

Tęstinio profesinio  
tobulinimosi programos  
ištekliai profesinio mokymo  
ir rengimo specialistams

# **Tęstinio profesinio tobulinimosi programos ištekliai profesinio mokymo ir rengimo specialistams**

## **Vadovas**

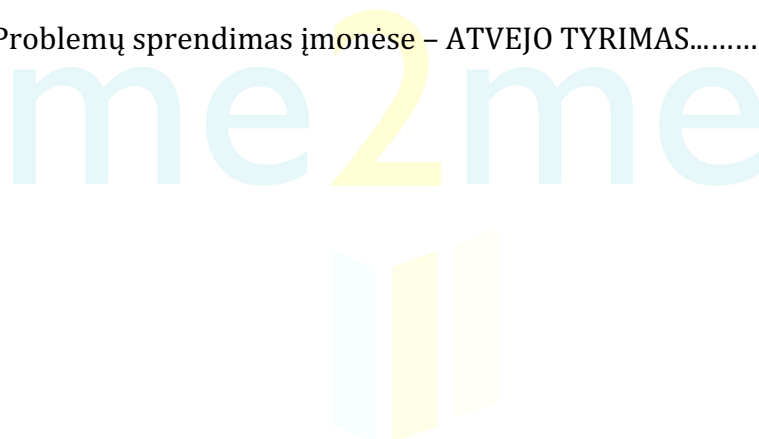
*Darbas yra remiamas dotacijos, gautos pagal programos „Erasmus+“ projektą Nr.  
2017-1-PL01-KA202-038280, lėšomis*

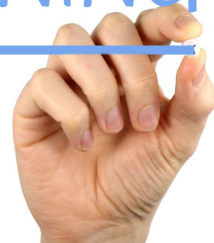
Parengė projekto „Me2Me“ konsorciumas

2019

## Turinys

<b>1 modulis.</b> Projekto „Me2Me“ mokymo programa – kas ji ir kaip ją naudoti?.....	4
<b>2 modulis.</b> Kas yra mokymasis iš kolegų?.....	9
<b>3 modulis.</b> Kaip sukurti pažangiomis medijomis grįstus, nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius?.....	13
<b>4 modulis.</b> Antreprenerystė ir strateginis valdymas.....	17
<b>5 modulis.</b> Rinkodara ir pardavimai.....	21
<b>6 modulis.</b> Finansinės būklės ir veiklos rezultatų vertinimas.....	25
<b>7 modulis.</b> Žmonės – pagrindinis įmonės turtas.....	29
<b>8 modulis.</b> Įmonių išorinė komunikacija ir tinklaveika.....	34
<b>9 modulis.</b> Problemų sprendimas įmonėse – ATVEJO TYRIMAS.....	37





# 1 MODULIS

## PROJEKTO „ME2ME“ MOKYMO PROGRAMA – KAS JI IR KAIP JĄ NAUDOTI?

### MODULIO PATEIKIMO BŪDAS: MOKYMASIS GYVAI (AKIS Į AKĮ), 5VAL.

#### MOKYMOSI REZULTATAI:

- ✓ GEBĖTI APIBŪDINTI PROJEKTO „ME2ME“ MOKYMO PROGRAMĄ.
- ✓ ŽINOTI, KOKIE YRA KIEKVIENO MODULIO MOKYMOSI REZULTATAI.
- ✓ GEBĖTI PAAIŠKINTI, KAIP PROJEKTO „ME2ME“ MOKYMO PROGRAMA GALI BŪTI TAIKOMA ASMENŲ MOKYMU IR RENGIMUI.
- ✓ GEBĖTI APMOKYTI BESIMOKANČIUOSIUS, TAIKANT PROJEKTO „ME2ME“ MOKYMO PROGRAMĄ.
- ✓ GEBĖTI ĮVERTINTI PROJEKTO „ME2ME“ MOKYMO PROGRAMOS TAIKYMĄ.

#### Ižanga

Šiuo moduliu siekiama padėti profesinio mokymo ir rengimo specialistams taikyti projekto „Me2Me“ mokymo programą asmenų mokymui ir rengimui. Projekto „ME2ME“ mokymo programoje itin pabrėžiama, kad reikia stiprinti profesinio mokymo ir rengimo specialistų reputaciją, profesionalumą ir autoritetą, ypatingai tais atvejais, kai jų darbas yra susijęs su internetiniu mokymu ir interaktyvia aplinka.

Taigi modulyje bus nagrinėjami šie klausimai:

- ✓ Kokia yra projekto „Me2Me“ mokymo programos apimtis ir kokie yra jos tikslai?
- ✓ Koks yra šios mokymo programos turinys ir kaip jis buvo parengtas?
- ✓ Kokiu būdu galima taikyti projekto „ME2ME“ mokymo programą kaip mokymosi priemonę asmenų mokymui ir rengimui?

#### Modulio apžvalga

**Projekto „ME2ME“ mokymo programos apimtis numato pagalbos teikimą profesinio mokymo ir rengimo specialistams, dirbantiems su mikroįmonėmis (labai mažomis įmonėmis) ir taip pat besidarbuojantiems netradicinėse aplinkose.**

**Projekto „Me2Me“ mokymo programa buvo parengta** remiantis empiriniais duomenimis, gautais projekto tyrimo etapo metu ir pateiktais TARPVALSTYBINIO AUDITO IR TYRIMO ATASKAITOSE. Duomenis surinko 8 šalys partnerės – Lenkija, Lietuva, Jungtinė Karalystė, Vengrija, Rumunija, Airija,

Čekijos Respublika ir Suomija. Remiantis šiais tarpvalstybiniais empiriniais duomenimis, buvo išskirti svarbiausi įgūdžiai, reikalingi sėkmingo verslo vykdymui ir aktualūs abiem tikslinėms grupėms - profesinio mokymo ir rengimo specialistams, dirbantiems su mikro įmonėmis, ir mikroįmonių atstovams. Taigi **kūrimo, rengimo ir bandymo procesas** atitinka mokymosi poreikius, identifiкуotus tyrimo etape ir reguliarių tarpusavio vertinimų, atliekamų naudojantis vietos suinteresuotų šalių forumais, metu.

Tęstinio profesinio tobulinimosi programa susideda iš **9 modulių**: trys atskiri moduliai yra skirti tokioms trimis pavienėms temoms, kaip medijų gamyba, profesinio mokymo ir rengimo specialistų reputacijos ir profesionalumo stiprinimas bei pedagoginių klausimų/pedagoginės sistemos nagrinėjimas, ir šeši moduliai yra skirti teoriniams mokymo programos elementams (įgūdžiams, kurie yra reikalingi verslo vykdymui). Tęstinio profesinio tobulinimosi programos turinį sudaro šie moduliai:

- ✓ **1 modulis. Projekto „ME2ME“ mokymo programa – KAS ji ir KAIP ją naudoti?**
- ✓ **2 modulis. KAS yra mokymasis iš kolegų?**
- ✓ **3 modulis. KAIP sukurti pažangiomis medijomis grįstus, nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius**
- ✓ **4 modulis. Antreprenerystė ir strateginis valdymas**
- ✓ **5 modulis. Rinkodara ir pardavimai**
- ✓ **6 modulis. Finansinės būklės ir veiklos rezultatų vertinimas**
- ✓ **7 modulis. Žmonės – pagrindinis įmonės turtas**
- ✓ **8 modulis. Įmonių išorinė komunikacija ir tinklaveika**
- ✓ **9 modulis. Problemų sprendimas įmonėse – ATVEJO TYRIMAS**

Tęstinio profesinio tobulinimosi programa apima **100 valandų trukmės mokymus**: **35 valandos yra skiriamos mokymuisi gyvai (akis į akį)**, sutelkiant dėmesį į modulius, padedančius sukurti pažangiomis medijomis grįstus, nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius, o likusios **65 valandos yra skiriamos savikrypčiam internetiniam mokymuisi**, sutelkiant dėmesį į labiau pedagoginius ir teorinius mokymo programos elementus. 65 valandas trunkantis savikryptis internetinis mokymasis vyks be mokytojo/instruktoriaus pagalbos, nes tęstinio profesinio tobulinimosi programoje bus pateiktos nuorodos į esančius išteklius, medžiagos rinkinius ir paaiškinimus, kaip jais naudotis.

Įmonių savininkai nuolat skundžiasi dėl įvairiausių dalykų: kad kursai trunka per ilgai, kad jie neranda reikalingos informacijos didelės apimties medžiagoje, kad mokymosi medžiaga yra neprieinama arba pateikiama pernelyg paprasta, nespecialisto kalba. Todėl siūloma reikšminga naujovė – siekiama ugdyti profesinio mokymo ir rengimo specialistų įgūdžius medijų gamybos srityje tam, kad jie galėtų kurti kokybiškus, dėmesį patraukiančius, greitai

įsisavinamus, nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius, grįstus pažangiomis medijomis ir prieinamus įvairiose stacionariose ir mobiliuose platformose. Profesinio mokymo ir rengimo specialistai sukurs pažangiomis medijomis grįstus, nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius, tenkinančius konkrečius poreikius mažų ir vidutinių įmonių sektoriuje tam, kad profesinis mokymas ir rengimas labiau atitiktų verslo poreikius.

## **Išplėstinis turinys**

### **Projekto „ME2ME“ mokymo programa – KAS ji ir KAIP ją taikyti?**

Šis modulis padės profesinio mokymo ir rengimo specialistams suprasti, taikyti ir vertinti projekto „Me2Me2“, tęstinio profesinio tobulinimosi programą. Modulyje bus nagrinėjamos šios temos: 1) projekto „ME2ME“ mokymo programa – apimtis, tikslai ir principai, 2) projekto „ME2ME“ mokymo programos turinys, 3) projekto „ME2ME“ mokymo programos, kaip mokymosi priemonės profesinio mokymo ir rengimo specialistų apmokymui, taikymas.

### **KAS yra mokymasis iš kolegų?**

Šis modulis leis profesinio mokymo ir rengimo specialistams įgyti įgūdžius, kurie yra reikalingi teikiant mikroįmonių savininkams pagalbą, susijusią su mokymosi iš kolegų tinklų formavimu. Atsižvelgiant į šį aspektą, modulis apims tokias mokymo temas: 1) pilnas kolegų įtraukimas į procesą, 2) įvadas į mokymąsi iš kolegų – apibrėžimas ir turinys, 3) mokymosi iš kolegų strategija, 4) mokymosi iš kolegų modeliai, 5) mokymosi priemonės, naudojamos mokymosi iš kolegų procese.

### **KAIP sukurti pažangiomis medijomis grįstus, nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius**

Šis modulis padės profesinio mokymo ir rengimo specialistams ugdyti įgūdžius, susijusius su pažangiomis medijomis grįstų, nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių, skirtų mikroįmonių savininkams, kūrimu. Modulyje bus nagrinėjamos šios temos: 1) įvadas į nedidelio formato (mini) mokymosi ir suaugusių mokymosi teoriją, 2) mikroįmonių savininkų mokymo poreikiai, 3) nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių turinio rengimas, 4) nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių kūrimas, 5) nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių pateikimas, 6) nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių analizė ir vertinimas.

### **Antreprenerystė ir strateginis valdymas**

Šis modulis suteiks įgūdžius, reikalingus verslo vykdymui. Studijuodami modulį, besimokantieji nagrinės šias temas: 1) antreprenerystės galimybės ir iššūkiai, 2) galimybių atpažinimas, verslo idėja ir jos įgyvendinimas, 3) klientų segmentavimas, vertės pasiūlymo ir verslo modelio drobė, 4) verslo plano

kūrimas, 5) verslo gyvavimo ciklas ir verslo vystymo strategijų matrica, 6) verslo strategija ir strateginio planavimo procesas.

### **Rinkodara ir pardavimai**

Šis modulis leis besimokantiejiems įgyti rinkodaros ir pardavimo įgūdžius, kurie yra neatsiejama verslo dalis. Modulyje bus nagrinėjamos šios temos: 1) įvadas į rinkodarą, 2) naujausios rinkodaros tendencijos ir rinkodaros naujovės, 3) rinkodaros aplinkos komponentai ir jos tyrimo procesas, 4) rinkos analizė, 5) klientų segmentų atranka ir rinkodaros strategijos kūrimo procesas, 6) internetinės rinkodaros priemonių naudojimas siekiant sustiprinti prekės ženklo įvaizdį ir pardavimus, 7) pardavimo procesas, pardavimo valdymo priemonių apžvalga.

### **Finansinės būklės ir veiklos rezultatų vertinimas**

Šis modulis suteiks mikroįmonių savininkams galimybę apsvarstyti, kaip būtų galima peržiūrėti įmonės finansinius poreikius, o taip pat veiksmingai planuoti ir tvarkyti finansus bei identifikuoti ir naudoti skirtingus veiklos rezultatų analizės rodiklius. Modulyje bus nagrinėjamos šios temos: 1) pinigų valdymo svarba, 2) pinigų valdymo strategijos, 3) pinigų valdymas – įplaukiantys ir išplaukiantys pinigai, 4) mikroįmonės plėtros finansavimo galimybės, 5) mikroįmonės finansinių rezultatų tikrinimas, 6) veiklos rezultatų supratimas – matyti daugiau nei pinigus.

### **Žmonės – pagrindinis įmonės turtas**

Šis modulis sustiprins įgūdžius, susijusius su įmonės žmogiškųjų išteklių valdymu. Modulyje bus pateiktos šios temos: 1) kas yra žmogiškieji ištekliai?, 2) kas yra vidinė komunikacija?, 3) žmonės versle, 4) žmogiškųjų išteklių priemonės, 5) komunikacijos priemonės (vidinės komunikacijos atveju), 6) lyderių komunikacija, 7) kompensavimo sistema, 8) atlygis ir išlaikymas.

### **Įmonių išorinė komunikacija ir tinklaveika**

Pripažįstama, kad tiek įmonės komunikacija, tiek įmonės tinklaveika vaidina svarbų vaidmenį siekiant sėkmės versle. Taigi studijuodami šį modulį, besimokantieji nagrinės tokias temas: 1) įmonės tinklaveika – suinteresuotų šalių požiūris, 2) integruota komunikacija naudojant skirtingus metodus ir komunikacijos kanalus, 3) išorinės komunikacijos procesas kaip mokymosi gyvai (akis į akį) būdas, 4) komunikacijos kanalų efektyvumo vertinimas.

### **Problemų sprendimas įmonėse – ATVEJO TYRIMAS**

Verslo kontekste problemų sprendimo įgūdžiai yra labai svarbūs antrepneriams. Šiame modulyje bus pateiktos tokios temos: 1) bendras supažindinimas, 2) struktūrinės ir nestruktūrinės verslo problemos, 3) nestruktūrinių verslo problemų sprendimas, 4) kūrybiško problemų sprendimo priemonės, 5) atvejo tyrimas.

Norėdami sužinoti daugiau apie projekto „Me2Me“ tęstinio profesinio tobulinimosi programą, apsilankykite **projekto „Me2Me“ elektroninio mokymosi platformoje** adresu: <https://me2meproject.eu/en/learn/>.



## 2 MODULIS



## KAS YRA MOKYMASIS IŠ KOLEGŲ?

**MODULIO PATEIKIMO BŪDAS:** MIŠRUS MOKYMASIS, 12 VAL. (MOKYMASIS GYVAI (AKIS Į AKĮ), 3 VAL./MOKYMASIS INTERNETU, 9 VAL.)

### MOKYMOSI REZULTATAI:

- ✓ ĮGYTI ŽINIŲ APIE MOKYMOSI IŠ KOLEGŲ STRATEGIJAS.
- ✓ SUPRASTI MOKYMOSI IŠ KOLEGŲ MODELĮ.
- ✓ GEBĖTI PAAIŠKINTI, KAIP GALI BŪTI NAUDOJAMI SKIRTINGI MOKYMOSI IŠ KOLEGŲ MODELIAI.
- ✓ GEBĖTI APMOKYTI BESIMOKANČIUOSIUS TAIKANT MOKYMOSI IŠ KOLEGŲ MODELIUS.
- ✓ GEBĖTI ĮVERTINTI MOKYMOSI IŠ KOLEGŲ MODELIŲ NAUDOJIMĄ.

### Ižanga

Šiuo moduliu siekiama padėti mikroįmonių savininkams bei profesinio mokymo ir rengimo specialistams suformuoti mokymosi iš kolegų tinklus. Taigi modulio tikslas – sukurti mokymosi tinklus realiose ir virtualiose aplinkose, kuriose mikroįmonių savininkai galėtų dalintis savo žiniomis ir įgūdžiais su kitais įmonių savininkais profesinio mokymo ir rengimo specialistų pagalba.

Todėl modulyje bus nagrinėjami šie klausimai:

- ✓ Kas yra mokymasis iš kolegų?
- ✓ Kokios yra mokymosi iš kolegų strategijos?
- ✓ Kokie skirtingi mokymosi iš kolegų modeliai gali būti naudojami?
- ✓ Kaip gali būti įvertintas mokymosi iš kolegų modelių taikymas?

### Modulio apžvalga

Šio modulio apimtis numato pastovios pagalbos teikimą įmonių savininkams bei profesinio mokymo ir rengimo specialistams siekiant užtikrinti mokymosi iš kolegų strategijų supratimą bei atitinkamų priemonių teikimą siekiant palengvinti ir sustiprinti mokymosi iš kolegų tinklų formavimą.

### Kas yra mokymasis iš kolegų?

2017 metais išleistame leidinyje „Dalinkitės tam, kad žinotumėte: mokymosi iš kolegų ir mokymosi bendradarbiaujant metodų vystymas“ (*Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods*) pateikiamas toks mokymosi iš kolegų apibrėžimas:

*„Tarpusavio keitimasis informacija, vykstantis tiesiogiai (akis į akį) ir atspindintis pasitikėjimą visų įsitraukusių šalių žiniomis ir patirtimis. Tai yra toks mokymosi būdas, kurio metu sąmoningai pasitelkiamas socialinis procesas tam, kad būtų padidinta mokymosi sėkmė ir kuris yra grindžiamas besimokančiojo poreikiais.“*

Taigi reikėtų pažymėti, kad visų pirmiausiai mokymasis iš kolegų – tai žmonių (tinklo narių) tarpusavio sąveikavimas ir keitimasis informacija. Dalyviai socialiniu ir profesionaliu lygmeniu įsitraukia į tarpusavio keitimosi informacija procesą, kuris leidžia jiems įgyti didesnę mokymosi patirtį ir netrukdo arba neatima galimybės kaupti ją. Dalyvių tarpusavio socialinis sąveikavimas didina mokymo turinio aktualumą ir efektyvumą bei taip pat suteikia visam šiam procesui didesnę galią (*Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods, 2017*). Be to, Andrews M. ir Manning N. (2016) tvirtina, kad šio tipo mokymasis apima tarpusavio keitimą žiniomis ir patirtimis bei kad asmenys vykdo tokio mokymosi sklaidą savo pačių organizacijose norėdami užtikrinti didelio masto poveikį.

Siekiant sustiprinti mokymąsi iš kolegų, dažnai pasitelkiamos informacinių technologijų priemonės. Antrosios kartos saityno (Web 2.0) technologinės priemonės, tokios kaip tinklaraščiai, leidžia atlikti vertinimus ir pateikti komentarus bei labai tinka tarpusavio vertinimui (Chang ir kt., 2008).

Pasak Milojevic D. ir kt. (2002), mokymosi iš kolegų tinklai - tai tokie tinklai, kurių pagalba kolėgos bendradarbiauja tam, kad atliktų svarbią funkciją decentralizuotu būdu. Visi kolėgos yra tiek išteklių **vartotojai**, tiek išteklių **tiekėjai** ir **gali tiesiogiai pasiekti vieni kitus** be jokių tarpininkaujančių.

Virtualaus mokymosi bendruomenėse bendradarbiavimas stipriai priklauso nuo bendradarbiautojų tarpusavio sąveikavimo (Edwards, 2002; Biström, 2005). Pasak Yang, S. J. H. (2006), bendradarbiautojais gali būti laikomi instruktoriai ir besimokantieji, o sąveikavimu galima laikyti išteklių radimą, prieigą prie išteklių ir dalijimąsi ištekliais, o taip pat grupinį bendravimą ir aptarimą arba paprasčiausiai bet kokią tarp instruktorių ir besimokančiųjų vykstantį bendradarbiavimą.

Taip pat svarbu pažymėti, kad bendradarbiavimas, kurį palengvina **mokymosi iš kolegų tinklai**, turėtų vykti auditorijos ribose ir už auditorijos ribų neribojant erdvės ir laiko, kaip pabrėžia Yang, S. J. H. (2006). Taigi mokymasis iš kolegų gali vykti ne tik auditorijoje, bet taip pat ir virtualioje erdvėje bei galima teigti, kad mokymosi iš kolegų tinklai neturi jokių geografinių ribų. Daugeliu atvejų, kai mokomasi iš kolegų, bendradarbiavimas vyksta netradicinėse mokymosi aplinkose.

## Mokymosi iš kolegų procesas: strategijos ir priemonės

### Ką daryti, kad mokymasis iš kolegų būtų sėkmingas?

- ✓ **Skatinkite socialinį mokymąsi.** Socialinis mokymasis – tai toks mokymasis, kurio metu žmonės stebi ir męgdžioja vieni kitus bei sąveikauja vieni su kitais. Šis mokymosi būdas yra neformalus ir gali būti taikomas kartu su skaitmeninėmis priemonėmis, padedančiomis darbuotojams pamatyti, kuo jie užsiima ir kokių dalykų išmoka iš kitų.
- ✓ **Leiskite besimokantiems valdyti mokymosi procesą.** Suteikite besimokantiems daugiau laisvės mokymosi procese ir tokiu būdu dar labiau paskatinsite juos pasinaudoti savo parengtimi ir padrąšinsite juos nuveikti daugiau.
- ✓ **Derinkite tarpusavyje skirtingus dalykus.** Skatinkite įvairovę žmonių, temų, darbo aplinkos ir priemonių atžvilgiu. Grupių, kurios paprastai kartu nedirba, formavimas, seminarų organizavimas, minčių lietaus technikos taikymas ir įvairių vaizdo įrašų, tekstų bei interaktyvių internetinių seminarų naudojimas gali padėti skleisti informaciją ir patirtį.

### Mokymosi iš kolegų priemonės

Mokymosi iš kolegų procese gali būti taikoma daug skirtingų metodų ir priemonių:

- ✓ nedidelių grupių susitikimai,
- ✓ mokomieji užsiėmimai,
- ✓ bendra kolegų veikla,
- ✓ internetinė tinklaveika,
- ✓ kolegų sukurtų žinių produktų naudojimas,
- ✓ įsitraukimas į darbą porose,
- ✓ įsitraukimas į darbą virtualioje aplinkoje,
- ✓ didelių grupių susitikimai,
- ✓ mobilių įrenginių naudojimas,
- ✓ tarpusavio vertinimą atliekančių ekspertų grupių formavimas,
- ✓ įsitraukimas į telekomunikacinėmis priemonėmis paremtą darbą,
- ✓ svarstymas tarpusavyje.

Andrews M. ir Manning N. (2016) nurodo, kokius iššūkius kelia **mokymasis iš kolegų**:

**KOLEGOS.** Svarbu išsiaiškinti, su kuriais kolegomis būtų „tinkamiausia“ užmegzti santykius/įsitraukti į procesą. Taip pat labai svarbu prisiderinti prie kolegų skirtumų (susijusių su asmenybe, kultūra, elgesiu, patirtimi ir kitais dalykais.)

## ĮSITRAUKIMAS Į MOKYMOSI IŠ KOLEGŲ PROCESĄ

Pasitikėjimo tarp kolegų kūrimas bei besimokančiųjų vieningas noras mokytis vaidina reikšmingą vaidmenį. Taikant pačias tinkamiausias priemones, galima įtakoti mokymosi iš kolegų proceso sėkmę.

## KOLEGŲ TARPUSAVIO SĄVEIKAVIMO MECHANIZMAS

Mokymosi iš kolegų proceso sėkmę lemia dalijimosi ir keitimosi informacija mechanizmas. Taigi svarbu, kad kolegos galėtų skirti pakankamai **laiko** santykių su kitais kolegomis užmezgimui ne tik susitikimo akis į akį metu, bet taip pat ir susitikimo virtualioje erdvėje metu. Be to, įgyvendinant mokymosi iš kolegų procesą, reikšmingą vaidmenį vaidina visa **reikalinga medžiaga/įranga**. Taip pat reikia pažymėti, kad šiam procesui didelį poveikį daro ne tik tinkama **susitikimo vieta**, leidžianti palaikyti tiesioginį bendravimą su kolegomis, bet ir tinkama internetinė aplinka, leidžianti palaikyti netiesioginį bendravimą su kolegomis.

Norėdami sužinoti daugiau apie mokymąsi iš kolegų, apsilankykite **projekto „Me2Me“ elektroninio mokymosi platformoje** adresu: <https://me2meproject.eu/en/learn/>.

## 3 MODULIS

**KAIP SUKURTI PAŽANGIOMIS MEDIJOMIS GRĮSTUS, NEDIDELIO FORMATO (MINI) MOKYMOSI IŠTEKLIUS?**

**MODULIO PATEIKIMO BŪDAS:** MIŠRUS MOKYMASIS, 35 VAL. (MOKYMASIS GYVAI (AKIS Į AKĮ), 27 VAL./MOKYMASIS INTERNETU, 8 VAL.)

**MOKYMOSI REZULTATAI:**

- ✓ GEBĖTI APIBRĖŽTI, KAS YRA MOKYMASIS MAŽOMIS APIMTIMIS (MINI MOKYMASIS) IR MOKYMASIS LABAI MAŽOMIS APIMTIMIS (MIKRO MOKYMASIS).
- ✓ GEBĖTI SUFORMULUOTI MOKYMOSI REZULTATUS, KAI KALBAMA APIE MINI MOKYMOSI IŠTEKLIUS.
- ✓ SUPRASTI, KAS YRA PAŽANGIOMIS MEDIJOMIS GRĮSTI, NEDIDELIO FORMATO (MINI) MOKYMOSI IŠTEKLIAI IR KODĖL JIE YRA AKTUALŪS MIKROĮMONĖMS.
- ✓ GEBĖTI ATLIKTI MOKYMO POREIKIŲ ANALIZĘ, ATSKLEIDŽIANČIĄ, KOKIUS NEDIDELIO FORMATO (MINI) MOKYMOSI IŠTEKLIUS REIKIA SUKURTI.
- ✓ GEBĖTI PARENGTI PAMOKOS, KURIOS METU BUS NAUDOJAMAS NEDIDELIO FORMATO (MINI) MOKYMOSI IŠTEKLIUS, PLANĄ.
- ✓ GEBĖTI SUKURTI MIKROĮMONĖMS SKIRTĄ, MEDIJOMIS GRĮSTĄ, NEDIDELIO FORMATO (MINI) MOKYMOSI IŠTEKLIŲ.
- ✓ GEBĖTI PARENGTI NEDIDELIO FORMATO (MINI) MOKYMOSI IŠTEKLIŲ VERTINIMO SISTEMĄ.

**Modulio apžvalga**

Internetas suteikė žmonėms nesuskaičiuojamą daugybę mokymosi sprendimų, metodų ir įrankių, leidžiančių beveik visur palengvinti mokymo procesą. Egzistuoja skirtingi elektroninio mokymo(-si) būdai, tarp kurių galima išskirti **mokymąsi mažomis apimtimis (mini mokymąsi)** ir mokymąsi **labai mažomis apimtis (mikro mokymąsi)**. Šie du būdai - tai neseniai atsiradusios ir pastaruoju metu taikomos mokymosi strategijos, padedančios greitai užpildyti žinių ir įgūdžių spragas. Kitaip tariant, tai yra tokie **elektroninio mokymosi būdai, kurių metu** besimokantysis mokosi mažomis apimtimis ir įsisavina **labai mažomis dalimis pateiktą mokymo medžiagą** per trumpą laiko tarpą. Galima pateikti tokius mokymosi mažomis apimtimis (mini mokymosi) ir mokymosi labai mažomis apimtis (mikro mokymosi) pavyzdžius: trumpų mokomųjų vaizdo įrašų žiūrėjimas socialiniame tinkle „YouTube“ ir mokymasis virtualioje erdvėje kortelių arba viktorinų pagalba. Besimokantieji išmoka daugiau (ir išlaiko žinias geriau), kai koncentruotai mokosi trumpą laiko tarpą negu kai yra priversti ilgai sėdėti pamokų metu. Todėl mokymasis mažomis apimtimis (mini mokymasis) ir mokymasis labai mažomis apimtis (mikro mokymasis) yra veiksmingos priemonės, kurių pagalba galima taupyti laiką bei perduoti žinias ir profesinę patirtį. Projektas „Me2Me“ siūlo pasitelkti nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius kaip antreprenieriams skirtas mini ir mikro mokymosi priemones.

## Suaugusiųjų mokymas elektroninio mokymosi kontekste

Mokytojas, mokinantis suaugusiuosius, atlieka visai kitokią funkciją ir susiduria su visai kitokiais lūkesčiais bei iššūkiais negu mokytojas, mokinantis vaikus. Suaugusieji geriausiai mokosi tada, kai mokymosi metu jie sutelkia savo dėmesį į save, o ne į mokytoją. Suaugusiųjų mokymas, kuris yra vadinamas **andragogika**, yra labiau sukoncentruotas į siekį padėti suaugusiems mokytis.

Subrendę besimokantieji turi unikalius, jiems būdingus charakterio bruožus, kurie daro įtaką mokytojo, mokinančio suaugusiuosius, vaidmeniui ir pozicijai. Suaugę besimokantieji paprastai yra savarankiški ir orientuoti į tikslą. Jie vertina tokius dalykus, kaip pasirinkimo suteikimas mokymosi turinio ir stiliaus atžvilgiu. Labai dažnai suaugę besimokantieji turi konkrečius tikslus, kuriuos nori pasiekti besimokydami, todėl mieliau dalyvauja tose mokymosi veiklose, kurios leidžia juos pasiekti. Nepatenkinus jų lūkesčių, noras išitraukti į veiklą gali stipriai sumažėti. Suaugusieji taip pat yra labai praktiški ir teikia pirmenybę mokymuisi per patirtį. Jie pageidauja mokytis aktualių dalykų ir tikisi įgyti praktinių žinių ir įgūdžių.

Malcolm Knowles, vienas iš suaugusiųjų mokymo mokslo pradininkų, nurodė penkis principus, galinčius padėti mokytojui pasiekti geriausių rezultatų mokant suaugusiuosius:

- suaugę besimokantieji turėtų aiškiai suprasti mokymosi paskirtį;
- suaugusiems besimokantiems turėtų būti suteikta laisvė pasirinkti mokymosi būdą ir tempą;
- mokytojas turėtų vengti mokyklinio pobūdžio mokymo ir turėtų leisti suaugusiems mokytis per patirtį;
- mokytojas turėtų įsiklausyti į suaugusius besimokančiuosius bei išlikti lanksčiu ir atviru;
- mokytojas turėtų sukurti suaugusius palaikančią ir skatinančią mokymosi atmosferą.

Mini ir mikro mokymosi modeliai puikiai patenkina suaugusiųjų mokymo poreikius.

## Nedidelio formato (mini) mokymosi ištekliai

Interaktyvūs, pažangiomis medijomis grįsti mokymo ištekliai – tai įvairiomis technologijomis paremta, vaizdinė ir garsinė, mini mokymosi medžiaga, skirta perduoti žinias arba informaciją mažomis dalimis. Jie yra sukurti besimokantiems, kurie gali skirti tik ribotą laiką mokymuisi ir kuriems reikia

įgyti žinias arba kompetencijas trumpų, nustatytą laiką vykstančių užsiėmimų metu.

**Mokymo poreikių analizė** – tai struktūrizuotas procesas, leidžiantis nustatyti darbuotojų mokymo spragas ir susijusius mokymo poreikius. Mokymo poreikių analizė - svarbus žingsnis kuriant mokymosi išteklius, nes ji suteikia šių išteklių kūrėjui galimybę išvelgti besimokančiųjų lūkesčius dėl įgūdžių ir žinių. Paprastai mokymo poreikių analizė apima apklausa paremtą tyrimą, nukreiptą į potencialius besimokančiuosius. Pagrindinis tyrimo klausimyno tikslas – nustatyti, kokie įgūdžiai ir kokios žinios yra reikalingos besimokantiejiems atliekant konkrečius vaidmenis darbo aplinkoje.

Kitas svarbus elektroninio mokymosi išteklių aspektas – **mokymosi rezultatų** formulavimas siekiant padėti besimokantiejiems suprasti pateiktos medžiagos paskirtį.

Mini mokymosi išteklių kūrimo procesas yra paremtas specifinės **struktūros**, leidžiančios užtikrinti kokybę, naudojimu. Projektas „Me2Me“ siūlo nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių struktūrą, tinkamą visų interaktyvių mokymosi išteklių tipams, nepriklausomai nuo pasitelkiamo formato, ar tai būtų vaizdo įrašai, garso įrašai, popieriniuose lapuose pateikiama mokomoji medžiaga ir pan. Šios struktūros taikymas apima keturis etapus:

- 1 etapas (skiriamas laikas: 1 minutė): įvadas ir tikslai;
- 2 etapas (skiriamas laikas: 3 – 5 minutės): pagrindinis mokymosi turinys;
- 3 etapas (skiriamas laikas: 1 – 2 minutės): apgalvojimas ir perdavimas;
- 4 etapas (skiriamas laikas: 1 minutė): vertinimas ir požiūris.

**Bendra** garso/vaizdo įrašo **trukmė** neturėtų būti ilgesnė kaip 10 minučių (optimali trukmė turėtų būti 5-8 minutės). Kuriant tokio pobūdžio išteklių, reikia parengti jo turinio tekstą, kurio apimtis būtų nuo 450 iki 700 žodžių. Kadangi garso/vaizdo įrašas yra trumpos trukmės, svarbu, kad tekstas pateiktų tik aktualią ir tikslią informaciją.

Mini mokymosi ištekliai gali turėti skirtingus skaitmeninius pavidalus. Projektas „Me2Me“ siūlo du mokymo išteklių tipus, t.y. garso ir vaizdo įrašus, puikiai patenkinančius mokymosi, susijusio su saviapsisprendimu ir sau tinkamo tempo nusistatymu, poreikius vaizdinių ir (arba) įgarsintų pristatymų pagalba. Šie mini mokymosi ištekliai – tai pristatymai, kurių rengimui pasitelkiama vaizdo technologija „Video Scribe“ ir kalbantys veikėjai.

Paskutinis nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių kūrimo etapas apima mini mokymosi išteklių **vertinimą**, kurį galima atlikti taikant Kirkpatrick keturių



lygmenų mokymo efektyvumo vertinimo modelį. Ši vertinimo strategija leidžia objektyviai analizuoti visus susijusius aspektus, galutinį mokymo poveikį ir keturis lygmenis - reakciją, mokymąsi, elgseną ir rezultatus.

Norėdami sužinoti daugiau apie nedidelio formato (mini) mokymosi išteklių kūrimą, apsilankykite **projekto „Me2Me“ elektroninio mokymosi platformoje** adresu: <https://me2meproject.eu/en/learn/>. Čia rasite visą reikalingą informaciją ir priemones, padėsiančias jums sukurti nedidelio formato (mini) mokymosi išteklius savo pačių jėgomis.







## 4 MODULIS

### ANTREPRENERYSTĖ IR STRATEGINIS VALDYMAS

#### MODULIO PATEIKIMO BŪDAS: MOKYMASIS INTERNETU, 8 VAL.

##### MOKYMOSI REZULTATAI:

- ✓ ĮGYTI ŽINIŲ APIE ANTREPRENERYSTĖS PROCESĄ IR ANTREPRENERIŲ ASMENINES SAVYBES.
- ✓ SUPRASTI VERSLO GYVAVIMO CIKLĄ.
- ✓ ĮVERTINTI ĮVAIRIAS NAUJO VERSLO PRADĖJIMO GALIMYBES.
- ✓ ĮGYTI ŽINIŲ APIE VERTĖS PASIŪLYMĄ IR TAI, KAIP SUKURTI VERTEĮ SĄNTYKIŲ, UŽMEGZTŲ SU SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ GRUPĖMIS (KLIENTAIS, TIEKĖJAIS, TARPININKAIS IR KITAI ASMENIMIS), PAGALBA.
- ✓ SUŽINOTI, KAIP ĮGYVENDINTI VERSLO IDĖJĄ IR EFEKTYVIAI NAUDOTI VERSLO MODELIO DROBĘ BEI VERSLO PLANĄ.
- ✓ GEBĖTI IDENTIFIKUOTI PAGRINDINIUS VERSLO PARTNERIUS IR IŠTEKLIUS.
- ✓ SUPRASTI STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESĄ.
- ✓ GEBĖTI PARENGTI VERSLO STRATEGIJĄ.

##### Modulio apžvalga

Anksčiau antreprenerystės sąvoka buvo apibrėžiama gana siaurai: **antreprenerystė** – tai verslo(-ų) kūrimas, įsukimas ir auginimas siekiant gauti pelną. Pagal dabartinį apibrėžimą, antreprenerystė yra taip pat siejama su siekiu pertvarkyti pasaulį ieškant išopėjusių problemų sprendimo būdų, pavyzdžiui, inicijuojant socialinį pokytį, sukuriant inovatyvų produktą arba pateikiant naują, gyvenimą keičiantį sprendimą. Be to, ji siejama su poreikiu kurti organizacijose inovacijoms tinkamą aplinką. Novatoriškas mąstymas bei novatoriškos sistemos ir priemonės vaidina labai svarbų vaidmenį siekiant užtikrinti organizacijos gerovę ir išlaikyti jos gyvybingumą ateityje. Inovacijų lyderystė apima dvi sudedamąsias dalis – naujovišką požiūrį į lyderystę ir lyderystę inovacijų tikslais.

**Galimybės atpažinimas** – tai verslo galimybės identifikavimas. Antrepreneriai turi sugebėti identifikuoti naujus ir geresnius produktą ir paslaugų, tenkinančių klientų lūkesčius, teikimo būdus bei naujas verslo galimybes. Egzistuoja daugybė įvairių verslo galimybių, susijusių su platinimo ir tiekimo sandorių sudarymu, franšizės turėjimu, interneto svetainių įsigijimu ir kitais dalykais. Labai svarbu suprasti, kokios galimybės ieškote ir turėti omenyje savo tikslus, nes tai padės nustatyti, kokia galimybė yra pati tinkamiausia atsižvelgiant į esamus veiksnus. Sprendžiant, ar verta investuoti laiką ir pinigus į

savo verslo idėją, svarbu kritiškai įvertinti ją. Galimybių tyrimas, apimantis konkretų verslo aspektą, gali atskleisti, ar jūsų verslo idėja turi šansų sulaukti sėkmės. Jūsų atliekamas galimybių tyrimas turėtų apimti rinkos, komercinio perspektyvumo ir kitų reikšmingų aspektų vertinimą.

**Verslo modelio drobė** – tai strateginio valdymo ir „Lean Startup“ metodikos įrankis, leidžiantis kurti naujus verslo modelius arba pagrįsti dokumentais esamus verslo modelius. Tai yra į atitinkamas dalis suskirstyta lentelė, kurioje pateikiama informacija, susijusi su įmonės arba produkto vertės pasiūlymu, infrastruktūra, klientais ir finansais. Ji iliustruoja galimus kompromisus ir padeda įmonėms derinti veiklas. Drobė gali būti naudojama tais atvejais, kai reikia aprašyti, sukurti, persvarstyti ir įdiegti verslo modelį. Ji gali būti naudojama kartu su vertės pasiūlymo drobe ir kitais strateginio valdymo įrankiais bei procesais. Drobė padeda suprasti ne tik verslo modelio struktūrą, bet ir kainos struktūrą. Taigi verslo modelio drobė leidžia parengti visą verslo modelį matant bendrą vaizdą. Šį įrankį gali pasitelkti tiek startuolių antreprenieriai, tiek vyresnieji vadovai.

**Verslo planas** – tai išsamus, aiškiai struktūrizuotas dokumentas, aprašantis įmonės tikslus ir tai, kaip ji ketina juos pasiekti. Verslo planas yra įvairių technologinių ir finansinių dokumentų, analizės ir apskaičiavimų, kuriais paremta verslo idėja ir įmonės strategija, sintezė. Verslo planas leidžia patogiai ir išsamiai pristatyti projektą, į kurį siūloma įsitraukti arba kurį siūloma finansuoti.

**Verslo gyvavimo ciklas** – tai verslo raida laikui bėgant. Verslo gyvavimo ciklą paprastai sudaro penki etapai: pradėjimas, augimas, pertvarkymas, brandos sulaukimas ir smukimas. Verslo gyvavimo ciklas gali būti pavaizduotas grafiškai brėžiant horizontalią ašį, žyminčią laiką, ir vertikalią ašį, žyminčią eurus arba kitus įvairius finansinius rodiklius. Kiekvienas verslo gyvavimo ciklo etapas yra apibūdinamas naudojant šiuos tris finansinius rodiklius: pardavimą, pelną ir grynujų pinigų srautą.

**Tinkamai vykdomas strateginis valdymas** vaidina labai svarbų vaidmenį įmonėje. Pateiktas gairių rinkinys padės tinkamai vykdyti strateginį valdymą ir padaryti tinkamą strateginį pasirinkimą. Darant **strateginį pasirinkimą**, reikia apgalvoti tokį klausimą: kuris iš pasirinkimų remiasi organizacijos stiprybėmis, galinčiomis padėti įveikti silpnybes ir pasinaudoti galimybėmis bei tuo pačiu metu sumažinti grėsmes, su kuriomis susiduria įmonė, arba užkirsti kelią tokioms grėsmėms? Šis klausimas yra susijęs su strateginiu atitikimu arba strategijos tinkamumu. Tačiau taip pat svarbu atsižvelgti ir į kitus klausimus, pavyzdžiui, Kokia apimtimi galėtų būti įgyvendinta pasirinkta strategija? Ar būtų įmanoma padidinti apytikriai apskaičiuotus finansinius išteklius? Ar bus turima užtektinai atsargų reikiamu metu, reikiamoje vietoje? Ar yra pakankamai darbuotojų, turinčių būtinus įgūdžius? Ar pasirinkimas būtų priimtinas suinteresuotoms šalims, net jeigu šitus kriterijus galima patenkinti. Rinkdamiesi strategiją, turėkite omenyje tai, kad galima pasirinkti daugiau nei vieną

strategiją. Nėra teisingo ar neteisingo pasirinkimo, nes kiekvieno pasirinkimo atveju visada egzistuoja įvairios grėsmės ir silpnybės.

Du esminiai sprendimai, kuriuos įmonė turi priimti, yra susiję su įmonės pozicija pramonės sektoriuje – įmonė turi apsispręsti, ar ji rinksis žemos kainos (lyderystės kaštų srityje/sąnaudų lyderiavimo), ar diferenciacijos strategiją bei ar platų, ar siaurą rinkos segmentą. Porter sukūrė matricą remdamasis sąnaudų pranašumu, diferenciacijos pranašumu ir didelio arba nedidelio dėmesio sutelkimu tam, kad suklasifikuotų bendrąsias strategijas, kurias įmonė gali taikyti siekdama įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Egzistuoja **trys bendrosios strategijos**, numatančios stiprybių naudojimą plačia arba siaura apimtimi: žemos kainos strategija (lyderystė kaštų srityje/sąnaudų lyderiavimas), diferenciacijos strategija ir koncentracijos(dėmesio sutelkimo) strategija. Daugeliu atvejų šias strategijas gali taikyti smulkios ir vidutinės įmonės. Šios strategijos yra vadinamos bendrosiomis strategijomis, nes nepriklauso nei nuo įmonės, nei nuo pramonės sektoriaus.

Pasirinkimas taikyti tik kažkurią vieną bendrąją strategiją nevisada yra pats geriausias dalykas, nes klientai dažnai atsižvelgia į įvairius produkto aspektus, pavyzdžiui, jie gali ieškoti jiems tinkamo kokybės, stiliaus, praktiškumo ir kainos derinio. Be to, šiuo metu galima rasti pavyzdžių, kai įmonės sėkmingai taiko mišrią strategiją (vienu metu ir žemos kainos ir diferenciacijos strategiją) ir joms sekasi daug geriau negu įmonėms, taikančioms tik vieną bendrąją strategiją – mišrios strategijos taikymas leidžia joms įgyti tvarų konkurencinį pranašumą. Peržiūrėjęs preliminarų savo matricos variantą, Porter pripažino, kad gali egzistuoti ir mišrios verslo strategijos.

Niekas nepateikia aiškaus strategijos apibrėžimo ir labai tikėtina, kad niekas taip jo aiškiai ir nesuformuluos, nes praktikoje strategijos planas ir veiksmų planas dažnai tarpusavyje persipina ir pastoviai vienas kitą įtakoja. **Kuriant strategiją** reikia atsižvelgti į daugybę dalykų. Aplinka nuolat kinta, todėl reikia pagalvoti, ar įmonė yra pajėgi susidoroti su tokiais aplinkos pokyčiais. Atsiradus tokiems pokyčiams, su laiku gali pasikeisti ir organizacijos stiprybės. Todėl reikia apsvarstyti, ar dabartinė stiprybė išliks ir toliau stiprybe pasikeitus aplinkybėms. Be to, reikia turėti omenyje ir įmonės suinteresuotąsias šalis, nes jos visada turi savus užsibrėžtus tikslus. Žinojimas apie šiuos jų tikslus padės suprasti suinteresuotųjų šalių elgsenos modelius ir kokią įtaką daro suinteresuotosios šalys atsižvelgiant į dabartines ir būsimas sąlygas. Šių veiksmų apgalvojimas padės sukurti verslo strategiją ir vers naudoti strateginio valdymo įgūdžius. **Strateginis valdymas** – tai struktūrinio metodo taikymas siekiant sukurti, įgyvendinti ir įvertinti strategiją. Strateginis valdymas apima tris svarbius elementus, padedančius įmonei efektyviai veikti: **strateginę analizę, strateginį pasirinkimą ir strategijos įgyvendinimą**. Strategijos įgyvendinimas – tai strategijos pavertimas veiksmais. Strategijos įgyvendinimas reikalauja kruopštaus planavimo, tinkamo įmonės išteklių paskirstymo, rūpestingo galimų organizacijos struktūros pokyčių valdymo bei veiksmingo kitokio pobūdžio pokyčių valdymo.

Norėdami sužinoti daugiau apie antreprenerystę ir strateginį valdymą, apsilankykite **projekto „Me2Me“ elektroninio mokymosi platformoje** adresu: <https://me2meproject.eu/en/learn/>.





## 5 MODULIS

### RINKODARA IR PARDAVIMAI

#### MODULIO PATEIKIMO BŪDAS: MOKYMASIS INTERNETU, 8 VAL.

##### MOKYMOSI REZULTATAI:

- ✓ GEBĖTI TAIKYTI PAGRINDINES RINKODAROS IR PARDAVIMO KONCEPCIJAS.
- ✓ GEBĖTI TAIKYTI SKIRTINGAS INTERNETINĖS RINKODAROS PRIEMONES.
- ✓ SUPRASTI RINKODAROS APLINKOS SUDEDAMĄSIAS DALIS.
- ✓ SUPRASTI, KAIP NAUDOTI ĮVAIRIAS RINKODAROS APLINKOS TYRIMO PRIEMONES.
- ✓ GEBĖTI ATLIKTI ELEMENTARIUS RINKODAROS TYRIMUS.
- ✓ GEBĖTI PARENGTI RAŠYTINĮ PARDAVIMO PLANĄ IR PROFESIONALŲ, INTERAKTYVŲ, ŽODINĮ PRISTATYMĄ APIE PARDAVIMUS

##### Ižanga

Nesvarbu, ar jūs užsiimate prekių ar paslaugų pardavimu, turite mokėti parduoti. Įgykite pardavimo ir rinkodaros pagrindus koncentruodamiesi į smulkias įmones, o taip pat studijuokite spausdintinę/vaizdinę mokomąją medžiagą, susipažinkite su geriausiomis praktikomis bei pasidomėkite tokiomis temomis, kaip viešieji ryšiai, kainų nustatymas ir rinkos tyrimai. Įmonė siekia suprasti kliento poreikius ir norus. Ji taiko rinkodaros strategiją remdamasi atliktais rinkos tyrimais, pradedant produkto koncepcija ir baigiant pardavimais. Sutelkusi dėmesį į tikslinės rinkos poreikius įmonė gali suteikti didesnę vertę negu jos konkurentai. Rinkodara – tai procesas, leidžiantis teikti klientams vertę turinčius produktus ir paslaugas, bei veikla, susijusi su produktų arba paslaugų pirkimu ir pardavimu ir apimanti reklamą, pardavimą ir produkto/paslaugos pristatymą tiksliniams klientams. Rinkodaros koncepcijos esmė – įmonė taiko pasirinktą strategiją siekdama patenkinti klientų poreikius, padidinti pardavimus, maksimizuoti pelną ir laimėti konkurencinę kovą rinkoje.

Todėl modulyje bus nagrinėjami šie klausimai:

Koks yra rinkodaros vaidmuo smulkiame versle?

Kokios yra pačios naujausios rinkodaros ir pardavimo tendencijos bei naujovės?

Kokios yra rinkodaros aplinkos sudedamosios dalys?

Kaip vyksta rinkodaros aplinkos tyrimo procesas?

Kaip parengti rinkos analizę?

Kaip atrinkti klientų segmentus ir sukurti gerą rinkodaros strategiją?

Kaip naudoti internetinės rinkodaros priemonės?

Kaip valdyti smulkios įmonės vykdomą pardavimo procesą?

### **Modulio apžvalga**

Hepalova (2018) pažymi, kad mobilieji prietaisai (sumanieji telefonai, planšetės ir netgi išmanieji laikrodžiai) atsidurs rinkodaros centre ir darys įtaką rinkodarai ateityje. Spartus mobiliųjų įrenginių technologijų vystymasis ir laisva prieiga prie interneto bet kurioje vietoje – tai du pagrindiniai veiksniai, įtakosiantys būsimas rinkodaros tendencijas.

2015 metų pradžioje mobiliųjų prietaisų pardavimai pralenkė kompiuterių pardavimus. Tai paskatino įmones naujai pažvelgti į prekės ženklo reklamą internete. Šiandien internetinės parduotuvės turi ne tik mobiliąsias interneto svetainių versijas, bet ir siūlo išmaniųjų telefonų programėles, leidžiančias jų naudotojams greitai atlikti pirkimus.

43 proc. prekių ženklų reklamos pasiekia vartotojus per socialinius tinklus, 59 proc. - per mikrotinklaraščius („Twitter“) ir vaizdinio turinio dalinimosi socialinį tinklą „Instagram“. Daugiau nei pusė įmonių (53 proc.) moka už reklamą socialinėje žiniasklaidoje ir 25 proc. įmonių talpina reklamą programėlėse.

Šiuo metu viena iš naujausių internetinės rinkodaros tendencijų – didinti socialinių tinklų funkcionalumą. 60 proc. interneto išteklių naudotojų sužino naujienas per socialinius tinklus. Didinant socialinių tinklų funkcionalumą, naudotojų dėmesys nukreipiamas į juos pačius. Be to, įprastinės paieškos

sistemos keičiamos naujomis, nes žmogus gali greitai sužinoti, kokius atsiliepimus apie produktą arba paslaugą palieka kiti naudotojai.

Pahwa (2018) pažymi, kad įmonės vykdomą rinkodaros veiklą įtakoja keli vidiniai ir išoriniai veiksniai. Nors įmonė gali kontroliuoti kai kuriuos iš šių veiksnių, vis dėlto ji negali kontroliuoti daugumos iš jų ir turi prisitaikyti norėdama išvengti jų sukeltų pokyčių poveikio. Šie išoriniai ir vidiniai veiksniai formuoja rinkodaros aplinką, kurioje veikia įmonė.

Rinkos analizė yra pagrindinė bet kokio verslo plano dalis. Atliekant rinkos analizę, reikia parodyti tiek konkrečios rinkos išmanymą, tiek rinkos patrauklumą finansiniu požiūriu. Prieš aiškinantis, kaip parengti gerą rinkos analizę savo verslo planui, pirmiausiai reikia tiksliai išsiaiškinti, kas yra rinkos analizė. Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad rinkos analizės rengimas yra pernelyg bauginantis ir formalizuotas procesas, bet neapsigaukite. Parengti analizę yra iš tikrųjų svarbu, bet nėra taip jau ir sudėtinga. Gebėjimas perprasti klientus – kiekvienos įmonės raktas į sėkmę. Jeigu kaip reikiant nesuprantate, kas yra jūsų klientai, susidursite su sunkumais kurdami produktus, atitinkančius jų poreikius, ir nesklandumais kurdami sėkmingą rinkodaros strategiją. Štai čia ir yra reikalinga rinkos analizė.

Profesionalių požiūriu rinkodaros strategijos tikslas – identifikuoti tikslią rinką ir sukurti rinkodaros kompleksą, kuris būtų patrauklus potencialiems klientams. Sprendimai dėl idealaus rinkodaros komplekso gali būti priimami atsižvelgiant į reklamą, produktą ir kainą. Tačiau reikia ne tik pasiūlyti konkrečią strategiją, bet ir sutelkti dėmesį į tai, jog būtina suteikti vertę pagrindiniams rinkos segmentams. Todėl naudinga žiūrėti į rinkodaros strategijos planavimą kaip į procesą, kurio metu segmentuojamos rinkos, nusitaikoma į konkrečius klientus ir dirbama tam, kad būtų efektyviai pozicionuojamas pasiūlymas konkurentų atžvilgiu. Šioje modulio dalyje bus bendrais bruožais aprašoma, kaip veiksmingai segmentuoti, nukreipti ir pozicionuoti produktą arba paslaugą.



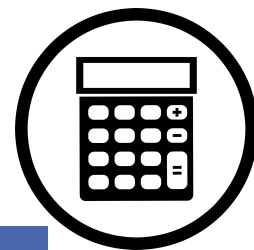
Ižengėme į visiškai naują erą. Praėjo tas laikas, kai buvo galima ignoruoti internetą. Norint pasiekti sėkmę bet kurioje pramonės šakoje, nuo pat pradžių būtina turėti gerą internetinės rinkodaros planą – strategiją, kuri leistų daryti poveikį socialinei žiniasklaidai, pasitelkti paieškos sistemos optimizavimą srauto nukreipimui ir naudotis socialinės žiniasklaidos rinkodaros suteiktais privalumais. Šioje modulio dalyje bus bendrais bruožais aprašoma 10 internetinės rinkodaros priemonių, kurios yra reikalingos pradedant verslą.

Aštuonios valandos skirtos šio modulio studijavimui gali visiškai pakeisti jūsų požiūrį į savo verslą. Tikimės, kad šis modulis yra vertas jūsų laiko investavimo.

Šiame modulyje bus nagrinėjami įvairūs klausimai, padedantys suprasti, kas yra rinkodara ir kokie gebėjimai bei įgūdžiai yra reikalingi siekiant valdyti mikroįmonių rinkodarą ir pardavimus.

Norėdami sužinoti daugiau apie rinkodaros ir pardavimo vertinimą, apsilankykite **projekto „Me2Me“ elektroninio mokymosi platformoje** adresu: <https://me2meproject.eu/en/learn/>.





## 6 MODULIS

### FINANSINĖS BŪKLĖS IR VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS

#### MODULIO PATEIKIMO BŪDAS: MOKYMASIS INTERNETU, 8 VAL.

##### MOKYMO SI REZULTATAI:

- ✓ GEBĖTI APIBRĖŽTI PINIGŲ VALDYMO SVARBĄ PLĖTOJANT MIKROĮMONĖS VEIKLĄ.
- ✓ GEBĖTI APIBRĖŽTI ĮVAIRIAS MIKROĮMONĖS PLĖTROS FINANSAVIMO GALIMYBES.
- ✓ GEBĖTI ĮVERTINTI ĮVAIRIŲ ĮPLAUKIANČIŲ IR IŠPLAUKIANČIŲ PINIGŲ ŠALTINIŲ PRIVALUMUS IR TRŪKUMUS VALDANT IR PLĖTOJANT MIKROĮMONĖS VEIKLĄ.
- ✓ GEBĖTI IDENTIFIKUOTI ĮVAIRIAS STRATEGIJAS, KURIAS GALIMA TAIKYTI SIEKIANČIUS FINANSUOTI MIKROĮMONĖS VEIKLOS PLĖTRĄ.
- ✓ GEBĖTI IDENTIFIKUOTI PAGRINDINIUS RODIKLIUS, KURIUOS GALIMA NAUDOTI MIKROĮMONĖS VEIKLOS FINANSINIŲ REZULTATŲ STEBĖJIMUI.
- ✓ GEBĖTI PADEMONSTRUOTI, KAIP REIKIA STEBĖTI MIKROĮMONĖS VEIKLOS FINANSINIUS REZULTATUS.
- ✓ GEBĖTI APIBRĖŽTI NEFINANSINIUS MIKROĮMONĖS VEIKLOS RODIKLIUS.

##### Ižanga

Bendras šio modulio tikslas - apžvelgti procesus ir praktikas, kurios yra pasitelkiamos tvarkant mikroįmonės finansus. Modulyje į šiuos dalykus bus žiūrima iš dviejų perspektyvų: kasdienio verslo vykdymo perspektyvos ir strateginės verslo plėtros perspektyvos. Todėl jame bus nagrinėjami šie klausimai:

- Kokie yra pagrindiniai mikroįmonės finansiniai poreikiai ir reikalavimai?
- Kokie yra pagrindiniai finansų šaltiniai, kuriuos galima naudoti valdant ir plėtojant įmonės veiklą?
- Kokie procesai ir praktikos gali būti taikomos tvarkant mikroįmonės finansus?
- Kaip galima tikrinti mikroįmonės veiklos finansinius rezultatus?
- Kaip galima įvertinti mikroįmonės veiklos rezultatus, ypatingai atsižvelgiant į tai, kokią įtaką jie daro vidinėms ir išorinėms suinteresuotoms šalims?

Taigi šis modulis suteiks mikroįmonių savininkams-vadovams galimybę apgalvoti, kaip peržiūrėti įmonės finansinius poreikius, o taip pat kaip:

- efektyviai planuoti ir tvarkyti įmonės finansus bei
- identifikuoti ir naudoti įvairius veiklos rezultatų rodiklius.

### **Modulio apžvalga**

Osterwalder ir Pigneur (2010) pažymi, kad plėtojant įmonės veiklą, svarbu aiškiai suprasti verslo modelį atsižvelgiant į tokius dalykus, kaip:

- vertės pasiūlymas – įmonės siūloma vertė, kuri yra kuriama siekiant patenkinti kliento(-ų) poreikius ir išspręsti jo(jų) problemas;
- pagrindinės veiklos – veiklos, kurių reikia imtis norint pateikti vertės pasiūlymą;
- pagrindiniai partneriai – suinteresuotosios šalys, kurios turi sukurti ir pateikti vertės pasiūlymą;
- pagrindiniai ištekliai – lėšos, kurios yra reikalingos tam, kad būtų pateiktas vertės pasiūlymas;
- klientų segmentai – klientų grupės, į kurias nusitaikys įmonė;
- santykiai su klientais – santykiai, kuriuos reikia užmegzti su kiekvienu klientų segmentu;
- kanalai – vertės pasiūlymas pateikiamas klientams komunikacijos, platinimo ir pardavimo kanalų pagalba.

Be to, Osterwalder ir Pigneur (2010) pažymi, kad svarbu, jog įmonė turėtų aiškų supratimą apie išlaidų struktūrą ir pajamų srautą. Išlaidų, arba kitaip iš įmonės sąskaitos išplaukiančių pinigų, struktūra yra siejama su išlaidomis, patiriamomis teikiant vertės pasiūlymą klientui, ir apima atlyginimus, mokėjimus tiekėjams, įrangos mokesčius, nuomos mokesčius, mokesčius už komunalines paslaugas, rinkodaros ir ženklo daros išlaidas. Pajamos, arba kitaip į įmonės sąskaitą įplaukiantys pinigai, yra gaunamos sėkmingai pateikus vertės pasiūlymą klientui.

Šios verslo plano sudedamosios dalys gali būti pasitelktos norint parodyti, kaip mikroįmonė generuoja pajamas ir kaip jos siejasi su keturiais pagrindiniais veiklos aspektais – klientais, pasiūlymu (arba vertės pasiūlymu), infrastruktūra ir finansiniu gyvybingumu (Gibb ir Scott, 1985; Bridge ir O'Neil, 2012).

Mikroįmonės finansinį gyvybingumą formuoja eilė veiksnių, kurie apima:

- paslaugos arba produkto pasiūlymo kainos apskaičiavimą,
- supratimą apie tai, kokia lėšų suma yra reikalinga veiklai vykdyti ir kaip pagrįsti jos būtinybę – kaip įtikinti vidines (pvz. kiti direktoriai arba

verslo partneriai) arba išorinės (pvz. lėšas parūpinančios organizacijos) suinteresuotąsias šalis;

- supratimą apie įmonės išlaidų struktūrą ir efektyvius išlaidų valdymo būdus;
- įmonės grynujų pinigų srauto planavimą.

Jarvis ir Schizas (2012) pažymi, kad nors iš pirmo žvilgsnio žiūrint, gali pasirodyti, kad šie uždaviniai yra palyginti nesudėtingi, daugumai verslą vykdančių žmonių trūksta supratimo apie veiksmingą finansų valdymą ir su tuo susijusių įgūdžių. Todėl būtina paliesti tokius klausimus, kaip:

- veiklos vykdymą skatinantys veiksniai (pvz. stiprus noras užsiimti mėgiama veikla, o ne būti vadovu arba lyderiu);
- skaičių ir skaičiavimo baimė;
- kai kurių sąvokų, rodiklių ir formų, susijusių su finansų valdymu, techniniai aspektai (Burns, 2010).

Nors įmonė turi galimybę kreiptis į sąskaitininkus, buhalterius ir finansiniais klausimais konsultuojančias organizacijas, tokia pagalba gali brangiai atsieiti ir (arba) išryškinti kai kuriuos finansų valdymo keliamus iššūkius. Taip pat egzistuoja įvairūs programinės įrangos paketai, kurių pagalba galima tvarkyti įmonės finansus, bet norint suprasti programinės įrangos generuojamą informaciją, reikia turėti supratimą apie skaičius ir pagrindinius finansinius rodiklius.

Mazzarol (2014) pažymi, kad įmonių vadovai, turintys ribotą finansų valdymo patirtį, priima skubotus sprendimus dėl finansinėse ataskaitose pateikiamos informacijos. Kai kuriais atvejais savininkai-vadovai gali priimti sprendimus viso labo prabėgomis dirstelėję į skaičius ir pelno rodiklių skaičiavimą. Pusėtinas finansų valdymo išmanymas ir susijusių įgūdžių neturėjimas gali įtakoti įmonės tvarumą artimiausiu ir vidurio laikotarpiu. Mazzarol (2014) manymu:

*Savo ankstyvaisiais veiklos metais po įsteigimo įmonės dažnai susiduria su apyvartinio kapitalo stoka, ypatingai, jeigu augimas esti stiprus. Todėl efektyvus grynujų pinigų srauto ir apyvartinio kapitalo valdymas yra labai svarbus jų išlikimui. Šie dalykai taip pat padeda padidinti pelningumą, o tai savo ruožtu palengvina augimą. Savininkai-vadovai, kurie patiria augimą arba finansinį stresą, turi ieškoti pagalbos iš šalies. Tačiau jiems taip pat reikia investuoti į mokymąsi apie finansų valdymą ir sistemas tam, kad galėtų veiksmingai vykdyti veiklą.*

Gebėjimas tvarkyti įmonės finansus yra siejamas ne su noru tapti buhalteriu, bet su noru žinoti ir taikyti atitinkamus skaičiavimo būdus. Pavyzdžiui,

finansinėje ataskaitoje gali būti pateiktas dėmesį patraukiantis skaičius arba pastebėta neįprasta tendencija, todėl svarbu išnagrinėti šiuos dalykus ir užduoti tokius klausimus, kaip:

- Ar tai iš tikrųjų yra tendencija, ar kažkokio pokyčio, įvykusio įmonės apskaitos procedūrose, rezultatas?
- Kada tokia situacija susidarė?
- Kas paskatino tokią situaciją?
- Ar ši įmonėje susiklosčiusi situacija yra unikali, ar tokia situacija susiklosto ir kitose mikroįmonėse?

Maždaug 60 proc. smulkių įmonių Europos Sąjungoje neišgyvena iki savo penktųjų prekybos metų ir pagrindinė priežastis, kodėl taip nutinka, yra ta, kad įmonei pasibaigia pinigai. Nors įmonės balanso ataskaita galbūt ir rodo, kad įmonė gali pelningai prekiauti, bet ji neturi pakankamai pinigų banke tam, kad galėtų vykdyti kasdienius išsipareigojimus. Todėl svarbu, kad tebeveikiančios mikroįmonės gerai suprastų, kaip reikia tvarkyti savo pinigus. Tai reiškia, kad reikia mokėti tvarkyti pinigus, kuriuos įmonė gauna parduodama produktus/paslaugas klientams ir išmanyti, kaip gauti išorėje esančius pinigus, kurie galėtų padėti įmonei augti ir plėsti savo veiklą. Nors egzistuoja daugybė išorinių pajamų generavimo šaltinių ir lėšas galima gauti kreipiantis į finansines institucijas ir viešąsias įstaigas, mikroįmonės ne vieną kartą nurodo, kad lėšų gavimas yra viena pagrindinių kliūčių, su kuriomis jos susiduria tiek pradėdamos veiklą, tiek bandydamos pasiekti tvarumą.

Šiame modulyje bus nagrinėjami įvairūs klausimai, padedantys suprasti, kokie skaičiavimai, gebėjimai ir įgūdžiai yra reikalingi siekiant tvarkyti bei peržiūrėti mikroįmonių finansus ir veiklos rezultatus.

Norėdami sužinoti daugiau apie finansinės būklės ir veiklos rezultatų vertinimą, apsilankykite **projekto „Me2Me“ elektroninio mokymosi platformoje** adresu: <https://me2meproject.eu/en/learn/>.

### **Raktažodžiai:**

finansai, bankų paslaugos, pajamos, išlaidos, grynujų pinigų srautas, pelnas ir nuostoliai



# 7MODULIS

## ŽMONĖS - PAGRINDINIS ĮMONĖS TURTAS

### MODULIO PATEIKIMO BŪDAS: MOKYMASIS GYVAI (AKIS Į AKĮ), 8VAL

#### MOKYMO SIŲ REZULTATAI:

- ✓ GEBĖTI APIBŪDINTI ŽMONIŲ SVARBĄ ĮMONEI IR VERSLO APLINKAI.
- ✓ GEBĖTI PRITAIKYTI GALIOJANČIĄ DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ĮDARBINIMO TVARKĄ.
- ✓ SUPRASTI MOTYVACINIŲ METODŲ IR VEIKLOS VERTINIMO ĮRANKIŲ PANAUDOJIMĄ.
- ✓ PAAIŠKINTI ASPEKTUS, SUSIJUSIUS SU KOMPENSAVIMO SISTEMŲ KŪRIMU.
- ✓ SUPRASTI DARBUOTOJŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS IR INFORMAVIMO POREIKĮ
- ✓ INFORMUOTI APIE VALDYMO SPRENDIMUS ATMINTINĖSE, PERŽIŪRĖTI VIDAUS DARBO TVARKOS TAISYKLES IR PATEIKTI ŽODINIUS PRISTATYMAS.

#### 1-mas užsiėmimas: Žmonės versle

Saimonas Sinekasgarsus rinkodaros konsultantas, įkvepiantis pranešėjas, ir bestselerių autorius yra pasakęs, kad "Klientai niekada nepamils įmonės, jeigu jos visų pirma nemylės darbuotojai". Tai reiškia, kad darbuotojai turi ne atsėdėti darbo valandas ir gauti atlyginimą. Jie turi aistringai aptarnauti klientus ir jiems būtina suteikti teisę daryti tai, kas yra teisinga kliento atžvilgiu.

*Kas yra žmonės jūsų įmonėje?* Apibrėžkite juos, jų svarbą ir įsipareigojimus įmonėje. Kiekviena įmonė yra skirtinga, jūs turėtumėte rasti jums labiausiai tinkančią struktūrą ir žmones.

*Ar jūs turite tinkamą komandą?* Tai gali būti vienas sunkiausių klausimų kiekvienam įmonės savininkui. Daugumoje atvejų kuriant individualias įmones komandos branduolį sudaro pagrindiniai asmenys, kurie dažnai yra ne tik kolegos, bet draugai – o dažnai ir šeimos nariai. Abiem atvejais pasireiškia didelis lojalumas, o jeigu tai yra šeimos nariai – tuomet dar ir stiprūs emociniai ryšiai. Paaikšėjus, kad vienas ar daugiau komandos narių neturi pakankamai įgūdžių ar duomenų būti naujos struktūros dalimi, problemos sprendimas gali pareikalauti nemažų iššūkių ir didelės drąsos – tačiau, galiausiai jūsų įmonės sėkmė priklauso nuo jūsų priimamų teisingų sprendimų. Priešingu atveju jums nepavyks įgyvendinti savo ambicijų. Pokyčiai nėra lengvi.

#### 2-tras užsiėmimas: Kas yra žmogiškieji ištekliai?

Darbuotojų įdarbinimo ir tobulinimo procesas, kad jie taptų vertingesni organizacijai.

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima darbo analizę, personalo poreikių planavimą, tinkamų žmonių įdarbinimą, orientavimą ir mokymus, atlyginimo ir darbo užmokesčio valdymą, naudingų sąlygų ir skatinimo priemonių kūrimą, veiklos vertinimą, ginčų sprendimą ir bendravimą su darbuotojais visuose lygmenyse. Pavyzdžiui, galima paminėti tokias esmines žmogiškųjų išteklių valdymo savybes kaip geras pramonės sektoriaus žinojimas, gebėjimas išsiugdyti lyderio savybes ir derybų vedimo įgūdžiai. Anksčiau tai buvo vadinama personalo valdymu.

HRM žodynas (žr. MLFR)

### **3-čias užsiėmimas: Žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiai**

Tai personalo formavimas, kompensacijos ir išmokos darbuotojams, darbo apibrėžimas/suplanavimas. Visi pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiai patenka į šias tris sritis, įskaitant įdarbinimą, darbo sutarties nutraukimą, darbo užmokesčio apskaičiavimą, darbo laiko apskaitą, mokymus, išlaikymą, kompensacijas ir kt.

Žmogiškųjų išteklių valdymo įrankių pavyzdžiai: Gusto Software, Zoho, Trello, Bamboo HR, Slack, Timetastic, Greenhouse, Skillsoft, Google Suite, 360-Feedback, TinyPulse, LinkedIn, Namely HR, Tallyfy, Harver, Jobvite, Better Team, Zenefits, StaffSquared, Bonus.ly, Trakstar, nGUVU, etc.

### **4-tas užsiėmimas: Kas yra vidinė komunikacija**

Vidinė komunikacija, kitaip dar suvokiama kaip organizacijos vidaus komunikacija, gana dažnai yra prilyginama darbuotojų komunikacijai. Yra labai svarbu nustatyti arba iš naujo apibrėžti organizacijos ribas, kurios savo ruožtu sąlygoja vidinės komunikacijos parametrus. Be to, vidinė komunikacija turėtų motyvuoti darbuotojus ir taip sukurti įmonės vertę. Darbuotojams skirtas vidaus leidinio kūrimo procesas. Šiandien informacijos valdytojas yra daugiau tarpininkas tarp vadovų ir darbuotojų, taip pat vidinis vadybos treneris. Vienu iš vidinės komunikacijos uždavinių yra kiekvieno darbuotojo tikslų suderinimas su organizacijos tikslais. Toks suderinimas padeda organizacijai sukurti stiprią organizacinę kultūrą. Vidinė komunikacija – tai troškimas (pradedant vizijos, politikos ir misijos apibrėžimu, ir baigiant strategijos sukūrimu) pasiekti, kad informacija būtų sistemingai analizuojama ir skleidžiama visuose lygmenyse ir tuo pačiu metu kuo veiksmingiau koordinuojama.

Korporatyvinė komunikacija – tai valdymo funkcija, kuri sukuria sistemą ir žodyną visų komunikacijos priemonių efektyviam koordinavimui, siekiant

bendro tikslo - sukurti ir puoselėti palankią reputaciją suinteresuotųjų asmenų grupių tarpe, nuo kurių priklauso organizacija.

### **5-tas užsiėmimas: Komunikacijos įrankiai (vidinės komunikacijos atveju)**

Tinkamas pranešimų perdavimas yra tiek pat svarbus, kaip ir pats pranešimas. Tai ypač kinka kalbant apie vidinę komunikaciją. Įmonės kultūra gali suteikti jūsų organizacijai svarbų strateginį pranašumą šiais besikeičiančiais laikais. Darbuotojams būtina efektyviai perteikti visa tai, kas sudaro Jūsų verslo kultūrą – tikslus, vertybes ir praktiką, kad darbuotojai ją įsisavintų ir vadovautųsi ja savo veikloje. Todėl yra svarbu susitelkti ne tik į tai, ką jūs komunikuojate, bet ir kaip tai darote.

Naudokite Jūsų įmonei geriausiai tinkančius įrankius:

Akis į akį – ne akis į akį

Internetiniai – Ne internetiniai

Sinchroniniai - asinchroniniai

Rašytiniai – žodiniai

Vienašaliai – dvišaliai

Įrankių pavyzdžiai: vaizdo medžiaga, intranetas, mobiliosios programos, ekrano užsklandos, projektų valdymo programos (pvz. Trello, Basecamp), forumai, apžvalgos, gamifikacija (žaidiminis mokymas) , blogai, tinklalaidės, bendradarbiavimo programos (pvz. Slack, HipChat), skaitmeninė ženklų sistema, vidaus informaciniai biuleteniai, socialinės žiniasklaidos priemonės (pvz. Facebook Workplace).

### **6-tas užsiėmimas: Lyderių komunikacija**

Lyderystė reikalauja gebėjimo nustatyti tikslus, sukurti vizijas, suteikti prioritetą strategijai ir atskleisti įmonės vertę. Visa tai turi vykti aplinkoje, kuri yra atvira pokyčiams, organizaciniams procesams ir parengta nenumatytiems atvejams.

Lyderis gali įsitraukti į svarbią kasdienę veiklą puoselėjant plėtros galimybes, taip pat rodyti savo gebėjimus krizinių situacijų valdymo srityje.

Ypatingas dėmesys yra kreipiamas į kalbą, gebėjimą įtikinėti, suvilioti, taip pat padėti ir paremti įmonės darbuotojus, įskaitant rėmėjus platesnėje visuomeninėje arenoje.

Yra keturi plačiai pripažinti lyderystės stiliai. Tai yra:

Diktatoriškas stilius

Autoritetinis stilius



Konsultacinis stilius

Dalyvavimo komandinis stilius

Jūsų lyderio komunikacinė strategija turi atspindėti pasirinktą lyderystės stilių. Raskite efektyvius lyderio komunikacijos įrankius, tinkančius jūsų lyderystės stiliui.

### **7-tas užsiėmimas: Kompensavimo sistema**

Sąvoka „kompensacija“ apima atlyginimą, darbo užmokestį ir išmokas, kurias darbuotojas gauna už atliktą darbą. Kompensacija gali apimti valandinį darbo užmokestį arba metinį atlyginimą, premijas, paskatinimus ir išmokas, tokias kaip grupinis sveikatos draudimas, drausimas nuo trumpalaikio nedarbingumo ir įmokos į pensijų kaupimo sąskaitą. Bendrą kompensavimo paketą gali sudaryti keli elementai. „Darbuotojų kompensavimo sistema“ bendrai apima visas sudedamąsias dalis, be to į ją įeina ir kompensacijų mokėjimo būdas, nurodymas, kokių tikslu darbuotojams mokamos vienkartinės premijos, didinami atlyginimai ir paskatinimai.

Pagrindinis kompensacijų valdymo sistemų privalumas yra konkurencingo darbo užmokesčio užtikrinimas. Rinką atitinkantys kompensavimo duomenys suteikia darbuotojus samdantiems vadovams svarbių duomenų, kurie yra jiems reikalingi teikiant pasiūlymus kandidatui. Tai pasakytina ir apie esamos darbo jėgos priedus prie atlyginimo ir išmokas. Šiandien darbuotojai turi galimybę sužinoti apie savo kolegų atlyginimus ir išmokas. Gera kompensavimo valdymo sistema yra parengta rinkos sąlygoms, o tai gali padėti motyvuoti darbuotojus ir sumažinti jų kaitą.

Kompensavimo sistemos valdymui reikalingi išoriniai duomenys. Vadovai renka darbo užmokesčio rinkos duomenis pagal pramonės šaką, įmonės dydį, pareigas ir geografinę padėtį. Jie gali naudoti vyriausybės pateikiamus duomenis, informaciją iš viešai prieinamų interneto svetainių ir rinkti vartotojų pateikiamus darbo užmokesčio duomenis, taip pat pirkti duomenis iš trečiųjų šalių įmonių, vykdančių nuolatinę darbo užmokesčio ir išmokų apžvalgą.

### **8-tas užsiėmimas: Atlygis ir išlaikymas**

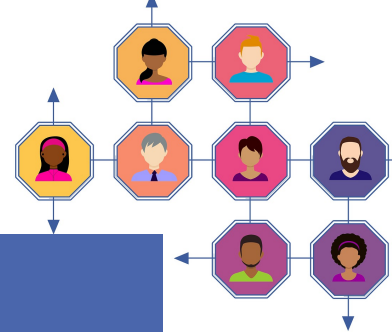
Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo strategija sukuria stiprų ryšį tarp darbuotojo ir įmonės, leidžia jiems jausti pasitenkinimą savo darbu, suteikia jiems tam tikrus įgaliojimus atliekant savo pareigas ir jaučiant atsakomybę dėl įmonės ateities. Egzistuoja daugybė taktikų ir idėjų kaip pagerinti darbuotojų įsitraukimą – pradedant nuo darbuotojų komplimentų dėžučių ir baigiant nemokamais pietumis bei linksmomis komandą stiprinančiomis užduotimis.



Darbo ir asmeninio gyvenimo geresnio balanso strategija siekiama padėti darbuotojams tvarkyti savo gyvenimą už darbo ribų. Darbo- asmeninio gyvenimo balansas apima tokias sritis kaip motinystės atostogos ir nedarbingumo dienos, nemokamos skalbimo paslaugos, leidžiančios darbuotojams sutrumpinti buitės darbams skiriamą laiką namuose. Jeigu norite padėti įmonės darbuotojams, kad į darbą ateitų kupini energijos, tai yra puiki galimybė pasireikšti jūsų kūrybingumui.

Kad pastangos išlaikyti darbuotojus būtų sėkmingos, stenkitės žvelgti į viską iš komandos pusės. Visi darbuotojai be abejonės yra skirtingi, ir kiekvienas jų turi savo norų ir tikslų. Tačiau akivaizdžiai galima daryti prielaidą, kad visi jie nori žinoti, kad jiems yra mokama pagal arba viršijant rinkos kursą ir mokamos geros premijos. Jie nori jausti, kad darbdavys juos vertina ir su jais sąžiningai elgiasi. Jie nori patirti iššūkius ir pasitenkinimą atlikdami jiems paskirtas užduotis.





# 8 MODULIS

## ĮMONIŲ IŠORINĖ KOMUNIKACIJA IR TINKLAVEIKA

### MODULIO PATEIKIMO BŪDAS: MOKYMASIS INTERNETU, 8 VAL

#### MOKYMO SI REZULTATAI:

- ✓ ĮGYTI ŽINIŲ APIE PAGRINDINIUS ĮMONIŲ IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS IR TINKLAVEIKOS ASPEKTUS.
- ✓ GEBĖTI IDENTIFIKUOTI IŠORĖS SUINTERESUOTĄSIAS ŠALIS.
- ✓ GEBĖTI VALDYTI VERSLO TINKLUS.
- ✓ SUPRASTI IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS KANALŲ PANAUDOJIMĄ IŠORĖS SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ATŽVILGIU.
- ✓ GEBĖTI VALDYTI INTERAKTYVIOS KOMUNIKACIJOS ĮRANKIUS.
- ✓ GEBĖTI PAAIŠKINTI ĮMONĖS DUOMENŲ PERDAVIMO VALDYMO ASPEKTŲ PAGRINDINĘ SAMPRATĄ.
- ✓ GEBĖTI ANALIZUOTI IR ĮVERTINTI IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS POVEIKĮ.
- ✓ SUPRASTI PAGRINDINES PROBLEMAS, SUSIJUSIAS SU ORGANIZACIJOS INFORMACIJOS IR ĮVAIZDŽIO VALDYMU.

#### Įžanga

Šio modulio tikslas - padėti mikroįmonių savininkams ir profesinio rengimo specialistams plėtoti išorinę komunikaciją ir tinklaveiką. Jame nagrinėjami tokie klausimai

- Kokie yra įmonės tinklaveikos ir išorinės komunikacijos aspektai?
- Kaip identifikuoti išorės suinteresuotąsias šalis
- Kaip valdyti verslo tinklus
- Kaip valdyti interaktyvius komunikacijos įrankius
- Kaip naudotis išoriniais komunikacijos kanalais
- Kaip įvertinti išorinės komunikacijos įtaką

#### Tinklaveika versle

Įmonės tinklaveika – tai vertingas ir efektyvus būdas mokytis iš kitų, plėsti žinias, siekti didesnių pajėgumų, pritraukti naujų klientų, papasakoti kitiems apie save ir savo įmonę.

Tinklas nesusikuria pats savaime. Jo kūrimui ir plėtrai reikalinga motyvacija ir noras bendradarbiauti. Visi antreprenieriai yra vienaip ar kitaip yra įtraukiami į tinklą. Tai apima bendravimą su tiekėjais, subrangovais ar kitais antreprenieriais.

Tinklaveika – tai ypač svarbus įrankis savarankiškai dirbantiems asmenims ir labai mažų (mikro) įmonių savininkams.

Galima išskirti tokius tinklaveikos privalumus:

- Naujų kontaktų kūrimas ir klientų pritraukimas
- Matomumas
- Esamos padėties, naujausios informacijos žinojimas
- Problemų sprendimas
- Dalijimasis žiniomis ir patirtimi

### **Integruota komunikacijos strategija naudojant skirtingus metodus ir komunikacijos kanalus bei vidinę komunikaciją**

Pasak Ryan Potvin (<http://printtek.com/the-4-cs-of-integrated-communication/>) efektyviai integruotai komunikacijai užtikrinti būtini keturi elementai: pranešimai privalo būti

- aiškūs
- nuoseklūs
- nepertraukiami
- papildantys vienas kitą

Naudodamos 4 „C“ integruotą rinkodaros komunikaciją įmonės gali pasiekti, kad jų pranešimai leis pasiekti bendro tikslo – perspektyvos virs klientais. Esant efektyviai komunikacijai klientai pradeda domėtis ir atkreipia vis didesnę dėmesį.

Pirmas žingsnis į integruotą komunikaciją – tai gebėjimas nustatyti esamus kanalus bei galimų kanalų stipriausias puses ir ypatumus.

Visos komunikacijos priemonės organizacijos viduje sudaro vidinės komunikacijos sistemą ir į jas būtina atsižvelgti planuojant integruotos komunikacijos strategiją.

Kuriant integruotos komunikacijos strategiją reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- Su kuo mes dabar komunikuojame?
- Ką mes komunikuojame?
- Kokius kanalus mes naudojame?
- Kas yra veiksminga ir neveiksminga?

### **Išorinės komunikacijos procesas**

Išorinė komunikacija ir tinklaveika yra labai svarbūs įmonės veiklos elementai. Išorinės komunikacijos tikslas yra skleisti informaciją apie įmonę klientams, potencialiems klientams, suinteresuotosioms šalims ir visuomenei. Aktyvi išorinė komunikacija padeda sukurti pasitikėjimą tarp organizacijos ir jos suinteresuotų šalių. Tuo pačiu naudodami išorinę komunikaciją jūs kuriate savo įmonės įvaizdį visuomenėje, kuris yra svarbus kuriant tinklus.

Išorinė komunikacija

- tai informacija, kurią įmonė skelbia viešai
- reklamuoja įmonę ir padeda padidinti pardavimų apimtis
- yra svarbi rinkodaros dalis

Įmonės pačios turi surasti tinkamą pusiausvyrą naudojant visus įrankius kuriant teigiamą bendrovės įvaizdį.

Visos įmonės turi dalyvauti socialiniuose tinkluose. Tai yra daugiau nei tiesiog savo puslapio atidarymas „Facebook“ „LinkedIn“ platformose ar savireklaminių trumpų žinučių (angl. Tweets) įkėlimas. Socialiniuose tinkluose susikuria ir sąveikauja tikslinės grupės. Komunikacijos kanalai yra daugiausia:

- Socialinių tinklų kanalai
- Facebook, Twitter, LinkedIn
- Kitos mažesnės ar labiau nišinės socialinių tinklų platformos
- El. pašto pranešimai
- Interneto svetainės ir tinklaraščiai
- Popieriniai žurnalai ar naujienlaiškiai

Labai svarbus yra pirmasis išpūdis, o šiandieniniai vartotojai nedvejodami eis toliau, jeigu greitai neras savo ieškomo dalyko, arba jeigu jiems nepatinka tai, ką jie randa. Jūsų interneto svetainė ir gali tapti tuo pirmuoju išpūdžiu, kurį potencialus klientas susidarys apie jūsų įmonę. Jūsų svetainė turėtų būti dinamiška, joje turi būti pateikiamos naujausios pramonės sektoriaus naujienos arba informacija apie jūsų įmonę, taip pat joje turi būti pateikiami visi turinio kanalai ar tinklaraščiai.

### **Komunikacijos kanalų efektyvumo įvertinimas**

Geras komunikatorius pasiekia savo tikslą ir tuo pačiu palaiko produktyvius santykius su kita šalimi. Tai yra labai svarbu, jeigu jūs planuojate įsteigti smulkujį verslą. Tai, kaip jūs komunikujete su savo klientais, darbuotojais ar kitomis suinteresuotomis šalimis gali turėti reikšmingą poveikį bendrai Jūsų įmonės sėkmingai veiklai. Vertindami savo komunikacijos efektyvumą, nepamirškite kelių svarbiausių aspektų. Įvertinkite, kaip Jūsų įmonė šiuo metu komunikuoja su suinteresuotomis šalimis. Paklauskite savęs:

- Kokius komunikacijos įrankius jūs naudojate?
- Kokius pranešimus siunčiate?
- Kiek efektyvūs yra šie komunikacijos įrankiai?

Pasinaudokite auditu kaip galimybe tiesiogiai įtraukti suinteresuotąsias šalis. Galima jų paklausti, ką jie galvoja apie Jūsų įmonės siunčiamus pranešimus ir kokie tikslai jiems yra svarbiausi.

Taip pat Jūs galite atlikti bendrus savo pramonės sektoriaus tyrimus ir panaudoti šias išvagas kuriant savo verslo planą.

Pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. KPI) – tai išmatuojama vertė, parodanti, kaip efektyviai įmonė siekia pagrindinių veiklos tikslų.

Stebima pažanga įrodo kitiems ne tik Jūsų sėkmingą veiklą, bet ir padeda išlaikyti motyvaciją ir susitelkimą siekiant įgyvendinti strateginius tikslus.



# 9 MODULIS

## PROBLEMŲ SPRENDIMAS ĮMONĖSE – ATVEJO TYRIMAS

### MODULIO PATEIKIMO BŪDAS: MOKYMASIS INTERNETU, 8 VAL

#### MOKYMO SIŪLYTINIŲ REZULTATAI:

- ✓ SUPRASTI ĮMONĖJE ESANČIOS PROBLEMOS APIBRĖŽTĮ IR POBŪDĮ.
- ✓ NUSTATYTI SKIRTINGUS ĮMONĖJE EGZISTUOJANČIŲ PROBLEMŲ – STRUKTŪRUOTŲ IR NESTRUKTŪRUOTŲ - TIPUS.
- ✓ SUPRASTI PAGRINDINIUS SĖKMINGO VALDYMO IR PROBLEMŲ SPRENDIMO ĮMONĖJE BŪDUS.
- ✓ KRITIŠKAI LYGINTI IR ANALIZUOTI INFORMACIJĄ SPRENDŽIANT PROBLEMAS ĮMONĖJE.
- ✓ SUPRASTI KONVERGENTINIO IR DIVERGENTINIO MĄSTYMO SVARBĄ IEŠKANT PROBLEMŲ SPRENDIMŲ.
- ✓ SUPRASTI SKIRTINGŲ PROBLEMŲ SPRENDIMO METODIKĄ.
- ✓ SUPRASTI ĮVAIRIUS PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMO ĮRANKIUS IR GENERUOTI ALTERNATYVIUS PASIŪLYMUS.
- ✓ NAUDOTI PROBLEMŲ SPRENDIMO ĮRANKIUS PRIIMANT IR VERTINANT SPRENDIMUS.
- ✓ SUPRASTI ATVEJO TYRIMO METODO SVARBĄ SUAUGUSIŲJŲ MOKYME.
- ✓ SUPRASTI KAIP PARENGTI ATVEJO TYRIMĄ.
- ✓ SUPRASTI KAIP VERTINTI PROBLEMŲ SPRENDIMUS.

#### Modulio apžvalga

Nuo startuolių iki MVĮ ir tarptautinių korporacijų, visos įmonės susiduria su problemomis. Ne tik vadovai, bet ir kiekvienas organizacijos narys sprendžia problemas kasdieniame darbe. Jų įgūdžiai sprendžiant problemas gali sąlygoti einamąją veiklos padėtį daugumoje įmonės pagrindinių lygmenų. Pastaruoju metu verslo aplinka drastiškai pasikeitė iš nuspėjamos ir lengvai kontroliuojamos į nenuspėjamą, sudėtingą ir nuolat besikeičiančią. Esant tokioms sąlygoms, didelė kompetencija sprendžiant problemas tapo viena svarbiausių ir labiausiai vertinamų antreprenierių savybių. **Problema yra apibrėžiama kaip pastebimas atotrūkis tarp esamos ir norimos padėties.** Taip pat ji gali būti traktuojama kaip nukrypimas nuonormos arba standarto. Yra įvairių tipų problemų. Atsižvelgiant į probleminės situacijos sudėtingumą ir sprendimo

suradimo sudėtingumą problemos yra skirstomos į struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas.

### **Nestruktūrizuotų įmonės problemų sprendimas**

Norėdami sėkmingai išspręsti problemas, antreprenieriai turiprieš tai įveikti kelis etapus:

- Apibrėžti problemą,
- Analizuoti problemą,
- Ieškoti galimų sprendimų,
- Pasirinkti ir įgyvendinti sprendimą.

**Pirmasis nestruktūrizuotų problemų sprendimo etapas apima du aspektus: problemos nustatymas ir apibrėžimas.** Nors pirmasis elementas gali atrodyti kaip akivaizdus teiginys, kai kuriems antreprenieriams yra pakankamai sunku atpažinti problemas jų ankstyvajame etape. Nustačius problemą reikia ją apibrėžti. Tinkamas problemos apibrėžimas leidžia geriau suprasti ir galiausiai pasirinkti labiausiai tinkamą sprendimą.

**Antrasis nestruktūrizuotų problemų sprendimo etapasyra jų analizė.** Problemų analizės procesas apima visą komplektą analitinių užduočių, kurių tikslas yra išnagrinėti nestabilią situaciją siekiant geriau suprasti ir padėti rasti geriausią galimą sprendimą. Nestruktūrizuotų problemų analizės pagrindinis tikslas yra informacijos rinkimas. Siekiant palengvinti analizę problemų sprendimo procese verslo aplinkoje, gali būti naudojami įvairūs įrankiai, pvz.:

### **Pareto principas**

Ši priemonė gali tapti puikiu pradiniu tašku, suteikiančiu ankstyvą problemos priežasčių ir pasekmių suvokimą, nereikalaujant intensyvios ar sudėtingos analizės. **Pareto principas kitaip dar vadinamas 80:20 taisykle, teigia, kad 20 % pastangų duoda 80 % rezultatų, o likę 80 % pastangų – tik 20 % rezultatų.** Pagal Pareto taisyklę, nustačius ir išsprendus 20% problemų, bendras darbo našumas gali padidėti 80%. Šis įrankis skirtas tik tų problemų sprendimui, kurios reikšmingai įtakoja organizacijos veiklą, nustatant pakartotinius problemos modelius, trukdančius veiklos pažangai. Svarbiausia šios analizės dalis yra aiškiai apibrėžti tuos 20% priežasčių ir sutelkti visas pastangas jų šalinimui.

- **Plan-Do-Check-Act (Planuok-Daryk-Tikrink-Veik) ciklas**

Ši priemonė apima keturis etapus: problemos ir jos priežasčių nustatymas (planuoti), patobulinimų ir bandymų įgyvendinimas (daryti), pažangos tikrinimas (tikrinti) ir sprendimo standartizavimas ar ciklo pakartojimas naujo sprendimo priėmimui (veikti). Šį įrankį galima taikyti visų tipų problemoms visose organizacijose.

### **Atvejo tyrimas**

Atvejo tyrimas – tai viena efektyviausių problemos sprendimo priemonių, kurią galima sėkmingai naudoti suaugusių mokymui verslo aplinkoje. **Atvejo tyrimai - tai dokumentuotos konkrečios realios situacijos arba įsivaizduojamo scenarijaus analizė, naudojama kaip mokymo priemonė.** Paprastai tiriant atvejį įmonėje yra pateikiamos problemos ir iššūkiai, su kuriais susiduria organizacija. Besimokantieji turi pasitelkti savo analitinius įgūdžius, kad gebėtų atrinkti turimą informaciją ir išsiaiškinti efektyviausią sprendimą. Atvejo tyrimai gali būti pateikiami įvairiais formatais – nuo paprasto atviro klausimo iki scenarijumi pagrįsto situacijos aprašymo su analizei pateikiamais duomenimis.

Atvejo analizės kūrimas gali būti sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas, kadangi daug pastangų reikia įdėti norint užtikrinti, kad pateikta įmonės problema būtų tinkamai išnagrinėta ir ištirta. Priešingu atveju besimokantieji negalės jos nustatyti ir pateikti pasiūlymų, o tai yra šio kūrybinio problemų sprendimo įrankio pagrindinis tikslas.

Atvejo tyrimo kūrimo procesą sudaro du etapai – pasirengimas ir atvejo analizės supratimas ir išdėstymas raštu. Siekiant palengvinti šį procesą, mokytojai turėtų vadovautis šia schema:

- Nustatyti atvejo tyrimo tikslus
- Pasirinkti atvejo tyrimo objektą
- Atlikti objekto analizę
- Įslaptintai pateikti galimus sprendimus
- Išdėstyti raštu atvejo analizę

Vienas svarbiausių aspektų taikant atvejo tyrimo metodą suaugusiųjų mokyme yra **įvertinimo procesas**. Kadangi ši priemonė gali būti naudojama tiek kursuose, tiek verslumo įgūdžių mokymuose, šie skirtingi aspektai turėtų būti vertinami atskirai.

Daugiau informacijos apie įvairius kūrybinius problemų sprendimo būdus ir atvejo analizę suaugusiųjų švietimo tikslais **galima rasti Me2Me e-learning platform:**<https://me2meproject.eu/en/learn/>.







Kaunas Science and  
Technology Park

**INNEO**

innoventionum

SFEDI<sup>®</sup>GROUP

**REINTEGRA**



**fip**  
Future In  
Perspective

S V E B ■  
F S E A ■

With the support of

**movetia**

Research and Innovation  
Exchanges at mobility  
Science & mobility  
Exchange and mobility



**Erasmus+**

"This website reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2017-1-PL01-KA202-038280