

Imitacinių bendrovių darbo patirtis ir veiklos gairės

ISBN 978-609-436-060-2

Imitacinių bendrovių darbo patirtis ir veiklos gairės [Elektroninis išteklius] / Rima Bačiulytė, Danguolė Ignatonienė, Marius Ignatonis

Vilniaus kolegija, „Simulith“ centras. – Vilnius: Vilniaus kolegija, 2021

PRATARMĖ	3
1. IB SAMPRATA	4
1.1. KAS YRA IMITACINĖ BENDROVĖ ?	4
1.1.1. Šiuolaikinės IB esmė	5
1.1.2. IB nauda.....	6
1.1.3. IB istorija	6
1.1.4. IB tikslinės grupės.....	8
1.1.5. Mokymo ir mokymosi aplinka IB.....	9
1.1.6 IB socialiniai partneriai.....	10
1.2. IB VADOVO VAIDMUO.....	11
1.2.1. IB vadovo veiklos sritys.....	11
1.2.2. IB vadovo kompetencijos.....	12
1.2.3. IB metodinė medžiaga	14
1.2.4. Vertinimo būdų parinkimas IB.....	14
1.2.5. Praktikantų motyvacijos skatinimas.....	18
1.3. IB PROGRAMOS PAGRINDIMAS.....	19
1.3.1. IB veiklos tikslai.....	19
1.3.2. Rekomendacijos IB programai.....	20
1.3.3. IB struktūra	21
1.3.4. IB modelis	22
1.3.5. IB baigimo pažymėjimas	24
1.4. IB TINKLAS	24
1.4.1. IB tinklo ypatumai.....	24
1.4.2. IB centras	27
1.4.3. Asociacija PEN Worldwide.....	30
2. IB KŪRIMAS.....	31
2.1. IB STEIGIMO IR VEIKLOS IŠLAIDOS	32
2.1.1. Išlaidos IB pedagogų komandai.....	32
2.1.2. IB patalpos	32
2.1.3. Biuro baldai	33
2.1.4. Kompiuterių technika	34
2.1.5. Programinė įranga.....	35
2.1.6. Biuro technika	35
2.1.7. Komunikacijų išlaidos	36
2.1.8. Raštinės reikmenys.....	36
2.1.9. Kitos išlaidos.....	37
2.1.10. Institucijos, kurioje bus steigiama IB, paslaugų sutarties su „Simulith“ centru mokestis	37
2.1.11. Dalyvavimo Lietuvos ir užsienio IB mugėse išlaidos	37
2.2. IMITACINĖS IB KŪRIMO, REORGANIZAVIMO IR LIKVIDAVIMO EIGA.....	38

2.2.1. IB steigimo procedūros prieš registravimą.....	38
2.2.1.1. IB veiklos rūšys	38
2.2.1.2. Licencijų ir leidimų išdavimas.....	39
2.2.1.3. Juridinio asmens teisinė forma	40
2.2.1.4. IB pavadinimas	41
2.2.1.5. Įstatinio kapitalo formavimas	41
2.2.1.6. Bendrovės įstatų rengimas.....	42
2.2.1.7. Steigiamasis akcininkų susirinkimas	43
2.2.1.8. Verslo plano rengimas	43
2.2.2. IB registravimas.....	44
2.2.2.1. IB registravimas „Simulith“ registre.....	44
2.2.2.2. Registravimasis PVM mokėtoju	44
2.2.3. Steigimo procedūros po IB registravimo	45
2.2.3.1. Sąskaitų „Simulith“ banke atidarymas	45
2.2.3.2. Bendrovės stilius.....	45
2.2.3.3 Prekių ar paslaugų katalogo kūrimas	46
2.2.4. Imitacinis IB reorganizavimas ar likvidavimas	47
3. IB VEIKLA	48
3.1. DARBO ORGANIZAVIMAS IB	48
3.1.1. Rekomendacijos, kaip organizuoti skyrių darbą.....	48
3.2. PERSONALO SKYRIAUS VEIKLA	49
3.3. PIRKIMO SKYRIAUS VEIKLA.....	53
3.4. PARDAVIMO IR RINKODAROS SKYRIAUS VEIKLA.....	55
3.5. BUHALTERIJOS IR FINANSŲ SKYRIAUS VEIKLA.....	57
3.6. PIRMOJO PRAKTIKUMO TURINYS	60
3.7. PIRMAS DARBUOTOJŲ SUSIRINKIMAS	61
3.8. IB DIREKTORIAUS IR SKYRIŲ VADOVŲ ATSAKOMYBĖ.....	63
3.9. MINIMALŪS TARPTAUTINIAI KOKYBĖS REIKALAVIMAI IB VEIKLAI.....	65
3.10. NUOTOLINIO DARBO ORGANIZAVIMAS.....	66
3.11. KITA IB VEIKLA	68
3.12. DALYVAVIMAS PARODOSE IR MUGĖSE	68
3.13. KITI RENGINIAI	69
3.14. PROJEK TINĖ VEIKLA	72
BAIGIAMASIS ŽODIS.....	74
LITERATŪRA IR INFORMACIJOS ŠALTINIAI.....	75

Europos Sąjungos švietimo dokumentuose viena iš prioritetinių ugdymo krypčių yra verslumo ugdymas. Viena vertus, verslumas suprantamas kaip polinkis kažką planuoti, antra vertus, tai gebėjimas priimti, palaikyti ir taikyti išorės naujoves. Verslumas reikalauja imtis atsakomybės už savo sprendimus, pasverti riziką, įvardinti strategines vizijas, apsibrėžti tikslus ir jų siekti suburiančios žmonės bendrai veiklai bei pasitikint savimi tikėtis pasisekimo.

Pagrindiniai verslumo ugdymo keliai – projektinė veikla, konkursai, verslo planų rašymas, simuliaciniai mokymai, seminarai, diskusijos, debatai, darbas komandoje ir pan.

Mokymo institucijose (bendrojo lavinimo, profesinėse mokyklose, kolegijose, universitetuose ir suaugusiųjų mokymo centruose) įkurtos imitacinės bendrovės (toliau tekste IB), kuriose jau nuo 1993 metų dirba ir tuo pačiu metu mokosi efektyviau dirbti būsimieji įvairių sričių specialistai. Šios bendrovės sudaro sąlygas:

- ugdyti kūrybingą, iniciatyvų, savarankišką, aktyvų, atsakingą, motyvuotą, komunikabilų, tolerantišką ir atkaklų darbuotoją;
- įgyvendinti verslo idėjas IB veikloje;
- bendradarbiauti su realiomis verslo įmonėmis;
- įgytas teorines žinias pritaikyti praktinėse situacijose;
- imituoti tikroje įmonėje vykstančius procesus;
- įsitraukti į realių problemų sprendimą, mokytis dalyvauti, priimant sprendimus, įgyvendinti projektus;
- siekti, kad Lietuvos darbo rinkai būtų rengiami konkurencingi specialistai.

Taigi, IB sudaro sąlygas įgyti praktinių verslumo įgūdžių.

Darbas IB, kaip ir kiekvienas kitas, tik tada bus našus, kai jis organizuotas pagal principus, parengtus panaudojant ilgametę praktikos patirtį. Todėl ši apibendrinta metodinė medžiaga, parengta remiantis Lietuvos IB tinklo ir tarptautine patirtimi, skirta tiek esamiems, tiek būsimiems imitacinių bendrovių vadovams, nuo kurių darbo organizavimo priklauso imitacinio verslo sėkmė, įgyti praktikantų įgūdžiai. Labiausiai šia metodine priemone siekiame padėti būsimiesiems imitacinių bendrovių vadovams bei pedagogams, taip pat ir praktikantams (studentams, mokiniams, suaugusiesiems) suvokti imitacinių bendrovių specifiką, sudominti juos IB veikla, suprasti jos naudą bei sparčiau organizuoti paruošiamuosius IB steigimo darbus savo mokymo institucijose.

Visa medžiaga suskirstyta į tris dalis:

- IB samprata – visi besidomintys IB veikla ras atsakymus, kuo patraukli yra IB veikla ir kokiose srityse dar galėtų būti taikomi veiklos modeliai.
- IB kūrimas – pateikiamos gairės, kaip steigti imitacinę bendrovę.
- IB veikla – būsimiems IB vadovams pateikiami patarimai, kaip organizuoti darbus IB viduje, t. y. ko reikia, kad bendrovės skyriai efektyviai dirbtų, apibūdinama Lietuvos IB tinklo išskirtinė veikla.

Ši mokomoji priemonė yra rekomendacinio pobūdžio, todėl IB pedagogai, praktikantai ir visų suinteresuotų mokymo institucijų atstovai gali laisvai rinktis būdus, kaip dar kūrybiškiau, lanksčiau organizuoti imitacinės bendrovės veiklą.

1.1. Kas yra imitacinė bendrovė ?

Šiame skyriuje atskleidžiama IB esmė ir paskirtis, IB pritaikomumas įvairioms tikslinėms grupėms ir specialybėms, kūrimo istorija, aptariama, koks svarbus vaidmuo IB veikloje tenka socialiniams partneriams (įmonėms rėmėjoms), kokios mokymosi aplinkybės lemia besimokančiųjų IB motyvaciją.

Tekstuose vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai:

- IB arba imitacinė bendrovė;
- IB vadovas – pedagogas (mokytojas ar dėstytojas), vadovaujantis verslo praktiniam mokymui IB;
- IB praktikantas arba IB darbuotojas – studentas, mokinys ar suaugęs, besimokinantis IB;
- „Simulith“ centras – Lietuvos imitacinių bendrovių centras, koordinuojantis IB veiklą;
- „Simulith“ centro padaliniai:
- SIMU registras – imituoja Registrų centro funkcijas, savivaldybių bei kitų institucijų, išduodančių licencijas bei leidimus, funkcijas;
- SIMU patentų biuras – imituoja Valstybinio patentų biuro funkcijas;
- SIMU paštas – imituoja pašto paslaugas;
- SIMU bankas – imituoja nacionalinio ir tarptautinio banko paslaugas;
- SIMU mokesčiai – imituoja mokesčių inspekcijos veiklą;
- SIMU sodra – imituoja „Sodros“ funkcijas;
- SIMU prekyba – imituoja įvairias prekybos įmones;
- SIMU info – imituoja žiniasklaidos ir komunikacijos paslaugas;
- SIMU muitinė – imituoja muitinės funkcijas;
- SIMU arbitražas – imituoja arbitražo funkcijas;
- SIMU tele – imituoja telekomunikacijų funkcijas;
- SIMU energija – imituoja šilumos tiekėjo funkcijas;
- SIMU vanduo – imituoja šalto vandens tiekėjo funkcijas;
- SIMU elektra – imituoja elektros energijos tiekėjo funkciją;
- SIMU viešbutis – imituoja apgyvendinimo paslaugas;
- SIMU statyba – imituoja statybos paslaugas;
- SIMU sandėlis – imituoja sandėliavimo paslaugas;
- SIMU transportas – imituoja transporto paslaugas;
- *PEN Worldwide* (<https://www.penworldwide.org/>) – pasaulinis imitacinių bendrovių tinklas;
- *PEN Worldwide* (anksčiau vadinta *EUROPEN-PEN International*) – ne pelno siekianti asociacija, įsikūrusi Vokietijoje, vienijanti pasaulinį IB tinklą ir siekianti stiprinti imitacinių bendrovių koncepciją

bei plėsti nacionalinius IB tinklus;

- *PEN Worldwide's Online Services* - tai IT platforma, jungianti elektronines paslaugas pasauliniam IB tinklui, kurias sudaro: duomenų bazė, išplėstinė IB paieška, e-parduotuvės, banko paslaugos, kredito kortelių institucija, kokybės pažymėjimų registravimo sistema, veiklų ir renginių kalendorius, statistiniai duomenys ir kt. (<https://penapps.penworldwide.org>);
- IB mugė – tai tam tikrose vietose periodiškai organizuojamas renginys, kuriame turi teisę dalyvauti visos imitacinės bendrovės, siūlančios pirkėjams savo prekes ir paslaugas;
- <https://penapps.penworldwide.org/> – tai IT platforma, jungianti elektronines paslaugas pasauliniam IB tinklui, kurias sudaro: duomenų bazė, išplėstinė IB paieška, e-parduotuvės, banko paslaugos, kredito kortelių institucija, kokybės pažymėjimų registravimo sistema, veiklų ir renginių kalendorius, statistiniai duomenys ir kt.

1.1.1. Šiuolaikinės IB esmė

IB – tai tikros verslo įmonės modelis, sukurtas mokymo tikslais verslumui ugdyti. IB, kaip verslo įmonė, pirmiausia apibūdina šie pagrindiniai teiginiai:

- IB imituoja tikrų prekybinių / gamybinių bendrovių veiklą ir atspindi visus realioje įmonėje vykstančius procesus.
- IB prekiauja tarpusavyje su tokiomis pat IB Lietuvoje bei užsienio šalyse.
- IB veikloje nenaudojami tikri pinigai bei tikros materialios prekės: visa tai egzistuoja tik dokumentuose: užsakymuose, sąskaitose faktūrose, prekių kataloguose, banko išrašuose, buhalteriniuose registruose ir pan.

Taigi, IB metodas yra tikro verslo modeliavimas, kai prekių ir paslaugų srautas yra imituoto pobūdžio, tačiau išoriniai kontaktai su kitomis IB visame pasaulyje yra tikri.

IB, kaip mokymo metodą, apibūdina:

- Mokymosi tikslai. Pagrindiniai IB tikslai: suvokti verslo procedūras, patikrinti gautas teorines žinias praktinėse verslo situacijose, įgauti organizavimo, planavimo, vadovavimo patirties, gebėti dirbti savarankiškai ir kūrybiškai, pasiruošti realiai darbo vietai, gebėti susitvarkyti su visu kompleksu komercinių užduočių, suprasti kolektyvo svarbą įmonės darbui ir įvaizdžiui ir t. t.
- Metodologija. Imitacinių bendrovių veikla Lietuvoje yra paremta „mokomės dirbdami“, „mokymasis iš klaidų“, „darbas grupėmis“, įvairiais kitais aktyvaus mokymo bei mokymosi metodais. Dažniausiai praktikantai dirba kaip atitinkamų IB skyrių darbuotojai programoje numatytą laiką ir susipažįsta su pagrindinėmis verslo operacijomis visuose IB skyriuose (galimos išimties, pavyzdžiui, suaugusiems, siekiantiems kelti kvalifikaciją tik vienoje srityje).
- Mokymosi vertinimas. Tai ir tikslinių, savarankiškų užduočių nustatymas ir vertinimas, veiksmų planavimas, atliktų darbų (individualaus, grupinio darbo) vertinimas, praktikantų stebėjimas ir savęs vertinimo organizavimas, praktikos ataskaitos ir bendrųjų kompetencijų vertinimas, kompetencijų aplanko formavimas bei kiti vertinimo metodai [4].

1.1.2. IB nauda

Be praktikos, praktinių užduočių ir realios darbo aplinkos, visiems praktikantams būtų sunku suprasti, kaip mokymo institucijoje įgytos teorinės žinios turėtų būti panaudojamos pasirinktoje profesinėje veikloje. Tad praktika IB yra studijų / mokymo programos sudėtinė dalis. Svarbiausia tinkamai organizuoti studentų, mokinių ar suaugusiųjų verslo praktinį mokymą, siekiant įtvirtinti jų teorines žinias bei įvertinti pasirengimą dirbti tikroje įmonėje.

Jauni specialistai, tik baigę mokymo institucijas, neturi pakankamai darbo patirties, ne visada suvokia, ką reiškia darbo aplinka ar darbas komandoje, todėl įsidarbinus įmonėje jiems reikalingas ilgas adaptacinis periodas, o realiai verslo įmonei, tai, žinoma, kainuoja. Tad imitacinės bendrovės, suteikdamos praktikantams supratimą apie darbo organizavimą įmonėje, atskleisdamos komandinio darbo ypatumus, suteikdamos mokymo procese labiausiai trūkstantį praktinių žinių bei leisdamos IB darbuotojui pačiam „prisiliesti“ prie bendrovėje kuriamo verslo proceso, naudojamų dokumentų, programinės įrangos bei sudarydamos sąlygas jiems įgauti praktinės verslo patirties, prisideda prie verslumo ugdymo plėtos Lietuvoje. Dažnai mokiniams ir studentams ši praktika būna pirmojo darbo patirtis.

Imitacinės bendrovės diegimas bendrojo lavinimo mokykloje – tai prielaidos moksleivių savirealizacijai, vaidmenų kaitai, atsakomybei ugdyti. IB sudaro galimybes mokiniams ekonomikos teorines žinias taikyti praktikoje, galimybę daugiau laiko skirti pasirinktai pakraipai, apsispręsti dėl būsimos profesijos, pasiruošti stoti į aukštąsias mokyklas, t. y. IB vykdo ir profesinio orientavimo funkcijas.

IB leidžia maksimaliai individualizuoti mokymo procesą ir pritaikyti jį suaugusiojo poreikiams. IB, kaip mokymo (-si) metodo suaugusiesiems, nauda:

- pagalba keliant ir tobulinant žinių lygį, kvalifikaciją ir sugebėjimus, kurie didina suaugusiųjų galimybę rasti darbą;
- gauta nauja informacija, žinios padeda objektyviai vertinti naują padėtį, formuoti santykius su aplinka ir savimi;
- pagalba suteikiant informacijos apie padėtį darbo rinkoje, darbdavių reikalavimus, profesinę etiką ir darbo paieškos metodus;
- pateikiama informacija apie darbo santykius reguliuojančius įstatymus ir smulkiojo verslo organizavimo pagrindus.

IB padeda populiarinti mokymosi visą gyvenimą principą, sudaro sąlygas diegti, išbandyti naujus verslo mokymo metodus IB tinkle, užtikrina visuomenės narių užimtumą, siekia skatinti smulkųjį ir vidutinį verslą, mažinti verslo riziką, nes imitacinė bendrovė orientuota į šios srities vadybininkų ir vadovų rengimą.

1.1.3. IB istorija

Apie mokymosi dirbant idėją ir tuo pačiu apie praktinių bendrovių kūrimo pradžią užsimenama XVII amžiuje pono Lerice iš Dancigo (dabar Gdanskas, Lenkija) knygoje „Komercija ir gamyba“. Jis aprašė išgalvotą verslininką vardu Peteris Vinstas ir jo verslą [7].

Kitose knygose taip pat galime rasti praktinių bendrovių idėjos užuomazgų. „Pavyzdžiui, ponas Karlas F. Barthas 1776 m. rašė: „<...> mokytojas leidžia jiems (mokiniam) pasirinkti komercinės operacijos rūšį ir prekybos vietą, <...> kiekvienas gauna fiktyvų kapitalą, prekes ar paslaugas <...>“. Šie istoriniai šaltiniai paliudija, kad mokymosi dirbant idėja buvo akstinas pradėti steigti praktinio mokymo bendrovės.“ [2]

Pirmosios IB, kuriose buvo įgyvendinta mokymosi dirbant idėja, pradėtos kurti Vokietijoje 1949 metais. Tuo ūkinės suirutės metu aktualiausias IB tikslas buvo padėti bedarbiams, žmonėms su įvairiomis fizinėmis negaliomis, moterims, siekiančioms sugrįžti į darbinę veiklą, persikvalifikuoti ir integruotis į darbo rinką.

Vokietijos IB patirtis skleidžiama po visą Europą: IB kuriasi Austrijoje, Prancūzijoje, Belgijoje, Suomijoje, Italijoje ir kitose Europos ir pasaulio šalyse, tame tarpe ir Danijoje. XX a. pabaigoje Lietuva susidūrė su praktinio mokymo organizavimo problemomis: įmonės nebuvo suinteresuotos priimti studentų ar mokinių į praktiką. Todėl 1993 metais buvo pradėtas bendras Lietuvos ir Danijos švietimo ministerijų projektas steigti ir plėsti Lietuvoje imitacinių bendrovių veiklą. Buvo paskelbtas Lietuvos Respublikos kultūros ir mokslo ministerijos ir trijų Danijos verslo koledžų projekto dalyvių konkursas. 1993 rugpjūčio 9 d. 16 konkurso keliu atrinktų žmonių susirinko į Vilniaus aukštesniąją prekybos mokyklą, į 4 savaitių intensyvaus mokymo kursus. Dėstytojai iš Danijos skaitė rinkodaros, finansų apskaitos, verslo bendravimo ir įvado į praktines mokymo bendrovių paskaitas. Vėliau ši grupė išvyko į Daniją susipažinti su darbu Abenroso, Koldingo ir Esbjergo miestuose veikiančiose praktinio mokymo bendrovėse. Sugrįžus iš Danijos, buvo pradėtos steigti praktinio mokymo bendrovės Lietuvoje.

Tad pirmųjų IB Lietuvoje data – 1993 metų spalio, kai Vilniaus aukštesniojoje prekybos mokykloje (dabar Vilniaus kolegijos Verslo vadybos fakultetas) buvo įkurtos 2 pirmosios praktinio mokymo bendrovės: „H&A Export company“ – prekiaujanti dailės gaminiais ir „Poilsis“ – turizmo bendrovė. Jose kaip darbuotojai dirbo būsimi IB vadovai.

1994 sausio mėn. projekto dalyviai – praktinių bendrovių vadovai – išvyko į savo mokyklas, pradėjo kurti IB savo mokymo institucijose, formuodami Lietuvos imitacinių bendrovių tinklą. 1994 m. pradėjo veikti pirmosios 6 IB Vilniaus, Klaipėdos, Alytaus ir Utenos aukštesniosiose mokyklose, o Vilniaus aukštesniojoje prekybos mokykloje 1994 m. kovą buvo įkurtas IB veiklą koordinuojantis centras – „Simulith“. Taip pat 1994 m. balandžio mėn. visi projekto dalyviai vyksta į Tarptautinę IV Skandinavijos šalių imitacinių bendrovių mugę Danijoje.

1995 m. pradžioje buvo organizuotas antros kartos praktinių mokymo bendrovių vadovų mokymas. Paskaitas vedė dėstytojai iš Danijos ir Lietuvos bendrovių. 1995 m. rudenį bendrovių skaičius išaugo iki 16.

1996 m. pavasarį Vilniaus aukštesniojoje kooperacijos mokykloje vyko vidurinių mokyklų praktinių mokymo bendrovių vadovų mokymas. Po šio mokymo 1996 m. rudenį buvo įkurtos 3 bendrovės vidurinėse mokyklose: viena Garliavos Jonučių vidurinėje mokykloje ir dvi Panevėžio „Vyturio“ vidurinėje mokykloje. Tų pačių metų pabaigoje Lietuvoje jau buvo 25 praktinio mokymo bendrovės.

1996 m. birželio mėn. bendrame mokymo institucijų vadovų ir praktinių mokymo bendrovių vadovų susirinkime išrenkami Patariamąsios tarybos nariai. Patariamoji taryba teikia siūlymus „Simulith“ centrui, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai, kaip gerinti IB tinklo veiklą, kaip steigti imitacines bendroves, rengti muges ir pan.

1997 metai tapo pirmosios IB mugės Lietuvoje metai. Šių metų kovo mėn. pirmą kartą tarptautinėje praktinių mokymo bendrovių mugėje Čekijos sostinėje Prahoje dalyvavo keturios Lietuvos praktinės mokymo bendrovės. Iš Prahos mugės parsivežta patirtis galutinai subrandino idėją pradėti rengti tokio pobūdžio mugės Lietuvoje. Tad 1997 metų balandžio mėn. buvo surengta pirmoji Lietuvos praktinių mokymo bendrovių mugė Utenoje. Joje dalyvavo 16 imitacinių bendrovių iš įvairių Lietuvos miestų.

1997 m. spalio 27 d. Vokietijoje, Esene oficialiai įsteigiama ne pelno organizacija *EUROPEN* (nuo 2021 m. vadinama *PEN Worldwide*), koordinuojanti visų pasaulio šalių praktinių mokymo bendrovių centrų veiklą. „Simulith“ centras nuo 1999 yra šios organizacijos narys. Ši narystė suteikia galimybę Lietuvos IB bendrovėms prekiauti su daugiau kaip 40 šalių.

Lietuvoje IB veikia bendrojo lavinimo, profesinės, aukštosios (kolegijose ir universitetuose) mokyklose ir suaugusiųjų mokymo institucijose.

1.1.4. IB tikslinės grupės

Pačios populiariausios IB tikslinės grupės – bendrojo lavinimo bei profesinių mokyklų mokiniai ir aukštųjų mokyklų (kolegijų ir universitetų) studentai. Į šias grupes integruotos IB sėkmingai veikia apie 40-yje šalių, o IB universitetuose yra įsteigtos Slovakijos Respublikoje, Kanadoje, Italijoje, Suomijoje, Austrijoje, Bulgarijoje, Lietuvoje. Austrijos IB centras vykdo šalies švietimo, mokslo ir kultūros ministerijos nutarimus įgyvendindamas į praktinį mokymą orientuotas programas, nes daugelio šios šalies mokyklų programose praktika IB yra privaloma.

Kitose šalyse viena iš IB tikslinių grupių yra bedarbiai. Žinoma, tokį pasirinkimą lemia darbo situacija šalyje. Šiuo metu su tokiu tikslu IB yra įkurtos Prancūzijoje, Ispanijoje, Kanadoje, Nyderlanduose.

Viena iš tikslinių grupių Prancūzijos IB tinkle – būsimieji ir esamieji įmonių darbuotojai. Darbdaviai siunčia kandidatą į IB, ir ten, vietoj bandomojo laikotarpio įmonėje, IB specialistai įvertina jo pasirengimą dirbti. Be to, jau įmonėje dirbantį nuolatinį darbuotoją darbdavys gali siųsti į IB patobulinti susijusių su jo darbu (ar papildomomis darbo funkcijomis) kvalifikacijų. Kitos tikslinės grupės Prancūzijos IB tinkle – žmonės, norintys kurti savo verslą, kaliniai ir kiti.

Nyderlandų IB centras supažindina su firmomis, skirtomis žmonėms, po ilgos pertraukos norintiems pradėti darbo veiklą. Australijos IB tinklo atstovai džiaugiasi įgyvendintu projektu, kurio metu vienoje jų kolegijoje buvo sudarytos sąlygos jaunosms motinoms, kurių mokymasis buvo nutrauktas, studijuoti ir įgyti patirties dirbant IB. Didelis dėmesys Nyderlandų IB yra kreipiamas į imigrantų adaptaciją šalies darbo rinkoje, nes IB yra gera vieta ne tik ilgalaikių bedarbių, bet ir kitų tautybių žmonėms susipažinti su šalies verslo ypatumais, tradicijomis. Čia jiems sudaromos sąlygos išmokti šalies kalbą; čia jie gali pajusti, kokia svarbi gali būti organizacijos kultūra jos darbuotojams, kaip svarbu mokėti dirbti komandoje, būti aktyviam. Ispanijos IB centras pritaikė IB modelį anksti mokyklą paliekančių mokinių problemai spręsti.

Imitacinės bendrovės padeda fizinių ir psichinių trūkumų turintiems žmonėms atskleisti savo galimybes ir suteikia jiems šansą išbandyti jėgas darbo rinkoje. Pavyzdžiui, Latvija savo IB istoriją pradėjo įkūrusi dvi bendroves, skirtas neįgaliesiems [4].

Taigi, įtrauktos į IB veiklą, t. y. mokytis ir dirbti, įgyti praktinių įgūdžių, gali būti įvairios tikslinės grupės:

- bendrojo lavinimo mokyklų mokiniai;
- profesinių mokyklų mokiniai;
- aukštųjų mokyklų (kolegijų ir universitetų) studentai;
- bedarbiai;
- būsimi ar esami įmonių darbuotojai;
- kaliniai;
- asmenys, siekiantys persikvalifikuoti ar po ilgos pertraukos norintys grįžti į darbą;
- neįgalieji;
- žmonės, norintys kurti savo verslą;
- imigrantai ir t. t.

IB, kaip edukacinio metodo priemonė, yra įkurta mokymo institucijoje rengiant specialistus verslo pasauliui ir siekiant įgyvendinti įvairias studijų ar mokymo programas.

Analizuojant Lietuvos aukštųjų mokyklų, kurių studentai atlieka praktikas IB, specialybes, galima matyti, kad

šiose mokyklose tokia praktika pirmiausiai organizuojama vadybos ir verslo administravimo studijų krypties studentams, kurie įgyja vadybininko ar administratoriaus kvalifikaciją:

- vadybos ir verslo administravimo studijų krypties studentai, būsimieji verslo vadybos, turizmo ir viešbučių vadybos, finansų vadybos, rinkodaros vadybos, prekybos vadybos, buhalterinė apskaitos, verslo informacinių sistemų, maitinimo verslo organizavimo, informacijos vadybos, turizmo ir viešbučių administravimo, įmonių ir įstaigų administravimo ir t. t. specialistai;
- technologinių specialybių studentai: įrengimų remonto ir gamybos, automobilių techninis eksploatavimas, vežimo automobilių transportu, maisto produktų technologijos, želdinių ir dizaino, siuvinių technologijos ir kitų specialybių studentai.

Tačiau, remiantis užsienio šalių IB patirtimi, galima sakyti, kad IB modelis galėtų būti pritaikomas daug veiksmingiau, nes verslumo ugdymas yra aktualus visų studijų programų studentams:

- pasiūlyti praktiką IB filologijos studentams – būsimiems vertėjams, Humanitarinių mokslų studijų sritis;
- būsimiems įvairių sričių dizaineriams, Meno studijų sritis;
- teisininkams, ekonomistams, Socialinių mokslų studijų sritis;
- būsimiems programuotojams, Fizinių mokslų studijų sritis;
- slaugos studijų programos studentams, biomedicinos įrengimų inžinieriams, dantų technikams, higienistams, dietologams, technologams ir pan. – Biomedicinos mokslų studijų sritis;
- technologijos mokslų studijų sritis – būsimieji elektros, elektronikos, mechanikos, statybos, transporto, aplinkos ir kraštovarkos inžinieriai [4].

Panaši situacija ir profesinio mokymo srityje: būsimieji siuvėjai, mezgėjai, apdailininkai, kirpėjai, dailidės, restauratoriai, mūrininkai, sodininkai ir t. t. taip pat svajoja apie savo individualų verslą, tad ir jiems aktualu išeiti verslumo pradžiamokslį, išmokti verslo kūrimo ir valdymo pagrindų IB.

1.1.5. Mokymo ir mokymosi aplinka IB

Išorinė IB aplinka nesiskiria nuo modernaus biuro: erdvi patalpa (ar patalpos), šiuolaikiniai baldai, moderni kompiuterių ir biuro technika, pasitarimų stalas ir t. t.

Pedagoginė aplinka priklauso nuo veiksmingo pedagoginio proceso organizavimo, nuo mokymo (-si) metodų įvairovės (ypač paremtų kritinio mąstymo schema, skatinančia dalyvių iniciatyvumą, ugdančia jų kūrybiškumą, sudarančia sąlygas savų interesų plėtrai ir saviraiškai) bei nuo grupinio darbo metodų taikymo, nes darbas vyksta besimokančius padalijus į tam tikrus bendrovės skyrius.

Kad mokymosi aplinka IB būtų patraukli kiekvienam, kad praktikantai mielai rinktųsi darbą bendrovėje, IB vadovai susikuria savo organizacijos kultūrą, t. y.:

- renka faktus apie praktikantų mokymąsi ir darbo rezultatus imitacininėje bendrovėje, t. y. kuria bendrovės veiklos istoriją ar metraštį;
- kuria artefaktus (pavyzdžiui, simbolius, devizus, ceremonijas ir pan.);
- taiko grupinio darbo organizavimo formas, kurios leidžia užtikrinti vienybės jausmą tarp praktikantų;
- įtraukia praktikantus į visus IB valdymo proceso etapus;
- stengiasi kuo greičiau spręsti tarp grupės narių susidariusias konfliktines situacijas;

- sudaro praktikantų motyvavimo sistemą (išsamiau skyrelyje 1.2.5.);
- įvertina praktikantų pasiekimus (išsamiau skyrelyje 1.2.4.);
- nuolat organizuoja susirinkimus ar pasitarimus su darbuotojais. Tai leidžia užtikrinti efektyvų informacijos pasiskirstymą tarp IB skyrių (išsamiau skyrelyje 3.1.7.);
- sudaro apklausų programas, leidžiančias praktikantams išdėstyti savo idėjas, teikti pasiūlymus ir padeda išsiaiškinti lūkesčius; suteikia galimybę praktikantams patiems priimti sprendimus.

1.1.6 IB socialiniai partneriai

Imitacinės bendrovės gali būti įkurtos beveik visų rūšių verslui plėtoti – nuo didmeninės iki mažmeninės prekybos, nuo paslaugų teikimo iki prekybos įvairiomis prekėmis. Pasaulyje tokių bendrovių pavyzdžių yra įvairiose srityse – ir informacinių technologijų, ir elektronikos, ir bankininkystės, ir mados, ir turizmo, ir reklamos, ir amatų, ir daugelyje kitų sričių. Dažniausia jos prisitaiko prie vietinės rinkos poreikių ir ieško realių verslo įmonių – rėmėjų – vietos bendruomenėje. Todėl kiekvienos IB vadovas atsakingas už ryšių su socialiniais partneriais (verslo įmonėmis, asociacijomis ir kitomis organizacijomis) užmezgimą, nes IB visa savo veikla siekia rengti praktikantus rinkai, atsižvelgdamos į realius ekonomikos ir informacinių technologijų pokyčius.

Užsienio šalyse, kaip ir Lietuvoje, dauguma imitacinių bendrovių turi savo rėmėjų (angl. *Mentor company*). Tokios įmonės daugiausia remia IB:

- teikia reklaminę medžiagą;
- remia kanceliarinėmis priemonėmis;
- remia savo produkcija;
- leidžia naudotis mokymo tikslais bendrovės duomenimis (dažniausiai kainoraščiais);
- konsultuoja IB darbuotojus veiklos klausimais;
- skiria materialinę paramą įvairiems imitacinių bendrovių renginiams, (pvz., steigia skatinamuosius prizus).

Pasak IB vadovų (tyrimo rezultatai), įmones paskatino tapti IB rėmėjomis šios pagrindinės priežastys:

- įmonių vadovų geranoriškumas ir pasitikėjimas;
- asmeniniai IB vadovo ryšiai ir iniciatyva;
- mokymo institucijos įvaizdis ir ryšiai,
- susidomėjimas IB veikla;
- papildoma įmonės reklama, vardo populiarinimas;
- konkretūs įrodymai, kad IB tikrai bus naudinga įmonei.

Kuo imitacinė bendrovė sdomina rėmėjus? IB gali pasiūlyti:

- reklamuoti rėmėjų parduodamas prekes ar paslaugas Lietuvoje ir užsienyje IB mugių bei seminarų metu, IB interneto puslapyje, IB reklaminėje medžiagoje ir populiarinti įmonės vardą;
- kurti lankstinukus ir kitą reklaminę medžiagą rėmėjams;
- padėti atlikti įvairias jaunimo apklausas;

- talkininkauti rėmėjų įmonėms dalyvaujant įvairiose parodose, prezentacijose, degustacijose;
- siūlyti praktikantų įmonių produkcijai platinti;
- ieškoti potencialių klientų;
- atlikti įvairius užsakytus darbus ar užduotis. Pavyzdžiui, įmonių atstovai pateiktų IB darbuotojams situaciją, iškeldamos vienokią ar kitokią problemą, o praktikantai gautų savarankišką užduotį – pasitelkti kartais vaizduotę, kartais ir ekonomines, technologines ar kitas žinias ir pateikti problemos sprendimo būdus. Organizacija, išanalizavusi atsakymus, geriausius jų tikrai galėtų pritaikyti savo verslo veikloje;
- plėsti partnerystę rengiant bendrus ES ir nacionalinius projektus.

IB tinklas gali siūlyti įmonėms galimybę diegti IB tinkle inovacijas, naujas informacines technologijas ir, tik įvertinus veikimo imitaciniame tinkle privalumus bei trūkumus, siūlyti šias paslaugas jau realiai Lietuvos rinkai [3].

Realios verslo įmonės, remiančios IB, dažnai pasiūlo darbą tokių bendrovių praktikantams, nes joms svarbi patirtis, kurią praktikantai įgyja bendradarbiaudami su įmonėmis.

Dažnai partnerystė tarp IB ir verslo įmonės įforminama sutartimi, kurios objektas – abišalis ilgalaikis bendradarbiavimas mokymo ar švietimo srityje, organizuojant praktinį mokymą IB ir reklamuojant įmonę.

Taigi, bendradarbiavimas su darbdaviais padeda įtvirtinti praktikantų teorines žinias praktikoje: įmonė suteikia tai, ko labiausiai reikia imitacinė bendrovei: teorinių ir praktinių žinių, patarimų bei materialinės paramos. Siekdama veiksmingesnio bendradarbiavimo, IB turi atsiverti darbo pasauliui, kad savo veiklai reikiamą informaciją ar idėjas gautų iš ją supančios aplinkos. Taip bus užtikrinta turinio įvairovė bei dinamika, be to, įmonės turi turėti atvirą komunikavimo sistemą – tai padės sukurti patikimus partnerystės ryšius tarp IB ir verslo įmonių.

1.2. IB vadovo vaidmuo

Vienose Lietuvos IB dirba vienas vadovas, konsultuojantis darbuotojus visų verslo procedūrų klausimais, kitose IB, be vadovo dirba specialistai (pedagogai), atsakingi už tam tikrų skyrių, pavyzdžiui, buhalterijos ar personalo vadybos veiklą. Tačiau visi IB dirbantys pedagogai susiduria su daugybe specifinių reikalavimų, nes užduotis ir problemas tiek vadovams, tiek praktikantams pateikia labai įvairi Lietuvos bei tarptautinė imitacinių bendrovių rinka (IB tiekėjai ir klientai), imitacinių bendrovių centras, socialiniai partneriai, netgi *PEN Worldwide* asociacija, apibrėžusi IB tinklui vienodus tarptautinius IB kokybės standartus, programinės įrangos paketus ir kitas paslaugas. IB rinka yra dinamiška, tad ir gaunamos užduotys bei problemos nuolat keičiasi. Todėl ir IB vadovo vaidmuo yra įvairialypis ir dažnai apibūdinamas kaip konsultanto, patarėjo, instruktoriaus, eksperto, režisieriaus, repertoriaus ar organizatoriaus [5].

Todėl šiame atskirame skyrelyje pristatomos IB vadovo veiklos sritys ir kompetencijos, aptariama metodinė medžiagos IB svarba ir turinys, patariama, kaip organizuoti vertinimą bei motyvuoti IB praktikantus.

1.2.1. IB vadovo veiklos sritys

Mokymo institucijoje, siekiančioje kurti IB, privalo būti IB vadovo etatas. IB vadovas atsako už šias veiklos kryptis:

- planuoti IB veiklą ir nustatyta tvarka rengti metinį veiklos planą ir ataskaitą, siekiant geresnių rezultatų

IB veikloje;

- organizuoti IB veiklą ir atstovauti IB Lietuvos imitacinių bendrovių tinkle, kitose įstaigose, institucijose ar užsienyje;
- bendradarbiauti su Lietuvos imitacinių bendrovių centru, kontroliuoti sutartinių įsipareigojimų vykdymą, numatytą sutartyje tarp mokymo institucijos ir „Simulith“ centro;
- peržiūrėti ir tvirtinti IB vidaus darbo tvarkos taisykles, struktūrą, skyrių nuostatus ir kitus IB dokumentus;
- kontroliuoti, kaip laikomasi darbo disciplinos;
- nustatyti IB veiklos sritis, kuriose turi teisę savarankiškai veikti IB dėstytojai/mokytojai ir praktikantai;
- kontroliuoti įstatymų, Vyriausybės nutarimų, įsakymų bei nurodymų savalaikį ir teisingą įgyvendinimą IB;
- instrukuoti ir kontroliuoti, kaip pavaldūs darbuotojai laikosi darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos, elektrosaugos reikalavimų;
- įgyvendinti priemones, susijusias su darbuotojų sauga ir sveikata;
- teikti pasiūlymus, svarstant bei sudarant IB perspektyvinius planus dėl IB veiklos tobulinimo;
- domėtis IB siūlomų prekių/paslaugų realizavimu, dalyvauti parodose, mugėse ir kituose IB tinklo renginiuose;
- numatyti ir organizuoti perspektyvių priemonių IB vystymui poreikio tyrimą, pirkimą ir įdiegimą;
- skatinti laisvą kūrybinę iniciatyvą ir kiekvieno darbuotojo ir studento atsakomybę už jam pavestų darbų įvykdymą, protingą riziką darbe bei IB reputacijos saugojimą;
- sudaryti IB darbo grafiką ir pildyti darbo laiko apskaitos žiniaraštį Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka;
- ieškoti finansavimo šaltinių ir teikti paraiškas projektams;
- ieškoti rėmėjų ir partnerių IB renginiams ir iniciatyvoms įgyvendinti;
- paruošti patalpas IB užsiėmimams, egzaminams.
- organizuoti IB archyvo tvarkymą ir dalyvauti jį tvarkant;
- saugoti jam pateiktas materialines vertybes (inventorių, darbo priemones, medžiagas ir kt.) [1].

IB galima ir kita Lietuvos Respublikos įstatymų nedraudžiama ūkinė komercinė veikla.

IB gali būti įsteigti papildomi pedagogų etatai – dėstytojo ar mokytojo, kurie pasiskirstytų atsakomybę už tam tikrą bendrovės veiklą, redamiesi IB struktūra (plačiau žiūrėti 1.3.3. skyrių). Jeigu tik vienas IB pedagogas vadovauja bendrovei, tuomet jis atsakingas ir už kiekvieno skyriaus metodinės medžiagos parengimą, praktikantų vertinimo organizavimą, mokymo ar studijų planų parengimą ir atnaujinimą ir t. t.

1.2.2. IB vadovo kompetencijos

Tik IB vadovas, turintis teorinių žinių bei praktinių įgūdžių, gali išugdyti besimokančiųjų polinkį į verslą ir verslumą. Tad IB vadovo kompetencija susijusi su IB steigimo ir verslo procedūrų, sistemų bei dokumentacijos išmanymu, gebėjimu surežisuoti ar suvaidinti tam tikras situacijas, kad praktikantai išminktų spręsti problemas

susidurdami su neįprastomis, kiek kitokiomis situacijomis, pavyzdžiui, režisuoti „neįgaliųjų įdarbinimą IB“, „skundus“ ar „klaidas“ dokumentuose.

Taigi, kad IB veikla būtų veiksminga, jos vadovas turi turėti įvairių kompetencijų, kurias galima būtų sujungti į tris grupes: profesinę, pedagoginę ir socialinę. *Profesinei IB vadovo kompetencijai* galima būtų priskirti šias pagrindines sritis:

- darbas su personalu (pavyzdžiui, žinoti, kaip vykdoma darbuotojų paieška, įdarbinimas, darbuotojų skyrimas eiti naujas pareigas, atleidimo iš darbo procedūrą, motyvacijos sistemos kūrimą ir kt.);
- verslo korespondencija (kaip įmonėse tvarkoma gaunama ir siunčiama korespondencija);
- vidinė dokumentacija (kaip parengti dokumentacijos planą, registrų sąrašą ar archyvuoti dokumentus ir t. t.);
- pardavimo bei pirkimo planavimas, organizavimas, vykdymas bei kontrolė;
- rinkodaros valdymas, apimantis rinkos tyrimo, rinkodaros planus, reklaminės medžiagos ruošimą, pristatymų rengimą, dalyvavimą tarptautinėse ir Lietuvos parodose ir kt.;
- buhalterinė apskaita bei finansų valdymas (kaip registruoti ūkines operacijas, parengti finansinės atskaitomybės dokumentus ir t. t.);
- darbas su įvairia organizacine biuro technika, naudojama kiekvienoje įmonėje.

Pedagoginei IB kompetencijai suformuoti vadovui reikia specialių pedagogikos sričių žinių: mokymo psichologijos, mokymo ir mokymosi metodų bei motyvavimo būdų taikymo, projekcinio darbo, mokymo vertinimo, mokėjimo mokyti, vadovavimo praktikantams gebėjimų.

Socialinei IB vadovo kompetencijai svarbiausios žinios ir gebėjimai:

- veiksmingas bendravimas ir gebėjimas įtikinti: įtikinėjimo sritys susijusios su praktikantų motyvacija ar gebėjimu įtikinti administraciją skirti lėšų, pavyzdžiui, tam tikrai IB veiklai ir t. t.;
- gebėjimas atstovauti IB, pavyzdžiui, pristatyti IB veiklą socialiniam partneriui;
- gebėjimas bendradarbiauti su kolegomis, dėstytojais ar mokytojais, nes IB vadovui dažnai tenka konsultuotis su įvairių sričių specialistais ar pedagogais;
- gebėjimas spręsti problemas bei konfliktus, neišvengiamai kylančius IB vadovo vadovaujamose praktikantų grupėse;
- administraciniai gebėjimai, organizuojant ir koordinuojant grupių veiklą;
- gebėjimas prisitaikyti prie naujų aplinkos reikalavimų ir išnaudoti naujas galimybes;
- gebėjimas siekti užsibrėžto rezultato;
- kiti bendrieji asmens gebėjimai.

Vargu, ar nors vienas tik pradėjęs dirbti IB vadovas galėtų būti įgijęs visas minimas profesines, pedagogines ir socialines kompetencijas. Todėl jis turi nuolat vertinti savo veiklą, žinoti kompetencijų trūkumus, konsultuotis su specialistais, kelti savo žinių ir gebėjimų lygį įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose ir įgyti trūkstamos patirties.

Patirtinio mokymo, įgyvendinamo imitacininėje bendrovėje, pagrindas yra veikla, nes būtent ji yra tiek IB vadovų, tiek praktikantų patirties ir žinių šaltinis. Todėl ir ne visai patyręs vadovas, ir praktikantai turi sutelkti dėmesį į įgytą patirtį, kad galėtų ją apibendrinti bei aptarti, kokių žinių įgijo, kam jas naudojo, ar galėtų dar tikslingiau panaudoti.

1.2.3. IB metodinė medžiaga

IB vadovo darbe svarbu parengti kiekvieno skyriaus metodinę medžiagą (darbo aprašymus), skirtus praktikantų savarankiškam darbui. Iš jos turi būti aišku:

- kokie darbai atliekami šiame skyriuje;
- iš kur ir kokie dokumentai patenka į šį bendrovės skyrių;
- kur, kaip ir ar jie registruojami;
- kur nukreipiami;
- kokius dokumentus rengia pats skyrius, keliais egzemplioriais, kur registruoja, kur nukreipia;
- kaip ir kada pildomi dokumentai;
- užpildytų dokumentų pavyzdžius;
- kiekvienoje skyriaus medžiagoje turi būti dokumentų judėjimą atspindinčios struktūrinės schemos.

Mokomoji medžiaga turi būti glausta, pateikta kaip instrukcija, kuria lengva vadovautis. Vienas iš pavyzdžių, pristatantis darbus buhalteriu gavus sąskaitą faktūrą, pateikiamas 1 priede.

Papildomai praktikantams gali būti pateikta išsamesnė teorinė medžiaga, primenanti jiems tam tikras profesines sąvokas ar veiklos sritis, pavyzdžiui:

- buhalterijos terminų paaiškinimai (kas yra sąnaudos, pajamos, įplaukos, sąskaitų planas, didžioji knyga ir pan.);
- dažniausiai IB naudojamų dokumentų apibrėžimai, kad būtų aišku, kada ir kokį dokumentą rengti (aktas, apyrašas, darbotvarkė, instrukcija, tarnybinis raštas ir t. t.);
- finansiniai rodikliai, jų paaiškinimai ir apskaičiavimai (pelningumas, likvidumas, apyvartumas ir k. t.).

1.2.4. Vertinimo būdų parinkimas IB

Siekdami padėti IB vadovams ar pedagogams pasirinkti geriausius vertinimo metodus, susikurti ir parengti IB vertinimo sistemą, kuri leistų atlikti visapusį, bešališką žinių, įgūdžių ir ugdomų bendrųjų kompetencijų vertinimą. Pristatome populiariausius vertinimo metodus, taikomus IB:

- tiesioginis stebėjimas darbo vietoje;
- savarankiškos (individualios arba grupinės) užduotys;
- apklausa žodžiu arba raštu (testai);
- pristatymų metodas;
- kompetencijų aplankas;
- savęs vertinimas;
- galutinis vertinimas.

Tiesioginis stebėjimas darbo vietoje. IB vadovas pagal paruoštas lenteles įvertina kiekvieno praktikanto kompetenciją, atsižvelgdamas į jo indėlį, požiūrį, savarankiškumą bei kitus gebėjimus, organizuojant bei vykdan

praktinio mokymo bendrovės veiklą IB skyriuose. Vertinimo metodikos pavyzdys pateikiamas 2 priede.

Savarankiškos (grupinės arba individualios) užduotys. Tai individualus ar grupinis darbas, kuris atliekamas pagal pateiktas savarankiško darbo užduotis. Vienas savarankiškos užduoties pavyzdys pateikiamas 3 priede.

Individualios užduotys būna labai įvairios, pavyzdžiui:

- prisistatymo darbdaviui dokumentų parengimas;
- tam tikros srities norminių dokumentų ir įstatymų paieška ir analizė;
- bendrovės pristatymo *PowerPoint* programa rengimas [2].

Grupinės užduotys. Grupė IB – tai pirmiausia darbuotojai, dirbantys viename skyriuje. Jiems skiriamos užduotys, kurių vienas pavyzdys pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

Užduotys Personalo skyriui				
Skyriaus vadovas.....				
Darbo personalo skyriuje laikotarpis: nuo _____ iki _____				
Eil. Nr.	Užduotis	Terminas	Atsakingas darbuotojas	Pastabos (jei neįvykdyta)
1	Susipažinti su Personalo skyriaus veikla (naudojamais dokumentais, darbų seka ir t. t.) ir gebėti ją pristatyti.		Visi skyriaus darbuotojai	
2	Peržiūrėti asmens bylas ir įrašyti pakeitimus			
3	Įrašyti duomenis į X programos personalo ir darbo laiko apskaitos modulius.			
4				
...	Paskutinę darbo dieną organizuoti susirinkimą, aptarti atliktus darbus, vesti susirinkimą, parengti ir atspausdinti protokolą.			

Gavęs tokią užduotį, Personalo skyriaus vadovas su savo darbuotojais turi nuspręsti, koks jo pavaldinys, kokias užduotis turėtų atlikti ir iki kada (terminas) turėtų pristatyti. Vėliau skyriaus vadovas tikrina, kaip užduotys atliktos, aiškinasi priežastis, jei ta užduotis visai neatlikta.

Darbo grupės gali būti formuojamos iš įvairių skyrių darbuotojų. Joms skiriamos užduotys, apimančios visą įmonės veiklą, t. y. visus bendrovės skyrius. Pavyzdžiui:

- parengti bendrovės apskaitos politiką;
- paruošti dalyvavimo IB mugėje projektą;
- sukurti verslo planą;
- organizuoti renginį;
- sukurti interneto svetainę [2].

Apklausa žodžiu arba raštu. Klausimai sudaromi remiantis kiekvieno skyriaus darbų aprašymais. Taip patikrinama, ar praktikantas perprato šią veiklą. Toliau pateikiama keletas klausimų, tikrinama, ar praktikantas išmano Personalo skyriaus darbą:

- Apibūdinkite, kas yra imitacinė bendrovė?
- Kokias pagrindines funkcijas atlieka Personalo skyrius?
- Kokius pagrindinius dokumentus pildo Personalo skyriaus darbuotojas, priimdamas naują darbuotoją į

darbą?

- Kokius dokumentus pildo pilietis, norėdamas įsistatyti?
- Kokie Lietuvos Respublikos įstatymai, Vyriausybės nutarimai yra susiję su Personalo skyriaus darbu, kur jų ieškotumėte?
- Kur ir kaip bendrovėje registruojama siunčiamoji korespondencija?
- Kur ir kaip bendrovėje registruojama gaunamoji korespondencija?
- Kaip ir į kokius skyrius skirstomi gauti dokumentai?
- Kokius išsiųsti skirtus dokumentus privaloma grąžinti atgal siunčiančiam skyriui?
- Kokie registrai naudojami Personalo skyriuje?
- Išvardinkite ir apibūdinkite dokumentus, fiksuojančius darbo drausmės pažeidimus.
- Kaip vyksta asmens bylų archyvavimas?
- Kaip bendrovėse vedama darbo laiko apskaita?
- Kokie dalykai užfiksuojami darbo sutartyse?
- Kaip organizuoti darbuotojų susirinkimą?
- Kaip parengti įmonės dokumentacijos planą?
- Kaip parengti įsakymą „Dėl priėmimo į darbą“ ? ir t. t.

Pristatymų metodas. Šiam populiariam IB darbo vertinimo metodui priskiriami pranešimai, pasisakymai ar pristatymai. Tai būdas praktikantui pateikti mokymosi IB rezultatus: dokumentų ir kitų šaltinių analizes, pranešti apie tiriamuosius, kūrybinius ir projektinius darbus. Pristatymai gali būti:

- individualūs arba grupiniai;
- skirtingų struktūrų (jos priklauso nuo IB vadovo suformuluotų užduočių);
- sudaroma galimybė praktikantams parodyti įgytus ir išlavintus IB praktinius gebėjimus, tokiose srityse kaip: gebėjimas dirbti su dokumentais; gebėjimas suvokti, analizuoti ir vertinti profesinės srities problemas; gebėjimas kalbėti prieš auditoriją; gebėjimas naudoti multimediją savo darbui pristatyti. Šis metodas ypač tinka viešojo kalbėjimo gebėjimams ugdyti ir tobulinti.

Atliekant pristatymo vertinimą, IB vadovams reikėtų atkreipti dėmesį į šiuos kokybiško pristatymo požymius:

- aiškų idėjų pristatymą ir argumentavimo kokybę;
- kalbėjimo kokybę (aiškumas, garsumas, akių kontaktas);
- įvado (įvadinio pristatymo dalies) ir išvadų kokybę;
- mokėjimą naudotis multimedijos projektoriumi;
- vizualiai pateikiamos medžiagos kokybę;
- klausimų valdymą (atsakymo į klausimus kokybę);
- laiko valdymą (ar tinkamai išnaudotas pristatymui skirtas laikas).

Dažniausiai pristatymai žodžiu organizuojami IB darbuotojų susirinkimų metu, specialių IB renginių (konferencijų, debatų ir pan.) metu.

Praktikantai taip pat gali būti įtraukiami į vertinimo procesą: iš anksto aptarus vertinimo skalę, parengtos

vertinimo formos išdalijamos praktikantams, po pristatymo organizuojama diskusija, kurioje viešai aptariami parašyti įvertinimai bei gautos žodinės pastabos. Toks praktikantų įtraukimas į vertinimo procesą padeda ugdyti vertinimo kompetenciją, kritinį mąstymą, aktyvina jų dalyvavimą per pristatymus.

Kompetencijų aplankas. imitacinės bendrovės praktikanto kompetencijų aplankas – tai individuali kiekvieno IB darbuotojo praktikos analizė, apimanti visų skyrių veiklą, kurioje pateikiami sukaupiti duomenys, gauti darbo rezultatai, pateikiami dokumentų pavyzdžiai, t. y. visi įgytų kompetencijų įrodymai ir jų komentarai. Šis vertinimo metodas vis labiau populiarėja visoje Lietuvoje, taip pat ir IB tinkle, todėl pateikiame gaires, kaip reikėtų formuoti praktikanto kompetencijų aplanką. Šios gairės parengtos pagal *PEN Worldwide* asociacijos kokybės reikalavimus IB ir praktikantui.

Toks kompetencijų aplankas susideda iš:

- antraštinio lapo, kuriame nurodomas IB pavadinimas, praktikanto vardas, pavardė, pažymima, kad tai yra kompetencijų aplankas, jo sudarymo data ir kita bendro pobūdžio informacija;
- praktikanto gyvenimo aprašymo;
- įgytos patirties IB aprašymo (kelių puslapių santraukos);
- IB vadovo rekomendacijos (ar charakteristikos);
- IB praktikanto atestacijos įvertinimo, t. y. užpildytos anketos, kurią galite rasti „Simulith“ centro interneto puslapyje www.sl.viko.lt;
- priedų, t. y. įgytas profesines, technologines ir socialines kompetencijas įrodančių dokumentų;
- komentarų (tai gali būti aprašas, išvardijantis kiekvieną dokumentą arba dokumentų komplektą, pateiktą prieduose, pakomentuojant, kokias kompetencijas ir kodėl jis, praktikantas, mano įrodęs šiuo į priedus įdėtu atitinkamu dokumentu.

Pateikiame gaires komentaro aprašui (1 pav.).

Žinoma, kiekvienas praktikantas gali praktikos IB metu įgytas kompetencijas įrodyti savaip.

Šie reikalavimai pateikiami *PEN Worldwide* interneto puslapyje <http://cms.europen.info>.

PAVYZDYS:

Priedas Nr. 1. Dokumentų komplektas: Užsakymas Nr. Pi-15, Sąskaita Nr. 584, Vąžtaraštis Nr. 12, susirašinėjimas el. paštu 2006-05-15–20 d., mokėjimo nurodymas Nr. 506 ir t. t.

Šie dokumentai, manau, geriausiai įrodo per praktiką įgytas kompetencijas:

1. Pirkimo ir pardavimo procedūrų suvokimą ir gebėjimą įforminti verslo dokumentus.
2. Gebėjimą rasti ir naudotis verslo dokumentais.
3. Gebėjimą tvarkingai komplektuoti ir formuoti bylas.
- 4.....

Manau, kad ruošdamas šiuos dokumentus, perpratau verslo procedūras, pritaikiau praktiškai teorines pirkimo ir pardavimo proceso žinias.

1 pav. IB įgytų kompetencijų aplanko komentarų pavyzdys

Praktikantų savęs vertinimas. Siekiant ugdyti praktikantų savikontrolę, kelis kartus per praktiką (pereinant

dirbti į kitą skyrių) atliekamas savęs vertinimas, kurio metu bendrovės lyderis (direktorius arba skyriaus vadovas) vertina darbuotojus, o darbuotojai vertina vadovą (lyderį). Su vertinimo rezultatais susipažįsta kiekvienas praktikantas ir aptaria rezultatus IB darbuotojų susirinkimų metu.

Gali būti naudojamos įvairiausios įsivertinimo formos. Pats paprasčiausias pavyzdys pateikiamas 2 lentelėje.

Vertinimui gali būti naudojamos ir išplėstinės įgūdžių vertinimo lentelės, kurių pavyzdys pateikiamas 4 priede. Šis siūlomas metodas parengtas pagal ES Leonardo da Vinčio programos mobilumo projekto „Patirtis imitacinės bendrovės kūrimui bedarbiams ar būsimiems darbuotojams“ Nr. LT/04/EX/1/0652 medžiagą ir apibendrina Ispanijos ir Nyderlandų šalių suaugusiųjų mokymo patirtį imitacinių bendrovių tinkle. Nors metodas labiau paplitęs individualizuotame suaugusiųjų mokyme, tačiau gali būti pritaikomas praktikantams, todėl siūlome kūrybingai įtraukti ar išbraukti iš 4 priede pateiktos formos veiklas, pritaikyti ją praktikantų vertinimui.

Galutinis vertinimas. Praktika baigiama studijų ar mokymo programoje numatyta tvarka. Paprastai paskutinę praktikos dieną organizuojamas galutinis atsiskaitymas, t. y. iš visų gautų tarpinių atsiskaitymų, individualius ar grupinius darbus, atsižvelgiant į savęs vertinimo rezultatus, bendrųjų kompetencijų vertinimą ir padarytą pažangą išvedamas viduris. Kai kuriose mokymosi institucijose paskutinę praktikos dieną pristatomos praktikos ataskaitos, apibendrinančios įgytą patirtį IB.

Vertinama 10 balų sistema.

2 lentelė

Praktikantų įsivertinimas IB „.....“

Darbo laikotarpis: Nuo _____ Iki _____

Vertinimo skalė: nuo 1 iki 10 balų

Vardas, pavardė	Atsako mybė ir darbo draus mė	Aktyvu mas, iniciaty vumas	Darbštu mas, kruopš tumas	Savaran kišku mas	Darbas komandoje	Darbo rezulta tai

1.2.5. Praktikantų motyvacijos skatinimas

Kaip ir kiekvienoje realioje įmonėje, taip ir IB, bendrovės vadovas atsakingas tiek už moralinį, tiek ir materialinį savo praktikantų – įmonės darbuotojų – skatinimą.

Moralinis skatinimas. Yra įvairių moralinio poveikio skatinimo formų, kurias galima taikyti ir IB veikloje:

- Skirti į aukštesnes pareigas. Tai turi būti įforminta įsakymais, įrašyta susirinkimų protokoluose.
- Komandiruotės. Geriausi darbuotojai gali būti komandiruojami į kitas įmones, tiksliau į kitas IB arba atstovauti įmonei mugėse, parodose, kurios rengiamos tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.
- Specialūs susirinkimai. Nusipelnusiems darbuotojams pagerbti organizuojami specialūs susirinkimai, kuriuose praktikantams išaiškinama nusipelnusių darbuotojų pasižymėjimo esmė, išryškinami gerieji jų darbinės veiklos bruožai ir asmeninės savybės.
- Vertingos dovanos. Pasiekę geresnių už vidutinius darbo rezultatus darbuotojai apdovanojami vertingomis dovanomis. Tai gali būti mokyklos ar rėmėjų, socialinių partnerių verslo suvenyrai.

- Aptarimas metiniuose susirinkimuose. Ypač pasižymėję darbuotojai, kurių nuopelnai pripažinti kitais būdais, aptariami metiniuose darbuotojų susirinkimuose, išryškinant nuopelną turinį.
- Straipsniai laikraščiuose. Ypač nusipelnusių darbuotojų veikla, esant galimybei aprašoma Lietuvos IB tinklo laikraštyje „Simulith“ žinios, taip pat gali būti aprašyta miesto ar Lietuvos laikraščiuose. Straipsniai rašomi skyriaus vadovo iniciatyva.
- Skelbimų lentos. Kiekviena IB savo kabinetuose arba mokyklos priegose turi standus ant sienų. Juose gali būti kabinamos nusipelnusių, geriausių darbuotojų fotografijos, papildomai nurodant darbo laikotarpį IB, grupę, specialybę ar kitus svarbius duomenis.
- Vieši pagyrimai skyriuose. Skyriaus vadovai viešai padėkoja, pagiria atskirus darbuotojus už gerai atliktus darbus darbuotojų susirinkimų metu.
- Laisvadienių skyrimas. Tikrai efektyvi skatinimo priemonė už puikų darbą ir gerus IB veiklos rezultatus.

Taigi, taikomos moralinio skatinimo priemonės turi atitikti praktikantų tikslus, tenkinti lūkesčius, interesus ir poreikius.

Materialinis skatinimas. Materialinis skatinimas IB galbūt nėra toks veiksmingas, nes pinigai egzistuoja tik dokumentuose, realūs atlyginimai į rankas darbuotojams neišmokami, tačiau orientuojantis į realių įmonių materialinio skatinimo priemones, imitacinėse bendrovėse darbuotojai taip pat turi pajusti ir materialinio skatinimo džiaugsmus, nes pagrindinis daugumos Lietuvos dirbančiųjų darbo motyvas yra darbo užmokestis. Tad ir IB turi būti sukurta darbo užmokesčio bei materialinio skatinimo sistema, apgalvota premijų, priedų skyrimo tvarka.

1.3. IB programos pagrindimas

IB turi būti parengta praktinio mokymo programa ir patvirtinta mokymo institucijos direktoriaus. Todėl šiame skyrelyje aptariami visi aspektai, darantys įtaką IB programos tinkamam pasirinkimui: pristatomi IB tikslai, pateikiamos pagrindinės rekomendacijos, kaip sudaryti programą, atskleidžiamas IB struktūros lankstumas, aptiriamos IB modelio pasirinkimo gairės. Medžiaga pateikiama pagal darbo grupės, rengusios imitacinių bendrovių kvalifikacijų aprašus ir minimalius reikalavimus, rezultatus. Jais buvo siekiama pagerinti imitacinių bendrovių darbo kokybę ir suderinti IB programas nacionaliniu mastu [1].

1.3.1. IB veiklos tikslai

Bendrasis imitacinės bendrovės veiklos tikslas – ugdyti (verslo, technologinių ir kt. sričių specialybių) studentų ir mokinių verslumą, sudarant sąlygas studentams, mokiniams bei suaugusiems įgyti praktinių profesinių, socialinių ir technologinių įgūdžių imituojamoje verslo įmonės veikloje, organizuoti studentų, mokinių ir suaugusiųjų verslo praktinį mokymą, o IB veiklos kryptys buvo aptartos skyrelyje 1.2.1.

Žinoma, kiekvienos IB tikslai priklauso nuo mokymo institucijos, kurioje IB įsikūrusi, tikslų bei tikslinės grupės. Bendruosius tikslus galima būtų apibūdinti taip:

- IB vidurinėse mokyklose tikslas – tenkinti mokinių saviraiškos poreikius, sudaryti sąlygas pasirinkti tinkamą profesinę veiklą;
- IB profesinėse mokyklose tikslas – ne tik geriau susipažinti su pasirinkta profesija, bet ir leisti pajusti reikiamą žinių stoką, skatinti nenutraukti mokymosi, įtvirtinti ne tik siekimą stoti į kolegiją ar

universitetą, bet ir nuostatą mokytis visą gyvenimą;

- aukštojo mokslo institucijose – geriau susipažinti su pasirinkta profesija, pasirengti darbui ne tik realioje įmonėje, bet ir nuosavam verslui [2].
- suaugusiųjų mokymo institucijose – individualizuoti mokymąsi pagal asmeninius poreikius, integruojant įvairaus amžiaus bei socialinių grupių asmenis į darbo rinką, siekiant atskleisti jų gebėjimus, padrąsinti ir leisti pajusti savo vertę, kad galėtų drąsiai siūlyti savo paslaugas darbdaviui bei supažindinti su verslo naujovėmis tuos, kurie ilgą laiką neturėjo darbo ir yra primiršę ar nežino įvykusių pasikeitimų finansų, technologijų, verslo vadybos ar kitose srityse.

1.3.2. Rekomendacijos IB programai

Praktika IB rekomenduojama visoms aukštųjų mokyklų vadybos ir verslo administravimo studijų krypties bei profesinių mokyklų verslo studijų programų studentams, moksleiviams kaip mokomoji praktika; kitoms specialybėms rekomenduotina kaip pažintinė mokomoji praktika. Bendrojo lavinimo mokyklose ji apibrėžiama kaip verslo mokomoji praktika praktinio mokymo bendrovėje.

Bendrosios rekomendacijos IB programai bet kuriai mokymo institucijai:

- Užtikrinti nepertraukiamą IB darbo grafiką, išdėstytą per visus mokslo ar kalendorinius metus.
- Prieš atliekant praktiką arba lygiagrečiai su praktiniu mokymu rekomenduojame, kad praktikantai būtų išklause šių dalykų: dokumentų valdymo, verslo pagrindų (ar verslo ekonomika), užsienio kalbos, vadybos, personalo vadybos, rinkodaros, apskaitos pagrindų, finansų pagrindų (ar finansų apskaitos), informacinių technologijų – teorinius kursus, kad praktikantai gebėtų dirbti specializuotomis buhalterinės apskaitos, personalo apskaitos, kitomis specializuotomis kompiuterinėmis programomis, naudotis duomenų bazėmis.
- Minimalus praktikos laikas vienai praktikantų grupei turi būti:
 - ne mažiau nei 160 ak. valandų bendrovei, turinčiai 4 skyrius (po 40 val. kiekviename skyriuje) ir ne mažiau nei 4 kreditai aukštojoje mokykloje;
 - ne mažiau kaip 200 akademinių valandų bendrovei, turinčiai 4 skyrius (po 50 val. kiekviename skyriuje) profesinėje bei bendrojo lavinimo mokykloje.
- Galimos praktikos trukmės variantai:
 - vieni mokymo metai, proporcingai paskirstant darbo valandas per visus mokslo metus;
 - penkios savaitės, kai vienoje IB praktiką atlieka bent 6 studijų, mokymo programų praktikantai;
 - pusė mokymo metų, proporcingai paskirstant darbo valandas. Šis būdas naudojamas, kai vienoje IB atlieka praktiką 2 studijų ar mokymo programų praktikantai.
- Rekomenduotina praktikai palikti ne mažiau nei pusę kontaktinių valandų, nes praktikantų konsultavimas būtinas per visą praktiką.
- Rekomenduojame, kad praktika neviršytų:
 - 8 akademinių valandų aukštojoje bei profesinėje mokykloje ar suaugusiųjų mokymo institucijoje;
 - 5 akademinių valandų bendrojo lavinimo mokykloje.
- Viename IB skyriuje vienu metu neturi dirbti daugiau kaip 4 praktikantai, o iš viso IB vienu metu neturi

dirbti daugiau kaip 16 praktikantų (tuo atveju, kai IB turi tik vieną IB vadovą).

- Rengiant praktinio mokymo IB programas, mokymo institucijai rekomenduojame vadovautis imitacinių bendrovių kvalifikacijų aprašais. Įvairių lygių mokyklos (bendrojo lavinimo, profesinės, aukštosios) rekomendacinius IB kvalifikacijų aprašus visuomet gali gauti „Simulith“ centre [1].

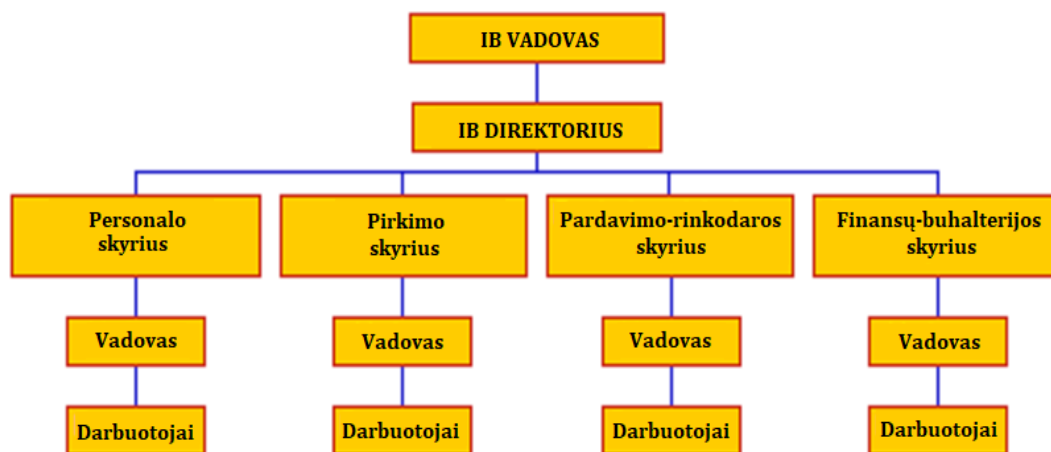
Jei pagal programą praktikantams reikia ne tik išmokti pagrindinių verslo operacijų, bet gebėti įkurti bendrovę bei gebėti nutraukti jos veiklą (taip, kaip dirbama Švedijoje, Suomijoje), tuomet bendrovės darbuotojai, konsultuodamiesi su IB vadovu, kiekvienais metais (arba mokslo metais) kuria naują bendrovę, kuri metų pabaigoje uždaroma įvykdant visas jos uždarymo procedūras, o 5 priedas turėtų būti papildytas 2 skiltimis: steigimas ir veiklos nutraukimas, skiriant šioms sritims ir papildomų valandų.

1.3.3. IB struktūra

Organizacinė struktūra – tai rėmai, kuriuos IB vadovai, turi sukurti, kad paskirstytų ir koordinuotų IB darbuotojų darbą bei siektų savo įmonės tikslų. Kadangi kiekvienos IB veiklos sąlygos kitokios, tad galima didelė organizacinių struktūrų įvairovė. Organizacinė struktūra priklauso nuo:

- tikslinių IB grupių ar grupės (bendrojo lavinimo mokyklų mokiniai, ar aukštųjų mokyklų studentai, bedarbiai ar persikvalifikuoti pageidaujantys suaugusieji);
- IB tikslų (pagal mokymo institucijos programas, ką turi gebėti išmokti studentai ar mokiniai?);
- IB veiklos pobūdžio (kokiomis prekėmis ar paslaugomis IB prekiaus?);
- numatomo praktikantų skaičiaus (kiek praktikantų vienu metu dirbs IB?).

Pavyzdinė IB organizacinė struktūra atspindi 2 paveiksle, kuriame IB vadovas – tai dėstytojas ar mokytojas, vadovaujantis praktikai, įmonės direktorius – studentas ar mokinys.



2 pav. IB organizacinės struktūros pavyzdys

Šiuolaikinė IB gali turėti projektų, viešųjų ryšių, tarptautinių ryšių, grafinio dizaino, vertimų ir redagavimo, informacinių technologijų ar kitus skyrius. Jei vienas svarbiausių IB tikslų – gebėti bendradarbiauti įvairiomis komunikacijos priemonėmis, bus steigiamas komunikacijos skyrius. Taip pat IB rinkodaros skyriai gali būti jungiami su pardavimo skyriumi arba steigiami atskirai. Finansų skyriui gali būti skiriama atlikti dalį pardavimo ir pirkimo operacijų. Kai kurios IB steigia filialus, kad būtų galima praktikantų grupę skirti per pusę (praktika IB

su 4 skyriais orientuota į 2–3 praktikantų darbą kiekviename skyriuje).

Darbas bendrovėje organizuojamas taip, kad kiekvienas praktikantas praktikos metu dirbtų pereidamas iš vieno skyriaus į kitą ir susipažintų su visos bendrovės veiklos operacijomis šiose srityse: personalo (darbuotojų) valdymas, pirkimų valdymas, pardavimų valdymas, apskaitos valdymas, rinkodaros valdymas. Žinoma, suaugusiųjų mokyme, tuomet kai besimokantysis asmuo tikslingai siekia kelti kvalifikaciją tik vienoje srityje (pavyzdžiui buhalterijoje), žino, kad ieškos tik buhalterio darbo, tokiu atveju jam sudaroma individualizuota programa, daugiausia valandų skiriant darbui buhalterijos skyriuje, kai su kitais skyriais jis tik susipažįsta.

Kitas organizacinės struktūros pavyzdys pateikiamas 3 paveiksle. Kaip matome, tokia IB turi 4 pedagogų komandą, tris stambius skyrius, 8 poskyrius ir orientuojasi į dideles praktikantų grupes (25–30 praktikantų) [9].

Tačiau svarbiausia, kad kiekviena IB turi teisę pasirinkti jos veiklą geriausiai atspindinčią struktūrą ir šiame kintančiame verslo pasaulyje visada būti pasiruošusi ją keisti.



3 pav. IB struktūra

1.3.4. IB modelis

Jei lygintumėme IB tarpusavyje, suprastumėme, kad skiriasi darbo organizavimas IB, skyrių skaičius, darbo laikas, santykiai su realiomis įmonėmis ir t. t. Taip yra todėl, kad kiekviena šalis, kiekviena mokymo institucija pasirinktą IB modelį pritaiko pagal vidinius šalies švietimo bei verslo aplinkos poreikius. Pritaikyti IB modelį įvairioms tikslinėms grupėms, skirtingoms studijų programoms leidžia būtent IB organizacinės struktūros lankstumas. Pasirenkant IB modelį, bendra yra tai, kad kiekvienoje organizacijoje IB kuriama atsižvelgiant į tai, kokius pagrindinius tikslus turėtų pasiekti veikianti IB, kokios srities ir kokio išsilavinimo lygio praktikantas bus mokomas, kokie reikalavimai keliama pasirinktai profesijai, kokios yra pasirinktos verslo srities verslo taisyklės ir organizavimo formos. Pagal tai yra kuriami IB skyriai ir programinė įranga, priklausomai nuo būsimų darbuotojų pasiruošimo lygio, parenkama naudojimui metodinė medžiaga ir netgi dokumentų sudėtingumas.

Pateikiame keletą modelių pavyzdžių.

1 pavyzdys, dažniausiai taikomas užsienio šalių aukštosiose mokyklose. Pagrindiniai praktikos tikslai:

- suprasti, nuo ko reikia pradėti kurti verslą;
- gebėti įsteigti bei uždaryti įmonę;
- susipažinti su praktiniu verslo organizavimo ir valdymo procesu kiekviename IB skyriuje;
- suprasti realių teorinių žinių ir praktinio darbo įgūdžių poreikį;
- patikrinti, kaip mokymo procese įgytos teorinės žinios taikomos praktiniame darbe;
- formuoti praktinius vadybos ir administravimo įgūdžius, atsižvelgiant į IB įgytą patirtį;
- gebėti analizuoti, vertinti ir aprašyti IB veiklos pagrindinius rodiklius, aplinkos veiksnius ir studento praktinio darbo rezultatus ir t. t.

Tokio kurso trukmė – 1 metai, dirbant 1–2 kartus per savaitę, skiriant ne mažiau nei 200 ak. val. vienai studentų grupei. Per metus planuojami 1 ar 2 praktikantų srautai (studentų grupės). Teorinės paskaitos gali būti derinamos su praktika IB. Bendrovėje veikla pradedama nuo verslo idėjos, verslo plano, bendrovės registravimo ir t. t. Metų pabaigoje IB uždaroama, pereinant visas uždarymo procedūras, o kitais mokslo metais jau kita studentų grupė iš naujo steigia įmonę nauju vardu.

2 pavyzdys. Suaugusiųjų mokymo centruose (perkvalifikavimo). Praktinio mokymo metu per metus pereina du praktikantų srautai: nuo sausio iki birželio mėn. ir nuo liepos iki gruodžio mėn. Kiekviename sraute planuojama po 25–30 praktikantų. Vienam srautui yra skirta 650 ak. valandų kursas, iš kurių:

- 175 val. papildomo mokymo valandos, pavyzdžiui, nuo 8 iki 10 val., skirtos apskaitos, anglų kalbos, informacinių technologijų (programų) dalykų žinioms tobulinti bei darbo paieškom.
- 350 val. – darbui IB, pavyzdžiui, nuo 10 iki 14 val. (su pietų pertrauka);
- 125 val. – darbui realioje įmonėje.

Tokia IB dirba kiekvieną dieną ir veikia ištisus metus. Bet kuris praktikantas, atėjęs dirbti, gali baigti darbą bendrovėje anksčiau nei per pusę metų, jei jis susiranda darbą ar mano, kad jau pakanka turimų įgūdžių. Į jo vietą ateina kitas asmuo. Praktikantui sudaromos individualios programos: jei jis pageidauja susipažinti su visa bendrovės veikla – tai per praktikai skirtą laiką pereina visus IB skyrius, o jei norai patobulinti savo gebėjimus įgyti patirties ir atnaujinti žinias tik, pavyzdžiui, Personalo skyriuje – jam sudaroma individuali programa. Tokios IB šiuo metu veikia tik užsienyje ir vadinamos *large window*. Jos yra visada pasiruošusios priimti mokytis įvairių tikslinių grupių atstovus, mokymas labai individualizuotas, darbuojasi mažiausiai 3 pedagogai ar specialistai ir 1 IB vadovas [9].

3 pavyzdys, pritaikomas bendrojo lavinimo mokyklose. Pagrindiniai ugdymo IB tikslai ir uždaviniai:

- tobulinti mokinių socialinių-ekonominių reiškinių supratimą;
- suteikti žinių, reikalingų padalinių veiklai koordinuoti;
- ugdyti komunikacinius užsienio kalbų gebėjimus;
- išmokyti naudotis Statistikos departamento parengtomis ataskaitomis;
- ugdyti gebėjimus analizuoti vietinę produkcijos rinką;
- sudaryti sąlygas planuoti profesinę karjerą ir tinkamai pasirinkti būsimą profesiją;
- ugdyti mokinių gebėjimą savarankiškai ir pagrįstai reikšti savo mintis, nuostatas;
- formuoti darbo grupėmis gebėjimus;

- ugdyti atsakomybės jausmą (tinkamai skirstyti savo asmeninį ir grupės laiką, atsižvelgiant į darbo turinį, užimtumą);
- ugdyti moksleivių verslumo gebėjimus [2].

Praktinio mokymo krūvis gali būti formuojamas iš papildomo ugdymo valandų. IB dirba kartą per savaitę po 4–5 valandas ir veikia ištisus mokslo metus, mokydama 20–30 mokinių. Mokymas IB yra tęstinis, tai yra IB steigiamą tik vieną kartą su pirmąja praktikantų grupe, su kitomis grupėmis plėtojama tolesnė bendrovės veikla.

Šiuo metu daugumos Lietuvoje veikiančių IB veikla yra tęstinė.

1.3.5. IB baigimo pažymėjimas

Praktikantams, baigusiems IB, gali būti išduodamas bendrovės baigimo pažymėjimas, kurio pirmoje pusėje užrašoma:

- institucijos, išdavusios pažymėjimą pavadinimas ir firminis ženklas;
- IB pavadinimas ir firminis ženklas;
- darbuotojo vardas, pavardė;
- praktikos trukmė, t. y. darbo bendrovėje pradžia ir pabaiga;
- išvardijami bendrovės skyriai ir dirbtos valandos kiekviename iš jų;
- praktikanto galutinis įvertinimas.

Antroje pažymėjimo pusėje (arba, jei lieka vietos, – ir pirmoje pusėje) gali būti vardijamos kompetencijos, kurias praktikantas įgijo per praktiką IB, renginiai, kuriuos jis organizavo ar kuriuose dalyvavo, skaitė pranešimus, kiti praktikanto nuopelnai. Pavyzdžiui, jei šis darbuotojas buvo išrinktas geriausiu savaitės, mėnesio ar metų IB darbuotoju. Kompetencijos, pateikiamos pažymėjime, gali skirtis. Jos priklauso nuo konkrečių to darbuotojo atliktų darbų ir jų įvertinimo.

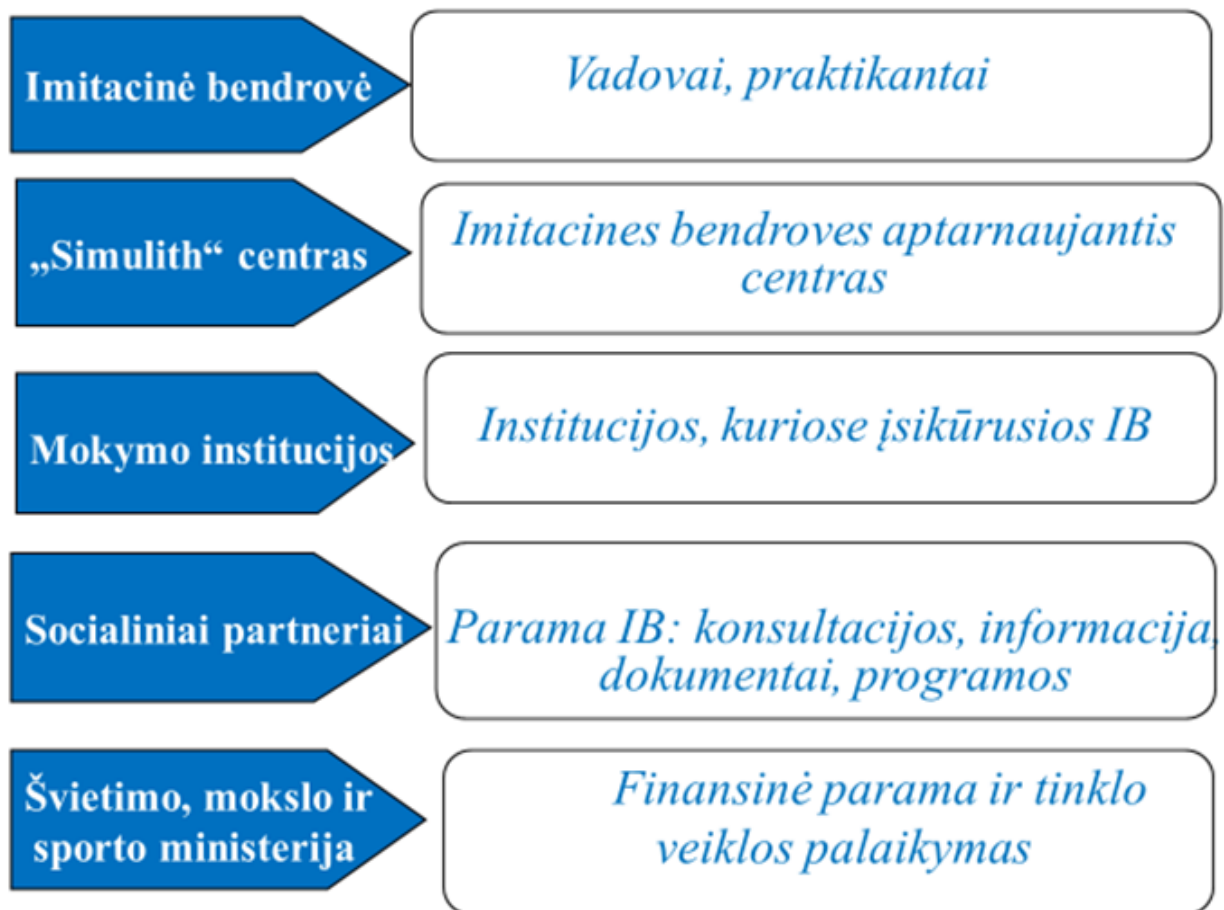
Pažymėjimą išduoda ir registruoja mokymo institucija, pasirašo mokymo institucijos direktorius bei IB vadovas. „Simulith“ centro interneto puslapyje įdiegta nacionalinė IB pažymėjimų sistema.

1.4. IB tinklas

Šiame skyrelyje pristatome IB tinklui keliamus reikalavimus, tam tikras nerašytas taisykles, kurios padėtų naujai įstojusiems į „Simulith“ praktikos bendruomenę lengviau susigaudyti tiek Lietuvos, tiek pasaulinio IB tinklo veikloje.

1.4.1. IB tinklo ypatumai

Pirmiausia, siekiant įgyvendinti IB keliamus tikslus, reikalingas visų tinkle dalyvaujančių darbuotojų, organizacijų supratimas ir pritarimas tinklo veiklai (4 pav.).



4 Pav. IB tinklo dalyviai

Svarbiausieji tinkle:

- IB praktikantai: studentai, mokiniai, suaugusieji, besimokantys IB;
- IB pedagogai – praktikų vadovai, lektoriai, mokytojai, organizuojantys darbą imitacinių bendrovių viduje;
- „Simulith“ centras, koordinuojantis IB veiklą;
- mokymo institucijos, kuriose šios IB įkurtos, nes nuo jų priklauso tokie svarbūs dalykai, turintys įtakos IB darbo kokybei: bendrovės aprūpinimas biuro įranga, praktikos valandos, trukmė, darbo grafikas, pedagogų, dirbančių IB darbo sąlygos ir motyvacija;
- socialiniai partneriai, nes verslo įmonių bei organizacijų ir IB bendradarbiavimas suteikia abipusę naudą;
- Lietuvos imitacinių bendrovių asociacija „Liba“, įsteigta aktyviausiųjų IB vadovų ir siekianti gerinti IB tinklo veiklą, inicijuojant įvairius tarptautinius ir nacionalinius projektus ir programas;
- Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, kurios paramą IB tinklas jaučia nuo pat bendrovių gyvavimo pradžios.

Toks IB tinklas – tai glaudžiai bendradarbiaujanti bendruomenė, pati sau kelianti įvairius klausimus, kartu ieškanti atsakymų, randanti naujų būdų, kaip spręsti tuos klausimus, besidalijanti patirtimi IB pedagogų seminaruose, įvairiuose IB ir „Simulith“ centro tinklapių forumuose, įvairiose renginiuose, pvz., IB mugėse,

konferencijose ir t. t.

Aktyvumas imitacinių bendrovių tinklo veikloje – tai taip pat ir nuolatiniai verslo kontaktai su kitomis Lietuvos bei užsienio IB. Norint susirasti partnerių tarp imitacinių bendrovių užsienio šalyse ir su jomis pradėti prekybą, tos užsienio šalies centras turi būti *PEN Worldwide* narys ir mokėti nario mokestį. Tokią informaciją galite rasti *PEN Worldwide* asociacijos tinklapio narių sąrašė. Šiuo metu (2021 m.) pasauliniam IB tinklui priklauso:

- Šiaurės Amerika: Kanada, JAV;
- Pietų Amerika: Argentina, Brazilija;
- Europa: Austrija, Airija, Belgija, Čekija, Danija, Graikija, Ispanija, Italija, Kroatija, Lietuva, Lenkija, Norvegija, Nyderlandai, Prancūzija, Portugalija, Rumunija, Rusija, Slovakija, Slovėnija, Švedija, Šveicarija, Vokietija;
- Rytų Azija ir Okeanija: Australija, Kinija, Hong Kongas, Japonija, Vietnamas;
- Artimieji Rytai: Jungtiniai Arabų Emyratai;
- Afrika: Senegalas, Pietų Afrika, Tunisas.

Pasaulyje IB tinkle egzistuoja tokia IB klasifikacija:

- Pagal darbo valandas. Visos pasaulinio tinklo bendrovės skirstomos į:
 - visą darbo dieną dirbančias (angl. full-time), (dažniausiai skirtos suaugusiems, siekiantiems persikvalifikuoti) dirba 8 val. per dieną, kiekvieną savaitės dieną po 30 ir daugiau valandų per savaitę;
 - dalį dienos dirbančias (angl. part-time), dažniausiai aukštųjų mokyklų studentams įkurtos IB, kuriose dirbama nuo 6 iki 30 val. per savaitę;
 - ribotą dienos dalį dirbančias (angl. limited part-time). Dažniausiai bendrojo lavinimo mokyklose įsikūrusioms IB, kuriose dirbama iki 6 val. per savaitę.
- Pagal organizacijos, kurioje įsikūrusi IB tipą. IB gali būti steigiamos prie:
 - universiteto;
 - kolegijos;
 - profesinės mokyklos.
 - bendrojo lavinimo mokyklos;
 - ne pelno siekiančios mokymo institucijos;
 - pelno siekiančios mokymo institucijos;
 - prekybos, pramonės ir amatų rūmų;
 - įmonės.
- Pagal mokymo tipą:
 - pradinio mokymo;
 - tęstinio mokymo;
 - perkvalifikavimo.
- Pagal prekybos pobūdį:

- prekiaujančios tik šalyje, kurioje įsikūrusi IB (vietinė prekyba);
- prekiaujančios ir su užsienio IB (tarptautinė prekyba) [7].

Šie duomenys įrašomi pildant pasaulinę IB duomenų bazę *PEN Worldwide*.

Šiuo metu Lietuvoje veikia:

- dalį ir ribotą dalį dienos dirbančios IB;
- IB, įsteigtos universitetuose, kolegijose, profesinėse ir bendrojo lavinimo mokyklose, nepelno siekiančiose mokymo institucijose;
- IB, įkurtos pradinio, tęstinio mokymo ir perkvalifikavimo srityse;
- IB, prekiaujančios tik su Lietuvos IB arba plėtojančios veiklą ir tarptautinėje rinkoje.

1.4.2. IB centras

Imitacinių bendrovių vadovai ir praktikantai turi žinoti, kas ir kur yra imitacinių bendrovių centras ir kokių paslaugų jie gali iš jo tikėtis.

Kiekviena šalis, kurioje veikia imitacinių bendrovių tinklas, turi savo centrą, vadinamą centriniu biuru. IB centras, aptarnaujantis ir koordinuojantis imitacinių bendrovių veiklą Lietuvoje, vadinamas „Simulith“. Pavadinimas buvo pasiūlytas danų, inicijavusių imitacinių bendrovių kūrimą Lietuvoje ir reiškia *Simu* – simuliacija, imitacija, o *Lith* – keturios pirmosios angliško Lietuvos pavadinimo raidės. „Simulith“ centras įkurtas 1994 metais.

Pagrindinės „Simulith“ centro paslaugos, teikiamos IB (5 pav) :

- Verslo paslaugos. „Simulith“ centre yra įkurtos visos imitacinių bendrovių prekybai reikalingos institucijos, vadinamos padaliniais, imituojančios tam tikras verslo pasaulio sritis. Verslo paslaugas IB teikia šie padaliniai: banko, mugės, mokesčių, „Sodros“, pašto, informacinis, muitinės, registro, transporto ir kt. Tikslas – verslo pasaulio imitavimas, priskiriant tam tikras realių valstybinių institucijų ar komercinių organizacijų atliekamas funkcijas „Simulith“ centro padaliniams, kad IB galėtų plėtoti imitacinę prekybą „Simulith“ tinkle.
- Konsultacinės paslaugos – IB vadovų ir visų besidominčių asmenų konsultavimas, informacinės ir metodinės medžiagos imitacinių bendrovių veiklos klausimais rengimas ir platinimas. Konsultacinių paslaugų teikimo sritys dažniausiai susijusios su IB samprata, bendrovių steigimu, darbo organizavimu, programinės įrangos naudojimu ir pan.
- Informacinės paslaugos visiems IB besidomintiems asmenims ar institucijoms, siekiant supažindinti su IB veikla Lietuvoje. Surinkta medžiaga ir išleista nemažai IB tinklą pristatančių leidinių, IB vadovų tiriamosios mokslinės veiklos straipsnių.
- Organizacinės paslaugos – įvairių renginių (mugių, konkursų, stažuočių, išvykų į tarptautinius renginius, kvalifikacijos tobulinimo kursų, seminarų IB vadovams ir kt.) rengimas.
- Tarpininkavimo paslaugos, pavyzdžiui, siekiant keistis surinkta informacija tarp *PEN Worldwide* ir kitų užsienio centrų bei Lietuvos IB ar skatinant IB ir realių įmonių partnerystę, ar diegiant programinę įrangą IB inkle arba telkiant bendruomenę, pavyzdžiui, autorių grupei rašant bendrą knygą, suburiant tikslines darbo grupes.
- Tiriamosios veiklos paslaugos – IB darbuotojų poreikių, problemų ir pan. tyrimų organizavimas.

- Interneto paslaugos: informacija pateikiama ir nuolat atnaujinama internete adresu www.sl.viko.lt, naujienų gavimo paslaugos internetu, tarptautiniai pinigų pervedimai internetu ir pan.
- Vertinimo paslaugos. Centras organizuoja IB veiklos vertinimą 3 būdais:
 - IB mugėse. Tikslas – išrinkti geriausiai pasirodžiusias IB mugių metu.
 - Metinis bendrovių veiklos vertinimas – apibendrinami anketinės apklausos duomenys ir kita į „Simulith“ centrą atsiųsta medžiaga. Renkami geriausieji.
 - Vertinimas pagal PEN Worldwide asociacijos nustatytus minimalius kokybės reikalavimus bendrovei ir praktikantams. „Simulith“ centras išduoda pažymėjimus, patvirtinančius, kad IB atitinka šiuos reikalavimus.
- Aprūpinimo, apmokymo ir konsultavimo specialiomis programomis paslaugos. Pavyzdžiui, *PEN Worldwide* programos naudojimas.
- Projektų paslaugos IB tinklui: inicijuojami įvairūs projektai ir IB darbuotojai įtraukiami į projektinę veiklą.
- Atstovavimo paslaugos. „Simulith“ centras bendradarbiauja su užsienio centrų atstovais, siekdamas išsiderėti geriausias, atitinkančias tinklo narių reikalavimus, pavyzdžiui, dalyvavimo tarptautinėse mugėse sąlygas.

Kiekvienoje IB veikloje yra svarbūs „Simulith“ centro padaliniai, todėl apibūdiname jų pagrindines paslaugas IB tinklui.

„Simulith“ banke kiekviena IB gali:

- atsidaryti atsiskaitomąsias, IB darbuotojų atlyginimų sąskaitas;
- pervesti pinigus į bet kokią Lietuvos ar užsienio IB;
- sumokėti IB mokesčius;
- pagal pateiktus reikiamus dokumentus gauti paskolą verslui steigti ar plėtoti;
- sužinoti valiutų kursus buhalteriniams atsiskaitymams;
- gauti banko ataskaitas ir t. t.

„Simulith“ registre, kuris imituoja įmonių registro, Valstybinio patentų biuro, savivaldybių bei kitų valstybinių institucijų funkcijas, kiekviena IB gali:

- konsultuotis dėl steigimo, registravimo ar perregistravimo procedūrų bei dokumentų;
- gauti registracijos pažymėjimus ar leidimus tam tikrai veiklai pradėti.

„Simulith“ mokesčiai IB tinkle imituoja Valstybinės mokesčių inspekcijos funkcijas. Šiame padalinyje IB vadovas ir praktikantai gali:

- gauti informaciją ir konsultacijas apie „Simulith“ mokesčių administruojamus mokesčius;
- rasti elektroninių mokesčių deklaravimo formų „Simulith“ centro interneto puslapyje www.sl.viko.lt.

„Simulith“ sodra imituoja valstybinio socialinio draudimo sistemą. IB gali ir privalo:

- mokėti valstybinio socialinio draudimo įmokas;
- sekti naujausią informaciją apdraustiesiems bei draudėjams, skelbiamą „Simulith“ sodros padalinyje centro interneto puslapyje: www.sl.viko.lt.

„Simulith“ *paštas* imituoja realaus pašto skyriaus darbą: rūšiuoja, skirsto IB gautą korespondenciją bei kartą per savaitę (ketvirtadieniais) išsiunčia korespondenciją IB bendrovėms ir centrams. Naudodamasi „Simulith“ pašto paslaugomis, kiekviena IB gali:

- pasirinkti, ar kitoms Lietuvos IB siųs korespondenciją tiesiogiai, ar per „Simulith“ Paštą;
- rasti ir naudotis pašto korespondencijos siuntimo galiojančiais įkainiais, dokumentais, skelbiamais „Simulith“ Pašto padalinyje „Simulith“ centro interneto puslapyje www.sl.viko.lt.

„Simulith“ *prekyba*, imituojanti rinką, kuri susideda iš vietinių ir užsienio imitacinių bendrovių. Specialiai internete sukurtame „Simulith“ prekybos modulyje *SIMU RINKA* IB gali:

- pirkti prekių atsargas ar kitas prekes ir paslaugas, jei nėra galimybės įsigyti tokių prekių ir paslaugų kitose IB;
- atsiskaityti už komunalines ir kitas paslaugas: patalpų nuomą, vandenį, šildymą, elektrą, telefoną ir t. t.

„Simulith“ *info* imituoja žiniasklaidą, nuolat atnaujina interneto svetainę www.sl.viko.lt ir du kartus per mėnesį leidžia laikraštį „Simulith žinios“, kuriose IB gali:

- rasti naujausios „Simulith“ centro bei Lietuvos ir užsienio imitacinių bendrovių gaunamos aktualios informacijos;
- pagal skelbiamus reklamos įkainius, skelbti savo sukurtą IB prekių, rengiamų akcijų, taikomų nuolaidų reklamą, kvietimus į bendrovės renginius ir kitas IB naujienas.

„Simulith“ *mutinė* imituoja realios Lietuvos muitinės atliekamas funkcijas. IB, prekiaujanti su užsienio firmomis, gali:

- konsultuotis dėl importo ar eksporto procedūrų, dokumentų ar privalomų mokėti mokesčių;
- gauti reikiamų dokumentų formų.

„Simulith“ *transportas* imituoja krovinių vežimo bendrovę. IB gali:

- užpildžius reikiamą formą internete, užsisakyti krovinių pristatymo paslaugą;
- konsultuotis ir gauti visus reikiamus dokumentus.

Įmonių registras	Bankas	SoDra	Mokesčių inspekcija
Laikraštis	Arbitražas	Muitinė	Pašto tarnyba
Patentų biuras	Tiekėjai	Pirkėjai	Kitos valstybinės institucijos
Informacija Konsultavimas Metodinė medžiaga	Organizacinės paslaugos - renginiai	Pirminiai ir tęstiniai vadovų mokymai	Vertinimas Veiklos kokybė
Projektų inicijavimas ir įgyvendinimas	Konkursai	Praktiniai mokymai	Leidyba
Tyrimų organizavimas	Paslaugos internetu	Tarpininkavimas ir atstovavimas	Kita veikla ir paslaugos

5 pav. „Simulith“ centro teikiamos paslaugos

1.4.3. Asociacija PEN Worldwide

PEN Worldwide:

- Tai yra pasaulinis imitacinių bendrovių tinklas su daugiau nei 7000 bendrovių, veikiančių daugiau nei 40-yje šalių;
- Ne pelno siekianti asociacija, įkurta 1997 metų spalio 27 d. Esene, Vokietijoje;
- Asociacijos tikslas – skatinant įvairių šalių imitacinių bendrovių tarptautinį bendradarbiavimą, remti jaunuolių ir suaugusiųjų profesinį rengimą;
- Sudurtinis žodis PEN Worldwide, t. y. anglišų žodžių trumpinys, reiškiantis:
 - PEN* - *Practice Enterprises Network*, t. y. praktinių bendrovių tinklas;
 - Worldwide* – t. y. pasaulinis praktinių bendrovių tinklas.

Pagrindinės *PEN Worldwide* veiklos sritys:

- pradinis mokymas, tęstinis mokymas ir perkvalifikavimas, siekiant kurti studijų ar mokymo programas

verslo profesinėse mokyklose, kolegijose, universitetuose ir kitose mokymo institucijose ar inicijuoti įvairių tikslinių grupių mokymą ir perkvalifikavimą;

- konsultavimas – pavyzdžiui, eksporto procedūrų aprašymą bei dokumentų pavyzdžių IB gali rasti *PEN Worldwide* tinklalapyje;
- kvalifikacijų standartizavimas – asociacijos iniciatyva sukurti vienodi minimalūs kokybės reikalavimai IB ir praktikantui. Jie yra naudojami visame pasauliniame IB tinkle;
- technologijos – kompiuterių programų, naudingų nacionaliniams IB centrams ir praktinio mokymo bendrovėms (pvz., bankininkystės programų, įvairios duomenų bazių) kūrimas ir diegimas pasauliniame IB tinkle;
- keitimasis patirtimi – asociacija skatina tarptautinius studentų ir dėstytojų mainus, organizuoja tarptautinius dėstytojų seminarus ir darbo grupes;
- tarptautiniai projektai, moksliniai tyrimai ir kt. – asociacija siekia organizuoti tarptautinius projektus telekomunikacijų, mokslinių tyrimų, švietimo ir kt. srityse [8].
- sudaro galimybę būti aktyviu ir pilnaverčiu pasaulinės IB rinkos dalyviu. Lietuvos IB daugiausia naudojami šiais *PEN Worldwide* sukurtais interneto platformos produktais, kurie leidžia:
 - ieškoti naujų verslo partnerių visame pasaulyje (paieška duomenų bazėje). Tai visų pasaulio IB katalogas su veiklomis, IB ir mokymo institucijos, kurioje ji įsikūrusi kontaktais, IB darbo laiku ir darbo grafikais, puikiai IB paieškos sistema (pagal, šalis, veiklas, miestus, IB pavadinimus ir t. t.) ir kitais duomenimis;
 - prekiauti (el. parduotuvė). Tai nemokama vieta *PEN Worldwide* serveryje elektroninei parduotuvei susikurti;
 - vykdyti finansinius atsiskaitymus (virtualus bankas ir kredito kortelių sistema – elektroninėms bankinėms operacijoms internetu vykdyti);
 - rasti pasaulinio IB tinklo organizuojamus renginius (renginių kalendorius);
 - gauti tarptautinį veiklos kokybės įvertinimą (kokybės pažymėjimas).

Lietuvos IB:

- Naudojasi *PEN Worldwide* interneto platformų <https://www.penworldwide.org/> ir <https://penapps.penworldwide.org/> išsamia informacija, instrukcijomis, konsultacine metodine medžiaga, duomenų baze užsienio centrams bei IB.
- Randa partnerių tarptautiniuose projektuose ir stažuotėse.
- Dalyvauja tarptautiniuose renginiuose.



Practice Enterprise Network
PEN WORLDWIDE

2.1. IB steigimo ir veiklos išlaidos

Šiuolaikinė ekonomika remiasi darnaus ir tvaraus vystymosi principais. Kadangi IB yra realaus verslo atspindys, todėl turime bendromis jėgomis diegti šiuos principus savo bendrovėse. Mokymo institucija, kurioje planuojama kurti imitacinę bendrovę, savo biudžete turi numatyti lėšas jai steigti ir tolesnei veiklai plėtoti. Šios išlaidos priklauso nuo imitacinių bendrovių skaičiaus (1, 2 ar daugiau vienoje institucijoje), nuo pedagogų, kurie dirbs šioje bendrovėje, skaičiaus bei jiems tarifikuotų kontaktinių valandų, nuo patalpų ir viso imitacinės bendrovės materialinio - techninio aprūpinimo.

Toliau apžvelgsime kiekvieną išlaidų straipsnį plačiau ir pradėsime nuo pagrindinio asmens, kuris rūpinasi IB steigimu ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas – IB vadovo.

2.1.1. Išlaidos IB pedagogų komandai

Priimant į darbą IB vadovą, reikėtų apgalvoti, ar IB dirbs vienas pedagogas, ar dar reikės kitų mokslo sričių specialistų. Apie IB vadovo vaidmenį rašėme 1.2. skyriuje.

Išlaidas pedagogų komandai sudaro:

- IB vadovo, kitų dėstytojų, mokytojų, dirbančių bendrovėje tarifinis atlygis;
- kvalifikacijos tobulinimo išlaidos.

Etatinio darbuotojo tarifinis atlygis priklauso nuo kontaktinių darbo imitaciniame bendrovėje valandų. Apie rekomenduojamą minimalų praktikos laiką daugiau rašėme 1.3.2. skyriuje.

Šiandieninis gyvenimas labai dinamiškas, tiek mokslo pasiekimai, tiek verslo aplinka labai greitai kinta, todėl IB vadovas turi stengtis neatsilikti nuo besikeičiančios aplinkos, t. y. tobulinti savo kvalifikaciją, siekti įgyti kuo daugiau žinių bei įgūdžių mokslo bei verslo srityse. Todėl „Simulith“ centras ne mažiau, kaip du kartus per metus organizuoja IB vadovų, dėstytojų ir mokytojų tobulinimosi kursus, seminarus, konferencijas.

Naujai besikuriančių imitacinių bendrovių vadovams organizuojami įvadiniai seminarų, mokymų ciklai, kuriuose „žali“ vadovai gauna daug reikalingos informacijos ir metodinės medžiagos, kaip organizuoti veiklą imitaciniame bendrovėje, kokius verslo dokumentus naudoti, kaip organizuoti praktikantų vertinimą ir t.t.

2.1.2. IB patalpos

Šiuolaikiniame biure jau neužtenka tiesiog įrengti stacionarias standartines darbo ir stilingas poilsio zonas, pasitarimo kambarius ar virtuvėlę. Šiandien darbuotojams paliekama nemažai laisvės patiems organizuoti ir planuoti savo darbus ir laiką. Nemažai pokyčių įnešė ir pasaulinė COVID-19 pandemija, privertusi daugumą biuro darbuotojų dirbti iš namų. Inovacijos siūlo visiškai naują biuro išplanavimo ir darbo organizavimo viziją. Tai pirmiausia lanksti ir dinamiška bendradarbiavimo, susitikimų, komandinio darbo erdvė, kuriose dauguma darbuotojų neturi nuolatinių vietų, o darbo organizavimo ir planavimo procesus, biuro eksploatacinius kaštus „prižiūri“ IT sistemos ir išmanios programėlės. Juk šiuolaikinio biuro paskirtis - lanksti, kūrybiška aplinka, kurioje kiekvienam norėtųsi ne tik dirbti, bet ir būti. Tokios tendencijos matomos šiuolaikinių biurų įrengime

[15].

Mokymo institucija, kurioje planuojama įkurti IB, planuodama savo biudžetą, turi numatyti galimas IB patalpų įrengimo, remonto ar rekonstrukcijos išlaidas.

Kadangi kuriamas realios verslo įmonės modelis, reikia siekti, kad IB būtų panaši į realią įmonę,

kurioje dirbs įvairių specialybių ir poreikių darbuotojai, o ne į paprastą auditoriją, aprūpintą kompiuterine ir biuro technika. Dažniausiai IB steigama tos pačios mokymo institucijos patalpose, tačiau jei jų trūksta, galima nuomotis.

Paprastai IB užima vieną auditoriją nuolatiniam darbui pagal planuojamą skyrių struktūrą, bet jei būtina (pvz., IB turi daugiau negu 4 skyrius ir nebetelpa vienoje patalpoje arba patalpos nedidelio ploto), galima išdėstyti ir keliuose auditorijose. Geriausia, jei kiekvienas skyrius, kaip realiose įmonėse, turėtų po atskirą patalpą.

IB, kaip ir tikroje verslo įmonėje, rengiami darbuotojų pasitarimai, susirinkimai, kavos ir poilsio pertraukėlės. Šiam tikslui reikalingas atskiras darbuotojų pasitarimų kambarys ar bent tam skirta erdvė. IB vadovas bei kiti joje dirbantys pedagogai turi turėti savo atskirą darbo vietą ar patalpą.

2.1.3. Biuro baldai

Penktos kartos biuruose jau atsisakoma kai kurių įprastinių biuro baldų, tarkim, dokumentų spintų, milžiniškus informacijos kiekius perkeliančią „debesį“, o didžiausios investicijos skiriamos itin ergonomiškoms kėdėms, daugiafunkciniams baldams ir reguliuojamo aukščio stalams. Reguluojamo aukščio stalai iki šiol buvo vertinami dėl ergonomikos, tačiau į šiuos baldus jau diegiamos išmanios funkcijos padeda reguliuoti darbo procesus biuruose ir gerokai praplečia šių baldų galimybes [15].

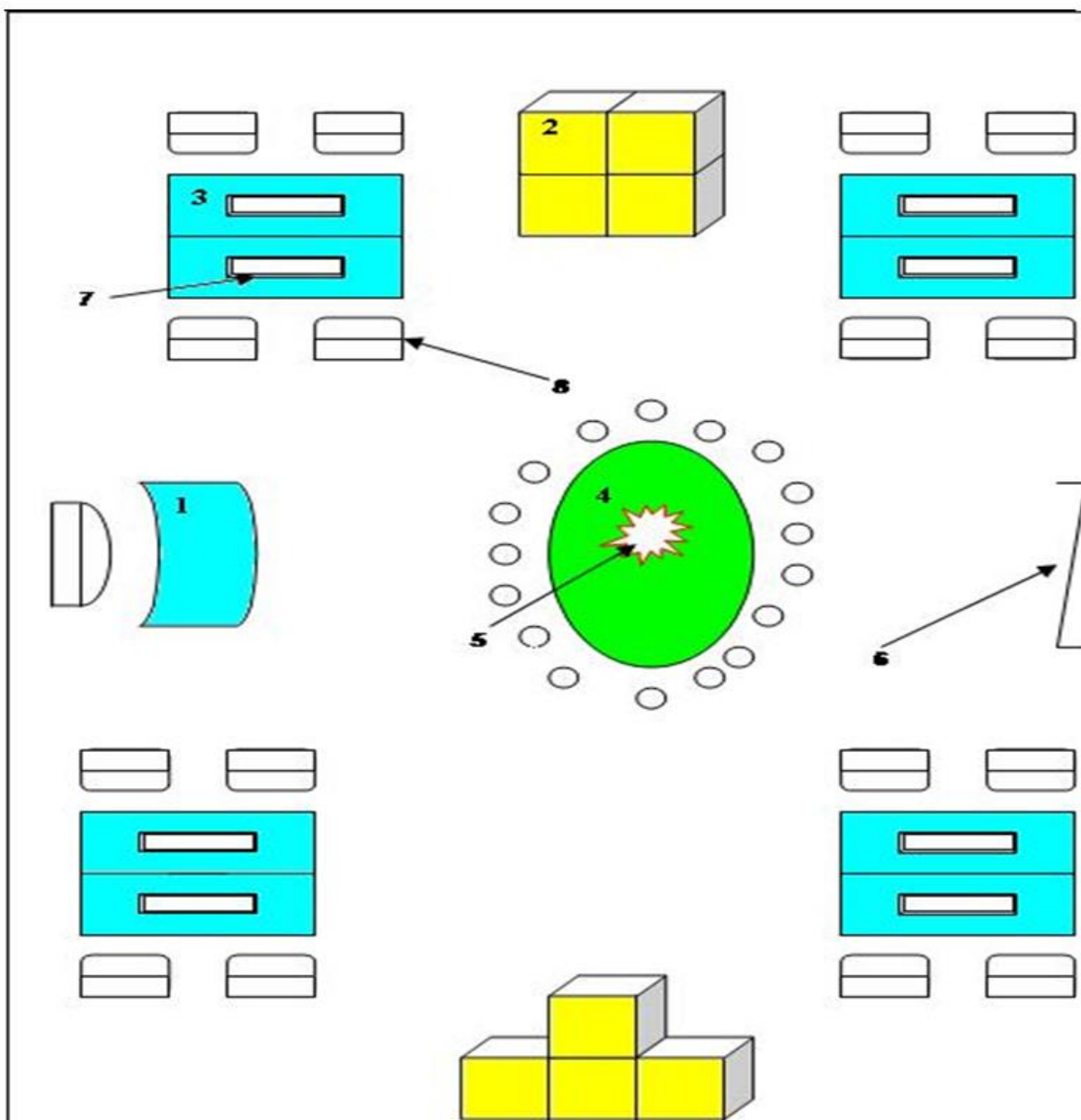
Siekiant sukurti patogias, ergonominius reikalavimus atitinkančias darbo vietas, kad IB darbuotojai jaustųsi komfortiškai, reikia atsižvelgti į šiuolaikines biuro baldų tendencijas: pradedant nuo ergonomiškų baldų parinkimo darbo vietoms ir baigiant pasitarimų, verslo susitikimų bei poilsio zonų įrengimu.

IB patalpoje įrengiamos 4-5 darbo zonos (skyriai) pagal pasirinktą IB struktūrą.

Kiekviename skyriuje planuojamas reikalingas darbo vietų skaičius (priklausomai nuo praktikantų skaičiaus): paprastai būna 1-2 darbo vietos.

6 paveikslėlyje pateikiame imitacinės bendrovės darbo vietų bei baldų išdėstymo pavyzdį:

1. IB vadovo (pedagogo) darbo stalas.
2. Dokumentų spinta.
3. Praktikantų stalas.
4. Pasitarimų stalas.
5. Gėlė.
6. Įėjimas į IB ir iškaba.
7. Kompiuterių įranga.
8. Kėdė.



6 Pav. IB darbo vietų ir baldų išdėstymas

2.1.4. Kompiuterių technika

Šiuolaikinio biuro neįsivaizduojame be kompiuterių technikos. Tai vienas iš svarbiausių IB steigimo ir veiklos išlaidų straipsnių. Reikalinga kompiuterių technika:

- Kompiuteriai. Pagal minimalius PEN Worldwide kokybės reikalavimus prie vieno kompiuterio turi dirbti ne daugiau kaip 2 darbuotojai. Kiekvienam skyriui turi būti skirta bent po 1-2 kompiuterius.
- Visi kompiuteriai turi būti sujungti vidiniu tinklu (galimybė iš vieno kompiuterio dirbti su kitame kompiuteryje esančiais duomenimis, keisti reikiama informacija).
- Duomenų laikmenos (išoriniai kietieji diskai, atminties kortelės, USB raktai).

2.1.5. Programinė įranga

IB veikloje naudojama įvairi šiuolaikiška kompiuterių programinė įranga, pradedant nuo *Microsoft Windows* programinės įrangos paketų: *Microsoft Office (Word, Access, Excel, PowerPoint, Outlook)* kt., ir baigiant specializuotomis licencijuotomis programomis. Lietuvos IB tinkle naudojamos įvairios specializuotos programos:

- UAB „Stekas“ viešajam sektoriui ir verslui siūlo STEKO apskaitos ir verslo valdymo programas, iš kurių Lietuvos IB tinkle populiariausios yra STEKAS PLIUS (būhalterinė apskaita ir verslo valdymas) ir STEKO ALGA (darbo užmokesčio, personalo, darbo laiko, atostogų apskaita). Išsamiau: <https://www.stekas.lt/>.
- Verslo valdymo sistema - BSS ERP, skirta kaupti, modifikuoti ar optimizuoti aktualią informaciją. Sistema skirta optimizuoti verslo procesus ir taip palengvinti darbuotojų darbą, sisteminti informaciją ir pateikti ją įvairiais pjūviais. BSS ERP sprendimas suteikia galimybę saugoti pilną kontaktinę klientų informaciją, jo atsakingus asmenis, planuoti įvykius (susitikimus, skambučius ir kt.) ir matyti visą veiksmų istoriją. UAB „BSS IT“ verslui tokius tipinius verslo valdymo sprendimo modulius:
 - Personalo valdymas – BSS Atlyginimai ir Personalas;
 - Būhalterinė apskaita – BSS Būhalterija;
 - Dokumentų valdymas – BSS Dokumentai;
 - Klientų valdymas (CRM) – BSS CRM;
 - Prekyba – BSS Prekyba.

Išsamiau: <https://www.bss.biz/verslo-valdymo-sistema>.

- UAB „Asseco Lietuva“ kuria informacines sistemas, programinę įrangą ir specializuotus programinius sprendimus organizacijų veiklos procesams automatizuoti. DIS - tai unikalus sprendimas, kuriame integruoti svarbiausi draudimo verslui moduliai: draudimo produktų kūrimo, pardavimo, draudimo sutarčių administravimo, blankų apskaitos, žalų, perdraudimo, klientų, tarpininkų, skolininkų informacijos valdymo, draudimo veiklos rodiklių skaičiavimo. Išsamiau: <https://lt.asseco.com/>.
- UAB „Forbis“ siūlo naujos kartos bankų programinės įrangos sistemą forpost, kuri leidžia bankams greičiau pritaikyti savo procesus prie didėjančių technologinių pokyčių. Jų integruoti ir daugiafunkciai sprendimai siūlo individualų komponentų rinkinį, pritaikytą bet kurios finansų įstaigos ir reguliuotojo reikalavimams ir poreikiams. Išsamiau: <https://www.forbis.eu>.

Efektyviam IB darbui reikalinga:

- neribotas interneto ryšys visą IB darbo laiką;
- elektroninio pašto adresai, sukurti pagal vienodą schemą (ibpavadinimas@gmail.com, pvz.: ibmabikas@gmail.com);
- IB interneto svetainė.

Plačiai naudojamos informacinės technologijos suteikia galimybę efektyviai organizuoti ir koordinuoti veiklą, turėti platesnį pirkėjų ir tiekėjų ratą, būti konkurencingu verslo rinkos dalyviu.

2.1.6. Biuro technika

Šiuolaikinė biuro technika palengvina ir pagreitina įvairių verslo dokumentų rengimą. Rekomenduojama rinktis daugiafunkcinius įrenginius, pavyzdžiui, spausdintuvus, kurie gali spausdinti, kopijuoti ir nuskaityti dokumentus.

Tokie įrenginiai suvartoja daug mažiau energijos. Taip pat įrodyta, kad jie sumažina perteklinį vartojimą, nes darbuotojai, kuriems tenka eiti prie bendros mašinos, rečiau tai daro be reikalo [16].

Taip pat gali praversti įvairi smulki technika: skaičiuotuvai, pjaustyklės, įrišimo, laminavimo įrenginiai, elektrinis virdulys ar kavos aparatas, stalinės lempos ir kita įranga ergonomiškai darbo vietai.

2.1.7. Komunikacijų išlaidos

IB komunikacija vyksta naudojant šiuolaikiškas vaizdines, garsines technologijas bei interneto platformas komunikacijai. Palaikydama aktyvius verslo ryšius su Lietuvos bei užsienio IB tinklo nariais, „Simulith“ centru, socialiniais partneriais, praktikantai bendrauja telefonu, elektroniniu paštu siunčia įvairius veiklos dokumentus, bendrauja, naudodami įvairias IT komunikacines platformas (Microsoft Teams, Google Meet, Google Hangouts Meet, Zoom, Skype ir kt.). Laikantis žaliosios ekonomikos ir darnaus vystymosi principų, visi verslo dokumentai: sutartys, tarptautiniai mokėjimo pavedimai, reklaminė medžiaga (katalogai, lankstinukai, skrajutės) ir kt. turi būti siunčiami elektroniniu paštu. Nedidelė dalis korespondencijos iš užsienio IB siunčiama paprastuoju paštu per „Simulith“ centrą, kur ji perskirstoma atitinkamoms Lietuvos IB.

Norint sėkmingai bendrauti ir bendradarbiauti su visomis Lietuvos bei užsienio IB, reikalingos šiuolaikinės komunikacijos priemonės. Jų išlaidas sudaro:

- mobilus telefonas ir mokestis už telefono ryšio paslaugas;
- mokestis už interneto paslaugas;
- įranga komunikacijai internetu, kuri tapo ypač reikalinga COVID-19 pasaulinės pandemijos metu, kai dauguma bendrovių dirbo nuotoliniu būdu - tai ausinės su mikrofonu, interneto (WEB) kameros, IT programos, naudojamos bendravimui su IB praktikantais, IB vadovais ar dėstytojais, „Simulith“ centro bei verslo atstovais.

2.1.8. Raštinės reikmenys

Pasak Vince Digneo, „Adobe“ tvarumo stratego, „šioje srityje žaliausi būsite tuomet, kai visai atsisakysite popieriaus naudojimo“. Pataisymai ant popieriaus, revizijos ir perspausdinimai sudaro 90% visų biuro atliekų JAV. Sprendimas pakankamai aiškus: kai tik įmanoma, siekti dokumentus laikyti skaitmeniniuose formatuose. JAV atliktas tyrimas parodė, jog išmetamų dujų, sukeliančių šiltnamio efektą, kiekis sumažėtų 1,45 tonos, jei atsisakytume bent 10% sunaudojamo biuro popieriaus arba, palyginimui, atsisakytume apie 28 000 vienetų automobilių keliuose [16].

Atliepiant tvarios ekonomikos principus, IB biuruose rekomenduojama atsisakyti verslo dokumentų, reklamos priemonių spausdinimo,

laikant ir siunčiant juos skaitmeniniu formatu. Biuro popieriaus gali prireikti rengiantis gyviems verslo renginiams: tarptautinėms, nacionalinėms ar regioninėms mugėms, verslo susitikimams. Taip pat IB veikloje gali būti naudojamos šios kanceliarinės priemonės:

- rašymo priemonės – rašikliai, pieštukai, korektoriai, teksto, permanentiniai, baltos lentos žymekliai, dažai spausdintuvui;
- sąsiuviniai, bloknatai, popieriaus lapeliai užrašams;
- kitos smulkios biuro priemonės: žirklės, drožtukai, trintukai, liniuotės, pieštukinės, klijai, skylamušiai,

segikliai, išsegikliai, sąvaržėlės, sąsagėlės, smeigtukai, lipnios juostelės ir kt.

2.1.9. Kitos išlaidos

Praktikantai prieš ateidami dirbti į imitacinę bendrovę, jau būna išklause daugelį teorinių dalykų, tačiau kartais gali pritrūkti teorinių žinių (vadybos, dokumentų valdymo, buhalterinės apskaitos, užsienio kalbų), kurių reikia praktikos imitaciniame bendrovėje metu. Tam tikslui praverstų:

- vadybos, rinkodaros, finansų ir buhalterinės apskaitos, projektų valdymo, informacinių technologijų vadovėliai ar e-knygos;
- užsienio kalbų, ekonominių terminų, tarptautinių žodžių žodynai arba elektroninė jų versija;
- įvairi reikalinga mokomoji-metodinė medžiaga.

Taip pat galimos papildomos išlaidos interjero detalėms (laikrodžiui, vazai, paveikslams), ūkinės paskirties prekėms (šiukšliadėžės, ilginamieji laidai) ir t. t.

2.1.10. Institucijos, kurioje bus steigiama IB, paslaugų sutarties su „Simulith“ centru mokestis

Institucija, nusprendusi įkurti imitacinę bendrovę, turi sudaryti IB paslaugų sutartį su „Simulith“ centru. Tam tikslui reikia:

- Pateikti „Simulith“ centrui paraišką, kurioje prašoma teikti paslaugas vienai ar kelioms imitacinėms bendrovėms.
- pasirašyti dvišalę sutartį.
- pagal sutartyje numatytus terminus sumokėti mokestį. Tai institucijos mokestis už paslaugas, kurias pagal sutartį įsipareigoja teikti „Simulith“ centras (išsamiau 1.4.2. skyriuje).
- Paraiškos formą, kaip ir visas kitas steigimui ir veiklai reikalingas formas, galima rasti „Simulith“ centro interneto puslapyje <http://sl.viko.lt>. Mokesčių už „Simulith“ centro paslaugas sistemą sudaro:
 - vienkartinis stojimo mokestis - 60 Eurų. Mokestį moka tik nauji nariai – institucijos, kurios ruošiasi steigti naują IB;
 - pasirenkamas vienas iš trijų paslaugų paketų – MINI, MIDI, MAXI.

Paslaugų paketai išsamiau aprašyti „Simulith“ centro interneto puslapyje.

2.1.11. Dalyvavimo Lietuvos ir užsienio IB mugėse išlaidos

Vienas iš pagrindinių renginių, apvainikuojančių IB metų veiklą, yra mugė. Apie muges plačiau kalbėsime 3.2.1. skyriuje, o pagrindines dalyvavimo mugėse išlaidas sudaro:

- Mugės dalyvio mokestis. Paprastai šis mokestis ir už jį teikiamos paslaugos nurodomos dalyvio registracijos anketoje arba bendroje informacijoje apie mugę.
- Stendo apipavidalinimas (apgalvoti stendo idėją ir padaryti preliminarų maketą).

- Papildoma įranga ir paslaugos.
- Reklamos ir reprezentacinės išlaidos (katalogai, bukletai, skrajutės, loterija, verslo dovanėlės, dalyvių apranga, kava, arbata, saldumynai).
- Transporto išlaidos (iki mugės vietos, nuo mugės vietos į nakvynės vietą ir atgal).
- Personalo (stendo darbuotojų, IB vadovų, vairuotojų) išlaidos (nakvynė, dienpinigiai, darbo užmokestis).
- Kitos išlaidos (eksponatų, kompiuterių technikos draudimas).[6]

Pasaulinės COVID-19 pandemijos metu mugės buvo organizuojamos nuotoliniu būdu.

2.2. Imitacinės IB kūrimo, reorganizavimo ir likvidavimo eiga

Šiame skyriuje nagrinėsime imitacinę IB kūrimo, reorganizavimo ir likvidavimo eigą, nurodysime IB vadovams pagrindines gaires bendrovės steigimui, suskirstydami pateiktą medžiagą į keturias sritis: procedūros prieš IB įregistravimą, bendrovės registravimas, procedūros po įregistravimo ir imitacinės bendrovės reorganizavimas ar likvidavimas.

2.2.1. IB steigimo procedūros prieš registravimą

Prieš įregistruojant bendrovę, reikia atlikti keletą svarbių procedūrų, nuo kurių priklausys visa tolesnė IB veikla:

- būsimos veiklos rūšies ar kelių veiklos rūšių pasirinkimas, aiškus veiklos tikslų ir uždavinių nustatymas;
- tinkamiausios įmonės teisinės formos (pagal būsimą veiklą) pasirinkimas;
- reikalingų licencijų ar leidimų būsimai veiklai vykdyti gavimas;
- buveinės patalpų pasirinkimas (adresas);
- bendrovės pavadinimo pasirinkimas;
- įstatinio kapitalo suformavimas;
- bendrovės įstatų/nuostatų parengimas;
- steigiamojo akcininkų susirinkimo sušaukimas ir protokolo parengimas;
- juridinių asmenų registrai reikalingų JAR formų užpildymas;

IB veiklos verslo plano parengimas (gali būti rengiamas vėliau kartu su praktikantais).

2.2.1.1. IB veiklos rūšys

Pirmas svarbus žingsnis, modeliuojant būsimą IB veiklą, yra veiklos rūšies ar keleto rūšių pasirinkimas.

Numatant veiklos rūšį, reikia atsižvelgti į:

- praktikantų pasirinktas studijų programas, kurioms numatoma praktika imitacinėje bendrovėje;

- būsimųjų praktikantų pageidavimus;
- trūkstamas veiklos sritis Lietuvos IB tinkle.

Mažmeninė prekyba yra populiariausia Lietuvos IB tinkle, tačiau pastaraisiais metais naujos bendrovės labiau renkasi paslaugų verslo sritis (transporto, reklamos, renginių organizavimo ir kitas paslaugas). Didžioji dalis (apie 44 %) dabar veikiančių Lietuvos imitacinių bendrovių užsiima mažmenine arba didmenine prekyba, 34% - prekyba ir paslaugomis, 13% - įvairiomis paslaugomis (apgyvendinimo, transporto, statybos ir remonto, turizmo, finansinės, draudimo, reklamos paslaugos, renginių ir pramogų organizavimas) ir 9% - gamyba, prekyba ir paslaugomis.

Rekomenduojame rinktis tas veiklos rūšis, kurių dar nėra IB tinkle. Kol Lietuvos tinkle nėra reikalingomis veiklomis užsiimančių bendrovių, šią rinkos spragą užpildo „Simulith“ centro padalinys „Simu Prekyba“, kuri kompensuoja reikiamų prekių ir paslaugų stygių.

Veiklos rūšių kodai ir pavadinimai pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių 2 redakciją (EVRK 2 red.) yra skelbiami Oficialiosios statistikos portale: <https://osp.stat.gov.lt/static/evrk2.htm>.

2.2.1.2. Licencijų ir leidimų išdavimas

Imitacinės bendrovės gali užsiimti bet kokia įstatymais nedraudžiama komercine - ūkine veikla, tačiau yra nemažai veiklos rūšių, kurioms privaloma gauti atitinkamos valstybės institucijos išduodamą licenciją ar leidimą. Todėl reikia išsiaiškinti, kokios veiklos rūšys yra licencijuojamos.

Pagrindinės veiklos Lietuvoje, kurioms vykdyti reikalingos licencijos:

- restoranų veikla;
- logistika, krovinių vežimas;
- keleivių vežimas;
- statyba;
- alkoholio produktų gamyba, didmeninė prekyba alkoholiniais gėrimais, alkoholio produktais, tabako gaminių prekyba, didmeninė prekyba tabako gaminiais, tabako auginimas, nedenatūruoto etilo alkoholio pirkimas, denatūruoto etilo alkoholio pirkimas ir naudojimas;
- farmacinė veikla;
- žemės ūkio produktų importavimas ir eksportavimas;
- draudimo veikla;
- prekyba antikvariniais daiktais;
- kredito įstaigų veikla;
- finansų maklerių, finansų maklerio įmonių, valdymo įmonių, investicinių bendrovių, pensijų fondų veikla;
- tekstilės prekių importas (iš Baltarusijos, Kinijos);
- kūno kultūros ir sporto specialisto veikla;
- transliavimo ir retransliavimo veikla.

Versdamosi kai kuriomis veiklomis (grožio paslaugų veikla, asmens sveikatos priežiūros veikla) bendrovės

privalo turėti leidimą – higienos pasą. Kiekvieną veiklos sritį kuruoja ir licencijas bei leidimus – higienos pasus – išduoda atitinkama valstybinė institucija. Kadangi „Simulith“ centras imituoja visas valstybėje esančias institucijas, todėl, norint gauti reikalingą licenciją ar leidimą-higienos pasą, reikia kreiptis į padalinį „Simu Registas“.

2.2.1.3. Juridinio asmens teisinė forma

Kuriant IB, reikia pasirinkti juridinio asmens teisinę formą. Pagrindinės juridinių asmenų formos yra:

- Individuali įmonė;
- Uždaroji akcinė bendrovė;
- Akcinė bendrovė;
- Viešoji įstaiga;
- Mažoji bendrija;
- Žemės ūkio ir kooperatinės bendrovės.

Individuali įmonė. Tokios įmonės steigimas yra rekomenduojamas tiems, kurie nori savo veiklą vykdyti savarankiškai, neužsiimant didele finansine rizika. Kalbant apie pradinį kapitalą, čia minimalios sumos nėra, todėl galima startuoti kur kas lengviau nei kitoje juridinio asmens formoje. Steigiant individualią įmonę nereikia didelio kapitalo, įkūrimui ir darbui pakanka vieno asmens.

Uždaroji akcinė bendrovė. Tai ribotos civilinės atsakomybės juridinis subjektas, kas reiškia, jog įmonės prievolės yra padengiamos ne akcininku turtu, o pačios įmonės, priešingai nei IĮ. Šią formą rekomenduojama rinktis tiems verslininkams, kurie planuoja užsiimti didesnės rizikos ūkine veikla ar paslaugomis.

Akcinė bendrovė. Tai dar vienas ribotos civilinės atsakomybės asmuo, kuris savo principu ir struktūra yra itin panašus į minėtąjį UAB-ą. Tokio tipo įmonė taip pat turės savo atskirą turtą (atribotą nuo akcininkų asmeninių lėšų), akcininkus (kuriems priklauso įmonės akcijos) bei sprendiminę valdžią (sudarytą iš akcininkų). Pagrindinis skirtumas nuo UAB – tai, jog tokių subjektų akcijos gali būti pardavinėjamos viešai. Tai reiškia, jog akcinės bendrovės dalininkais gali tapti bet koks fizinis ar juridinis asmuo, taip pat valstybė bei savivaldybė.

Viešoji įstaiga. Viešąja įstaiga paprastai yra laikomas nepelno siekiantis, ribotos civilinės atsakomybės juridinis subjektas, įsteigtas pagal atitinkamus LR įstatymus. Įprastai toks įmonės tipas yra pasirenkamas su tikslu tenkinti viešuosius interesus – t.y. įvairią visuomenei naudingą veiklą – teisinės ir socialinės pagalbos, mokslo, sporto, sveikatos priežiūros, kultūrinę ar kitą veiklą.

Mažoji bendrija. Mažoji bendrija – naujausia pagal LR įstatymus įsteigta, ribotos civilinės atsakomybės juridinio asmens forma. Čia verslininkai turėtų atkreipti itin didelį dėmesį į įmonės pavadinimą, kadangi jis turi būti unikalus ir su niekuo nesutapti. Šiam įmonės tipui taip pat reikalingas nemažas kiekis dokumentacijos, todėl geriau susitvarkyti viską kuo anksčiau. Pagrindiniai iš jų – tai steigimo aktas (jame nustatomi įmonės steigimo principai, kiek bus steigėjų ir t.t.) ir nuostatų dokumentas (jame detalizuojami MB įsteigimo tikslai, veiklos principai ir valdymo forma).

Kooperatinė bendrovė. Kooperatyvai arba Kooperatyvinės bendrovės – tai kelių juridinių arba fizinių įsteigta įmonė, tam tikriems, aiškiai apibrėžtiems kultūriniais, socialiniams ar ekonominiams interesams visuomenei tenkinti. Tokiose unijose, visos kooperatyvo šalys pasiskirto riziką pagal galimybes (apyvartą, prekių kiekį), įneša bendrąjį kapitalą ir aktyviai dalyvauja bendrovės valdyme. Ši įmonės forma taip pat yra ribotos civilinės atsakomybės, taigi bendrovės turtas yra atskirtas nuo jos narių turto. Jos įkūrimui reikia bent 5 narių (fizinių arba

juridinių asmenų) kurių bendra iniciatyva bus surenkamas pradinis įnašas. Šie steigėjai kartu taps ir KB nariais. Įmonės pavadinimas turi būti unikalus, o kartu vyrauti žodis „kooperatyvas“ arba „kooperatyvinė bendrovė“.

Žemės ūkio bendrovė. Tokio tipo juridinį asmenį gali įkurti tik fiziniai asmenys, kurių tikslas vykdyti komercinę ir gamybinę, su žemės ūkiu susijusią veiklą. Jos įkūrimui yra būtini bent 2 nariai, tačiau bendras įkūrėjų skaičius yra neribojamas. Svarbu pabrėžti, kad asmuo gali tapti bendrovės nariu, į ją neinvestavęs savo kapitalo ir atvirkščiai – investuoti, tačiau netapti jos nariu. Bet kokių atveju, visi bendrovės nariai turi pilną teisę dalyvauti bendrovės valdyme ir priimti įmonei svarbius sprendimus [17].

Lietuvos IB tinkle vyrauja uždarnosios akcinės bendrovės tipas.

2.2.1.4. IB pavadinimas

Labai svarbus imitacinės bendrovės steigimo bei įvaizdžio formavimo momentas yra tinkamo pavadinimo sukūrimas. Įmonės pavadinimas – tai jūsų verslo veidas, nuo kurio priklauso ir dalis jo sėkmės. Jis lydės visą gyvavimo laikotarpį ir neišvengiamai bus svarbiausias akcentas visose reklamose ir įmonės išorinėje komunikacijoje. Rekomendacijos renkantis bendrovės pavadinimą:

- Pavadinimas turi padėti identifikuoti bendrovę jūsų potencialiems klientams ir partneriams, išskirti ją iš konkurentų.
- Kuriant bendrovės pavadinimą, reikia laikytis Simbolinių pavadinimų darymo taisyklių. Šios taisyklės reglamentuoja Lietuvos Respublikoje steigiamų įmonių, įstaigų ir organizacijų bei jų filialų simbolių pavadinimų darymą ir rašymą. Išsamiau: <http://www.vlkk.lt/aktualiausios-temos/juridiniu-asmenu-pavadinimai/simboliniu-pavadinimu-darymo-taisykles>.
- Pavadinimas turi būti patrauklus, pozityvus, nesudėtingas, lengvai ištariamas, atsimenamas.
- Jei rengiatės prekiauti su užsieniu, pasidomėkite, ar kitomis užsienio kalbomis jūsų pavadinimas skamba tinkamai, ar bus lengvai užrašomas ir ištariamas užsieniečiams, todėl reiktų, kad jis būtų trumpas ir be lietuviškų raidžių.
- Reikia patikrinti, ar IB tinkle nėra jau tokio pačio pavadinimo bendrovės.
- Žodžiai „Lietuva“ ar „Lietuvos Respublika“ bendrovės varde gali būti vartojamas, kai bendrovė atitinka tam tikras sąlygas, aprašytas šioje svetainėje: <https://teisesvartai.lt/naudinga-informacija/zodzio-lietuva-vartojimas-imoniu-pavadinimuose>.
- Sudarykite svarstytinų pavadinimų variantų sąrašą ir surenkite bendrovės darbuotojų, kolegų posėdį – pavadinimo rinkimus.

2.2.1.5. Įstatinio kapitalo formavimas

Įstatinis kapitalas – tai bendrovės surinktos lėšos jos steigimo metu. Kuomet prasideda įmonės steigimo procesas, yra paskelbiamas tam tikrą nominalią vertę turinčių akcijų pardavimas. Asmuo, nusipirkęs steigiamos įmonės akcijų, (t.y. investavęs į ją) tampa jos akcininku. Surinktos lėšos iš pardavimų, tampa įmonės pradinio įstatinio kapitalu. Įmonė turi teisę visą savo turtą valdyti taip kaip nori – atlikti pirkimus, investuoti, padengti išlaidas ir t.t.

Minimalaus įstatinio kapitalo dydis priklauso nuo steigiamo įmonės tipo:

- Uždaroji Akcinė Bendrovė (UAB) – 2500 Eur;

- Akcinė Bendrovė (AB) – 25000 Eur;
- Individuali Įmonė (II) – nėra;
- Mažoji Bendrija (MB) – nėra;
- Ūkinė Bendrovė (ŪB) – nėra.

Įmonei pradėjus sėkmingai vystyti veiklą ir uždirbti pelną, akcininkai savo dalį įprastai gauna dividendų pavidalu kurių suma priklauso nuo turimo akcijų paketo ir vidiniu susitarimu nustatytos tvarkos.

Priklausomai nuo ūkinės veiklos vykdymo pasisekimo, gali būti nuspręsta didinti arba mažinti įstatinį kapitalą. Abejais atvejais galioja tam tikri teisiniai principai.

Įstatinio kapitalo didinimas vyksta dėl šių priežasčių:

- noras įtraukti daugiau lėšų į įmonę;
- užtikrinti įmonės finansinių įsipareigojimų vykdymą.

Įstatinio kapitalo mažinimas vyksta dėl šių priežasčių:

- siekiant sumažinti nuostolius esančius finansiniuose įsipareigojimuose;
- norint išmokėti akcininkams įmonės lėšas;
- siekiant sumažinti įmonės akcijų paketą;
- pataisyti įstatinio kapitalo sudarymo klaidas [18].

Įstatiniam IB kapitalui lėšų taip pat galima skolintis iš *SIMU banko*, paimant paskolą. Įstatinio kapitalo formavimo principai aprašomi kuriamos IB verslo plane.

2.2.1.6. Bendrovės įstatų rengimas

Bendrovės įstatai – aukščiausios įmonės valdymo institucijos (akcininkų susirinkimo) patvirtintas dokumentas, kuriuo bendrovė vadovaujasi savo veikloje. Įstatai yra norminis teisės aktas. Bendrovės įstatus tvirtina akcininkų susirinkimas. Juose turi būti nurodomi:

- bendrovės rekvizitai: pavadinimas, teisinė forma, buveinė;
- bendrovės veiklos laikotarpis ir finansinių metų pradžia ir pabaiga;
- veiklos tikslai;
- įstatinio kapitalo dydis;
- akcijų skaičius pagal rūšis, jų nominali vertė ir suteikiamos teisės;
- visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencija, jo šaukimo ir balsavimo jame tvarka;
- bendrovės valdymo institucijų sistema, jų tarpusavio bei valdymo santykiai, įgaliojimai;
- bendrovės pranešimų skelbimo tvarka;
- bendrovės dokumentų ir kitos informacijos pateikimo akcininkams tvarka;
- sprendimų dėl bendrovės filialų ir atstovybių steigimo bei jų veiklos nutraukimo priėmimo, įstatų keitimo tvarka.

Prireikus IB gali steigti filialus. Jie steigiami IB valdybos sprendimu. Filialas naudojasi bendrovės vardu,

identifikacijos kodu, tačiau turi savus nuostatus, atskirą atsiskaitomąją sąskaitą „Simu banke“.

Kaip vienas iš pavyzdžių - IB tinkle įsteigtas Lietuvos verslo kolegijoje įsikūrusios IB „Biurometa“ filialas „Autodaržas“.

2.2.1.7. Steigiamasis akcininkų susirinkimas

Steigiamasis bendrovės akcininkų susirinkimas sušaukiamas, nes jame turi būti išrinkti visuotinio akcininkų susirinkimo renkami bendrovės organų nariai. Jeigu renkama stebėtojų taryba, iki bendrovės registravimo ji turi išrinkti valdybą, tuo atveju, jeigu valdyba sudaroma, arba bendrovės vadovą, jeigu valdyba nesudaroma. Išrinkta valdyba turi išrinkti bendrovės vadovą. Steigiamasis susirinkimas gali būti nešaukiamas, jeigu steigimo sutartyje arba steigimo akte yra nurodyti pagal įstatus visuotinio akcininkų susirinkimo renkamo uždarnosios akcinės bendrovės organo nariai. [18].

2.2.1.8. Verslo plano rengimas

Verslo planas – tai dokumentas, kuriame aiškiai ir argumentuotai išdėstoma, ko siekia įmonė ir kaip savo tikslus įgyvendins. Tai patogi priemonė sistemaiškai apmąstyti savo verslo idėją ir įvertinti ateities perspektyvas.

Kodėl rašomas verslo planas?

- Pagrįsti ir patikrinti naują idėją, įvertinti verslo perspektyvas.
- Palyginti prognozes su faktiniais pasiekimais.
- Apskaičiuoti lėšų poreikį.
- Įvertinti riziką dėl skolintų ar nuosavų investicijų į verslą.
- Pagrįsti ir gauti pinigines paskolas.
- Surasti partnerius arba pateikti informaciją esamiems.
- Esminiai klausimai, į kuriuos turite atsakyti, rašydami verslo planą:
 - KAS esame?
 - KUO norime tapti?
 - KAIP tai pasieksime?
 - KAIP vertinsime padarytą pažangą? [22].
- Pateikiame kelis verslo plano rengimo variantus:
 - verslo planą rašyti naudojantis realių verslo bendrovių – partnerių ar mentorių – patirtimi;
 - IB registruojama „Simulith“ registre, o pirmieji praktikantai su IB vadovo pagalba rašo verslo planą, kuris vėliau pateikiamas „Simulith“ registrai;
 - dalyvauti verslo plano rašymo konkursuose, turnyruose, kuriuos organizuoja įvairios organizacijos: verslo inkubatoriai, verslo informaciniai centrai, darbo rinkos mokymo centrai;
 - savo mokymo institucijoje skelbti verslo plano rašymo konkursą ir geriausiąjį verslo planą įregistruoti.

2.2.2. IB registravimas

Atlikusi visas reikalingas steigimo procedūras, IB turi :

- registruotis *SIMU* registro, *SIMU mokesčių* ir *SIMU sodros* padaliniuose;
- registruotis pridėtinės vertės mokesčio mokėtoju (privaloma, pasiekus atitinkamą pajamų lygį arba savanoriškai).

2.2.2.1. IB registravimas „Simulith“ registre

Prieš pateikiant *SIMU* registrui prašymą įregistruoti IB, notaras turėtų patvirtinti prašyme surašytų duomenų tikrumą, įstatų atitiktį įstatymų reikalavimams ir faktą, kad bendrovę registruoti galima. Kadangi „Simulith“ centre nėra notaro paslaugas teikiančio padalinio, todėl už pateiktų duomenų tikrumą atsako pati IB.

SIMU registrui pateikiami tokie dokumentai:

- IB įstatai.
- Dokumentas, patvirtinantis, kad sumokėtas atlyginimas už IB registravimą (atsižvelgiant į IB steigimo specifiką, šis mokestis sumokamas, atidarius *SIMU* banke sąskaitą). Paslaugų kainas už juridinių asmenų, filialų ar atstovybių registravimą *SIMU* registrui galite rasti čia: <https://www.registrucentras.lt/p/43>.
- Forma JAR–1 (prašymas registruoti juridinių asmenų registre).
- Forma JAR–5 (prašymas dėl bendrovės pavadinimo laikino įtraukimo į Registrą).
- Forma JAR–VO–V (vienasmenis valdymo organas).
- Forma KD–1 (kontaktiniai duomenys).

Visas reikalingas formas rasite VĮ Registrų centro interneto puslapyje: <https://www.registrucentras.lt/p/49>

Kartu su JAR formomis *SIMU* registrui reikia atsiųsti užpildytą specialią paraiškos formą, kurią rasite „Simulith“ centro interneto puslapyje <http://www.sl.viko.lt>. Pagal šios formos ir kitų pateiktų dokumentų duomenis paruošiamas ir išduodamas bendrovės registravimo pažymėjimas bei suteikiamas tarptautinis IB identifikacijos kodas.

Bendrovė laikoma įsteigta nuo jos įregistravimo *SIMU* registre. Ši informacija pskelbiama elektroniniame naujienlaiškyje „Simulith“ žinios.

SIMU registre įregistruoti IB duomenys į *SIMU mokesčių* ir *SIMU sodros* padalinių duomenų bazes integruojami automatiškai kitą darbo dieną, todėl jokių papildomų prašymų pildyti nebereikia.

2.2.2.2. Registravimasis PVM mokėtoju

Kai juridinis asmuo (IB) planuoja tapti pridėtinės vertės mokesčio mokėtoju, kyla klausimai, kada reikia registruotis, kokią ekonominę veiklą vykdančios IB privalo registruotis pridėtinės vertės mokesčio mokėtojais, kokia registravimosi tvarka. Išsamesnę informaciją galima rasti Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos interneto svetainėje.

Prievolė registruotis PVM mokėtoju atsiranda juridiniam asmeniui (IB), kai pajamos iš PVM apmokestinamos veiklos per paskutiniuosius 12 mėnesių viršija 45 000 Eur. Pildoma atitinkama forma *Simu mokesčiams*. Registruotis PVM mokėtoju galima ir savanoriškai.

2.2.3. Steigimo procedūros po IB registravimo

Atlikusi registravimo procedūras, IB turi atlikti svarbius būsimai veiklai darbus:

- atidaryti sąskaitas „Simulith“ banke;
- sukurti savo IB stilių;
- sukurti prekių ir/ar paslaugų katalogą ir kainoraštį.

2.2.3.1. Sąskaitų „Simulith“ banke atidarymas

Banko sąskaita – tai priemonė disponuoti piniginėmis lėšomis, vykdyti finansines operacijas. Norint pradėti vykdyti ūkinę-komercinę veiklą IB tinkle, reikia atidaryti sąskaitą „Simu banke“.

„Simulith“ centrui bankas „Swedbank“ suteikė galimybę Lietuvos IB tinkle naudotis realiais šio banko dokumentais, blankais, pritaikytais IB veiklai.

IB vadovas pildo prašymą atidaryti reikiamas sąskaitas ir siunčia į „Simu banką“, kurio atstovas, atidaręs atitinkamas sąskaitas, išsiunčia apie tai pranešimą.

„Simu banke“ banke galima atidaryti šias sąskaitas:

- atsiskaitomąją;
- darbuotojų atlyginimų;
- kreditinę.

Atsiskaitomoji sąskaita naudojama visiems atsiskaitymams su tiekėjais, pirkėjais, „Simulith“ centro padaliniais, IB darbuotojais.

Darbuotojų atlyginimų sąskaita reikalinga praktikantų atlyginimams pervesti iš atsiskaitomosios sąskaitos. Iš šios sąskaitos praktikantai gali pirkti prekes ir paslaugas tiek iš savo bendrovės, tiek iš kitų IB.

Trūkstant lėšų įstatiniam, apyvartiniam kapitalui suformuoti, tiek veiklos pradžioje, tiek vėliau, susidarius lėšų deficitui, IB gali paimti paskolą iš *SIMU banko*.

2.2.3.2. Bendrovės stilius

Firminis stilius – tai bendrovės tapatybė, jos veidas komunikacinėse priemonėse (vizitinės kortelės, blankai, vokai, plakatai, reklaminiai verslo suvenyrai, garso, vaizdo medžiaga ir kiti firminio stiliaus elementai).

Teisingai pasirinktas įmonės veidas suteikia akivaizdų konkurencinį pranašumą. Itin svarbu, kad bendrovės firminis stilius būtų nuoseklus ir išlaikytų vizualinį vientisumą. Tokiu būdu bendrovė taps greičiau pastebima ir atpažįstama. [19]

Viskas prasideda nuo bendrovės veiklą atspindinčio logotipo gimimo. Geras logotipas turi būti originalus ir

greitai pastebimas bei lengvai įsimenamas, paprastas, ilgaamžis, atspindintis IB požiūrį, veiklą bei idėjas. [20]

Reikia gerai suprasti savo būsimą klientą, rinką ir kontekstą. Parenkant tinkamiausias spalvas, simbolius ir kitus elementus, ilgai jį tampa vaizdiniu, išskylančiu prieš akis vos tik pagalvojus apie bendrovę. [21]

Realiose verslo įmonėse firminį stilių dažniausiai kuria profesionalūs dizaineriai, o imitacinėse bendrovėse - patys praktikantai (galima įtraukti į šį procesą dizaino specialybių studentus).

Bendrovės firminis stilius turi būti lengvai pritaikomas visuose žiniasklaidos kanaluose (nuo spaudos iki interneto). Logotipai neretai derinami su kompanijų šūkiais (pvz., „MAXIMA“ – „Apie viską pagalvota“).

Logotipas gali būti naudojamas kaip prekės ženklas, todėl jį reikia registruoti *SIMU registre*, užpildant „Prašymą įregistruoti ženklą“ (forma ZP-1). Išsamiau apie prekių ženklų registravimo taisykles rasite Valstybinio patentų biuro interneto puslapyje.

2.2.3.3 Prekių ar paslaugų katalogo kūrimas

Sėkmingam IB veiklos startui labai svarbus momentas yra prekių ir/ar paslaugų kainų nustatymas, todėl reikalingos kainodaros žinios.

Kainodara – vienas iš rinkodaros komplekso elementų, nurodantis prekės kainos nustatymo metodą. Paprastai išskiriami pagrindiniai trys kainos nustatymo metodai:

- į sąnaudas orientuota kainodara;
- į konkurentus orientuota kainodara;
- į vartotoją (paklausą) orientuota kainodara.

Sudarant kainoraštį, rekomenduojame atsižvelgti į realias prekių ir paslaugų kainas, esančias tuo metu rinkoje.

Kita svarbi gero IB veiklos starto sąlyga – originalaus, informatyvaus prekių ir/ar paslaugų katalogo parengimas. Katalogas, kaip informacijos ir reklamos priemonė, gali būti skelbiamas internete - IB interneto svetainėje arba elektroninėje parduotuvėje. Imitacinėms bendrovėms prekiaujant tarpusavyje greitesnis ir patogesnis būdas pasiekti klientą yra elektroninė katalogo versija.

Bendrovėms dalyvaujant įvairiuose verslo renginiuose – regioninėse, respublikinėse ir tarptautinėse mugėse, parodose, pristatymuose, konkursuose – reikalingas spausdintas katalogo variantas. Jo svarbą patvirtina ir tai, kad katalogas dažnai būna bendrovių veiklos vertinimo objektu. Tarptautiniams renginiams katalogai parengiami viena, dažniausiai anglų arba keliomis užsienio kalbomis.

Katalogo sudedamosios dalys:

- prekės ir/ar paslaugos pavadinimas, prekės ženklas;
- prekės ir/ar paslaugos kodas;
- prekės nuotrauka ar kitoks vaizdinis pateikimas;
- tikslus ir išsamus prekės ar paslaugos apibūdinimas, atskleidžiant jų privalumus;
- kaina (nurodant, ar į kainą įskaičiuotas PVM, nes kartais pirkėjai klaidinami, kai nenurodoma, ar į nurodytą kainą įskaičiuotas PVM). Dažnai kainininkas pridedamas atskirai, tačiau vartotojui patogiau, kai kaina yra šalia prekės, paslaugos apibūdinimo, taip pat būtina nurodyti apie taikomas nuolaidas, akcijas;
- prekių kiekis sandėlyje;

- atsiskaitymo už prekę, paslaugą būdai;
- prekės, paslaugos pristatymo pirkėjui sąlygos ir mokestis už šią paslaugą.

Katalogas turi išsiskirti savo originaliu dizainu, kokybe: spausdintam katalogui naudokite geros kokybės popierių, dėkite kokybiškas nuotraukas, viršeliai gali būti ne tik popieriniai, bet pagaminti iš įvairių medžiagų: odos, plastiko, aptraukti tekstile ir kt. Didelį dėmesį reikia skirti katalogo struktūrai – ji turi būti paprasta ir aiški vartotojui. Ant katalogo viršelio ar pirmajame puslapyje būtinai turi atsispindėti šie rekvizitai: katalogo pavadinimas, leidimo metai, IB logotipas, adresas, telefonas, elektroninio pašto adresas, interneto svetainės, elektroninės parduotuvės adresas. Kataloge gali būti pateikiamas tuščias prekių užsakymo lapas.

2.2.4. Imitacinis IB reorganizavimas ar likvidavimas

Pasikeitus verslo aplinkai, vidinėms IB sąlygoms, gali susidaryti tokios aplinkybės, kai IB veikla nebeatitinka tiek vadovų, tiek praktikantų poreikių, todėl reikia reorganizuoti ar likviduoti IB.

Reorganizavimas – tai bendrovės, kaip juridinio asmens pertvarkymas be likvidavimo procedūros. Bendrovės gali būti reorganizuojamos šiais būdais:

- bendrovės jungiant;
- bendrovės skaidant;
- bendrovės pertvarkant (keičiant bendrovės rūšį).

Iš imitacinių bendrovių Lietuvos IB tinkle veiklos istorijos matome, kad nei viena iš jų nevykdė reorganizacijos, o dažniausiai pasirinko likvidavimo procedūrą arba tam tikrą laiką (1–2 metams) sustabdė savo veiklą. Todėl išsamiau aptarsime supaprastinto likvidavimo procedūrą, kuri taikoma IB tinkle.

Likvidavimas — tai bendrovės, kaip teisės subjekto egzistencijos užbaigimas.

Dažniausiai bendrovė likviduojama, kai IB nusprendžia nutraukti veiklą, tuomet sprendimą likviduoti bendrovę priima visuotinis akcininkų susirinkimas. Visuotinis akcininkų susirinkimas privalo paskirti IB likvidatorių. IB tinkle šį vaidmenį atlieka „Simulith“ centras. Apie IB likvidavimą „Simulith“ centras ne vėliau kaip prieš mėnesį turi viešai paskelbti „Simulith“ žiniuose, o likviduojama IB turi apie tai pranešti visiems savo kreditoriams raštu. Likviduojama IB pirmiausia turi atsiskaityti su savo kreditoriais – kitomis IB, „Simulith“ centro padaliniais.

Likviduojant IB, „Simulith“ registrui reikia pateikti šiuos dokumentus:

- visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimą (protokolo išrašą, nurodant likvidavimo priežastis);
- prašymą išregistruoti IB iš „Simulith“ registro, užpildant JAR – 4 formą;
- prašymą „Simulith“ bankui uždaryti sąskaitą.

Tokiu būdu IB išregistruojama, išbraukiama iš „Simu registro“, uždaromos sąskaitos „Simu banke“, o dokumentai perduodami archyvuoti.

3.1. Darbo organizavimas IB

Darbo organizavimas imitacinėje bendrovėje – tai nuolatinis valdymo procesas, apimantis organizacinių, techninių ir kt. priemonių sistemą, padedančią tikslingai sutelkti praktikantus, apgalvoti ir pasidalyti užduotimis, suplanuoti darbo laiką ir sudaryti normalias darbo sąlygas. Ar formuotų naują IB, ar tobulintų esamą, ar iš esmės keistų IB modelį, bendrovės vadovas, pradėdamas priiminėti organizacinius sprendimus, turi nepamiršti, kad pagrindinis darbo organizavimo uždavinys – sudaryti palankias sąlygas IB praktikantų darbui.

Šiame skyriuje pristatomi IB darbo organizavimo principai tipiniuose „Simulith“ centro rekomenduojamuose skyriuose, aptariamose skyrių darbo funkcijos, naudojami dokumentai, nuotolinio darbo ypatumai. Ne visi minimi skyrių dokumentų pavyzdžiai yra pateikiami šioje knygos dalyje. Dauguma jų yra tipinių formų ir juos be vargo galima rasti internete ar savo mokymo institucijoje. Taip pat dauguma jų yra rengiami pagal tam tikrus reikalavimus (pavyzdžiui, pagal Dokumentų rengimo taisykles ir pan.). Keičiantis reikalavimams – kinta ir patys dokumentai. IB dokumentų pavyzdines formas kiekvienas IB vadovas gauna „Simulith“ centro organizuojamuose kasmetiniuose seminaruose-mokymuose pradedantiems IB vadovams.

3.1.1. Rekomendacijos, kaip organizuoti skyrių darbą

Priėmus sprendimą dėl reikalingų skyrių steigimo, pirmiausia kiekvienam bendrovės skyriui apibrėžiami:

- tikslas ir uždaviniai;
- atliekami darbai (funkcijos, procedūros) šiame skyriuje;
- naudojami dokumentai.
- IB tinklo patirtis rodo, kad formuojant skyrių dokumentus, apgalvojant jų laikymo vietas ir pan., padėtų tokie paprasti patarimai:
- skirtingų skyrių medžiagą dėti į atskiras lentynas;
- skirtingiems skyriams naudoti skirtingų spalvų segtuvus;
- kiekvienam skyriui atspausdinti svarbiausią informaciją ir laikyti matomoje vietoje;
- susikurti skyrių pavadinimų santrumpas (pavyzdžiui, PI – Pirkimo skyrius, PA – Pardavimo ir rinkodaros skyrius, P – Personalo skyrius, F – Finansų skyrius);
- jei visi skyriai vienoje patalpoje, prie kiekvieno skyriaus, kurį imituoja atskira darbo zona su skyriui priklausančiais baldais, kompiuteriais ir kt. įranga, pastatyti ar pakabinti lentelę su skyriaus pavadinimu;
- visus skyriuose registruojamus dokumentus siūlome registruoti kompiuterinėje laikmenoje;
- kiekvieno skyriaus kompiuteriuose (arba naudojamose nuotolinio darbo platformose) susikurti susistemintus katalogus. Katalogus susisteminti taip, kad naujai atėjusi grupė galėtų lengvai rasti reikiamus dokumentus ar jų blankus. Rekomenduojame sukurti:
- blankų katalogą, kuriame būtų sudėtos visos skyriuje naudojamos verslo dokumentų formos (tušti

blankai);

- darbinį katalogą, kuriame būtų sudėti tie patys blankai, skirti naudoti skyriuje dirbantiems praktikantams.
- turėti skelbimų lentą IB informacijai skelbti. Tokia lenta gali būti ir IB patalpose ar mokymo institucijos patalpose ar interneto platformoje;
- visomis šioje knygoje minimomis „Simulith“ centro padalinių paslaugomis gali naudotis IB, suvedusios savo duomenis „Simulith“ duomenų bazėje. Prie šios duomenų bazės galite prisijungti prisiregistravę interneto puslapyje <http://www.sl.viko.lt/>, meniu pasirinkę „Simulith“ padalinius, „Simulith prekyba“. Tame pačiame puslapyje pateikiama instrukcija, kaip naudotis šia paslauga (Naudojimosi Simulith prekyba vadovas).
- Lietuvoje veikiančioms IB „Simulith“ centras, rekomenduoja tokius 4 tipinius skyrius:
 - personalo;
 - pirkimo;
 - pardavimo ir rinkodaros;
 - buhalterijos ir finansų.

Toliau pristatysime kiekvieną iš jų.

3.2. Personalo skyriaus veikla

Kaip parodė užsienio šalių IB praktika bei Lietuvos IB raida, Personalo skyrius vis dažniau vadinamas Žmogiškųjų išteklių skyriumi, tačiau tai tik pavadinimo skirtumai, jie nedaro įtakos šio skyriaus darbo ypatumui.

Taigi, *Personalo skyriaus steigimo tikslas* – organizuoti su personalu susijusią veiklą, vykdyti administracijos funkcijas bei valdyti informaciją.

Pagrindiniai Personalo skyriaus uždaviniai:

- organizuoti darbuotojų priėmimą, atleidimą iš darbo, perkėlimą į naujas darbo vietas;
- vesti darbuotojų darbo laiko apskaitą;
- skelbti informaciją apie laisvas darbo vietas;
- organizuoti įmonės darbuotojų susirinkimus, juos vesti ir protokoluoti;
- tvarkyti gaunamąją ir siunčiamąją verslo korespondenciją;
- organizuoti vidaus dokumentų registravimą, sisteminimą ir archyvavimą;
- tvarkyti personalo duomenų bazę;
- valdyti informacijos srautus.

Kad praktikantai pradėtų vykdyti Personalo skyriaus funkcijas, IB vadovui (arba vadovui kartu su pirmąja ir kitomis praktikantų grupėmis) žingsnis po žingsnio reikia parengti ir pasitvirtinti IB direktoriaus įsakymu šiuos dokumentus:

IB.....ETATŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Darbuotojo kodas	Pareigybių pavadinimas	Atlyginimas (EUR/mėn.)
1.		Generalinis direktorius	
2.		Direktoriaus pavaduotojas	
3.		Personalo skyriaus vadovas	
4.		Personalo skyriaus vadybininkas	
5.		Personalo skyriaus vadybininkas	
6.		Pirkimo skyriaus vadovas	
7.		Pirkimo skyriaus vadybininkas	
8.		Pirkimo skyriaus vadybininkas	
9.		Pardavimo ir rinkodaros skyriaus vadovas	
10.		Pardavimo ir rinkodaros skyriaus vadybininkas	
11.		Pardavimo ir rinkodaros skyriaus vadybininkas	
12.		Pardavimo ir rinkodaros skyriaus vadybininkas	
13.		Finansų ir buhalterijos skyriaus vadovas	
14.		Vyr. finansininkas	
15.		Buhalteris	
16.		Buhalteris	

- IB etatų sąrašą. Tai pareigų paskirstymas darbuotojams. Pavyzdys, kai praktiką IB atlieka 16 praktikantų, pateikiamas 4 lentelėje. Jums reikia apgalvoti kodų suteikimo tvarką darbuotojams (dažniausiai kodams naudojami skyrių sutrumpinimai bei iš eilės einantys skaitmenys) ir mėnesio atlyginimus.
- Pareigybių aprašymus. Tai išvardinti kvalifikaciniai reikalavimai, pareigos, atsakomybė ir teisės asmeniui, norinčiam eiti tam tikras pareigas. Taigi, pagal IB etatų sąrašą, reikia sukurti pareigybių aprašymus.
- Skyriaus nuostatus. Nuostatai, tai dokumentas, kuris nusako įstaigos ar jos struktūrinio padalinio steigimo ir darbo organizavimo tvarką, jų funkcijas, teises, pareigas bei pan.
- Vidaus tvarkos taisyklės. Tai dokumentas, kuriame tam tikra tvarka išdėstomos privalomos vykdyti darbo

normos, sąlygos, veiksmai ir pan.

- Dokumentacijos planą. Tai visos IB naudojamos bylos.
- Registrų sąrašą. Tai dokumentas, kuriame išvardijami visi įmonėje registruojami dokumentai.
- Įsakymus, kurie gali būti: personalo klausimais, atostogų klausimais, komandiruočių klausimais, įmonės veiklos klausimais.

Personalų skyriaus funkcijos ir naudojami dokumentai:

- Įdarbinimas. Būtent Personalų skyriaus darbuotojai kalbasi su naujai įdarbintu darbuotoju, supažindina su darbo vieta, saugos reikalavimais. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - prašymo priimti į darbą forma ir prašymų registras;
 - įsidarbinimo anketa;
 - gyvenimo aprašymas (rekomenduojamas rengti pagal EUROPASS reikalavimus);
 - motyvacinis laiškas;
 - darbo sutartis (dėl IB specifikos dažniausiai terminuota) bei darbo sutarčių registras;
 - įsakymas priimti į darbą;
 - įsakymų personalo klausimais registras;
 - darbuotojo asmens kortelė;
 - sutartis dėl darbuotojo visiškos materialinės atsakomybės;
 - pranešimas „Sodrai“ dėl darbuotojo priėmimo į darbą;
 - kiti dokumentai.
- Perkėlimas į kitą skyrių. Šis procesas vyksta pagal numatytą praktikos programą. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - praktikantų grupės darbo grafikas;
 - prašymas perkelti į kitą skyrių ir prašymų registras;
 - įsakymas dėl perkėlimo;
 - įsakymų personalo klausimais registras.
- Atleidimas iš darbo. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - prašymas atleisti iš darbo ir prašymų registras;
 - įsakymas dėl atleidimo;
 - įsakymų personalo klausimais registras;
 - pranešimas apie apdraustojo socialiniu draudimu atleidimą iš darbo.
- Asmens bylų formavimas ir archyvavimas. Darbuotojų asmens bylos sudaromos iš įsidarbinimo ir kitų dokumentų, patvirtintų dokumentų kopijų, tiesiogiai susijusių su konkrečiu darbuotoju per jo darbo IB laikotarpį. Šiai sričiai rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - darbuotojo asmens kortelė;
 - asmens byloje esančių dokumentų apyrašas;

- asmens bylų registras;
- bylos antraštinis lapas;
- bylos baigiamasis įrašas;
- kiti su asmens bylų formavimu ir archyvavimu susiję dokumentai ir atmintinės.
- Darbo laiko apskaita. Pagrindinis naudojamas dokumentas – Darbo laiko apskaitos žiniaraštis.
- Gaunamos korespondencijos tvarkymas. Rekomenduojame susikurti vieną dokumentą „Gautų dokumentų registras“ ir paruošti atmintinę dokumentų skirstymui į skyrius.
- Siunčiamos korespondencijos tvarkymas. Šiai sričiai ypač svarbu, kad kompiuteriuose, kuriais dirbama, būtų pasaulio IB duomenų bazė, priėjimas prie IB duomenų bazės ir „Simulith“ pašto elektroninių modulių, kad galima būtų patikslinti IB adresus, gauti sąskaitą iš „Simulith“ pašto už korespondencijos persiuntimą pagal galiojančius Lietuvos Respublikos pašto paslaugų tarifus. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - siunčiamojo dokumento (rašto) blankas;
 - siunčiamųjų dokumentų registras.
- Darbuotojų susirinkimai. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - susirinkimo skelbimo pavyzdys;
 - susirinkimo protokolas;
 - susirinkimų protokolų registras.
- Informacijos valdymas. Personalo skyriaus darbuotojai koordinuoja išorinius ir vidinius įmonės ryšius:
 - renka informaciją apie verslo partnerius ir informuoja kitus skyrius;
 - informuoja verslo partnerius apie pasikeitimus IB viduje;
 - skleidžia informaciją apie įmonę, pateikia ją visiems interesantams.

Norint, kad darbas vyktų sklandžiai, kiekvienas Personalo skyriaus darbuotojas turi būti susipažinęs su pagrindiniais Lietuvos Respublikos įstatymais ir norminiais aktais, kita aktualia informacija, skelbiama interneto puslapiuose:

- <http://www.lrs.lt/>
- <http://www.sodra.lt/>
- <http://www.socmin.lt/>
- <http://www.archyvai.lt>

Rekomenduojamos programos:

- Personalo apskaitos programa.
- Darbo laiko apskaitos programa.

Personalo skyrius glaudžiai bendradarbiauja su „Simulith“ centro padaliniais: „Simulith“ paštas ir „Simulith“ info.

3.3. Pirkimo skyriaus veikla

Visos Lietuvoje veikiančios IB yra pelno siekiančios bendrovės, todėl kiekvienos jų aktyvi veikla kaip tik ir prasideda pirkimu. Svarbu, kad Pirkimo skyrius, prieš pirkdamas prekes atliktų išsamius skaičiavimus, kurie padėtų ateityje pardavimo ir rinkodaros skyriui sėkmingai jas parduoti. Tik derinant šių dviejų skyrių darbą galima pelninga veikla.

Taigi, *Pirkimo skyriaus steigimo tikslas* – ištirti bendrovei reikalingų medžiagų, atsargų, ilgalaikio ir trumpalaikio turto poreikį ir organizuoti pirkimą.

Pirkimo skyriaus uždaviniai:

- planuoti bendrovei reikalingų prekių ir paslaugų poreikį;
- vykdyti tiekėjų paiešką, atranką, sutarčių sudarymą;
- užsakyti prekių katalogus;
- tvarkyti pirkimo dokumentus;
- vesti sandėlio apskaitą ir tikrinti gaunamas prekes;
- pildyti muitinės importo dokumentus;
- rengti ir analizuoti prekių pirkimo, gautų komercinių pasiūlymų ir kt. suvestines;
- vykdyti susirašinėjimą skyriaus veiklos klausimais.

Naujai įsikūrusios IB Pirkimo skyrius, kaip ir Personalo skyrius, prieš pradėdamas darbą turėtų:

- aprašyti visas procedūras, kurios pagal veiklos nuostatus bus priskirtos šiam skyriui, pavyzdžiui:
 - kaip vykdyti prekių ar paslaugų užsakymus iš Lietuvos IB;
 - kaip vykdyti prekių ar paslaugų užsakymus iš užsienio IB;
 - kaip tvarkyti gaunamus katalogus;
 - kaip sudaryti pirkimo ir pardavimo sutartis ir t. t.
- rengti ir tvirtinti dokumentus. Pagrindinis dokumentas – Pirkimo skyriaus veiklos nuostatai;
- jei planuojate pirkti iš užsienio šalių, reikia parengti Pirkimo skyriui reikalingus tarptautinės prekybos dokumentus užsienio kalba (daugiausia naudojama anglų kalba.) bei prisiminti kai kurias tarptautinės prekybos taisykles (pavyzdžiui, parengti trumpą INCOTERMS sąlygų aprašą).

Pirkimo skyriaus funkcijos ir naudojami dokumentai:

- Užsakymo pateikimas. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - prekės ar paslaugos užsakymo blankas lietuvių ir anglų kalbomis (gali būti ir kitomis reikiamomis kalbomis);
 - pirkimo užsakymų registras (jame registruojami visi užsakymai);
 - nebaigto pirkimo užsakymo lapas. Jame, tarsi užrašų knygelėje žymimi visi duomenys (datos, dokumentai, jų numeriai), susiję su vykdomu užsakymu, nes keičiantis praktikantams, naujai atėjęs vadybininkas turi kuo greičiau perprasti esamą situaciją, visada rasti informaciją apie gautus ar išsiųstus dokumentus, suprasti, kokių dokumentų trūksta;
 - siunčiamų dokumentų lydraštis.

- Reklaminių pasiūlymų ir katalogų tvarkymas. Rekomenduojama registruoti katalogus „Gautų katalogų registre“, rūšiuoti juos pagal veiklos rūšis;
- Sutarčių sudarymas. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - sutartys (paslaugų ar prekių pirkimo, pirkimo ir pardavimo; bendradarbiavimo ir t. t.)
 - sutartys su užsienio tiekėjais (užsienio kalba);
 - sutarčių registrai.
- Tiekėjų apskaita. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - tiekėjo kortelė (vienne dokumente (kortelėje) surinkti visi duomenys apie konkretų tiekėją);
 - tiekėjų kortelių registras.
- Asmeninių užsakymų apskaita. Kiekvienas IB darbuotojas gauna algą. Ji yra pervedama į darbuotojų atlyginimų sąskaitą „Simulith“ banke. Visame pasauliniame IB tinkle taikoma nerašyta taisyklė, kad šiuos pinigus darbuotojai turi išleisti tame pačiame bendrovių tinkle (pinigai turi judėti!) pirkdami sau asmeninės paskirties prekes ar paslaugas, pavyzdžiui, drabužių, avalynės, papuošalų ir t. t. Todėl Pirkimo skyriuje vykdoma ši specifinė IB veikla – darbas su asmeniniais užsakymais. Rekomenduojame susikurti vieną kiekvienam darbuotojui dokumentą – asmeninių užsakymų kortelę, – iš kurios būtų aišku, kiek darbuotojas uždirbo per tam tikrą laikotarpį, kiek išleido pirkdamas prekes ir kokia jo pinigų dalis IB atlyginimo sąskaitoje liko neišnaudota.

Jūsų naujai įsikūrusi IB neturi jokios įrangos – nei telefono, nei kompiuterio, nei popieriaus, nei rašiklio, tik tuščias patalpas. Todėl, kai tik pasiruošite dokumentų blankus, jums pirmiausia reikia susirasti tiekėjų, t. y.:

- rašyti elektroninius ar paprastus laiškus ir iš Lietuvos ar užsienio IB užsisakyti katalogus, kainoraščius;
- apsilankyti IB elektroninėse parduotuvėse (informaciją apie jas galite rasti interneto puslapyje <http://www.sl.viko.lt/>).

„Simulith“ centro duomenų bazėje ar *PEN Worldwide* jūs surasite reikiamų tiekėjų duomenis (elektroninius paštus, adresus, telefonus ir t. t.) ir, remdamiesi sudarytu verslo planu, galėsite nusipirkti:

- ilgalaikio turto (baldų, kompiuterių, organizacinės technikos, parduotuvės įrangos (jei planuojate turėti);
- trumpalaikio turto (raštinės prekių, ūkinių prekių ir pan.);
- atsargų;
- patalpų parduotuvei, biurui, sandėliui (jei pagal verslo planą numatyta nuoma – išsinuomoti);
- lengvąjį ar krovininį automobilį. Turint automobilį, reikia pasidomėti ir reikiamais dokumentais kuro, kelionių ir pan. apskaitai užtikrinti (pavyzdžiui, lengvojo automobilio kelionės lapu ir kt.);
- kitų prekių ar paslaugų.

Pirkimo skyrius glaudžiai bendradarbiauja su šiais „Simulith“ centro padaliniais:

- „Simulith“ prekyba. Šis internetinis modulis buvo sukurtas padėti IB sparčiau vykdyti savo funkcijas ir taupyti lėšas (nebereikia siųsti popierinių sąskaitų faktūrų) bei laiką (sistemoje iškart elektroniniu laišku gaunama sąskaita faktūra ir mokėjimo nurodymas). Iš „Simulith“ prekybos imitacinės bendrovės gali pirkti prekių, kurių neturi nei viena Lietuvos ar užsienio IB (pavyzdžiui, jūs neturite kur įsigyti vokų ženklintuvo ar norite išsinuomoti patalpas konferencijai, tada galite pasinaudoti „Simulith“ prekybos teikiamomis paslaugomis).
- „Simulith“ transportas. Tai naujas „Simulith“ centro padalinys. Norėdami išsinuomoti ar užsisakyti

automobilį prekėms ar žmonėms vežti, bet nerasdami tokias paslaugas teikiančių bendrovių Lietuvos IB tinkle, galite pasinaudoti „Simulith“ centro padalinio „Simulith“ transportas teikiamomis paslaugomis.

Kaip prisijungti ir naudotis šiomis paslaugomis skaitykite knygos 3.1.1. skyriuje.

3.4 Pardavimo ir rinkodaros skyriaus veikla

Kiekviena IB siekia uždirbti kuo daugiau lėšų ir sėkmingai įsitvirtinti rinkoje.

Pardavimo ir rinkodaros skyriaus steigimo tikslas – organizuoti, vykdyti ir analizuoti prekių pardavimą bei plėsti vartotojų rinką, tenkinti klientų poreikius.

Siekiant užsibrėžtų bendrų tikslų, tarp pirkimo ir pardavimo ir rinkodaros skyrių turi būti labai glaudus ryšys.

Pardavimo ir rinkodaros skyriaus uždaviniai:

- atlikti gautus užsakymus;
- rengti pardavimo dokumentus;
- analizuoti pardavimus;
- formuoti asortimentą, atsižvelgiant į rinkos dėsnius;
- rūpintis informacinių sistemų, renginių veiksmingumu;
- nuolat rengti ir vykdyti rinkos tyrimus;
- rengti įdomią, patrauklią reklaminę medžiagą;
- ruoštis ir dalyvauti IB mugėse;
- sudaryti arba atnaujinti verslo planą;
- vykdyti susirašinęjimą skyriaus veiklos klausimais.

Skyriaus veikla, kaip ir kituose skyriuose, reglamentuojama pardavimo ir rinkodaros skyriaus veiklos nuostatų.

Pardavimo ir rinkodaros skyriaus funkcijos ir naudojami dokumentai:

- Gautų užsakymų vykdymas. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - gautų užsakymų registras;
 - užsakymo patvirtinimas lietuvių ir užsienio kalbomis;
 - krovinio važtaraštis (lietuvių ir užsienio kalbomis) ir važtaraščių registras;
 - sąskaitos faktūros (lietuvių ir užsienio kalbomis) ir jų registras;
- nebaigto pardavimo užsakymo lapas. Jame tarsi užrašų knygelėje žymima visi duomenys (datos, dokumentai, jų numeriai), susiję su vykdomu konkrečiu užsakymu, kad keičiantis praktikantams, naujai atėjęs pardavimo vadybininkas susigaudytų situacijoje, visada rastų informacijos apie gautus ir išsiųstus dokumentus, suprastų, kokių dokumentų trūksta;
- paraiškos Pirkimo skyriui ir jų registras (paraiškos pildomos ir teikiamos Pirkimo skyriui, kai gavus tam tikros prekės užsakymą išsiaiškiname, kad reikiamos prekės neturime sandėlyje);
- atsargų apskaitos kortelė (atspindi atsargų judėjimą sandėlyje ir parodanti tam tikros datos likučius);

- dokumentų lydraštis (lietuvių ir užsienio kalbomis).
- Rinkos tyrimai. Jie atliekami įvairiais būdais, bet vienas populiariausių, veiksmingiausių ir informatyviausių yra anketinė apklausa. Siunčiant anketas, galima apklausti didžiausią skaičių asmenų. Anketas reikia sudaryti taip, kad atsakantysis būtų sudomintas ir norėtų jas pildyti, todėl klausimai turi būti konkretūs, atsakymai į juos trumpi, klausimų turėtų būti nedaug. Tyrimų rezultatai svarstomi darbuotojų susirinkime, jame sprendžiama, kokie pokyčiai būtų naudingi tolesnei bendrovės veiklai, ar teisingai pasirinkti tam tikri spendimai, keliami nauji uždaviniai. Tyrimus galima vykdyti ir vėliau, jei norite patikrinti, ar pasirinkta strategija ir jos vykdymas yra sėkmingi. Rekomenduojame turėti rinkos tyrimų anketų pavyzdžių bei pasiruošti anketoms keliamų reikalavimų atmintines.
- Pristatymų (prezentacijų) rengimas. Rekomenduojame parengti bendrąsias pristatymo rengimo gaires.
- Pasiruošimas mugėms (išsamiau – 3.2.1 skyrelyje).
- Rinkodaros planai. Kiekvienais metais IB analizuoja savo veiklą ir stengiasi atsakyti į klausimus: kas sekėsi gerai, kas nesisekė, kodėl nesisekė, kokios galimybės mažinti IB išlaidas, kaip padidinti pajamas ir t. t. Rinkodaros planas apima:
 - situacijos analizę: makroaplinkos (ekonominė, socialinė ir kultūrinė, politinė ir teisinė, mokslinė ir technologinė bei gamtinė aplinka) ir mikroaplinkos (pirkėjai, konkurentai, tiekėjai);
 - rinkos segmentavimą ir tikslinės rinkos parinkimą (į ką nukreipta rinka, kas pirs prekes, t. y. kokie žmonės (rinkos segmentas);
 - rinkodaros komplekso nustatymą. Tai yra prekių asortimento ir prekių gyvavimo ciklo nustatymas ir analizė, kainų strategijos parinkimas ir kainų nustatymas, paskirstymo kanalų nustatymas, rėmimo organizavimas.

Keletas patarimų sudarant rinkodaros kompleksą.

Asortimentas ir prekių gyvavimo ciklas. Rinkdamiesi prekes atkreipkite dėmesį į:

- prekių paskirtį: ar tai bus asmeninio vartojimo (avalynė, kosmetika ir pan.) ar gamybinės paskirties (balda, kompiuteriai ir t. t.) prekės;
- nepatariame rinktis labai trumpalaikio vartojimo prekių (greit suvartojamų maisto prekių) ar vien tik retos paklausos prekių (sunkiau parduoti IB tinkle).

Kainų nustatymas. Svarbu:

- produkto kainą sąlygoja labai daug išorinių veiksnių (ekonominė aplinka, konkurentai, prekės paklausa), todėl nustatant kainą būtina į juos atsižvelgti;
- standartinis kainos sudarymo metodas IB tinkle yra prie savikainos (t. y. įsigijimo kainos) pridėti antkainį, kuris padengtų administravimo ir pardavimo išlaidas. Šiuo būdu formuojant kainodarą lengviausiai apskaičiuoti būsimas pajamas.

Paskirstymo kanalai. IB tinkle galimi:

- tiesioginis prekių paskirstymas: toks, kai gamintojas savo prekes pateikia vartotojui pats;
- netiesioginis prekių paskirstymas – kai jos pas vartotoją patenka per pardavimo tarpininkus (didmeninės ir mažmeninės prekybos įmones) – dažniausiai IB tinkle taikomas būdas. Tad apgalvokite visą veiklą, susijusią su prekių pateikimu pirkėjams, jų judėjimu nuo gamintojo iki jūsų IB, kaip tarpininko, ir iš jūsų IB vartotojui.

Rėmimo (reklamos, asmeninio pardavimo, pardavimo skatinimo, ryšių su visuomene) organizavimas. Galima prekiauti puikiais gaminiais ar teikti naudingas paslaugas, bet jei apie jas niekas nežinos – nieko neparduosite,

todėl būtina skleisti informaciją apie savo prekes ar paslaugas. Kiekvienos veiklos pradžioje būtini yra prekių ar paslaugų katalogai ir reklaminiai skelbimai:

- katalogui keliami tam tikri reikalavimai – jis turi turėti struktūrą (viršelį, turinį, pabaigos lapą), jame turi būti skelbiama informacinė medžiaga (bendrovės rekvizitai, kainos), aprašytos prekės (artikulo numeris, pavadinimas ir pan.), kita svarbi informacija (pristatymo sąlygos, nuolaidos) (daugiau – 2.2.3.3 skyriuje);
- reklaminis skelbimas turi sudominti, informuoti apie prekę, jai taikomas nuolaidas, turi turėti „keturis elementus: iliustraciją, antraštę, tekstą, šūkį“. [6].

Prisivilioti pirkėją labai padeda lanksčios nuolaidų sistemos ir įvairios kitos populiarinimo formos: nemokamos dovanėlės, du gaminiai vietoj vieno, loterijos ir kitos idėjos.

Rinkodaros planas turi būti aptariamas ir tvirtinamas darbuotojų susirinkime.

Pardavimo ir rinkodaros skyrius glaudžiai bendradarbiauja su šiais „Simulith“ centro padaliniais:

- „Simulith“ prekyba. Jei norite parduoti atsargų likučius, galite pasinaudoti „Simulith“ prekybos paslaugomis, teikiamomis internetu. Išsamesnė informacija pateikiama 3.1.3 skyriuje.
- „Simulith“ info. Jei norite paskelbti informaciją, užsisakyti reklamą , galite pasinaudoti šio padalinio teikiamomis paslaugomis.

3.5. Būhalterijos ir finansų skyriaus veikla

Apskaitos vedimas, finansinės informacijos apdorojimas yra pagrindinis šio skyriaus darbas. Tai atsakingas ir sudėtingas darbas, reikalaujantis buhalterijos ir finansų apskaitos žinių. Darbą šiame skyriuje apsunkina dažnai keičiami mokesčių įstatymai, todėl pradedant šio skyriaus veiklą būtina atkreipti dėmesį į tai, kad norint tvarkingai paruošti apskaitos dokumentus bei vesti jų apyvartą, reikia turi nuolat sekti Lietuvos Respublikos įstatymus ir norminius aktus buhalterinės, finansų bei mokesčių apskaitos temomis.

Buhalterijos ir finansų skyriaus steigimo tikslas – gebėti fiksuoti finansines operacijas, apskaičiuoti veiklos rezultatus bei užbaigti finansinės apskaitos ciklą.

Buhalterijos ir finansų skyriaus uždaviniai:

- vesti pirkimo ir mokėjimų apskaitą;
- vesti pardavimo ir įplaukų apskaitą;
- vesti ilgalaikio turto apskaitą;
- vesti atlyginimų apskaitą;
- vesti atsargų apskaitą;
- vesti biuro sąnaudų apskaitą;
- vesti mokesčių apskaitą bei pildyti mokesčių, rinkliavų deklaracijas ir apyskaitas;
- rengti finansinės atskaitomybės dokumentus;
- analizuoti, įvertinti įmonės ūkinę ir finansinę veiklą;
- vykdyti susirašinėjimą skyriaus veiklos klausimais.

Praktika šiame skyriuje viena iš sudėtingiausių. Kad praktikantams būtų lengviau pasirenkite:

- į skyrių patenkančių dokumentų, kuriuos reikia registruoti bendrajame žurnale, sąrašą;
- nuspręskite, kokioms operacijoms atlikti bus naudojamas „rankinis“, kokioms kompiuterizuotas apskaitos vedimo būdas. Kai kuriose IB skolų, atsargų ir kt. apskaita vedama „rankiniu“ būdu;
- turėkite pagrindinių skyriuje naudojamų buhalterijos sąvokų, ekonomikos terminų, finansinių rodiklių apibrėžimus ir jų apskaičiavimo būdus;
- pristatykite būdus, naudojamus apskaitos klaidoms taisyti (korektūros, papildomo įrašo bei „Raudonojo storno“ būdai);
- parenkite Buhalterijos ir finansų skyriaus veiklos nuostatus;
- visą informaciją sukelkite į vieną dokumentą, ir apibrėžkite įmonės apskaitos politiką.

Buhalterijos ir finansų skyriaus funkcijos ir naudojami dokumentai:

- Darbo užmokesčio skaičiavimas. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - atlyginimų skaičiavimo žiniaraštis;
 - nedarbingumo skaičiavimo blankas.
- Skolų apskaita. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - įmonės skolų apskaitos kortelė ir jų registras;
 - skolų įmonei apskaitos kortelė ir jų registras.
- Ūkinių operacijų registravimas. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - bendrasis žurnalas;
 - didžiosios knygos sąskaita.
- Ilgalaikio turto apskaita. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - ilgalaikio turto įvedimo į eksploataciją aktas ir jų registras;
 - ilgalaikio turto apskaitos kortelė ir jų registras;
 - ilgalaikio turto nusidėvėjimo skaičiavimo žiniaraštis ir kt. dokumentai.
- Atsargų apskaita. IB savo veiklos pradžioje kompiuteryje turėtų susikurti prekių judėjimą fiksuojančias formas, kuriose būtų surašomos parduodamos ir perkamos prekės bei paskaičiuojami likučiai. Tai geriausia atlikti MS Excel programa. Vienose IB atsargų arba sandėlio apskaitą veda Pirkimo skyrius, kitose ši funkcija priskirta Pardavimo ir rinkodaros ar Buhalterijos ir finansų skyriui. Bet kuriuo atveju, šių trijų skyrių darbuotojai bedradarbiauja tarpusavyje: tikrina įrašus pagal pirkimo bei pardavimo ir rinkodaros skyrių dokumentus, periodiškai derina prekių atsargas sandėlyje su Buhalterijos ir finansų skyriaus duomenimis, seka, ar prekių sandėlyje yra pakankamai, informuoja Pirkimo skyrių, jei jų trūksta, rengia ataskaitas. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - atsargų apskaitos kortelė ir jų registras;
 - atsargų judėjimo sandėlyje apskaitos žiniaraštis.
- Mokesčių apskaita. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - PVM deklaracija;
 - prašymas grąžinti sumokėtą pridėtinės vertės mokestį;

- avansinio pelno mokesčio deklaracija;
- pranešimas apie apdraustųjų valstybiniu socialinio draudimo įmokas;
- perduodamų į VSDF miesto (rajono) skyrių dokumentų apie apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo įmokas registras;
- valstybinio socialinio draudimo ir sveikatos draudimo fondų lėšų finansinė ataskaita;
- kiti su įvairiais įmonės mokesčiais susiję dokumentai.
- Banko dokumentų apskaita. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - mokėjimo nurodymas;
 - tarptautinis mokėjimo nurodymas;
 - mokėjimo nurodymų registras;
 - banko ataskaitos.
- Įmonės finansinės atskaitomybės rengimas. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - įmonės balansas;
 - pelno (nuostolio) ataskaita;
 - pelno (nuostolio) paskirstymo ataskaita;
 - finansinės būklės pakitimų (pinigų srautų) ataskaita.
- Kasos apskaita. Nors grynųjų pinigų IB nėra, tačiau mokymo sumetimais IB veda kasos apskaitą, imituoja prekių pardavimą už grynuosius, vėliau gali šiuos pinigus įrašyti į savo atsiskaitomąją sąskaitą „Simulith“ banke. Rekomenduojami dokumentai ir jų registrai:
 - kasos pajamų orderis;
 - kasos išlaidų orderis;
 - grynųjų pinigų įrašymo į IB atsiskaitomąją sąskaitą blankas (išduoda „Simulith“ bankas).
- Komunalinių mokesčių apskaita. Mokesčių už šilumą, karštą bei šaltą vandenį ir t. t. įkainiai bei matavimo vienetai skelbiami interneto puslapyje <http://www.sl.viko.lt/>. Jums reikia tik įvesti į interneto sistemą IB skaitliukų rodmenis (pagal IB galiojančią komunalinių mokesčių skaičiavimo tvarką) ir apmokėti išspausdintą sąskaitą.
- IB tenka apgalvoti ir beviltiškų skolų apskaitos procesus.

Skyrius glaudžiai bendradarbiauja su šiais „Simulith“ centro padaliniais:

- „Simulith“ banku. „Simulith“ bankas atidaro bei administruoja IB atsiskaitomąsias sąskaitas, vykdo vietinius ir tarptautinius atsiskaitymus, pagal IB parengtus mokėjimo nurodymus perveda mokesčius, „Simulith“ žiniuose skelbia valiutų kursus, pateikia banko ataskaitas.
- „Simulith“ mokesčiai. Prisijungę prie interneto puslapio <http://www.sl.viko.lt/>, jūs galite susipažinti su mokesčių kalendoriumi. Mokesčiams deklaruoti naudojamos Valstybinės mokesčių inspekcijos puslapyje skelbiamos deklaracijos.
- „Simulith“ sodra. Buhalterijos ir finansų skyrius skaičiuoja ir siunčia „Simulith“ sodrai informaciją apie apdraustųjų įmokas, teikia finansines ataskaitas pagal nustatytas dokumentų formas, kurias galima rasti interneto puslapyje www.sodra.lt.

- „Simulith“ prekyba. Buhalterijos ir finansų skyrius, pasinaudojęs „Simulith“ prekybos teikiamomis paslaugomis, turi mokėti komunalinius mokesčius. Išsamiau apie šį padalinį skaitykite 3.1.3 skyriuje.

Šiam skyriui reiktų pasirengti tokias atmintines:

- Lietuvos IB ir „Simulith“ centro padalinių sąrašą, kuriame būtų rekvizitai, reikalingi pinigų pervedimams bei finansiniams dokumentams rengti (pavadinimas, įmonės kodas, PVM mokėtojo kodas, atsiskaitomosios sąskaitos numeris „Simulith“ banke ir t. t.);
- užsienio šalių bankų, aptarnaujančių IB sąrašą, duomenis;
- pasaulio šalių ir jų valiutų registrą.

Tinkle naudojami oficialūs euro ir užsienio valiutų kursai, kuriuos kiekvieną dieną skelbia Europos centrinis bankas ir Lietuvos bankas.

3.6. Pirmojo praktikumo turinys

Kiekvienoje veikloje labai svarbu pati pradžia. Pirmajame praktikume sudominus praktikantus IB veikla, galima padėti tvirtą pagrindą sėkmingai tolesnei praktikai imitacinėje bendrovėje.

Jei IB veikla yra tęstinė, pirmoji darbo IB diena labai panaši visose imitacinėse bendrovėse. Praktikantai labai dažnai keičiasi, todėl kiekvienai naujai grupei IB vadovas turėtų paruošti pristatymą ir supažindinti pristatyti:

- IB sampratą, Lietuvos ir pasaulio IB tinklą:
 - IB samprata;
 - IB istorija;
 - „Simulith“ centras;
 - *PEN Worldwide* asociacija.
- Konkrečios IB, kurioje praktikantai atliks praktiką, veiklą:
 - IB veikla (kuo prekiauja IB, kada ji įkurta, visi rekvizitai ir bendrovės duomenis);
 - skyriai (išvardijami visi skyriai, trumpai paaiškinama, kuo užsiima kiekvienas skyrius);
 - darbo organizavimas IB (kaip praktikantai keisis skyriais, kiek laiko jie dirbs viename skyriuje ir t. t.);
 - pareigybės (būtina praktikantus supažindinti su skyrių pareigybių aprašymais, kad rašydami motyvacinius laiškus, jie pretenduotų į vieną iš jų, motyvuodami savo prašymus);
 - bendrovės pasiekimai (jei nugalėjote mugėje, jūsų IB įvertinta už metinę veiklą, dalyvavote ar organizavote įvairius renginius, ar turite kitų pasiekimų – būtinai juos paminėkite, tai skatina praktikantus neatsilikti nuo pirmtakų).
- Praktikos imitacinėje bendrovėje programos pristatymas:
 - praktikos tikslai (su kokiomis sritimis praktikantai turi tik susipažinti praktikos metu, ką privalo gebėti atlikti baigę praktiką);
 - metodinis ir materialusis programos aprūpinimas (kokiomis mokomosiomis metodinėmis, techninėmis, organizacinėmis priemonėmis galės naudotis praktikantai, kad pasiektų praktikos tikslus);
 - išsiaiškinti praktikantų teorinių žinių lygį, darbo patirtį, lūkesčius (susipažįstant su praktikantais surinkti

informaciją, kokius teorinių mokomųjų dalykų kursus jie yra išklaušę, kokias verslo procedūras jie iš viso nėra girdėję, ką jie mokėsi labai seniai ir yra primiršę, kokia jų darbo patirtis, ko jie tikisi iš praktikos IB);

- darbo įvertinimas IB (kaip reikės atsiskaityti už praktiką).
- IB taisyklių pristatymas:
 - lankomumo ir darbo drausmės reikalavimai;
 - darbo pradžia ir pabaiga, pertraukų laikas;
 - vidinė IB komunikacija (kaip vyksta tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas tarp darbuotojų, tarp skyrių, tarp praktikantų ir IB vadovo);
 - supažindinimas su darbų saugos taisyklėmis.
- IB baigimo pažymėjimas:
 - paaiškinti, kas tai yra ir kuo jis gali būti naudingas tolesnėje praktikanto profesinėje veikloje;
 - reikalavimai, norint gauti IB baigimo pažymėjimą (turi būti apgalvota sistema. Vienose mokymo institucijose jie išduodami tik nuo 7 iki 10 balų įvertintiems praktikantams, kitose dar pridedamas lankomumo kriterijus, o kai kur pažymėjimai tiems, kurie nelankė daugiau kaip 20 % praktikumų be pateisinamos priežasties apskritai neišduodami).
- IB darbuotojų rinkimai į vadovaujančius postus. Renkant organizuojamas susirinkimas.

3.7. Pirmas darbuotojų susirinkimas

IB veikloje susirinkimai yra būtini. Labai svarbu, kad susirinkimo dalyviai suprastų, kad susirinkimas – tai ne laiko gaišinimas, o susitelkimas, kad tolesnė bendrovės veikla būtų veiksminga. Tačiau tuo pat metu tai ne tik dalykinis bendravimas, tai galimybė praktikantams išsakyti idėjas, suvokti, kad tos idėjos bus išgirstos, pasijusti reikšmingiems.

Susirinkimai organizuojami:

- renkant IB valdžią bei skirstantis pareigomis t. y. pirmąją (ar antrąją) IB darbo dieną;
- pereinant iš vieno skyriaus į kitą: pristatomi atlikti darbai, aptariamose neatliktų darbų priežastys;
- sprendžiant neatidėliotinus klausimus.

Jeigu pereinant iš vieno skyriaus į kitą ar organizuojant susirinkimus atsakomybė už šių susirinkimų organizavimą, vedimą ir protokolo parengimą tenka Personalo skyriaus vadovui ir darbuotojams, tai pirmojo susirinkimo iniciatorius, savo pavyzdžiu parodantis, kaip veiksmingai rengti ir praveisti susirinkimą, yra IB vadovas. Be to, nuolatiniai susirinkimai yra viena iš sąlygų *PEN Worldwide* minimaliems tarptautiniams IB kokybės reikalavimams pasiekti, todėl primename keletą susirinkimams svarbių organizacinių principų.

Pasirengimo etape svarbu:

- Darbotvarkės sudarymas. Susirinkimo darbotvarkė – tai jame nagrinėtų klausimų sąrašas, sudarytas tokia tvarka, kuria jie bus svarstomi. Visi susirinkimo dalyviai prieš susirinkimą turi susipažinti su darbotvarke, kurią patikimiausia viešai paskelbti skelbimų lentoje. Joje turi būti įvardijama:
 - susirinkimo tikslas;

- vieta;
- laikas, t. y. planuojama pradžia ir pabaiga. (1,5 val.– 1 val. optimalu). Norėdami laiku baigti susirinkimą, organizuokite susirinkimą prieš pietų pertrauką ar darbo pabaigą;
- pradžia. Ši pasitarimo dalis skirta išvardinti prie darbotvarkės pridedamus priedus. Tai gali būti negalinčių dalyvauti atsiprašymai, ankstesnio pasitarimo protokolas ir su juo susiję klausimai, dėl kokių nors priežasčių neįtraukti į darbotvarkę;
- pagrindinė dalis, t. y. trumpi, aiškūs, konkretūs klausimai, išdėstomi pagal svarbą ir surašyti ta tvarka, kuria jie bus aptariami. Kiekvienas darbotvarkės klausimas numeruojamas.
- Dalyvių skaičius ir patalpa. Apgalvojamas dalyvių skaičius, jų susodinimo tvarka, parenkama patalpa. Patalpa turi būti ne per didelė, šviesi, išvėdinta.
- Vadovavimas susirinkimui. Susirinkimui IB vadovas turi pasiruošti iš anksto:
 - svarbu suplanuoti ir žinoti, ką pasakysite susirinkimo pradžioje, kaip pradėsite, kaip vesite susirinkimą;
 - kad susirinkimo dalyviai būtų pasirengę padėti, reikia įtraukti ir juos į planavimą, sukeliant jų susidomėjimą (naujos idėjos pristatymas; jausmų reiškimas; humoras); elgtis taip, kad būtų skatinami dalyvauti praktikantai (garsiai ir tvirta kalba, idėjų siūlymas, skatinimas dalyvauti; prašymas generuoti idėjas ir pan.). Todėl pasiruoškite iš anksto. Pirmininkas turi apgalvoti ir nuspręsti, kaip rengs balsavimą priimant siūlymus (pirmajame susirinkime iš praktikantų išrenkamas direktorius, direktoriaus pavaduotojas ir kt. vadovai). Susirinkimo dalyvių dauguma gali pritarti balsavimo būdai arba nesutikti su juo. Jeigu pirmininkas įsitikinęs, kad prieštaraujančių priimant siūlymus yra mažuma arba jeigu diskusijose niekas nepasisako prieš sprendimo priėmimą, galima ir nebalsuoti. Tokiu atveju sprendimas priimamas visuotiniu pritarimu. Tačiau netgi tada pirmininkas privalo paklausti, ar reikia laikyti, kad sprendimas priimtas, ar kas norėtų prieštarauti. Dažniausiai taikomas atviras balsavimas: dalyviai pakelia ranką, ir skaičiuojami balsai. Slaptas balsavimas vyksta raštu. Iš anksto išdalijami balsavimo lapeliai, ir susirinkimo pirmininkas paaiškina, kaip balsuoti. Surinkus balsavimo lapelius, pirmininkas pasiteirauja, ar visi dalyvavo balsavime. Jei niekas neatsako neigiamai, pirmininkas paskelbia, kad balsavimas baigtas ir balsų skaičiavimo komisija gali pradėti darbą;
 - susirinkimo pabaigoje būtina apibendrinti rezultatus: kas susirinkime pasiekta, kas jau sutarta ir padaryta, numatyti tolesnius žingsnius, aptarti kas, ką ir kada turės padaryti.

Patarimai susirinkimo pirmininkui, kaip vesti susirinkimą:

- susirinkimą pradėti laiku, nors keli dalyviai ir vėluos;
- pasveikinti visus;
- pristatyti sekretorę (-ių), kuri (-is) rengs susirinkimo protokolą;
- kontroliuoti susirinkimo laiką ir eigą, baigti laiku;
- negaišti laiko neesminiams klausimams ir smulkmenoms;
- neleisti pranešėjams nuklustyti nuo temos;
- drąsinti kalbėtojus, akcentuoti jų mintis, idėjas, naudą organizacijai. Skatinti aktyviai pasisakyti drovius, nepasitikinčius dalyvius ir naujokus;
- drausminti dalyvius, jei kyla ginčas ir laiku nutraukti bet kokią stichišką diskusiją;
- leisti kalbėti tiek, kiek numatyta reglamente ir laikytis darbotvarkės;
- įdėmiai klausytis kalbėtojų;

- užtikrinti galimybę išsakyti įvairius požiūrius;
- pasitarimo pabaigoje padėkoti dalyviams ir visiems, padėjusiems jį surengti, padėkoti dalyviams už vertingas idėjas, aktyvumą;

Patarimai susirinkimo dalyviams (t. y. praktikantams):

- prašydami žodžio praktikantai turi kreiptis į susirinkimo pirmininką;
- jei kviečiantis slapta balsuoti praktikantas nemotyvuoja savo siūlymo, netinka tokio siūlymo komentuoti;
- į tam tikrą postą siūlomas kandidatas turi teisę atsisakyti.

3.8. IB direktoriaus ir skyrių vadovų atsakomybė

IB direktorius renkamas iš praktikantų. Jis tampa IB vadovo pagalbininku organizuojant ar tobulinant įmonės veiklą, planuojant ir koordinuojant skyrių vadovų veiksmus, atstovaujant įmonę įvairiuose renginiuose, susitikimuose, taip pat organizuojant renginius. IB direktorius, savo veiksmus derindamas su IB vadovu, formuoja įmonės personalą (veda pokalbį su kandidatais, priima, atleidžia darbuotojus), suteikia įgaliojimus skyrių darbuotojams, priimtus sprendimus fiksuoja įsakymuose, pateikia skyrių vadovams užduotis, kontroliuoja, kaip jos atliekamos, organizuoja įvairius IB renginius, skatina darbuotojus, teikia įmonės veiklos ir finansines ataskaitas IB vadovui, su padalinių vadovais numato veiklos tobulinimo kelius.

Skyrių vadovai taip pat turi eilę papildomų darbų:

- ruošia skyriaus darbų planus, derina juos su IB direktoriumi;
- organizuoja darbą savo skyriuje, skirstydami savo pavaldiniams skyriui pateiktas IB direktoriaus ar IB vadovo užduotis;
- vadovauja skyriaus darbuotojams, derina sprendimus, tikrina jų atitikimą teisės aktų reikalavimams, panaudojant naujienas vadovaujamoje srityje;
- kontroliuoja, kaip skyriaus darbuotojai dirbdami vadovaujasi galiojančiais norminiais aktais bei pareigybių aprašymais;
- tikrina ir pasirašo su skyriaus veikla susijusias sutartis bei kitus dokumentus (pagal IB direktoriaus įgaliojimus);
- nuolat renka mokslinę, techninę informaciją, norminę ir kitą medžiagą savo srities klausimais;
- informuoja IB direktorių ir vadovą apie darbo drausmės pažeidimus;
- vertina savo skyriaus darbuotojus;
- parenka reikiamus apskaitos dokumentus ir registrus;
- teikia IB direktoriui pasiūlymus, kaip gerinti skyriaus veiklą skatinti darbuotojus;
- susirinkimuose pristato ataskaitą apie skyriaus atliktus darbus (pagal IB direktoriaus patvirtintą ataskaitos formą).

Gaires skyrių vadovų ataskaitoms paruošti pagal Personalo skyriaus veiklą pateikiame 5 lentelėje. Svarbiausios ataskaitose yra šios 4 sritys:

- įvertinti atliktus darbus, išanalizuoti, kaip jie atlikti ir ko išmoko skyriaus darbuotojai;

- aptarti, kokie liko nepabaigti darbai ir dėl ko jie nepabaigti;
- išanalizuoti pastebėtas klaidas, kad tokios klaidos nebūtų daromos ateityje;
- pateikti pasiūlymų, kaip tobulinti IB veiklą.

5 lentelė

GAIRĖS SKYRIŲ VADOVŲ ATASKAITOMS RUOŠTI

(pagal personalo skyriaus veiklą)

IB pavadinimas _____

Skyrius _____

Ataskaita už laikotarpį _____

Ataskaitos parengimo data _____

Skyriaus darbuotojai: _____

Sritis	Atlikti darbai ir jų vykdytojai	Nebaigti darbai. Priežastys	Pastebėtų klaidų analizė	Pasiūlymai veiklos tobulinimui
Valdymas				
Įdarbinimas				
Darbo laiko apskaita				
Gautų dokumentų registravimas ir paskirstymas				
Siunčiamų dokumentų tikrinimas, registravimas ir siuntimas				
.....				
Skyriaus darbuotojų darbo įvertinimas				
Susirinkimo organizavimas				

Skyriaus vadovas

(parašas)

Vardenis Pavardenis

Pristatydami atliktus darbus, darbuotojai remiasi kiekybiniais rodikliais, analizuojamas sritis lygina su praeitais laikotarpiais (jei įmanoma), reiškia savo nuomonę.

3.9. Minimalūs tarptautiniai kokybės reikalavimai IB veiklai

Bendro 10 dalyvių (IB centrų ir *PEN Worldwide* asociacijos) Leonardo da Vinčio bandomojo projekto metu buvo parengti vieningi *minimalūs IB kokybės reikalavimai*, apimantys šias vertinamas IB sritis:

- IB valdymas:
 - IB aprūpinimas biuro įranga;
 - IB struktūra ir darbo organizavimas;
 - bendravimas ir ryšiai su kitomis IB.
- IB pedagogų kompetencija:
 - teorinės IB veiklos žinios;
 - mokymo ir vadovavimo gebėjimai.

Kokie svarbiausieji reikalavimai IB?

IB aprūpinimas biuro įranga. IB turi turėti: telefoną, faksą, kopijavimo aparatą, svarstyklės laiškamams, šiuolaikinę biuro programinę įrangą, pirkimo, pardavimo, personalo, buhalterinės apskaitos programas, kompiuterius ir spausdintuvus, prieigą prie interneto, skyrių elektroninius paštus, biuro baldus ir kt.

IB struktūra ir darbo organizavimas. Svarbu turėti tinkamai parengtus bendrovės registracijos dokumentus, IB verslo planą, metinės veiklos ir finansines ataskaitas, skyrių veiklos nuostatus, pareigybių aprašymus, skyrių metodinę medžiagą, IB skyrių veiklą apibūdinančius dokumentus, IB veiklos pokyčius atspindinčias struktūrines schemas, naudojamus verslo dokumentus, susirinkimų protokolus, IB vadovo aiškinamąjį raštą dėl *CCClient* ar kitų duomenų bazių įdiegimo, naudojimo ir reklaminės medžiagos.

Bendravimas ir ryšiai su kitomis IB. IB turi pateikti bendradarbiavimą bei prekybą su Lietuvos ir užsienio praktinėmis mokymo firmomis patvirtinančius dokumentus: pardavimo ir pirkimo suvestines, „Simulith“ banko ataskaitas, finansines ataskaitas, pateikiamas išoriniams vartotojams.

IB vadovų teorinės žinios. Vertinimo metu tikrinamos IB vadovo teorinės žinios, ar jis išmano, kaip steigti IB, ar išmano savo pasirinktos verslo sritys procedūras, ar taiko įvairius mokymo metodus, ar sugeba spręsti iškilusias problemas, ar išmano Lietuvos bei tarptautinio IB tinklo veiklą, moka dirbti su programine įranga, naudojama IB tinkle.

Mokymo ir vadovavimo gebėjimai. Mokymo ir vadovavimo gebėjimų įrodymai patvirtina IB vadovo didaktinių ir mokymo tikslų pasiekimus. Tai studentų žinių vertinimo, tikrinimo sistema (paruošti žinių tikrinimo testai, klausimynai ir užduotys), mokymo programos bei planai, pasiūlymai mokymo institucijos administracijai, kaip tobulinti programą, programų pakeitimai, motyvacijos skatinimą patvirtinantys dokumentai (besimokančiųjų susirinkimų protokolai, IB nuostatai, vidaus tvarkos taisyklės, studentų atsiliepimai ar ataskaitos ir pan.) [7].

Prašymo atestuotis forma (anketa) skelbiama „Simulith“ centro interneto puslapyje www.sl.viko.lt.

Kiekviena IB savo veikla turi siekti įrodyti, kad ji verta šio tarptautinio pripažinimo. Surinktus aukščiau minimų sričių įrodymus ji pateikia „Simulith“ centrui ir, jei IB atitinka *Europen* reikalavimus, jai išduodamas tarptautinis *PEN Worldwide* kokybės pažymėjimas. Tuomet, praktikantai, baigę jau atestuotą IB, turi teisę gauti tarptautinius *PEN Worldwide* patvirtintus bendrovės baigimo pažymėjimus.

Studentas, siekiantis įgyti tarptautinį įvertinimą ir gauti tarptautinį *PEN Worldwide* pažymėjimą, privalo pateikti verslo praktinėje bendrovėje įgytų gebėjimų ir praktinių žinių įrodymus. Kompetencijoms nustatyti sudarytos anketos (jas galima rasti „Simulith“ centro interneto puslapyje www.sl.viko.lt), visi IB ugdomi gebėjimai suskirstyti į profesinius, socialinius ir technologinius.

Profesiniai gebėjimai. Prie jų priskirti: gimtoji kalba, užsienio kalba, bendravimo įgūdžiai, rašymas, mokėjimas skaičiuoti, verslo procedūros, dokumentavimas, kokybės užtikrinimas, bendrovės strategija.

Socialiniai gebėjimai. Tai: bendradarbiavimas, bendravimas, laiko planavimas, atkaklumas, konfliktų valdymas, konsultavimas, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, mokėjimas išklausyti, rengti pristatymą, motyvavimas, lankstumas, darbo ieškojimas, veiksmingas delegavimas, vadovavimas ir t. t.

Technologiniai gebėjimai. Buvo išskirti tokie technologiniai gebėjimai: kompiuteriniai, mokėjimas dirbti MS Office programomis, pirkimo, pardavimo, personalo, buhalterinės apskaitos programinės įrangos valdymas, interneto, el. pašto, panaudojimas, mokėjimas dirbti grafinėmis programomis.

3.10. Nuotolinio darbo organizavimas

Praktika IB patalpose gali būti derinama su nuotoliniu darbu naudojant įvairias platformas. Nuotolinis mokymas(is) – tai mokymas(is), kurio metu IB vadovas ir praktikantai:

- yra skirtingose vietose (ar net skirtingu laiku);
- mokymas(is) vyksta ne įprastoje klasėje ar auditorijoje, o virtualioje erdvėje, naudojant kompiuterines technologijas ir virtualiąsias aplinkas.
- Tokiu metu IB darbuotojai bendrauja nuotoliniu būdu, organizuodami vaizdo konferencijas, el. paštu, susirašydami diskusijų forumuose ir pan. IB vadovui labai svarbu tinkamai pasirengti šiam procesui:
- pasirinkti ir išmokti naudotis viena ar kita platformomis;
- tinkamai pateikti medžiagą. Jei IB vadovas nori pateikti skyriui ar mugės komandai užduotį, tokiose platformose jis įkelia vieną dokumentą ir skirtingi darbuotojai tuo pat metu gali dirbti prie skirtingų užduoties dalių. Jiems tebedirbant kiti komandos nariai gali stebėti procesą, komentuoti, pridėti savo pastabas;
- parinkti skirtingas veiklas, kad praktikantams nebūtų nuobodu;
- prieš pradedant naudotis platformomis pateikti IB darbuotojams naudojimosi instrukcijas;
- nusistatyti nuotolinio darbo IB taisykles, kurių reikės laikytis taikant tam tikrą platformą.

Populiariausios Lietuvos IB tinkle platformos yra:

- „Google“. Google Classroom“ yra nemokama internetinė mokymo aplinka sukurta kompanijos „Google“ mokymo įstaigoms, skirta nesunkiai kurti, paskirstyti ir atlikti užduotis, dalintis failais ir organizuoti užsiėmimus internetinėje erdvėje.
- „MS Teams“, bendradarbiavimo programa, padedanti komandai dirbti ir bendrauti vienoje vietoje. Joje galite kurti komandas, rasti kanalus, prie kurių galite prisijungti, arba sukurti savo. Kanaluose galite rengti susitikimus, dalyvauti pokalbiuose ir bendrinti failus. iš „Teams“ galite skambinti bet kam, net jei tie asmenys nesinaudoja „Teams“.

Pateikiame nuotolinio darbo užduočių pavyzdžius 7 paveiksle.

NUOTOLINIS DARBAS

B	I	N	G	O
FINANSAI Parodykite pardavimo ir pelno pokyčius, naudodamiesi IB finansinėmis ataskaitomis.	OPERACIJOS Organizuokite nuotolinius susitikimus per IT platformas su kitomis IB, kad paskatintumėte pardavimus.	PARDAVIMAS Bendradarbiaukite su rinkodaros skyriumi, kad sukurtumėte nuotolinį prekybos renginį su dar penkiomis IB, naudodamiesi IT platformomis	ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI Atnaujinkite darbuotojų priėmimo į darbą, atleidimo, adaptavimo, kvalifikacijos kėlimo ir skatinimo dokumentus ir aprašus.	VALDYMAS Atnaujinkite IB tikslus, uždavinius ir strategiją, kad atspindėtumėte šalies ekonomikos ir jūsų IB pokyčius susijusius su pasauline COVID-19 pandemija.
VALDYMAS Inicijuokite nuotolinį susitikimą su verslo partneriu, kad apžvelgtumėte IB pokyčius, atspindinčius pasikeitusią ekonomiką COVID-19 pandemijos metu.	DIZAINAS Sukurkite naują IB produktų logotipą ir kelias reklamos priemones, siekdami pristatyti naujus produktus Lietuvos IB tinkle.	APSKAITA Parenkite IB darbuotojų darbo užmokesčio žiniaraštį už atitinkamą mėnesį, perveskite algas ir mokesčius.	RINKODARA Sukurkite socialinės informacijos kampaniją, kad pritrauktumėte naujų verslo veiklų į savo IB, naudodamiesi trimis socialinės žiniasklaidos priemonėmis.	OPERACIJOS Sukurkite naują savo produkto pristatymo klientams sistemą COVID-19 pandemijos metu.
TEISĖ/RIZIKA Atnaujinkite savo IB prekių ir pinigų grąžinimo politiką, jei COVID-19 pandemijos metu sutriko produktų tiekimas.	OPERACIJOS Sukurkite IB naujienlaiškį, kad aprašytumėte, kaip jūsų darbuotojai dirba iš namų ir užsiima įvairiomis veiklomis.	IB	INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS Atnaujinkite savo svetainę, atlikdami pakeitimus, susijusius su COVID-19 ir tai, kaip jūsų IB reaguoja į šiuos pakeitimus.	FINANSAI Parenkite pardavimo sutartį metams (su kitos šalies tinklo IB). Sutarties suma - ne daugiau kaip 25% viso IB metinio darbuotojų darbo užmokesčio.
ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI Kolektyvinis naujų idėjų, susijusių su žmogiškųjų išteklių politika, svarstymas. Įgyvendinkite tris būdus, kaip įtraukti savo darbuotojus į šią nuotolinę veiklą.	FINANSAI Parenkite ekonominių rodiklių poveikio ataskaitą, atsižvelgdami į tai, kaip pastaruoju metu pasikeitė ekonominiai rodikliai ir koks jų poveikis IB.	TEISĖ/RIZIKA Sukurkite ar atnaujinkite IB rizikos vertinimą, atspindintį pokyčius ekonomikoje nuo COVID-19 pandemijos pradžios.	PARDAVIMAS Norėdami atspindėti ekonomikos pokyčius, sukurkite pardavimo kampaniją su specialia kainodara.	INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS Praveskite vaizdo konferenciją su savo IB darbuotojais, kad sužinotumėte, kaip galite jiems padėti spręsti IT problemas, dirbant iš namų.
APSKAITA Užregistruokite apskaitoje visas įplaukas, išlaidas ir parenkite tam tikro laikotarpio įplaukų ir išlaidų registrą. Palyginkite duomenis su ankstesniais laikotarpiais.	PARDAVIMAS Pasirinkite atsitiktinį daiktą savo namų biure ir sukurkite jo pardavimo akciją. Įtikinkite kitus pirkti!	ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI Sukurkite ir informuokite savo IB darbuotojus apie naują nuotolinio darbo politiką.	DIZAINAS Sukurkite patrauklaus dizaino dokumentą (plakatą, lankstinuką ar kitą priemonę), skirtą nuotolinio prekybos renginio reklamai.	RINKODARA Pakvieskite į savo socialinės žiniasklaidos paskyras kitas IB, su kuriomis šiuo metu bendradarbiaujate.

7 pav. Imitacinių bendrovių nuotolinio darbo užduotis BINGO
(Pritaikyta pagal JAV IB tinklo pavyzdį)

Leiskite praktikantams pasirinkti tuos langelius su užduotimis, kurių rezultatas būtų BINGO (t.y. įgyvendintos 5 užduotys iš eilės horizontaliai, vertikaliai arba įstrižai). Keiskite užduotis, pritaikydami prie savo IB veiklos.

3.11. Kita IB veikla

Kasdieninė veikla, aprašyta 3.1. skyriuje, yra kiekvienos IB pagrindas. Nedarbant rutininio darbo bendrovės skyriuose, neprasminga tampa tos IB veikla, nes kiekvienos bendrovės įkūrimo ir veiklos tikslas yra ugdyti verslumą ir supažindinti su realioje verslo įmonėje vykstančiais procesais. Tačiau, kad ir koks malonus būtų darbas, visą laiką atliekamos tos pačios užduotys, susijusios su dokumentų pildymu, praktikantams nusibosta. O kai užduotys nuobodžios, darbuotojas dirba ne visu pajėgumu. Todėl IB vadovas turėtų suteikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių, kurios pagyvintų IB veiklą. Taip IB veikloje atsiranda IB mugės ir studentų konferencijos, debatų popietės ir viktorinos, įvairūs konkursai, pristatymai ir mokomieji vizitai, šventės ir kiti renginiai.

Toliau aprašoma veikla yra skatintina, tačiau papildoma ir priklauso nuo labai daug vidinių bei išorinių faktorių, t. y. konkrečiai programai skirtų valandų, studijų ar mokymo programų, praktikantų iniciatyvumo ir kitų. Šis darbas reikalauja kūrybiškumo, inovatyvių idėjų realizavimo, organizavimo sugebėjimų, komandinio darbo bei daug laiko, kartais ir piniginių lėšų.

3.12. Dalyvavimas parodose ir mugėse

Parodos ir mugės – tai tam tikroje vietoje periodiškai vykstantis renginys, kuriame susitinka, bendrauja, užmezga kontaktus veslo, švietimo ir kitų sričių atstovai. Verslo pasaulyje šiuose renginiuose dalyvauja įvairių sričių verslo įmonės, kurios pristato savo produkciją ar paslaugas, nes tai puiki vieta verslo plėtrai, naujų rinkų bei kontaktų paieškai. Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje, kur atstumai nebeturi jokios reikšmės, ypač naudingos tarptautinės mugės, kuriose galima ne tik pabendrauti su kitų kultūrų atstovais, bet ir sudaryti labai naudingas bendradarbiavimo sutartis su tose šalyse išvystytos ūkio šakos atstovais.

Lietuvoje vyksta daug puikių parodų – „Mokymasis, studijos, karjera“, „Vivattur“, „Infobalt“, kitos. Šiose parodose dalyvauja ir IB praktikantai. Dažniausiai jie atstovauja arba savo mokymo institucijai arba socialinio partnerio (rėmėjo) įmonei.

IB tinkle kiekvienais metais vyksta IB prekybos mugės, kuriose galima dalyvauti „gyvai“ arba nuotoliniu būdu.

Idėja adaptuoti muges Lietuvos IB tinkle kilo 1994 Lietuvos atstovams nuvykus į ketvirtąją Skandinavijos IB mugę, vykusią Danijoje. Pasisėmus patirties buvo pradėtas aktyvus Lietuvos IB tinklo narių dalyvavimas tarptautinėse mugėse. Pradžiai laikoma 1997 metų kovo mėnuo, kai į IB mugę Prahoje vyko šešios Lietuvos IB bendrovės. Ši, jau tradicija tapusi praktika tęsiama iki šiol, aplankyta daug šalių – Čekija, Kroatija, Švedija, Ukraina, Austrija, Vokietija, Slovakijos Respublika, Ispanija, JAV ir kitos.

IB mugė – įspūdingiausias renginys IB tinkle – puiki proga sudaryti verslo kontaktus, pasidalinti patirtimi, pristatyti savo produktą, formuoti įvaizdį, pademonstruoti visų metų darbą (daugelyje šaltinių sutinkame, jog „tai imitacinės bendrovės visų metų darbo ataskaita“). Nuo 2002 metų pradėtos rengti tarptautinės IB mugės, todėl prie jau minėtos naudos prisidėjo ir užsienio kalbos žinių tobulinimas. Pasirengimas ir dalyvavimas IB mugėje tai dar viena veikla, kuriai ruoštis reikia labai nuosekliai. Norint puikiai pasirodyti mugėje reikia visiems IB darbuotojams įsitraukti į visas mugės planavimo, organizavimo veiklas:

- Pirmiausia priimti sprendimą dalyvauti mugėje (IB mugių kalendorių galite rasti PEN Worldwide interneto platformoje (<https://penapps.penworldwide.org>). Išnagrinėkite dalyvavimo sąlygas (ar tinkama data, stendo dydis, kaina, apgyvendinimo galimybės ir pan.) ir apsispręskite.
- Suformuoti dalyvavimo tikslus (galbūt ieškosite naujų rinkų ar sieksite į ją įvesti naują prekę) ir uždavinius (pvz., sudaryti tam tikrą skaičių sutarčių su tiekėjais).
- Suplanuoti pasirengimo mugei darbus, priemones ir terminus tikslams pasiekti (suburkite komandą ir parenkite personalą, pasitarkite su rėmėjais, apgalvokite stendo idėją, nustatykite kainų politiką, kokias nuolaidas, reklamines akcijas taikysite, apgalvokite kelionę bei kitus darbus).
- Sudaryti dalyvavimo biudžetą (paprastai jį sudaro: dalyvio mokestis, papildomos įrangos ar paslaugų užsakymas, transporto išlaidos, stendo apipavidalinimo ir reklamos išlaidos, reprezentacinės prekės, išlaidos personalui (dienpinigiai, nakvynė), eksponatų draudimas ir pan.).
- Paruošti mugei skirtą spausdintą dalijamąją (kvietimai, lankstinukai, kalendorėliai, vėliavėlės ir pan.) ir vaizdinę (pristatymai, radijo reklama, reklaminiai suvenyrai, vaizdinė medžiaga stende ir pan.) reklamą.
- Parengti mugėje naudojamus dokumentus (užsakymų blankus, sąskaitas, sutarčių variantus ir pan.).
- Gerai apmąstyti stendo tematiką (galutinę produkcijos pavyzdžių atranką, stendų parengimą bei eksponatų išdėstymą stende) [2].

Lietuvos IB mugių organizatoriai yra Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, „Simulith“ centras ir mokymo organizacija, kurioje vyksta mugė. Dalyvavimas mugėse, pasak studentų ir mokinių, – pati geriausia patirtis, kurios metu tobulinamos bei įgyjamos naujos kompetencijos, todėl po mugės su dalyvavusia komanda būtina apibendrinti pasiektus rezultatus, pasidalinti įgyta patirtimi.

Sėkmingai pasiruošti mugei ir joje dalyvauti rekomenduojame mokomąją priemonę IB darbuotojams: R. Bačiulytės ir A. Stonienės leidinį „Veslo imitacinių bendrovių mugės: pasirengimas, dalyvavimas ir rezultatų apibendrinimas“.

3.13. Kiti renginiai

Šiame skyriuje aptarsime renginius, kurios organizuoja patys IB atstovai. Jų metu praktikantai gali pademonstruoti iniciatyvą, organizacinius sugebėjimus. IB tinkle organizuojami darbuotojų seminarai, konferencijos, mokomieji vizitai, debatai, įvairūs konkursai, bendrovių įkūrimo paminėjimai, regioninės mugės ir kiti. Įvairių renginių organizavimas svarbus įgyvendinant praktikantų kūrybingumą, tobulinant jų socialinius gebėjimus, skatina domėjimąsi IB veikla.

IB tinkle organizuojami debatai. Įvairiuose šaltiniuose sutinkame, jog debatai – tai racionali diskusija, proto mankšta, puiki priemonė, skatinanti kritinį mąstymą, savo nuomonės išsakymą, toleranciją kitų nuomonei. Tai intelektualinė veikla, reikalaujanti bendro išprusimo bei išankstinio pasiruošimo.

Nėra vienintelio tobulo debatų pavidalo. Kiekvienas pavidalas turi savo privalumų ir trūkumų. Daug kas priklauso ir nuo debatų rengėjų galimybių.

Sutinkame daug debatų stilių, kiekviena mokymo institucija gali naudoti jų manymu tinkamiausią. Išskiriami tokie populiariausi debatų stiliai – Karlo Poperio, strategijos, Linkolno-Daglo ir parlamentiniai:

- Karlo Poperio debatuose dalyvauja dvi komandos, po tris narius kiekvienoje. Debatai vyksta pasidalinus į „teigėjus“ ir „neigėjus“ (vyksta kryžminė apklausa – kalbėtojai atsako į priešininkų klausimus).
- Strategijos debatuose svarbiausias dalykas – vertybė. Tiek teigiantysis tiek neigiantysis gina tam tikrą

vertybę ar idealą. Šie dabatai panėšėja į logiškus pamąstymus.

- Linkolno-Daglo pavadinti buvusio JAV prezidento Abraomo Linkolno ir teisėjo Stiveno Daglo garbei. Tai dviejų asmenų debatai. Svarbiausia šiuose debatuose išpūdingai ir argumentuotai pademonstruoti savo vertybę, įrodyti oponento nesugebėjimą apginti savo vertybės.
- Parlamentinis debatų stilius perimtas iš Didžiosios Britanijos parlamento rūmų. Viena komanda čia atstovauja vyriausybei, kita – opozicijai. Debatams vadovauja ir teisėjauja „parlamento“ pirmininkas. Visi debatų dalyviai savo pastabas turi adresuoti jam, kreipdamiesi „pone pirmininke“. Šiuos debatus galima pavadinti klasikiniiais, pabrėžiančiais logiškojo ir realiojo pasaulio diskusiją, debatuose galima pateikti ir filosofinių, ir praktinių argumentų.

Norint sėkmingai pasiruošti debatams reikia:

- Bent kartą prieš debatus susirinkti ir apgalvoti debatų eigą. Labai svarbu veiksmingai pasidalinti darbus ir prisiminti, kad svarbu ne vyksmas, o rezultatas.
- Visų atmainų debatams labai svarbu geras vedėjas ar vedėjai. Reikalavimai vedėjui: gebėti įsigilinti į diskutuojamą temą, greitai reaguoti į situaciją bei aiškiai formuluoti klausimus, mokėjimas valdyti auditoriją. Organizatoriai gali padėti vedėjui ar vedėjams, rinkdami medžiagą apie debatų dalyvius ir diskutuojamus klausimus.
- Prieš kviečiant į debatus, būtina apsispręsti dėl debatų temos ir pagrindinių svarstytinų klausimų. Taigi galima išsirinkti vieną ar kelis aktualiausius klausimus ir diskutuoti tik apie juos.
- Labai svarbu iš anksto sutarti, kokia preliminarinė debatų trukmė. Patartina, jog debatai nebūtų ilgesni kaip 1,5 valandos. Iš anksto turi būti susitarta dėl reglamento. Kiek laiko skirti įvadiniams prisistatymams, kiek laiko skirti pabaigos žodžiui, koks maksimalus klausimo ir atsakymo laikas. Praktika rodo, jog svarbu reikalauti, kad klausimas nebūtų ilgesnis kaip 20–30 sekundžių. Apie tai reikėtų susitarti prieš debatus su visais dalyviais. Atsakymas turėtų būti ne ilgesnis kaip 2–3 minutės.
- Debatų patalpa: įvertinkite numatomą auditoriją. Ar dalyviai jausis patogiai šioje patalpoje? Ar tilps? Ar pakankamas apšvietimas? Ar gera akustika?
- Auditorijos sukvietimas. Svarbu ne tik suorganizuoti debatus, tačiau taip pat sukviesti deramą auditoriją.
- Debatai paprastai pradedami organizatorių ar vedėjo. Pristatomi visi dalyviai, taip pat dar kartą aiškiai įvardijami debatų tikslai, taisyklės, reglamentas.
- Debatų dalyviams suteikiama galimybė trumpai prisistatyti. Neverta prisistatymui skirti daugiau nei po 3 minutes.
- Debatų pabaigoje dalyviams galima taip pat suteikti iki 3 minučių laiko baigiamajam pasisakymui. Vedėjas ar ekspertai gali debatus apibendrinti.
- Patartina po debatų surengti jų aptarimą. Tokiame aptarime galima pasitarti, kokios organizavimo, debatų eigos ydos atsiskleidė, kaip jas galima būtų pašalinti ateityje.

Imitacinių bendrovių praktikantai dažnai organizuoja *konferencijas, seminarus*. Ruošimasis ir dalyvavimas jose – puiki proga susipažinti su šia veikla, pasisemti ateityje labai praversiančios patirties. Konferencijose praktikantai gali pademonstruoti bei tobulinti tiriamuosius sugebėjimus, iškalbos meną.

Kad sėkmingai pasiruošti konferencijai, jums reikia:

- Apsispręsti dėl pagrindinių konferencijos klausimų: kada? kur? kokio ilgumo?
- Suburti pasiruošimo konferencijai komandą.

- Sudaryti konferencijos programą.
- Sudaryti pasirengimo tvarkaraštį.
- Numatyti patalpą, kurioje vyks konferencija.
- Išsiųsti kvietimus į konferenciją (juose turi būti informacija kuri atsakytų į klausimus: kas?, kur?, kada?).
- Paruošti dalijamąją medžiagą, dalyvių identifikacijos korteles.
- Paruošti dalyvių registravimo lapą.
- Konferencijos dieną:
 - atvykti anksčiau;
 - išvėdinti patalpą, kurioje vyks konferencija;
 - patikrinti visą reikalingą įrangą;
 - patikrinti, ar visi savo vietose.

Rengiamos apskritojo stalo diskusijos. Puikus tokios diskusijos pavyzdys IB tinkle – apskritojo stalo diskusija tarp Vilniaus kolegijoje įsikūrusių IB „Vilionė“ ir IB „Miglė“ praktikantų. Šioje diskusijoje buvo aptariama praktinio mokymo nauda studentams norintiems įsidarbinti įvairiose įmonėse ir organizacijose.

Dar viena veikla – *mokomieji vizitai*. Vienos imitacinės bendrovės darbuotojai vyksta į kitą IB. Šių vizitų metu dalinamasi patirtimi bei idėjomis, tai puiki proga pamatyti, kaip dirba kolegos, su jais padirbėti.

Prieš vykstant į vizitą, jums reikia:

- aptarti tikslą ir susiderinti su priimančia IB;
- suderinti datą ir laiką;
- sudaryti vizito programą;
- pavesti IB praktikantams susipažinti su IB, į kurią vykstama (jos istorija, veiklos pobūdis, kiti faktai);
- pasiruošti klausimus, kurie bus klausiami vizito metu;
- pasiskirstyti darbais;
- į susitikimo vietą atvykti anksčiau.

IB praktikantai turi galimybę patikrinti savo žinias „Simulith“ centro organizuojamoje viktorinoje „IB Žinovų kovos“. Išsamiau www.sl.viko.lt.

IB tinkle vyksta įvairūs renginiai: IB dienos, įvairūs pristatymai mokykloje, bendruomenėje, regioniniai renginiai, studentų darbų parodėlės. Pavyzdžiui, 2007 metų gruodžio 19 dieną Klaipėdos verslo ir technologijų kolegijos technologijų fakultete vyko vienas didžiausių Lietuvos IB tinklo atstovų renginių, jungiantis net tris dalis – praktikantų seminarą „Imitacinės bendrovės mokymo institucijose galimybės ir iššūkiai“, bendrovių prezentacijas ir regioninę mugę. Renginį organizavo šioje kolegijoje dirbantys aktyvūs IB pedagogai ir studentai.

Kaip ir kiekviena reali bendrovė, taip ir IB turi sukūrimo istoriją ir mini savo veiklos sukaktis, kurių metu pagerbiami IB pedagogai, geriausieji praktikantai, socialiniai partneriai.

3.14 Projektinė veikla

Šiuolaikiniame pasaulyje projektų vadybą sutinkame visur, visi yra girdėję apie šią veiklą. Europos Sąjungoje plati erdvė projektinei veiklai, todėl aktyviai dalyvaujant projektuose galima įgyti naujos patirties, žinių, susipažinti su kitose šalyse naudojamais mokymo metodais, darbo specifika. Projektų kūrimas, dalyvavimas juose ne tik skatina asmeninių savybių tobulėjimą, bet ir suteikia galimybes dirbti komandoje, planuoti bendrą veiklą, valdyti įvairias situacijas, pasitelkiant bendrą patirtį sukurti naudingus produktus. Dėl minėtos naudos projektų iniciavimas ir dalyvavimas juose IB praktikantus geriau paruošia būsimai darbinei veiklai.

IB nuolat priima užsienio praktikantus pagal studentų mainų programas, o „Simulith“ centras nuo 2003 metų aktyviai įsitraukė į projektinę veiklą.

2004 metais „Simulith“ centras parengė mobilumo projektą „Patirtis imitacinės bendrovės kūrimui bedarbiams ar būsimiems darbuotojams“, Nr. LT/04/EX/1/0652. Projekto metu vyko vizitai į Ispaniją bei Olandiją, kurių metu susipažinta su šių valstybių IB centrų ir suaugusiųjų mokymo imitacinių bendrovių veikla. Apibendrinus projekto metu įgytą patirtį buvo parengta rekomendacinė medžiaga, suspažindinanti su suaugusiųjų verslumo ugdymo metodu.

2004 metų pradžioje „Simulith“ centras prisijungė prie tarptautinio Leonardo da Vinčio projekto „Ergon“, Nr. P/03/B/P/PP-159005. Šis projektas vykdytas kartu su Ispanijos, Portugalijos, Danijos ir Olandijos IB centrais. „Projektas leido apibendrinti pažangią projekte dalyvaujančių šalių ugdymo, mokymo, integracijos į darbo aplinką patirtį“ [2]. Ypatingas dėmesys skirtas pedagoginei ir vadybinei IB vadovo kvalifikacijai. Buvo sukurti kompetencijų aprašas ir rekomendacijos, kaip ugdyti kompetencijas, sukurtas interneto puslapis, kuriame IB vadovai gali rasti informacijos apie žinių vadybą, kompetencijas, praktiką.

2011 m. „Simulith“ centras inicijavo ir 2011-2013 m. koordinavo Leonardo da Vinci naujovių perkėlimo projektą „Privalomas mokymas IB profesinio ugdymo institucijose. 2012 m. koordinavo projektą „IB vadovų rengimo programa“. Šis projektas tapo 2015-ųjų metų „Švietimo mainų paramos fondo Kokybės konkurso“ nugalėtoju kaip vienas kokybiškiausių 2015 metų projektų.

2014-2016 m. vykdytas Erasmus plus partnerysčių projektas „Versli imitacinė bendrovė mokyklose – inovatyvus mokymo ir mokymosi sprendimas anksti mokyklą paliekantiems mokiniams“ (angl. „Innovative education and training solution to early school leavers“). Projekto tikslas – sukurti IB modelį ir mokymo bei mokymosi priemones, skirtas sumažinti anksti mokyklą paliekančių mokinių skaičių. Projekto partneriai – 10 skirtingų organizacijų iš 5 šalių: Italijos, Bulgarijos, Lietuvos ir Ispanijos IB centrai, *PEN Worldwide* asociacija (Vokietija) bei pilotinės mokyklos, turinčios sunkumų su mokiniais, ketinančiais palikti mokyklą.

2018-2020 m. sėkmingai įgyvendintas Erasmus plus partnerysčių projektas „Flexible Educational Tool for Leadership Skills Development“ (FETLED) ir sukurtas projekto pagrindinis rezultatas – „Lyderystės kompetencijų aplankas“ studentams. Išsamiau: <https://liba.lt/fetled/>

2020 m. užbaigtas Erasmus plus projektas „Innovative method to promoting entrepreneurship education to teenagers“ (Inovatyvus verslumo ugdymo metodas paaugliams). Sukurtas imitacinės bendrovės modelis 12-15 metų mokiniams, prisidedant prie vaikų verslumo įgūdžių ugdymo ir pritaikant septynias INSPIRE prevencines smurto prieš vaikus strategijas. Išsamiau: <http://sl.viko.lt/impeet/>

Pasitelkus IB koncepciją, įgyvendinami šie Erasmus plus KA2 strateginių partnerysčių projektai:



Bendrai finansuojama pagal
Europos Sąjungos programą
„Erasmus+“



„Inclusion of Innovative Work-Based-Learning and Business Partnerships in HEI Curricula Development“ (HEIPNET). Projekto tikslas - ugdyti studentų kompetencijas ir įsidarbinimo įgūdžius pritaikant imitacinių įmonių mokymosi darbo aplinkoje metodiką prie aukštųjų mokyklų studijų programų bei stiprinant ryšius su verslo įmonėmis. Projekte aktyviai kartu su aukštosiomis mokyklomis iš Austrijos, Italijos ir Bulgarijos darbuojasi Klaipėdos valstybinės kolegijos ir Vilniaus kolegijos IB studentai ir dėstytojai.

Išsamiau: <http://sl.viko.lt/heipnet/>.



„On-the-job Practical Blended Training: From Being a Learner to Being an Owner“ (OWN). Mišrus, praktika grįstas mokymas: nuo besimokančiojo iki savininko.

Išsamiau: <https://liba.lt/own/>



„Developing VET Teaching Skills – Leading the Success of Tomorrow’s Students“ (WEDEVET). Sukurtas intelektualinis produktas – „Profesijos mokytojo įgūdžių aplankas“.

Išsamiau <https://liba.lt/wedevet/>



Digital Entrepreneurs Academy

„Skaitmeninė verslininko akademija“ („Digital Entrepreneur Academy“). kurio metu bus sukurtas skaitmeninis lyderystės įgūdžių klausimynas bei platforma ir mobilioji aplikacija „Skaitmeninė verslininko akademija“.

Išsamiau: <https://liba.lt/dea/>

Tai tik keletas pavyzdžių, kaip projektai skatina IB studentų ir pedagogų bendravimą ir bendradarbiavimą, patirties sklaidą.

Imitacinei bendrovei tenka svarbus vaidmuo, įgyvendinant verslumo ugdymo iniciatyvas įvairiose mokymo institucijose. Tokie rodikliai, kaip IB tikslai, tikslinės grupės, IB struktūra, veiklos pobūdis, praktikantų vertinimo kriterijai, IB vadovo kompetencijos, bendrovės bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, įvairiapusė IB veikla, greitas reagavimas į edukacinės ir verslo aplinkos poreikius atskleidžia IB, kaip mokymo ir mokymosi modelio lankstumą ir dinamiškumą. Todėl reikėtų siekti:

- kad kuo įvairesnių mokymo krypčių studijų programų studentams ir mokiniams būtų sudarytos sąlygos įgyti praktinių įgūdžių dirbant ir mokantis IB, išnaudojant visus IB privalumus;
- kuo daugiau tikslinių grupių įtraukti į patirtinį mokymąsi IB;
- remiantis užsienio patirtimi ieškoti kuo įvairesnių šio modelio pritaikymo galimybių Lietuvoje.
- Taip pat IB tinklo patirtis rodo, kad kiekvienos imitacinės bendrovės verslo sėkmę ir jos, kaip verslumo ugdymo institucijos, sėkmę lemia:
 - pasirinkta aktuali verslo sritis;
 - įmonės tipas;
 - pakankamas darbo valandų skaičius per metus tikslams pasiekti;
 - atitinkanti verslo sritį įmonės organizacinė struktūra;
 - IB vadovų, dėstytojų ir mokytojų profesinės, pedagoginės ir socialinės kompetencijos;
 - IB pedagogų organizuotumas bei tikslingas darbo proceso organizavimas;
 - tinkami metodiniai darbų aprašai;
 - IB vadovų lankstumas – skirstant individualias užduotis reikia atsižvelgti į praktikantų individualius poreikius;
 - inovatyvios komunikacinės, informacinės technologijos naudojamos IB;
 - aktyvumas imitacinių bendrovių tinklo veikloje – t. y. nuolatiniai aktyvūs verslo kontaktai su kitomis Lietuvos bei užsienio IB;
 - įmonės apskaitos, dokumentacijos vedimas pagal galiojančius Lietuvos Respublikos įstatymus, Vyriausybės potvarkius ir nutarimus;
 - glaudus bendradarbiavimas su Lietuvos imitacinių bendrovių centru – „Simulith“ centru.

LITERATŪRA IR INFORMACIJOS ŠALTINIAI

1. Adomavičienė R., Bačiulytė R. ir kt. (2007). Darbo grupės, sudarytos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. kovo 14 d. įsakymu Nr. ISAK–379 kvalifikacijų aprašams ir minimaliems reikalavimams IB parengti, dokumentai,
2. Adomavičienė R., Bačiulytė R., Gudaitienė A., Mikalkevičienė D., Serbentienė R., Tišikienė G., Žirgulevičienė R. ir kiti (2005). *Verslo praktinio mokymo firmų veikla Lietuvoje*, Vilnius: BMK leidykla.
3. Bačiulytė R. (2004). Verslo praktinio mokymo firmų ir įmonių bendradarbiavimas Lietuvoje. Iš: Verslo praktinio mokymo firmos Lietuvoje: 10–ies metų patirtis bei inovaciniai pokyčiai. Vilnius.
4. Bačiulytė R. (2007). Verslo praktinio mokymo firmos taikymas mokant studentus. Iš: Studentų praktinis mokymas: ypatumai, problemos ir perspektyvos. Tarptautinė mokslinė praktinė konferencija, straipsnių rinkinys. Kaunas.
5. Bačiulytė R., Blanes M., Redinha M. ir kt. Verslo praktinio mokymo firmų vadovų kompetencijų gairės, 2006 m. kovo 21 d, tarptautinio bandomojo Leonardo da Vinči projekto ERGON Nr.P/03/B/F/PP–159005 medžiaga.
6. Bačiulytė R. ir Stonienė, A. (2008). *Verslo praktinio mokymo firmų mugės: pasirengimas, dalyvavimas ir rezultatų apibendrinimas*. Vilnius: BMK leidykla.
7. *PEN Worldwide* informacija Prieiga per internetą <http://cms.europen.info>.
8. Gutauskienė A., Pakšienė V. (2004) *Kaip rengti debatus*. Kaunas: Šviesa.
9. Projekto „Patirtis imitacinės bendrovės kūrimui bedarbiams ar būsimiems darbuotojams” Nr. LT/04/EX/1/0652, mokomoji medžiaga IB programai.
10. Strazdienė, G. (2009). Kolegijų studentų verslumo ugdymas taikant imitacinės verslo įmonės modelį (daktaro disertacija, Šiaulių universitetas). Prieiga per Elaba <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1910000/datastreams/MAIN/content>
11. Lietuvos respublikos Valstybinis patentų biuras. (2020 m. rugsėjo 15 d.) Kaip įregistruoti prekių ženklą? Prieiga per internetą <https://vpb.lrv.lt/lt/aktualu/kaip-iregistruoti-prekiu-zenkla>
12. Registrų centras. (n.d.) E. gidas: juridinio asmens steigimas. Prieiga per internetą <https://www.registrucentras.lt/jar/atmintines/e-gidas.php?l=2&tipas=uab>
13. Valstybinė lietuvių kalbos komisija (Paskutinė redakcija 2013-04-09) Simbolinių pavadinimų darymo taisyklės. Prieiga per internetą <http://www.vlkk.lt/aktualiausias-temos/juridiniu-asmenu-pavadinimai/simboliniu-pavadinimu-darymo-taisykles>
14. Teisinių paslaugų paieškos platforma (n.d.) Žodžio „Lietuva“ vartojimas įmonių pavadinimuose. Prieiga per internetą <https://teisesvartai.lt/naudinga-informacija/zodzio-lietuva-vartojimas-imoniu-pavadinimuose>
15. Lietuvos įmonių grupė „Ergolain“. (2021) Penktos kartos biurai – jau dabartis. Prieiga per internetą <https://www.ergolain.lt/naujienos/naujienos/penktos-kartos-biurai-jau-dabartis/>
16. Lietuvos įmonių grupė „Ergolain“. (2021) Tvaresnė darbovietė. Ką galime pakeisti? Prieiga per internetą <https://www.ergolain.lt/naujienos/naujienos/tvaresne-darboviete-ka-galime-pakeisti/>
17. UAB „Finance LT“. (2017) Juridinių asmenų teisinės formos. Prieiga per internetą <https://www.financelt.lt/juridiniu-asmenu-teisines-formos/>
18. UAB „Finance LT“. (2017) Kas yra įstatinis kapitalas? Prieiga per internetą <https://www.financelt.lt/kas->

yra-istatinis-kapitalas/

19.UAB „Rinkodara“. (2013-2021) Firminis stilius. Prieiga per internetą <https://www.rinkodara.lt/firminis-stilius/>

20.UAB „Brandworks“. (n.d.) Logotipų kūrimas. Prieiga per internetą <https://www.brandworks.lt/>

21.AdDrama reklamos agentūra. (2021) Kodėl verta rinktis firminio stiliaus paslaugą? Prieiga per internetą <https://addrama.lt/paslaugos/firminio-stiliaus-kurimas/>

22.VšĮ „Versli Lietuva“ (n.d.) Verslo planas. Prieiga per internetą <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/verslo-planas/>