y. ji niekaip neišvengiama bet kokioje iš pradžių homogeniškoje socialinėje (nebūtinai žmonių) grupėje. Galima manyti, kad toji grupė ima ir iš nieko sukuria *lyderį*, jei jo dar neturėjo, kuris imasi vadovauti ir vesti grupę „per dykumą“. Tokie įrodinėjimai nebūna paremti jokiais kitais argumentais, kaip tik istoriniais arba, dar keisčiau, apeliavimu į tradicijas. Kadangi tradicijos kažkada prasidėjo, tai remiamasi fiziologiniais, psichologiniais ir kitokiais sudėtingų (socialinių) sistemų saviorganizacijos principais. Suprantama, jog tai negali būti argumentai. Juo labiau kad nepasiūloma net aiškių modelių, kurie būtų nemechanicistiniai, paremti jėgos lauko įvedimu. Socialinės ekonomikos požiūriu būtų galima užduoti klausimą, ar pigiau išlaikyti jėgos struktūras, ar investuoti į socialines technologijas, kuriose veikia grįžtamieji ryšiai. Meksikoje taikomas socialinis metodas, kai tėvai gauna išmokas už vaiko skiepijimą arba už tai, kad vaikas gerai mokosi, pasirodė žymiai efektyvesnis vėliau kylančių problemų sprendimų būdas vien dėl to, kad vėliau problemų paprasčiausiai nekyla. Naudojant hierarchija paremtus metodus (valstybės, tiksliau – valdžios, spaudimas, baudos, moralizavimas), tokie rezultatai vargu ar būtų pasiekiami.

<sup>6</sup> Pagrindinės įtinklinto mokymosi metodo sąvokos taip pat pateiktos Priede Nr. 1.

<sup>7</sup> Koordinavimas reiškia išorinį įsikišimą, taisyklių, apribojimų įvedimą; tai gali būti vadovo koordinavimas, taisyklių laikymasis ir algoritminis koordinavimas, kai taisyklės atsispindi ribojančiuose veiklą algoritmuose.

## 2. ĮTINKLINTO MOKYMOSI METODO KONCEPCIJA IR SĄVOKOS

Kai kas bando nutiesti hierarchijos sociume analogiją su pinigų neišvengiamumu ekonominėje sistemoje. Tačiau pinigai atsiranda tada, kai patogiau, „ekonomiškiau“ yra turėti daiktų ir paslaugų mainų tarpininką. Todėl nereikėtų painioti skirtingų reiškinių – pinigai nieko bendro neturi su hierarchija, o hierarchija socialinėse grupėse maišoma su funkcijų, reikalingų išgyvenimui, realizavimu. Lyderis, vadovas ar fiureris jokių būdu nėra išgyvenimo garantas, ir, žiūrint iš ilgalaikės perspektyvos, jis gali sukelti daugiau grupės išgyvenimo problemų, nei jų išspręsti. Žinant, jog lyderis gali pasinaudoti šiuolaikinėmis pranešimų platinimo technologijomis, visai neaišku, ar jo pranešimus kas nors „pirks“, dėl to lyderystė tampa abejotina vertybe. Pinigai neišnyksta, nors technologijų invazija į monetarinę sritį, skaitmenizuojant juos, vertės nustatymo ir mainų nepanaiškina, o tik palengvina jų apskaitą bei kitus procesus.

Kalbant apie mokymąsi, dažnam iš mūsų gali atrodyti (neskaitant kai kurių negausių metodikų šalininkų ir įgyvendintojų), jog mokytojas visada stovi hierarchiškai aukščiau už mokinį, ir dėl to vertina mokinio gebėjimus ir apdovanoja arba baudžia jį, naudodamas pažymį kaip valdymo įrankį. Tai visiškai klaidingas požiūris, išsisknijęs mūsų tradicinėje sąmonėje ir pririšantis mus prie neefektyvų mokymosi schemų.

Pabandykime išsiaiškinti, kur mes darome klaidą netinkamame mokymosi proceso dalyvių padėties suvokime, kad ji nepatektų į įtinklinto mokymosi metodą, kuriame taip pat yra įsteigti mokytojų (ekspertų) ir mokinių vaidmenys. Atlikime reversą mąstyme ir įsivaizduokime, kad mokytojas yra tarnas, kuris visai bando įtikinti mokiniui, kad tik mokinys *suprastu* perteikiamas žinias ir įgytų reikalingų gebėjimų. Nesunku įsivaizduoti šių dienų korepetitorius, kurie ne represinėmis priemonėmis moko savo dalyko subtilybių, bet sužadindami susidomėjimą, dalyko perspektyvą (formalią arba giluminę), o užduotis skiria taip, jog mokinys jas mielai atlieka. Jų įrankis yra puikūs metodai, paremti pedagoginėmis žiniomis ir / arba ilgamete patirtimi, o jei ir yra prievarta, tai tik tokia, kurią mokinys priima „savanaudiškai“. Šio pavyzdžio gal ir užtektų, kad galėtume suprasti, jog mokytojo ir mokinio vaidmuo ne deklaratyviai paskelbiamas remiantis galios santykiu, bet tarnauja didesniajam mokymosi proceso efektyvumui, kai besimokantysis įgyja daugiau žinių ir gebėjimų ir nežlugdoma mokinio asmenybė.

Apibendrinant galima teigti, jog mokymosi procese socialinės hierarchijos pasireiškimas yra anachronizmas, kažkoku būdu išlikęs mūsų mokymosi sistemoje ir net universitetuose. Todėl galima tik intelektualinė hierarchija, apie kurią šioje metodinėje priemonėje nėra kabama. Toliau belieka išsiaiškinti, kaip būtų galima pagrįsti mokymosi nehierarchiškumą ir kokie pavojai mūsų laukia atsikratant hierarchijos.

Pagrindinis argumentas (arba hipotezė), naudojamas pagrindžiant didesnę nehierarchiškumo socialinį, pažintinį ir kt. efektyvumą, būtų pasaulio kognityvinis multivariantiškumas. Didžioji žinių dalis išlieka pastovi ilgalaikiame intervale, tačiau ne maža jų dalis keičiasi. Galima įsivaizduoti, jog pastovioji dalis nuolatos apauginama nepastoviaja, ir ateina momentas, kai pastovioji dalis taip pat transformuojasi – tokiu atveju galima kalbėti apie, anot T. Khuno, paradigmos kaitą.

### **Įtinklintas mokymasis** *Apibrėžimas*

*Įtinklintas mokymasis yra ryšių su žmonėmis ir informacija palaikymo ir vystymo procesas bei komunikavimas siekiant paremti vienas kito mokymą.*

Atskirų žmonių disponuojama žinių *įvairovė* yra tai, kas visuomenę daro turtingesne, todėl ji turi būti palaikoma, skatinama, puoselėjama. Įvairūs pasaulio matymai nereiškia pažinimo reliatyvizmo, bet suteikia pažinimui papildomų impulsų nuolat besireiškiančių klausimais: „O jei būtų taip?“ Mokymosi metodikos, kurios paremtos atsitraukimu ir pažiūrėjimu į reiškinį kitu kampu, yra žymiai efektyvesnės, nei besiremiančios užtikrintų tiesų pateikimu. Net sąmoningas klaidų darymas arba uždavinių formulavimas vietoj jų nuolatinio sprendimo duoda geresnių mokymosi proceso rezultatų. Tokios metodikos verčia suabejoti „tiesomis“ ir skatina žinomas „tiesas“ atrasti patiems besimokantiems, užvedus juos ant kelio ir prižiūrint vienokiomis ar kitokiomis užuominomis.

Taigi matome, kad žinojimo *įvairovė* nesuponuoja hierarchijos, greičiau naikina ją kaip pažinimą stabdantį veiksnį. Įgyjamas naujas žinojimas reiškia veikiančio ir adekvataus tikrovės reiškiniiui struktūrinio modelio konstravimą, kuris duoda „naudos“ jo turėtojui. Todėl mums visiems reikia nuolat mokytis, ištraukiant iš didesnę „matymų“ *įvairovę* ir taip transformuojant, tobulinant savo supratimus apie sistemų funkcionavimą. Šiuolaikinės techninės ir technologinės priemonės tam kaip tik ir tarnauja, o *vienodos komunikavimo sąlygos visiems besimokantiems* reiškia, jog *įtinklintame* mokymesi negali būti asmenų, kurie įgytų privilegijas vien dėl visuomenėje tuo metu vertinamų asmeninių psichologinių, fizinių ar net fiziologinių savybių, socialinio statuso ar ekonominės padėties. Svarbiausią ir vienintelį vaidmenį *įtinklintame* mokymesi vaidina protinės veiklos sfera ir tik ji.

Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad *įtinklintas mokymasis* įmanomas ir be komunikacinių technologijų, t. y. tiesiogiai, o ne tinkle bendraujančioje grupėje. Nors atskirais atvejais taip gali būti, tačiau bendru atveju – ne. *Įtinklintas mokymasis*, kai nenaudojamos tinklo technologijos, galimas tik nedidelėje ir ypatingus *įgūdžius* turinčioje besimokančiųjų grupėje. Kiek didesnėje besimokančiųjų grupėje neišvengiamai atsiranda proceso dalyviai: vieni priskiriami „centrai“, kiti „periferijai“ su dalimi ribinių narių, migruojančių iš vienos grupės į kitą. Tie dalyviai, kurie yra labiau „nutolę“ nuo „centro“, komunikavimo ir tuo pačiu mokymosi prasme atsiduria nepalankesnėje situacijoje už tuos, kurie yra „centre“. Čia „centras“ reiškia kuo nors, kas nėra susiję su studijų siekiniais (dalyvio išvaizda, vieta „mokytojas–mokinys“ sistemoje, bendravimo stilius, socialinis statusas ir kt.), išsiskiriančią besimokančiųjų dalį, o „atstumas“ – tiek fizinės erdvės atstumą iki „centro“ (nuo kelių metrų iki šimtų kilometrų), tiek ir skirtumus emociniu (norintis būti dėmesio centre–ramus ir santūrus), intelektiniu pajėgumu (greitai–lėtai susivokiantis), aktyvumo ir kitais aspektais. Visa tai iškreipia mokymosi procesą ir sukelia daugiau neigiamų pasekmių nei teigiamų.

## 2. ĮTINKLINTO MOKYMOŠI METODO KONCEPCIJA IR SĄVOKOS

Įtinklinto mokymosi metodas sudaro geresnes sąlygas tiesioginiam nehierarchiniam bendravimui, tolerancijos, supratimo, įsiklausymo ir kt. ugdymui. Susitikimai su dėstytojais, ekspertais, profesionalais, praktikais gali vykti dažnai ir jie nėra paremti „vertinimu pažymiu“. Akademinio bendravimo kultūros vystymas yra ilgalaikis procesas, nes turima atprasti nuo išsisknijusio hierarchinio mąstymo, o ĮMM padeda šį kelią įveikti greičiau.

Nesunku suprasti, jog tinklo technologijos, pavyzdžiui, internetas, savaime nepanaikina hierarchijos, o tik sudaro prielaidas jos likvidavimui. Kaip matysime vėliau, įtinklintame mokymesi svarbus mokymosi proceso apskaitomumas, todėl reikalingas duomenų kaupimas bei specialūs duomenų apdorojimo algoritmai. Tačiau apie tai šiame leidinyje nebus kalbama.

**Įtinklintas mokymosi metodas (ĮMM)** yra taisyklių ir priemonių rinkinys, skirtas įtinklinto mokymosi organizavimui anoniminėse<sup>8</sup> komandose. Komandos, kaip žinome, yra bendro tikslo siekiančios grupės. Bendras tikslas gali būti užduodamas išoriškai, bet kita interpretacija – jis yra komandos narių pasirenkamas savanoriškai siekiant įgyti žinių ir gebėjimų. Anonimiškumo tema reikalauja atskiro aptarimo ir tai bus padaryta vėliau. Tinklo technologijos, kurios panaikina hierarchiją, leidžia atrasti geriausią balansą tarp individualaus dalyvio reiškinio ir komandinio vertinimo, taip pat leidžia konstruktyviai pasitelkti kolektyvinę išmintį individualios išminties puoselėjimui. Gali kilti klausimas, ar čia iš viso galima kalbėti apie išmintį, tačiau į jį galima atsakyti tik pamačius įtinklinto mokymosi rezultatus. Įvairių sprendimų matymas duoda suprasti, kokia galia slypi asmenyje, patekusiame į anoniminę komandą. Jei mokomasi vykdam užduotį (į tikslą orientuotas mokymasis), tai didesnis kiekis užduoties vykdytojų bent jau teoriškai gali duoti geresnį rezultatą, jei dar naudojami tam tikri įrankiai, tai ir praktiškai. Kuo daugiau asmenų vykdo tą pačią užduotį, tuo studijų kokybė yra aukštesnė. Dėstytojas yra studijų dalyko organizatorius, formuluojantis užduotis ir nurodantis vertinimo kriterijus. Pagrindinis mokymasis vyksta dinamiškose s-komandose (*synergistic teams*) atliekant trumpalaikius s-projektus (*synergistic project*).

### **Įtinklinto mokymosi metodas** *Apibrėžimas*

*Įtinklinto mokymosi metodas yra toks mokymosi organizavimas, kai dalyviai atlieka užduotis anoniminėse apskaitomose komandose.*

Įtinklinto mokymosi metodas sudaro integralią sistemą, kurioje sujungta adaptacija, stebėjimas, autorefleksija, koordinavimas, individualizacija, bendradarbiavimas, konkurencija ir saviorganizacija. ĮMM papildo dėstytojų ir studentų sąveikos modelį besimokančiųjų tarpusavio sąveika. Jai būdinga diskusija, interakcija, refleksija ir adaptacija.

<sup>8</sup> Kaip vėliau pamatysime, tai yra ne grynos anoniminės, bet kvazianoniminės komandos.

## 2. ĮTINKLINTO MOKYMOSI METODO KONCEPCIJA IR SĄVOKOS

Saviorganizacija yra vienas iš išskirtinių IMM bruožų ir reiškia tai, jog užduotas tikslas pasiekiamas artėjant link vis geresnio, adekvatesnio objekto supratimo dėl grįžtamųjų ryšių, atsirandančių iš dalyvių įvairovės bei konkurencijos. Savaime suprantama, jog IMM kartu yra ir probleminis, ir projektinis mokymasis.

IMM individualizacija pasireiškia tuo, jog mokymosi proceso dalyviui suteikiamos gana plačios ribos pasirenkant dalyvavimo atskirame s-projekte laiką, tempą ir intensyvumą. Tačiau dalyvavimas s-projektuose reiškia priklausymą s-komandai, kuri sinchronizuoja savo veiksmus pradėdant ir baigiant s-projektą, t. y. veikia kaip integralus vienetas baigtiniame laiko intervale. Laisvumas praplečiamas galimybe pereiti iš vieno dalyko ciklo į kitą to paties dalyko ciklą ir dėliotis savo studijų dalykus pagal pageidavimus, kiek tai leidžia mokymosi logika. Koordinavimą vykdo dalyko organizatorius (pavyzdžiui, dėstytojas), tačiau gali įsikišti ir patys dalyviai, siūlydami, pavyzdžiui, trumpesnę nei numatytą s-projekte vykdymo laiką.

Matome, jog įtinklinto mokymosi metode dalyvio asmeninės savybės veikiamos per asmens refleksijas, kurios patiriamos dalyvaujant s-projektuose, todėl asmenybės plotmėje transformuojasi tik dalyke nagrinėjamo objekto supratimas (mentalinis modelis) didesnio adekvatumo realiam objektui kryptimi. Tam ir skirtas įtinklintas mokymosi metodas – jis nepažeidžia asmenybės sandaros, o tik sustiprina intelektualinę galią.

IMM galima išvelgti panašumo su testų metodu, kai klausimai arba teiginiai pateikiami ne nuosekliai ir juos reikia įvertinti duotoje skalėje bei išsamiai pakomentuoti. Pagrindiniai skirtumai yra keli. Visų pirma, teiginius s-projektuose gali pateikti ne tik ekspertai, bet ir besimokantieji. Daugiausia teiginių kaip tik ir pateikia besimokantieji, o ekspertai gali tik koreguoti mokymosi procesą naudodami teiginių (bendru atveju – idėjų) įrankį. Be to, kiekviename naujame s-projekte, nors skirtingoms s-komandoms užduotis gali būti ta pati, bus pateikti vis kitokie teiginiai, t. y. identiškas idėjų pasikartojimas mažai galimas. Kaip žinome, testuose teiginiai ar klausimai visiems besimokantiesiems dažniausiai būna tie patys su nedidelėmis išimtimis. Ir dar vienas svarbus skirtumas yra tai, kad dalyvavimas s-projektuose yra nuolatinis, o ne koncentruotas trumpame laike. Žinoma, prieš atliekant testą taip pat reikia ruoštis, mokytis ir kt., nors tai labiau priklauso nuo asmens, jo gebėjimo planuoti savo laiką. Naudojant IMM nuolat jaučiamas poreikis dalyvauti s-projektuose dėl įvairių motyvacijų, viena iš jų yra tokio mokymosi įdomumas ir net azartiškumas.

Šio skyrelio pabaigoje norėtume pavaizduoti, kaip atrodytų įtinklintas mokymasis taikant klasikinio mokymo metodus. Pavyzdžiui, matematinio dalyko praktiniai užsiėmimai atrodytų maždaug taip. Grupei besimokančiųjų reikia išspręsti uždavinį. Keli drąsesni be dėstytojo nurodymo ateina prie lentos ir kiekvienas savo kamputyje nematant kitiems rašo vieną sprendimo žingsnį. Pirmasis parašęs sušunka, kad parašė, tada visi kiti eina po vieną prie lentos ir kitiems nematant vertina sprendimą. Toliau situacija kartojasi – vėl keli ateina prie lentos, o greitesnio parašytas žingsnis tampa kitų vertinimo objektu. Kaip matome, tai padaryti būtų labai sunku ir užimtų daug laiko.

Įtinklintas mokymasis gali vykti tiek nuotoliniu būdu, tiek ir auditorijoje.

## 2. ĮTINKLINTO MOKYMOSI METODO KONCEPCIJA IR SĄVOKOS

### **Savitikros klausimai:**

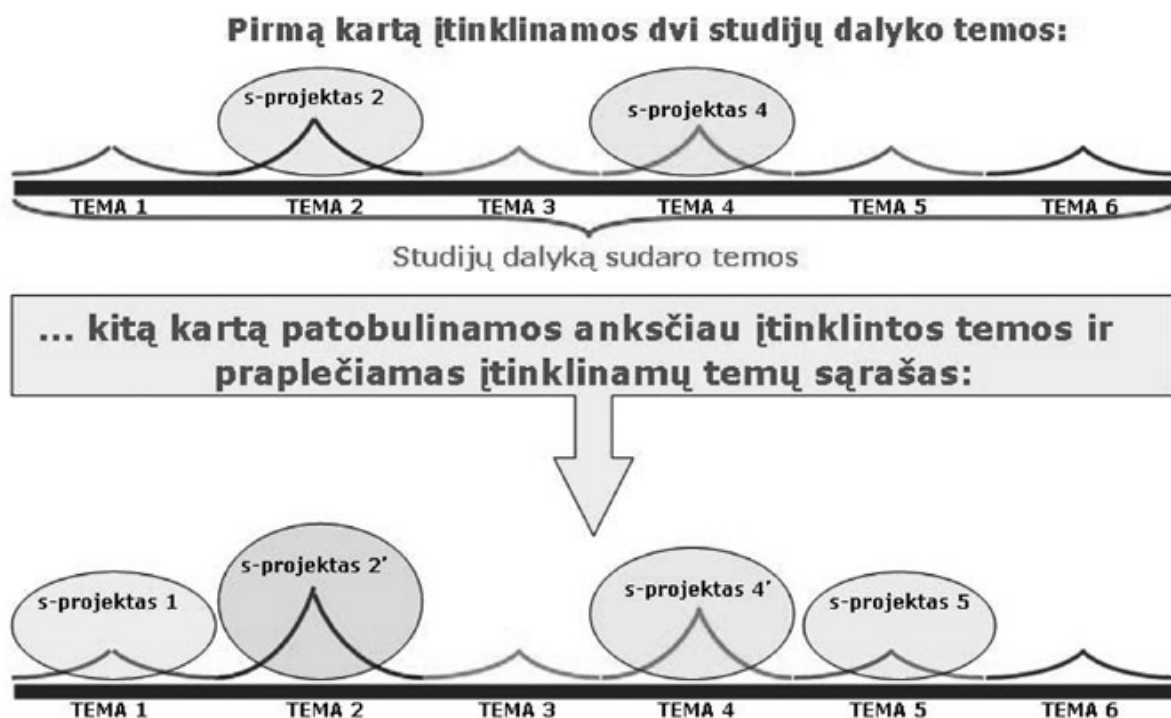
1. *Kas yra įtinklintas mokymasis?*
2. *Kuo pasižymi įtinklinto mokymosi metodas?*
3. *Apibūdinkite grupės „centrą“ ir „atstumą nuo centro“.*
4. *Kokius metodus integruoja IMM?*
5. *Kuo įtinklintas metodas skiriasi nuo testų metodo?*

#### 3. Studijų dalyko (kurso) įtinklinimas

Kiekvieną studijų dalyką sudaro atskiros **temos**, t. y. tokie studijų dalyko vienetai, kuriuos galima įtinklinti nepriklausomai vienas nuo kito ir bet kokių nuoseklumu. **Temos įtinklinimas** susideda iš kelių pagrindinių etapų – komandos sudarymo (paprastai besimokančiųjų komanda sudaroma visam studijų dalykui), s-projekto (apie juos bus vėliau atskiras skyrelis), užduoties arba kelių užduočių formulavimo, užduoties vykdymo anoniminėje komandoje, ekspertinio vertinimo ir rezultatų bei išvadų skelbimo. Vėliau pamatysime, kad vienos temos įtinklinimas gali būti būtina sąlyga kitos, pratešiančios temos įtinklinimui, taip sujungiant temas į nuoseklią, vienas kitą papildančių s-projektų grandinę, tačiau tai neprieštarauja nepriklausomam dalyko temų įtinklinimui.

## Studijų dalyko temų įtinklinimas

*Atskiras pavyzdys*



*1 pav. Studijų dalyko temų įtinklinimas, atvejo pavyzdys*

Neturėtumėme manyti, kad studijų dalyko arba bet kokio kurso įtinklinimas yra baigtinis veiksmas, nereikalaujantis nuolatinio jo atnaujinimo, tobulinimo ar plėtojimo. Be abejo, dalyko turinio branduolys, ypač teorinė jo dalis, išlieka daugiau ar mažiau pastovus. Tačiau nemaža dalyko dalis neišvengiamai turi nuolat keistis, prisitaikyti tiek prie nepriklausomai atsirandančių išorinių dalyko naujovių, tiek ir prie vidinių dalyko augimo poreikių. Taigi studijų dalyko įtinklinimas yra nesibaigiantis procesas, kurį lydi nuolatinis medžiagos atnaujinimas, tobulinimas, plėtojimas ir temų gilinimas. Todėl nėra jokios būtinybės įtinklinimą pradėti nuo pirmosios temos, tęsti pereinant prie kitos ir taip baigti paskutinąją dalyko temą arba įtinklinti visas iškart ir tik tada pradėti viso dalyko įtinklintą mokymąsi. Pati paprasčiausia rekomendacija įtinklinant dėstomą dalyką būtų pradėti nuo lengviausiai pasiduodančios įtinklinimui temos.

### 3. STUDIJŲ DALYKO (KURSO) ĮTINKLINIMAS

Kaip matome 1 pav., pirmiausia (tarkime, pirmaisiais dalyko įtinklinimo metais) įtinklinama studijų dalyko antroji ir ketvirtoji tema, o kitą dalyko mokymo kartą, kai bus jau kiti besimokantys dalyviai, antrosios temos įtinklinimas papildomas bei atnaujinamas, ketvirtosios taip pat, tik mažiau, ir visiškai naujai įtinklinama pirmoji ir penktoji tema (apie 1 pav. minimus s-projektus – minimalius įtinklinimo elementus – kalbėsime vėliau; dalyko tema gali turėti daugiau nei vieną nuosekliai arba lygiagrečiai vykdomą s-projektą, tačiau dėl paprastumo laikysime, kad tema turi tik vieną s-projektą, taip, kaip pavaizduota šiame pavyzdyje). Nesunku suprasti, jog toks įtinklinimo proceso lankstumas yra įtinklinto mokymosi metodo privalumas vien todėl, kad nereikalaujama iš karto sukaupti ir investuoti didelių išteklių. Perėjimas prie IMM paremtas laipsnišku įtinklinimo „auginimu“ tiek į plotį, apimant vis naujas temas, tiek į aukštį, kai sudedamos į vieną temą kelios temos, tiek į gylį, kai viena tema smulkinama į atskiras gilinamąsias potemes. Kodėl tai įmanoma padaryti, pamatysime vėliau, o dabar tik trumpai užsiminsime, jog medžiaga atnaujinama atsižvelgiant į pasirodžiusias naujoves ir reaguojant į besimokančiųjų medžiagos įsisavinimo patirtį, problemas ar lengvumą.

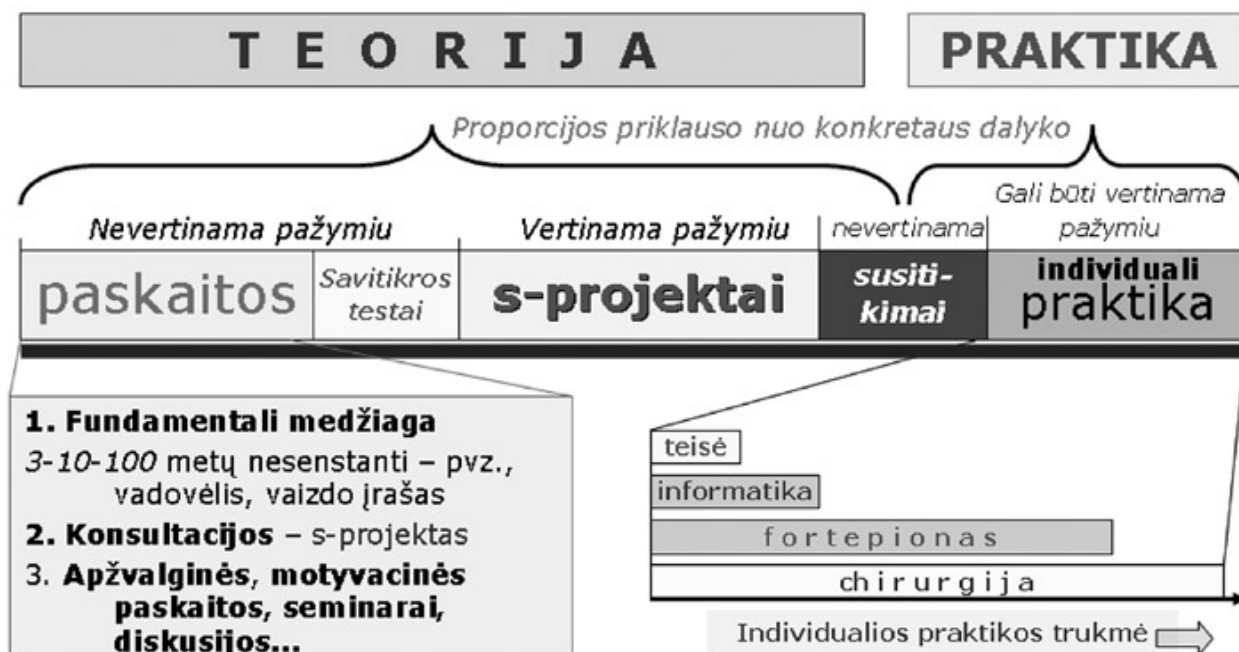
Praktiškai studijų dalyko įtinklinimas prasideda nuo tų temų, kurios lengviausiai pasiduo- da įtinklinimui. Tai temos, kuriose galima sužinoti besimokančiųjų nuomonę – „minčių lietaus“ (angl. *brainstorming*) projektai. Jei šiuo aspektu visos temos yra panašaus sunkumo, galima tiesiog atsitiktinai paimiti bet kurią temą ir jai formuluoti s-projektą. Tačiau vienas iš kriterijų pačios pirmosios temos pasirinkimui būtų galimybė joje suformuluoti bent menkiausio dalyvių kūrybiškumo reikalaujančią užduotį. Jei mokymosi dalyviai su s-projektu susiduria pirmą kartą, užduotis neturėtų būti labai sudėtinga, geriausiai tam tiktų nuomonių s-projektas (apie s-projektų kategorijas žr. 10 skyrelyje). Tada įtinklinto mokymosi dalyviai turės progą pasireikšti. Rezultatų įtraukimo į galutinį pažymį pirmuosiuose s-projektuose geriau iš viso vengti arba atlikti taip, kad jis neturėtų didelės įtakos viso dalyko galutiniam įvertinimui. Tokia pradžia suteikia šio tokio azarto ir paruošia dalyvius temoms, kurių s-projektų užduotys gali būti labai sudėtingos.

Bet kurią temą, kuri remiasi bent menkiausia teorija (kitokių temų, tiesą sakant, ir nėra), galima įtinklinti vienu iš trijų s-projektų tipų. Rekomenduojama pradėti nuo I s-projektų tipo („minčių lietus“), nes į jį lengva įtraukti visus dalyvius. II ir III tipo s-projektai yra sudėtingesni, jų vykdymui jau reikia turėti gerą dalyko supratimą ir juos rekomenduojama naudoti antrojoje dalyko mokymosi pusėje.

Dar reiktų pabrėžti, jog temos taip pat gali būti visiškai autonomiški mokymosi vienetai, kuriuos galima pateikti ir ne studijų dalyke, t. y. visiškai izoliuotai. Smulčiausias mokymosi elementas yra *mokymosi objektas* – integralus darinys, kurį galima išdėstyti per 8–15 minučių. Iš mokymosi objektų gali būti komponuojamos temos. Apie jų įtinklinimą bus kalbama paskutiniame šios metodinės medžiagos skyrelyje.

# Studijų dalyko įtinklinimas

## Proporcijų schema



2 pav. Atskiro studijų dalyko įtinklinimas

2 pav. parodyta, kiek laiko galėtų būti skiriama įvairioms studijų dalyko formoms – paskaitoms, savikontrolės testams ir t. t. Visą dalyko įsisavinimo procesą galima padalyti į dvi dalis – teoriją ir praktiką. Praktika suprantama kaip operacinių (judesio, balso, bendravimo, klausymo ir kt.) įgūdžių formavimas, kuris skirtingose veiklos srityse gali būti skirtingos apimties. Pavyzdžiui, mokantis sociologijos ar psichologijos jis yra mažas, tačiau chirurgo paruošimui užima didelę laiko dalį.

Suprantama, jog įtinklinto mokymosi metodo pagrindą sudaro **s-projektai**. Visa kita – paskaitos, savikontrolės testai, susitikimai, individuali praktika – yra šio metodo pagalbiniai elementai.

Turėtume atkreipti dėmesį, jog susitikimai (rudai pažymėta sritis) skirti studijuojančiųjų socializacijai, laisvam bendravimui ir neturėtų būti naudojami žinių ar gebėjimų **tikrinimui**. ĮMM leidžia organizuoti pakankamai daug tokių susitikimų, o jų programą gali sudaryti patys dalyviai.

Tiesioginės diskusijos ir seminarai, jei jie organizuojami, patenka į paskaitų kategoriją, nes grįžtamasis ryšys juose yra labai silpnas dėl to, kad įtraukiama tik nedidelė dalis dalyvių, o neįtrauktieji mokymų dalyviai tokiuose renginiuose yra klausytojai. Kuo sraute yra daugiau dalyvių, tuo daugiau seminaruose ir diskusijose yra pasyvių klausytojų, nes galinčių aktyviai dalyvauti kiekis visada yra ribotas.

### 3. STUDIJŲ DALYKO (KURSO) ĮTINKLINIMAS

Paskaitos yra skirtos teorijos perteikimui, ypač tos dalies, kuri ilgą laiką išlieka nepakitusi. Įvairios sritys turi labai įvairią tokios medžiagos apimtį, matematika – daug, socialiniai mokslai – mažiau, informatika – dar mažiau. Šiaip ar taip, tokią medžiagą galima įrašyti ir nebereikia iš naujo skaityti. Taip pat galima pasinaudoti laisvai prieinamais žymių mokslininkų paskaitų įrašais.

Individuali praktika skirta asmeninių operacinių gebėjimų ugdymui. Savikontrolės testai itin-klintame studijų metode turi tendenciją mažėti, nes juos pakeičia efektyvesni s-projektai, kuriuose teiginius gali formuluoti ne tik besimokantieji, bet ir ekspertai.

### 4. S-komandos įtinklintame mokymesi ir anonimiškumas

Pagrindinė s-komandos („s“ nuo angl. *synergistic (team)*) paskirtis yra sukurti dalyvių masės efektą, leidžiantį pasireikšti *kolektyvinei išminčiai*, ir kūrybiškai bendradarbiauti vykdant s-projekto užduotį<sup>9</sup>, kurią suformuluoja kurso organizatorius. Išvestinė paskirtis, arba, kitaip sakant, masės efekto pasekmė, daranti įtaką kiekvienam aktyviam s-komandos dalyviui, – užduoties vykdymo metu įgyti gerokai *daugiau* teorinių žinių ir praktinių gebėjimų, nei tai būtų galima padaryti mokantis kitokiu būdu.

## S-komanda

### *Paaiškinimas*

Įtinklinta komanda (s-komanda) nuo standartinės komandos skiriasi skirtingu individualių ir komandos tikslų prioritetu.

- **Standartinėje komandoje** kiekvienas narys ieško, kaip geriausiai pasiekti bendrą komandos tikslą. Svarbu pažinti komandos narius, tinkamai pasiskirstyti rolėmis ir “susigroti”. **Pirmiau komandos tikslas**
- **S-komandoje** bendras tikslas yra individualių tikslų siekiančių asmenų anoniminės sąveikos pasekmė. Geras s-komandos bendras rezultatas gaunamas dėl aukštų asmeninių siekių. **Pirmiau asmeninis tikslas**

*3 pav. S-komanda. Paaiškinimas*

<sup>9</sup> Apie projekto tikslus apibrėžiančios užduoties formulavimą bus išsamiai kalbama vėliau, nes užduotis yra nepaprastai svarbi IMM sudedamoji dalis.

#### 4. S-KOMANDOS ĮTINKLINTAME MOKYMESI IR ANONIMIŠKUMAS

Išskirtinis s-komandos, kaip ir viso IMM, bruožas yra visų dalyvių – besimokančiųjų, mokytojų, ekspertų – **anonimiškumas** visuose s-projekto vykdymo, įskaitant ir s-projekto rezultatų suvedimo, etapuose. Tai reiškia, jog s-komandos organizatoriai, nariai ir ekspertai s-projektų vykdymo metu nežino ir neturi priemonių sužinoti, kurie asmenys kada ir kokius *veiksmus* atlieka dalyvaudami s-projekte. Verta dar kartą pabrėžti, jog nepaisant anonimiškumo, kiekvieno dalyvio veiksmai s-projektuose yra kruopščiai fiksuojami.

Kaip jau ne kartą matėme, anonimiškumas yra labai svarbus veiksnys įtinklinto mokymosi metode. Kodėl jis toks svarbus? Visų pirma reikėtų patikslinti, kad įtinklintame mokymesi turi būti palaikomas ne grynasis, sunkiai suvaldomas ir destruktivus, bet *tarsi* anonimiškumas, arba, kitaip sakant, *kvazianonimiškumas*.

Apskritai įtinklintas technologijas būtų galima apibrėžti kaip naujos kartos kūrybinio bendradarbiavimo technologijas, kuriose, panaudojant šiuolaikinius duomenų apdorojimo metodus ir komunikavimo sprendimus bei socialinę, psichologinę ir kultūrinę sinergiją palaikančius algoritmus, asmenys sujungiami į jų veiklą fiksuojantį *kvazianoniminį* tinklą plataus spektro kūrybinių sprendimų generavimui. Mažai kas abejotų, jog norint iš kūrybos proceso eliminuoti neigiamas socialines, psichologines ir kt. įtakas (subjektyvumus), s-projekto vykdymo metu reikia garantuoti dalyvių anonimiškumą. Tačiau anonimiškumo užtikrinimas pats savaime nėra sudėtingas uždavinys, ypač naudojant šiuolaikines ryšių ir informacijos technologijas. Kaip žinome, žmogiška yra didžiuotis savo pasiekimais, ir ši galimybė būna pakankamai stiprus motyvas. Todėl IMM realizuojanti programinė įranga turi sudaryti galimybę kiekvienam s-komandos dalyviui pasibaigus s-projektui viešai (bent jau tarp s-komandos narių) paskelbti apie savo pateiktas idėjas. Ar šia galimybe kas nors pasinaudos, kiekvieno asmeninis reikalas, pavyzdžiui, gali būti, jog prastai vertintos idėjos autorius nenorės jos viešai skelbti. Taigi iš to, kas aukščiau pasakyta, matome, jog paviešinimo galimybė iš dalyvių pusės panaikina absoliutų anonimiškumą. Tačiau ar anonimiškumas yra bent kiek valdomas iš organizatorių pusės?

Kaip jau buvo minėta, įtinklinto mokymosi metodą realizuojanti programinė įranga turi fiksuoti dalyvių veiksmus. Apskaita yra vienintelis būdas įvertinti dalyvių pasiekimus ir, pavyzdžiui, jeigu už mokymąsi reikia diferencijuotai mokėti (pasiekus aukštesnių rezultatų mokestis mažinamas), o už mokymą gaunamas diferencijuotas atlyginimas, nuo pasiekimų s-projektuose gali priklausyti finansinė dalyvių struktūra. Taigi, remiantis apskaitos duomenimis, nustatomas asmeninis dalyvio indėlis į s-projekto vykdymą ir įvertinamas pažymiu, o atskiru atveju, kai tik dalyvio pasiekimai yra neigiami, jo veikla kurse gali būti apribojama. Matome, jog ir šiuo atveju dalyvis yra „stebimas“ programinėje įrangoje įdiegtų algoritmų, todėl tokio anonimiškumo negalima laikyti grynuoju anonimiškumu. Tokia dvikryptė paties asmens ir visos sistemos dalyvio priežiūra vadinama *kvazianonimiškumu*.

#### 4. S-KOMANDOS ĮTINKLINTAME MOKYMESI IR ANONIMIŠKUMAS

Taip veikiančių s-komandų organizavimo pagrindimas labai paprastas – vertintojai (t. y. s-projekto dalyviai – ir mokiniai, ir mokytojai) turi vertinti pateiktas idėjas, sprendimus, teiginius, o ne jų autorius. Tiek besimokantieji, tiek ir ekspertai gali prisiekinėti absoliučiu vertinimo objektyvumu, tačiau gyvenime yra kitaip. Komandos (toliau s-komandas ir s-projektus kai kada vadinsime tiesiog komandomis ir projektais, visada galvodami apie anonimiškumą kaip svarbiausią [MM bruožą) nariams turi būti sudaromos sąlygos projekte veikti nepriklausomai, nejaučiant socialinio, psichologinio ir kitokio spaudimo, o tai pasiekama tik vienu būdu – užtikrinant anonimiškumą. Savaime suprantama, sudėtingas anonimiškumo, nepriklausomumo ir apskaitos kompleksinis įgyvendinimo uždavinys tenka programinei įrangai.

Kokias svarbiausias išvadas galima padaryti iš to, jog įtinklintame mokymesi aukščiau aprašytu būdu užtikrinamas anonimiškumas (arba kvazianonimiškumas)? Juk jis neleidžia daryti įtinklinto mokymosi dalyviams jokio spaudimo – emocinio, finansinio, fizinio ir pan. Dalyviai vertina idėjas, o ekspertai analizuoja tuos vertinimus nežinodami autorystės, taigi kreipia dėmesį tik į idėjų ir jų vertinimų bei komentarų kokybę, o ne į autorius.

Visų pirma peršasi mintis, jog asmenims, norintiems *patekti* į kurso projektus atliksiančią ir tokiu būdu besimokančią komandą<sup>10</sup>, galima nekelti jokių išankstinių reikalavimų. Asmuo, norintis įgyti žinių, gebėjimų ir net kompetencijų<sup>11</sup> konkrečioje srityje, turi teisę mokytis nepriklausomai nuo amžiaus, rasės, lyties, socialinės padėties ir, svarbiausia, mokymosi pasiekimų vien tik žinodamas, ar siekiami tikslai yra mokymosi rinkoje siūlomuose kursuose, ir pasirinkdamas mokymąsi viename iš tų kursų (dabar nekreipkime dėmesio į mokymų finansavimo šaltinius). Apie mokymosi rezultatus (angl. *learning outcomes*), kuriuos idėjęs atitinkamas pastangas pasieks dalyvis pabaigęs kursą, kiekvienas gali sužinoti iš to kurso aprašo, o mokymo kokybę užtikrina studijas prižiūrinti organizacija. Tai reiškia, jog kiekvienas turi sąlygas atsakingai pasirinkti kursą, kurį nori studijuoti. Apribojimai atsiranda tada, kai pasirenkama studijuoti paruoštą studijų programą, kurioje nurodyti bendri tikslai. Tačiau ir čia matome, kokie dirbtini apribojimai taikomi mokymuisi, apeliuojant į darbdavius, o išties – į lengvesnę apskaitą, kuri yra formali, ir mažesnes studijų kainas. Galimas tik vienas rimtas apribojimas, kuris pagrįstas prerekvizitais, bet ir jis nustatomas lygio testais. Jei asmuo jo nepraeina, tai greičiausiai negalės tinkamai dalyvauti kitame kurse, kurį norėtų išklaudyti. Tačiau dažniausiai kursai neturi prerekvizitų ir yra „nepriklausomos kunigaikštystės“.

Dažniausiai besimokantis asmuo iš anksto nežino, ko nežino, ypač jei nėra lygio pasitikrinimo testų. Tačiau jis visada turi galimybę mokymosi metu turimas spragas užkamšyti, stengdamasis išsiaiškinti tai, ko nežino. Be abejo, tai reikalauja ne tik papildomo laiko, bet ir valios pastangų. Nesant tokių komponenčių, besimokantysis greičiausiai neįveiks dalyko ir turės jį kartoti iš naujo. Taip būtų patiriami laiko ir galbūt net finansiniai nuostoliai.

<sup>10</sup> Čia verta pažymėti, jog mokymasis įtinklintu metodu nėra vien s-projektų vykdymas. Visada rekomenduojama s-komandai susitikti seminaruose, diskusijose, pokalbiuose, nes tiesioginis bendravimas, kuriame nėra rašomi pažymiai, labai daug prisideda prie geresnio dalyko supratimo.

<sup>11</sup> Apie sąvokos „kompetencija“ etimologiją ir prasmę žiūrėkite Priede Nr. 3.

#### 4. S-KOMANDOS ĮTINKLINTAME MOKYMESI IR ANONIMIŠKUMAS

Todėl IMM siūlo lankstų mokymą, kai galima iš sąrašo rinktis studijuoti dalykus, kurie sudaro tam tikrą rinkinį. Galimas ir nuoseklumo sumaišymas.

Prieš pradėdant studijuoti dalyką reikia iš anksto žinoti, ko nežinai, ir taip pasiruošti tolimesnėms studijoms. Tam padeda testai, leidžiantys nustatyti žinių lygį. Dažnai prieš studijuojant dalyką būna išvardijami prerekvizitai – dalykai, už kuriuos besimokantysis jau turi būti atsiskaitęs. Galima ir neatlikti testų, nustatančių žinių lygį, ir dalyvauti eksperto lygyje. Vaizdžiai sakant, į mokymo kursą gali patekti nors ir visi pasaulio gyventojai – durys visiems atviros. Ekonominis veiksnys – už mokymą reikia mokėti – turi tapti vieninteliu ribojančiu veiksniu patekti į s-projektą. Visa kita yra pakankamai griežtai kontroliuojama. Dažniausiai į konkretų s-projektą pateks tie, kurie dalyvauja dalyko studijose ir yra išklause reikalingą medžiagą, nes tik tokiu atveju gali sėkmingai įveikti konkretaus s-projekto užduoties reikalavimus. Dalyvis, neįvykęs užduoties reikalavimų minimumo, turi kartoti s-projektą arba visą kursą iš naujo, jei tik nori įgyti reikalingų žinių ir gebėjimų. Studijų kokybės kontrolė yra griežta.

Iš žinomų komandos formų s-komandos labiausiai primena savivaldos komandas (*self-managed teams*) (plačiau žr. Moran R. T., Harris Ph. R., Moran S. V. *Managing cultural differences – global leadership strategies for the 21<sup>st</sup> mentury*. Butterworth-Heinemann, 2007. 708 p.).

S-komandos dydis gali svyruoti nuo 4–5 ar 15–20 asmenų (mini s-komandų atveju, žr. 8 pav.) iki visų dalyką studijuojančių asmenų (pavyzdžiui, keli tūkstančiai). Pavyzdžiui, studijų valdymo sistemoje (svs.lt) studijų dalyko mokymosi organizatoriui (dažniausiai tai yra pagrindinis dalyko dėstytojas) sudarant mini s-komandas (apie mini s-komandas bus pasakojama vėliau) užtenka nurodyti apytikslį pageidaujamą s-komandos dydį, ir jų sąstatas sugeneruojamas automatiškai laikantis standartinių ir specialių apribojimų (pavyzdžiui, turi būti bent dvi komandos, kuriose yra ne mažiau kaip po 4 dalyvius).

S-komandos dažniausiai būna daugiakultūrės plačiąja to žodžio prasme – patirtine, lingvistine, pažintine, auklėjimo ir t. t. Net to paties miestelio gyventojai pasižymi požiūrių, nuostatų, tikėjimų, įsitikinimų ir kt. įvairove. Prigimtinė s-komandos (kurioje, reikia dar kartą pabrėžti, užtikrinamas anonimiškumas) narių įvairovė, neslopinant jos įvairiomis sociokultūrinėmis įtakomis, slepia savyje gerokai didesnę intelektinę galią. Todėl praktiškai galima įsitikinti, jog kuo didesnė, skaitlingesnė s-komanda, tuo mokymosi kokybė yra aukštesnė vien dėl to, kad didesniame būryje gimsta daugiau gerų sprendimų, kurie prieinami visiems s-projekto dalyviams.

#### 4. S-KOMANDOS ĮTINKLINTAME MOKYMESI IR ANONIMIŠKUMAS

Kita vertus, atlikta nemažai socialinės psichologijos eksperimentų, kurie parodo, jog neanoniminėse grupėse vyksta tokie neigiami reiškiniai, kaip *poliarizacija* (tendencijų stiprinimas), *deindividualizacija* (angl. *Deindividuation*) – įvertinimo baimė, *grupinis mąstymas* (angl. *Groupthink*), kai grupė siekia sutarimo atmesdama alternatyvas, *socialinis palyginimas* (angl. *Social comparison*) – savo įsitikinimų ir gebėjimų lyginimas su aplinkiniais ir jų tendencinga korekcija, *socialinis tingumas* (angl. *Social Loafing*) – būdingas noras komandoje dirbti mažiau, jei yra kitų dirbančių asmenų. Apie šiuos ir kitus eksperimentus galima perskaityti gausioje socialinės psichologijos literatūroje. Visi šie aukščiau paminėti efektai negali pasireikšti s-komandose didžiąja dalimi dėl to, kad ji remiasi *kvazianonimiškumu*. Pavyzdžiui, grupinis mąstymas neturi net užuomazgų, nes s-projektuose svarbiausias asmeninis orientyras yra teisingas užduoties atlikimas. Pateikiami sprendimai tik artina prie užduoties atlikimo, o ne prie patraukliai pateiktos, bet užduoties neatitinkančios nuomonės. Lyderystė čia yra išsklaidyta (angl. *Distributed leadership*), jos nėra koncentruotos viename ar keliuose s-komandos nariuose. Tuo pačiu s-komandose išlieka teigiamos tiesioginės komandos savybės, pavyzdžiui, socialinė fasilitacija (angl. *Social facilitation*) – noras pasitempti, kai tavo veiksmus tiesiogiai arba įsivaizduojamai stebi kiti (plačiau žr. Myers D. G. *Exploring Social Psychology*. McGraw-Hill, 1999. 440 p.).

Taip pat parodyta, jog anonimiškumas mažina negarbingą konkurenciją (kalinio dilemos efektas). Ar tikrai tai yra pateisinama?

Kita vertus, nereikėtų iš viso to daryti išvados, jog mokantis įtinklintai anonimiškumas visiškai ignoruoja socialinių patirčių vystymą, draudžia emocijomis nuspalvintą bendravimą. Priešingai – nehierarchinė mokymosi aplinka sukuria puikias prielaidas tiesioginiams susitikimams, kuriuose bendraujama be jokių formalių išankstinių taisyklėmis paremtų vertinimų. Tokie susitikimai turi visai kitą motyvaciją ir yra skatintini bei palaikomi, kai mokymosi proceso dalyviai pageidauja apsvarstyti su dalyku susijusius klausimus, organizuoti seminarus, diskusijas, išklausti studijuojamos srities ekspertų pranešimų ar tiesiog asmeniškai bendrauti. Kaip matome 4 pav., nei IMM teorinės paskaitos, nei seminarai nėra vertinami pažymiu.

Pasiruošimas seminarui diskusijai, kuri vyksta susitikimo metu, yra vertingas ne tiek socialine, kiek pažintine ir moksline prasme. Mokslinis tyrimas negali būti vertinamas pažymiu, jei jis nesibaigia pristatymu, o apsvarstomas seminare ir publikuojamas mokslinėje spaudoje. Tai savaime yra dalyvio įvertinimas, kartu išnaudojama galimybė padidinti publikacijos kokybę. Kitiems dalyviams toks seminaras diskusija yra vertinga dėl galimybės praplėsti savo žinias. Todėl IMM papildymas šiais elementais, kur ekspertų vertinimai neįtraukiami į kaupiamąjį balą, yra tarsi vikinomijos elementas. Apie vikinomiją galima kalbėti kaip apie ekonomikos dalį.

##### **Konsultacinis s-projektas** ***Užduoties formuluotės pavyzdys***

*„Idėjos“ laukelyje pateikite svarbius klausimus, pastabas, pasiūlymus ir kt. ir / arba vertinkite kitų pateiktų formuluočių svarbą. Atsakymus pateikti gali bet kas, tik reikia nurodyti, į kurią idėją yra atsakoma, pavyzdžiui: „Atsakymas į xxx pastabą.“ Dėstytojo atsakyme bus nurodyta, jog tai dėstytojo atsakymas. Atsakymus vertinkite pagal tai, ar jie yra aiškūs: neaiškius vertinkite neigiamai, aiškius – teigiamai. Jei idėja nebeaktuali (pavyzdžiui, susijusi su jau pasibaigusiu s-projektu), ją vertinkite „3“. Vertinant dėstytojo ar kitų dalyvių atsakymus, svarbu įvertinti jų kokybę nepriklausomai nuo klausimo, į kurią atsakoma, aktualumo. Jei to padaryti nepavyksta, vertinkite „0“.*

Laisvuose susitikimuose gali dalyvauti bet kas, net ir tie, kurie nedalyvauja studijų procese. Tokiais susitikimais skatinamas socialinio bendravimo natūralumas, nesuinteresuotumas įvertinimu, nėra socialinių vaidmenų demonstravimo siekiant palankumo dėstytojo akyse. Kita vertus, atsiranda galimybė susitikti ne tik universiteto aplinkoje, bet ir už universiteto ribų – įmonėje, įstaigoje, viešojoje vietoje ir t. t. Paprastai dalyvavimas tokiuose susitikimuose būna neprivalomas, paremtas savanoriškumu.

Įtinklinto mokymosi metu visada yra galimybė individualiai tiesiogiai arba netiesiogiai, tai yra naudojant komunikavimo priemones, konsultuotis su dėstytojais. Svarbu, kad galimybė paklausti (dažnai tai vadinama „demokratiškas“ bendravimo su dėstytojais būdas) nevirstų nesibaigiančiu tų pačių klausimų uždavinėjimu ir atsakinėjimu kiekvienam klausiančiajam individualiai, nes taip būtų neefektyviai naudojamas dėstytojų laikas. Pasikartojantys klausimai su atsakymais turi patekti į „Dažnai užduodamų klausimų“ aplanką, kur juos matytų ir tie, kurie dar tik ketina klausti.

#### 4. S-KOMANDOS ĮTINKLINTAME MOKYMESI IR ANONIMIŠKUMAS

Dar geriau, kai konsultacijoms naudojamas jau įprastas s-projekto formatas. Projektas gali vadintis „Konsultacijos“ ir jame prašoma besimokančiųjų pateikti su šiuo kursu susijusių klausimų, pastabų, pasiūlymų, abejonių ir kt. Tada pateiktus klausimus turi įvertinti tie dalyviai, kurie irgi nori kažko paklausti ar turi pasiūlymų. Taip yra todėl, kad s-projektų struktūra neleidžia formuluoti savo idėjos (šiuo atveju klausimo), kol nėra įvertintos visos prieš tai pasirodžiusios idėjos (klausimai, pasiūlymai, atsakymai ir t. t.). Gali būti, jog klausimas, kurį dalyvis norėjo pateikti, jau buvo pateiktas. Sąlygą susipažinti su kitų klausimais ir atsakymais galima laikyti užmokesčiu už tai, kad nori pateikti savo klausimą. Atsakymai, kuriuos gali pateikti bet kas, taip pat yra vertinami. Tai yra efektyvumo didinimo būdas. Individualus bendravimas vyksta už projekto ribų, diskutuojant įvairiais klausimais ir nevertinant. Kalbėti gali kiekvienas norintis.

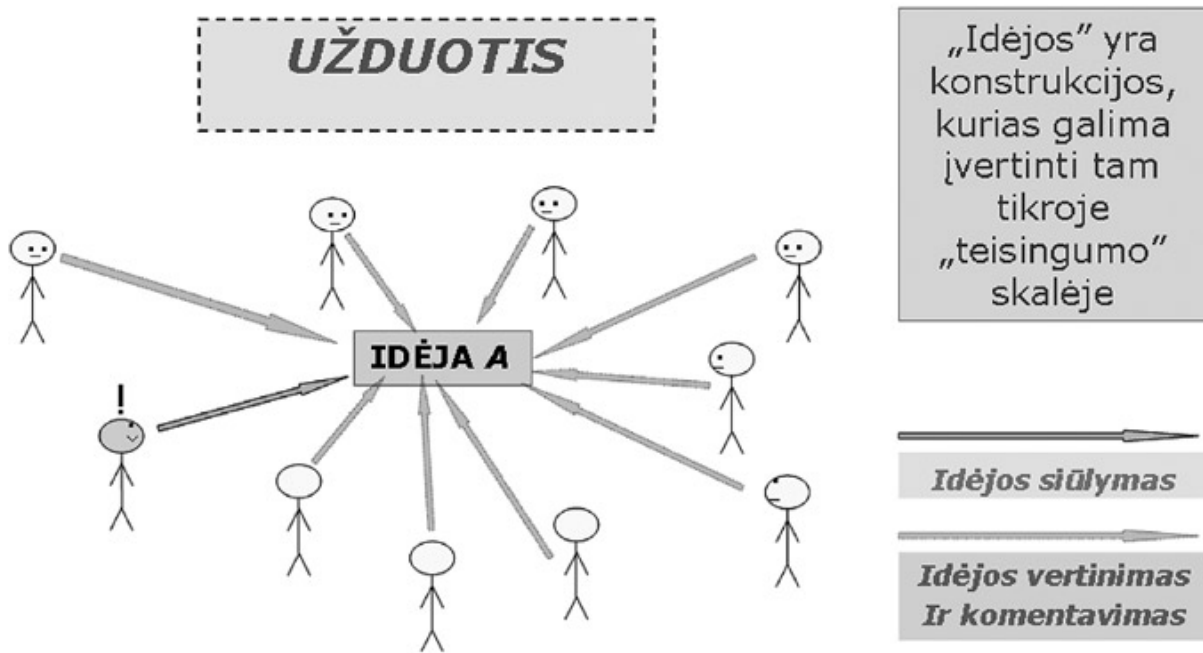
Įtinklinto mokymosi paralelių galima rasti įvairiuose moksluose. Pavyzdžiui, fizikoje, chemijoje ir biologijoje yra žinoma atraktorius sąvoka. Atraktorius yra tas taškas, link kurio vyksta sistemos evoliucija. Tam tikros jėgos, kiekvienu atveju apibrėžiamos atskirai, tarsi stumia sistemą link atraktoriaus. Įtinklintame mokymesi sistema organizuojama taip, kad atsiranda jėgos, stumiančios besimokančiuosius link geriausio užduoties sprendimo.

Programinė įranga, naudojama įtinklintose studijose, turi turėti publikuotų idėjų autorystės atskleidimo galimybę. Tačiau sprendimą atskleisti ar ne savo autorystę daro pats dalyvis. Pavyzdžiui, gerai įvertintas idėjas ar sprendimus dalyvis gali norėti atskleisti, tuo tarpu blogai įvertintas – ne.

## 5. Idėjos įtinklintame mokymesi

4 pav. anoniminis dalyvis, nuo kurio veda žalia rodyklė, pateikia idėją, atitinkančią užduoties reikalavimus, o anoniminiai dalyviai, nuo kurių veda rausvos rodyklės, vertina pasiūlytą idėją. Idėjos yra teiginiai, faktai, hipotezės (apibendrintai – predikatai). Taip pat idėjomis gali būti klausimai, prašymai, pasiūlymai, rekomendacijos, didesnės apimties tekstai, tačiau pagrindinis keliamas reikalavimas – jos gali būti vienu ar kitu aspektu vienareikšmiškai įvertinamos. Jei tai būtų kelių puslapių tekstas, tai galima vertinti jo atlikimo kokybę, užduoties reikalavimų atitikimą ir kt. (žr. pavyzdį žemiau). Kitas atvejis, kai konsultacijų projekte idėja yra rekomendacija, kurią vienas dalyvis pateikė kitiems.

# „Idėjos“ kaip pagrindiniai s-projektų elementai



4 pav. Idėjos kaip pagrindiniai s-projektų elementai

Priklausomai nuo užduoties, kiekvienas dalyvis gali nepasiūlyti jokios idėjos arba siūlyti nurodytą arba neribotą kiekį idėjų ir privalo (išskyrus konsultacijų projekte) vertinti visas kitų pasiūlytas idėjas.

Pirmojo tipo projekte užduotis („minčių lietaus“ projekte) turi būti formuluojama taip, kad susidarytų apie 20–30 originalių idėjų. Už pasikartojančias idėjas yra baudžiama (vertinama 0). Formuluoti idėjas gali ir ekspertas. Gali būti sąmoningai pateiktos klaidingos idėjos. Jos tarsi testo klausimai leidžia patikrinti dalyvių žinias.

## 5. IDĖJOS ĮTINKLINTAME MOKYMEŠI

Ką reiškia pasikartojanti idėja? Kiek tokiame vertinime yra subjektyvumo? Jei mintis panaši, tačiau užrašyta kitais žodžiais? Tai nėra labai paprasti klausimai, todėl dabar juos tik paminėsime.

Egzaminai yra blogiausias būdas ĮMM tikrinti žinias. Jų galima iškart atsisakyti. Juk kaip patikrinti, ar studentas nepasikvietė pagalbininkų?

Paprastai yra sudaroma konkurencija (konkursai) patekti į studijų procesą. Vieni tokią konkurenciją vertina teigiamai, kiti – neigiamai. Vis dėlto studijų motyvai turėtų būti, pavyzdžiui, domėjimasis tam tikra sritimi, noras užimti statusą, kurti verslą, analizuoti reiškinius etc.

„Teaching Psychology: A Handbook Readings from Teaching of Psychology“ teigiama: „*Disadvantage is that the British system strongly discourages older applicants, who may be highly motivated and have relevant experience, but have fallen short of the exam grades*“ (p. 21).

Gali būti sudaromos grupės, kurios studijuoja tiesiogiai, bet jų kaina gali būti žymiai didesnė arba naudojama tam tikra studijų politika, kai geriausiai pasirodę dalyviai gali studijuoti individualiai nemokamai (elitinis klubas).

### 6. S-projektų užduotys

Užduotį formuoja kurso organizatorius, pasitelkdamas ekspertus. Galima formuluoti tiek pavienę užduotį, tiek visą seriją arba, dar geriau, susidarius kurso planą (jei tik jo dar nebuvo), paruošti ir paskelbti visas užduotis, t. y. jos turi būti prieinamos jau kurso pradžioje. Užduotis gali būti laisva, kai konkretūs užduoties elementai įrašomi tada, kai atliekami prieš tai buvę projektai. Užduotis turi būti taip suformuluota, kad pasibaigus s-projektui, nepriklausomai nuo dalyvių skaičiaus, atsirastų 20–30 originalių, nesikartojančių idėjų. Tai reiškia, kad užduotyje turi būti nurodytos labai aiškios idėjų lauko ribos. Patirtis rodo, kad tie dalyviai, kurie neįsiskaito į užduotį (ypač s-projektų naujokai), pateikia reikalavimų neatitinkančias idėjas ir gauna mažesnę balą, nei

## S-projekto užduoties bruožai

- S-projekto užduotį formuoja ir atsižvelgdamas į naujoves bei rezultatus tobulina dalyko organizatorius.
- Užduotyje nurodomi reikalavimai, kuriuos turi įvykdyti s-projekto dalyviai (siūlyti sprendimus, formuluoti tezes, siūlyti rengiamos užduoties komponentes, įvertinti pateiktą darbą, vertinti kitų „idėjas“, pagrįsti savo vertinimus, ir t.t.).
- Užduotyje turi būti nurodytos pagrindinės „idėjų“ vertinimo taisyklės ir principai; ypač svarbu paaiškinti, kada „idėja“ vertinama nuline reikšme.
- Užduotyje turi būti pateikiami dalyvio veiklos vertinimo kriterijai (t.y. kas sudaro s-projekto balą).

### *5 pav. S-projekto užduoties bruožai*

jokių idėjų nepateikę dalyviai (dalyvių balsavimas vertinamas pagal nutolinimą nuo ekspertų vertinimų, pvz., jei ekspertas konkrečią idėją įvertina teigiamai, o dalyvis neigiamai, tai dalyvio distancija yra maksimali ir tai rodo jo žemą idėjos supratimą).

Pageidautina, kad užduotyje būtų nurodomi tikslai, kurie bus pasiekti pasibaigus s-projektui. Remiantis tikslais, kaip atskaitos sistema, galima atlikti išorinį įgytų kompetencijų patikrinimą ir palaikyti dalyko studijų kokybę.

## 6. S-PROJEKTŲ UŽDUOTYS

Taip pat nurodoma, ką reikia įsiminti, o ką reikia suprasti s-projekto vykdymo metu. S-projektų vykdymo metu dalyviams leidžiama ir net skatinama naudotis bet kokia prieinama medžiaga. Būtent todėl nebereikia dalyvių papildomai kontroliuoti. Vienintelė išimtis yra įsiminimo s-projektai.

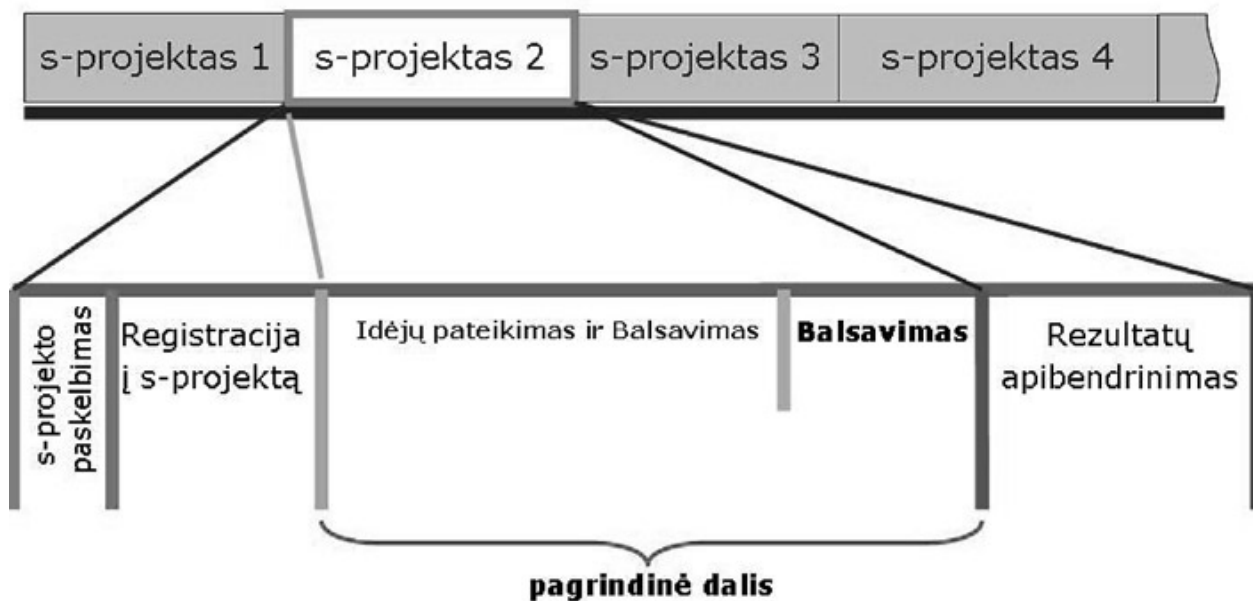
Galima numanyti, jog studijuojantieji gali „samdyti“ žmones, kurie už juos atliktų s-projektų užduotis. Tačiau svs.lt aplinkoje yra įdiegtos priemonės, leidžiančios iš elgsenos modelių apytiksliai arba net tiksliai nustatyti s-projekto dalyvio charakteristiką (kognityvinį-psichologinį portretą). Jei charakteristika rodo daugialypį identitetą, gali būti individualiai tikrinamos dalyvio žinios.

Kitų dalyvių vertinimai neturi būti matomi tol, kol nebus atlikta užduotis, kadangi tai gali klaidinti dalyvius. Užduoties metu reikia tik analizuoti, ar pateiktos idėjos atitinka užduoties reikalavimus, teoriją, ir tinkamai vertinti bei komentuoti.

## 7. S-projekto laiko grafikas

S-projektai gali trukti nuo keliolikos minučių iki kelių savaičių arba mėnesių (pavyzdžiui, konsultacijos s-projektas). Rezultatų apibendrinimo stadijoje ekspertai atlieka idėjų vertinimo suderinimą ir nustato dalyvių rezultatus. Taip pat apibendrinimo medžiaga naudojama tų pačių s-projektų, naudojamų kituose mokymuose, užduoties tobulinimui.

# S-projekto laiko grafikas



6 pav. S-projekto laiko grafiko sandara

Dalyviai gali nuolat matyti tam tikras idėjų charakteristikas (paprastai jos pasirodo tik tada, kai įvertinama idėja, kad nepaveiktų vertinimo kokybės). Taip pat tam tikrai dalyvių daliai įvertinus idėją gali būti matomi ir ekspertų vertinimai (jei jie yra svarbūs galutiniam dalyvių rezultatui).

## 7. S-PROJEKTO LAIKO GRAFIKAS

### **Savitikros klausimai:**

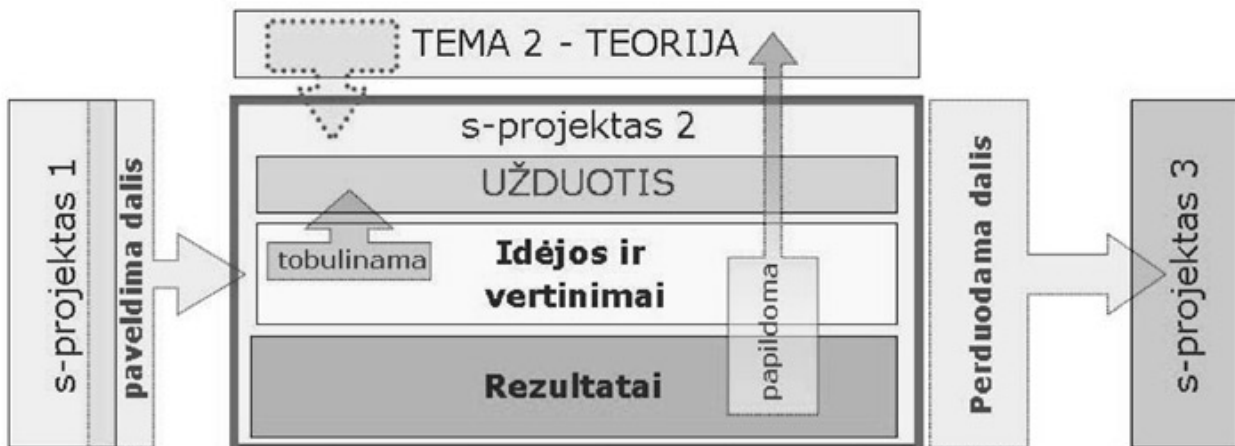
- 1. Kas lemia s-projekto trukmę?*
- 2. Kodėl reikia palikti laiko vien tik balsavimui be naujų idėjų pateikimo?*
- 3. Kada gali idėjų pateikimo laikas sutapti su balsavimo pabaigos laiku?*

## 8. S-projekto struktūros ir turinio dinamika

S-projektas gali (bet neprivalo) būti susietas su prieš tai buvusiais s-projektais (paveldimoji dalis) taip, kad jų rezultatai bus panaudojami vykdomame projekte, o šio rezultatai – po to einančiuose projektuose (paveldimos dalys). Tačiau patį s-projektą galime laikyti autonominiu nuo aplinkos nepriklausančiu dariniu, kurį vieną kartą sukūrus nuolat tobulinsime, papildysime ir adaptuosime priklausomai nuo dalyką studijuojančiųjų kontingento (išoriniai veiksniai), taip pat priklausomai nuo naujovių, atsiradusių nagrinėjamoje temoje, ir pokyčių studijų dalyke bei

## S-projekto struktūra ir grįžtamieji ryšiai

*Atvejo nagrinėjimas*



7 pav. S-projekto struktūra ir dinamika su grįžtamaisiais ryšiais

išaiškėjusių metodinių ir metodologinių trūkumų (vidiniai veiksniai). Gali būti, kad projektas evoliucionuos į visiškai naują s-projektą, sunkiai beatpažįstamą, lyginant su pirmąja versija, taip pat s-projektas gali skilti į kelis kitokius projektus ir gali net visiškai išnykti. Taigi s-projekto gyvenimas labai primena bet kokio gyvo organizmo gyvenimą, ir toks įtinklinto mokymosi darvinizmas neturėtų kelti nuostabos – išgyvena geriausieji, reikalingiausieji, stipriausieji s-projektai.

Tobulinama teorinė temos dalis, s-projekto užduotis (jei buvo per sunki arba per lengva), idėjų vertinimo principai ir taisyklės bei dalyvių vertinimo kriterijai. Taip pat gali būti kitaip organizuojamas s-projektas, pavyzdžiui, „minčių lietaus“ s-projektas keičiamas į mini s-komandų s-projektą.

## 8. S-PROJEKTO STRUKTŪROS IR TURINIO DINAMIKA

Vykdamas studijų dalyką gali išryškėti studijuojančiųjų įvairovė ir išryškėti jų grupelės pagal įvairias savybes, priklausančias nuo profesinės patirties ir veiklos srities, išsilavinimo, amžiaus, gal net lyties, todėl gali būti kelios autonominės studijų dalyko išdėstymo s-projektais versijos.

Jei yra būtinybė, s-projektas gali būti sujungiamas su kitais s-projektais arba visai panaikinamas. Taip yra optimizuojamas visas studijų dalykas siekiant aukščiausios dalyko medžiagos įsisavinimo kokybės per trumpiausią laiką.

Remiantis ankstesnio s-projekto rezultatais:

- atnaujinama temos teorinė dalis;
- tobulinama užduoties formuluotė;
- kitaip organizuojamas s-projektas.

### **Savitikros klausimai:**

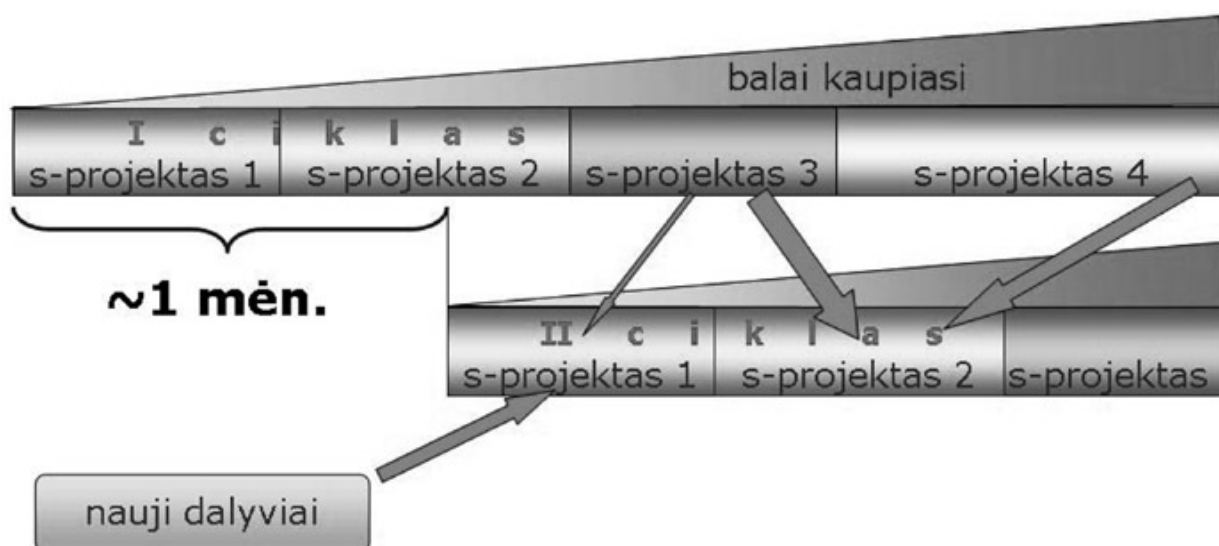
*1. Kas labiausiai lemia s-projekto užduoties atnaujinimą?*

## 9. Studijų dalyko ciklai

Galutinis studijų dalyko įtinklinimas yra užbaigtas, kai visos mokymo proceso sudėtinės dalys perkeliamos į s-projektus. Susitikimai įtinklintame mokymesi galimi tik paskaitose, seminaruose, diskusijose, kuriuose dalyvavimas nėra privalomas ir jis nėra niekaip vertinamas.

## Kurso ciklinis organizavimas

## To paties kurso s-projektai organizuojami ciklais



8 pav. Studijų dalyko proceso organizavimas ciklais

Šitaip organizavus studijų dalyko mokymosi procesą, vėliau galima pereiti prie ciklinio jo išdėstymo, kai ciklas yra trumpesnis nei vienas semestras. Pavyzdyje, kuris pateiktas 8 pav., pavaizduoti vien tik temų s-projektai, tačiau neparodytos temų paskaitos, savikontrolės testai ir kt. Norime atkreipti dėmesį į tai, jog to paties studijų dalyko kitas ciklas vėl gali prasidėti, tarkime, praėjus tik mėnesiui nuo ankstesniojo pradžios ir dar jam nepasibaigus. Taigi įtinklintas mokymosi metodas leidžia kurso mokymąsi organizuoti dviem ar daugiau lygiagrečiai su nedideliu vėlavimu

## 9. STUDIJŲ DALYKO CIKLAI

vykstančiais s-projektų ciklais. Vėlesnio ciklo s-komandą sudarys tiek visiškai nauji dalyviai, tiek ir dėl įvairių priežasčių (dėl nesėkmingos mokymosi pradžios, suvokimo, kad dalyko studijoms trūksta prerekvizitų, noro ar reikalavimo pakartoti kursą ir t. t.) iš ankstesnių ciklų perėję dalyviai. Svarbu, kad būtų ne mažiau kaip 5–7 s-komandos dalyviai. Ekonomiškumo sumetimais geriau, kai komandoje yra bent 40–50 dalyvių, kurie sudaro visavertes komandas arba mini komandas. Maksimalus ciklo dalyvių skaičius neribojamas.

To paties kurso antrasis ciklas gali prasidėti praėjus, tarkim, mėnesiui nuo pirmojo ciklo pradžios. Antrojo ciklo dalyviai gali būti dėl kokių nors priežasčių pavėlavę, iškritę ar savo noru pasitraukę (pavyzdžiui, norintys pagerinti medžiagos supratimą ir rezultatus) iš pirmojo ciklo. Jei s-projektuose nenaudojamas trukmės savireguliacijos mechanizmas<sup>12</sup>, antrasis ciklas gali vykti sparčiau, t. y. s-projektai gali būti trumpesni, kad abu ciklai baigtųsi panašiu laiku. Nors abu ciklai turės identiška skambančias s-projektų užduotis, tačiau jų s-projektuose bus nagrinėjamos skirtingos situacijos, atvejai, pateikiami kitokie užduočių pavyzdžiai ir t. t., nekalbant jau apie skirtingas dalyvių suformuluotas idėjas, teiginius, sprendimus.

Taip pat tokia dalyko organizavimo schema leidžia pradėti naują ciklą tada, kai susirenka bent minimalus s-komandą sudarančių asmenų skaičius. Dėl to žymiai išauga studijų lankstumas, nes mokymąsi galima pradėti nelaukiant semestro pradžios. Taip didinamas mokymosi intensyvumas mažinant jo trukmę. Juk didele dalimi studijų trukmė išauga dėl to, kad studijos organizuojamos ne lanksčiai, bet pusmetiniais periodais. Žinoma, įtinklintas mokymosi metodas griauna semestrinį studijų pobūdį, tačiau tai yra labiau teigiama, nei neigiama IMM savybė.

Kadangi naudojant IMM dalyvio s-projektuose surinkti balai kaupiasi, tai, pavyzdžiui, pusės kurso nebaigęs<sup>13</sup> dalyvis gali būti gražinamas jo kartoti (nesvarbu, iš kurio s-projekto) į vėliau prasidėjusio ciklo tam tikrą s-projektą. Tačiau ši schema su atitinkamo automatizmo elementais taip pat turi būti realizuota IMM palaikančioje programinėje įrangoje, kad mokymo proceso organizatoriai nebūtų apkrauti nebūtinu pašaliniu darbu. Organizatorių, dėstytojų ir ekspertų pagrindinis uždavinys įtinklinate mokymesi yra kokybiškai formuluoti užduotis ir atlikti vertinimus, o ne kilnoti dalyvius iš vieno ciklo į kitą. Kaip matome, IMM naudojimo efektyvumas didele dalimi priklauso nuo metodą palaikančios programinės įrangos. Šiaip ar taip, įtinklinto dalyko mokymosi ciklinis organizavimas leidžia į mokymosi procesą įtraukti daugiau asmenų<sup>14</sup> (besimokančiųjų ir ekspertų), mažinti kredito savikainą ir koncentruotis į kurso kokybę.

<sup>12</sup> Trukmės savireguliacijos mechanizmas leidžia dalyviams balsavimo būdu nuspręsti, kada pabaigti vieną s-projektą ir pradėti kitą. Pavyzdžiui, 70 proc. pasisakusių už idėjų publikavimo pabaigimą, paliekamas nurodytas laiko tarpas pateikti ir vertinti idėjas (tarkim, viena para) ir tuo projektas baigiasi. Tai gali būti reguliuojama, jei per anksti norintys užbaigti projektą dalyviai būtų baudžiami, kai po jų pasisakymų už projekto baigimą pasirodė ekspertų gerai įvertintų idėjų (tarkime, ne mažiau kaip dvi). Tie dalyviai, kurie nepasisakė už projekto pabaigimą, tačiau ir nepateikė jokių idėjų, taip pat „baudžiami“, nes mažino s-projekto intensyvumą.

<sup>13</sup> Tai reiškia, kad dalyvis surinko neigiamą balą ir per likusius projektus nepavyks gauti suminio teigiamo balo net ir tuo atveju, jei visi kaupiamieji balai būtų maksimalūs.

<sup>14</sup> Kaip matysime kituose skyriuose, mokymosi kokybė didėjant s-komandos narių skaičiui gali tik didėti.

## 9. STUDIJŲ DALYKO CIKLAI

### **Savitikros klausimai:**

- 1. Išvardykite bent tris požymius, kada galima organizuoti studijų dalyką ciklais.*
- 2. Iš kur kitame cikle atsiranda dalyvių?*
- 3. Ar galima viename cikle sukauptus dalyvio balus perkelti į vėliau prasidedantį ciklą?*
- 4. Nuo ko priklauso, po kiek laiko geriausia pradėti kitą ciklą?*
- 5. Ar gali skirtinguose lygiagrečiai vykstančiuose cikluose dalyvauti tie patys ekspertai?*

### 10. S-projektų kategorijos ir tipai

S-projektus galima suskirstyti į dvi kategorijas (*Nuomonių s-projektai* ir *Žinių ir gebėjimų s-projektai*) ir į tris tipus.

Gali atrodyti, kad jei nuomonių kategorijai priklausantys s-projektai nėra skirti žinių ir gebėjimų vystymui bei jų tikrinimui, tai nepriklauso ir įtinklinto mokymosi metodui. Iš tiesų nuomonių kategorijos projektų paskirtis yra labiau mokymosi proceso organizavimas ir palaikymas, todėl jie yra pagalbinių ir eina tarsi „šalia“ įtinklinto mokymosi. Šie s-projektai nėra atskirai vertinami ekspertų, todėl jų rezultatai nekaupiami ir neturi jokios įtakos galutiniam dalyvio įvertinimui. Nuomonių s-projektai būna I tipo, t. y. „minčių lietaus“ s-projektai, todėl dalyviai gali savanoriškai informuoti kitus s-komandos narius apie idėjų autorystę.

## S-projektų kategorijos

### □ Nuomonių s-projektai

Ekspertai neįtakoja rezultatų. Paskirtis:

1. s-komandos arba mini-s-komandos tyrimų temų pasirinkimas;
2. Studijų proceso organizavimas;
3. Konsultacijos

### □ Žinių ir gebėjimų s-projektai

Ekspertai (dėstytojai, specialistai, kai kurie studentai) yra „atskaitos sistema“ vertinant dalyvių žinias ir gebėjimus. Trys tipai:

1. Dalyvis --- s-komanda
2. Dalyvis --- mini-s-komanda
3. Mini-s-komanda --- mini-s-komanda

#### *9 pav. S-projektų kategorijos*

Nuomonių s-projektus taip pat galima laikyti visiškai anonimiškais mums įprasta prasme, t. y. ne kvazianonimiškais, nes duomenys panaudojami tik reitingų ir kitų charakteristikų apskaičiavimui, jei tai yra svarbu kurso organizatoriams.

## 10. S-PROJEKTŲ KATEGORIJS IR TIPAI

Nuomonių projektą galima naudoti tada, kai norima nustatyti susitikimų laiką, vietą, trukmę, pobūdį ir t. t. Taip pat šios kategorijos projektai naudojami tada, kai dalyviai turi išsirinkti sritį ar sritis, kurioms vėliau taikys temų teorines konstrukcijas. Paprastai tokiuose projektuose nugalėtojas, gavęs didžiausią reitingą ir turintis didžiausią vieningumą bei mažiausią neutralumą.

Viena iš pagrindinių nuomonių s-projektų panaudojimo sričių yra konsultacijos. Konsultacijoms skirtame s-projekte visi studijų dalyko ar kito forumo dalyviai gali rašyti klausimus, susijusius su dalyku, būsimais arba vykstančiais s-projektais, taip pat pasiūlymus, pastebėjimus ir t. t. Į juos gali atsakyti bet kuris dalyvis – besimokantysis, dėstytojas, organizatorius, ekspertas, stebėtojas ir t. t. Svarbu, kad atsakymas būtų kompetentingas ir neklaidintų dalyvių (ištrynimo galimybės nėra). Geriausia, jei į klausimus atsakytų žinovas, tačiau dažniausiai į klausimus atsako patys besimokantieji. Atsakant svarbu nurodyti klausimo numerį ir patartina klausimą pakartoti (ypač jei jo nesimato tame pačiame ekrano lauke), pavyzdžiui, „Atsakymas į 584512 klausimą (*Kodėl reikia daryti taip ir taip?*): *Atsakymo tekstas*“.

Konsultacijų projekte tiek klausimai (ir visa kita), tiek atsakymai yra vertinami dalyvių, be to, norėdamas pateikti savo klausimą (pastabą, pasiūlymą etc.), dalyvis turi įvertinti prieš tai buvusius klausimus ir pateiktus atsakymus. Toks „prievartinis“ idėjų vertinimas (kito komunikavimo kanalo, jei patys dalyviai neįkuria, nėra) leidžia išvengti klausimų dubliavimosi ir dalyvių trikdymo, nes idėjų nebūna daug ir jas įvertinti prieš užduodant savo klausimą neužima daug laiko. Be to, tai yra geras būdas sužinoti klausimų vertę ir atsakymų kokybę.

Konsultacijų s-projekte sukauptą medžiagą tikslinga kuo greičiau panaudoti „dažnai užduodamų klausimų“ (DUK) formavimui dalyko portale<sup>15</sup> ir / arba s-projektų medžiagos ir sandaros tobulinimui, užduočių tikslinimui. Taip pat svarbu sekti, kad patikslintos užduotys nesudarytų skirtingų sąlygų jau įvertinusiems publikuotais idėjas dalyviams ir dar nevertinusiems.

Registracijos į studijų dalyką laikotarpyje, kuris būtinas prieš pradėdant naują ciklą, visada verta aktyvuoti tiek konsultacijų projektą, tiek ir kitą patrauklų, su dalyku nesusijusį arba silpnai susijusį motyvuojantį nuomonių projektą, kuriame laukdami dalyko pradžios dalyviai galėtų išsakyti savo nuomonę jiems aktuliais klausimais.

Dažniausiai į konsultacijų projektą įsitraukia apie trečdalis dalyvių. Tai nėra privalomas projektas, ir jei kurso dalyviui viskas aišku arba paaiškėja iš DUK ir pokyčių turinyje bei užduotyje, nėra jokios būtinybės vertinti konsultacijų projekte pateiktas idėjas.

Nuomonių kategorijai priklausantys s-projektai gali būti naudojami ir pasitarimuose organizaciniais klausimais. Dažnai studijuojantiems tenka tarpusavyje ir su dalyko organizatoriais tartis apie mokymąsi atostogų ar švenčių dienomis (pavyzdžiui, ar stabdomas s-projektas, ar ne), apie susitikimų laiką ir vietą ir kt. Tam organizuojamas s-projektas iš anksto nutarus, kokias sąlygas turi atitikti pasiūlymas nugalėtojas. Dažniausiai tai būna didžiausią reitingą turintis pasiūlymas, tačiau gali būti ir kitaip. Taip pat tartis galima studijuojant dalyką ir pasirenkant temą ar sritį, kurioje vėliau bus taikoma dalyko metodika (kuriamas verslo planas, nagrinėjama subalansuotų rodiklių sistema ir t. t.).

<sup>15</sup> Apie dalyko portalą bus kalbama atskirai, čia tik paminėsim, jog iš jo turi būti galimybė patekti į bet kurią aktyvų ir pasibaigusį s-projektą.

## 10. S-PROJEKTŲ KATEGORIJOS IR TIPAI

Nuomonių projektą galima naudoti ir apklausai, kai norima sužinoti dalyvių nuomonę. Galima pradėti patarimų projektą, kuris dalyviams naudingas metodologiškai. Jis gali būti bendras visiems kurso projektams ir vykdomas kaupiamuoju principu. Jame dalyviai dalijasi ir vertina patarimus, tuo siekdami išsiaiškinti svarbius užduoties klausimus. Šis projektas gali patekti į konsultacijų projektą. Patarimų projektas gali iškreipti balsavimo eigą, todėl jį reikėtų apdairiai naudoti. Nors jis yra anonimiškas ir nėra aišku, geri ar blogi patarimai dalijami, dėstytojas negali kištis į jį, identifikuodamas save.

*Patarimai studijuojančiajam.* Pirmiau parašyk ant popieriaus formulę, gerai patikrink, nes redaguoti paskelbtos formulės nebus galima, ir tik tada publikuok. Ilgai nedelsk, kad kiti neaplenktų. Jei blogai atliksi tik vieną užduotį, tai turėsi kartoti s-projektą, o jei kelis kartus kažką ne taip padarysi, būsi išmestas. Kai kurie dalyviai gali būti „gelbėtojai“, t. y. mokytojais, kurie gali padėti pereiti s-projektą, nors pagal rezultatus to nereikėtų daryti. Tokiam asmeniui gali būti sumąžinamas arba panaikintas mokestis už mokslą arba net mokama stipendija.

Apie tris žinių ir gebėjimų kategorijos tipus bus kalbama atskirai. Trumpai apie juos galima tik pasakyti, kad pirmasis tipas yra „minčių lietaus“ projektas, kai visi dalyviai nuo pat pradžių iki pabaigos dalyvauja visiškai simetriškame idėjų siūlymo ir jų vertinimo procese. Antrasis tipas susideda iš keturių etapų: pirmasis yra individualių užduočių etapas, kuriame kiekvienas dalyvis atlieka individualią užduotį (0,5–2 psl.). Antrajame etape individualūs darbai nagrinėjami automatiškai sudarytose mini komandose (3–7 nariai). Šis etapas yra atliekamas naudojant pirmojo tipo projektus, kai gautas individualus darbas yra analizuojamas siūlant idėjas ir jas vertinant. Trečiajame etape darbas su analizės medžiaga grąžinamas autoriui, kuris atsižvelgęs į pastabas pataiso (arba nepataiso) darbą. Ketvirtajame etape vėl sudaromos mini komandos ir darbai vėl vertinami.

Kaip matome, antrojo tipo projektai skirti individualiam darbui, kuris paremiamas komandiniu nagrinėjimu. Jame galima pasimokyti iš kitų atliktų individualių darbų, nes kiekvienas dalyvis dalyvauja 3–7 skirtingose mini komandose. Šio tipo projektai labai efektyvūs mokymosi prasme, nes leidžia gana greitai keistis patirtimi.

Trečiojo tipo projektuose atsitiktinai sudaryta mini komanda ruošia uždavinius kitai mini komandai. Uždavinių ruošimas, ypač matematikoje, yra ne mažiau sudėtingas procesas, nei uždavinių sprendimas. Ypač tai pasireiškia matematikos, informatikos, fizikos, ekonomikos ir kituose moksluose.

## 10. S-PROJEKTŲ KATEGORIJOS IR TIPAI

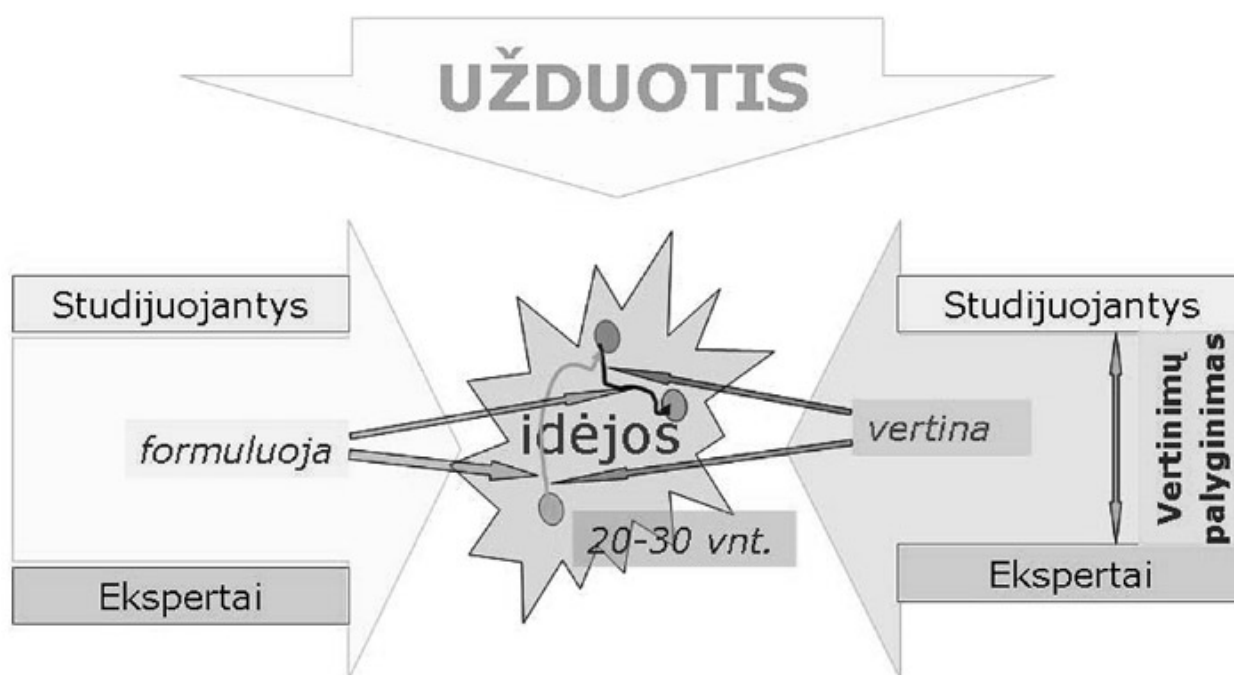
### **Savitikros klausimai:**

- 1. Paaiškinkite, kodėl pirmosios kategorijos projektus galima priskirti įtinklinto mokymosi metodui?*
- 2. Ar konsultacijų projekte galima aiškinti, kaip vertinti vieną ar kitą idėją?*
- 3. Kuo konsultacijų projektas yra pranašesnis už forumą ar susirašinėjimą elektroniniu paštu?*
- 4. Ar to paties studijų dalyko (kurso) konsultacijų projektas tinka visiems ciklams?*
- 5. Kokie be minimumu trijų antros kategorijos projektų tipų dar galimi kokybiškai skirtingi tipai?*
- 6. Ką daryti, jei užduotis daugumai per sunki?*
- 7. Sudaroma galimybė naudotis bet kokia medžiaga.*

## 11. Pirmasis s-projektų tipas

Pirmąjį tipą galima laikyti pagrindiniu viso įtinklinto mokymosi metodo s-projektų tipu. Jis labiausiai žinomas kaip „minčių lietus“ (angl. *brainstorm*), tačiau jo realizacija skiriasi nuo klasikinio „minčių lietaus“ arba kitų panašių (pavyzdžiui, Delfi) metodų. Vienas iš išskirtinių šio tipo projektų bruožų yra galimybė vertinti idėjas nuo pat jų pasirodymo pradžios. Tačiau tai ilgai užtrunka, nes niekas iš anksto nežino, kada pasirodys nauja idėja. Kad būtų išvengta nehomogeniškumo dėl to, jog skirtingu laiku prisijungę dalyviai gali matyti skirtingą skaičių idėjų, o tai gali padaryti įtaką kiekvienos iš jų vertinimui, visos publikuotos idėjos rodomos ne iš karto, bet chronologiškai po vieną.

### S-projektų I-asis tipas *Bazinė konstrukcija*



10 pav. S-projektų I tipas. Bazinė konstrukcija

Šio tipo projektai atliekami per vieną etapą, kuris gali trukti nuo kelių dešimčių minučių iki kelių savaičių. Paprastai idėjų publikavimas baigiasi anksčiau ir paliekama dar laiko vien tik vertinimui. Per tą laiką įvertinę visas idėjas dalyviai gali būti ramūs, nes naujų idėjų nebeatsiras dėl to, kad jų nebeleidžiama publikuoti.

## 11. PIRMASIS S-PROJEKTŲ TIPAS

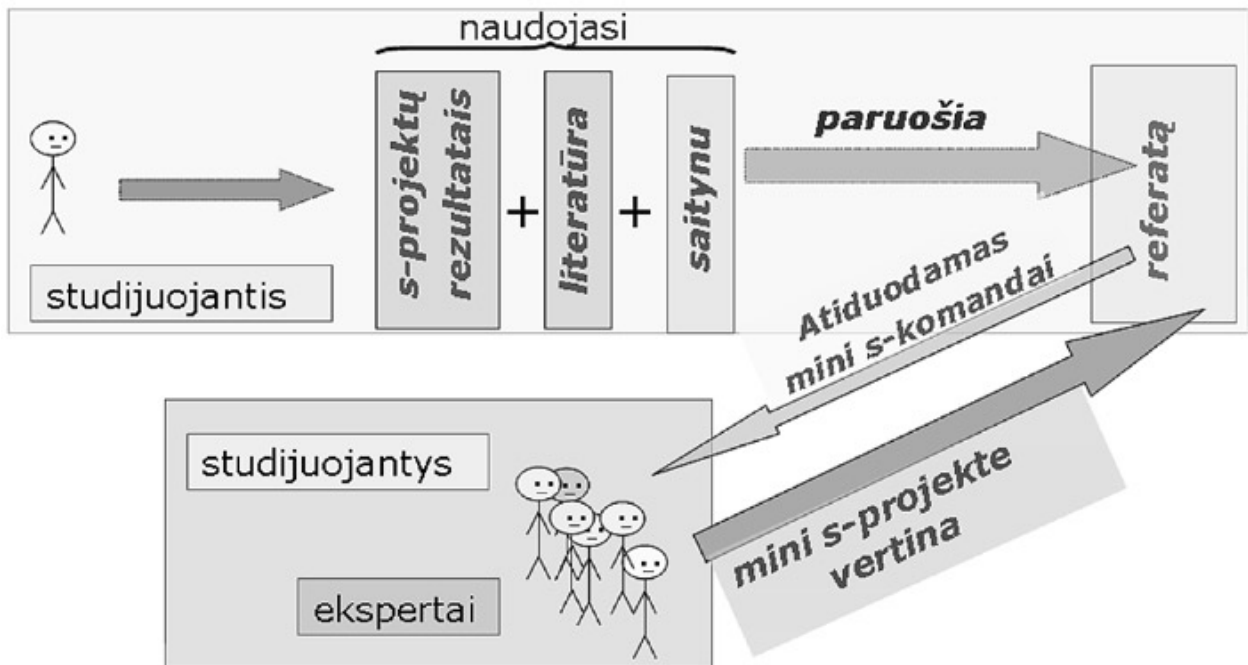
Vidutiniška rekomenduojama trukmė, kuri labiausiai pasiteisina, yra viena savaitė, pavyzdžiui, nuo pirmadienio iki pirmadienio, arba nuo trečiadienio iki trečiadienio. Svarbu, kad patektų bent vienas savaitgalis, nes kai kam tai yra patogesnis laikas mokytis. Pirmadienio variantas yra patogus tuo, kad galima idėjų publikavimą pabaigti šeštadienį, o vertinimą – pirmadienį. Tie, kurie gali mokytis tik savaitgaliais, suspės parašyti idėjų ir kartu pabaigs vertinti jas. Labiausiai šis tipas tinka socialiniams ir humanitariniams mokslams, tačiau netinka tiksliesiems (žr. II ir III tipą.).

Naudojant šį tipą skatinama išmokti formuluoti užduotis. Dalyviams reikia rašyti ir vertinti idėjas. Taip pat leidžiama formuluoti provokatyvias idėjas, kurios akivaizdžiai yra neteisingos. Tačiau taip elgtis patartina tik tada, kai yra pakankamai daug dalyvių ir tarp jų atsiras atpažįstančių neteisingas idėjas. Kartais, naudojant „minčių lietaus“ tipą, gali reikėti stimuliuoti projekto pradžią. Projekto metu reikia kuo greičiau pakomentuoti ir sureaguoti į netikslumus. Pasibaigus projektui būtina rezultatus išnagrinėti. Jei yra komentarų, tai juos išdėstyti.

## 12. Antrasis s-projektų tipas

Antrasis s-projektų tipas tinka bet kokios srities mokslų studijoms. Tinkamiausias metas jį panaudoti tada, kai atliktas bent vienas „minčių lietaus“ (I tipo) s-projektas, o dar geriau – tuose studijuojamo dalyko etapuose, kai sukaupta pakankamai daug medžiagos, kurią galėtų apibendrinti kiekvienas dalyvis individualiame darbe. Šio tipo s-projekte yra du etapai – individualaus darbo ir komandinio darbo. Atlikus individualią užduotį ji perduodama mini komandai, kurią sudaro 5–7 nariai. Mini komandai tai yra I tipo s-projektas, kuriame turi būti analizuojamas individualus darbas. Kiekvienas dalyvis dalyvauja 5–7 skirtingos sudėties mini komandose. Viena mini komanda nuo kitos gali skirtis bent vienu nariu.

## S-projektų II-asis tipas

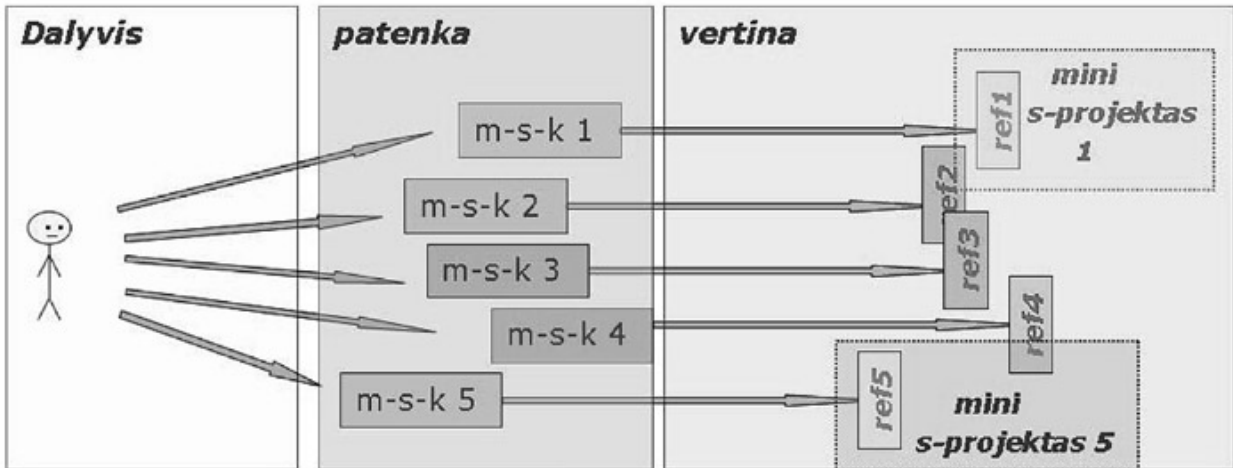


11 pav. Antrojo tipo s-projektų bendra veikimo schema

Analizuojant individualų darbą nurodoma, kas jame yra gerai ir kas yra blogai, t. y. darbas yra kritiškai nagrinėjamas ir vertinamas. Bet kuris mini komandos dalyvis gali pateikti savo pastabas ir kiekvienas turi jas įvertinti – procesas lygiai toks pat, kaip ir I tipo didžiuosiuose s-projektuose, tik pastaruosiuose veikia ne mini komanda, bet visi, studijuojantys dalyką.

## Kaip mini-s-komanda vertina individualius darbus (II tipo s-pr.)

Kiekvienas dalyvis patenka į 5-7 skirtingas m-s-komandas ir vertina skirtingus individualius darbus



12 pav. Asmens veikimas antrojo tipo s-projektuose

### Dalyvavimo mini s-komandose privalumai

*Kadangi s-projektas yra baigtinės trukmės, kiekvienas dalyvis priverstas nuolatos teikti pastabas ir / arba vertinti kitų pateiktas pastabas; taip skatinamas dalyvių aktyvumas.*

*Dalyvis turi galimybę viename s-projekte sužinotas „tiesas“ panaudoti kituose s-projektuose kaip savo idėjas; taip skatinamas medžiagos įsisavinimas ir gerų idėjų sklaida.*

*Autorius gauna pateikto darbo svarstymo rezultatus, kuriuose nurodomos klaidos. Ištaisęs klaidas autorius darbą vėl atiduoda (kitoms) s-komandoms.*

## 12. ANTRASIS S-PROJEKTŲ TIPAS

Kadangi kiekvienas dalyvis patenka į 5–7 skirtingas mini komandas, kurios nagrinėja skirtingus individualius darbus, mokymasis iš kolegų yra maksimalus. Šis tipas yra puiki priemonė, padedanti pasklisti geriems sprendimams, esantiems individualiuose darbuose, taip pat mokytis iš kitų pasiekimų ir klaidų.

Šio tipo dar vienas etapas gali būti mini komandoje išnagrinėto darbo gražinimas autoriui, kuris atsižvelgęs į pastabas turi pataisyti savo darbą ir atiduoti jį tai pačiai arba kitai galutinį sprendimą priimsiančiai komandai. Jei darbas atiduodamas kitai mini komandai, tai ji gali pradžioje arba pabaigoje matyti arba visai nematyti prieš tai nagrinėjusios mini komandos pastabas. Kuris variantas geresnis – ar kai mato, ar kai nemato, nėra aišku.

*Užduoties pavyzdys.*

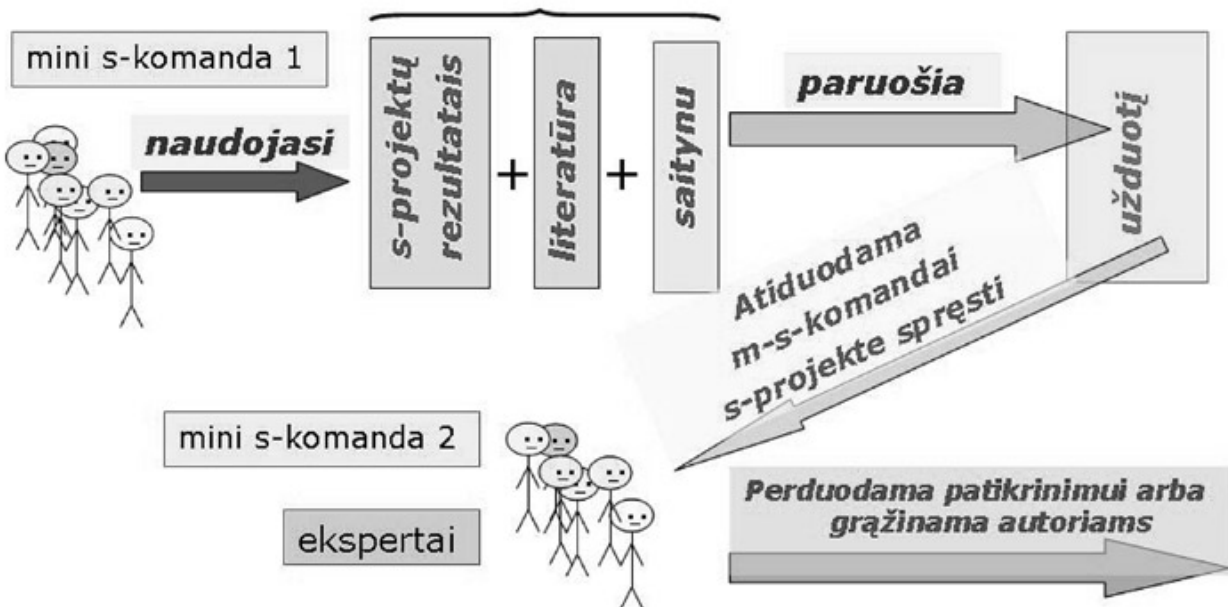
Remiantis medžiaga, kiekvienas dalyvis turi parašyti ne mažiau kaip dviejų puslapių referatą, kuriame būtų nemažiau kaip trys schemas. Atlikimo terminas – viena savaitė. Vertina mini komanda. Darbas gražinamas pataisyti. Ekspertai nagrinėja darbus, kurie turi mažai idėjų, ir kitus atvejus. Automatinis algoritmas A521 (nuoroda į jį).

### 13. Trečiasis s-projektų tipas

Trečiojo tipo projektai įvesti siekiant mokymosi procese sudaryti galimybes patiems besimokantiems formuluoti uždavinius. Uždavinių formulavimas mokymosi procese yra viena iš svarbiausių pasiekimus gerinančių priemonių. Iš patirties žinome, kad išspręsti uždavinį naudojant standartinę schemą yra žymiai lengviau, nei suformuluoti jį. Uždavinio sukūrimui reikia daugiau teorinių žinių, vaizduotės ir kūrybiškumo, patirties, taip pat reikia sugebėti ir spręsti konstruojamus uždavinius. Nors kalbėdami apie uždavinių formulavimą lengviausiai galime išivaizduoti matematinių dalykų uždavinius, tačiau tas pats tinka beveik visiems taikomiesiems mokslams.

Geriausiai šį projektą taikyti ne pavieniams kursų dalyviams, bet mini komandoms, nes kolektyvinis intelektas yra geras pagalbininkas tiek ruošiant uždavinius, tiek juos sprendžiant.

## S-projektų III-ias tipas



13 pav. Asmens veikimas trečiojo tipo s-projektuose

### 13. TREČIASIS S-PROJEKTŲ TIPAS

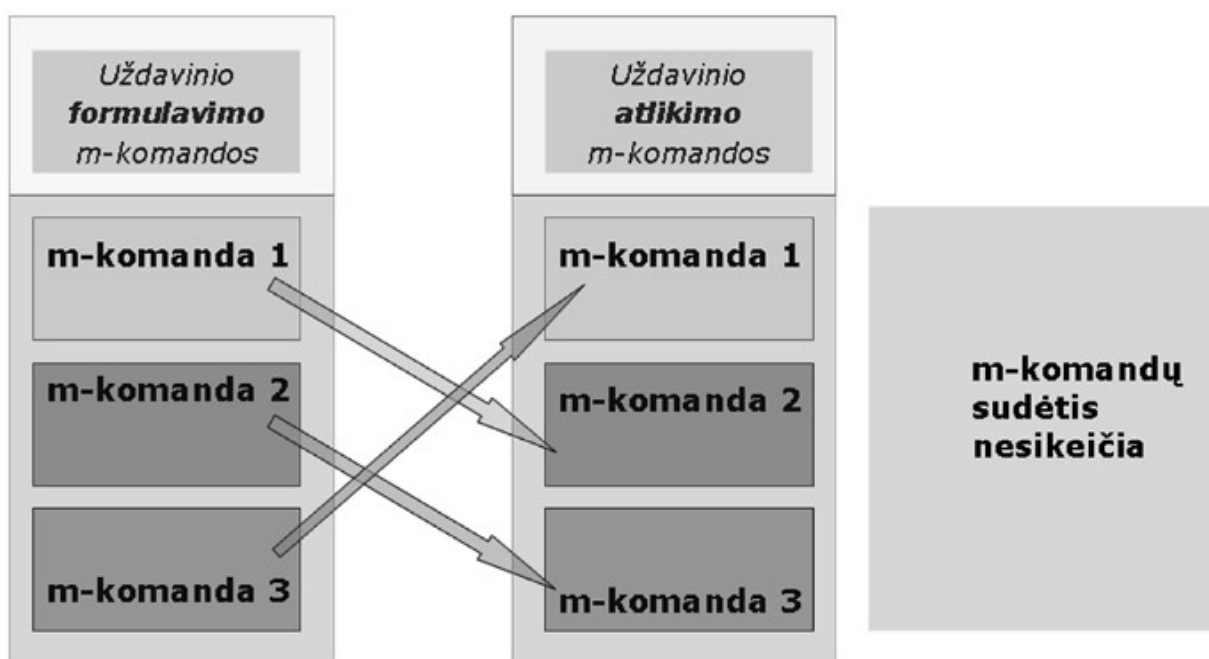
Šio tipo užduotys atliekamos trimis etapais. Pirmasis etapas skirtas mini komandai modifikuotuose „minčių lietaus“ projektuose siūlyti uždavinio formuluotes, jas plėsti, koreguoti ir, patvirtinus paruoštą variantą, antrajame etape atiduoti kitai mini komandai jį spręsti. Uždavinio sprendimas vyksta naudojant I tipo projektą, t. y. atliekant „minčių lietaus“ tipo projektą. Uždavinių ruošimas yra ne mažiau sudėtingas procesas, nei uždavinių sprendimas. Ypač tai pasireiškia matematikos, informatikos, fizikos, ekonomikos ir kituose moksluose.

### 14. Mini komandų sudarymas

Mini komandų (toliau vadinkime jas tiesiog komandomis) sudarymas turi būti IMM realizuojančios programinės įrangos atliekamas automatiškai, nurodžius preliminarų komandos dydį. Jei kurse studijuoja pakankamai daug asmenų, be programos tai atlikti būtų labai sudėtinga, nes prireiktų daug laiko.

Komandos dydis turi būti toks, kad, viena vertus, nebūtų per mažai narių (taip gali kilti grėsmė *kolektyvinės išminties* efekto pasireiškimui (mini komanda taip pat turi išlikti ir sinergetinė komanda), kita vertus – narių negali būti per daug, kad pačių mini komandų kurse nebūtų per mažai.

## Trečio tipo s-projekto mini-s-komandų sudarymas – A būdas

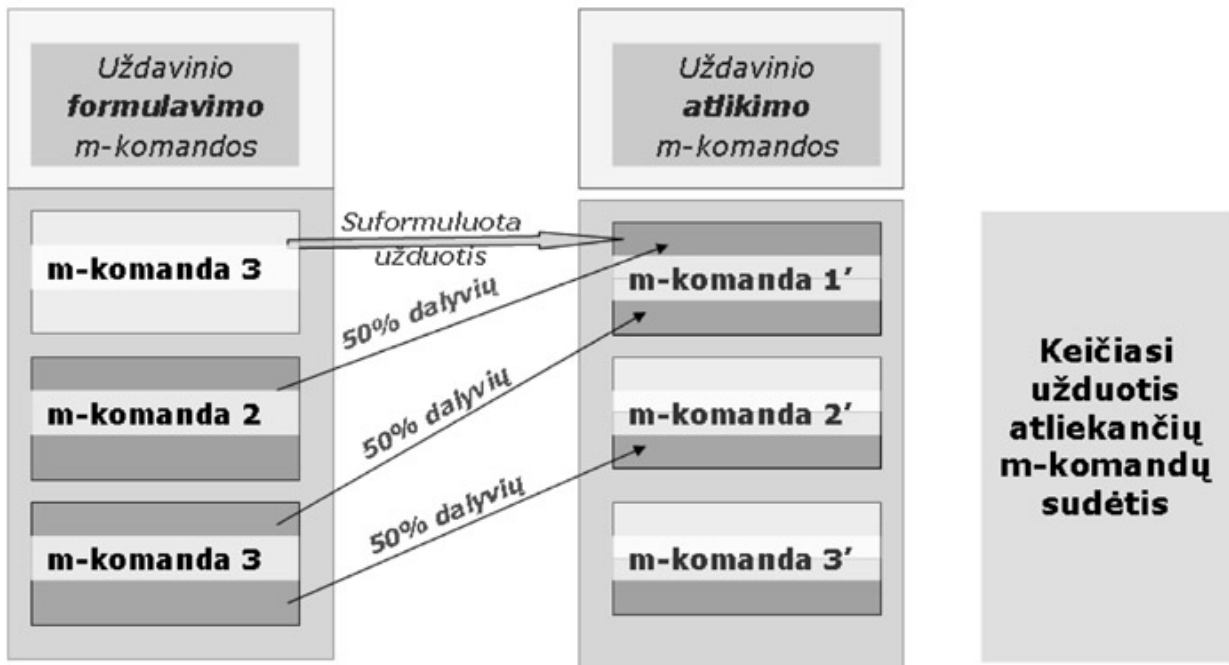


14 pav. Trečiojo tipo projektų m-komandos sudarymo atskiras pavyzdys

## 14. MINI KOMANDŲ SUDARYMAS

Taip pat dalyviai negali būti įtraukti į tas komandas, kurios analizuoja jų pačių darbus – to siekiame labiau pragmatizmo nei etikos sumetimais. Juk iš antrojo tipo projekto organizavimo aprašymo žinome, jog jame yra etapas, skirtas individualaus darbo taisymui, atsižvelgiant į komandos analizės rezultatus. Turi būti užtikrintos vienodos visų komandos narių mokymosi veiklos sąlygos, tuo tarpu savo paties darbo analizė sugriautų simetriją ir sukurtų sunkiai numatomus pašalinius efektus.

# Trečio tipo s-projekto mini-s-komandų sudarymas– B būdas



15 pav. Trečiojo tipo projektų m-komandos sudarymo atskiras pavyzdys

Mini komandų paskirtis yra analizuoti kitų kurso dalyvių individualius (antrojo tipo projektuose) darbus, konstruoti uždavinius bei spręsti kitų komandų sukonstruotus uždavinius, siekiant praktiškai pritaikyti savo žinias ir dalytis jomis „minčių lietaus“ (I tipo) s-projektuose ir tokiu būdu efektyviau mokytis. Šalutinis mini komandos veiklos rezultatas – pasireiškus *kolektyvinės išminties* fenomenui gerokai efektyviau įgyjamos naujos ir papildomos žinios, gebėjimai, praktiniai įgūdžiai ir kt.

## 14. MINI KOMANDŲ SUDARYMAS

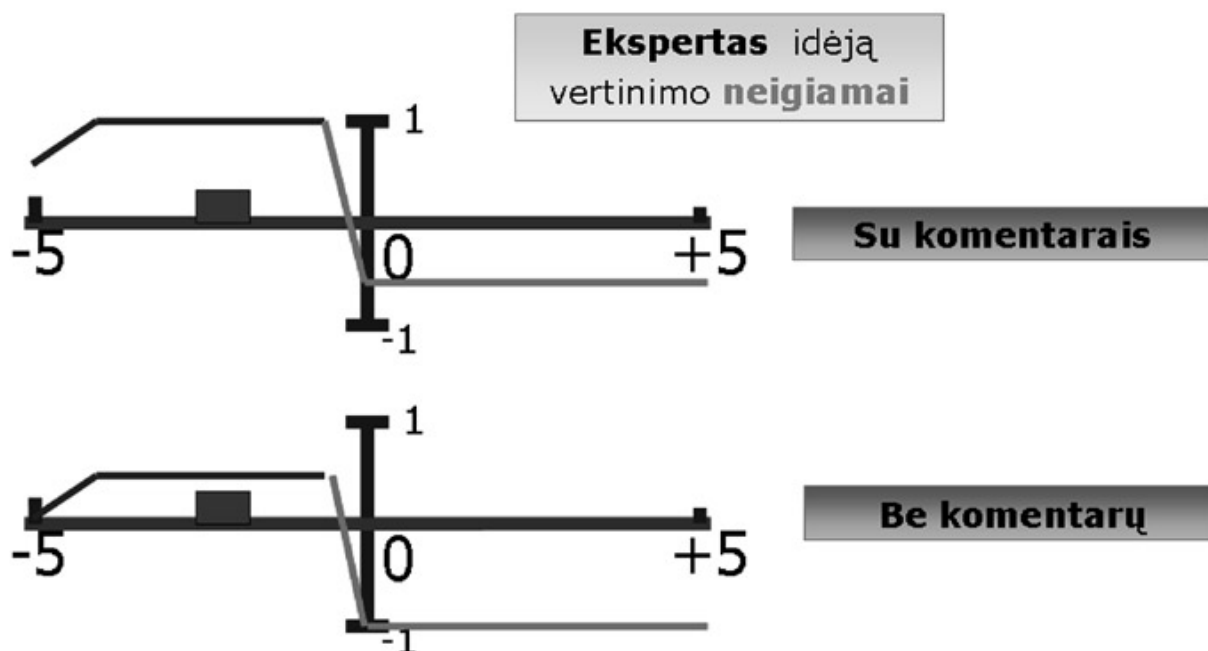
Panagrinėkime du III tipo s-projektų komandų sudarymo būdus. 14 pav. pavaizduotas komandų sudarymo būdas paremtas jų pastovumu uždavinio formulavimo ir jo atlikimo etapuose. Šis mini komandų sudarymo būdas nėra geras dėl to, kad dėl tokio komandų pastovumo uždavinio formulavimo ir jo sprendimo etapuose sunku iš tų pačių komandos narių išmokti kažko naujo. Jau uždavinio sudarymo etape pasireiškia komandos narių žinios ir gebėjimai, ir jei tik yra bent vienas narys, kurį galima būtų pavadinti anoniminiu lyderiu, jis pasireikš ir užduoties sprendime, o tai jau bus praradimas kitai komandai. Todėl šis komandų formavimo būdas dėl per mažo narių maišymosi skirtinguose etapuose nerekomenduojamas.

15 pav. pavaizduotas komandų sudarymo būdas mokymosi prasme duoda žymiai geresnių rezultatų, nes skirtinguose etapuose suburiamos skirtingos komandos su skirtingomis patirtimis. Antrojo tipo s-projektuose gali būti pasiekiamas maksimalus narių maišymas, jei tik yra pakankamai daug komandų, t. y. kurso dalyvių skaičius yra pakankamai didelis.

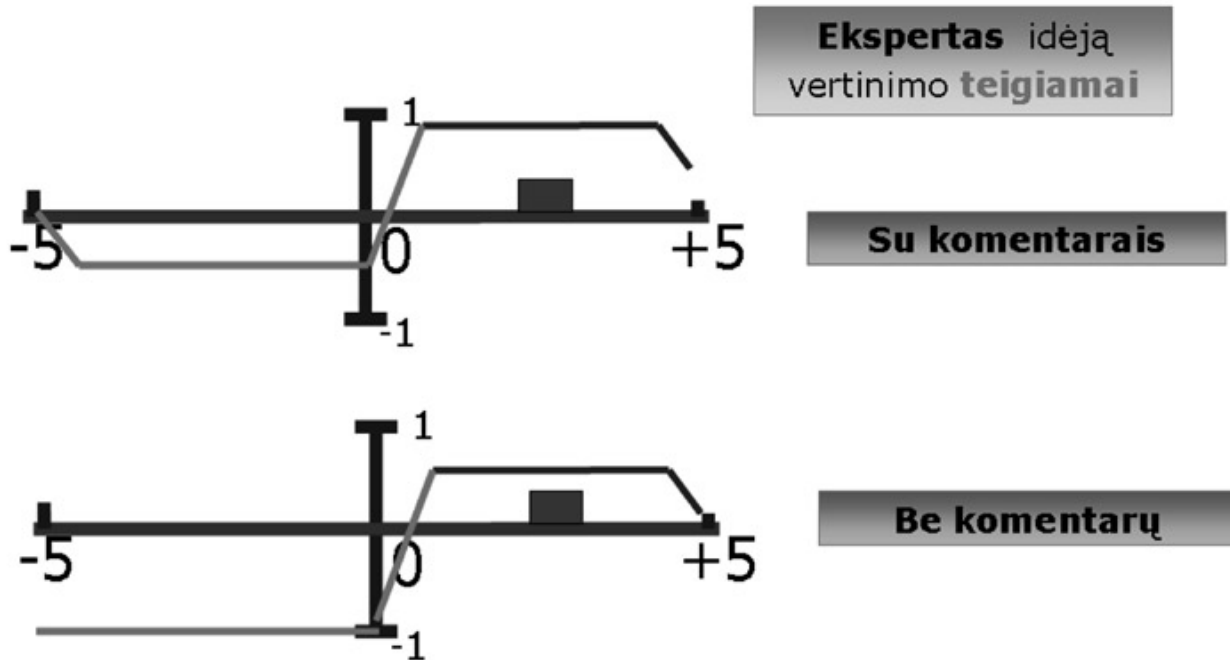
### 15. Rezultatų ekspertinio vertinimo principai

Atliekant projektus turėtų būti vertinami ne visi duomenys, kurių gali būti tūkstančiai. Pavyzdžiui, jei yra 30 idėjų ir 100 dalyvių, turėsime 30 000 vertinimų. Visų jų peržiūrėti neįmanoma, todėl atliekama automatinė duomenų analizė. Išrenkami tik tie dalyviai, kurie rašė idėjas, ir juos ekspertai įvertina. Lyginama, kaip dalyviai vertino vienas kito vertinimus. Nustatomi geriausiai įvertinti dalyviai ir su jų vertinimais lyginami likę dalyviai.

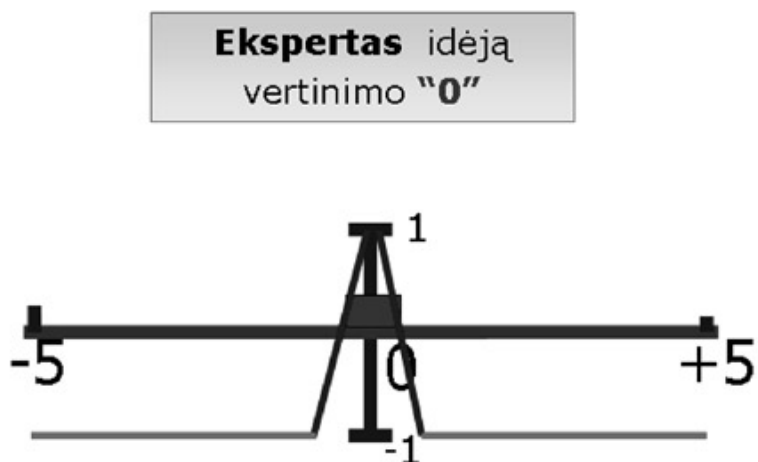
## Rezultatų ekspertinė analizė Pradinis nustatymas



## Rezultatų ekspertinė analizė Pradinis nustatymas



## Rezultatų ekspertinė analizė Pradinis nustatymas



## VERSLO INFORMATIKOS STUDIJŲ PROGRAMA

### I. VADYBOS PAGRINDAI

**Tikslas** – išugdyti plačią erudiciją vadybos klausimais, taikytiniais tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus valdyme.

**Rezultatai / siekiniai** – studijų metu studentus supažindinti su pagrindinėmis vadybinėmis teorijomis, kurių suvokimas ir įvaldymas yra būtina sąlyga tolimesnėse studijose kryptingai formuoti vadybos ir administravimo krypties kvalifikaciją atitinkančias žinias. Supažindinti su vadybos pagrindais, kurių uždavinys – suteikti žinių apie organizaciją, efektyvų jos valdymą, pateikti kiek galima daugiau pažiūrų, kurių suvokimas ir įvaldymas yra būtina sąlyga efektyviam praktiniam darbui.

**Baigęs mokymosi procesą studentas gebės:**

- taikyti vadybos teorijas ir modelius praktikoje;
- analizuoti įvairią mokslinę literatūrą vadybos ir viešojo administravimo aspektu;
- apibūdinti, analizuoti ir palyginti Lietuvos ir kt. šalių viešojo administravimo sistemas ir pan. naudojant vadybines žinias;
- pasirinkti tinkamą aplinkos tyrimo strategiją ir metodus;
- atlikti atvejo analizę ir vadybinės problemos analizę.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Studijų dalyko numatomi rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>S2. Baigę studijų programą, studentai turi gebėti planuoti ir vertinti organizacijos veiklą, gebėti modeliuoti ir taikyti vadybos metodus, principus ir priemones, kiekybines ir kokybines išraiškas sudarant verslo valdymo, planavimo strategijas, taktikas ir vystymo užduotis, teikti konsultacijas</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Organizacijos bei joje vykstančių procesų kaip sistemos suvokimas</i></li> <li><i>2. Gebėjimas palyginti skirtingų organizacijų sistemas naudojant vadybines žinias</i></li> <li><i>3. Gebėjimas analizuoti organizacijos aplinką bei žinoti aplinkos tyrimo metodus</i></li> <li><i>4. Taikyti įvairius problemos analizės metodus</i></li> <li><i>5. Pasirinkti tinkamą aplinkos tyrimo strategiją ir metodus</i></li> <li><i>6. Atlikti atvejo bei vadybinės problemos analizę</i></li> </ol>	<p><i>Mokėjimas analizuoti mokslinę literatūrą</i></p> <p><i>Vadybos teorijų turinio supratimas</i></p> <p><i>Mokėjimas atlikti lyginamąją analizę</i></p> <p><i>Atliktos analizės ir pateiktos išvados</i></p> <p><i>Organizacijos kaip ekonominės, teisinės ir socialinės</i></p>	<p><i>Mišrus dėstymo būdas, t. y. klasikiniai studijų metodai (paskaitos, seminarai, individualios bei grupinės užduotys, diskusijos, savarankiškas darbas bus derinamas su darbu interneto svetainėse, nuotoliniu būdu)</i></p>	<p><i>Kolokviumas</i></p> <p><i>Seminaras</i></p> <p><i>Praktinė užduotis</i></p> <p><i>Egzaminas</i></p>

## I. VADYBOS PAGRINDAI

1	2	3	4	5
	<p>7. <i>Gebėjimas modeliuoti ir taikyti vadybos metodus organizacijos valdyme</i></p> <p>8. <i>Gebėjimas modeliuoti ir taikyti vadybos principus ir priemones organizacijos valdyme</i></p> <p>9. <i>Vadybos teorijų, modelių, metodų, principų žinojimas</i></p> <p>10. <i>Gebėjimas taikyti vadybos teorijas ir modelius praktikoje sudarant verslo valdymo, planavimo strategijas ir taktikas</i></p>	<p><i>sistemos suvokimas bei mokėjimas ją lyginti ir vertinti</i></p> <p><i>Tinkamai pritaikyti tyrimo metodai</i></p> <p><i>Sukurtos strategijos</i></p>		

### Studijų dalyko turinys

#### 1 tema. Vadybos mokslo raida

Vadybos mokslo raidos etapai. Klasikinė vadybos mokykla. Mokslinio valdymo teorija. Administracinio valdymo teorija. Žmogiškųjų santykių mokykla. Kiekybinių metodų mokykla. Naujosios vadybos teorijos. Situacinis požiūris. Sisteminis požiūris. Sisteminė analizė ir jos esmė. Procesinis požiūris. Šiuolaikinės valdymo teorijos.

Vadybos raida Lietuvoje.

#### 2 tema. Organizacija kaip socialinė ekonominė sistema

Organizacija ir jos egzistavimo sąlygos. Bendrieji organizacijų bruožai. Pagrindinės technologijos, naudojamos organizacijoje, jų esmė.

Bendroji organizacijų struktūra. Organizacijos gyvavimo ciklas ir etapai, jų turinys.

Socialinė organizacijos sandara. Grupės organizacijoje. Komanda.

Organizacija ir aplinka. Aplinkos aspektai: bendroji ir specifinė aplinka. Vidaus ir išorės aplinka. Organizacijos elgsena aplinkoje bei kitų organizacijų atžvilgiu.

#### 3 tema. Organizacijos valdymas

Valdymo ciklas kaip sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo veiksmų seka. Bendrosios valdymo funkcijos.

Sprendimo parengimas ir priėmimas. Sprendimo parengimo būdai, jų privalumai ir trūkumai. Sprendimo priėmimo būdai, jų esmė, privalumai ir trūkumai.

## I. VADYBOS PAGRINDAI

Planavimo esmė ir principai. Planų skirstymas įvairiais požiūriais: įgyvendinimo laikotarpio, turinio, tikslų bei apimties požiūriu. Organizacijos tikslai, tikslų analizės aspektai, „tikslų medis“.

Organizavimas ir pagrindinės priemonės, užtikrinančios konkretaus plano įgyvendinimą.

Kontrolės esmė ir turinys. Kontrolės formos ir būdai.

Koordinavimas, vadovavimas ir motyvavimas, jų tarpusavio ryšys. Poveikio būdai: organizacinis, administracinis, ekonominis, sociopsichologinis.

Valdymas kaip informacinis procesas. Reikalavimai informacijai, kokybiška informacija ir jos požymiai. Komunikavimas ir jo reikšmė valdyme.

Korporacinis organizacijos klimatas ir jo formavimas. Organizacijos kultūros voratinklis.

### 4 tema. Personalias ir jo valdymas

Personalo vaidmuo organizacijos valdyme. Trys darbuotojų tipai. Vadovų tipai pagal darbo turinį ir valdymo lygius.

Darbuotojų karjeros planavimas. Darbuotojų verbavimas ir atranka. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

Reikalavimai vadovų kompetencijai ir kvalifikacijai. Pagrindinės vadovo funkcijos.

Lyderiavimo samprata, funkcijos, stiliai. Valdžia ir autoritetas (M. Folet). Valdžios formos. Valdžia ir atsakomybė. Dvi vadovo veiklos sferos – perspektyvinė ir operatyvinė veikla.

Vadovavimo stiliaus turinys ir reikšmė. Trys vadovavimo stiliai. Keturios R. Laikerto vadovavimo stiliaus sistemos. Vadovavimo stiliaus rūšys pagal V. Vrumą.

Valdymo metodai, jų esmė. Poreikių tenkinimas ir jo ryšis su valdymo metodais. Poreikių hierarchija (A. Maslou). Valdymo metodų grupės, jų privalumai ir trūkumai.

Konfliktai, jų funkcijos bei rūšys. Konfliktų sprendimo strategijos. Tarpgrupiniai konfliktai organizacijoje, jų priežastys bei valdymas. Trečiosios šalies dalyvavimas konfliktų sprendime.

### 5 tema. Organizacijos raida

Darbo našumas ir priemonės jam užtikrinti (F. Teiloras ir H. Emersonas). Administracinė veikla kaip svarbiausia priemonė tikslams siekti. Administracinės veiklos elementai ir principai (H. Fajolis). Dviejų veiksmų grupių (motyvai ir higieniniai veiksniai) teorija (Herzbergas). Idealios organizacijos charakteristikos (R. Laikertas).

Organizacinė organizacijos plėtra (V. Frenčas, N. Margulis, P. Drakeris). Lyginamoji analizė ir analogų taikymas valdyme. Sąlygos, užtikrinančios organizacinę organizacijos plėtrą.

Organizacijos projektavimas ir jo sudėtinės dalys.

Strateginis valdymas (A. Čandleris, V. Benis). Strategijos numatymo, sudarymo metodologijos. Strateginis planavimas kaip strateginio valdymo pagrindas, jo esmė ir nauda. Aštuonių žingsnių strateginio planavimo modelis.

Darbo projektavimo teorija (J. Hakmanas). Darbuotojų elgsena ir jos modifikavimas. Operacijų A-B-C modelis (B. Skinneris). Atsitiktinių situacijų valdymas (F. Fidleris), trys situacijų ir trys vadovų grupės. Teorija 3-R. Teorija 7-S. Racionalumo teorija. Gyvenimo organizacijoje kokybės teorija (A. Cohen, H. Gadon). Galimybių įvertinimo teorija (V. Vroom, L. Porter, E. Lawler).

Pagrindiniai tobulos šiuolaikinės organizacijos bruožai (T. Piterisas, R. Vuotermanas). Antrepreneriškas ir jo įtaka šiuolaikinei organizacijai.

Projektai ir jų valdymas.

Vadybos vystymosi tendencijos. Modulinės organizacijos modelis.

## S-PROJEKTAI

### I s-projektas

- 1. Pavadinimas** – „Organizacija kaip ekonominė socialinė sistema“.
- 2. Teorija** – žr. žemiau pateiktą literatūros sąrašą.
- 3. Užduotis:**
  - A. Labai trumpas aprašymas** – rašyti bendruosius organizacijų bruožus ir pateikti sąsajų su šiuolaikinėmis organizacijų vadybos teorijomis pavyzdžių.
  - B. Detalesnis paaiškinimas** – rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba. Idėją turi sudaryti dvi dalys:
    - a) bendrasis organizacijos bruožas;
    - b) bruožo sąsaja su kuria nors šiuolaikine organizacijų vadybos teorija.
- 4. Pavyzdys:**

Vertikalus darbo pasidalijimas – šis bruožas susijęs su virtualių organizacijų teorija, kurios pagrindu veikiančioje organizacijoje visi jos nariai yra lygūs ir turi vienodas galimybes įnešti indėlį į organizacijos tikslų siekimo procesą.
- 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:**

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

  - A. Teigiamu balu** (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
  - B. Neigiamu balu** vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.
  - C. Nulis** rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
  - D. Privalomas** vertinimą pagrindžiantis komentaras.
- 6. Dalyvio uždarbis:**
  - A. Tik** vertinus idėjas – 0,5 balo.
  - B. Ir** vertinus, ir rašius idėjas – 3 balai.
  - C. Tik** rašius idėjas – 0,5 balo.
- 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui** – 3.
- 8. S-projekto trukmė** – 2 savaitės.

### II s-projektas

- 1. Pavadinimas** – „Organizacijos valdymas“.
- 2. Teorija** – žr. žemiau pateiktą literatūros sąrašą.
- 3. Užduotis:**
  - A. Labai trumpas aprašymas** – rašyti reikalavimus informacijai ir paaiškinti, kuo šis reikalavimas aktualus verslo informacinių sistemų srities sprendimų priėmime.
  - B. Detalesnis paaiškinimas** – rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba.
- 4. Pavyzdys:**

Informacija turi būti pateikta laiku. Pavėluotai pateikta svarbi informacija gali sukelti didelių nuostolių, nes programuotojams tenka taisyti jau sukurtą programą ar net sukurti naują.
- 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:**

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

  - A. Teigiamu balu** (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.

## I. VADYBOS PAGRINDAI

- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždavis:

- A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.
- B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 3 balai.
- C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 3.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

## III s-projektas

### 1. Pavadinimas – „Personalas ir jo valdymas“.

### 2. Teorija – žr. žemiau pateiktą literatūros sąrašą.

### 3. Uždutis:

- A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašyti personalo vadybos proceso etapus.
- B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siūsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba.

### 4. Pavyzdys:

Pirmasis etapas – darbuotojų poreikio nustatymas.

### 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždavis:

- A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.
- B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 3 balai.
- C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 3.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

## IV s-projektas

### 1. Pavadinimas – „Organizacijos valdymas“.

### 2. Teorija – žr. žemiau pateiktą literatūros sąrašą.

### 3. Uždutis:

- A. **Labai trumpas aprašymas** – rašyti sprendimo parengimo būdus ir pateikti jų plusus ir minusus.
- B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siūsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba.

### 4. Pavyzdys:

Grupinio generavimo būdas. Taikant šį būdą suinteresuoti asmenys susėda vienoje erdvėje, pavyzdžiui, prie apvalaus stalo, ir siūlo įvairias idėjas, kritikuoja, pamažu pasiekdami sprendimų alternatyvas. Grupinio generavimo metu sprendimų alternatyvų kūrimas veikiamas sinergijos

## I. VADYBOS PAGRINDAI

efekto, tačiau išlieka grupinio mąstymo tikimybė – jei proceso dalyviai nepasitiki savimi ir nedrįsta išreikšti savo nuomonės, jie gali pasiduoti aktyviųjų įtakai.

### 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis:

- A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.
- B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 3 balai.
- C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 3.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

### Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose
1	2	3	4	5	6	7
1.	2006	Aramavičiūtė M. Viešųjų organizacijų strateginis planavimas	Vilnius: MRU			
2.	1996	Bagdonas E., Rapalienė L. Administravimo principai	Kaunas: Technologija	4	–	nėra duomenų
3.	2002	Damašienė V. Valdymo pagrindai	Šiauliai: Šiaurės Lietuva	7	–	nėra duomenų
4.	2005	Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. Vadyba	Kaunas: Poligrafija ir informatika	113	–	nėra duomenų
5.	2001	Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai	Kaunas: Technologija	49	–	nėra duomenų
6.	2000	Puškorius S. Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)	Vilnius: LTA Leidybos centras	187	–	nėra duomenų
7.	2004	Vasiliauskas A. Strateginis valdymas	Kaunas: Technologija	203	–	nėra duomenų
8.	1998	Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos	Kaunas: VDU I-kla	93	–	nėra duomenų

## I. VADYBOS PAGRINDAI

1	2	3	4	5	6	7
9.	2003	Zakarevičius P. <i>Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės</i>	Kaunas: VDU l-kla	60	–	nėra duomenų
10.	2004	Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. <i>Organizacijų vystimosi paradigma</i>	Kaunas: VDU l-kla	7	–	nėra duomenų
11.	2005	Stoškus S. <i>Vadyba</i>	Kaunas: Technologija	60	–	nėra duomenų
12.	1990	Cole G. A. <i>Management: theory and practice</i>	London: DP Publications	1	–	nėra duomenų
13.	1990	<i>Organization Theory</i>	London: Penguin Books	1	–	nėra duomenų
14	1998	Richard M. <i>International management: cross-cultural dimensions</i>	Oxford: Blackwell	1	–	nėra duomenų
15.	2006	Foster S. Th. <i>Managing Quality: Integrating The Supply Chain</i>	Publisher: Prentice Hall	2	–	nėra duomenų
16.	2001	Stupak R. J., Leatner P. M. <i>Handbook of Public Quality Management (Public Administration and Public Policy)</i>	Publisher: Marcel Dekker Ltd	1	–	nėra duomenų
17.	2008	Bryman A. <i>Social Research Methods</i>	Oxford, Oxford University Press	5	–	nėra duomenų
18.	2008	<i>International Encyclopedia of Organization Studies / Editor St. R. Clegg</i>	SAGE Publications Ltd	4	–	nėra duomenų
19.	2006	<i>Encyclopedia of Educational Leadership and Administration: v. 1 &amp; 2. - Hardcover. - Fenwick W. English (Editor)</i>	SAGE Publications Ltd	2	–	nėra duomenų
20.	2007	Anthony R. N., Govindarajan V. <i>Management Control Systems</i>	Publisher: McGraw-Hill Publishing Co	1	–	nėra duomenų

## II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS

**Verslo planavimo ir valdymo disciplinos studijų tikslas** – suteikti esminius verslo planavimo ir valdymo mokslo žinių pagrindus.

**Numatomas rezultatas / siekinys** – baigęs studijų dalyko programą studentas turi sugebėti savarankiškai parengti verslo planą.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Studijų dalyko numatomi rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
S2. Baigę studijų programą, studentai turi gebėti planuoti ir vertinti organizacijos veiklą, gebėti modeliuoti ir taikyti vadybos metodus, principus ir priemones, kiekybines ir kokybines išraiškas sudarant verslo valdymo, planavimo strategijas, taktikas ir vystymo užduotis, teikti konsultacijas	<i>Palyginti įmonių valdymo principus</i>	<i>Įvardyti įmonių veiklos teisinę organizavimo bazę, jų rūšis ir steigimo tvarką, įmonių valdymo organus, produkto ir gamybos projektavimo etapus</i>	<i>Teorinė paskaita, įtinklėtų studijų metodas, atvejo nagrinėjimas,</i>	<i>Egzaminas</i>
	<i>Įvertinti verslo kūrimo galimybes, aplinkos vidinius ir išorinius veiksnius</i>	<i>Apibūdinti verslo plėtros procesą – naujovių diegimą, veiklos vertinimą bei įmonės plėtros programos pagrindines sudedamąsias dalis</i>	<i>proto (smegenų) šturmo metodas, įdomaus pranešimo metodas, diskusija</i>	<i>Pristatymas</i>
	<i>Panaudoti verslo planavimo ir valdymo pagrindus kuriant arba plėtojant verslą</i>	<i>Įvertinti parengtų verslo planų efektyvumą ir veiksmingumą bei sugebėti juos palyginti. Sukurti ir apginti verslo planą</i>		<i>Pristatymas. Individuali užduotis raštu (verslo planas)</i>
	<i>Taisyklingai vartoti verslo planavimo ir valdymo mokslo terminus</i>	<i>Apibūdinti įmonę ir jos veiklą</i>		<i>Pristatymas</i>
	<i>Panaudoti teisinės žinias kuriant arba plėtojant verslą</i>	<i>Verslo nuosavybės formos parinkimo pagrindimas teisiniu ir ekonominiu aspektu</i>		<i>Individuali užduotis raštu</i>
	<i>Įvertinti verslo socialinę atsakomybę</i>	<i>Socialinės atsakomybės versle taikymo pagrindimas</i>		<i>Pristatymas</i>

### Studijų dalyko turinys

#### I. Verslo valdymo pagrindai

##### Įvadas. Įmonių sandara, jų rūšys, teisinė bazė, kūrimosi technologija, registravimas

Įmonės samprata. Pelno ir ne pelno sektoriai. Įmonių klasifikacija. Ne pelno organizacijų rūšys. Ūkio subjektų teisinė bazė. Įmonės kūrimo technologija. Steigėjai. Steigimo dokumentai. Įmonių

## II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS

registravimas. Individualios (personalinės) įmonės. Tikrosios ūkinės bendrijos. Komandinės ūkinės bendrijos. AB, UAB, investicinės bendrovės. Valstybės (savivaldybės) įmonės. Žemės ūkio bendrovės. Kooperatinės bendrovės (kooperatyvai). Įmonės steigimo tvarka (pagal įmonių rūšis). Reikšmingi kiekvienos rūšies įmonių steigimo procedūrų ypatumai (skirtumai).

### 1 tema. Įmonių valdymo organai. Įmonių nuosavybė

Savininkų (dalininkų) vaidmuo valdyme. Renkami valdymo organai. Skiriami valdymo organai. Pavienių rūšių įmonių valdymo specifika. Turtas. Įstatinis kapitalas. Rezervai. Vertybiniai popieriai. Pelnas. Teisės aktų, reglamentuojančių įmonių steigimą, valdymą, veiklą, likvidavimą, analizė. Įmonės įstatų sandara, jų parengimas (modeliavimas). Savininkų teisių paketo modeliavimas. Akcininkų teisių paketo modeliavimas. Įmonės valdymo organų formavimo tikslai. Įmonės valdymo organų teisių ir pareigų paketo modeliavimas. Teisės aktų, reglamentuojančių įmonių steigimą, valdymą, veiklą, likvidavimą, keliami reikalavimai savininkų, akcininkų, įmonės valdymo organų teisių ir pareigų paketo sudarymui. Įstatinio kapitalo sandara, formavimo procedūros. Vertybinių popierių emisijos valdymas. Pelno paskirstymas.

### 2 tema. Produkto ir jo gamybos projektavimas

Projektavimo procesas. Projektavimas ir produkto projektas. Idėjų ir alternatyvų paieška, techninės kūrybos būdai. Alternatyvų įvertinimas ir atrinkimas. Morfologinės ir funkcinių analizių schemų pavyzdžiai. Projektavimo principai. Projektavimo stadijos. Vertinimo kriterijai, jų skirstymas. Gamybos parengimas, atliekami darbai.

### 3 tema. Gamybos organizavimas. Įmonės materialinis aprūpinimas

Gamybos tipai. Gamybos organizavimo principai. Gamybos procesas. Gamybinės struktūros. Gamybinis potencialas. Materialinių išteklių poreikio nustatymas. Išteklių poreikio normavimas. Išteklių atsargų valdymas. Aprūpinimo ištekliais organizavimas. Gamybos proceso valdymo struktūros modeliavimas. Struktūrinių padalinių funkcijų sąveikos modeliavimas.

### 4 tema. Rinkodara

Rinkodaros samprata. Rinkodaros sistemos proceso elementai ir sprendimo priėmimo etapai. Rinkodaros kompleksas, jos elementai. Rinkodaros aplinka. Rinkos sąvoka. Rinkos segmentavimo požymiai, jų apibūdinimas ir analizė. Rinkodaros tikslai, strategija, planavimas, plano struktūra. Rinkodaros valdymas.

### 5 tema. Verslo įmonės finansavimas ir investicijos

Turto esmė apskaitoje. Turto klasifikavimas. Investicijos sąvoka. Pagrindinės investavimo priežastys. Verslo gyvavimo ciklas. Verslo finansų srautai. Finansavimo šaltinių rūšys. Veiksmai, lemiantys finansavimo būdą. Finansavimo skolinimo privalumai, palyginti su savininkų finansavimu. Ilgalaikis finansavimas, jo rūšys. Vidutinės trukmės finansavimas. Lizingas, jo privalumai, rūšys.

### 6 tema. Įmonės personalo valdymas. Darbo užmokesčio tvarkymas. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Personalo valdymo principai. Personalo poreikio planavimas. Darbo vietų ir darbuotojų suderinimas. Personalo ugdymas. Personalo apskaita. Personalo tarnybos. Darbo užmokesčio

## II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS

reglamentavimas. Darbo įvertinimas. Darbo užmokestį lemiantys veiksniai. Darbo laiko sąnaudų skirstymas. Darbo apmokėjimo sistemos. Darbo apmokėjimo nuostatai. Darbo sutartys, jų turinys, darbo sutarčių rūšys. Rangos ir autorinės sutartys. Žmonių išteklių valdymo procesas. Keturių C modelis žmonių ištekliams vertinti.

### 7 tema. Įmonės strateginis valdymas

Strategijos samprata. Strategiją lemiantys veiksniai. Strategijos parengimas. Strateginių sprendimų vertinimas. Strategijos įgyvendinimas. Strategijos formavimo struktūra. Strategijos įgyvendinimo programos sandara. Strategijos įgyvendinimo programos realizavimo taktika, jos kaina.

### 8 tema. Kokybės valdymas. Kokybės standartai

Kokybės kontrolė. Kokybės kaštai. Kokybės standartų vaidmuo. Kokybės sistemų įgyvendinimas. Naujų produktų kūrimas. Mokslinio tyrimo darbai. Techninis gamybos paruošimas. Naujų produktų gamyba. Įrankių ūkis. Energetikos ūkis. Transporto ūkis. Sandėlių ūkis. Remonto organizavimas.

### 9 tema. Įmonių bankrotas. Įmonės likvidavimas

Bankroto samprata. Teisinis reglamentavimas. Bankroto byla. Neteisminis bankroto procesas. Atsiskaitymas su kreditoriais. Likvidavimo pagrindai. Likvidatoriaus skyrimas. Likvidatoriaus funkcijos. Likvidavimo procesas. Likvidavimo užbaigimas.

## II. Šiuolaikinis požiūris į verslą ir jo plėtrą. Verslo socialinė atsakomybė

### 10 tema. Šiuolaikinis požiūris į verslo plėtrą

Tinkamai ir netinkamai suprastos verslo tiesos. Keturios idėjos, kaip pradėjus verslą nebankrutuoti. Įmonės pradžia – ankstyvoji vaikystė. Verslo paauglystė. Patogumo zona. Požiūris į verslą. Verslininkas, vadybininkas ir specialistas.

### 11 tema. Esminis perversmas – naujas požiūris į verslą

Esminis perversmas. Franšizinės įmonės prototipas. Esminiai franšizės trūkumai ir privalumai. Darbas su savo įmone, o ne joje. Pagrindinės taisyklės, kurių privaloma laikytis, siekiant efektyviai valdyti franšizuojamą įmonę.

### 12 tema. Verslo plėtros procesas

Naujovių diegimas. Veiklos vertinimas. Įmonės plėtros programa – vizija, strateginis tikslas, organizavimo strategijos, vadybos strategijos, darbuotojų ugdymo strategijos, rinkodaros strategijos, sistemų strategijos.

### 13 tema. Verslo socialinė atsakomybė

Įmonės socialinės atsakomybės esmė. Socialinės atsakomybės ištakos (kultūrinės, religinės). Valstybės vaidmuo verslui plėtojant socialinę atsakomybę. Indikatorių sistema, leidžianti įvertinti įmonės socialinę atsakomybę. Nacionalinio atsakingo verslo konkursai. Vartotojų elgsena ir

jų požiūris į socialiai orientuotas įmones. ISO 9000 vadybos sistema dėl socialinių klausimų integravimo įmonėje. Visuomenės įtaka sprendžiant įmonių socialinės atsakomybės klausimus.

### S-PROJEKTAI

#### I s-projektas

**1. Pavadinimas** – „Įmonių samprata“.

**2. Teorija** – <http://vijeikis.home.mruni.eu>.

**3. Uždutis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašyti teiginius, pateikiančius įmonės sampratą.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – pateikti konkrečią įmonės sampratą. Rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siūsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba. Idėją turi sudaryti dvi dalys:

a) įmonės sampratos pateikimas;

b) sampratos sudarymo pagrindimas.

**4. Pavyzdys:**

A. Įmonė yra organizacijos tipas. Ši organizacija visuomet siekia pelno, kurį paskirsto organizacijos savininkams.

B. Akcinės bendrovės, individualios įmonės, asociacijos ir kt. yra organizacijos, tačiau jos skirtingai reglamentuojamos. Nuo to priklauso mokesčių mokėjimo sąlygos ir kt. prievoliniai dalykai, todėl, prieš pasirenkant įmonės tipą, svarbu gerai išsianalizuoti kiekvieno tipo teisinį reglamentavimą ir pasirinkti tinkamiausią jau išsiritkai ekonominės veiklos rūšiai.

**5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:**

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepitariate pateiktai idėjai.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

**6. Dalyvio uždarbis:**

A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.

B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį grėsmės aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.

C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

**7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui** – 1.

**8. S-projekto trukmė** – 1 savaitė.

#### II s-projektas

**1. Pavadinimas** – „Galimos problemos pasirenkant smulkaus ir vidutinio verslo įmonės tipą“.

**2. Teorija:** detalesni grėsmių aprašymai pateikiami mokymo metodinėje priemonėje „Smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) organizavimo formos“, 2010; <http://moodle.mruni.eu> (*prisijungti savo asmeniniu prisijungimo vardu ir slaptažodžiu (tokiu pat, kaip ir prie el. studijų knygelės)*).

**3. Uždutis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašyti teiginius, pateikiančius problemas, pasirenkant smulkaus ir vidutinio verslo įmonės tipą.

## II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS

B. **Detalesnis paaiškinimas** – tiksliai įvardyti problemą. Rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siūsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba. Idėją turi sudaryti dvi dalys:

- a) problema;
- b) problemos pasirinkimo pagrindimas.

### 4. Pavyzdys:

- A. Teisinis įmonės reguliavimas, priklausantis nuo įmonės tipo.
- B. Akcinės bendrovės, individualios įmonės ir kt. yra skirtingai reglamentuojamos. Nuo to priklauso mokesčių mokėjimo sąlygos ir kt. prievoliniai dalykai, todėl, prieš pasirenkant įmonės tipą, svarbu gerai išsianalizuoti kiekvieno tipo teisinį reglamentavimą ir pasirinkti tinkamiausią jau išsirinktai ekonominės veiklos rūšiai.

### 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždavis:

- A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.
- B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį grėsmės aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.
- C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 1 savaitė.

## III s-projektas

### 1. Pavadinimas – „Naujas produktas“.

### 2. Teorija – <http://vijeikis.home.mruni.eu>.

### 3. Užduotis:

- A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašyti teiginius, siūlančius naują produktą.
- B. **Detalesnis paaiškinimas** – tiksliai įvardyti produktą. Rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siūsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba. Idėją turi sudaryti dvi dalys:
  - a) produktas;
  - b) produkto pasirinkimo pagrindimas.

### 4. Pavyzdys:

- A. Nemokamas bibliografinių nuorodų tvarkymo įrankis.
- B. Šiuo metu yra sukurta daug mokamų bibliografinių nuorodų tvarkymo įrankių (*EndNote*, *RefWorks* ir kt.), tačiau vartotojas priklausomas nuo įrankį prenumeruojančios organizacijos (pačiam prenumeruoti per brangu). Nemokamas įrankis vartotojams būtų patrauklus, nes juo galėtų naudotis kiekvienas vartotojas ir narystė būtų garantuota visą laikotarpį, kol būtų aktualus įrankio naudojimas.

### 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.

## II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis:

A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.

B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį grėsmės aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.

C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 3 savaitės.

## IV s-projektas

### 1. Pavadinimas – „Kaip įvesti produktą į rinką?“.

### 2. Teorija – <http://vijeikis.home.mruni.eu>.

### 3. Uždutis:

A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašyti teiginius su pasiūlymais, kaip įvesti naują informacinį portalą į rinką.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – parašyti konkretų pasiūlymą. Rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siūsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba.

### 4. Pavyzdys:

Viešinti tinklalapį socialiniuose tinkluose ir įvairiuose forumuose, ieškoti viešinimo partnerių, laikyti aukštą informacijos kokybės lygį.

### 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis:

A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.

B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį grėsmės aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.

C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 1 savaitė.

## Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose ir interneto šaltiniuose
1	2	3	4	5	6	7
1.	2002	Jewell B. R. <i>Integruotos verslo studijos</i>	Vilnius: Garnelis	1	–	LNB

## II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS

1	2	3	4	5	6	7
2.	2005	<i>Gineitienė Z. Verslo kūrimas ir valdymas</i>	<i>Vilnius: Rosma</i>	–	–	<i>LNB<sup>1</sup></i>
3.	2005	<i>Southon M., West Ch. Nuo idėjos iki verslo. Kaunas, 2005. 161 p.</i>	<i>Kaunas: Smaltija</i>	–	–	<i>LNB</i>
4.	2006	<i>Gruževskis B. ir kt. Įmonių socialinė atsakomybė. 40 p.</i>	<i>Darbo ir socialinių tyrimų institutas ir kiti</i>	–	–	<i>Internetinė paieškos sistema „Google“. Gruževskis B. Įmonių socialinė atsakomybė</i>
5.	2006	<i>Bagdonas E., Kazlauskaitė E. Verslo pradmenys. 342 p.</i>	<i>Kaunas: Technologija</i>	2	–	<i>LNB</i>
6.	2006	<i>Reichheld F. Esminis klausimas. 205 p.</i>	<i>Vilnius: UAB „Verslo žinios“</i>	–	–	<i>LNB</i>
7.	2006	<i>Gerber M. E. Verslo mitas. 260 p.</i>	<i>Kaunas: Mijalba</i>	2	–	<i>LNB</i>
8.	2007	<i>Thomas M. ir kt. Tobulas generalinis. 237 p.</i>	<i>Vilnius: UAB „Verslo žinios“</i>	–	–	<i>LNB</i>
9.	2007	<i>Vijeikis J. Įmonių valdymas. 144 p.</i>	<i>Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija</i>	–	2	<i>LNB, <a href="http://home.mruni.lt">http://home.mruni.lt</a></i>
10.	2007	<i>Williams S., Verslo pradžios vadovas. 384 p.</i>	<i>Vilnius: UAB „Verslo žinios“</i>	2	–	<i>LNB</i>
11.	2009	<i>McCallion R., Warner A. Smulkaus verslo pinigų srautas. 191 p.</i>	<i>Vilnius: Conto Litera</i>	–	–	<i>LNB</i>
12.	2009	<i>Sekliuckienė J. Tarptautinio verslo organizavimas. 135 p.</i>	<i>Kaunas: Technologija</i>	–	–	<i>LNB</i>
13.	2010	<i>Jantsch J. The Referral Engine: Teaching Your Business to Market Itself. 256 p.</i>	<i>Portfolio Hardcover</i>	–	–	<i>LNB</i>
14.	2010	<i>Kourdi J. Verslo strategijos. 273 p.</i>	<i>Vilnius: Alma Littera</i>	–	–	<i>LNB</i>

<sup>1</sup> LNB – Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka.

## II. VERSLO PLANAVIMAS IR VALDYMAS

### Rekomenduojama papildoma literatūra

<b>Šaltinio pavadinimas</b>	<b>Dalyko temos</b>	<b>Kur rasti</b>
1. Švenčionių verslo informacinis centras. <i>Kaip parengti gerą verslo planą? Švenčionys, 2005. 31 p.</i>	1–11	LNB
2. <i>Projektų rengimas ir valdymas SVV įmonėje. Šiauliai: Lucilijus, 2005. 105 p.</i>	1–11	LNB
3. Appleby R. C. <i>Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius, 2003. 488 p.</i>	1–11	LNB
4. Stoner J. A. F, Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. <i>Vadyba. Kaunas, 1999. 660 p.</i>	5–8	LNB
5. Vijeikis J. <i>Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. Vilnius, 2003. 188 p.</i>	4–8	LNB
6. Bartkus E. V., Piktys R. <i>Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas. Kaunas, 2007. 214 p.</i>	1–12	LNB
7. Drucker P. F. <i>Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius, 2004. 114 p.</i>	4–5	LNB

### III. VERSLO TEISĖ

**Verslo teisės disciplinos studijų tikslas** – suteikti esminius verslo teisės žinių pagrindus.

**Rezultatai / siekiniai** – studijų metu studentus supažindinti su pagrindinėmis verslo teisinio reguliavimo normomis, tarp jų teisės sistemos principais, verslo teisinėmis formomis, verslo santykių ir sandorių reguliavimu, kurių suvokimas ir interpretavimas yra būtina sąlyga tolimesnėse studijose kryptingai formuoti verslo vadybos ir administravimo krypties kvalifikaciją atitinkančias žinias ir verslo praktinius gebėjimus. Supažindinti su verslo teisės pagrindais, kurių uždavinys – suteikti žinių apie teises normas ir institutus, teisės šaltinius, verslo santykių teisinį reguliavimą, jo formas bei atskirų verslo šakų reguliavimo specifiką.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Studijų dalyko numatomi rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>S10. Studentai turi gebėti taikyti teises žinias verslo organizavimui, darbų atlikimo kokybės nustatymui, tarptautiniam bendradarbiavimui</i>	<p>1. Pažinti ir analizuoti pagrindines teises normas ir institutus, mokėti jas interpretuoti ir taikyti</p> <p>1. Pažinti ir analizuoti verslo santykių teisinį reguliavimą, jo formas, šaltinius ir atskirų verslo šakų reguliavimo specifiką</p> <p>2. Įsisavinti verslo formų teisinio reguliavimo pagrindus</p> <p>3. Modeliuoti ir vertinti situacijas, teisinę riziką, planuoti teisinius veiksmus</p>	<p>1. Įvardyti ir žinoti teisės sistemos elementus ir teisės šaltinius, jų sistemą ir hierarchiją, teisės taikymo sistemos ir tarptautinės teisės pagrindus</p> <p>1. Įvardyti ir žinoti verslui taikytiną teisinę bazę, pagrindinius reguliuojamus klausimus, reguliuojamus verslo aspektus, atskiroms verslo šakoms taikomo reguliavimo ypatumus, nacionalinio ir tarptautinio teisinio reguliavimo santykį</p> <p>2. Sugebėti palyginti skirtingų verslo formų teisinius privalumus, atskirti skirtingus teisinius santykius verslo situacijose</p> <p>3. Susieti įmonės vadybinius sprendimus su teisinėmis formomis ir teisine rizika. Paaiškinti teises galimybes spręsti nesėkmingas verslo situacijas</p>	<p>1.1. Įtinklėtų studijų metodas</p> <p>1.2. Įdomaus pranešimo metodas</p> <p>1.1. Įtinklėtų studijų metodas</p> <p>1.2. Įdomaus pranešimo metodas</p> <p>2.1. Įtinklėtų studijų metodas</p> <p>2.2. Atvejo analizės metodas</p> <p>3.1. Įtinklėtų studijų metodas.</p> <p>3.2. Atvejo analizės metodas</p>	<p>1.1. Egzaminas</p> <p>1.2. Pratybos</p> <p>1.1. Egzaminas</p> <p>1.2. Pratybos</p> <p>2. Pratybos</p> <p>3.1. Egzaminas</p> <p>3.2. Pratybos</p>

### III. VERSLO TEISĖ

1	2	3	4	5
	4. Taisyklingai parinkti aktualius teisės aktus, gebėti taisyklingai surašyti paprastus teisinius dokumentus (sutartis)	4. Pritaikyti verslo teisės žinias praktikoje, nesudėtingiems teisiniams santykiams, kylantiems versle	4.1. Įtinklintų studijų metodas 4.2. Atvejo analizės metodas 4.3. Praktikumai 4.3. Pranešimas	4. Seminarai
	5. Tyrinėti verslo vadybinių ir teisinių rizikų sąveiką	5. Išnagrinėti verslo sprendimų teisinės pasekmes, identifikuoti ir parinkti tinkamas teisinės formas	5.1. Įtinklintų studijų metodas 5.2. Atvejo analizės metodas 5.3. Proto (sme-genu) štur-mo metodas 5.4. Įdomaus pranešimo metodas	5. Diskusija
	6. Sisteminiis verslo ir teisės sąveikos supratimas. Tarptautinės verslo teisinės aplinkos supratimas	6. Savarankiškai gebėti įvertinti tarptautinio verslo teisinio reguliavimo aspektus	6.1. Įtinklintų studijų metodas 6.2. Pristatymas	6. Seminarai

### Studijų dalyko turinys

#### 1 tema. Įvadas į teisės sistemą

Teisės sistemos samprata. Pagrindinės pasaulinės teisės sistemos. Teisės šaltiniai. Teisės normos. Teisės šakos ir institutai. Teisės aktai, jų rūšys ir galiojimas. Teisiniai santykiai.

#### 2 tema. Verslo teisės samprata ir bendrieji nuostatai

Civilinė, komercinė ir verslo teisė – santykis, panašumai ir skirtumai. Verslo teisiniai santykiai, jų turinys.

#### 3 tema. Verslo teisė ir jos šaltiniai įvairiose teisės sistemose

Civilinis kodeksas ir jo santykis su specialiaisiais įstatymais. Tarptautiniai verslo teisės šaltiniai (tarptautinė privatinė teisė). Verslo teisės reguliavimas iš šaltiniai bendrosios teisės tradicijos valstybėse. Įsisteigimo teisė ES ir kitose regioninėse sąjungose. Tarptautiniai verslo aspektai. Elektroninio verslo jurisdikcija.

#### 4 tema. Verslo teisės subjektai (juridiniai asmenys)

Juridinio asmens samprata. Teisnumas ir veiksnumas. Juridinio asmens organai ir valdymas. Juridinių asmenų rūšys. Įmonė kaip juridinis asmuo.

### III. VERSLO TEISĖ

#### 5 tema. Bendrieji civilinės teisės klausimai

Terminai. Senatis. Sandoriai. Atstovavimas.

#### 6 tema. Daiktinė teisė

Daiktai. Nuosavybės teisės. Nuosavybės teisių turinys. Nuosavybės rūšys. Nekilnojamųjų daiktų ir specialiųjų kategorijų daiktų civilinės apyvartos ypatumai. Daiktinės teisės.

#### 7 tema. Prievolių teisė ir sutarčių teisė

Prievolių samprata ir pagrindinės rūšys. Sutartys ir jų rūšis. Atskirų prievolių ypatumai. Civilinė atsakomybė ir jos sąlygos. Deliktinė ir sutartinė atsakomybė.

#### 8 tema. Teisiniai ginčai

Teismų sistema. Pagrindiniai civilinio ir administracinio proceso principai. Alternatyvios ginčų sprendimo formos.

#### 9 tema. Bankroto teisė

Bankroto ir nemokumo sampratos. Bankroto sąlygos ir procedūra. Bankroto procedūros alternatyvos.

#### 10 tema. Konkurencijos teisės pagrindai

Koncentracija ir jos kontrolė. Draudžiami susitarimai. Nesąžininga konkurencija ir jos kontrolė. Reklamos teisės pagrindai.

#### 11 tema. Vartotojų teisių apsauga

Vartotojų teisių samprata. Vartotojų teisių administracinė kontrolė. Nesąžininga komercinė veikla vartotojams. Vartotojų teisės specifinėse verslo srityse.

#### 12 tema. Specifinių verslo rūšių reguliavimas

Atskirų verslo sričių teisinio reguliavimo ypatumai. Elektroninio verslo teisinio reguliavimo ypatumai. Technologinio verslo teisinio reguliavimo ypatumai. Intelektinės nuosavybės samprata ir teisinė apsauga.

### S-PROJEKTAI

#### I s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Daiktinė teisė. Daiktinės teisės objektai“.
2. **Teorija:** [https://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos.../dl\\_n.php?sfile...id;](https://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos.../dl_n.php?sfile...id;)  
[http://lt.wikipedia.org/wiki/Daiktin%C4%97\\_teis%C4%97](http://lt.wikipedia.org/wiki/Daiktin%C4%97_teis%C4%97) (prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų.)

#### 3. Užduotis:

A. **Labai trumpas aprašymas** – daiktinės teisės objektai priskiriami pramoninei nuosavybei (žr. [https://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos.../dl\\_n.php?sfile...id](https://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos.../dl_n.php?sfile...id)):

- a) pateikite teisinio ginčo praktikoje atvejį, susijusį su daiktinės teisės objektais;
- b) prašome nurodyti daiktinės teisės objektą, priskiriamą pramoninei nuosavybei.

Galite sukurti straipsnį apie daiktinės teisės objektą, priskiriamą pramoninei nuosavybei, sistemoje *studento.vikis.lt*.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksnių pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie tai. Galima nesiųsti nieko, tik vertinti kitų atsiųstas idėjas.

#### 4. Pavyzdys:

- a) Daiktinės teisės objektams, priskiriamiems finansinei nuosavybei, priklauso obligacijos, vekseliai, čekiai, konosamentas, akcijos, pajai ir kt. apyvartiniai dokumentai.
- b) Lietuvos apeliacinio teismo 2010-04-12 nutartyje civilinėje byloje Nr. 2A-145/2010 nagrinėti reikalavimai papildomai priteisti iš atsakovų UAB „Darstra grupė“ ir jos vienintelio akcininko D. S. skolą ir metines palūkanas pagal Mokėjimų, atliekamų pagal komercinius sandorius, vėlavimo prevencijos įstatymą (žr. <http://www.cargonews.lt/Pages/NewsItem.aspx?itemId=7402&hash=>).

#### 5. Pateiktų objektų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktus objektus, atitinkančius teisės aktų reglamentus:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad objektas nėra tinkamas ir jis neatitinka teisinio reglamentavimo. Didesnis neigiamas balas reiškia, kad objektas yra teisiškai nereglamentuotas ir nepagrįstai sureikšmintas, mistifikuotas.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

#### 6. Dalyvio uždavis:

- A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.
- B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.
- C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

#### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

#### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

## II s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Prievolių teisė ir sutarčių teisė. Nesąžiningos vartojimo sutarčių sąlygos“.

2. **Teorija:** <http://www.infolex.lt/ta/12755:str6.188>; <http://www.teisesforumas.lt/index.php/iodomybes-ir-naudinga-informacija/321-vartojimo-kreditu-sutarciau-salygos.html>. (prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų.)

#### 3. Užduotis:

A. **Labai trumpas aprašymas** – prašome aprašyti konkretų atvejį, susijusį su nesąžiningu vartojimo sutarčių sąlygų taikymu praktikoje:

- a) kas yra nesąžiningos vartojimo sutarčių sąlygos, kokius jos iš esmės pažeidžia šalių teisių ir pareigų pusiausvyros bei vartotojo teises ir interesus;

b) koki poveikį jos daro vartojimo sutarčių šalims?

Prašome nurodyti, kiek nagrinėjamoju atveju nesąžiningų vartojimo sąlygų buvo numatyta rašytinėje sutartyje.

Galite sukurti straipsnį apie nesąžiningų vartojimo sutarčių sąlygų teiseną sistemoje *studento.vikis.lt*.

**B. Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik sutarčių sąlygų pažeistų interesų pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie tai. Galima nesiųsti nieko, tik vertinti kitų atsiųstas idėjas. Nesiųskite atvejų aprašymų, kai nagrinėjama sutarties sąlyga pažeidžia vartotojo interesą, nenumatytą Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse (žr. <http://www.infolex.lt/ta/12755:str6.188>).

#### 4. Pavyzdys:

A. Nesąžiningomis laikomos vartojimo sutarčių sąlygos, kurios nebuvo šalių individualiai aptartos ir iš esmės pažeidžia šalių teisių ir pareigų pusiausvyrą bei vartotojo teises ir interesus. Greituosius vartojimo kreditus teikiančių bendrovių „Balti Investeeringute Grupi Pank AS“ filialo „Big bank“, UAB „General financing“ prekės ženklo „Kreditas 123“, UAB „Moment Credit“ ir UAB „Mobile Credit Baltic“ prekės ženklo „Credit 24“ standartinėse sutartyse yra sąlygų, atitinkančių sutarčių nesąžiningumo kriterijus ir pažeidžiančių vartotojų ekonominius interesus.

B. Daugelyje nagrinėtų sutarčių buvo įtvirtintos sąlygos, nustatančios neproporcingai didelę vartotojo civilinę atsakomybę dėl sutarties nevykdymo ar netinkamo vykdymo. Sutartyse buvo nustatyta, kad vartotojas turi sumokėti ne tik delspinigius, bet ir baudas, kai bendrovei atsakomybė už sutarties nevykdymą ar netinkamą vykdymą iš viso nebuvo nustatyta. Taip yra pažeidžiama šalių teisių ir pareigų pusiausvyrą ir ekonomiškai silpnesnės sutarties pusės – vartotojo – teisės ir interesai. Pavyzdžiui, išnagrinėjusi vienos iš anksčiau minėtų bendrovių vartojimo kredito sutartį, Tarnyba nustatė, kad kredito gavėjui taikoma 0,5 proc. dienos delspinigių norma arba 182,5 proc. metinė delspinigių norma. Ji yra net 20 kartų didesnė nei sutartyje nustatyta metinė palūkanų norma (žr. <http://www.teisesforumas.lt/index.php/idomybes-ir-naudinga-informacija/321-vartojimo-kreditu-sutarciau-salygos.html>).

#### 5. Pateiktų nesąžiningų vartojimo sutarčių sąlygų taikymų praktikoje atvejų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateikto pažeisto vartotojo intereso reikšmingumo ir poveikio laipsnį:

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktus atvejus, kuriems pritariate. Kuo didesnis pažeisto vartotojo intereso reikšmingumo ir poveikio laipsnis, tuo didesniu balu įvertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad nėra vartotojo intereso pažeidimo. Didelis neigiamas balas reiškia, kad pažeisto vartotojo intereso reikšmė ar poveikio laipsnis yra nepagrįstai sureikšmintas, mistifikuotas.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

#### 6. Dalyvio uždėtis:

A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.

B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.

C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

#### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

#### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

#### III s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Specifinių verslo rūšių reguliavimas“.

2. **Teorija:** detalesnė teisinė informacija ir sprendimai specifinių verslo rūšių reguliavimo klausimais pateikiama ES Direktyvoje 98/34/EC ir 98/48/EC; <http://www.iudicium.lt/>; <http://www.itc.tf.vu.lt/mokslas/e..pdf>; [www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0052772.doc](http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0052772.doc); [www.infobalt.lt/docs/Koncepc.0524\\_plius.doc](http://www.infobalt.lt/docs/Koncepc.0524_plius.doc) (*prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų*).

3. **Užduotis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – prašome aprašyti ar palyginti teisines formas elektroninio verslo organizavimui Lietuvos Respublikoje ar Europos Sąjungos šalyse narėse:

a) atskleisti pasirinktos teisinės formos privalumus;

b) atskleisti pasirinktos teisinės formos galimas rizikas ar esminius trūkumus.

Prašome nurodyti, ar aprašomoji teisinė forma turi analogų Europos Sąjungos šalyse narėse. Galite sukurti straipsnį sistemoje *studento.vikis.lt* apie Europos Sąjungos šalių narių teisines formas tinkančias elektroninio verslo organizavimui sistemoje su lyginamąja analize su Lietuvos Respublikos teises aktais.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksmų pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie tai. Galima nesiųsti nieko, tik vertinti kitų atsiųstas idėjas. Nesiųskite pačių teisės aktų, galima tik nurodyti nebent nuorodą į teisės aktą ir jo straipsnį, kurį analizuojate ar lyginate.

4. **Pavyzdys:**

Elektroninio verslo organizavimui Lietuvos Respublikoje tinkama teisinė forma – individuali veikla. Individuali veikla – tai fizinio asmens nuolat vykdoma atlygintinė veikla, nesteigiant juridinio asmens. Norint vykdyti individualią veiklą Jums reikės: arba (1) kreiptis į apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinį skyrių su prašymu įsigyti verslo liudijimą ir vykdyti individualią veiklą įsigijus verslo liudijimą; arba (2) kreiptis į apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinį skyrių su prašymu įregistruoti Mokesčių mokėtojų registre ir tuo pagrindu vykdyti individualią veiklą, turint individualios veiklos vykdymo pažymą.

**Verslo liudijimas.** Ši veiklos vykdymo forma, nesteigiant atskiro juridinio asmens, labiausiai tinka smulkiąjam verslui ir ypač, jei planuojama veikla nėra labai rizikinga, verslo ketinate imtis vienas ar su artimaisiais, o verslo pradžia nereikia didelio pradinio kapitalo. Verslo liudijimas – tai dokumentas, patvirtinantis fiksuoto pajamų mokesčio sumokėjimą verčiantis individualia veikla, kuria verstis leidžia įstatymai. Fiksuotus pajamų mokesčio dydžius nustato kiekviena savivaldybės taryba atskirai kiekvienai veiklos rūšiai ar jos porūšiui, todėl kiekvienoje savivaldybėje jie būna skirtingi ir kasmet gali keistis. Vykdydamas veiklą, gyventojas pats sprendžia visus su veikla susijusius klausimus, pats dengia veiklos vykdymo išlaidas. Įstatymai leidžia gyventojui įsigyti neribotą skirtingų veiklos rūšių verslo liudijimų skaičių. Individualios veiklos, turint verslo liudijimą, paprastumas atrodo patrauklus, tačiau plečiant veiklą, įdarbinant daugiau žmonių ar ketinant pritraukti partnerių bei papildomą finansavimą, bus susiduriama su jos galimybių ribomis (žr. [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)).

A. Esminiai privalumai: fiksuotas gyventojų pajamų mokeskis; įsigytas ir veikloje naudotas turtas lieka asmeniui nuosavybės teise; veiklos užbaigimui nereikia atlikti jokių specialių procedūrų; paprasta buhalterinė apskaita; nėra minimalaus pradinio kapitalo; minimalios įregistravimo sąnaudos.

B. Esminiai trūkumai: verslo liudijimą galima gauti ne visų rūšių veiklai ir leidžiama vykdyti tik tą veiklą, kurios vykdymui yra gauti verslo liudijimai; tam tikrais atvejais draudžiama teikti paslaugas įmonėms; atsakomybė savo (ar šeimos) turtu už prisiimtus įsipareigojimus;

### III. VERSLO TEISĖ

veiklą galima vykdyti tik kartu su verslo liudijime nurodytais asmenimis (sutuoktiniu, tėvais, vaikais nuo 14 metų, globojamaisiais, globėjais (rūpintojais) (žr. <http://studento.vikis.lt/wiki/index>).

#### 5. Pateiktų teisinių formų elektroninio verslo organizavimui Lietuvos Respublikoje ar Europos Sąjungos šalyse narėse vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktas teises formas elektroninio verslo organizavimui Lietuvos Respublikoje ar Europos Sąjungos šalyse narėse pagal jų pradedančio verslą asmens (asmenų) priimtinumą, administracinio valdymo paprastumą:

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas teises formas. Kuo teisinė verslo organizavimo forma priimtinesnė ir patrauklesnė pradedančiajam verslą, tuo didesniu balu įvertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad tai nėra patraukli verslo organizavimo forma. Didelis neigiamas balas reiškia, kad atlikta verslo organizavimo analizė yra nepagrįsta, o jos metu pateikiami esminiai privalumai arba trūkumai yra sureikšminti, mistifikuoti.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

#### 6. Dalyvio uždavis:

A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.

B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.

C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

#### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

#### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

#### Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose
1	2	3	4	5	6	7
1.	2003	Abbott K. R., Pendlebury N. Business law. 8th Edition	London: DP Publication	1	–	LNB
2.	2004	Civilinė teisė. Prievolių teisė: vadovėlis	Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras	50	15	LNB
3.	1996	Mikelėnas V. Sutarčių teisė	Vilnius: Justitia	5	–	LNB
4.	2001	Mikelėnas V. Tarptautinės privatinės teisės įvadas	Vilnius: Justitia	5	–	LNB

### III. VERSLO TEISĖ

1	2	3	4	5	6	7
5.	2002	Mikelėnas V., Bartkus G., Mizaras V., Keserauskas Š. Lietuvos Respubli- kos civilinio kodek- so komentaras. Antroji knyga	Vilnius: Justitia	6	–	LNB
6.	2003	Mikelėnas V. Lietuvos Respubli- kos civilinio kodek- so komentaras. Šeštoji knyga. Prievolių teisė. Pirmas tomas	Vilnius: Justitia	8	–	LNB
7.	2002	Richards P. H. <i>Law of contract</i>	Harlow: Longman	1	–	LNB
8.	2005	Stanislovaitis R. Komerčinė teisė	Vilnius: Eugrimas	5	–	LNB
9.	1998	Civilinė teisė: vadovėlis / P. Vitke- vičius (et al.). 2-as patais. leid.	Kaunas: Vijausta	20	–	LNB

#### Rekomenduojama papildoma literatūra

Šaltinio pavadinimas	Dalyko temos	Kur rasti
1. Круглова Н. Ю. <i>Коммерческое право: учебное пособие.</i> Москва: Перспектива, 2005.	1–13	LNB
2. <i>International commercial law: source materials / selected by Willem J. H. Wiggers. The Hague-London-Boston: Kluwer Law International, 2001.</i>	1–13	LNB
3. Goode R. <i>Commercial law. 2nd Edition. London: Penguin books, 1995.</i>	1–13	LNB

## IV. INFORMATIKOS TEISĖ

**Tiksiai** – įgyti teisinių žinių apie IKT reguliavimą bei visuomeninių santykių, kurie atsiranda dėl informacinių technologijų įtakos, teisinio reglamentavimo ypatumus. Sugebėti analizuoti nacionalinius, Europos Sąjungos bei tarptautinius teisės aktus, suprasti nacionalinės teisės bei ES ir tarptautinės teisės aktų santykį.

**Numatomi rezultatai / siekiniai** – studijų metu studentus supažindinti su pagrindinėmis IT reguliavimo teorijomis, kurių suvokimas ir įvaldymas yra būtina sąlyga tolimesnėse studijose kryptingai formuoti verslo informatikos kvalifikaciją atitinkančias žinias. Studentus supažindinti su IT reguliavimo pagrindais, kurių uždavinys – suteikti žinių apie IT teisinį reguliavimą, tokio reguliavimo efektyvumą, pateikti kiek daugiau alternatyvų esančiam reguliavimui, kurių suvokimas ir įvaldymas yra būtina sąlyga efektyviam praktiniam darbui.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Studijų dalyko numatomi rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
<i>S10. Studentai turi gebėti taikyti teisinės žinias verslo organizavimui, darbų atlikimo kokybės nustatymui, tarptautiniam bendradarbiavimui</i>	<p><i>Studentas supranta teisės sąvoką, pagrindinius teisės principus, teisės sistemą</i></p> <p><i>Studentas supranta, kokiais principais yra reguliuojamos elektroninių ryšių, intelektinės nuosavybės, asmens duomenų apsaugos, el. komercijos, el. parašo sritys</i></p> <p><i>Studentas sugeba identifikuoti, koks teisinis reguliavimas yra taikomas konkrečiai praktinei situacijai, susijusiai su IKT</i></p> <p><i>Studentas sugeba nustatyti teisės pažeidimus elektroninėje erdvėje ir el. nusikaltimus, žino, kaip užtikrinti įrodymų išsaugojimą</i></p>	<p><i>Mokėjimas analizuoti mokslinę literatūrą</i></p> <p><i>IT reguliavimo teorijų turinio supratimas</i></p> <p><i>Mokėjimas atlikti lyginamąją analizę</i></p> <p><i>Atliktos analizės ir pateiktos išvados</i></p> <p><i>IT vieta teisinėje ir socialinėje sistemoje ir mokėjimas tai lyginti bei vertinti</i></p> <p><i>Tinkamai pritaikyti IT sektoriaus tyrimo metodai</i></p> <p><i>Naudoti tinkamą IT terminologiją</i></p> <p><i>Sugebėti paaiškinti alternatyvias IT reguliavimo teorijas</i></p> <p><i>Sugebėjimas paaiškinti esančius IT reguliavimo modelius</i></p>	<i>Įtinklėtų studijų metodas</i>	<p><i>Kontrolinis darbas</i></p> <p><i>Kolokviumas</i></p> <p><i>Rašto darbas</i></p> <p><i>Egzaminas</i></p>

### Studijų dalyko turinys

#### **1 tema. Informatikos teisės samprata. Informatikos ir teisės mokslo ryšys**

Informatikos teisės sąvoka ir vieta, teisės normos sąvoka ir rūšys, teisės akto sąvoka ir rūšys, teisės aktų realizavimo formos, teisės aiškinimas ir taikymas. Informatikos ir teisės mokslo ryšys.

#### **2 tema. Informacinių technologijų teisė Europos Sąjungoje**

Informacinių technologijų teisė. Informacinių technologijų teisinio reglamentavimo principai. Sutarčių sudarymo nuotoliniu būdu teisinis reglamentavimas. Elektroninis dokumentas ir elektroninis parašas. Elektroniniai pinigai. Asmens duomenų apsauga.

#### **3 tema. Elektroninių ryšių teisė Europos Sąjungoje**

Ižanga į ES elektroninių ryšių teisę. Europos Sąjungos telekomunikacijų rinkos liberalizavimas. Europos Sąjungos valstybių narių teisės aktų derinimas (harmonizavimas) pagal ES atvirojo tinklo principus. Licencijavimas pagal Europos Sąjungos telekomunikacijų teisę. Konkurencijos teisės taikymas Europos Sąjungos elektroninių ryšių rinkoje.

#### **4 tema. Intelektinės nuosavybės apsauga elektroninėje erdvėje**

Intelektinės nuosavybės samprata. Intelektinės nuosavybės transformacija informacinėje visuomenėje. Intelektinės nuosavybės pažeidimai informacinėje visuomenėje. Informacinė nuosavybė ir jos teisinės apsaugos būdai. Intelektinės nuosavybės teisių įgyvendinimas. Alternatyvios intelektinės-informacinės nuosavybės koncepcijos.

#### **5 tema. Elektroniniai dokumentai ir elektroninis parašas**

Elektroninio dokumento samprata. Elektroninės informacijos ir elektroninio dokumento santykis. Elektroniniai dokumentai šiuolaikinėje visuomenėje, jų panaudojimo aspektai ir problemos. Apsikeitimas elektroniniais dokumentais. Teisinė elektroninio dokumento bei apsi-keitimo elektroniniais dokumentais reglamentacija. Elektroninio dokumento parašo samprata, infrastruktūra, praktinės elektroninio dokumento parašo įgyvendinimo problemos. Paprastas ir kvalifikuotas elektroninis parašas.

#### **6 tema. Elektroninė komercija, elektroniniai pinigai ir elektroninio parašo teisinis reglamentavimas**

Elektroninis verslas ir elektroninė komercija. Elektroninės komercijos teisinio reglamentavimo principai. Elektroninės komercijos dalyviai. Elektroninių sutarčių teisinio reglamentavimo praktika pasaulyje. Elektroninių sutarčių teisinis reglamentavimas Lietuvoje. Elektroninės sutarties teisinė vertė. Vartotojų teisių ir asmens duomenų apsaugos elektroniniame versle teisiniai aspektai. Elektroniniai pinigai. Elektroninė komercija ir Mobilioji komercija.

#### **7 tema. Asmens duomenų apsauga. Informacinių sistemų teisinis reglamentavimas**

Asmens privatumo samprata. Asmens duomenys, jų rūšys. Asmens privatumo teisinė apsauga. Asmens duomenų apsauga elektroninėje erdvėje. Informacinių sistemų teisinis reglamentavimas.

### 8 tema. Elektroninio dokumento ir elektroninės informacijos apsauga

Elektroninė informacija šiuolaikinėje visuomenėje. Elektroninis dokumentas. Jo teisinė reglamentacija. Elektroninio dokumento rekvizitai ir formatas. Kompiuterinės informacijos apsauga, tarptautiniai standartai. Elektroninės informacijos šifravimas.

### 9 tema. Elektroniniai nusikaltimai ir pažeidimai

Elektroninių nusikaltimų ir pažeidimų samprata, rūšys, atsakomybė. Teisinis reglamentavimas Lietuvoje ir užsienyje. Nusikaltimų elektroninėje erdvėje konvencija.

## S-PROJEKTAI

### I s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Elektroniniai nusikaltimai ir pažeidimai. Elektroninių nusikaltimų ir pažeidimų samprata, rūšys, atsakomybė“.

2. **Teorija** – <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=82D0D069-6EC6-4C14-AE35-44FFE0A9D885>; [http://advokatas.puslapiai.lt/index.php?categoryid=3&p2\\_articleid=477](http://advokatas.puslapiai.lt/index.php?categoryid=3&p2_articleid=477) (*prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų*).

### 3. Užduotis:

A. **Labai trumpas aprašymas** – pateikite elektroninių nusikaltimų ir pažeidimų sąvokas:

- a) jei teko susidurti su jais, kokie iš jų dažniausi?
- b) kokiais teisenos reguliavimo sričiai priskirtas pasirinktas nusikaltimo ar pažeidimo pavyzdys?

Galite sukurti straipsnį apie elektroninius nusikaltimus ir pažeidimus sistemoje *studento.vikis.lt*.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksmų pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie elektroninius nusikaltimus ir pažeidimus. Galima nesiųsti nieko, tik vertinti kitų atsiųstas idėjas.

### 4. Pavyzdys:

Elektroniniai nusikaltimai ir pažeidimai – tai įstatymu numatyta visuomenei pavojinga veika, daranti žalą visuomeniniams santykiams, saugant, vartojant ir platinant kompiuterinę informaciją ir užtraukianti administracinę ar baudžiamąją atsakomybę.

A. Kenksmingų programų įdiegimas į kompiuterinį tinklą, informacinės sistemos darbo sutrikdymas.

B. Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas draudžia neteisėtą poveikį elektroniniams duomenims bei informacinei sistemai, tačiau dėl savo specifikos šios veikos iki šiol nėra dažnos Lietuvoje. Pagal Baudžiamojo kodekso 196 straipsnį tas, kas neteisėtai sunaikino, sugadino, pašalino ar pakeitė elektroninius duomenis arba techninę įrangą, programinę įrangą ar kitais būdais apribojo naudojamą tokiomis duomenimis padarydamas didelės žalos, gali būti baudžiamas viešaisiais darbais arba bauda, arba laisvės atėmimu iki ketverių metų, kas padarė nedidelės žalos – viešaisiais darbais arba bauda, arba laisvės apribojimu, arba areštu. Pagal Baudžiamojo kodekso 197 straipsnį tas, kas neteisėtai sutrikdė ar nutraukė informacinės sistemos darbą padarydamas didelės žalos, gali būti baudžiamas bauda arba areštu, arba laisvės atėmimu iki ketverių metų, kas padarė nedidelės žalos – viešaisiais darbais arba bauda, arba laisvės apribojimu, arba areštu.

### 5. Pateiktų elektroninių nusikaltimų ir pažeidimų pavyzdžių vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktus pavyzdžius:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktus pavyzdžius pagal jų dažnumą ir daromos grėsmės / žalos laipsnį praktikoje.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad pateiktas elektroninio nusikaltimo ar pažeidimo pavyzdys nėra tinkamas ir jis yra labai retas. Didesnis neigiamas balas reiškia, kad pateiktas pavyzdys netinkamas, o jo daromos žalos laipsnis nepagrįstai sureikšmintas, mistifikuotas.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis:

- A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.
- B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.
- C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

## II s-projektai

### 1. Pavadinimas – „Teisės pažeidimų elektroninėje erdvėje prevencija“.

2. Teorija: [http://www.irii.lt/pdf\\_failai/MKiskis\\_INEE\\_bendroji.pdf](http://www.irii.lt/pdf_failai/MKiskis_INEE_bendroji.pdf); <http://www.crime-research.org>;  
<http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=82D0D069-6EC6-4C14-AE35-;>  
[www.mruni.eu/mru\\_lt...ir...teisės.../INE\\_programa\\_2005.doc](http://www.mruni.eu/mru_lt...ir...teisės.../INE_programa_2005.doc) 44FFE0A9D885;  
[http://advokatas.puslapiai.lt/index.php?categoryid=3&p2\\_articleid=477](http://advokatas.puslapiai.lt/index.php?categoryid=3&p2_articleid=477) (*prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų*).

### 3. Uždutis:

A. **Labai trumpas aprašymas** – pateikite prevencinių priemonių naudojamų praktikoje, siekiant apsaugoti nuo el. nusikaltimų aprašymą:

a) jei teko susidurti su jomis, kokios iš jų taikomos plačiausiai?

b) ar pateiktos priemonės naudojimas praktikoje absoliučiai apsaugo nuo el. nusikaltimų?

Galite sukurti straipsnį apie prevencines priemones ar jų naudojimą praktikoje nuo el. nusikaltimų sistemoje *studento.vikis.lt*.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksnių pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie prevencines priemones ar jų naudojimą praktikoje nuo el. nusikaltimų. Galima nesiųsti nieko, tik vertinti kitų atsiųstas idėjas.

### 4. Pavyzdys:

Tokios prevencinės priemonės ar jų naudojimas praktikoje, kaip naudojimosi internetu įgūdžių ugdymas, švietimas ir kt., mažina el. nusikaltimų pasireiškimą ir dėl jų patiriama žalos dydį (žr. <http://distance.ktu.lt/OAI-PHM/cdkcoursedescription.php?>; <http://www.technologijos.lt/n/technologijos/it/view?t=/129/130/134/3665&l=4&r=&ystart=&ystop=&v=1>).

A. Informacinis raštingumas svarbus žinių visuomenėje (žr. <http://www.pprc.lt/irm/gaires.asp>).

B. Prevencinė priemonė informacinis raštingumas yra svarbi kovojant su el. nusikaltimais, jos teikiama nauda neginčijama, tačiau absoliučiai ji neapsaugo elektroninės erdvės nuo galimų veikų.

### 5. Pateiktų prevencinių priemonių nuo el. nusikaltimų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktus pavyzdžius:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktus pavyzdžius, pagal prevencinių priemonių nuo el. nusikaltimų aktualumo / dažnumo ir daromo prevencinio naudingumo laipsnį praktikoje.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad pateikta priemonė nėra tinkama. Didesnis neigiamas balas reiškia, kad pateikta prevencinė priemonė netinkama ir jos prevencijos laipsnis nepagrįstai sureikšmintas, mistifikuotas.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždėtis:

- A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.
- B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.
- C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

## III s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Elektroninė komercija, elektroniniai pinigai ir elektroninio parašo teisinis reglamentavimas. Asmens tapatybės ir el. dokumentų teisiško pripažįstamumo (validumo) užtikrinimo priemonės el. erdvėje“.

2. **Teorija:** <http://blog.liutkus.eu/elektroninio-paraso-taikymai-lietuvoje>; [www.baltictime.lt](http://www.baltictime.lt);  
[http://www.pfi.lt/archyvas/pub/AnRep/2008/PDF/Miskinis\\_2008.pdf](http://www.pfi.lt/archyvas/pub/AnRep/2008/PDF/Miskinis_2008.pdf);  
[http://www.pfi.lt/archyvas/pub/2009/PDF/Miskinis\\_2009.pdf](http://www.pfi.lt/archyvas/pub/2009/PDF/Miskinis_2009.pdf);  
<http://www.teisesforumas.lt/index.php/it-teise/201-elektroninisparasaskastai.html> (prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų).

### 3. Užduotis:

A. **Labai trumpas aprašymas** – pateikite **el. dokumentų teisinio pripažįstamumo laipsnį didinančių priemonių**, naudojamų tarptautinėje ir Lietuvos Respublikos teisinėje praktikoje, pavyzdžių.

Galite sukurti straipsnį apie el. dokumentų teisinio pripažįstamumo laipsnį didinančias priemones sistemoje *studento.vikis.lt*.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksnų pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie el. dokumentų teisinio pripažįstamumo laipsnį didinančias priemones.

### 4. Pavyzdys:

A. Daiktinės teisės objektams, priskiriamiems finansinei nuosavybei, priklauso obligacijos, vekseliai, čekiai, konosamentas, akcijos, pajai ir kt. apyvartiniai dokumentai.

B. Lietuvos apeliacinio teismo 2010-04-12 nutartyje civilinėje byloje Nr. 2A-145/2010 nagrinėti reikalavimai papildomai priteisti iš atsakovų UAB „Darstra grupė“ ir jos vienintelio akcininko D. S. skolą ir metines palūkanas pagal Mokėjimų, atliekamų pagal komercinius sandorius, vėlavimo prevencijos įstatymą (žr. <http://www.cargonews.lt/Pages/NewsItem.aspx?itemId=7402&hash=>).

## IV. INFORMATIKOS TEISĖ

### 5. Pateiktų el. dokumentų teisinį pripažįstamumo laipsnį didinančių priemonių vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktas priemones:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas priemones pagal jų pripažįstamumo laipsnį teisinėje praktikoje.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad priemonė nėra tinkama ir neatitinka teisinio reglamentavimo. Didesnis neigiamas balas reiškia, kad priemonė teisiškai neregamentuota ir nepagrįstai sureikšmintą, mistifikuota.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis:

- A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.
- B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.
- C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

### Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose
1.	2006	<i>Teisės informatika ir informatikos teisė: vadovėlis. / Sud. M. Kiškis (et al.)</i>	MRU	75	1	
2.	2004	<i>Civilka M., Lamanauskas T., Sauliūnas D., Štivilis D., Toliušis S. Informacinių technologijų teisė</i>	NVO Teisės institutas	30	1	
3.	2010	<i>Birštonas R., Klimkevičiūtė D., Matulevičienė N. J., Mickienė L., Usonienė J. Intelektinės nuosavybės teisė</i>	VĮ Registrų centras	3	1	
4.	2005	<i>Jarukaitis I., Lamanauskas T., Civilka M. Elektroninių ryšių teisė. 384 psl.</i>	„Eugrimas“	34	1	

### Rekomenduojama papildoma literatūra

1. Athanassiou P., Mas-Guix N. European Central Bank. Legal working paper series No. 7/July 2008. Electronic money institutions: current trends, regulatory issues and future prospects. ISSN 1830269-6.

#### IV. INFORMATIKOS TEISĖ

2. Britz, Marjie T. Prentice Hall. Computer Forensics and Cyber Crime. (Pearson Education (US)), Publication Date 07/10/2008.
3. Camenisch J. L., et al. An efficient electronic payment system protecting privacy. Institute for Theoretical Computer Science ETH Zurich, 1994. Prieiga per internetą: <ftp://ftp.inf.ethz.ch/pub/crypto/publications/CaPiSt94a.pdf> (Žiūrėta 2010 04 05).
4. Camenisch J. L., et al. Digital Payment Systems with Passive Anonymity-Revoking Trustees. Computer Security - ESORICS 96, volume 1146 of Lecture Notes in Computer Science, p. 33–43, Springer-Verlag, 1996.
5. CDT & infoDev. E-government handbook for developing countries. Prieiga per internetą: <http://www.cdt.org/egov/handbook/2002-11-14egovhandbook.pdf> (žiūrėta 2002-11-25).
6. Chaum D. Achieving Electronic Privacy. Scientific American, August 1992, p. 96–101.
7. Čėsna R., Petrauskas R. Elektroninio parašo teisinio reglamentavimo problemos. // Kompiuterininkų dienos-99. I dalis. 9-tosios moksl. prakt. kompiuterininkų konf. mokslo darbai. Vilnius: Žara, 1999. P. 33–39.
8. Čėsna R., Petrauskas R. International Legal Regulation Principles of Electronic Commerce // Tarptautinės konferencijos *Informacinė visuomenė 2000* darbai. V., 2000.
9. Čėsna R., Petrauskas R. International Legal Regulation Principles of Electronic Commerce // Tarptautinės konferencijos *Informacinė visuomenė 2000* darbai. V., 2000.
10. Čėsna R., Šttilis D. Kompiuterinės informacijos ir elektroninių dokumentų apsauga viešajame administravime. LTU, 2000. P. 44–47.
11. Čėsna R., Šttilis D. Kompiuterinės informacijos ir elektroninių dokumentų apsauga viešajame administravime. LTU, 2000. P. 44–47.
12. Directive 1999/93/EC of the European Parliament and of the Council of 13 December 1999 on a Community framework for electronic signatares.
13. Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market (Directive on electronic commerce).
14. Directive 97/7/EC of the European Parliament and of the Council of 20 May 1997 on the protection of consumers in respect of distance contract.
15. Directive 98/34/EC of the European Parliament and of the Council of 22 June 1998 laying down a procedure for the provision of information in the field of technical standards and regulations.
16. Directive 98/48/EC of the European Parliament and of the Council of 20 July 1998 amending Directive 98/34/EC laying down a procedure for the provision of information in the field of technical standards and regulations.
17. Direktyva 2009/110/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 on the taking up, pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions amending Directives 2005/60/EC and 2006/48/EC and repealing Directive 2000/46/EC // OJ L 267. 2009. P. 7–17.
18. Electronic money system security objectives according to the common criteria methodology, May 2003. ECB. P. 44. ISBN 92-9181-362-1.
19. Eoghan C. Digital evidence and computer crime. San Diego, Calif., 2000. P. 207–229.
20. Europos Parlamento ir Tarybos 2000 m. rugsėjo 18 d. direktyva 2000/46/EB „Dėl elektroninių pinigų įstaigų steigimosi, veiklos ir riziką ribojančios priežiūros“.
21. Gerald Dr., Kovacich L., Boni W. C. High-Technology-Crime Investigator’s Handbook, 2000. P. 165–183.
22. Guttmann R. Cybercash: the coming era of electronic money. New York: Palgrave Macmillan, 2003. P. 272. ISBN 0-333-98730-6.
23. Heng S. E-payments: modern complement to traditional payment systems. Deutsche Bank Research. Economics: Digital economy and structural change. No. 44, May 6, 2004. ISSN 1619-3253.

#### IV. INFORMATIKOS TEISĖ

24. Higgins G. *Cybercrime: An Introduction to an Emerging Phenomenon* [Paperback], 2009.
25. Kelly K. *Cypherpunks, e-money and the technologies of disconnection – encryption technology*, 1993.
26. Kiškis M. *Tarptautinio intelektinės nuosavybės piratavimo prevencija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2000.
27. Lessig L. *Code and Other Laws of the Cyberspace*. New York: Basic Books, 1999.
28. Martin T. Biegelman. *Identity Theft Handbook: Detection, Prevention, and Security*, (Hardcover - Feb 9, 2009).
29. Matthew Williams. *Virtually Criminal: Crime, Deviance and Regulation Online* [Paperback], 2006.
30. *New Challenges and Possible Policy Options for the Regulation of Electronic Identity*. *Journal of International Commercial Law and Technology* Vol. 5, Issue 1 (2010).
31. Petrauskas R., Štītīlis D. *Kompiuteriniai nusikaltimai ir jų prevencija*. LTU, 2000. P. 24–61.
32. Pranešimas (1998). 1998 m. Europos Komisijos pranešimas Nr. 98/C 265/02 dėl konkurencijos taisyklių taikymo susitarimuose dėl prisijungimo prie telekomunikacijų tinklų. Teisiniai pagrindai, atitinkamos rinkos ir principai.
33. Soramäki K. and Hanssens B. *E-Payments: What Are They and What Makes Them Different?* *ePayment Systems Observatory*, No. 1, 2003.
34. Susan W Brenner. *Cyberthreats: The Emerging Fault Lines of the Nation State* [Hardcover], 2009.
35. Susan W. Brenner. *Cybercrime: Criminal Threats from Cyberspace (Crime, Media and Popular Culture)* [Hardcover], 2010.
36. Štītīlis D., Laurinaitis M. *Alternative payment systems: Lithuanian outlook*. *Intelektinė ekonomika / Intellectual economics: mokslo darbų žurnalas*. 2008, Nr. 2(4). ISSN 1822-8011. P. 43–51.
37. Štītīlis D., Laurinaitis M. *IP telefonija – iššūkis elektroninių ryšių kontrolės, siekiant iširti nusikaltimus, teisiniam reguliavimui*. *Socialinių mokslų studijos / Social sciences studies: mokslo darbai*. 2009, Nr. 1(1). ISSN 2029-2236. P. 205–221.
38. Štītīlis D., Laurinaitis M. *Tapatybės vagystės elektroninėje erdvėje*. *Informacijos mokslai: mokslo darbai*. 2009, t. 50. ISSN 1392-0561. P. 240–247.
39. Štītīlis D., Petrauskas R. *Criminal Acts in Computer Systems and their Legal Regulation*. // *Databases & Information Systems. Proceedings of the 4th IEEE International Baltic Workshop*, v. 2. Vilnius: Technika, 2000. P. 231–236.
40. Štītīlis D., Petrauskas R. *Kai kurios Interneto teisinės problemos // Informacinės technologijos 1999. Konferencijos pranešimų medžiaga*. KTU. P. 291–293.
41. UN General Assembly Resolution 51/162 Of 16 December 1996 on UNCITRAL Model Law On Electronic Commerce.
42. UNCITRAL Model law on Electronic commerce and guide to enactment.
43. US E-Government Act of 2002. Prieiga per internetą: <http://www.cdt.org/legislation/107th/e-gov/020325s803analysis.pdf>.
44. Watson B. *Philosophies of Free Software and Intellectual Property*. Rev. 5, 1999. Prieiga per internetą: <http://www.ram.org/ramblings/philosophy/fmp/free-software-philosophy.html>.

V. VERSLO STRATEGINIS VALDYMAS

**Tikslai** – pateikti studentams praktines strateginio valdymo priemonių taikymo versle žinias. Baigę kursą studentai gebės tinkamai analizuoti verslo organizacijos makroapliną, panaudoti šiuolaikines strateginės analizės priemones, įvertinant organizacijos mikroapliną (klientus, konkurentus ir t. t.) ir vidinius išteklius bei vystant organizacijos konkurencinius pranašumus, atlikti strategijų ir jas įgyvendinančių programų vykdymo stebėseną ir kontrolę, mokės sukurti šiuolaikinę verslo organizacijos strategiją.

**Numatomas rezultatas / siekinys** – baigęs studijų dalyko programą studentas turi sugebėti savarankiškai parengti verslo strateginį planą.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Studijų dalyko numatomi rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>S2. Baigę studijų programą studentai turi gebėti planuoti ir vertinti organizacijos veiklą, gebėti modeliuoti ir taikyti vadybos metodus, principus ir priemones, kiekybines ir kokybines išraiškas sudarant verslo valdymo, planavimo strategijas, taktikas ir vystymo užduotis, teikti konsultacijas</i>	<i>Sugeba panaudoti žinias, paaiškinti pagrindines išorinės ir vidinės aplinkos analizės koncepcijas, jas pritaikyti konkrečiau verslo atveju</i>	<i>Sugeba operuoti sąvokomis ir moka praktiškai taikyti strateginės analizės metodus</i>	<i>Probleminis mokymas, atvejo studijos, praktiniu turiniu grįstas mokymas, el. mokymosi aplinkose organizuojamas darbas, interaktyvios pagalbos studentams ir interaktyvaus vertinimo taikymas, seminarinis darbas grupėse, mokymasis bendradarbiaujant, grafinės vizualizacijos technikos</i>	<i>Egzaminas Rašto darbas</i>
	<i>Sugeba vertinti organizacijos strategijos kūrimo prielaidas ir identifikuoti organizacijos tikslinės orientacijos foną</i>	<i>Sugeba nustatyti konkrečios verslo organizacijos vertybes, misiją, viziją ir tikslus, atsižvelgiant į organizacijos strategijos kūrimo prielaidas</i>		<i>Rašto darbas</i>
	<i>Kurti verslo lygmens strategijas, jas integruoti į bendrąją strategiją, užtikrinant tarptautiškumo principą</i>	<i>Sugeba sukurti verslo lygmens strategijas, jas integruojant į bendrąją strategiją</i>		<i>Rašto darbas</i>
	<i>Moka vertinti organizacijos struktūrą, atsižvelgiant į verslo organizacijos strategiją ir strateginius pokyčius</i>	<i>Demonstruoja pasiūlymus dėl konkrečios verslo organizacijos struktūros, atsižvelgiant į strategiją ir strateginius pokyčius</i>		<i>Egzaminas Rašto darbas</i>

## V. VERSLO STRATEGINIS VALDYMAS

1	2	3	4	5
	<i>Supranta strategijos įgyvendinimo, vertinimo koncepcijas, vertina strateginių pokyčių valdymo prielaidas verslo organizacijoje</i>	<i>Sugeba paaiškinti ir pritaikyti strategijos įgyvendinimo, vertinimo koncepcijas, moka įvertinti strateginių pokyčių valdymo prielaidas verslo organizacijoje</i>		<i>Egzaminas</i>
	<i>Moka taikyti subalansuotų rodiklių sistemą verslo organizacijoje</i>	<i>Pristato pritaikytą subalansuotų rodiklių sistemą konkrečios verslo organizacijos atveju</i>		<i>Egzaminas Rašto darbas</i>

### Studijų dalyko turinys

#### 1 tema. Strategijos pagrindimas – išorinės aplinkos analizė

Verslo strategijos vaidmuo. Verslo strategijos dinamika. Strateginis planavimas ir strateginis mąstymas. Tikslai, vertybės ir įmonės veiklos efektyvumas. Išorinės aplinkos analizė: PESTEL modelis, M. Porterio deimanto modelis, scenarijai. Pramonės šakos ir verslo sektoriaus analizė: M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis ir jo taikymas. Konkurentų ir rinkos analizė: rinkos segmentai, strateginės grupės, strateginio vartotojo identifikavimas, vartotojų poreikių nustatymas.

#### 2 tema. Strategijos pagrindimas – vidinės aplinkos analizė

Įmonės ištekliai ir gebėjimai, jų vertinimas. M. Porterio vertės grandinė ir jos taikymas. Išteklių ir gebėjimų vertinimas identifikuojant esmines stiprybes, silpnybes, perteklines stiprybes. Strateginių išteklių ir gebėjimų valdymas: naujų išteklių ir gebėjimų įgijimas, sukūrimas ir plėtojimas. Žinių valdymas ir žiniomis grįstas verslas. Konkurencinių pranašumų analizė: konkurencinių pranašumų šaltiniai, konkurenciniai pranašumai skirtingose rinkose (prekybos, gamybos, paslaugų), konkurencinių pranašumų tipai – kaštai ir diferenciacija.

#### 3 tema. Verslo strategijos identifikavimas ir kūrimo prielaidos

Organizacija ir jos tikslai. Tikslai ir lūkesčiai. Organizacijos įtakos grupės: valdymo institucijų vaidmuo, kreditorių teisės, ryšiai su vartotojais, nuosavybės formos. Įtakos grupių lūkesčiai: įtakos grupių žemėlapis; galios identifikavimas. Verslo etika ir socialinė atsakomybė: etikos pozicija, įmonių socialinė atsakomybė, individų ir vadovų vaidmuo. Organizacijos pasirinktos etikos pozicijos įtaka strategijos pasirinkimui. Kultūros įtaką strategijai. Organizacijos tikslinės orientacijos nustatymas: organizacijos vertybės, misijos formulavimas, vizijos formulavimas, finansiniai ir nefinansiniai tikslai.

#### 4 tema. Verslo lygmens strategijos: konkurencinio pranašumo sukūrimas ir išlaikymas

Verslo lygmens strategija, korporacinės ir verslo vieneto strategijos ryšiai, verslo konteksto ir analizės, kuriant verslo strategiją, ypatumai. Verslo lygmens strategijos kūrimas. Vertikalus ir

## V. VERSLO STRATEGINIS VALDYMAS

horizontalus pozicionavimas. Konkurencingo verslo strategijos: žemų kainų, diferenciacijos ir mišri. Konkurencinių pranašumų dinamika ir strategija. Verslo augimas: produkto ir rinkos augimo alternatyvos, inovacijos kuriant vertę.

### 5 tema. Bendroji verslo strategija

Bendrosios verslo organizacijos (korporacijos lygmens) strategijos elementai. Diversifikacija: susijusi diversifikacija, nesusijusi diversifikacija, korporacijos rezultatai ir diversifikacija. Vertės sukūrimas ir motininė bendrovė: portfelio valdymas, sinergijos valdymas ir motininės korporacijos plėtra. Korporacijos portfelio valdymas.

### 6 tema. Tarptautinė verslo organizacijų strategija

Priežastys, skatinančios verslo organizacijas plėsti veiklą tarptautinėse rinkose. Tarptautinių galimybių identifikavimas. Tarptautinės strategijos, jų esmė ir skirtumai. Įėjimo į tarptautines rinkas būdai. Tarptautinės aplinkos rizika.

### 7 tema. Organizacijos strategija ir organizacijos struktūra

Įmonių struktūros pokyčiai šiandieniam versle. Koordinavimo problema. Skatinimo problema. Problemų sprendimas. Organizacijos projektavimo elementai. Organizacijos architektūra: organizacinė struktūra, horizontalūs ryšiai, kompensavimas ir atlygis.

### 8 tema. Strategijų įgyvendinimas, vertinimas ir strateginių pokyčių valdymas verslo organizacijoje

Strategijų įgyvendinimo svarba ir procesas. Strategijos įgyvendinimo vertinimas. Strateginių pokyčių tipai: adaptacija, pertvarkymas, evoliucija, revoliucija. Situacijos įvertinimas: laikas, išsaugojimas, įvairovė, gebėjimai, pajėgumai, pasiruošimas, galia. Strateginių pokyčių valdymo stiliai. Pokyčių valdymo vaidmenys verslo organizacijoje. Krizės stabilizavimas ir greito strategijos keitimo valdymas. Komunikacija ir pokyčių kontrolė.

### 9 tema. Subalansuotų rodiklių sistema verslo organizacijoje

Subalansuotų rodiklių sistema ir jos kūrimo žingsniai. Tikslų skirstymas į perspektyvas. Finansų perspektyvos tikslai. Klientų perspektyvos tikslai. Procesų perspektyvos tikslai. Personalo perspektyvos tikslai. Strateginių tikslų lentelė. Organizacijos pirmo lygio (organizacijos) rodiklių sąvadas. Pagrindiniai rodiklių matavimo tipai. Pirmo lygio (organizacijos) tikslų transformacija į žemesnius lygius. Subalansuotų rodiklių sistemos ir įmonės strategijos atraminių planų ryšys. Subalansuotų rodiklių sistemos ir biudžetinių planų ryšys. Organizacijos strateginis žemėlapis.

## S-PROJEKTAI

### I s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Strategijos pagrindimas – išorinės aplinkos analizė“.
2. **Teorija** – [http://studento.vikis.lt/wiki/index.php/Kategorija: 1](http://studento.vikis.lt/wiki/index.php/Kategorija:1) (prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų).

### 3. Užduotis:

- A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašykite konkretų išorinį veiksnių, veikiančių verslo subjektą ir jo aplinką:
- a) koks tai veiksnys;
  - b) kokį poveikį daro verslo subjektui;
  - c) kodėl šį veiksnių būtina tinkamai įvertinti renkantis bei kuriant verslo strategiją;
  - d) kokią naudą gali patirti verslo subjektas laiku įvertinęs veiksnių;
  - e) kaip privalo verslo subjektas elgtis jei jis neįvertino šio veiksnio anksčiau.

Prašome nurodyti, ar aprašomas veiksnys veikia tik vieną verslo subjektą, ar visus, ar tas veiksnys veikia tik išorinę verslo aplinką, ar ir vidinius verslo subjekto procesus.

Nesiuskite vidinių verslo veiksnių aprašymų. Galima nurodyti nebent vieną reikšmingą veiksnių, darantį poveikį išorinei verslo subjekto aplinkai ir tuo pačiu darantį poveikį vidiniams verslo subjekto procesams.

Galite sukurti straipsnių apie grėsmę sistemoje *studento.vikis.lt*.

- B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksnių pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie tai.

### 4. Pavyzdys:

- A. Koks tai veiksnys? Išorinis veiksnys, darantis poveikį verslo subjektui, yra **ekonominė krizė**. Ekonominė krizė – tai makroekonominis reiškinys, paprastai atsirandantis pervertinus gamybos apimtį santykiu su prekybos pelnu rinkose (žr. <http://studento.vikis.lt/wiki/index>).
- B. Kokį poveikį daro verslo subjektui? Ekonominė krizė, sukeldama infliaciją, finansinių kredito paslaugų pabrangimą, apyvartinių lėšų trūkumą, nepasitikėjimą rinkomis, mažėjantį bendrąjį vartojimą, išsibalansuodama pasiūlos ir paklausos poreikį, prekių ar paslaugų realizavimo tempo sulėtėjimą, bedarbių, „protų nutekėjimą“ ir t. t., verslo subjektus veikia tiesiogiai, nes dėl aukščiau paminėtų veiksnių mažėja verslo subjekto veiklos efektyvumas, patiriami neplanuoti bei neįvertinti nuostoliai ar netekimai.
- C. Kodėl šį veiksnių būtina tinkamai įvertinti renkantis bei kuriant verslo strategiją? Kad būtų sėkmingai pasiektas verslo subjekto pagrindinis tikslas greičiausiai ir mažiausiomis sąnaudomis.
- D. Kokią naudą gali patirti verslo subjektas laiku įvertinęs veiksnių? Sutaupyti daug laiko ir resursų, kuriuos galima būtų nukreipti pagrindiniam verslo subjekto pasirinktam tikslui pasiekti. Skirti daugiau dėmesio tvarių ir inovatyvių verslo procesų tobulinimui.
- E. Kaip verslo subjektas privalo elgtis, jei jis neįvertino šio veiksnio anksčiau? Kaip galima skubiau savo ar išorės konsultantų pagėjomis atlikti makro- ir mikroekonominę tikslią analizę. Reikia paminėti, kad tokią analizę verslo subjektui privaloma atlikti periodiškai ne rečiau kaip kas 12 mėn.

### 5. Pateiktų išorinių veiksnių pavyzdžių vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktų veiksnių reikšmingumą ir poveikį verslo subjektui rengiant ar pasirenkant strategiją:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo didesnė išorinio veiksnio reikšmė ir poveikio laipsnis verslo subjektui, tuo didesniu balu įvertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad tai nėra realus veiksnys verslo subjektui ar jo rengiamai tobulinamai strategijai. Didelis neigiamas balas reiškia, kad veiksnio reikšmė ar veiksnio poveikio laipsnis yra nepagrįstai sureikšmintas, mistifikuotas.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis:

- A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.
- B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.
- C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

## II s-projektas

### 1. Pavadinimas – „Žiniomis grįstas strateginis planavimas“.

### 2. Teorija – Huang H.-Ch., Designing a knowledge-based system for strategių planning: A balanced scorecard perspective, Expert Systems with Applications 36 (2009) 209–218 ([www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)).

### 3. Uždutis:

- A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašykite teiginius apie tai, kokie elementai sudaro žiniomis grįstą strateginį planavimą.
- B. **Detalesnis paaiškinimas** – tiksliai įvardykite elementus ir nurodykite aiškia jų seką. Rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba. Idėją turi sudaryti dvi dalys:
  - a) elementų seką;
  - b) nuoroda į šaltinį, kuriuo remdamasis sudarėte procesų seką.

### 4. Pavyzdys:

*Goal, Approach, Mechanism, Framework* (žr. <http://eprints.qut.edu.au/26191/2/26191.pdf>).

### 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis

- A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.
- B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 1 balas.
- C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 2.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

## III s-projektas

### 1. Pavadinimas – „Ekonominės veiklos pasirinkimas kuriant verslą“.

### 2. Teorija – [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt); [epp.eurostat.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu).

### 3. Uždutis:

- A. **Labai trumpas aprašymas** – siūlykite ekonominės veiklos sritis ir rūšis (gamyba, paslaugų teikimas ir t. t), kuriose norėtumėte kurti ir plėtoti konkurencingą žiniomis grįstą verslo modelį, kuriantį pridėtinę vertę.
- B. **Detalesnis paaiškinimas** – tiksliai įvardykite ekonominę veiklą, remdamiesi ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi. Rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu

## V. VERSLO STRATEGINIS VALDYMAS

siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba. Idėją turi sudaryti dvi dalys:

- a) ekonominės veiklos rūšis;
- b) pagrindimas, kodėl buvo pasirinkta ši rūšis.

### 4. Pavyzdys:

- K 64.1 Piniginis tarpininkavimas;
- Piniginis tarpininkavimas aktualus elektroninėje erdvėje teikiant tarptautinių pinigų pervedimo paslaugas, kadangi bankai taiko aukštus tarptautinių pavedimų įkainius. Sukūrus internetinę piniginių tarpininkavimo sistemą galima pritraukti daug klientų, asmenų besinaudojančių elektronine komercija prekėms ir paslaugoms įsigyti.

### 5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

- A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.
- B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.
- C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.
- D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždarbis

- A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.
- B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 1 balas.
- C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 2.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

### Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose
1.	2008	Grant R. M. <i>Contemporary Strategy Analysis. 6th edition</i>	Blackwell Publishing	2	1	LNB
2.	2008	Gruning R., Kuhn R. <i>Process-based Strategic Planning. 5th Edition</i>	Springer-Verlag	2	1	LNB
3.	2005	Fitzroy P., Hulbert J. M. <i>Strategic Management. Creating Value in Turbulent Times</i>	John Wiley and Sons	3		LNB
4.	2000	Macmillan H., Tampoe M. <i>Strategic Management. Process, Content, and Implementatin</i>	Oxford University press	2	1	LNB

### Rekomenduojama papildoma literatūra

1. Anaud B. N. Crafting business strategy with environment scanning. Faculty seminars series. Harward business school publishing, 2006.
2. Andrew J. B., Christensen G. Business Policy. Text and cases. Harward business school, 2003.
3. Ansoff H. I. Corporate strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expanscion. N.Y.: McGrow – Hill, 1965.
4. Boseman G., Phatah A. Strategic management. Text and cases. John Wily and Sons, 1989.
5. Cole A. A. Strategic Management. Theory ans practice. London: DP publ., 1994.
6. Dittrich J. E. The general manager and strategy formulation: objectives, missions, strategies, policies. John Wily and Sons, 2001.
7. Fisher Craig S. Strategic and competetive analysis: methods. New York, A Free press, 2003.
8. Grant R. M. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Blachwill Publishing, 2002.
9. Grundy T., Brown L. Strategic Project Management. THOMSON Learning Cornwall, 2002.
10. Hussey D. Strategy at planning. A managers' guide. NY, John Wley, 2004.
11. Johnson G. Exploring corporate strategy: text and cases. Financial Prentice Hall, Harlow, 2000.
12. Jordan G. B. And Mortensen, J. Measuring the Performance of Research and Technology programs: A Balanced Scorecard Approach. Journal of Technology Transfer, No 22., 1997.
13. Jucevičius R. Strateginis organizacijų valdymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimos centras, 1998. The Oxford Hand Book of Strategy. Volum I and II. Oxford University Press, 1999.
14. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. K.: VDU, 1997.
15. Piteras T., Votermanas R. Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis. V.: Mintis, 1991.
16. Porter M. Competetive advantage. New York, The Free press, 1998.
17. Porter M. E. Competetive strategy: techniques for analysing industry and competitors. NewYork, 1998.
18. Thompson Jr., Arthur A. Strategic management:concepts and cases. McGrawhill, Boston, 2001.
19. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2007.

## VI. ELEKTRONINIS VERSLAS IR ELEKTRONINĖS PASLAUGOS

**Studijų dalyko tikslai** – parengti verslo informatikos specialistus, suprantančius verslo perkėlimo į elektroninę erdvę dėsningumus, elektroninio verslo modelius ir galimybes, elektroninių paslaugų įvairovę ir taikymo ypatumus, gebančius valdyti elektroninio verslo plėtros procesus.

**Numatomi rezultatai / siekiniai** – studijų metu studentus supažindinti su pagrindinėmis teorinėmis elektroninio verslo ir elektroninių paslaugų sampratomis ir ypatumais. Išklause kursą studentai gebės laisvai operuoti e. verslo ir e. paslaugų teoriniais konceptais, gerinti e. verslo organizacijų veiklos efektyvumą ir valdymą, pažins e. paslaugų esamą įvairovę bei gebės apibrėžti pagrindines jų plėtros tendencijas.

**Baigęs mokymosi procesą studentas gebės:**

- identifikuoti ir paaiškinti e. verslo suteikiamas galimybes ir lemiamus pokyčius įmonių veikloje;
- įvertinti verslo transformavimo į elektroninį verslą poreikį;
- identifikuoti bei parinkti elektroninio verslo modelį;
- parinkti ir pagrįsti elektroninių paslaugų plėtrą e. verslo įmonėje;
- pagrįsti rinkodaros sprendimus įvairioms elektroninėms paslaugoms e. versle.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Numatomi studijų dalyko rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>S2. Baigę studijų programą studentai turi gebėti planuoti ir vertinti organizacijos veiklą, sudarant verslo plėtros užduotis, teikti konsultacijas</i>	<i>Identifikuoti ir paaiškinti e. verslo suteikiamas galimybes ir lemiamus pokyčius įmonių veikloje, įvertinti verslo transformavimo į elektroninį verslą poreikį, identifikuoti bei parinkti elektroninio verslo modelį</i>	<i>Apibūdina e. verslą, detalizuoja e. verslo ir kitų e. procesų skirtumus. Įvardija įmonės veiklos perkėlimo į elektroninę erdvę sritis. Diferencijuoja e. verslo modelius, pagrindžia e. verslo modelių komponentų reikalingumą</i>	<i>Įtinklėtų studijų metodas: probleminės diskusijos ir teminiai debatai įtinklintoje aplinkoje</i>	<i>Problemos sprendimo pristatymo vertinimas</i>
<i>S9. Baigę studijų procesą studentai turi gebėti įvertinti žmogaus ir kompiuterio sąveikos priemonės (interface), tinkančius e. verslui</i>	<i>Parengti e. verslo planą, atlikti e. verslo sprendimų bei vartotojo sąsajos efektyvumo vertinimą</i>	<i>Savarankiškai parenka bei argumentuoja vartotojo sąsajos sprendimus Pagrindžia e. verslo vartotojų sąsajos sprendimų efektyvumo vertinimo būdus ir metodus</i>	<i>Įtinklėtų studijų metodas, užduotys vartotojo sąsajos sprendimų e. versle vertinimui</i>	<i>Savarankiškos užduoties atlikimo ir pristatymo vertinimas</i>

## VI. ELEKTRONINIS VERSLAS IR ELEKTRONINĖS PASLAUGOS

1	2	3	4	5
<i>S11. Baigę studijų procesą studentai turi gebėti konsultuoti nustatant ir realizuojant elektroninių paslaugų aprūpinimą verslo įmonėse</i>	<i>Parinkti ir pagrįsti elektroninių paslaugų plėtrą e. verslo įmonėje. Aptarti rinkodaros sprendimus įvairioms elektroninėms paslaugoms e. versle</i>	<i>Parenka įmonei reikalingas elektronines paslaugas. Supranta rinkodaros sprendimus e. paslaugų plėtrai. Įvertina e. verslo sprendimų socialines ir ekonomines pasekmes</i>	<i>Įtinklėtų studijų metodas, užduotys e. paslaugų plėtros sprendimų e. versle vertinimui</i>	<i>Savarankiškų užduočių gynimas ir vertinimas</i>
<i>S7. Baigę studijų procesą studentai turi gebėti suprasti kokios įvairių lygių saugos priemonės naudojamos e. verslo įmonėse</i>	<i>Apibrėžti e. verslo saugos priemonių taikymo prielaidas, ypatumus ir svarbą</i>	<i>Parenka ir įvertina e. verslo saugos priemones konkrečiai įmonei</i>	<i>Įtinklėtų studijų metodas, užduotys saugos priemonių sprendimų e. versle vertinimui</i>	<i>Savarankiškų užduočių gynimas ir vertinimas</i>

### Studijų dalyko turinys

#### 1 tema. Elektroninio verslo samprata, koncepcija, evoliucija, tendencijos

Technologijų adaptavimo įmonėse tendencijos. Technologijų poveikis įmonėms – revoliucinis / evoliucinis požiūris. E. verslo samprata. E. procesai kaip inovacijos ar plataus vartojimo paslaugos. Funkcinis, sektorinis ir geografinis e. verslo poveikis.

#### 2 tema. Elektroninio verslo modeliai – samprata, tipologijos

Verslo modelio samprata. Verslo modelio nustatymas. Verslo modelių klasifikacijos – pagal rinkos dalyvius, pagal įgyvendinamas funkcijas ir kt. Verslo modelių derinimas.

#### 3 tema. Organizacijų sąveika su vartotojai internete – sąsajos kūrimo principai

7 C koncepcija. 7 C ir verslo modelio sąryšis. Sąveikos kaita, turinio dedamosios, komunikacijos tipai. Komercija. Komercijos tipai.

#### 4 tema. Elektroninio verslo rinkodaros sprendimai

Rinkodaros elektroninėje erdvėje samprata. Rinkodaros komplekso samprata. Rinkodaros komplekso virtualioje erdvėje įvairovė. Interneto poveikis prekei. Interneto poveikis kainodarai. Interneto poveikis rėmimo veikloms – reklamai, pardavimų skatinimui, populiarinimui ir asmeniniams pardavimams. Internetinės reklamos tipai.

### 5 tema. Elektroninio verslo planavimas

Elektroninio verslo planavimo procesas. Kontekstas ir pozicionavimas. Konkurencijos vertinimas. Rinkos analizė. Išorinės vertės grandinė. Rinkos žemėlapiai. Spragų analizė. Mobilaus verslo samprata, verslo tipai, verslo modeliai. Vartotojo ir paslaugų tiekėjo perspektyvos. Elektroninio verslo sprendimai, geros praktikos pavyzdžiai.

### 6 tema. Elektroninės paslaugos – samprata, ypatybės, specifiniai aspektai

Paslaugų ir e. paslaugų samprata. E. paslaugų savybės. E. paslaugų klasifikacija. E. paslaugų plėtra pasaulyje. Viešosios ir komercinės e. paslaugos. Vartotojiškas požiūris į e. paslaugas. E. paslaugų kokybės samprata ir vertinimas. E. paslaugų valdymas ir sprendimų efektyvumo vertinimas.

### 7 tema. Elektroninio verslo vartotojo sąsajos

E. versle naudojamos vartotojų sąsajos. Pagrindiniai e. verslo tinklalapių ir portalų ypatumai. Reikalavimai e. verslo tinklalapiams. E. verslo vartotojų sąsajos sprendimų efektyvumo vertinimo būdai ir metodai, tinklalapių efektyvumas.

### 8 tema. Elektroninio verslo saugos priemonės

E. verslo saugos priemonių paskirtis, klasifikacija, taikymo ypatumai ir svarba. Incidentų valdymo svarba. E. verslo rizikos ir saugos priemonių ekonominis pagrindimas.

### 9 tema. Elektroninio verslo plėtra ir perspektyvos

E. verslo ir e. paslaugų socialinis-ekonominis poveikis. Elektroninio verslo įtaka rinkoms. Elektroninio verslo įtaka vartotojų paieškos kaštams. Geroji ir blogoji e. verslo bei e. paslaugų praktika. Socialiniai tinklai, *Web 2.0* ir e. verslas.

### Temų atnaujinimas

Esama studijų dalyko apimtis nedidelė, todėl visos temos bus praplėstos ir papildytos naujausia literatūra ir mokslinių tyrimų rezultatais, taip pat bus atnaujintas literatūros šaltinių sąrašas bei praplėsta atvejų analizės bazė.

## S-PROJEKTAI

### I s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Elektroninis verslas ir elektroninė prekyba“.

2. **Teorija:** [http://www.vgtu.lt/upload/vvf\\_vtk/e.verslas.pdf](http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/e.verslas.pdf); <http://www.ekonomika.lt/naujiena/ar-verta-pradeti-elektronini-versla-2686.html?page=2>; [http://www.teisininkas.lt/downloads/EK\\_konsp.pdf](http://www.teisininkas.lt/downloads/EK_konsp.pdf) (*prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randate trūkumų*).

3. **Užduotis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – pateikite tarptautinės ar Lietuvos Respublikos teisenos elektroninį verslą ar elektroninę prekybą reglamentuojantį teisės aktą:

- a) trumpą jo pristatymą / analizę;
- b) jo taikymo praktikoje pavyzdį.

## VI. ELEKTRONINIS VERSLAS IR ELEKTRONINĖS PASLAUGOS

Galite sukurti straipsnį apie tarptautinius ar nacionalinės teisenos elektroninį verslą ar elektroninę prekybą reglamentuojančius teisės aktus ir jų taikymą praktikoje sistemoje *studento.vikis.lt*.

**B. Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksmų pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie tarptautinius ar Lietuvos Respublikos teisenos elektroninį verslą ar elektroninę prekybą reglamentuojančius teisės aktus ir jų taikymo praktikoje pavyzdžius.

### 4. Pavyzdys:

Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos nėra tiesiogiai taikomos šalių narių jurisdikcijoje, veikiau nacionalinė teisė yra su jomis harmonizuojama. Nors Europos Sąjungoje elektroninės komercijos norminiai aktai yra nustatomi šalių narių, tačiau svarbiausios komercinės teisės nuostatos yra pateiktos keliose Europos Parlamento ir Tarybos direktyvose (kurias gali ratifikuoti šalių parlamentai), taip siekiant supaprastinti pinigų ir prekių judėjimą vidinėje rinkoje.

**A. Nuotolinių sandorių direktyva**, priimta 1997 m., reglamentuoja vartotojo apsaugos principus sandoriams, kurie būtų atliekami be fizinio pusių kontakto: telefonu, paštu, elektroninėmis priemonėmis.

**B. Tarp pagrindinių Nuotolinių sandorių direktyvos** nuostatų yra išsamus informavimas. Pardavėjas privalo suteikti pirkėjui išankstinę informaciją apie tikslas prekių ar paslaugų kainas (taip pat ir mokesčius), jų galiojimo trukmę, pristatymo išlaidas ir tikslas prekės ar paslaugos charakteristikas.

### 5. Pateiktų tarptautinės ar nacionalinės teisenos elektroninį verslą ar elektroninę prekybą reglamentuojančių teisės aktų trumpų pristatymų / analizių ir jų taikymo praktikoje pavyzdžių vertinimo kriterijai:

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktas priemones:

**A.** Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateikto teisės akto reguliavimo aktualumą, paplitimą, analizės lakoniškumą, atskleidžiant esmę, praktinį pavyzdžio įdomumą.

**B.** Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad pateiktas ir išanalizuotas teisės aktas neaktualus, nėra tinkamas ir jis neatlieka el. verslo ar el. prekybos teisinio reglamentavimo. Didesnis neigiamas balas reiškia, kad pateiktas teisės aktas ir praktinis pavyzdys teisiškai nesusiję, o teisės akto reguliavimo sritis nepagrįstai sureikšmintas, mistifikuota.

**C.** Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

**D.** Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

### 6. Dalyvio uždėtis:

**A.** Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirtbti iki 1 balo.

**B.** Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksmio aprašymą galima papildomai uždirtbti iki 1 balo.

**C.** Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose
1.	2010	Gatautis R., Elskytė V., Paliulis N., Petrauskas R. E-verslas	Vilnius: Technika	20		
2.	2008	Chaffey D. E-Business and E-Commerce Management. ISBN-13: 978-0273707523	Prentice Hall	1		
3.	2010	Turban E., etc. Electronics commerce. Managerial perspective	Prentice Hall	2		

Rekomenduojama papildoma literatūra

1. Chaffey D. E-Business and E-Commerce, 2/E. ISBN 9780273683780. Prentice Hall, 618 p. 2004.
2. Chen St. Strategic Management of e-Business, 2nd Edition. ISBN: 0-470-87073-7. John Wiley & Sons, 384 p. 2004.
3. Deans P. C. E-Commerce and M-Commerce Technologies. ISBN: 1-59140-566-1. IRM Press, 300 p. 2003.
4. Duomenų bazė Internetė – Information Science Reference (ISR) <http://www.igi-global.com/EResources/BookEAccess/LearnMore/Overview.aspx>
5. E-Commerce: Business, Technology, Society (4th Edition). Kenneth Laudon, Carol Traver. ISBN-13: 978-0136006459. Prentice Hall, 896 p., 2007.
6. Electronic Markets – The International Journal on Networked Business. Prieiga per internetą: <http://www.electronicmarkets.org/>.
7. Information Systems and e-Business Management. Prieiga per internetą: <http://www.springer.com/business+%26+management/business+information+systems/journal/10257>.
8. International Journal of e-Business Management. Prieiga per internetą: <http://www.rmitpublishing.com.au/ijebm.html>.
9. International Journal of Electronic Business. Prieiga per internetą: <http://www.inderscience.com/browse/index.php?journalCODE=ijeb>.
10. International Journal of Electronic Commerce. Prieiga per internetą: <http://www.gvsu.edu/business/ijec/>.
11. Jelassi T., Enders A. Strategies for E-Business: concepts and cases (2nd Edition). ISBN-10: 0273710281. Prentice Hall, 2008.
12. Mahesh S. Raisinghani Cases on Worldwide E-Commerce: Theory in Action. ISBN: 1-930708-27-0. Idea Group Publishing, 276 p. 2002.
13. Papazoglou M. P., Ribbers P. e-Business: Organizational and Technical Foundations. ISBN: 0-470-84376-4. John Wiley & Sons, 750 p. 2006.
14. Phillips P. E-Business Strategy: Text and Cases. ISBN: 0077098374. McGraw-Hill Education – Europe, 2002. p. 400.
15. Rayport J. F., Jaworski B. J. Introduction to e-Commerce, 2/e, with e-Commerce PowerWeb, 2nd Edition. ISBN 0072865253. McGraw-Hill Education - Europe, 512 p. 2004.

VII. ELEKTRONINIO VERSLO TEISĖ

**Programos tikslai** – išmokyti elektroninio verslo teisinio reguliavimo principus, pagrindines sąvokas, reglamentavimo formas ir kryptis. Žinoti tarptautinę ir nacionalinę elektroninio verslo reguliavimo praktiką ir patirtį. Sugebėti tinkamai pasirinkti ir taikyti situaciją atitinkančias elektroninio verslo teises normas, jas teisingai aiškinti.

**Numatomas rezultatas / siekinys** – baigęs šį dalyką studentas turi gebėti pritaikyti teises žinias elektroninio verslo srityje.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Studijų dalyko numatomi rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>S10. Taikyti teises žinias verslo organizavimui</i>	- Gebėti suprasti esmines elektroninio verslo teisinio reguliavimo sąvokas ir institutus, jų vietą teisės sistemoje - Identifikuoti elektroninio verslo teisinio reguliavimo principų pažeidimus	- Teisingai atriboti įvairius elektroninio verslo aspektus (pvz., samprata, modeliai, ypatybės, dalyviai ir pan.) - Argumentuoti apginti nuomonę dėl pasirinkto sprendimo nurodytoje situacijoje	- Mišrus - Atvejo analizė	- Kontrolinis darbas - Kolokviumas - Egzaminas
	- Demonstruoti elektroninio dokumento panaudojimo galimybes bei pateikti teisinio pripažinimo argumentus - Nustatyti elektroninės sutarties sudarymo teisėtumą	Argumentuoti apginti nuomonę dėl pasirinkto sprendimo nurodytoje situacijoje	- Įtinklintų studijų metodas - Atvejo analizė - Mišrus	
<i>S10. Taikyti teises žinias tarp-tautiniam bendradarbiavimui</i>	- Pasirinkti efektyviausią ginčų sprendimo elektroninėje prekyboje būdą - Nustatyti tarptautinius elektroninės komercijos apmokestinimo mechanizmus	- Argumentuoti apginti nuomonę, kokius privalumus ir trūkumus turi nurodyta / pasirinkta ginčų sprendimo elektroninėje prekyboje schema - Argumentuoti nustatyti taikomą elektroninės komercijos apmokestinimo modelį	- Įtinklintų studijų metodas - Atvejo analizė - Mišrus	

## VII. ELEKTRONINIO VERSLO TEISĖ

1	2	3	4	5
	<i>Išskirti visus aspektus, lemiančius elektroninio atsiskaitymo priimtinumą ar nepriimtinumą</i>	<i>Argumentuotai apgina pasirinktą elektroninio atsiskaitymo privalumus ir trūkumus įvairiose srityse: duomenų apsaugos, saugumo, operatyvumo, pigumo, patogumo ir pan.</i>	<i>- Įtinklintų studijų metodas - Atvejo analizė - Mišrus</i>	

### Studijų dalyko turinys

#### 1 tema. Elektroninis verslas ir elektroninė prekyba

Informacinių technologijų panaudojimo sutartims formuoti priežastys. Elektroninio verslo raida ir perspektyvos. Tarptautinis elektroninio verslo pobūdis. Elektroninio verslo modeliai ir schemos. Elektroninio verslo saugumo aspektai.

#### 2 tema. Elektroninė prekyba. Elektroninės prekybos teisinio reglamentavimo principai

Elektroninės prekybos samprata. Sutarčių sudarymo per atstumą ir elektroninės prekybos santykis. Informacinės visuomenės paslaugos. Telekomunikacijų (elektroninių komunikacijų) paslaugos. Elektroninių sutarčių dalyko ypatumai. Elektroninės prekybos teisinio reguliavimo principai.

#### 3 tema. Elektroninės prekybos dalyviai

Elektroninės sutarties šalys. Elektroninės sutarties šalių tapatybės nustatymo problema. Elektroninio parašo sertifikavimo įstaigos vieta šalių tapatybės nustatymo procese. Bankų vieta elektroninėje prekyboje. Ryšio tiekėjo vieta ir atsakomybės ribos elektroninėje prekyboje.

#### 4 tema. Elektroninės sutartys ir teisinis reglamentavimas

Elektroninių sutarčių samprata ir rūšys. Elektroninių sutarčių pripažinimas ir jų teisinė galia. Elektroninių sutarčių teisinio reglamentavimo praktika tarptautiniu ir ES mastu. UNCITRAL dokumentai, nustatantys elektroninės prekybos vykdymo taisykles. Elektroninių sutarčių teisinis reglamentavimas Lietuvoje.

#### 5 tema. Elektroniniai įrodymai

Elektroninės informacijos panaudojimo teisiniuose procesuose reglamentavimas. Elektroniniai įrodymai ir jų pateikimas teismui. Elektroninės sutarties įrodomosios vertės probleminiai aspektai. Elektroninių įrodymų ir elektroninių sutarčių vertinimas.

#### 6 tema. Ginčų sprendimas elektroninėje prekyboje

Bendrieji ginčų sprendimo elektroninėje prekyboje aspektai. Alternatyvūs ginčų sprendimo būdai (ADR). Ginčų sprendimas tiesioginės kreipties metodais (ODR). Ginčų su vartotojais sprendimo elektroninėje prekyboje ypatumai.

### 7 tema. Vartotojų teisių apsauga elektroninėje prekyboje

Vartotojų teisės iki elektroninės sutarties sudarymo bei ją sudarant. Vartotojų teisės sutarties vykdymo metu. Nesąžiningos sutarčių sąlygos. Teisė atsisakyti elektroniniu būdu sudarytos sutarties.

### 8 tema. Elektroniniai pinigai elektroninėje prekyboje

Elektroninių pinigų sąvoka. Finansinės paslaugos ir informacinės visuomenės paslaugos, santykis ir reikalavimai. Elektroninių pinigų privalumai ir trūkumai. ES dokumentų, reglamentuojančių elektroninių pinigų apyvartą, reikalavimai.

## S-PROJEKTAI

### I s-projektas

1. **Pavadinimas** – „El. verslo rinkodaros sprendimai“.

2. **Teorija:** <http://www.practicalecommerce.com/articles/2298-Top-10-Converting-Websites-The-3-Common-Strategies->; <http://www.linkarta.lt/index.php/lt/24267/>; <http://www.mokslai.lt/referatai/konspektas/marketingo-tyrima-5-puslapis11.html> (*prašome taisyti ir pildyti straipsnius, jei randa trūkumų*).

3. **Užduotis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašykite, kokiais būdais skatinsite pirkėjus grįžti į Jūsų el. parduotuvę. Nurodykite konkrečias priemones ir jų teikiamą naudingumą. Galite sukurti straipsnį „Kokiais būdais skatinsite pirkėjus grįžti į Jūsų el. parduotuvę?“ sistemoje *studento.vikis.lt*.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių kalba. Įkelkite tik veiksmų pavadinimus, trumpus aprašymus ir nuo vienos iki penkių nuorodų į straipsnius apie tai.

4. **Pavyzdys:**

Didžioji dalis pastangų atidarius naują el. parduotuvę skiriama kokybiškam lankytojų srautui užtikrinti. Moksliniai tyrimai rodo, kad klientai el. parduotuvę renkasi visam gyvenimui. Grįžtantis klientas linkęs labiau pasitikėti Jumis, taigi ir daugiau išleisti Jūsų el. parduotuvėje. Jeigu esate pirkę iš *Amazon.com*, tuomet puikiai žinote, apie ką mes kalbame: individualiai parinkti pasiūlymai, paremti Jūsų praėjusiais apsilankymais, **el. laiškai** apie naujai gautas prekes iš jus dominančios kategorijos, specialūs pasiūlymai, galimybė **pažymėti prekes kitam kartui** (*Wish List*).

5. **Pateiktų esminių siūlymų / sprendimų, skatinančių pirkėjų grįžimą į el. parduotuvę, vertinimo kriterijai:**

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) pateiktų siūlymų / sprendimų reikšmingumą, poveikio verslo subjektui laipsnį, ekonominį pagrįstumą.

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktus pavyzdžius. Kuo didesnė siūlymo / sprendimo veiksmo reikšmė ir poveikio laipsnis pirkėjo grįžimui į el. parduotuvę, tuo didesniu balu įvertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei manote, kad siūlymo / sprendimo įdiegimas ekonomiškai nepagrįstas, jo daromas poveikis nepagrįstai sureikšmintas, mistifikuotas.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

## VII. ELEKTRONINIO VERSLO TEISĖ

### 6. Dalyvio uždarbis:

A. Kokybiškai įvertinus visas idėjas galima uždirbti iki 1 balo.

B. Atsiuntus vieną reikalavimus atitinkantį esminio veiksnio aprašymą galima papildomai uždirbti iki 1 balo.

C. Jei idėja formuluojama nesilaikant reikalavimų, tada gali būti skiriama iki 1 baudos balo.

### 7. Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 1.

### 8. S-projekto trukmė – 2 savaitės.

### Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose
1	2	3	4	5	6	7
1.	2004	Bainbridge D. <i>Introduction to computer law.</i> 553 p.	Harlow: Pearson: Longman	1	1	
2.	2004	Civilka M., Lamanauskas T., Nosinaitė G., Sauliūnas D., Štitalis D., Toliušis S., Ulevičius L. <i>Informacinių technologijų teisė</i>	NVO Teisės Institutas	15	1	
3.	2008	Forder J., Svantesson D. <i>Internet and e-commerce law;</i> 264 p.	New York: Oxford University Press	1	0	
4.	2006	Kiškis M., Petrauskas R., Rotomskis I., Štitalis D. <i>Teisės informatika ir informatikos teisė.</i> 268 p.	Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras	50	5	
5.	2004	Rotomskis I. <i>Elektroninės komercijos įtaka mokesčiniams santykiams // Jurisprudencija, 2004, Nr. 53(45)</i>	Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras	5	5	
6.	2004	Rotomskis I. <i>Nuolatinės buveinės instituto reikšmė išvengiant dvigubo apmokestinimo elektroninėje komercijoje // Jurisprudencija, 2004, Nr. 52(44)</i>	Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras	5	5	

## VII. ELEKTRONINIO VERSLO TEISĖ

1	2	3	4	5	6	7
7.	2007	<i>Rotomskis I., Štītis D. Elektroninės komercijos apmokestinimas pridėtinės vertės mokesčiu // Informacijos mokslai, 2007, Nr. 42–43, p. 84–91</i>	<i>Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla</i>	5	5	
8.	2007	<i>Rotomskis I., Štītis D. Nauji mokestiniai santykiai elektroninėje komercijoje // Intelektinė ekonomika, 2007, Nr. 1, p. 64–73</i>	<i>Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras</i>	5	5	
9.	2008	<i>Štītis D., Laurinaitis M. Alternative Payment Systems: Lithuanian Outlook // Intellectual Economy, 2008, No. 2(4), p. 43–51</i>	<i>Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras</i>	5	5	

### Rekomenduojama papildoma literatūra

1. Athanassiou P., Mas-Guix N. Electronic Money Institutions: Current Trends, Regulatory Issues and Future Prospects (July 30, 2008) // ECB Legal Working Paper, No. 7. <http://www.ecb.europa.eu>.
2. Commission Recommendation No. 97/489 of 30 July 1997 concerning transactions by
3. Lloid I.J. Information technology law. – New York: Oxford University Press, 2008. 597 p.
4. Reed C., Angel J. Computer law. – Oxford: Oxford University Press, 2007. 610 p.
5. UNCITRAL Recommendation on the Legal Value of Computer Records, 1985 // <http://www.uncitral.org>.

## VIII. IKT RINKOS TYRIMAI

**Tikslai** – suteikti žinių apie informacinių komunikacinių technologijų (IKT) rinkos modeliavimo principus, rinkos tyrimų sritis, tyrimų modelių tipus ir savybes, modelių struktūros ir ryšių analizės metodus, kokybinius ir kiekybinius tyrimus, rezultatų pateikimo metodus.

**Numatomi rezultatai / siekiniai** – mokėti analizuoti IKT rinkos veiksnius, kurti tyrimo modelį, strategiją ir planą, pasirinkti tyrimo metodiką. Gebėti taikyti kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodus, koreliacinės, dispersinės, regresinės, faktorinės ir klasterinės analizės metodus.

<i>Studijų programos siekiniai</i>	<i>Studijų dalyko numatomi rezultatai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo kriterijai</i>	<i>Studijų metodai</i>	<i>Studentų pasiekimų vertinimo būdai</i>
1	2	3	4	5
<p>SI. Baigę studijų procesą studentai turi gebėti taikyti bazinės aukštosios matematikos žinias. Studentai turi gebėti pasirinkti ir taikyti skaičiavimo būdų, matematikos koncepcijų ir principų, diskretinio, diferencialinio skaičiavimo, skaitinės analizės, statistikos, algoritmų sudarymo žinias verslo valdymo sistemų programavimo ir informacinių technologijų vertinimo darbuose</p>	<p>1. Demonstruoti tyrimo strategijos ir tyrimo plano kūrimo įgūdžius</p>	<p>1.1. Sugeba paaiškinti kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų taikymo ypatumus</p> <p>1.2. Sugeba įvertinti kiekybinio tyrimo metodo taikymo galimybę</p> <p>1.3. Sugeba suformuluoti tyrimo tikslą ir uždavinius</p> <p>1.4. Sugeba parinkti tyrimo metodą</p> <p>1.5. Sugeba pateikti tyrimo etapus</p> <p>1.6. Sugeba apibūdinti kiekvieną tyrimo etapą</p> <p>1.7. Sugeba suformuluoti tyrimo žingsnius konkrečiam tyrimui</p>	<p>- Įtinklėtų studijų metodas</p>	<p>- Egzaminas - Tyrimo projektas</p>
	<p>2. Demonstruoti kiekybinio tyrimo metodikos taikymo įgūdžius</p>	<p>2.1. Sugeba parinkti reikalingus kintamuosius</p> <p>2.2. Sugeba nustatyti kintamųjų tipą ir matavimo skalę</p> <p>2.3. Sugeba parinkti tinkamą apklausos metodą</p> <p>2.4. Sugeba nustatyti imties dydį</p> <p>2.5. Sugeba surinkti reikalingus statistinius duomenis</p> <p>2.6. Sugeba atlikti duomenų kodavimą</p>		

## VIII. IKT RINKOS TYRIMAI

1	2	3	4	5
		<p>2.7. Sugeba parinkti tinkamą duomenų terpę</p> <p>2.8. Sugeba atlikti duomenų įvedimą į bazę</p> <p>2.9. Sugeba kurti dažnių lenteles</p> <p>2.10. Sugeba braižyti dažnių diagramas</p>		
	3. Analizuoti IKT rinkos veiksnius	<p>3.1. Sugeba apskaičiuoti kintamųjų charakteristikas</p> <p>3.2. Sugeba kurti porines dažnių lenteles</p> <p>3.3. Sugeba kurti sudėtingas diagramas</p>		
	4. Rasti IKT rinkos veiksnių ryšius	<p>4.1. Sugeba formuluoti statistines hipotezes</p> <p>4.2. Sugeba apskaičiuoti statistinius kriterijus (Pirsono <math>\chi^2</math>, Pirsono ir Spirmeno koreliacijos koeficientus)</p> <p>4.3. Sugeba nustatyti kintamųjų ryšio formą</p> <p>4.4. Sugeba įvertinti regresijos modelio tinkamumą</p> <p>4.5. Sugeba atlikti prognozavimą taikant parinktą modelį</p> <p>4.6. Sugeba formuluoti statistines hipotezes</p> <p>4.7. Sugeba apskaičiuoti statistinius kriterijus</p> <p>4.8. Sugeba įvertinti vidurkių lygybę</p>		
	5. Taikyti faktorinės analizės metodus	<p>5.1. Sugeba paaiškinti faktorinės analizės esmę</p> <p>5.2. Sugeba paaiškinti faktorinės analizės prielaidas</p> <p>5.3. Sugeba parinkti kintamuosius faktorinei analizei</p> <p>5.4. Sugeba įvertinti faktorinės analizės tinkamumą</p> <p>5.5. Sugeba nustatyti veiksnių skaičių</p> <p>5.6. Sugeba interpretuoti veiksnius ir kintamųjų ryšį su veiksniais</p>		

## VIII. IKT RINKOS TYRIMAI

1	2	3	4	5
	6. <i>Taikyti klasterinės analizės metodus</i>	6.1. <i>Sugeba paaiškinti klasterinės analizės esmę</i> 6.2. <i>Sugeba paaiškinti klasterinės analizės metodus</i> 6.3. <i>Sugeba parinkti klasterizavimo metodą</i> 6.4. <i>Sugeba nustatyti klasterių skaičių</i> 6.5. <i>Sugeba apibūdinti kiekvieno klasterio savybes</i>		
S3. <i>Baigę studijų procesą studentai turi gebėti kurti ir adaptuoti IKT diegimo strategijas, verslo procesų informacinį aprūpinimą palaikančias sistemas verslo įmonėse ir gebėti taikyti inovacijas visų šių procesų eigoje</i>	1. <i>Apibrėžti IKT rinkos tyrimų sampratą ir sritį</i>	1.1. <i>Sugeba paaiškinti rinkos tyrimų sampratą, rinkos tyrimų esmę</i> 1.2. <i>Sugeba paaiškinti rinkos tyrimų tikslą ir uždavinius</i>	- <i>Įtinklėtų studijų metodas</i>	- <i>Egzaminas</i> - <i>Tyrimo projektas</i>
	2. <i>Paaiškinti IKT rinkotyros procesus</i>	2.1. <i>Sugeba pateikti rinkos tyrimų tipus ir klasifikaciją</i> 2.2. <i>Sugeba paaiškinti kiekvieno tyrimo tipo esmę</i> 2.3. <i>Sugeba nustatyti informacijos šaltinius</i> 2.4. <i>Sugeba paaiškinti kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų esmę ir skirtumus</i>		
	3. <i>Demonstruoti tyrimo modelių kūrimo analitinius įgūdžius</i>	3.1. <i>Parenka tinkamą modelio tipą</i> 3.2. <i>Analitiškai pagrindžia modelio parinkimą</i>		
	4. <i>Analizuoti modelių struktūrą ir vidinius ryšius</i>	4.1. <i>Sugeba atlikti modelio struktūros analizę</i> 4.2. <i>Sugeba atlikti koncepcijų ryšių analizę</i>		
	5. <i>Demonstruoti IKT rinkos tyrimo praktinius įgūdžius</i>	5.1. <i>Tiksliai apibrėžia probleminę sritį</i> 5.2. <i>Sugeba formuluoti tyrimo tikslą</i> 5.3. <i>Sugeba išskaidyti tyrimą etapais</i> 5.4. <i>Sugeba analizuoti ir cituoti literatūros šaltinius</i> 5.5. <i>Sugeba išskirti koncepcijas ir jas siejančius ryšius</i>		

## VIII. IKT RINKOS TYRIMAI

1	2	3	4	5
		5.6. Sugeba parinkti tinkamą matavimo skalę 5.7. Parenka tinkamą duomenų rinkimo metodą 5.8. Tinkamai atlieka pirminę duomenų analizę		
	6. Demonstruoti praktinius IKT verslo procesų analizės igūdžius	6.1. Sugeba atrinkti svarbiausius veiksnius 6.2. Sugeba parengti verslo kūrimo bei vystymo rekomendacijas		

### Studijų dalyko turinys

#### 1 tema. Rinko tyrimai

Rinkos tyrimų sritys ir tikslai. Rinkos tyrimų procesas.

#### 2 tema. Tyrimo tipai

Tyrimo tipai: žvalgybinis tyrimas, aprašomasis tyrimas, priežastinis tyrimas. Informacijos šaltiniai.

#### 3 tema. IKT rinkodaros samprata ir specifika

IKT rinkodaros samprata ir specifika. Pagrindiniai ir gretutiniai faktoriai informacinių technologijų pasiūlos tyrimuose. Komunikacinių technologijų skverbties analizė ir rinkos pokyčiai dinamikoje.

#### 4 tema. Tyrimų modelio samprata

Tyrimų modelio samprata. Modelių klasifikacija. Kokybiniai, grafiniai, kiekybiniai (matematiniai) ir mišrūs modeliai.

#### 5 tema. Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai

Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. Struktūrinio tyrimo metodai, panelinės ir individualios apklausos.

#### 6 tema. IKT rinka

IKT rinkos faktorių svarbos išskyrimo metodai. IKT rinkos apklausų taisyklės.

#### 7 tema. Tyrimo projekto sudarymas

Tyrimo projekto sudarymas. Statistinio tyrimo planas: tikslų ir hipotezių formulavimas, statistinio modelio sudarymas, duomenų klasifikavimo ir matavimo metodų parinkimas. Imties dydžio nustatymas.

## VIII. IKT RINKOS TYRIMAI

### 8 tema. Apklauso

Kiekybiniai tyrimai – apklauso. Klausimų tipai ir matavimo skalės (Thurstone, Likert, Guttman, semantinė diferencialinė, prioritetų, ketinimų, piktogramų ir kt.). Duomenų kodavimas.

### 9 tema. Statistinė analizė

Statistinės analizės metodų tikimo duomenų šaltiniui ir atitikimo duomenų prigimčiai analizė.

### 10 tema. Apklauso patikimumas

Apklauso patikimumas. Specialios procedūros, taikomos skalių patikimumo ir klausimyno pagrįstumo analizei.

### 11 tema. Kiekybinių duomenų analizės etapai

Kiekybinių duomenų analizės etapai. Duomenų analizė: vienmačiai ir dvimačiai duomenų analizės metodai. Pirminė duomenų analizė. Ryšių analizė. Regresinė analizė. Dispersinė analizė. Faktorinė analizė. Klasterinė analizė.

### 12 tema. Išvados

Išvados ir pradinių hipotezių suderinamumas su gautais tyrimo rezultatais.

## S-PROJEKTAI

### I s-projektas

**1. Pavadinimas** – „Tyrimo projekto sudarymas“.

**2. Teorija** – žr. pateiktame pagrindinės literatūros sąrašė Nr. 1.

**3. Užduotis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašykite teiginius apie tai, kokia veiksmų seka turėtų būti nurodyta tyrimo projekte.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – tiksliai įvardykite tyrimo projekto veiksmus. Rašyti originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba.

**4. Pavyzdys:**

Pirmas tyrimo projekto elementas – tyrimo tikslų ir uždavinių formulavimas.

**5. Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:**

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

**6. Dalyvio uždarbis**

A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.

B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 1 balas.

C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

7. **Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui** – 2.

8. **S-projekto trukmė** – 1 savaitė.

### II s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Kiekybiniai tyrimai – apklausa“.

2. **Teorija** – žr. pateiktame pagrindinės literatūros sąraše Nr. 1.

3. **Užduotis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – pateikite skirtingų klausimų tipų pavyzdžių.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba.

4. **Pavyzdys:**

Uždaras klausimas su dichotominio tipo atsakymais:

Jūsų lytis: a) vyras; b) moteris.

5. **Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:**

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

6. **Dalyvio uždarbis**

A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.

B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 1 balas.

C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

7. **Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui** – 2.

8. **S-projekto trukmė** – 1 savaitė.

### III s-projektas

1. **Pavadinimas** – „Kiekybinių duomenų analizės etapai“.

2. **Teorija** – žr. pateiktame pagrindinės literatūros sąraše Nr. 1.

3. **Užduotis:**

A. **Labai trumpas aprašymas** – aprašykite teiginius apie tai, kokie diagramų tipai taikomi atliekant pirminę skirtingų duomenų analizę.

B. **Detalesnis paaiškinimas** – rašykite originalias idėjas (nekartoti ankstesnių). Vienu kartu siųsti tik vieną pasiūlymą. Rašyti taisyklinga lietuvių arba anglų kalba.

4. **Pavyzdys:**

Kiekybinių duomenų grafiniam pateikimui geriausiai tinka histograma.

5. **Pateiktų idėjų vertinimo kriterijai:**

Prašome įvertinti balais (nuo –5 iki +5) idėjas, atitinkančias reikalavimus:

A. Teigiamu balu (nuo 1 iki 5) įvertinkite pateiktas idėjas, kurioms pritariate. Kuo išsamiau ir tiksliau pateikta idėja, tuo didesniu balu vertinkite.

B. Neigiamu balu vertinkite tuo atveju, jei nepritariate pateiktai idėjai.

C. Nulis rašomas tik tada, kai formuluotė neatitinka reikalavimų.

D. Privalomas vertinimą pagrindžiantis komentaras.

6. **Dalyvio uždarbis**

A. Tik vertinus idėjas – 0,5 balo.

## VIII. IKT RINKOS TYRIMAI

B. Ir vertinus, ir rašius idėjas – 1 balas.

C. Tik rašius idėjas – 0,5 balo.

7. **Maksimalus idėjų kiekis vienam dalyviui – 2.**

8. **S-projekto trukmė – 1 savaitė.**

### Rekomenduojama pagrindinė literatūra

Eil. Nr.	Leid. metai	Leidinio autoriai ir pavadinimas	Leidykla	Egzempliorių skaičius		
				MRU bibliotekoje	metodiniuose kabinetuose	kitose bibliotekose
1.	1999	<i>Gilbert V., Churchill A. Marketing research: methodological foundations</i>	<i>Fort Worth: The Dryden Press</i>	2	1	3
2.	2000	<i>Pranulis V. (et al.). Marketingas</i>	<i>Vilnius: The Baltic Press</i>	8	2	30
3.	2003	<i>Dikčius V. Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika</i>	<i>Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija</i>	2	2	20
4.	2005	<i>Rudzkienė V. Socialinė statistika</i>	<i>Vilnius: MRU leidybos centras</i>	22	3	26
5.	2001	<i>May T. Social research: issues, methods and process</i>	<i>Maidenhead: Open University Press</i>	1	1	5
6	2005	<i>Healey J. F. Statistics: a tool for social research</i>	<i>Belmont (California): Thomson/Wadsworth</i>	2	1	6
7.	2002	<i>Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai, I, II t.</i>	<i>Vilnius: TEV</i>	40	5	86
8.	2002	<i>Robson C. Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers</i>	<i>Malden: Blackwell</i>	1	1	5
9.	1992	<i>Cannon T. Basic Marketing: principles and practice</i>	<i>London: Cassel</i>	2	1	4

### Rekomenduojama papildoma literatūra

1. Bilevičienė T. Naujos neįgaliųjų profesinės reabilitacijos ir integracijos galimybės: nuotolinio darbo organizavimo modelis. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, 232 p. ISBN 978-9955-19-146-9.
2. Bilevičiūtė E., Bilevičienė T. Nuotolinis darbas – neįgaliųjų užimtumo kokybės gerinimo būdas. Informacijos mokslai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2009, t. 50, p. 24–29. ISSN 1392-0561.
3. Dzemydienė D., Rudzkienė V. Data Analysis Strategy for Revealing Multivariate Structures in Social-Economic Data Warehouses // Informatica. ISSN 0868 – 4952. 14(4), 2003, p. 471–486.

Dalykų programos atnaujintos pagal projektą: „BAKALAURO STUDIJŲ PROGRAMŲ ATNAUJINIMAS MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETE“ NR. VPI-2.2-ŠMM-07-K-01-060

**Dalykų programos atnaujinę projekto dalyviai:**

1. Vadybos pagrindai – Ramūnas Vanagas
2. Verslo planavimas ir valdymas – Juozas Vijeikis, Vytautas Azbainis
3. Verslo teisė – Mindaugas Kiškis, Paulius Pakutinskas
4. Informatikos teisė – Martynas Mockus, Marius Laurinaitis
5. Verslo strateginis valdymas – Artūras Mažeika, Ignas Dzemyda
6. Elektroninis verslas ir e. paslaugos – Rimantas Petrauskas, Rimantas Gatautis, Vanda Višnevskā
7. Elektroninio verslo teisė – Irmantas Rotomskis, Darius Štītilis
8. IKT rinkos tyrimai – Steponas Jonušauskas, Tatjana Bilevičienė

*Autorius Saulius Norvaišas*  
**Bendraautorai: Artūras Mažeika, Gintarė Paražinskaitė,  
Aelita Skaržauskienė, Roma Šiugždaitė, Rūta Tamošiūnaitė**

**ĮTINKLINTOS VADYBOS STUDIJOS**  
**Metodinė priemonė**

Maketavo *Jūratė Dusevičiūtė*

2011 03 02. Užsakymas Nr. 12 785  
UAB „Baltijos kopija“, Kareivių g. 13B, LT-09109 Vilnius