

IŠŠŪKIAI VADYBOS MOKSLE IR STUDIJOSE

Tezių ir straipsnių rinkinys

Nr.2

Klaipėdos universiteto
Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

IŠŠŪKIAI VADYBOS MOKSLE IR STUDIJOSE

Nr.2

**prof. habil.dr. Antano Seiliaus mokslinės konferencijos
„IŠŠŪKIAI VADYBOS MOKSLE IR STUDIJOSE“**

Tezių ir straipsnių rinkinys

Klaipėda, 2021

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros 2020 lapkričio 20 d.

Leidinio sudarytoja: Ligita Šimanskienė

Mokslinis komitetas:

Pirmininkė

Prof.dr.Ligita Šimanskienė (KU)

Nariai:

Prof.dr. Vilma Atkočiūnienė (VDU)

Prof.dr. Irena Bakanauskienė (VDU)

Prof.habil.dr. Remigijus Čiegis (VU)

Prof.dr. Nijolė Petkevičiūtė (VDU)

Prof. dr. Vida Davidavičienė (VGTU)

Doc. dr. Algirdas Giedraitis (KU)

Lekt. dr. Jurgita Paužuolienė (KU)

Prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (VDU)

Prof.habil.dr.Julius Ramanauskas (KU)

Prof. dr. Vainius Smalskys (MRU)

Prof. dr. Rimantas Stašys (KU)

Doc. dr. Violeta Valiulė (KU)

Doc. dr. Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė (KU)

Doc. dr. Rasa Viederytė (KU)

Prof. dr. Rima Žitkienė (MRU)

Prof.habil.dr.Pranas Žukauskas (VDU)

Doc. dr. Erika Župerkienė (KU)

Organizacinis komitetas:

Prof.dr. Rimantas Balsys (KU)

Lekt.dr.Agnė Šneiderienė (KU)

Lekt. Daiva Viningienė (KU)

Lekt. dr. Jelena Dementjeva (KU)

Studijų koordinatorė Loreta Petravičienė (KU)

Studijų administratorė Alvyda Obrikienė (KU)

Kiekviena tezė recenzuota slapto recenzento

© Klaipėdos universitetas, 2021

© KU SHMF Vadybos katedra, 2021

ISBN 978-609-481-105-0

Recenzentai:

Prof.dr.V.Atkočiūnienė

Prof.dr.I.Bakanauskienė

Doc.dr.V.Burkšienė

Prof.habil.dr. Remigijus Čiegis

Lekt.dr.J.Dementjeva

Lekt.dr.J.Paužuolienė

Doc.dr.I.Pikturnaitė

Prof.habil.dr.J.Ramanauskas

Prof.dr.L.Šimanskienė

Lekt.dr.A.Šneiderienė

Doc.dr.V.Valiulė

Doc.dr.D.Verkulevičiūtė-Kriukienė

Doc.dr.R.Viederytė

Doc.dr.E.Župerkienė

TURINYS

Sekcija: Naujausios vadybos ar ekonomikos mokslo tendencijos

Paulius Bakanauskas. SUMAŽĖJUSI NUOMONĖS LYDERIŲ, KAIP SOCIALINIŲ TINKLŲ RINKODAROS PRIEMONĖS VARTOSENA COVID19 PANDEMIJOS METU: LOGIŠKAS VERSLO SPRENDIMAS AR NEIŠNAUDOTA GALIMYBĖ?	6
Kęstutis Biekša, Violeta Valiulė. APLINKOSAUGINIO PĖDSAKO METODIKOS TAIKYMAS.....	11
Algirdas Giedraitis, Edgaras Ribačonka. SKIRTINGŲ LYGIŲ VADOVŲ INTERESŲ DERINIMAS GAMYBOS ĮMONĖSE	13
Arnoldas Petrulis. ETIŠKO VADOVAVIMO VERTINIMAS ORGANIZACIJOSE.....	17
Julius Ramanauskas. KOOOPERATYVŲ STRATEGIJOS ASPEKTAI	22
Rimantas Stašys, Kristupas Žegunis. TELEMEDICINOS VIETA ŠIUOLAIKINĖJE SVEIKATOS APSAUGOS SISTEMOJE.....	27
Agnė Šneiderienė, Aurelija Zonienė. DARNAUS VYSTYMO SI PLĖTROS SPRENDIMAS – SUTELKTINIS FINANSAVIMAS .	29
Raimonda Tamoševičienė, Rasa Grigolienė. MINKŠTŲJŲ KOMPETENCIJŲ SVARBA PLANUOJANT KARJERĄ.....	33
Violeta Valiulė, Aurelija Zonienė, Daiva Viningienė. ŽUVININKYSTĖS SEKTORIAUS PROBLEMOS IR GALIMYBĖS.....	38
Gintaras Žilinskas. BIUDŽETINIŲ ĮSTAIGŲ VADOVŲ ATŠAUKIMAS: REGULIAVIMAS IR JO TAIKYMAS.....	41
Erika Župerkienė. VADOVAVIMAS ORGANIZACIJOMS KURIANT ATSPARUMĄ NEAPIBRĖŽTUMO KONTEKSTE	44

Sekcija: COVID19 pandemijos sukeltų problemų sprendiniai organizacijose

Banevičius Šarūnas.

RIZIKOS VEIKSNIŲ VALDYMAS MEDICINOS TURIZME 49

Barkauskė Laima.

DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO POKYČIAI Į PATRAUKLIUS DARBDAVIUS
COVID-19 KONTEKSTE 51

Klimas Edmundas, Klimas Mindaugas.

VADYBINIAI SPRENDIMAI ORGANIZACIJOJE PANDEMIJOS METU 53

Labutis Gintaras.

COVID-19 VALDYMO STRATEGIJOS IR JOS ĮGYVENDINIMO PLANO VERTINIMAS
PANAUDOJANT PROJEKTŲ VADYBOS PRIEIGAS: LIETUVOS ATVEJO ANALIZĖ..... 54

Labutis Gintaras.

COVID-19 VALDYMO STRATEGIJOS VERTINIMAS NAUDOJANT STRATEGINIO
PLANAVIMO PRIEIGĄ: LIETUVOS ATVEJO ANALIZĖ..... 58

Petkevičiūtė Nijolė, Balčiūnaitienė Asta.

DARBUOTOJŲ NUOSTATOS IR IŠŠŪKIAI COVID-19 PANDEMIJOS KONTEKSTE..... 61

SEKCIJA: NAUJAUSIOS VADYBOS AR EKONOMIKOS MOKSLO TENDENCIJOS

SUMAŽĖJUSI NUOMONĖS LYDERIŲ, KAIP SOCIALINIŲ TINKLŲ RINKODAROS PRIEMONĖS VARTOSENA COVID19 PANDEMIJOS METU: LOGIŠKAS VERSLO SPRENDIMAS AR NEIŠNAUDOTA GALIMYBĖ?

Paulius Bakanauskas

Vytauto Didžiojo universitetas

El. paštas: paulius@instakademija.lt

Aktualumas. COVID19 pandemijos metu nuomonės lyderių („influencerių“), kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės vartosena JAV patyrė milžinišką nuosmukį. „Launch Metrics“ atlikto JAV nuomonės lyderių įtakos tyrimo (2020) duomenimis, remiamo nuomonės lyderių turinio kiekis lyginant 2020-ųjų vasario ir balandžio mėnesius sumažėjo nuo 35% iki 4%.

Situacija Lietuvoje – taip pat atitiko pasaulinę situaciją. A. Švedaitės publikuotame straipsnyje (2020), remiantis rinkodaros agentūros „Influencer Marketing Hub“ atliktu tyrimu, nuomonės lyderių, kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės vartosena patyrė milžinišką smūgį ir dėl COVID-19 pandemijos 89 proc. įmonių sustabdė, atidėjo arba visiškai nutraukė planuotas reklamines kampanijas. Ši situacija iš pirmo žvilgsnio nekoreliuoja su globaliu mastu itin išaugusiu internetu ir socialinių tinklų vartojimu bei išaugusiais internetu parduotuvų pardavimais.

„Statista“ atlikto tyrimo (2020) metu, buvo siekta išsiaiškinti kiek vidutiniškai padidėjo JAV vartotojų praleidžiamas laikas socialiniuose tinkluose COVID19 pandemijos pradžioje. Tyrimo rezultatai rodo, kad 17.9% vartotojų pandemijos metu praleido daugiau nei trimis valandomis didesnę laiko kiekį socialiniuose tinkluose nei įprastai; 20% respondentų teigė, kad jų praleidžiamas laikas padidėjo vid. 2-3 valandomis; 29.7% - 1-2 valandomis; daugiau nei 30% nurodė praleidžiantys iki valandos daugiau. Vidutiniškai vieno amerikiečio papildomai praleidžiamas laikas socialiniuose tinkluose išaugo 104 minutes. 2020-aisiais publikuoto „Statista“ tyrimo duomenimis, 2019-aisiais vartotojai socialiniuose tinkluose praleisdavo 144 minutes per parą. Tai reiškia, kad COVID19 metu, balandžio mėnesį vartotojai socialiniuose tinkluose praleisdavo vidutiniškai 248 minutes per parą arba net 72% daugiau nei įprastai. Apskritai, P. L. Austin (2020) duomenimis, interneto naudojimas karantino metu padidėjo palyginus mažiau – 35%. Tai reiškia, kad vartotojų dėmesys socialiniams tinklams itin išaugo. Galima daryti prielaidą, kad sumažėjus veiklų kiekiui, kurių metu mes naudojame internetą – laikas socialiniuose tinkluose užėmė ženkliai didesnę dalį laiko praleidžiamo internete nei anksčiau.

Didžiulę sėkmę COVID19 metu išgyveno internetinė komercija užsiimančios įmonės. Remiantis V. Hottenroth (2020) duomenimis, 2020 m. balandžio mėnesį internetinių parduotuvų pardavimai lyginant su 2019 m. balandžiu augo nesuvokiamais 88%, o tokios industrijų, kaip vaikų žaislai, verslo prekės ir sporto inventorių internetinių parduotuvų pardavimai augo daugiau nei 99%. R. Schallom (2020) atkreipia dėmesį, kad COVID19 pandemijos metu 48% išaugo didžiausio pasaulyje internetinių paslaugų tiekėjo „GoDaddy“ internetinės komercijos įrankių pardavimai – tai yra rezultatas to, kad daugybė verslų pirmąsyk persikėlė į internetinę erdvę.

Lyginant pasaulines ir JAV tendencijas su Lietuva, matome, kad mūsų valstybėje ši situacija buvo panaši. Nors apie lietuvių tikslai praleidžiama laiką socialiniuose tinkluose išsamių tyrimų daryta nebuvo, bet ryšio tiekėjų bei rinkos tyrimų bendrovių duomenimis – vartojimas išaugo ženkliai. „15min.lt“ naujienų portale publikuotame straipsnyje (2020) nurodoma, kad Lietuvos vartotojų interneto naudojimas išaugo 70% lyginant laikotarpį prieš ir per karantiną. Tai yra dvigubai

daugiau nei P. L. Austin (2020) nurodytas pasaulinis vidurkis - 35%. Naujienų portale „Jūsų Panevėžys“ publikuojami rinkos tyrimų ir technologijų bendrovės „Synopticom“ (2020) duomenys atskleidžia, kad trečdalis lietuvių socialiniams tinklams skyrė iki 50 proc. daugiau laiko per karantiną nei prieš jį, kiek daugiau nei dešimtadalio respondentų naršymo socialiniuose tinkluose laikas išaugo daugiau nei 50 proc., 44 proc. gyventojų teigia, kad socialiniuose tinkluose praleidžiamo laikas šiuo periodu nepakito. Tai leidžia teigti, kad lietuvių praleidžiamas laikas socialiniuose tinkluose augo ne mažiau, arba net daugiau nei pasaulinis vidurkis. Dėl šios priežasties Lietuvos nuomonės lyderių duomenų analizavimas yra tiek pat aktualus tyrimo problemai, kaip ir užsienio nuomonės lyderių atveju.

Vertinant padidėjusį JAV ir viso pasaulio vartotojų praleidžiamą laiką socialiniuose tinkluose bei padidėjusius elektroninių parduotuvių pardavimus, atrodytų, kad nuomonės lyderių kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės vartoseną turėtų kaip tik išaugti. Nuomonės lyderiai yra bene efektyviausias būdas įmonėms reklamuoti savo paslaugas ar produktus. C. Lou, S. S. Tan, ir X. Chen (2019) atlikto tyrimo metu palygino rezultatus, kuomet buvo lyginamas įsitraukimas prie prekės ženklų įrašų publikuojamų naudojant tradicines socialinių tinklų rinkodaros priemones ir nuomones lyderius, kurie skelbė prekės ženkluose palankius įrašus savo socialiniuose tinkluose. Rezultatai parodė, kad vartotojai yra linkę beveik 7 kartus labiau įsitraukti prie prekės ženklo reklamos jei ši yra publikuojama naudojantis nuomones lyderiu kaip socialinių tinklų rinkodaros priemone, o ne kai yra naudojama įprastomis priemonėmis. Karantino metu kaip tik sumažėjęs nuomonės lyderių kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės naudojimas atrodo, kaip neišnaudota verslo galimybė. Ypač kai, remiantis J. Deveikio publikacija (2020), pandemija sumažino „influencerių“ įkainius ir įrašo kaina smuko kai kur 20%, o kai kurie nuomonės lyderiai ėmė atsisakyti finansinio užmokesčio pasitenkindami tik mainais gaunama preke.

Didesnis socialiniuose tinkluose praleidžiamas laikas, turėtų reikšti proporcingą ir populiariausių šio kanalo asmenų matomumo padidėjimą, o tuo pačiu ir didesnę nuomonės lyderio įtaką šia socialinių tinklų rinkodaros priemone besinaudojančio verslo pardavimams. Kita vertus, padidėjęs praleidžiamas laikas socialiniuose tinkluose gali reikšti ir vartotojų dėmesio diversifikaciją, kuomet dėmesys skiriamas nuomonės lyderiams, kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonei nekinta, o tiesiog daugiau dėmesio sulaukia kitos priemonės – mokamos skydelių („banerinės“) reklamos, video reklamos, mokami įrašai, prekės ženklų komunikacija savo asmeniniuose tinkluose. Taip pat, padidėjęs bendras vartotojų aktyvumas gali reikšti, kad didesnę socialinių tinklų srauto dalį užima paprastų vartotojų turinys, automatiškai sumažinantis nuomonės lyderių matomumą socialiniuose tinkluose.

Tyrimo problema. Ženkliai sumažėjusi nuomonės lyderių, kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės vartoseną COVID19 pandemijos metu, nors socialinių tinklų naudojimas išaugo iš pirmo žvilgsnio atrodo, kaip klaidinga verslo reakcija norint paskatinti pardavimus internetinėje erdvėje. Kyla klausimas ar tai buvo tinkama verslo subjektų reakcija į susiklosčiusią situaciją ir buvo būtina diversifikuoti socialinių tinklų rinkodaros priemones ar jas sustabdyti; ar tai tapo neišnaudota galimybė pasiekti vartotojus, kuomet jų įsitraukimas į socialinius tinklus ženkliai išaugo, o tuo pačiu ir nuomonės lyderių, kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės efektyvumas (jų reikšmė).

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti ar nuomonės lyderių, kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės efektyvumas, išaugus socialinių tinklų vartojimui, padidėjo ar sumažėjo. Tokiu būdu bus atsakyta ar sumažėjusi nuomonės lyderių, kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės vartoseną COVID19 pandemijos metu buvo logiška pasekmė nulemta sumažėjusios jų reikšmės bendrame socialinių tinklų sraute ar neišnaudota galimybė?

Tyrimo metodika. Tyrimo metu bus atliekama turinio analizė. Remiantis gemius.lt (2020) apklausos duomenimis, bus lyginamas trijų populiariausių Lietuvos nuomonės lyderių, Naglio Bieranco, Karolinos Meschino ir Agnės Jegalavičiūtės įrašų įsitraukimo rodiklis („Engagement Rate“) sausio ir balandžio mėnesiais „Instagram“ socialiniame tinkle. Papildomai bus tiriamas, remiantis V. Hottenroth (2020) duomenimis, vienos iš labiausiai COVID19 pandemijos metu kilusios, sporto industrijos nuomonės lyderio Artur Swan įsitraukimo rodiklis, kuris anot gemius.lt

yra populiariausias Lietuvoje sporto nuomonės lyderis. Jo duomenys atskleis ar skyrėsi su pasikeitusiais vartotojų poreikiais keitėsi ir padidėjęs domėjimasis kitais nuomonės lyderiais. Įsitraukimo rodiklis nustatomas apskaičiuojant vartotojų įsitraukimo („Like“, „Share“ ir komentarai) ir turimų sekėjų santykį. Tyrimui pasirinktas „Instagram“ socialinis tinklas, kuriame nuomonės lyderiai turi didesnę sekėjų ratą, gaunamas didesnis įsitraukimo rodiklis, socialinio tinklo algoritmas nerūšiuoja įrašų pagal tai ar įrašą skelbia tavo pažįstamas, prekės ženklas ar nuomonės lyderis – todėl yra lygesnis pasiskirstymas (D. Mayfield, 2020).

Galiausiai bus išvedamas nuomonės lyderių **įtakos rodiklis** – lyginamas įsitraukimo rodiklis („Engagement rate“ – ER_{pr} ir ER_{po}) su padidėjusiu vartotojų kiekiu socialiniuose tinkluose. Laikas prieš karantiną = 1 (t_{pr}) (sausio mėnuo), laikas po COVID19 karantino paskelbimo = 1,7 (t_{po}) (balandžio mėnuo), remiantis statista.com (2020) duomenimis, kurie teigia, kad laikas praleidžiamas socialiniuose tinkluose padidėjo 70%, o Lietuvos vartotojų duomenys koreliuoja su pasauliniais duomenimis. Tokiu būdu gausime nuomonės lyderių įtakos rodiklį socialiniuose tinkluose prieš (IR_{pr}) ir po COVID19 karantino paskelbimo (IR_{po}).

Bus naudojamos šios formulės:

$$IR_{pr} = ER_{pr} / t_{pr} \quad \text{ir} \quad IR_{po} = ER_{po} / t_{po}$$

Rezultatai.

Naglis Bierancas				Pokytis
Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	4,42%	Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	5,42%	+1%
Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	4,42%	Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	3,19%	-1,23%
Karolina Meschino				Pokytis
Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	6,47%	Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	6,01%	-0,46%
Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	6,47%	Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	3,54%	-2,93%
Agnė Jegalavičiūtė				Pokytis
Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	3,71%	Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	2,20%	-1,51%
Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	3,71%	Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	1,29%	-2,42%
Artur Swan				Pokytis
Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	3,55%	Įsitraukimo rodiklis (prieš karantiną)	2,82%	-0,73%
Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	3,55%	Įtakos rodiklis (prieš karantiną)	1,66%	-1,89%

Populiariausių Lietuvos nuomonės lyderių įsitraukimo ir įtakos rodiklių palyginimas 2020 m. sausio ir 2020 m. balandžio mėnesiais.

Lyginant įsitraukimo rodiklius prieš ir po karantino – visi į tyrimą patekę nuomonės lyderiai patyrė ženklų kritimą. Didžiausias – pas Agnę Jegalavičiūtę (-1,51%), antroje vietoje sporto temos nuomonės lyderis Artur Swan (-0,73%), trečioje – Karolina Meschino (-0,46%). Vienintelis Naglis Bierancas karantino metu sugebėjo pakelti savo įsitraukimo rodiklį +1%.

Lyginant įtakos rodiklį – nei vienas nuomonės lyderis nesugebėjo kartu su padidėjusiu vartotojų praleidžiamu laiku socialiniuose tinkluose pakelti savo įtakos rodiklio. Priešingai – nuomonės lyderiai tapo mažiau aktualūs, vartotojų dėmesys persikėlė kitur. Didžiausią nuosmukį patyrė Karolina Meschino, kurios įtakos rodiklis sumažėjo 2,93%, antroje vietoje – Agnė Jegalavičiūtė, kurios įtakos rodiklis sumažėjo 2,42%, trečias Artur Swan – 1,89% ir galiausiai, Naglis Bierancas – 1,23%.

Verta paminėti, kad didžiausias netektis patyrusios Agnė Jegalavičiūtė ir Karolina Meschino ženkliai keitė savo dalinimosi įrašais dažnį. Meschino įrašų kiekį padvigubino (24 įrašai sausį ir 48 įrašai balandį), o Jegalavičiūtė gerokai sumažino (45 įrašai sausį ir 28 įrašai balandį). Tiek Artur Swan, tiek Naglis Bierancas išlaikė panašią įrašų publikavimo strategiją. Pas Naglį Bierancą sausį buvo 11 įrašų ir 10 balandžio mėnesį, Artur Swan – 18 sausį ir 17 balandį.

Išvados. Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad COVID19 neigiamai paveikė nuomonės lyderių daromą įtaką vartotojams socialiniuose tinkluose.

Padidėjęs interneto ir socialinių tinklų vartojimas ne tik nepadidino, bet ir gerokai sumažino nuomonės lyderių įtaką socialiniuose tinkluose. Galima daryti prielaidą, kad didesnis vartotojų aktyvumas lėmė, kad paprasti vartotojai turėjo daugiau laiko kurti savo turinį, kuris sumažino nuomonės lyderių įrašų vidutinį kiekį vartotojų socialinių tinklų sraute. Vartotojai ėmė daugiau dalintis turiniu tarpusavyje, bendrauti pokalbių platformose, ką patvirtina ir A. Samet (2020) pateikiami duomenys.

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad nepadėjo net ir padidinta įrašų kiekio strategija, kurią akivaizdžiai taikė Karolina Meschino. Padvigubintas įrašų kiekis padidino suminį įsitraukimą (buvo surinkta daugiau „Like“ ir komentarų suma balandžio mėnesį), bet šios nuomonės lyderės bendras įtakos rodiklis krito labiausiai. Galima daryti prielaidą, kad padidėjęs įrašų kiekis, kaip tik galėjo lemti atmetimo reakciją tarp vartotojų. Remiantis P. Bakanausku ir J. Kisieliausku (2018), nuoseklumas turi didesnę įtaką nuomonės lyderių turinio sėkmei nei kitos strategijos, ką įrodo ir Naglio Bieranco ir Artur Swan rezultatai. Šių nuomonės lyderių turinio kiekis nepakito lyginant sausio ir balandžio periodus, o tai lėmė ir mažesnius įtakos rodiklio pokyčius.

Remiantis užsienio nuomonės lyderių atveju, kuomet žymiausi užsienio aktoriai atliko Johno Lenono „Imagine“ ir sulaukė neigiamo vartotojų atsako dėl to, kad nuomonės lyderių gyvenimas COVID19 metu negali būti lyginamas su paprastų žmonių situacija (N. L. Pesce, 2020), galima teigti, kad vartotojams geresnės nei jų gyvenimo sąlygos pasaulinės pandemijos metu sukėlė atmetimo reakciją.

Galima daryti prielaidą, kad karantino periodu įmonėms buvo tikslinga orientuotis į krizės komunikaciją, socialinio aktyvumo komunikaciją, nes remiantis N. L. Pesce (2020), vartotojams svarbiau buvo tai, kas prisideda prie visuomenės gerovės, o ne demonstruoja geresnes nei jų gyvenimo sąlygas. H. He ir L. Harris (2020) teigia, kad COVID19 pandemija suteikė įmonėms puikias galimybes krizės metu aktyviai dalyvauti įvairiose įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvose, sukūrė galimybes skatinti įmonių socialinės atsakomybės plėtrą, o vartotojai pandemijos metu įsisąmonino, kodėl yra svarbu socialiai atsakinga įmonių veikla.

Tyrimo rezultatai ir prielaidos leidžia teigti, kad krizės akivaizdoje sumažėjusi nuomonės lyderių, kaip socialinių tinklų rinkodaros priemonės vartoseną covid19 pandemijos metu buvo logiškas verslo sprendimas.

Raktažodžiai. Socialinių tinklų rinkodara. Nuomonės lyderiai. COVID19.

JEL kodai. M31. M37.

Literatūra

1. Additional daily time spent on social media platforms by users in the United States due to coronavirus pandemic as of March 2020. (2020 m. birželio 19 d.). Statista.com. Duomenys paimti 2020 m.

- lapkričio 9 d. iš: <https://www.statista.com/statistics/1116148/more-time-spent-social-media-platforms-users-usa-coronavirus/>
2. Austin, P. L., (2020 m. kovo 27 d.). *We're Online More Than Ever Right Now. Can the Internet Itself Keep Up?* Time.com. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 9 d. iš: <https://time.com/5810991/internet-coronavirus/>
 3. Bakanauskas, P., ir Kisieliauskas, J. (2018). Building a travel influencer brand using Instagram tools. *Management of Organizations: Systematic Research*, 80(1), 7-18. DOI: <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0010>
 4. Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2019 (2020 m. vasario 26 d.). Statista.com. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 9 d. iš: <https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/>
 5. Deveikis, J. (2020 m. balandžio 18 d.). *Pandemija mažina „influencerių“ įkainius: įrašo kaina smuko, sutinka ir mainais gauti tik prekę vietoje pinigų*. LRT.lt. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 11 d. iš: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1162982/pandemija-mazina-influenceriu-ikainius-iraso-kaina-smuko-sutinka-ir-mainais-gauti-tik-preke-vietoje-pinigu>
 6. E-komercijos tyrimas: populiariausi Lietuvos influenceriai. (2020 m. liepos 9 d.). Gemius.lt. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 11 d. iš: <https://www.gemius.lt/visos-naujienos/influenceriai.html>
 7. He, H., ir Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
 8. Hottenroth, V. (2020 m. liepos 15 d.). *The impact of COVID-19 on e-commerce by category*. Bazaarvoice.com. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 9 d. iš: <https://www.bazaarvoice.com/blog/the-impact-of-covid-19-on-e-commerce-by-category/>
 9. Karantinas padidino socialinių tinklų vartojimą (2020 m. gegužės 5 d.). Jūsų Panevėžys. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 10 d. iš: <https://jp.lt/karantinas-padidino-socialiniu-tinklu-vartojima/>
 10. Lou, C., Tan, S. S., ir Chen, X. (2019). Investigating consumer engagement with influencer-vs. brand-promoted ads: The roles of source and disclosure. *Journal of Interactive Advertising*, 19(3), 169-186. DOI: 10.1080/15252019.2019.1667928
 11. Mayfield D., (2020). *Social Media Algorithms 2020: Updates & Tips by Platform*. Storychief.io. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 11 d. iš: <https://storychief.io/blog/social-media-algorithms-2020-updates-tips>
 12. Operatoriai apibendrina, kaip keitėsi vartotojų įpročiai per pandemiją (2020 m. liepos 16 d.) 15min.lt. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 10 d. iš: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/operatoriai-apibendrina-kaip-keitesi-vartotoju-iprociai-per-pandemija-663-1345466>
 13. Pesce, N. L., (2020 m. kovo 19 d.). *Gal Gadot leads a cringeworthy star-studded 'Imagine' singalong from quarantine*. Marketwatch.com. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 11 d. iš: <https://www.marketwatch.com/story/gal-gadot-leads-a-cringeworthy-star-studded-imagine-singalong-from-quarantine-2020-03-19>
 14. Samet, A., (2020 m. birželio 9 d.). *2020 US SOCIAL MEDIA USAGE: How the Coronavirus is Changing Consumer Behavior*. Business Insider. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 11 d. iš: <https://www.businessinsider.com/2020-us-social-media-usage-report>
 15. Schallom, R., (2020 m. liepos 16 d.). *Many businesses are using e-commerce for the first time thanks to the pandemic*. Fortune.com. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 10 d. iš: <https://fortune.com/2020/07/15/ecommerce-online-shopping-coronavirus-business-trends-covid/>
 16. Švedaitė, A. (2020 m. gegužės 30 d.). *Kaip COVID-19 pandemija paveikė „influencerių“ marketingo industriją pasaulyje ir Lietuvoje?* Delfi.lt. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 10 d. iš: <https://www.delfi.lt/m360/naujausi-straipsniai/kaip-covid-19-pandemija-paveike-influenceriu-marketingo-industrija-pasaulyje-ir-lietuvoje.d?id=84410883>
 17. The State of Influencer Marketing 2020. (2020). Launch Metrics. Duomenys paimti 2020 m. lapkričio 9 d. iš: <https://www.launchmetrics.com/landing/influencer-marketing-report-2020>

APLINKOSAUGINIO PĖDSAKO METODIKOS TAIKYMAS

Kęstutis Biekša, Violeta Valiulė

Klaipėdos universitetas

El. paštas: kestutisb@gmail.com, violeta.valiule@gmail.com

Aktualumas: Nedarni ūkinė veikla ir nedarniai veikiančios tiekimo grandinės, skatina išteklių vartojimą, didina mobilumą ir atliekų susidarymą, skatina nedarnius vartojimo įpročius. Tai žaloja ekosistemą, teršia aplinkos orą, dirvožemį, vandenį ir įtakoja globalius Žemės klimato pokyčius. Šie žalingi veiksniai – tai žmogaus veiklos palikti pėdsakai biosferoje ir antroposferoje. Ūkio subjektų veikla turi būti subalansuota su gamtine aplinka, kad poveikis aplinkai būtų minimalus. Aktuali **mokslinė problema** – kaip įvertinti vykdomos ūkinės veiklos, pagamintų produktų poveikį aplinkai, atsižvelgiant į veiklos ir produkto gyvavimo ciklus ir paskatinti ūkio subjektus mažinti aplinkos taršą ir atliekų susidarymą bei padidinti išteklių vartojimo efektyvumą. Aplinkosauginio pėdsako metodika, kaip poveikio aplinkai vertinimo koncepcija, naudojama jau kelis dešimtmečius. Aplinkosauginis pėdsakas (toliau - AP) parodo išteklių vartojimo nesubalansuotumą ir įvertina susidarančių atliekų poveikį aplinkai lyginant su ekosistemos biologiniu produktyvumu. Toks poveikio aplinkai vertinimo metodas yra susijęs su produkto (paslaugos) gyvavimo ciklo metodologija, kai aplinkos būklė vertinama pagal oro, vandens, dirvožemio taršą, taip pat pagal bendrą poveikį ekosistemai, apskaičiuojant atsinaujinančių ir iškastinių išteklių suvartojimo apimtį, kurių reikia ūkinės veiklos procesams ir jų metu susidariusių atliekų kiekiui absorbuoti.

Europos Komisija 2013 m. priėmė Rekomendacijas „Dėl produktų ir organizacijų gyvavimo ciklo aplinkosauginio veiksmingumo matavimo ir pranešimo apie jį bendrų metodų taikymo“. Jose pateiktos AP vertinimo taisyklės nėra privalomos, tačiau Europos Komisija konsultuojasi su įgyvendinančiomis ir kitomis institucijomis, mokslininkais, politikais ir siekia jas padaryti privalomas. Šiuo metu verslo įmonės, nusprendusios savanoriškai taikyti šią metodiką, pirmiausiai įvertina poveikį konkurencingumui, o valstybės narės – įvertina patirsimas išlaidas ir gausimą naudą. Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose AP metodika analizuojama kaip palyginamoji priemonė, valstybės arba regiono ekonominės plėtros tvarumo vertinimui. Rečiau – įmonės vykdomai veiklai arba gaminamo produkto tvarumui įvertinti. Mokslinėje literatūroje AP metodas dažnai vadinamas aplinkos pėdsaku (Eaton, 2007), kuris kaip indikatorius palygina biologinį produktyvumą su išteklių vartojimo apimtimis ir įvertina susidarančių atliekų poveikį aplinkai. AP vadinamas darnaus vystymosi indikatoriumi (Wang, 2012), parodančių veiklos ar produkto gamybos tvarumo lygį. AP metodas gali būti naudojamas vertinant planetos (Kitzes, 2007), valstybės ar miesto (Hammond, 2006), bendruomenės ar įmonės (Rees and Wackernagel, 1996) poveikį globaliai ekosistemai. AP identifikavimo pagalba galima išmatuoti įvertinti, kokia ekologinė pažanga yra daroma, tiek viso pasaulio mastu, tiek ir konkrečios šalies ar organizacijos mastu. Svarbu integruotai spręsti ir maisto produktų poveikio aplinkai per visą jų gyvavimo ciklą klausimą (Urbanavičiūtė, Ruževičius, 2020).

Tyrimo objektas – aplinkosauginio pėdsako metodika.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti aplinkosauginio pėdsako metodikos taikymą.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Buvo atlikta mokslinės literatūros analizė.

Rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo išsiaiškinta, kad aplinkosauginis arba ekologinis pėdsakas vertinamas pagal produkto gyvavimo ciklo analizės metodą. Skaičiavimuose vertinamas žemės plotas, reikalingas tam tikram energijos kiekiui pagaminti žemės ir miškų ūkyje. Vertinamas miško plotas, reikalingas sugerti tam tikrą teršalų kiekį, kuris išsiskiria deginant iškastinį kurą. Alternatyvūs ištekliai vertinami pagal jiems išgauti ir transformuoti reikalingą žemės plotą, kuris energetine verte yra tolygus iškastinio kuro kiekiui. Pastebėta, kad skaičiavimo metodai turi trūkumus. Pavyzdžiui, vertinant pakaitinius produktus, metanolį ir etanolį, nėra vertinamas iškastinio kuro vartojimo pėdsakas. Vertinant šimtamečius, ūkinius miškus, pastebėta, kad jie negali efektyviai sugerti CO₂, palyginus su jaunais miškais. Be to, iškirtus miškus yra „išlaisvinamas“ juose sukauptas CO₂. Taip pat pastebėta, kad iš esmės AP vertina alternatyvius energijos išteklius, kaip pakaitalus

iškastiniam kurui, todėl energija yra tik perstumama iš litosferos į biosferą. Rekomenduojama aplinkosauginio pėdsako metodiką naudoti įvertinant teritorijos (valstybės), giminiško produkto, tiekimo grandinės bei organizacijos poveikį ekosistemai, identifikuojant grėsmes ir priemones sumažinančias neigiamą įtaką aplinkai.

Raktažodžiai: aplinkosauginis pėdsakas, ekologinis pėdsakas, darni plėtra, poveikio aplinkai vertinimas.

Literatūra

1. Eaton, Rebecca L., Geoffrey P. Hammond, and Jane Laurie. (2007) Footprints on the landscape: An environmental appraisal of urban and rural living in the developed world." *Landscape and urban planning* 83.1, 13–28.
2. Li, X., Tian, M., Wang, H., Wang, H., & Yu, J. (2014). Development of an ecological security evaluation method based on the ecological footprint and application to a typical steppe region in China. *Ecological Indicators*, 39, 153–159.
3. Kitzes, Justin, et al. (2007). Current methods for calculating national ecological footprint accounts. *Science for environment & sustainable society* 4.1, 1–9.
4. Hammond, Geoffrey P. (2006). People, planet and prosperity: the determinants of humanity's environmental footprint. *Natural Resources Forum*, 30(1).
5. Rees W., Wackernagel M. (1996). Urban ecological footprints: why cities cannot be sustainable – and why they are a key to sustainability. *Environmental Impact Assess Rev*, 16, 223–248.
6. Urbanavičiūtė S., Ruževičius J. (2016). Anglies dvideginio pėdsakas darnaus vystymosi kontekste. Vilniaus universitetas, 2016. Internetinė prieiga: http://acta.avada.lt/images/dokumentai/acta_avada_2016.pdf.

SKIRTINGŲ LYGIŲ VADOVŲ INTERESŲ DERINIMAS GAMYBOS ĮMONĖSE

Algirdas Giedraitis, Edgaras Ribačonka

Klaipėdos universitetas

El.paštas: Algirdas.giedraitis@gmail.com

Aktualumas. Gana patrauklu priklausyti vadovų grupei. Jų statusas ir svarba, vaidmuo ir atsakomybė, galia ir įtaka, piniginės ir nepiniginės privilegijos bei prerogatyvos (kurios vis dėlto gali labai skirtis priklausomai nuo kiekvieno vadovo lygio ir specializacijos) – šios paskatos labai prisideda prie vadovų interesų ir pasirengimo tapatinti save su vadovo vaidmeniu, taip pat su vadovų grupe (Diefenbach, 2009). Interesą paprastai galima apibrėžti kaip įsisąmonintą būtinybę patenkinti poreikį apimančią visus žmogaus visuomeninius santykius (Diefenbach, 2013; Subochev, V. V. 2008). Geriausia, kai įmonėje visų lygių vadovų interesai sutampa nes interesai padeda surasti poreikio patenkinimo priemones. Bet vadovų interesai gali nesutapti ir net būti visiškai priešingi. Tačiau jei interesai ir nesutaptų jie gali egzistuoti bet ne ilgajame laikotarpyje. Sparčiai kintantčios aplinkos sąlygos lemia vadovų interesų transformacijas kadangi interesai formuoja vadovo socialinio elgesio motyvus.

Kiekvieno lygio vadovo pagrindinis tikslas tai siekti maksimalios naudos minimizuojant kaštus. O interesų derinimas ne visais atvejais leidžia realizuoti šį principą. Vykstant greitiems pokyčiams organizacijose pastoviai iškyla „netvarkos ir klaidų atsiradimo problema“. Tokiais atvejais net ir aukštos kompetencijos įvairių lygių vadovai organizacijoje gali neatskleisti viso savo potencialo konkrečioje veikloje dėl tarpusavyje nesuderintų interesų. Dar blogiau kai vadovų interesai prieštarauja vieni kitiems. Todėl skirtingų lygių vadovų darbo santykiai dažnai tampa neaiškūs ir (arba) klaidinantys ir nuo to nukenčia organizacijos veikla. Todėl formuluojama problema: kokius interesus gamybos įmonėse labiau aktualizuoja įvairių lygių vadovai?

Tikslas. Nustačius įvairių lygių vadovų interesų derinimo komponentus, įvertinti interesų derinimo galimybes ir pateikti įvairių lygių vadovų interesų derinimo modelį.

Metodika. Teoriniu lygiu pritaikyta mokslinės literatūros šaltinių analizė, sisteminimas, sintezė, apibendrinimas ir palyginimas.

Empiriniame tyrime taikytas kokybinis ir kiekybiniai tyrimai. Sisteminės analizės metodu atskleidžiamos įvairių subjektų interesų sąveikos priežastys bei šios sąveikos rezultatai.

Kokybinis tyrimas – interviu ir duomenų apdorojimo metodai. Tikslinė grupė pasirinktinai sudaryta iš 60 informantų dirbančių mažose gamybos įmonėse Klaipėdos mieste. Pasirinktas atsitiktinis grupių parinkimo būdas. Informantai tai įvairių lygių vadovai: ALV - 10 informantų, VLV – 20 informantų, ŽLV -30 informantų. Klausimynas sudarytas iš 9 pusiau strukturizuotų klausimų – nuo vadovų įsipareigojimo pagrindinių komponentų įvardijimo iki įvairių lygių vadovų įsipareigojimų derinimo tikslingumo organizaciniu lygmeniu.

Kitas tyrimas, kiekybinis (žvalgybinis) – anketinė apklausa. Tyrimui atrinktos vidutinės įmonės (50-250 darbuotojų) pagal Klaipėdos miesto vidutinių įmonių sąrašą. Respondentai – Klaipėdos miesto gamybos įmonių įvairių lygių vadovai: ALV - 10, VLV – 48, ŽLV - 62. Anketoje pateikta 9 uždaro tipo teiginių apie įvairių lygių vadovų interesų derinimą pagal nustatytus komponentus. Vidinis skalių patikimumo ir validumo koeficientas Cronbach alfa: asmeniniai tikslai (0,73), asmeninės vertybės (0,82), asmeninė motyvacija (0,78). Tyrimai įvyko 2020 metais vasario mėnesį.

Rezultatai.

Vadovų interesai nustatyti atlikus mokslinės literatūros palyginamąją analizę ir apibendrinant rezultatus. Svarbiausi interesų komponentai, kurių suderinamumu reikėtų rūpintis tai:

- Asmeniniai tikslai (Petkevičiūtė, 2013; Neo, 2010).
- Asmeninės vertybės (Chokprajakhat, Sumretphol, 2017; Staniulienė, 2010)
- Asmeninė motyvacija (N. Gillet, R. Vallerand, M. Lafreniere, J. Bureau (2013; G. Felser, 2006).

Šių komponentų pagrindu formuojami įvairių lygių vadovų interesai. Besiformuojant interesams pradedami kurti asmeniniai tikslai, kuriais iš esmės numatoma, ką vadovas turėtų daryti norėdamas išlaikyti ar pagerinti ji tenkinančią situaciją. Interesus dažnai lydi asmeninės vertybės bet ne visada sutampa, kadangi stipriai veikia nuostatos. Interesai, per asmeninę motyvaciją, skatina vadovą veikti, tačiau jų poveikis gali pasireikšti įvairiai. Priešingu atveju, nesuderinus, alima tikėtis pragmatiškesnių ir prisitaikėlišių tikslų bei elgesio, kai vadovo interesai turi mažesnės įtakos dėl jo suvokiamų ar jam primetamų apribojimų.

Kokybinio tyrimo metu informantai, kalbėdami apie įvairių lygių vadovų įsipareigojimų derinimą, užpildė interesų derinimo komponentus (1 lentelė).

1 lentelė. Vadovų interesų derinimui pagrindiniai komponentai.

VADOVŲ LYGIAI	ASMENINIAI TIKSLAI	ASMENINĖS VERTYBĖS	ASMENINĖ MOTYVACIJA
1. Aukščiausio lygio vadovai – ALV	Karjera Profesinis tobulėjimas. Savirealizacija.	Konkurencingumas Bendradarbiavimas Kūrybiškumas Saugumas Garbė Ištikimybė Teisingumas Savigarba Sąžiningumas	Ypatingas materialinis ir nematerialinis motyvavimas. Įdomus darbo turinys. Yra galimybės pasinaudoti visais savo gebėjimais. Didelė veiksmų laisvė priimant sprendimus. Plačios galimybės mokytis. Pripažinimas.
2. Vidutinio lygio vadovai – VLV			
3. Žemiausio lygio vadovai – ŽLV			

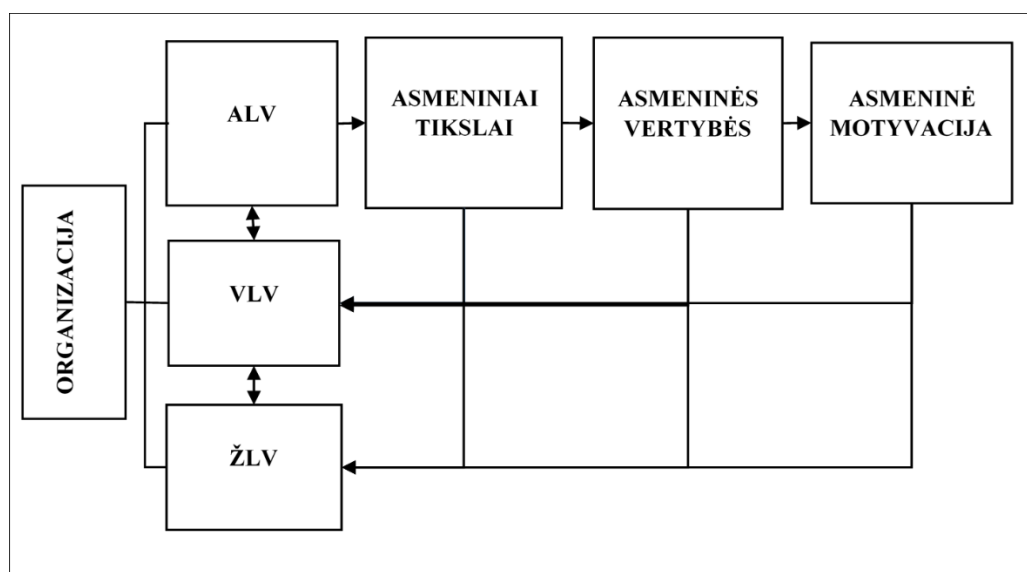
Kokybinio tyrimo rezultatai (1 lentelė) atskleidė, kad neimanoma atskirti interesų derinimo komponentus skirtingiems vadovų lygiams, kadangi komponentų turinys gali keistis skirtinguose aktyvios veiklos etapuose. Interesų derinimas sudėtingas ir kintantis reiškiny.

Kiekybiniu tyrimu įvertinus įvairių lygių vadovų interesų derinimo didžiausias dažnių reikšmės, išskirti dažniau pasitaikantys požymiai atskleidžiantys respondentų interesus (1 lentelė).

2 lentelė. Didžiausi vadovų interesai, (dažnis%).

KOMPONENTA	ASMENINIAI TIKSLAI			ASMENINĖS VERTYBĖS			ASMENINĖ MOTYVACIJA		
VADOVŲ LYGIAI	KARJERA	ASMENINIS TOBULĖJIMAS	SAVIREALIZACIJA	PRIPAŽINIMAS	BENDRADARBIAVIMAS	SAVIGARBA	ASMENINĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	IDOMUS DARBO TURINYS	SAVO GEBĖJIMŲ REALIZACIJA
ALV	69,4	64,7	85,1	58,2	68,9	77,5	70,4	77,5	66,4
VLV	75,4	66,7	77,4	62,7	87,5	67,1	66,4	67,1	68,4
ŽLV	88,5	68,4	59,7	86,1	77,9	55,8	72,4	56,5	75,4

Nustatyta (2 lentelė), kad *asmeniniuose tiksluose* didžiausias dažnių skirtumas yra *savirealizacijoje* – 85,1%, *asmeninėse vertybėse* yra *pripažinimas* – 86,1% ir asmeninėje motyvavime yra *įdomus darbo turinys* – 77,5%. Tokia įvairių lygių vadovų išipareigojimų preferencija demonstruoja šios koncepcijos patvirtinimą apie vadovo statusą (lygį), o minėtų interesų tenkinimas pačioje organizacijoje formuoja pozityvią vadybinę aplinką. Stipriausi interesų komponentai susiformuoja vadovams sąveikaujant tose srityse, kuriose gali pasijusti ganėtinai kompetentingas kartu tikėdamasis, kad atliekama veikla atneš jam pačiam svarbių ir jo vertinamų rezultatų. Bet kurio lygio vadovas gali būti šių skirtumų priežastis, nes iš jo reikalaujama atitikimo, derinimosi individualiu ir komandos lygmenimis. Įvairių lygių vadovų interesų nesutapimas keičiamas santykinai didesniu interesų derinimu. Todėl pateikiamas vadovų interesų derinimo modelis (1 paveikslas).



1 paveikslas. Vadovų interesų derinimas (modelis).

Suderinus vadovų interesus (1 paveikslas) sukuriami darbo aplinka, kurioje vadovai jaučiasi pakankamai gerai ir padeda vienas kitam siekti asmeninių interesų bei derinant su organizacijos tikslais. Todėl vadovai turi pažinti ir žinoti savo interesus visų pirma todėl, kad galėtų lengviau judėti juos dominančio asmeninio tikslo link. Vadovai efektyviau vykdo veiklą tik per interesus (kaip tikslų) suderinamumą. Vertybės yra vienos iš tų veiksmų, kurie turi atsispindėti kasdienėse funkcijose. Vadovai privalo įdėti nemažai pastangų ir patys nuolatos laikytis vertybių, kad būtų rodomas pavyzdys. Vidinė motyvacija reiškia, kad vadovas į kokią nors veiklą įsitraukia ne tik dėl siekio gauti didesni užmokesčius (pinigai, paaukštinimas, viešas pagyrimas ar pan.), bet ir dėl įdomios pačios veiklos. Bendri interesai tampa ypatingais ryšiais tarp įvairių lygių vadovų ir organizacinės aplinkos. Bendrų interesų derinimu susiformuoja kolektyvinė darbo santykių valdymo praktika.

Išvados

Vadovai (įvairių lygių) aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jei bus tikri, kad drauge patenkins ir savo interesus. Interesų nebuvimas gimdo pasyvumą, nuobodulį, apatiją, nusivylimą užsiimama veikla. Nustatytas prasmingas būdas įvairių lygių interesus derinti pagal nustatytus komponentus: *asmeninius tikslus, asmenines vertybes ir asmeninę motyvaciją*. Pirmasis komponentas yra orientacija į asmeninius tikslus ir įvertinama, kiek bendri tikslai atitinka konkretaus vadovo poreikius. Antrasis komponentas, tai orientacija į asmenines vertybes, kuriomis siekiama tobulinti organizacijos vertybių sistemą. Trečiuoju komponentu siekiama, kad kiekvieno lygio vadovo asmeninės motyvacijos sąveikautų ir suformuotų kompleksinę motyvacinę poreikių sistemą.

Vadovų interesų derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir įmonės sėkmės prielaida. Jeigu įvairių lygių vadovai neturi visuminio tarpusavio interesų suderinimo su veiklų sistema, jie nustoja efektyviai vykdyti savo funkcijas, veiklų sistemoje atsiranda ir kaupiasi įvairūs išsiteriminimai, o jų darbas virsta formaliu administravimu. Šis interesų derinimo būdas gali nulemti kiekvieno lygio vadovo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo. Taip ugdoma kiekvieno lygio vadovo atsakomybė, kuriama nauja tarpasmeninių santykių kokybė ir tai įgalina vadovus asmeniškai priimti įsipareigojimus ir nuolat tobulėti pokyčiams.

Pateikta įvairių lygių vadovų interesų derinimo modelis gali padėti sukurti prasmingos darbo aplinkos jausmą, padėti vadovams aiškiai suprasti savo lygmens vaidmenį organizacijoje pagal asmeninius tikslus, sukurti bendrą vertybių sistemą atsižvelgiant į kiekvieno vadovo asmenines vertybes, prognozuoti kiekvieno vadovo didesnę motyvaciją dirbti. Tai leis nebijoti įvardyti kylančių problemų ir teikti sprendimus situacijai gerinti. Šie veiksmai yra upač svarbūs, kai siekiame kiekvieno lygmens vadovo asmeninį tobulėjimą, o kartu ir bendrų tikslų siekimą organizacijoje. Organizacijos lygmeniu interesų derinimu tarp įvairių lygių vadovų siekiama: didinti tarpusavio pasitikėjimą, stiprinti darną (mažėja konfliktai), didinti lojalumą (stiprėja bendrumo jausmas), užtikrinti saugumą (garantuojama veiklos ateitis), gerinti sprendimų priėmimo procesą, stiprinti komandinį darbą, gerinti organizacijos klimatą, didinti atvirumą naujoms idėjoms. Į tolimesnius tyrimus įtraukus vadovų interesus, galima pateikti ne tik problemų priežasčių aprašymus, bet ir elgesio paaiškinimus.

Literatūra

1. Chokprajakchat, S., Sumretphol, N. (2017). Implementation of the code of professional ethics for Thai civil servants. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38 (2), 129–135.
2. Diefenbach, (2013). Interests behind managers' decisions: why and when do managers decide for managerial or alternative concepts?
3. Felser, G. (2006). Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius.
4. Gillet, N., Vallerand, R. J., Lafrenière, M.-A., & Bureau, S. (2013). The mediating role of positive and negative affect in the situational motivation-performance relationship. *Motivation and Emotion*, 37, p. 465-479.
5. Noe R.A. (2010). Employee training and development – 5 th ed, 2010, The Ohio state university, p. 589.
6. Petkevičiūtė N. (2013). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 215.
7. Subochev, V. V. (2008). Zakonnye interesy [Legitimate interests], s. 8. Moskva: Norma.

ETIŠKO VADOVAVIMO VERTINIMAS ORGANIZACIJOSE

Arnoldas Petrulis

Klaipėdos universitetas

El. paštas arnoldas.petrulis@gmail.com

Vadybinėje, psichologinėje, ekonominėje ir kt. mokslinėje literatūroje vadovavimas tiriamas kaip tikslų, uždavinių numatymo, darbo planavimo ir organizavimo, žmonių telkimo kelti ir įgyvendinti tikslus procesas. Vadovaujant ypač svarbios vertybės, įsitikinimai, gebėjimas tai derinti, atsižvelgiant į supančią verslo aplinką tiek šalies viduje, tiek tarptautiniu lygmeniu. Vadovo etinės vertybės, kaip normos, svarbios ne tik jo vadovaujamai organizacijai, bet ir bendruomenei, kurioje organizacija veikia. Svarbu suvokti, kad ne tik konkurentų, bet ir verslo partnerių, organizacijos, kuriai vadovauja, darbuotojų vertybinės nuostatos gali būti skirtingos. Vadovas savo veiksmais ir poelgiais ne tik formuoja jo vadovaujamos organizacijos narių nuomonę apie ją patį ir organizaciją, bet ir visuomenės nuomonę apie organizaciją bei jos darbuotojus. Tad jam keliami didesni reikalavimai nei kitiems organizacijos darbuotojams. Tikimasi, kad vadovas laikysis aukštesnių moralės nuostatų ir bus moralaus elgesio pavyzdys bei prisiims didesnę atsakomybę ne vien už gerovės kūrimą visiems, bet ir už puoselėjamas vertybes. Kiekviena bendruomenė gyvena pagal tam tikras taisykles, nuostatas ir elgesio normas. Organizacija suvokiama kaip konkreti bendruomenė ir kiekvienas jos narys, nepaisant užimamos padėties, tikisi, kad su juo bus elgiamasi laikantis atitinkamos etikos. Organizacijų vadovams šiuo požiūriu keliami ypač dideli reikalavimai. Iš jų tikimasi etiško vadovavimo, kaip atitinkamos etiškos elgsenos pavyzdžio. Nuo vadovų reiklumo sau ir kitiems priklauso, kiek bus laikomasi moralinių nuostatų, kokias vertybes puoselės kiekvienas organizacijos narys ir visa organizacija. Tyrėjai ir praktikai pripažįsta, kad taisyklių bei nuostatų reikia, o vadovybė čia gali būti svarbiausias etiškumo įgyvendinimo veiksnys.

Problema: Etiškas vadovavimas mokslinėje literatūroje analizuojamas išskiriant jo bruožus, kurių yra nemažai, jie įvairiai apibūdinami. Darbe keliamas probleminis klausimas: pagal kokius kriterijus reikėtų vertinti etišką vadovavimą organizacijose? Atliekamuose moksliniuose tyrimuose diskutuojama vadovavimo veiklos, jos etiškumo, tinkamumą įvairių tipų organizacijoms, skirtingų lygių vadovams ir visiems atvejams, klausimais. Ši problema aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriais, jai spręsti ir skirtas šis darbas.

Tyrimo tikslas: teoriškai išskyrus etiško vadovavimo kriterijus, įvertinti etišką vadovavimą, pasitelkus sukurtą vertinimo instrumentą.

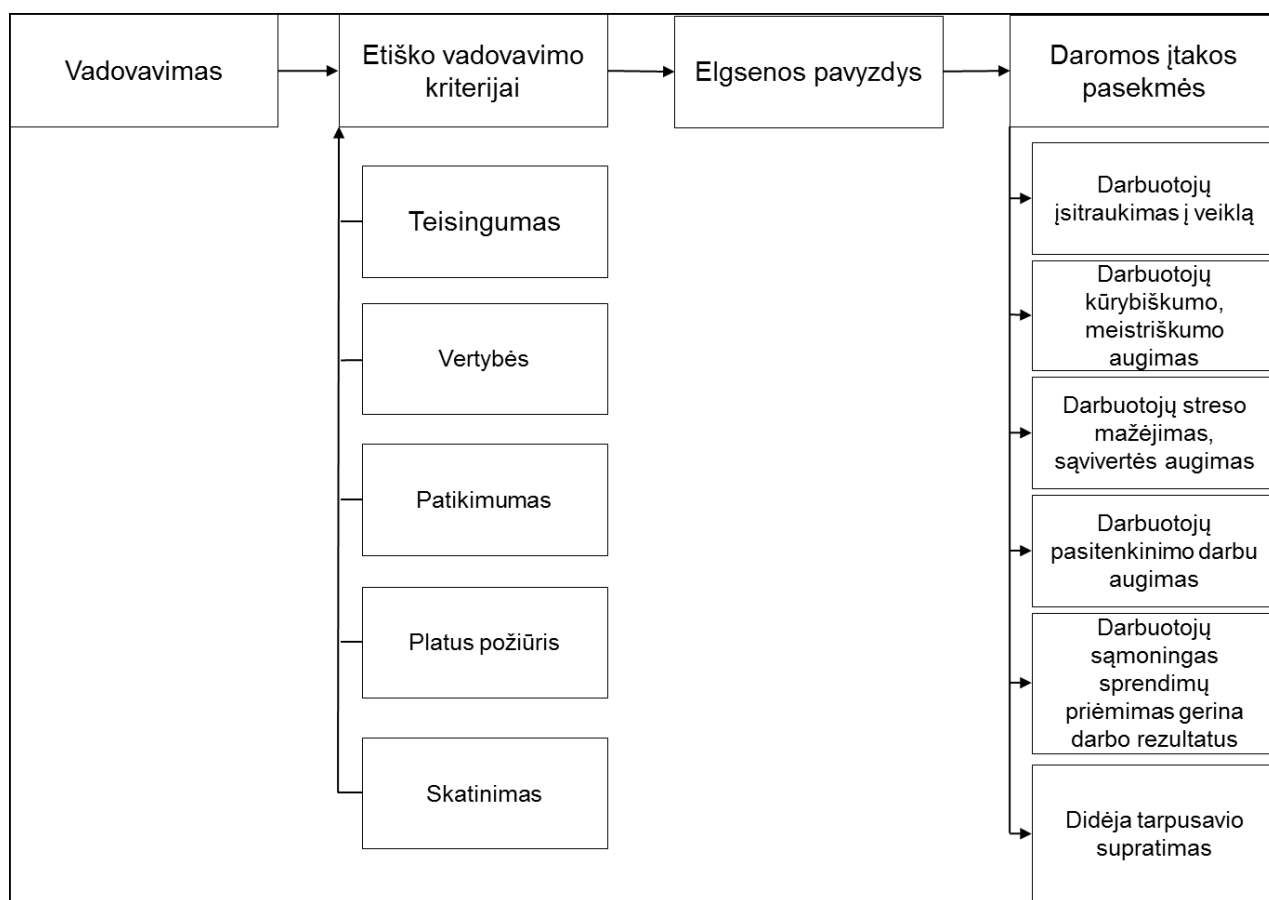
Tyrimo metodika: Lietuvos ir užsienio autorių etiško vadovavimo teorinio diskurso analizė, remiantis vadybos mokslo literatūra, apibrėžiama jų esmė, išskiriami vertinimo kriterijai, aptariamas galimas vertinimas organizacijose, poveikis darbuotojų elgsenai. Remiamasi pirminiais empiriniais duomenimis, kurie surinkti dviejų kokybinių tyrimų apklausos būdais (vadovo ir jam tiesiogiai pavadžių darbuotojų), lyginant vertinamas etiškas vadovavimas organizacijose. Darbuotojų ir vadovų vertinimai palyginti, nustatytas etiškas vadovavimas organizacijose.

Rezultatai: Etiškas vadovavimas – tinkamo etiško elgesio demonstravimas, atliekant asmeninius veiksmus ir puoselėjant tarpasmeninius santykius, tokio elgesio skatinimas, atitinkama linkme kreipiant darbuotojų bendravimą, skatinant jų sutelktumą ir sprendimų priėmimą (Brown, Treviño, Harrison, 2005:120).

Mokslinės literatūros autoriai išskiria 17 etiško vadovavimo kriterijus. Šie kriterijai buvo susisteminti pagal prasmę ir pasirinkti vertinimui, kaip: Teisingumas, Vertybės Patikimumas, Platus požiūris ir Skatinimas. Kad patvirtintume savo pasirinktus etiško vadovavimo klausimyno kriterijus, apžvelgėme kitų mokslinės literatūros autorių klausimynus ir jų tirtus kriterijus.

Sudarytas etiško vadovavimo vertinimo organizacijose modelis pagal kriterijus 1 pav. Mokslinėje literatūroje aptikta, kad: jei etiško vadovavimo kriterijai pasireiškia vadovavime galimos teigiamos pasekmės organizacijai: didesnis darbuotojų suinteresuotumas įsitraukti į veiklą, darbuotojų kūrybiškumo ir darbinių įgūdžių augimas, sumažėja stresas ir padidėja darbuotojų savivertė, kas

didina jų pasitenkinimą darbu ir gerina priimamų sprendimų kokybę, gerinant darbo rezultatus, padidėja tarpusavio supratimas tarp pačių dirbančiųjų ir vadovo taip pat.



1 pav. Etiško vadovavimo vertinimas organizacijose

Tyrimė sutiko savanoriškai dalyvauti 5 organizacijos. Kadangi ne visi organizacijos darbuotojai bendrauja su aukščiausio lygmens vadovais, nuspręsta pasirinkti žemesnio lygmens vadovus, kurie tiesiogiai bendrauja su darbuotojais. Apklausti 5 vidutinio lygmens vadovai, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrimė. Vadovams priskirti kodai V1; V2; V3, V4 ir V5. Skaičius reiškia organizacijos numerį kurioje buvo atliktas tyrimas. Grupės (fokus grupės) interviu. Kiekvieną darbuotojų grupę (fokus grupę) sudaro 6 asmenys iš vieno organizacijos padalinio, turintys vieną bendrą tiesioginį vadovą, kuris jau buvo apklaustas interviu metodu. Fokus grupėms priskirti kodai FG1, FG2, FG3, FG4 ir FG5. Fokus grupėje dalyvavo tik tie darbuotojai kurie savanoriškai sutiko. Šiame tyrimė siekta gautus duomenis teisingai ir objektyviai interpretuoti, nieko nesistengiant nusiėpti. Klausimai sudaryti, taip, kad neižeistų ar kaip kitaip nepapiktintų respondentų.

Organizacijos 1 vadovo (V1) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG1) interviu analizės rezultatai. Organizacijos vadovas mano, kad etiškas vadovavimas yra tada: „Kada viskas sustyguota, taip, kad nereiktų eiti baksnoti, badyti, rėkti ir tvarkytis. Kai vadovas vadovaujasi įmonės organizacijos vertybėmis, kurios atitinka jo vertybės ir jas sugeba perleisti jo pavaldiniams ir kolegoms“ (V1). Darbuotojai, atsakydami į tą patį klausimą, teigia, kad etiškas vadovavimas, kai „laikomasi visų etikos moralės normų. Nėra, nežinau, va, diskriminacijos kažkokios, pažeminimų“ (FG1). Remiantis vadovo (V1) pasisakymais, jam vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 22 dažniais. Remiantis darbuotojų (FG1) pasisakymais, jų tiesioginio vadovui vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 7 dažniais. Etiško vadovavimo sutapimų pagal vadovo ir fokus grupės pasisakymus, vertinat pagal etiško vadovavimo kriterijus, pirmoje organizacijoje etiškas vadovavimas pasireiškia kriterijuose Teisingumas, Vertybės ir platus požiūris, po vieną sutapimą. Kriterijuose Patikimumas ir Skatinimas nėra sutapimų.

Organizacijos KUKK.2 vadovo (V2) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG2) interviu analizės rezultatai. Organizacijos vadovo teigimu, etiškas vadovavimas „turi būti etiškas tiek,

kiek iš elementaraus mandagumo pusės negali būti ten kažkokio pakelto tono ir necenzūrinių žodžių, ir turi būti konstruktyvus, profesionalus bendravimas, kad būtų grynai darbiniai santykiai“ (V2). Darbuotojai mano, kad etiškas vadovavimas „tai tikriausiai būtų, kai į visus žiūri vienodai. Na, kažkaip neišskiriant, ta prasme“ (FG2), neskirstomi į gerus ir blogus, nežeminami. Remiantis vadovo (V2) pasisakymais, jam vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 40 dažnių. Remiantis darbuotojų (FG2) pasisakymais, jų tiesioginio vadovui vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 6 dažniais. Etiško vadovavimo sutapimų pagal vadovo ir fokus grupės pasisakymus, vertinat pagal etiško vadovavimo kriterijus, antroje organizacijoje etiškas vadovavimas pasireiškia po vieną sutapimą kriterijuose Teisingumas ir Platus požiūris. O kriterijuose Vertybės ir Patikimumas yra po du sutapimus. Kriterijuje Skatinimas nėra sutapimų.

Organizacijos KUKK.3 vadovo (V3) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG3) interviu analizės rezultatai. Vadovas etišką vadovavimą taip supranta: „Etiškas vadovavimas – tai tarpusavio komunikacijos su darbuotojais įvertinant situaciją, apibendrinant, esmė yra tokia, kad vienas kitą suprastų, ko vienas iš kito nori, vadovas ko nori iš savo pavaldinio“ (V3). Darbuotojai etišką vadovavimą suvokia panašiai: „Etiškas vadovavimas – tai žmogiškas, teisingas, dorovingas. Su atgaliniu ryšiu, manau, dar bendravimas, kad būtų komunikacija tarpusavyje, kur išeina informacija“ (FG3). Remiantis vadovo (V3) pasisakymais, jam vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 21 dažniu. Remiantis darbuotojų (FG3) pasisakymais, jų tiesioginio vadovui vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 16 dažnių. Etiško vadovavimo sutapimų pagal vadovo ir fokus grupės pasisakymus, vertinat pagal etiško vadovavimo kriterijus, trečioje organizacijoje etiškas vadovavimas pasireiškia po vieną sutapimą kriterijuose Vertybės ir Patikimumas. Du sutapimai kriterijuje Platus požiūris. Trys sutapimai kriterijuje Skatinimas. Ir daugiausiai sutapimų kriterijuje Teisingumas – 4.

Organizacijos KUKK.4 vadovo (V4) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG4) interviu analizės rezultatai. Vadovas etišką vadovavimą taip supranta: „Etiškas vadovavimas tai tada, kai duodamos užduotys, na, normaliu tonu, tvarkingai, paaiškinant iki galo, ką reikia padaryti“ (V4). Darbuotojai etišką vadovavimą suvokia panašiai: „Trumpai, aiškiai išdėstyti užduotis. Taip, be nuokrypių, konkrečiai, trumpai ir aiškiai. Suprantamai, jo ir be jokių emocijų“ (FG4). Remiantis vadovo (V4) pasisakymais, jam vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 15 dažnių. Remiantis darbuotojų (FG4) pasisakymais, jų tiesioginio vadovui vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 15 dažnių. Etiško vadovavimo sutapimų pagal vadovo ir fokus grupės pasisakymus, vertinat pagal etiško vadovavimo kriterijus, ketvirtoje organizacijoje etiškas vadovavimas pasireiškia po vieną sutapimą kriterijuose Patikimumas ir Platus požiūris. Po du sutapimus kriterijuose Teisingumas ir Vertybės. Ir kriterijuje Skatinimas – trys sutapimai.

Organizacijos KUKK.5 vadovo (V5) ir jam tiesiogiai pavaldžių darbuotojų fokus grupės (FG5) interviu analizės rezultatai. Vadovas etišką vadovavimą taip supranta: „Etiškai, aš manau, kad ir ta etika turi susivesti į galutinį tikslą, organizacijos“ (V5). „Darbuotojai taip suvokia etišką vadovavimą, kad vadovas niekada nepadarо tokių išsišokimų prieš darbuotojus, kad neužgaulioja, nepakeltu balsu. Nepakeltu balsu bendrauja, čia etiškumas daugiau. Nu, neperša savo nuomonės per prievartą darbuotojui“ (FG5). Remiantis vadovo (V5) pasisakymais, jam vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 19 dažnių. Remiantis darbuotojų (FG5) pasisakymais, jų tiesioginio vadovui vadovaujant etiškas vadovavimas pasireiškia 25 dažnių. Etiško vadovavimo sutapimų pagal vadovo ir fokus grupės pasisakymus, vertinat pagal etiško vadovavimo kriterijus, penktoje organizacijoje etiškas vadovavimas pasireiškia po vieną sutapimą kriterijuose Patikimumas ir Platus požiūris. Kriterijuose Vertybės ir Skatinimas po du sutapimus. O Teisingumo kriterijuje yra trys sutapimai.

Išvados: 1, 2 ir 3 organizacijų vadovai savo etišką vadovavimą vertina labiau nei, kad jį įvertina jiems tiesiogiai pavaldūs darbuotojai. 4 organizacijoje vadovo ir darbuotojų pasisakymai apie etišką vadovavimą yra panašūs. 5 organizacijos vadovas savo etišką vadovavimą vertina prasčiau, nei jį įvertina jam tiesiogiai pavaldūs darbuotojai. Įdomu, kad uždavus klausimus, kuriuose pavartoti žodžiai moralė ir vertybės, tiek vadovai, tiek darbuotojai sutrikdavo. Vadinasi, etiško vadovavimo būtinybė organizacijose nesvarstoma nei moralės, nei vertybių aspektais. Vadovo ir darbuotojų vertybės iš viso dažnu atveju suvokiamos kaip žmogaus asmeninis reikalas, kuris neviešinamas.

Altruizmas vadovų suvokiamas kaip tarpusavio pagalba, bet jų neskatinamas. Darbuotojai altruizmą suvokia tik kaip vadovų galimybę juos nemokamai išnaudoti. Organizacijose susitelkiama tik ties paties tikslo siekimu, atliekant aukštesnės grandies vadovų iškeltus uždavinius. Nesusimąstoma ties tuo, kad etiškas vadovavimas gali prisidėti prie sėkmingai veikiančios organizacijos kūrimo.

Pasiūlymai organizacijų vadovams. Užtikrinat Teisingumą tikimasi, kad vadovai su savo darbuotojais elgsis laikydamiesi paskirstomojo (atlyginimas, paaukštinimas, pagyrimas) ir procedūrinio (darbuotojo atitikimas numatytiems standartams) teisingumo principų. Etikos principų nesilaikanti vadovybė neigiamai veikia teikdama privilegijas, suteikdama valdžios įgaliojimus, nenuosekliai elgdamasi, prisidengdama įvairiomis gudrybėmis, apsimestiniu lojalumu ir nepakantumu. Vadovai pirmiausia turėtų suvokti savas Vertybes ir tai, kokius pasirinkimus, sprendimus ir elgesį jos lemia. Etiškai vadovaujant visada pabrėžiama atliekamo darbo prasmė, svarba ir galimas poveikis grupės nariams, organizacijai ar net visai visuomenei, kad darbuotojai, suvokę užduoties svarbą, labiau stengtųsi kelti naujas idėjas, prisidėtų prie organizacinių tikslų siekimo. Siekiant tapti Patikimais vadovais darbuotojų atžvilgiu, etiškai vadovaujant puoselėti lygiaverčius, bendromis vertybėmis ir sąžiningumu paremtus, darbuotojus ir verslą siejančius santykius. Etiškas vadovavimas gali sulaikyti darbuotojus nuo neetiškų sprendimų priėmimo. Požiūris į vadovavimą priklauso tik nuo vadovo teisingumo santykiuose su darbuotojais, jų įnašo (į organizacijos veiklą) vertinimo ir kuriamas tvirtu etiškumo pagrindu. Mąstymo laisvė vadovams ypač svarbi, pripažįstant kitų nuomonę, sprendžiant sudėtingus uždavinius ir priimant sprendimus sutarimu. Mąstymo laisvė, kaip Platus požiūris, vadovams ypač svarbi, pripažįstant kitų nuomonę, sprendžiant sudėtingus uždavinius ir priimant sprendimus sutarimu. Etiškai vadovaujant svarbu: nuosekliai vykdyti procesus, kurie neprieštarautų vienas kitam, įžvalgiai juos kreipiant į ateitį, remti darbuotojų dalyvavimą ir jų gebėjimą mokytis, deleguoti (dalintis) valdžią, skatinti nuomonių įvairovę, sudarant tinkamas darbo sąlygas, tobulinti ir kurti tarpusavio santykius, skatinti bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą, priimti atsakomybę, nustatyti darbuotojų ir jų kūrybiškumo raiškos prioritetus, kurti pasitikėjimo kultūrą. Tam tikrų dalykų Skatinimas atskleidžia, ką vadovas palaiko. Darbuotojų veikimą lemiantis etiškas vadovavimas priklauso nuo: vadovo elgsenos motyvacijos, jo įkvėpimo ir asmeninio požiūrio. Turi būti skatinama patikima darbuotojų elgsena, tobulinant šalių bendravimą, tarp vadovo ir darbuotojo (darbuotojų), bei vieno darbuotojo su kitu darbuotoju (darbuotojais).

Literatūra

1. Brown, M.E., Mitchell, M.S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583–616. ISSN 1052-150X.
2. Brown, M.E., Treviño, L.K. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598. ISSN 1573-0697.
3. Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Elsevier, 97(2), 117–134. ISSN 0749-5978.
4. Ciulla, J.B. (2004), Ethics and Leadership Effectiveness, in: Antonakis, J., Cianciolo, A., Sternberg, R., The Nature of Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi. p. 302-327. ISBN-10: 0761927158.
5. Çoklar, A.N. (2012). ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish preservice teachers. *International Journal of Human Sciences*, 9(1), 82–101. ISSN 1303-5134.
6. Hansen, S.D., Dunford, B.B., Alge, B.J., Jackson, C.L. (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649–662. ISSN 0167-4544.
7. Yukl, G.A. (2013). Leadership in Organizations, 8th ed. State University of New York, Albany. ISBN 978-0-13-277186-3.

8. Yukl, G.A., Mahsud, R., Hassan Sh., Prussia, G.E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. ISSN 1548-0518.
9. Kalshoven, K., Hartog, D.N.D., De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. ISSN 1048-9843.
10. Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 310–331. ISSN 0957-8234.
11. Laurentiu, R.M. (2014). Modern business development through managerial ethics. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series. România, Târgu Jiu: „Academica Brâncuși” publisher, 6, 119–121. ISSN 2344 – 3685.
12. Nyukorong, R. (2014). Fostering ethical leadership in organizations. *European journal of business and management*, 6(33), 56–63. ISSN 2222-1905.
13. Paulienė, R. (2012). The Complexity Approach to New Leadership Phenomenon. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(4), 48–59. ISSN 2278-3369.
14. Smith, E.E. (2014), Ethical Leadership: A South African Financial Sector Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 5(5), 80–90. ISSN 2229- 6247.
15. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 109–122. ISSN 1392-1142.
16. Treviño, L.K., Brown, M.E., Hartman, L.P. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. ISSN 0008-1256.
17. Zhu, W. (2008). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, 8, 62–73. ISSN 1539-6363.

KOOPERATYVŲ STRATEGIJOS ASPEKTAI

Julius Ramanauskas

Klaipėdos universitetas

El. paštas: Juliuss.Ramanauskas@gmail.com

Aktualumas. Vykstant globalizacijos procesams, siekimas tobulėti ir pažangiai vystytis, esant ribotiems žmonių, materialinių bei finansiniams ištekliams, didėjant konkurencijai bei galimybei pasinaudoti ES parama, būtina parengti strategiją. Dauguma kooperatyvų vadovų neorganizuoja strategijų kūrimo, argumentuodami, kad šiuolaikiniame, nuolat besikeičiančiame gyvenime neįmanoma įgyvendinti numatytų strategijoje priemonių. Tačiau pasaulinė praktika rodo, kad tik tokios organizacijos, kurios turi aiškią viziją, yra parengusios ir nuosekliai įgyvendinančios numatytas priemones, gali išsilaikyti ir vystytis globalizacijos ekonomikoje.

Kaip žinoma, vienas iš lėto kooperatyvų plėtros ir vystymosi trikdžių yra lėšų investicijoms stoka (Pareigienė, 2008, Ramanauskas, 2011), todėl šiame darbe siekiama pasiūlyti strategines priemones, padėsiančias kooperatyvams spręsti finansavimo problemas.

Tyrimo tikslas. Išanalizavus kooperatyvų plėtros raidą, pateikti pasiūlymus kooperatyvams strateginėms priemonėms.

Tyrimo metodika. Tyrimo metu buvo derinama mokslinės ir kt. literatūros bei galiojančių teisės aktų analizė su kokybinių tyrimų duomenimis. Kokybiniu tyrimu buvo numatyta nustatyti kooperatyvų vadovų nuomonę dėl vangios kooperatyvų plėtros ir vystymosi Lietuvoje. Taip pat interviu buvo atliekamas su trimis Bavarijos (Vokietijoje) kooperuotų mašinų ratelių vadovais.

Rezultatai.

Nors didelė dalis Lietuvos kooperatyvų vadovų pažymi finansavimo problemas, visgi dėl įvairių priežasčių neįvertina strategijos būtinumo ir neorganizuoja savo įmonėms skirtų strategijų rengimą. Šiame darbe siūlomos tokios organizacinio pobūdžio strateginės priemonės, kurios padėtų spręsti šias problemas:

1. Įteisinti ir steigti naują kooperatinio verslo junginį *komanditinę kooperatinę bendrovę*.

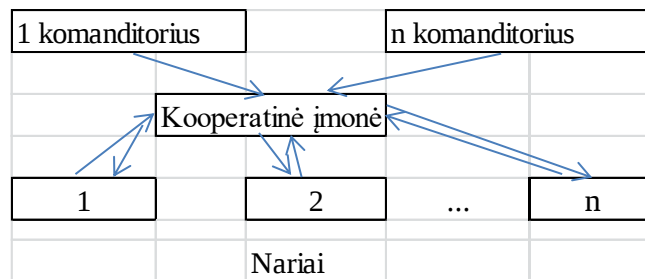
Nors svarbiausioji kooperatyvų užduotis yra tenkinti narių poreikius, sudaryti palankias paskolų teikimo, produktų laikymo, perdirbimo, realizavimo, paslaugų teikimo sąlygas, tačiau jiems taip pat labai svarbus ir ekonominis veiklos naudingumas. Tokį naudingumą gali užtikrinti tik konkurencingi, dideli kooperatyvai. Jie yra pažangesni, gali konkuruoti su kitomis įmonėmis, yra naudingi daugeliui ūkininkų, tačiau jiems finansuoti reikia daugiau lėšų, kurių ūkininkai paprastai neturi. Todėl įsteigti tokią įmonę arba plėsti jos veiklą jie negali.

Ūkininkų kooperatyvams steigtis ir vystytis galėtų padėti valstybė, tačiau pagal galiojančią Kooperatinės bendrovės (kooperatyvo) įstatymą (Kooperatinės..., 2016) valstybė, kaip ir bet koks kitas fizinis ar juridinis asmuo, neturintis apyvartos su kooperatine įmone, negali būti kooperatyvo narys, turėti įtakos kooperatyvo veiklai. Tad investicijoms iš šalies nėra juridinio pagrindo.

Viena kooperatyvų strategijos priemonių siūlomas naujas kooperatinio verslo junginys – *komanditinė kooperatinė bendrovė*. Tokiame kooperatyve santykiai tarp narių ir kooperatinės įmonės, valdymo tvarka bei veikla organizuojama remiantis naujai suredaguotu Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymu.

Juridinių verslo formų junginiai yra gana populiarūs: Vokietijoje veikia akcinės komanditinės bendrovės (Kommanditgesellschaft..., 2020), išplėtosios komanditinės bendrovės, Prancūzijoje – akcinės komanditinės bendrovės (Societe..., 2020) ir t. t. Be to, daugelyje šalių (Didžiojoje Britanijoje, JAV ir kt.) kooperatyvo kapitalas sudaromas ne tik pajaus įnašais, bet ir akcijomis. Taip sudaromos sąlygos steigtis ir veikti dideliems kooperatyvams.

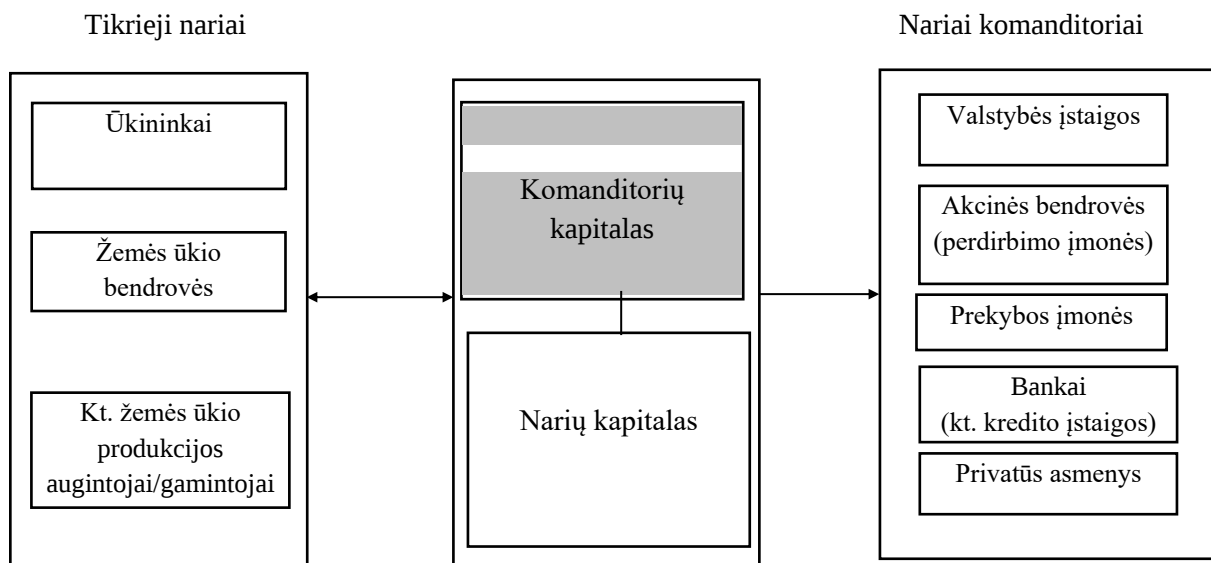
Siūlomi pelno siekiantys komanditiniai kooperatyvai sudaro bendrosios įmonės vardu veikiančius kooperatyvo tikrieji nariai ir nariai komanditoriai. Tai yra kooperatyvo narių ir privačios (akcinės) įmonės narių arba valstybės kapitalo junginys. Kaip tikrasis, taip ir komanditinis kooperatyvas turi įsteigti ūkinį subjektą – kooperatinę įmonę, kurios paslaugomis naudojasi nariai, tiekiantys jai savo išaugintus produktus ir pan. (1 pav.).



1 pav. Komanditinės kooperatinės bendrovės (kooperatyvo) schema

Istorija mokina, kad kooperatyvo veikla gali būti sėkminga tik tuo atveju, jei reikalingą pradinį kapitalą (*jo didžiąją dalį*) sudės patys nariai. Kai tik buvo atsiradusios kooperatyvų idėjos, turtingieji (pvz., bankininkai) finansavo naujai įsteigtų kooperatyvų statybą, įrenginių įsigijimo ir kt. išlaidas. Rezultatai buvo graudūs – visi taip įsteigti kooperatyvai labai greitai nustojo veikę, nes ūkininkai nevertino veltui įkurtos įmonės, todėl dažnai pristatinėjo savo produkciją kitiems, bent kiek brangiau jiems mokantiems, nekontroliavo savo kooperatyvo veiklos, nenoriai surinkdavo lėšų papildomiems poreikiams finansuoti, norėjo išsidalinti užsidirbtą pelną, nepaliekant lėšų rezerviniam fondui ir pan.

Siūlomame komanditiniame kooperatyve komanditoriai yra ne tik investuotojai, bet ir *nariai*, turintys turtines ir asmenines neturtines teises, nurodytas kooperatinės bendrovės įstatuose, įstatyme ir kituose Lietuvos Respublikos įstatymuose, tačiau neturintys teisės spręsti kooperatinės bendrovės turto valdymo, naudojimo, disponavimo juo klausimus. Be to, neturėdami apyvartos su kooperatine įmone, jie negali gauti skirstomojo pelno dalies, proporcingos apyvartos su kooperatyvu dydžiui, bet gali gauti pelno dalį (dividendą), proporcingą savo pajaus dydžiui (2 pav.). Pelno paskirstymą sprendžia kooperatyvo narių visuotinis susirinkimas.



↔ Tikrieji nariai, gaunantys pelno dalį pagal apyvartą ir pagal pajų
 → Nariai komanditoriai, gaunantys pelno dalį pagal pajų

2 pav. Komanditinės kooperatinės bendrovės kapitalo struktūra ir savininkai

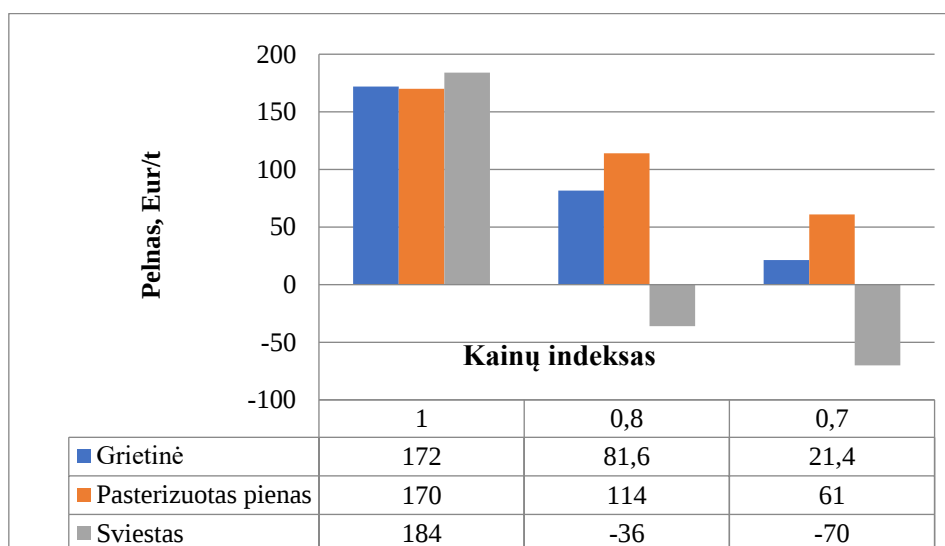
Komanditoriais galėtų būti valstybės institucijos, bankai, įvairūs fondai, privatūs asmenys, akcinės bendrovės ir kt., kurie turėtų būti dalininkai ir taip suinteresuoti organizacijos sėkme. Komanditoriai gali būti kooperatyvo valdybos nariais, bet negali atstovauti kooperatyvo santykiams su trečiaisiais asmenimis.

Taigi pagrindiniai tikrojo ir komanditinio kooperatyvo skirtumai:

- *pagal kapitalo priklausomumą* – tikrojo kooperatyvo kapitalas priklauso tik nariams, o komanditinio – nariams ir nariams komanditoriams;
- *pagal pelno skirstymą* – tikrajame kooperatyve pelnas skirstomas tik nariams (proporcingai apyvartai ir pajaus dydžiui), o komanditiniame – ir tikriesiems nariams (proporcingai apyvartai ir pajaus dydžiui), ir nariams komanditoriams (proporcingai įdėtam kapitalui);
- *pagal narių skaičių* – tikrajame kooperatyve turi būti ne mažiau kaip penki, o komanditiniame – ne mažiau kaip penki nariai ir bent vienas komanditorius.

2. Organizuoti žemės ūkio kooperatyvų ir pramonės įmonių bendradarbiavimą, taip vadinamąją **vertikaliąją kooperaciją**. Pasaulio patirtis rodo, kad didelė įmonių dalis kooperuojasi su kitomis įmonėmis, kuriamos įvairios korporacijos ir pan.

Maži, pavieniai kooperatyvai sunkiai gali išsilaikyti konkurencingoje rinkoje ir dėl to Lietuvoje nemažai jų nustojo veikti. Stambiuose kooperatyvuose didesnė išlaidų dalis tenka ne žaliavai, bet perdirbimui: technologijoms, pastatams, darbo užmokesčiui ir kt. Taigi kooperatyvas gali išlikti gyvybingas ir nariai būtų lojalūs tokiam kooperatyvui, kuriame galutinio produkto savikainos sudėtyje vyrautų žaliavos kaina (Gargasas, 2008). Šio teiginio realumą iliustruoja toks pavyzdys (3 pav.).



3 pav. Produktų kainų svyravimo poveikis kooperatyvų pelnui (skaičiai sąlyginiai)

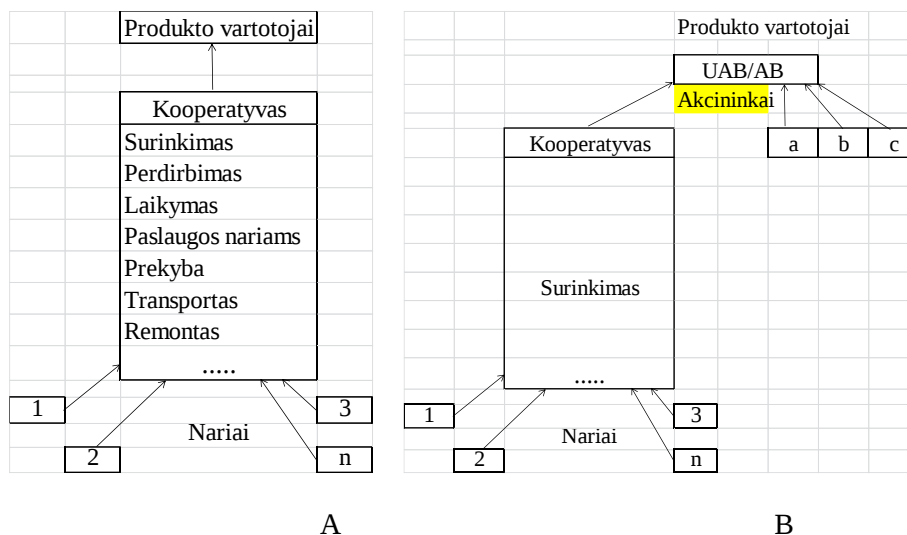
Iš 3 paveikslo matyti, kad rinkoje mažėjant įvairių gatavų pieno produktų kainai, gaunamas pelnas iš jų pardavimo mažėja nevienodai.

Didžiausią pelną kooperatyvas gali gauti iš sviesto gamybos ir pardavimo, kiek mažiau – iš pasterizuoto pieno ir grietinės. Tačiau sviesto gamybai reikalingi brangiai kainuojantys pastatai, sudėtingi technologiniai įrenginiai, kvalifikuoti darbuotojai, kuras, elektros energiją ir kt., o žaliavos (pieno) kaina sviesto gamybos išlaidų struktūroje yra maža. Grietinės ir pasterizuoto pieno gamyboje dėl paprastesnės technologijos didžiausią išlaidų dalį sudaro žaliava, t. y. žemdirbių-pieno gamintojų – kooperatyvo narių indelis. Iš pateiktų duomenų galima įvertinti skirtingų pieno produktų gamybos ir pardavimo riziką: jei produktų kaina rinkoje sumažės 20 proc., tai pasterizuotas pienas ir grietinė vis dar bus pelningi, o sviestas neš nuostolius (taigi kooperatyvo veikla ant bankroto ribos!). Beje, kooperatyvo verslas iš pasterizuoto pieno ir grietinės gamybos lieka pelningas sumažėjus jų kainai rinkoje net ir 30 proc.

Pateikti duomenys patvirtina prielaidą, kad kurti ir plėtoti naudingiausią tokius grynuosius kooperatyvus, kurie naudos nesudėtingas technologijas ir kurių galutinių produktų žaliava sudaro didžiausią lyginamąjį svorį. Taip pat labai svarbu yra kurti įvairių paslaugų kooperatyvus, pvz., produktų surinkimo, laikymo, rūšiavimo ir realizacijos, pašarų gamybos, interesų atstovavimo ir pan.

Kooperatyvai galėtų steigti savo prekybos, perdirbimo ir kt. padalinius, bet jų steigimui ir veiklai būtinos didelės investicijos pastatams, įrenginiams, specialistų atlyginimams, rinkų paieškoms ir kt. Be to, Lietuvoje veikia nemažai žemės ūkio produkcijos (pieno, mėsos, grūdų) perdirbimo įmonių.

Taigi vystyti kooperatyvui galėtų padėti kita strateginė priemonė – vertiklioji kooperacija su akcinėmis pramonės įmonėmis arba kitais kooperatyvais (3 pav.).



3 pav. Pavienio (A) ir integruoto (B) kooperatyvo funkcijos

Toks kooperavimasis pagrįstas įvairių gamybos proceso darbų pasidalijimu: ūkininkai susitelktų ties jiems gerai žinoma veikla ir pasiektų geresnių gamybos rezultatų (Žukovskis, 2018). Pagamintos produkcijos perdirbimas ir prekyba gatavais produktais būtų akcinių arba kitų specializuotų kooperatinių bendrovių (kurių žemdirbiai taip pat būtų daliniai savininkai) funkcija.

Vertiklioji kooperacija, priešingai nei horizontalioji (gryniesi kooperatyvai), turi sudėtingesnę struktūrą. Ji plačiai paplitusi pasaulyje – kooperacija perdirbimo, pardavimų ir skolinimo srityse.

Išvados:

1. Steigti didelius kooperatyvus ir galimybę juos finansuoti galėtų padėti spręsti komanditiniai kooperatyvai, kurie paspartintų žemės ūkio kooperatyvų kūrimąsi, jų plėtrą ir vystymąsi.
2. Mažiausia rizika būdinga tokiam perdirbimo kooperatyvui, kurio gamybos išlaidų struktūroje žaliava sudaro didžiausią lyginamąjį svorį.
3. Žemės ūkio produkcijos augintojams / gamintojams labai naudinga yra vertiklioji kooperacija, nes tai sudaro sąlygas atsikratyti daugelio organizacinių ir techninių problemų produktų perdirbimo ir pardavimo srityse.

Raktažodžiai: komanditiniai kooperatyvai, strategija, vertiklioji kooperacija, žemės ūkis.

JEL kodai: J54, P13, Q13.

Literatūra

1. Gargasas, A., Ramanauskas, J., Ramanauskienė, J. (2008). Žemės ūkio produktų perdirbimo kooperatyvų veiklos naudingumas // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 14 (3).
2. Kommanditgesellschaft auf Aktien. (2020). – <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/recht-und-steuern/rechtsform/kgaa/>.
3. Kooperatinės bendrovės (kooperatyvo) įstatymas (2016) .LRS. – <http://www.infolex.lt/ta/31084>.
4. Pareigienė, L., Ribašauskienė, E. (2008). Evaluation of Cooperation Development // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 12 (1).

5. Ramanauskas, J., Stašys, R. (2011). Cooperative performance assessment based on the sustainable development aspect // *Proceedings: Rural Development*. Vol. 4. Book 2.
6. Societe en commandite par actions. (2020). – <https://www.linguee.com/french-english/translation/soci%C3%A9t%C3%A9+commandite+par+actions.html>
7. Žukovskis, J, Ramanauskas, J. (2018). Gamintojų organizacijų ir perdirbėjų bendradarbiavimas // *Mano ūkis*. Nr. 11. – <https://www.manoukis.lt/mano-ukis-zurnalas/2018/11/gamintoju-organizaciju-ir-perdirbeju-bendradarbiavimas>.

TELEMEDICINOS VIETA ŠIUOLAIKINĖJE SVEIKATOS APSAUGOS SISTEMOJE

Rimantas Stašys, Kristupas Žegunis

Klaipėdos universitetas

El. paštas: rimantas.stasys@ku.lt, zegunis.kristupas@gmail.com

Skaitmeninių technologijų poreikis sveikatos apsaugoje yra nuolat augantis. Šių technologijų taikymas apima įvairias sritis: diagnostiką, informacijos valdymą ir komunikaciją. Elektroninių priemonių taikymas turi keletą esminių privalumų, o tobulėjant technologijoms ir liberalėjant įstatymų bazei galimybės plėtoti šį segmentą tampa dar patrauklesnės.

Pasak mokslininkų (Hillestad ir kt., 2005; Roman, Konlee, 2015; McKinzey, 2016) analizuojančių sveikatos sistemų efektyvumą, elektroninė sveikata leidžia racionaliau naudoti ir taupyti sveikatos apsaugai skirtas lėšas, padeda optimizuoti sveikatos paslaugų prieinamumą, padeda užtikrinti sveikatos paslaugų teikimo klausimus atokiuose rajonuose, kur trūksta gydymo įstaigų, sprendžia sveikatos priežiūros specialistų trūkumą, taip pat užtikrina asmens duomenų saugumą ir jų savalaikį perdavimą esant poreikiui (Ekman, 2018).

Mokslinė problema - telemedicina, kaip konsultacijų platforma, vystoma visame pasaulyje. Tačiau šios technologijos plėtrą Lietuvoje stabdo įvairios priežastys, susijusios su technologiniais apribojimais ir su pacientų švietimo apie šių technologijų panaudojimo naudą stoka. Mokslininkai ir praktikai ieško būdų, kaip tobulinti technologijas ir užtikrinti jų saugumą, siekiant paskatinti šių paslaugų vartojimą tiek iš medikų, tiek ir iš pacientų pusės.

Tyrimo tikslas - įvertinti priežastis stabdančias telemedicinos plėtrą Lietuvoje.

Tyrimo metodika - sisteminė mokslinės literatūros apžvalga, statistinių duomenų analizė ir apibendrinimas.

Rezultatai - Mokslininkų tyrimai rodo, kad elektroninė sveikata gali būti efektyvi ir skatinanti racionalų lėšų panaudojimą alternatyva tradiciniam medicinos teikimo modeliui (Rugieniūtė, 2008). Regionuose, kurie pasižymi medikų trūkumu ir nepakankamai išplėtotu asmens sveikatos priežiūros įstaigų tinklu, telemedicina gali būti vienas efektyviausių įrankių suteikti savalaikę medicininę konsultaciją. Kita vertus, skaitmeninių technologijų plėtrą stabdo ribojimai įstatyminėje bazėje. Kaikuriuose valstybėse, įskaitant ir Lietuvą, reikalingi įstatymų pakeitimai leidžiantys didesne apimtimi taikyti nuotoline konsultacijas ir kitas elektroninės sveikatos priemones. Apklausų rezultatai rodo, kad pacienetams priimtinesnė gyva konsultacija. Tačiau nemaža dalis apklaustųjų pabrėžia, kad naudojant telemedicinos modelį sveikatos paslaugų prieinamumas pagerėtų.

Išvados. Apibendrinus išanalizuotą medžiagą galima teigti, kad:

1. Telemedicina gali būti įrankis leidžiantis taupyti ir racionaliai panaudoti sveikatos apsaugos sistemos lėšas;
2. Telemedicina gali padėti spręsti gydytojų trūkumą;
3. Telemedicina gali pagerinti medicinos paslaugų prieinamumą, tai ypač aktualu atokiuose regionuose, kur silpnai išvystytas ASPĮ tinklas;
4. Telemediciną palankiai vertina gydytojai, tačiau yra pastebima, kad kokybiškai paslaugai užtikrinti reikalinga patikima įranga ir saugumą užtikrinančios telemedicinos platformos;
5. Pacientai pripažįsta, kad telemedicina gali pagerinti paslaugų prieinamumą, tačiau didesnė dalis apklaustųjų rinktųsi gyvą konsultaciją. Pagrindinės tokio sprendimo priežastys – duomenų saugumo užtikrinimas ir mažesnė gydytojo klaidų rizika;
6. Telemedicina yra saugi komunikacijos priemonė ypač aktuali pandemijų (pvz. COVID-19) atveju.

Literatūra

1. Hillestad R, Bigelow J, Bower A, Girosi F, Meili R, Scoville R. (2005). Can Electronic Medical Record Systems Transform Health Care? *Potential Health Benefits, Savings, and Costs Health Affairs*. 24(5), 1103–1117.

2. Roman, D. H, Conlee, K.D. (2015). *The Digital Revolution comes to US Healthcare*. New York: Goldman Sachs.
3. McKinsey & Company (2016). *Värdet av digital teknik i den svenska vården*. Stockholm.
4. Ekman, B. (2018). Cost Analysis of a Digital Health Care Model in Sweden. *Pharmacoecon Open*. 2(3), 347–354. doi: 10.1007/s41669-017-0059-7. PMID: 29623633; PMCID: PMC6103921.
5. Rugieniūtė, A. (2008). Telemedicinos panaudojimo galimybių įvertinimas Kauno medicinos universiteto klinikų padalinių vadovų požiūriu: magistro darbas. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.

DARNAUS VYSTYMOŠI PLĖTROS SPRENDIMAS – SUTELKTNIS FINANSAVIMAS

Agnė Šneiderienė, Aurelija Zonienė

Klaipėdos universitetas

El. paštas: *agne.sneideriene@ku.lt, aurelija.zoniene@gmail.com*

Aktualumas: Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tiksluose pasauliniu mastu yra apibrėžiamos prioritetinės tvaraus vystymosi sritys, tokios kaip nelygybės mažinimas ar aplinkos apsauga. Atsiranda valstybės, verslo, nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenės įsitraukimo būtinybė, siekiant šių tikslų įgyvendinimo. Įmonės ir kiti investuotojai paprastai yra linkę menkai investuoti į darnios plėtros projektus, nes jie gali gauti nepakankamą naudos dalį. Todėl valdžios institucijos dažnai teikia įvairias skatinimo ar paramos priemones, taiko specialius tarifus, siekdamos sumažinti taršą ir prisidėti prie kitų socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimo. Būtina akcentuoti, kad kapitalo trūkumas, biudžeto subalansavimo problemos kelia rimtą grėsmę su darnia plėtra susijusių projektų plėtrai (Adhami ir kt., 2017). Projektų, kuriais siekiama sumažinti poveikį aplinkai, kūrimą galima paskatinti ir naujomis finansavimo formomis bei aktyviau įtraukiant piliečius. Sutelktinis finansavimas tampa alternatyviu ir patraukliu šaltiniu finansuojant įvairius projektus, įskaitant ir darnios plėtros, visame pasaulyje. Pagal savo pobūdį sutelktinis finansavimas gali suteikti esminę pridėtinę vertę didinant piliečių, kaip investuotojų ir vartotojų, dalyvavimą (Europos Komisija ir Europos Investicijų bankas, 2020). Pasak Chen ir kt. (2019), pastaraisiais metais sutelktinis finansavimas pasirodė kaip naujas tvarus kanalas organizacijoms gauti finansavimo šaltinių naujų produktų kūrimui. 2019 metais sutelktinio finansavimo rinkos dydis buvo 13,93 mlrd. JAV dolerių, o 2026 m. prognozuojamas augimas tris kartus – iki 39,79 mlrd. JAV dolerių (Statista, 2020). Investuotojai per sutelktinio finansavimo platformas daugiausiai investuoja į verslo projektus (40 proc.), socialinių priežasčių sprendimą (20 proc.), meno projektus (12 proc.) ir nekilnojamąjį turtą (6 proc.). Būtina pažymėti, kad yra ir specializuotų platformų, skirtų tokiems subsektoriams kaip žemės ūkis, mažmeninė prekyba, maistas, būstas ir paslaugos (UNDP, 2017). Tuo tarpu, aplinkos, išskyrus atsinaujinančios energetikos, projektams teikiamas dar palyginti nedidelis dėmesys.

Adhami ir kt. (2017) teigimu, iš sutelktinio finansavimo kampanijų tikimasi daug naudos: pritraukti lėšų, užmegzti santykius, atkartoti sėkmingą patirtį, prieiti prie didelio potencialių investuotojų būrio, sudominti kitus išorinius investuotojus ir t.t. Tuo tarpu, Nigam ir kt. (2018) teigimu, sutelktinis finansavimas padeda įveikti tokį reiškinį kaip „tai ne mano reikalas“, nes reikšmingai yra įtraukiama vietos bendruomenė į darnios plėtros projekto plėtrą ir finansavimą. Dėl šių privalumų, sutelktinis finansavimas yra naudinga finansavimo galimybė ir su darnia plėtra susijusių projektų įgyvendintojams. Būtina akcentuoti, kad šalia visa apimančių ir gerai žinomų sutelktinio finansavimo platformų, tokių kaip „Kickstarter“, „Indiegogo“, „Funding Circle“ ir kt., atsirado ir specializuotų – su darnia plėtra susijusiems projektams finansuoti skirtų sutelktinio finansavimo platformų. Giudici ir kt. (2019) teigimu, aplinkos apsaugos problemos mobilizuoja žmones, politikos formuotojus ir investuotojus visame pasaulyje. Fuster ir kt. (2020) pažymi, kad sutelktinio finansavimo platformos padeda pritraukti finansavimą iniciatyvoms susijusioms su JT identifikuotų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu. Kunze ir Becker (2014) sutelktinį finansavimą įvardina kaip galingą komunikacijos ir kapitalo pritraukimo priemonę, skatinančią ir stiprinančią jau vykstančius demokratizacijos bei susirūpinimo darna procesus. Tai savo ruožtu padidina visuomenės paramą tvariems produktams ir verčia įmones imtis priemonių sprendžiant aplinkosauginius ir socialinius klausimus. Matant vartotojų, investuotojų susidomėjimą darnios plėtros projektais, net ir įprastos didelės sutelktinio finansavimo platformos kaip „Kickstarter“ nuo 2018 m. pradėjo suteikti galimybę projektų vystytojams įtraukti tvarumą į savo produkto kūrimą jau pradinėje vystymo stadijoje. Tai galima padaryti trimis būdais: aprašyti vystytojų gairėse, paraiškos formoje bei nukreipiant į produkto puslapį. Kaip teigia Adhami ir kt. (2017), projektai, teikiantys tam tikrą finansinę naudą bendruomenei, greičiau pasieks išsikeltą finansavimo tikslą. Šie autoriai nustatė, kad egzistuoja teigiamas tvaraus sutelktinio finansavimo poveikis įvairių aplinkosauginių ir gerovės rodiklių didėjimui vietos lygmeniu. Maehle (2020) teigimu, verslininkai, vystantys darnios plėtros

projektus, turi tiek finansinės, tiek nefinansinės motyvacijos pritraukiant lėšas per sutelktinio finansavimo platformas. Svarbus tampa bendruomenės įsitraukimas, nes, pasak Maehle (2020), bendruomenės sutelktinio finansavimo dvasia puikiai tinka darnios plėtros projektams.

Tyrimo problema: Cumming ir kt. (2017) daugiausiai dėmesio skyrė atsinaujinančių energertinių projektų sutelktinio finansavimo galimybių analizei ir pabrėžė, kad tokie projektai yra aktualesni šalyse, kuriose yra žemas individualizmo lygis bei ilgalaikė orientacija. Tuo tarpu, Dilger ir kt. (2017) tirdami Vokietijos energetikos kooperatyvus nustatė, kad dauguma šių kooperatyvų vadovų teigiamai vertina sutelktinio finansavimo galimybes. Kaip akcentuoja Calic ir Mosakowski (2016), į darnią plėtrą orientuoti projektai lengviau pritraukia finansinius išteklius per sutelktinio finansavimo platformas, tačiau Hörisch (2015) nenustatė koreliacijos tarp darnios plėtros ir sutelktinio finansavimo projektų sėkmės lygio.

Būtina akcentuoti, kad nepaisant augančio darnių projektų sutelktinio finansavimo populiarumo, mokslinių tyrimų, nagrinėjančių šiuos klausimus, vis dar yra stokojama, o empiriniai įrodymai skiriasi.

Tyrimo tikslas – išanalizavus sutelktinio finansavimo principus, pateikti tvarių projektų finansavimo galimybes pasitelkiant sutelktinį finansavimą.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, tvarių projektų sutelktinio finansavimo platformų analizė, statistinė analizė.

Rezultatai: Atlikta sutelktinio finansavimo būdų analizė atskleidė, kad aukojimu bei atlygiu grįsto sutelktinio finansavimo tipas yra labiau tinkamas nedidelio masto atsinaujinančios ir tvarios energetikos bei tvarių inovacijų projektams finansuoti šių projektų pradžios bei prototipų kūrimo stadijose. Būtina pažymėti, kad yra didelis potencialas panaudoti ir skolų bei nuosavo kapitalo sutelktinio finansavimo tipus, siekiant sudėtingesnių projektų įgyvendimui reikalingų lėšų pritraukimui.

Siekiant pritraukti lėšų darnios plėtros projektų įgyvendinimui, reikia atkreipti dėmesį ir į tinkamos sutelktinio finansavimo platformos pasirinkimą. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į šiuos aspektus: platformos dydis, bendros vertybės, platformos teikiamos pridėtinės vertės paslaugos, veikimo laikas, dalyvių sudėtis bei platformos tvarumas. Atlikus sutelktinio finansavimo platformų, tinkamų investuoti į su tvarumu susijusius projektus, analizę nustatyta, kad tinkamos platformos yra: „StartEngine“ (įkurta 2016) – tinkama, kai siekiama pritraukti investicijas į ankstyvojo etapo į atsinaujinančią energetiką orientuotus startuolius; „Citizenenergy“ (įkurta 2012) – leidžia pritraukti investicijas į švarios energetikos ir darnios plėtros projektus; „Goteo.org“ (įkurta 2011) – tinkama projektams, susijusiems su JT darnios plėtros tikslų įgyvendinimu; „Kiva“ (įkurta 2005 m.) platformoje galima aukoti mažiau išsivysčiusių šalių verslininkams, kad jie galėtų realizuoti tinkamiausias idėjas konkrečioms regionams; „GoFundMe“ (įkurta 2010 m.) yra skirta labiau socialinių problemų sprendimui ir aukoms pritraukti sutelktinio finansavimo platforma; „Kikstarter“ (orientacija į tvarius projektus nuo 2018 m.) daugiau dėmesio skiria darniai plėtrai ir tikisi, kad su darnia plėtra susiję projektai taps nebe nišiniai, o norma ar standartas pereinant prie aplinkai tvaresnių produktų kūrimo ir tokių produktų kūrimo kampanijų finansavimo. Tačiau išanalizavus sutelktinio finansavimo galimybes prisidedant prie tvarių projektų įgyvendinimo, galima teigti, kad tokių projektų sumanytojai gali patirti didesnes išlaidas, nes norint pateikti savo vertės pasiūlymą ir įtikinti potencialius investuotojus, reikia įdėti papildomų pastangų. Be to, reikia daugiau dėmesio skirti santykių su investuotojais ar rėmėjais kūrimui, aiškinant potencialias projekto rizikas bei supažindinant su papildoma informacija. Investuotojų socialinė ir psichologinė motyvacija prisidėti prie darnios plėtros projektų įgyvendinimo gali būti tokia pati arba net svarbesnė nei finansinė grąža (Maehle, 2020).

Atlikus sutelktinių finansavimo platformų, skirtų pritraukti finansavimą darnios plėtros projektams, analizę, nustatyta, kad 2011–2019 m. laikotarpiu, vidutinis vieno investuotojo indėlis padidėjo 48 proc. ir laikotarpio pabaigoje siekė 52,1 euro, surinktos lėšos analizuojamu metu išaugo 4,5 proc. Taip pat buvo nustatyta, kad analizuojamu laikotarpiu pateiktų projektų skaičius padidėjo 7 kartus, o sėkmingų projektų skaičius išaugo nuo 42,86 iki 90,99 proc. nuo visų gautų projektų.

Išvados: Atlikta mokslinės literatūros analizė sutelktinio finansavimo galimybių įgyvendinant darnios plėtros projektus klausimais leido nustatyti, kad didėja susidomėjimas tokiu finansavimo būdu. Svarbi yra tiek finansinė, tiek nefinansinė tokių projektų finansavimo nauda pasitelkiant sutelktinį finansavimą. Tyrimo metu identifikuotos sutelktinio finansavimo platformos, kurios yra skirtos pritraukti investicijas į darnios plėtros projektus. Atliktos sutelktinio finansavimo platformų, skirtų pritraukti lėšas darnios plėtros projektų įgyvendinimui, 2011-2019 m. statistinių duomenų analizės metu buvo nustatyta, kad kasmet didėja bendrai surinktos lėšos, vidutinis investuotojų ar rėmėjų indėlis, investuotojų ar rėmėjų skaičius, bendras projektų skaičius bei sėkmingų projektų skaičius. Apibendrinant, sutelktinio finansavimo platformų atsakingas požiūris į darnų vystymąsi sudaro galimybę vystyti į darnią plėtrą orientuotus projektus.

Raktažodžiai: darnus vystymasis, sutelktinis finansavimas, tvarus projektas.

JEL kodai: Q01, E29

Literatūra

1. Adhami, S., Giudici, G., Anh, H. P. N. (2017). Crowdfunding for green projects in Europe: success factors and effects on the local environmental performance and wellbeing. Interaktyvus: <http://www.crowdfundres.eu/wp-content/uploads/2017/11/Crowdfunding-for-green-projects-in-Europe-2017.pdf> [žiūrėta 2020-11-12].
2. Calic, G., & Mosakowski, E. (2016). Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. *Journal of Management Studies*, 53(5), 738-767.
3. Chen, Y., Zhang, R., Liu, B. (2019). Pricing Decisions on Reward-Based Crowdfunding with Bayesian Review System Facing Strategic Consumers. *Discrete Dynamics in Nature & Society*, 1/20/2019, p. 1-14.
4. Crowdfunding and ESF opportunities: future perspectives for managing authorities. 2020. European Commission, Europe Investment Bank. Interaktyvus: https://eurocrowd.org/wp-content/blogs.dir/sites/85/2020/07/Crowdfunding-and-ESF-opportunities-future-perspectives-for-managing-authorities_0.pdf [žiūrėta 2020-11-13].
5. Cumming, D. J., Leboeuf, G., & Schwienbacher, A. (2017). Crowdfunding cleantech. *Energy Economics*, 65, 292–303. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2017.04.030>.
6. Dilger, M. G., Jovanović, T., & Voigt, K.-I. (2017). Upcrowding energy co-operatives – Evaluating the potential of crowdfunding for business model innovation of energy co-operatives. *Journal of Environmental Management*, 198, 50–62. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.04.025>.
7. Fuster, M. M., Senabre, H. E., Rodríguez, E. (2020). Goteo.org civic crowdfunding and match-funding data connecting Sustainable Development Goals. *Science Data*, 7, 132. <https://doi.org/10.1038/s41597-020-0472-0>.
8. Giudici, G., Guerini, M., Rossi-Lamastra, C. (2019). The creation of cleantech startups at the local level: The role of knowledge availability and environmental awareness. *Small Business Economics Journal*, 52, 815-830. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9936-9>.
9. Hörisch, J. (2015). Crowdfunding for environmental ventures: an empirical analysis of the influence of environmental orientation on the success of crowdfunding initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 107, 636-645.
10. Kunze, C., Becker, S. (2014). Energy Democracy in Europe: a survey and outlook. Rosa-Luxemburg Stiftung.
11. Maehle, N. (2020). Sustainable crowdfunding: insights from the project perspective. *Baltic Journal of Management*, 15(2), 281–302. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2019-0079>.
12. Nigam, N., Mbarek, S. & Benetti, C. (2018). Crowdfunding to finance eco-innovation: case studies from leading renewable energy platforms. *Journal of Innovation Economics & Management*, 26(2), 195-219. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0033>.

13. The statistics portal of market data. (2020). Market size of crowdfunding worldwide in 2019 and 2026. Interaktyvus: <https://www.statista.com/statistics/1078273/global-crowdfunding-market-size/> [žiūrėta 2020-11-13].
14. UNDP (2017). Financing Solutions for Sustainable Development. Crowdfunding. Interaktyvus: <https://www.sdfinance.undp.org/content/sdfinance/en/home/solutions/template-fiche12.html> [žiūrėta 2020-11-12].

MINKŠTŲJŲ KOMPETENCIJŲ SVARBA PLANUOJANT KARJERĄ

Raimonda Tamoševičienė¹, Rasa Grigolienė^{1,2}

¹Lietuvos verslo kolegija, ^{1,2}Klaipėdos universitetas

El. paštas: raimonda.tamoseviciene@ltvk.lt, rasa.grigoliene@ku.lt

Aktualumas. Dar visai neseniai verslo pasaulyje labiausiai vertintas potencialaus darbuotojo-specialisto profesinis pasirengimas ir patirtis arba kitaip kietosios kompetencijos galinčios greitai duoti grąžą. Augant konkurencingumui tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje ypač greitai auga ir reikalavimai darbuotojų profesinei kvalifikacijai. Įgyti kietųjų kompetencijų nėra sunku. Jų galima gana lengvai išmokyti, laikui bėgant jas lavinti ir tobulinti. Ugdyti minkštasias kompetencijas yra sudėtingiau, nes jos mažai susijusios su žiniomis ar įgūdžiais, tačiau labai glaudžiai siejasi su asmens charakteriu. Norint tobulinti savo minkštasias kompetencijas, reikia sąmoningų pastangų, nuolatinės praktikos ir įsipareigojimo tobulėti. Šiuo metu verslo ir mokslo ekspertai ragina pripažinti darbuotojų asmeninių savybių – minkštųjų kompetencijų – svarbą ir naudą organizacijoms ir netgi pervadinti jas į galingąsias kompetencijas (Cimatti, 2016). Būtent minkštosios kompetencijos išskiria darbuotoją iš daugelio kitų, turinčių panašios patirties. Minkštosios kompetencijos –tai žmogaus mąstymo ir elgesio būdas. Jos dažniausiai apima asmenybės bruožus, nuostatas, polinkius, bendravimo stilių, lyderiavimo polinkį ir stilių ir pan. (Savanevičienė ir kt., 2008).

Pasaulio ekonomikos forumas (World Economic Forum, 2018) svarbiausiomis darbuotojų savybėmis iki 2020 m. įvardijo sudėtingų problemų sprendimą, kritinį mąstymą, kūrybinį mąstymą, žmonių vadybą, koordinavimą su kitais, emocinį intelektą, įvertinimą ir sprendimų priėmimą, orientaciją į paslaugas, derybų įgūdžius, pažintinį lankstumą. Tačiau, pasak Tony Wagner (2020), artimiausius 50 metų užimamą poziciją darbo rinkoje nulems tik šios septynios asmens savybės: 1) kritinis mąstymas ir problemų sprendimas; 2) bendradarbiavimas ir įtaką daranti lyderystė; 3) judumas ir prisitaikymas; 4) verslumas ir iniciatyva; 5) veiksminga žodinė ir rašytinė komunikacija; 6) informacijos paieška ir analizė; 7) smalsumas ir kūrybingumas. Be tyrimų, kuriuose įvardijamos svarbiausios pageidaujamos būsimos specialisto savybės, atliekami ir kiti ne mažiau svarbūs tyrimai, kuriuose analizuojama, kaip savo vietą darbo rinkoje išsivaizduoja būsimas specialistas ir kaip ją mato jo būsimas darbdavys. Chiara Succì ir Magali Canovi (2020) atliko tyrimą, siekdamas ištirti ir palyginti studentų ir darbdavių suvokimą apie minkštųjų kompetencijų svarbą skirtingose Europos šalyse. Rezultatai parodė, kad 86 proc. respondentų nurodo, jog per pastaruosius 5–10 metų daugiau dėmesio skiriama minkštosioms kompetencijoms. Tyrimas taip pat parodė, kad darbdavių ir studentų nuomonės skiriasi. Studentai prioritetu laiko kietąsias kompetencijas ir minkštųjų kompetencijų ugdymui didelio dėmesio neskiria. Autorėms antrina Vandana Sharma (2018). Jis nurodo, kad šiuolaikiniame globaliame pasaulyje neugdant minkštųjų kompetencijų, įsidarbinamumo tikimybė ženkliai sumažėja. Kiti autoriai (Balcar ir kt., 2018; Gruzdev ir kt., 2018; Calanca, 2019; Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018.) taip pat rekomenduoja, kad įmonės ir aukštojo mokslo įstaigos bendradarbiautų ne tik siekdamas padidinti studentų supratimą apie minkštųjų kompetencijų svarbą, bet ir padėtų jiems priimti individualią atsakomybę įgyti ir plėtoti šiuos esminius įgūdžius, kad galėtų nuolat prisitaikyti prie kintančios darbo rinkos sąlygų ir pagerinti savo įsidarbinimo galimybes.

Taigi, sistemingai atliekami darbo rinkos tyrimai rodo ne tik, kokių sričių ir kokio lygmens specialistų reikės ateityje, bet tuo pačiu analizuoja ir kokių kompetencijų bei gebėjimų šie specialistai turėtų turėti planuodami savo karjerą. Lietuvos užimtumo tarnybos atliktas tyrimas (Lietuvos užimtumo tarnyba, 2019) parodė, kad jauniems žmonėms, atėjusiems į darbo rinką, labiausiai trūksta šių kompetencijų: gebėjimo bendrauti ir bendradarbiauti, mokytis iš savo ir kitų veiklos, diskutuoti, pateikti, pagrįsti ir apginti savo nuomonę, laisvai bendrauti 1-2 užsienio kalbomis, dirbti multikultūrinėje aplinkoje, vykdyti projektus bei nedidelius tyrimus. Tuo tarpu jaunuoliai, planuodami karjerą, didžiausią dėmesį skiria profesiniam pasirengimui ir praktinei patirčiai argumentuodami, kad būtent šios kompetencijos duoda didžiausią pridėtinę vertę darbdaviui ir grąžą asmeniui.

Tyrimo problema. Pastaruoju metu darbdaviai akcentuoja darbuotojo asmenines ir socialines savybes ir šiek tiek mažiau dėmesio skiria jų profesiniams ir dalykiniams įgūdžiams, tuo tarpu darbuotojai neretai savo stiprybėmis laiko galias profesines žinias ir įgūdžius bei mažai dėmesio skiria asmeninių savybių ugdymui. Tai kelia tam tikrą priešpriešą ir apsunkina karjeros planavimą. Kaip koreliuoja darbdavių ir būsimų darbuotojų nuomonė dėl svarbiausių kompetencijų, būdingų sėkmingai darbuotojo karjerai?

Tyrimo tikslas – atlikus Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklalapyje pateiktų darbo skelbimų administratoriaus pozicijai užimti analizę, išskiriant dažniausiai minėtas potencialių darbuotojų kompetencijas, gautus rezultatus palyginti su *Istaigų ir įmonių administravimo* studijų programos studentų apklausos duomenimis.

Tyrimo metodika. Atlikta Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklalapyje pateiktų darbo skelbimų administratoriaus pozicijai užimti *content analizė*, atlikta studentų, studijuojančių aukštosios mokyklos Istaigų ir įmonių administravimo studijų programoje *anketinė apklausa raštu*. Gauti rezultatai apdoroti naudojant aprašomosios statistikos metodus ir palyginti tarpusavyje.

Rezultatai. Tyrimo duomenims surinkti 2019 m. rugsėjo mėn. buvo atlikta atsitiktine tvarka atrinktų Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklalapyje (<https://www.ldb.lt/LDBPortal/Pages/PositionOpeningPublic>) pateiktų 136 darbo skelbimų administratoriaus pozicijai užimti *content analizė*, išskiriant dažniausiai minėtas potencialių darbuotojų kompetencijas. Taip pat apklausti 79 aukštosios mokyklos nuolatinių ir iššestinių studijų formų studentai, klausiant, kokios asmeninės savybės, respondentų nuomone, sudarytų prielaidas planuojant karjerą įsidarbinti ir sėkmingai dirbti pagal įgytą profesiją.

Siekiant susisteminti gautus duomenis, visos – tiek darbdavių darbo skelbimuose, tiek aukštosios mokyklos studentų įvardintos – savybės suskirstytos į penkias grupes: *į rezultatą orientuotos savybės, į komandą orientuotos savybės, į mąstymą orientuotos savybės, į emocinį intelektą orientuotos savybės, į lojalumą ir rūpinimąsi organizacija orientuotos savybės*. Kiekviena savybių grupė pateikiama atskiroje lentelėje, kur išdėstomos pagal minėjimo dažnį nuo dažniausiai minimos iki rečiausiai minimos.

1 lentelė. Į rezultatą orientuotų savybių pasiskirstymas

Darbdavių lūkesčiai		Studentų nuomonė	
Savybė	Dažnis	Savybė	Dažnis
atsakingumas	72	atsakingumas	44
darbštumas	31	organizuotumas	40
kruopštumas	29	savarankiškumas	26
organizuotumas	27	drąsa	14
proaktyvumas	19	kruopštumas	10
efektyvumas	19	tikslo siekimas	10
savarankiškumas	12	proaktyvumas	9
		atkaklumas	9
		darbštumas	1

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais

Analizuojant į rezultatą orientuotų savybių grupę (1 lentelė) matyti, kad tiek darbdaviai, tiek studentai dažniausiai mini atsakingumą (minėjimo dažnis atitinkamai 72 ir 44). Darbdavių lūkesčius pateisintų kruopštus (29), organizuotas (27), proaktyvus ir efektyvus (19), savarankiškas darbuotojas. Savarankiškumas, studentų nuomone (26), yra viena iš trijų svarbiausių savybių, kuri darbdavių skelbimuose minima gerokai rečiau (minėjimo dažnis 12). Darbštumas tik 1 studentui atrodo svarbi asmeninė savybė, kai darbdaviai darbštumą įvardija antrą pagal svarbumą (minimas 31 skelbime). Tuo tarpu studentai – potencialūs darbuotojai – pagal svarbumą ne tik kitaip reitinguoja minėtas savybes, tačiau jų įvardija daugiau, o minėjimo dažnis rodo, jog kai kurios savybės, respondentų nuomone, yra gana svarbios. Be atsakingumo, studentai įvardija organizuotumą (40), kruopštumą (10), proaktyvumą (9). Darbdavių lūkesčius atlieptų efektyvus darbuotojas (19 skelbimų), kai

studentai šios asmeninės savybės nemini, tačiau išskiria tikslo siekimą (10), drąsą (14), atkaklumą (9), kurie neminimi darbo skelbimuose.

2 lentelė. Į komandą orientuotų savybių pasiskirstymas

Darbdavių lūkesčiai		Studentų nuomonė	
Savybė	Dažnis	Savybė	Dažnis
efektyvi ir efektinga komunikacija	136	efektyvi ir efektinga komunikacija	64
komandiškumas	126	lankstumas	24
draugiškumas	48	komandiškumas	20
		paslaugumas	10
		lyderystė	8
		draugiškumas	2

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktų duomenų, visuose analizuotuose darbo skelbimuose buvo įvardyta savybė efektyvi ir efektinga komunikacija (136), kai tuo tarpu būsimiems administratoriams ši savybė, nors ir reitinguota pirmoje vietoje, tačiau ne visiems atrodo svarbi (minėjimo dažnis 64). Komandiškumą kaip pageidaujamą savybę įvardija 126 darbdaviai, tačiau tik 20 studentų ši savybė aktuali. Draugiškumas minimas mažiau nei pusėje skelbimų – 48, kai tik 2 studentams ši savybė darbinantis atrodo svarbi. Drauge potencialūs darbuotojai papildė savybių sąrašą lankstumu (minėtas 24 kartus), paslaugumu (10). 8 studentams lyderystė atrodė svarbi savybė, atliepiant darbo komandoje ypatumus.

3 lentelė. Į mąstymą orientuotų savybių pasiskirstymas

Darbdavių lūkesčiai		Studentų nuomonė	
Savybė	Dažnis	Savybė	Dažnis
smalsumas	50	kūrybingumas	28
kūrybingumas	49	smalsumas	22
gebėjimas matyti bendrą vaizdą/ analitiškumas	32	gebėjimas matyti bendrą vaizdą/ analitiškumas	22
kritinis mąstymas	17	greita orientacija/mąstymas	8
		kritinis mąstymas	2

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais

Į mąstymą orientuotos savybės (3 lentelė) pasiskirsto gana tolygiai: tiek darbdaviai, tiek studentai iš esmės įvardija tas pačias savybes, tačiau kitaip jas reitinguoja. Jeigu darbdaviams smalsumas (minimas 50 kartų) yra pirmoje vietoje, o kūrybingumas (49) antroje, tai studentai į pirmą vietą iškelia kūrybingumą (28), o antroje įvardija smalsumą (22). Trečioje vietoje ir vienu, ir kitų yra minimas gebėjimas matyti bendrą vaizdą – analitiškumas (atitinkamai 32 ir 22). Darbdaviams svarbus potencialaus darbuotojo kritinis mąstymas (17), tuo tarpu ši asmeninė savybė svarbi tik 2 studentams. 8 būsimi administratoriai kaip vieną iš gana svarbių asmeninių savybių įvardija greitą orientaciją, greitą mąstymą, tuo tarpu analizuotuose darbo skelbimuose ši savybė neminima.

4 lentelė. Į emocinį intelektą orientuotų savybių pasiskirstymas

Darbdavių lūkesčiai		Studentų nuomonė	
Savybė	Dažnis	Savybė	Dažnis
gebėjimas valdyti ir spręsti konfliktines situacijas	83	gebėjimas valdyti ir spręsti konfliktines situacijas	24
emocinis atsparumas/emocinis stabilumas	51	pasitikėjimas savimi	18
proaktyvumas/gera nuotaika	39	proaktyvumas/gera nuotaika	12
		emocinis atsparumas/emocinis stabilumas	12
		tolerancija	12

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais

Pastaruoju metu ypač didelis dėmesys skiriamas asmens emocinio intelekto ugdymui. Darbo skelbimuose iš šių asmens savybių kaip labiausiai pageidaujamos darbdavių įvardytos trys (4 lentelė) – gebėjimas valdyti ir spręsti konfliktines situacijas (minėjimo dažnis 83), emocinis atsparumas bei emocinis stabilumas (51) bei gera nuotaika ir proaktyvumas (39). Studentų atsakymuose taip pat minimos šios trys savybės, tačiau jos kitaip reitinguojamos: pirmoje vietoje, nors ne taip dažnai kaip darbo skelbimuose, minimas gebėjimas valdyti ir spręsti konfliktines situacijas (24), o emocinis atsparumas bei emocinis stabilumas lieka reitingo gale – kartu su proaktyvumu bei gera nuotaika ir darbdavių neminėta tolerancija paminima 12 kartų. Būsimiems administratoriams gana svarbus pasitikėjimas savimi – šią savybę minėjo 18 respondentų.

5 lentelė. Į lojalumą ir rūpinimąsi organizacija orientuotų savybių pasiskirstymas

Darbdavių lūkesčiai		Studentų nuomonė	
Savybė	Dažnis	Savybė	Dažnis
pareigingumas	97	entuziazmas	23
iniciatyvumas	27	pareigingumas	16
entuziazmas	22	sąžiningumas	16
atsidavimas organizacijai	13	iniciatyvumas	14
		lojalumas	2

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais

5 lentelėje pateikti duomenys atspindi gana panašius darbdavių lūkesčius ir studentų nuomonę apie rūpestį ir lojalumą organizacijai. Pareigingumas, entuziazmas, iniciatyvumas įvardijami ir vienu, ir kitu, tik skirtingai reitinguojami pagal svarbumą: darbdaviams pareigingumas yra pirmoje (minimas 97 skelbimuose), iniciatyvumas antroje (27), o entuziazmas trečioje (22) vietoje, tuo tarpu studentai dažniausiai mini entuziazmą (23), tuomet pareigingumą (16), o iniciatyvumas lieka ketvirtoje vietoje pagal minėjimo dažnumą (14). Atsidavimas organizacijai aktualizuotas 13 skelbimų, ir tik 2 studentai lojalumą organizacijai įvardijo kaip reikšmingą asmeninę savybę. Skirtingai nei darbdaviai, studentai minėjo ir dar vieną savybę – asmens sąžiningumą, kurį reitingavo trečioje vietoje (minėjimo dažnis 16).

Išvada. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbdavių lūkesčiai dėl potencialių darbuotojų kompetencijų, ypač asmeninių – minkštųjų – kompetencijų, ir studentų nuomonė, kokios kompetencijos turi lemiamos įtakos įsidarbinant ir tampant sėkmingu darbuotoju, skiriasi. Kadangi hierarchinius santykius organizacijose vis aktyviau išstumia horizontalūs ryšiai – gebėjimas bendrauti raštu ir žodžiu, veikti komandoje, gebėti efektyviai spręsti ir valdyti konfliktines situacijas, greitai mokytis aktyviai dalyvaujant veikloje, būti kūrybingam, analitiškam, atsakingam, smalsiam, pareigingam – būtent tokios potencialių darbuotojų asmeninės savybės ir tarpasmeniniai įgūdžiai atsiduria darbdavių dėmesio centre. Didžiausią poveikį, būsimų administratorių nuomone, karjeros kelyje darytų tokių asmeninių savybių kaip entuziazmas, proaktyvumas, atsakingumas, kūrybingumas, efektyvi ir efektinga komunikacija, gebėjimas efektyviai spręsti ir valdyti konfliktines situacijas ugdymasis. Galima teigti, jog domėjimasis greitai kintančiais reikalavimais darbuotojui, norint priimti darbo pasaulio keliamus iššūkius, siekimas tobulinti asmenines minkštąsias kompetencijas turėtų tapti asmeninės karjeros planavimo pamatu. Svarbu pažymėti, kad darbdaviai taip pat turi keistis. Organizacijos, norinčios pritraukti ir išlaikyti žmogiškuosius išteklius verslui ateityje, turi pakeisti vyraujančią situaciją, kai žmogiškieji ištekliai yra labiau vartojami, o ne plėtojami. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi tapti tvarus ir tai bus atsakas į pokyčius visuomenės, darbo rinkos ir darbo santykiuose.

Raktažodžiai: administravimas, minkštosios kompetencijos, karjera.

JEL kodas: M54, O39, C02

Literatūra

1. Balcar, J., Šimek, M., Filipová, L. (2018). Soft Skills of Czech Graduates. *Review of Economic Perspectives*, 18(1), 45–60. DOI: 10.2478/revecp-2018-0003

2. Calanca, F., Sayfullina, L., Minkus, L., Wagner, C., Malmi, E. (2019). Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements. *EPJ Data Science*, 8(13), 1–20. DOI: 10.1140/epjds/s13688-019-0190-z
3. Chiara Succi, Ch., Canovi, M. (2020) Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847, DOI: 10.1080/03075079.2019.1585420
4. Cimatti, B. (2016). Definition, Development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. DOI: 10.18421/IJQR10.01-05
5. Gruzdev, M. V., Kuznetsova, I. V., Tarkhanova, I. Yu., Kazakova, E. I. (2018). University Graduates' Soft Skills: the Employers' Opinion. *European Journal of Contemporary Education*, 7(4), 690–698. DOI: 10.13187/ejced.2018.4.690
6. Lietuvos užimtumo tarnyba. (2019). *Lietuvos užimtumo tendencijos ir ateities prognozės*. <http://uzt.lt/wp-content/uploads/2019/04/tendencijos-1.pdf>
7. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). Development of strategic individual competences. *Engineering economics*, 3, 81 – 88.
8. Sharma, V. (2018). Soft skills: An employability enabler. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25–32.
9. Stankevičiūtė, Ž., Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798; DOI: [10.3390/su10124798](https://doi.org/10.3390/su10124798)
10. Wagner, T. (2020). *Learning by Heart*. New York: Viking. ISBN 9780525561873
11. World Economic Forum. (2020). *Annual Report 2017–2018*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2017-2018.pdf

ŽUVININKYSTĖS SEKTORIAUS PROBLEMOS IR GALIMYBĖS

Violeta Valiulė, Aurelija Zonienė, Daiva Viningienė

Klaipėdos universitetas

El. paštas: violeta.valiule@gmail.com; a.zoniene@kvk.lt; v.daiva@gmail.com

Aktualumas. Žuvininkystės sektorius turi ilgametę tradiciją ir patirtį. Lietuvoje yra regionų, kuriuose reikšmingas skaičius žmonių dirba žuvininkystės sektoriuje. Dauguma žvejybos verslų yra mikro įmonės su ribotomis finansavimo galimybėmis. Įmonių skaičius daugumoje regionų nuolatos mažėja, o likusios susiduria su rimtomis išgyvenimo problemomis. Šiame tyrime analizuotos tik Baltijos jūros ir jos priekrantės žuvininkystės sektoriaus įmonių problemos ir galimybės. Analizuota šešių savivaldybių teritorijose įsikūrusių žuvininkystės sektoriaus įmonių būklė (Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono, Kretingos rajono, Neringos, Palangos miestų, Šilutės rajono).

Tyrimo problema. Verslinės žvejybos Baltijos jūroje ir jos priekrantėje vykdančių veiklą įmonių būklė nuolatos blogėja. Kokios yra žuvininkystės sektorius įmonių veiklos galimybės?

Tyrimo tikslas. Įvertinus Baltijos jūros ir jos priekrantės įmonių veiklos būklę, nustatyti problemas ir galimybes.

Tyrimo metodika. Tyrimo metu analizuoti galiojantys teisės aktai ir žuvininkystės sektorius veiksmų programos, vykdytas interviu su Lietuvos žuvininkystės produktų gamintojų, Žvejų ir žuvies perdirbėjų „Baltijos žvejas“ ir Priekrantės verslinės ir rekreacinės žuvininkystės asociacijų vadovais. Šiuo metu žuvininkystės sektoriuje dirba 6662 žmonės. Ne visi yra tiesiogiai susiję su žuvininkyste, nemaža dalis dirba žuvininkystės produktų perdirbimo įmonėse ir akvakultūros ūkiuose. Šio tyrimo objektas tik tos įmonės, kurios tiesiogiai užsiima žuvininkyste Baltijos jūroje ir jos priekrantėje. Tokių įmonių yra 195, jose dirba 2215 darbuotojų, vandens telkinių plotas sudaro 51083.1 hektaro.

Tyrimo rezultatai:

Lietuvos žuvininkystės sektorius 2014-2020 veiksmų programoje (2014) įvardinti tokie Bendrosios žuvininkystės politikos (BŽP) tikslai:

- ✓ užtikrinti, kad žvejyba ir akvakultūra būtų tvarios aplinkos, ekonominiu ir socialiniu požiūriais ir kad ES piliečiai būtų aprūpinami sveiku maistu;

- ✓ skatinti dinamišką žvejybos pramonę ir užtikrinti deramą žvejų bendruomenių gyvenimo lygį;

- ✓ užtikrinti, kad žvejojant įvairiais būdais nebūtų kenkiama žuvų populiacijų galimybėms atsinaujinti.

Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos 2020 metų veiklos plane (2020) įvardinti du pagrindiniai uždaviniai:

- ✓ plėtoti žuvininkystės sektorių ir didinti jo konkurencingumą. Žuvininkystės tarnyba, vykdydama savo veiklą, prisideda prie Pirmojo tikslo uždavinio – skatinti tvarią ir tausią, inovatyvią, žiniomis pagrįstą žuvininkystę ir akvakultūrą, žuvininkystės regionų bendruomenių augimą ir užimtumą–įgyvendinimą;

- ✓ išsaugoti žuvų ir vėžių išteklius bei kontroliuoti jų naudojimą.

Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programos strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaitoje (2014) įvardintos šios BŽP problemos:

- ✓ Pagrindinė dabartinė problema–aplinkos tvarumo trūkumas, nes žuvų ištekliai pereikvojami. Visos kitos problemos didina šią problemą.

- ✓ Antra problema – prastas žvejybos sektoriaus ekonominis tvarumas. Daugelis laivynų dirba nepelningai ir yra neatsparūs išoriniams sukrėtimams, pavyzdžiui, dideli kuro kainų svyravimai, nekoreliuojantys su produktų kainų pokyčiais rinkoje.

- ✓ Trečia – priekrantės žvejams nesukurta reikalinga infrastruktūra, kas stabdo žvejybos verslo plėtrą (įskaitant rekreacinę žvejybą) bei kuria aplinkosaugos problemas.

Interviu su Lietuvos žuvininkystės produktų gamintojų, Žvejų ir žuvies perdirbėjų „Baltijos žvejas“ ir Priekrantės verslinės ir rekreacinės žuvininkystės asociacijų vadovais tikslas buvo nustatyti ar Veiksmų programos (2014) Žuvininkystės tarnybos (2020) iškelti tikslai koreliuoja su veiksmų

programos strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaitoje (2014) įvardintomis problemomis ir kaip tas problemas vertina patys žvejų atstovai.

Interviu metu asociacijų vadovai problemas žuvininkystės sektoriuje suskirstė į dvi grupes:

- ✓ objektyvios problemos, kurias žvejybos įmonės turi įveikti pačios;
- ✓ subjektyvios problemos, kurios atsiranda dėl spragų žuvininkystės valdyme.

Interviu metu buvo įvardinta, kad viena iš opiausių problemų yra *laivyno būklė*. Dėl neefektyvaus valdymo dauguma įmonių sprendžia tik įmonių egzistencijos klausimus ir negali sukaupti lėšų laivų būklė gerinimui ir modernizavimui. Žvejybinių laivų amžius per 30 metų, o daugeliui net 40 metų. Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2007-2013 metų veiksmų programoje buvo numatytos žvejybinių laivų modernizavimo galimybės, tačiau nebuvo su žvejais svarstoma kas jiems aktualu ir ką konkrečiai reikia modernizuoti ir finansuoti. Buvo rekomenduota modernizuoti laivų variklius 20 proc. mažinant jų galingumą ir gaunant 20 proc. paramos šiam darbui atlikti. Šis siūlymas, esant mažam variklių galingumui, neracionalus ir netenkina žvejų poreikių. 2014-2020 metų veiksmų programoje numatyta remti tik žuvų pridėtinės vertės kūrimą, žuvininkystės produktų kokybės gerinimą, nepageidaujamo laimikio panaudojimą ir išmetimų mažinimą. Lėšų laivų modernizavimui (korpuso, įrengimų remontui) nenumatyta.

Antra problema, kurią įvardino žuvininkystės sektorius atstovai *rinkos svyravimai* atsiradę, dėl nepalankių žvejams vadybinių sprendimų. LR ŽŪM buvo įvedusi privaloma 80 proc. sugautos menkės pardavimą per žuvininkystės produktų aukcioną. Žuvies pirkimo-pardavimo rinka Lietuvoje buvo visiškai iškreipta, nes žvejybos įmonės negalėjo sudaryti tiesioginių sutarčių su žuvies perdirbimo įmonėmis. 2015 metais šis sprendimas buvo panaikintas, bet įmonės susiduria su problemomis, siekdamas susigrąžinti prarastas rinkas. Šiuo metu aukcionas jokios realios veiklos nevykdo, žvejai neturi galimybių nusipirkti ledo, uostelyje nesukurta žuvies iškrovimo infrastruktūra.

Dar viena problema, kurią įvardino asociacijų vadovai, nuo 2014 metų LR ŽŪM vykdoma politika yra diskriminacinė daugumos žuvininkystės įmonių atžvilgiu. Šiuo metu apie 65-70 proc. strimelių ir šprotų kvotos valdo viena įmonė. 2020 metais dėl mažėjančių menkės išteklių, visiškai uždrausta Rytinių menkių žvejyba Baltijos jūroje, todėl žvejams labai aktualus kitų žuvų rūšių kvotų perskirstymas. 2020 lapkričio 1 d. pradėjo galioti naujas Žuvininkystės įstatymas, kuris buvo priimtas dar 2016 metais. Pagal jį kvotos turi būti skiriamos 15 metų. Žvejų poreikius atitinkanti pataisa, kvotų skiriamas trejiems metams. Jeigu tokios pataisos nebus, tai 15 metų kvotas gaus ta pati įmonė, kuri dabar gauna apie 65-70 proc., o kitos žvejybinės įmonės bankrutuos (Dėl LR Žuvininkystės įstatymo <.....> vetavimo, 2020).

Šiuo metu ryškėja dar viena žvejams nepalanki probleminė situacija susijusi su bangolaužių rekonstrukcija Klaipėdos uoste. 2020 m. rugsėjo 11 d. buvo duotas oficialus startas rekonstruoti Klaipėdos uosto molus (bangolaužius). Viešai skelbiama, kad tai projektas, reikšmingas ir Klaipėdos uostui, ir valstybei. Numatoma, kad dėl uosto gilinimo ir bangolaužių rekonstrukcijos bus apribotas laivų eismas. Planuojamų darbų pabaiga yra 2023 m. Tačiau niekur neskelbiama ir nebuvo su žvejais aptarta, kada ir kokias būdais bus ribojama ne tik laivyba, bet ir žvejyba Baltijos jūros priekrantėje, kokius nepatogumus tai sukels verslinei žvejybai. Prie Klaipėdos uosto molų yra išsidėstę 15 ir 16 žvejybos barai ir juose dirba 3 žvejybinės įmonės (Dėl Klaipėdos <.....> kompensacijų žvejams, 2020).

Kita problema susijusi Vėjo jėgainių parko Baltijos jūroje plėtros projektu. Žvejybinių įmonių atstovai prašo, kad rengiant Poveikio aplinkai vertinimo studiją, būtų atliktas mokslinis tyrimas dėl vėjo jėgainių parko poveikio žuvų populiacijai vėjo jėgainių parko teritorijoje bei aplinkiniuose plotuose, nustatyti vėjo jėgainių parko apsauginę zoną bei numatyti galimas kompensacijas žvejybinėms įmonėms dėl žvejybinių plotų netekimo tiek atviroje Baltijos jūroje, tiek Baltijos jūros priekrantėje žvejojantiems ūkio subjektams (Dėl vėjo elektrinių<.....> teritorijoje, 2020).

Interviu metu asociacijų vadovai pažymėjo, kad Veiksmų programos (2014) Žuvininkystės tarnybos (2020) iškelti tikslai tik iš dalies koreliuoja arba visai nekoreliuoja su veiksmų programos strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaitoje (2014) įvardintomis iš pačių žvejų iškeltomis

problemomis. Asociacijų vadovui pažymėjo, kad sušvelninti Baltijos jūros ir priekrantės žvejybinių įmonių problemas gali šie sprendimai:

- ✓ kompensacijos už laivų supjaustymą ir išėjimą iš verslo;
- ✓ žuvininkystės įstatymo pataisos susijusios su žuvies kvotų paskirstymu (ne penkiolikai o trims metams);
- ✓ nuostolių žvejams atlyginimas už žvejybos plotų ir išteklių praradimą, vykdant bangolaužių rekonstrukcijos projektą;
- ✓ kompensacinis mechanizmas Baltijos jūros priekrantėje ir atviroje jūroje žvejojantiems ūkio subjektams jeigu dėl vėjo elektrinių parko galimai ateityje patirs nuostolių;
- ✓ kompensavimo priemonės už laikiną žvejybos sustabdymą dėl COVID-19 (2020 m. vasario 1 d. - gruodžio 31 d.).

Išvados:

1. Baltijos jūros ir jos priekrantės įmonių veiklos būklė yra labai sudėtinga. Įmonės susiduria su rimtomis problemomis, kurios labiausiai susijusios su netinkamu žuvininkystės sektoriaus valdymu ir neskaidrumu priimant atitinkamus sprendimus.

2. Baltijos jūros ir jos priekrantės įmonių problemas sušvelninti gali kompensacinis mechanizmas už laivų supjaustymą ir nuostolius patirtus dėl kitos ūkinės veiklos bei COVID-19 įtakos. Ypatingai didelę reikšmę turi įstatyminės bazės skaidrumas ir diskusija su verslą atstovaujančiomis institucijomis.

Raktažodžiai: žuvininkystės sektorius, problemos, galimybės

JEL kodai: M10, M14, M19.

Literatūra

1. Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programos strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaita. 2014. [interaktyvus] Prieiga internetu:
2. <https://www.google.com/search?channel=crow2&client=firefox-b-d&q=LIETUVOS+%C5%BDUVININKYST%C4%96S+SEKTORIAUS+2014+%E2%80%93+2020+MET%C5%B2+VEIKSM%C5%B2+PROGRAMOS+STRATEGINIO+PASEKMI%C5%B2+APLINKAI+VERTINIMO+%28SPAUV%29++ATASKAITA> [žiūrėta 2020.11.12]
3. Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programos išankstinis vertinimas. 2014. [interaktyvus]. Prieiga internetu:
4. https://zum.lrv.lt/uploads/zum/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_analizes/Studijos/L%C5%BDsektoriaus-2014-2020-veiksmu-programos-projekto_ex-ante.pdf. [žiūrėta 2020.11.22].
5. Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos respublikos žemės ūkio ministerijos 2020 metų veiklos planas. 2020. [interaktyvus] Prieiga internetu: <http://zuv.lt/index.php?1839247420>. [žiūrėta 2020. 11.15]
6. Biudžeto vykdymo ataskaitos už 2018-2020 metus. [interaktyvus] Prieiga internetu; <http://zuv.lt/index.php?2743068200>. [žiūrėta 2020.11.12].
7. Žvejų asociacijų kreipimasis: Dėl Klaipėdos uosto bangolaužių rekonstrukcijos poveikio verslinei žvejybai Baltijos jūros priekrantėje ir kompensacijų žvejams. 2020.
8. Žvejų asociacijų kreipimasis: Dėl vėjo elektrinių plėtros lietuos jūrinėje teritorijoje. 2020.
9. Žvejų asociacijų kreipimasis: Dėl LR Žuvininkystės įstatymo projekto Nr. XIII P-3873(2) vetavimo. 2020.
10. Žvejų asociacijų kreipimasis: Dėl LR žemės ūkio ministerijos neveiklumo, kuriant žuvininkystės teisės aktus ir vykdant žuvininkystės politiką 2020.

BIUDŽETINIŲ ĮSTAIGŲ VADOVŲ ATŠAUKIMAS: REGULIAVIMAS IR JO TAIKYMAS

Gintaras Žilinskas

Vytauto Didžiojo universitetas

El. paštas: gintaras.zilinskas@vdu.lt

Aktualumas. Įmonės, įstaigos ar organizacijos veikla, jos teikiamų paslaugų kokybė labai priklauso nuo vadovo žinių, įgūdžių, patirties. Svarbus aspektas yra ir įmonės, įstaigos bei organizacijos savininko ar steigėjo pasitikėjimas vadovu. Vadovas šį pasitikėjimą gali prarasti dėl įvairių priežasčių – tiek objektyvių, tiek ir subjektyvių. Tai gali lemti darbo sutarties su vadovu nutraukimą. Vienas iš darbo sutarties su vadovu pasibaigimo pagrindų yra jo atšaukimas iš užimamų pareigų.

Teisės normų, reguliuojančių vadovo atšaukimą, esminė reikšmė yra ta, kad, pasibaigus darbo santykiams pažeidžiant numatytą įstatymuose, steigimo dokumentuose ar darbo sutartyje tvarką, nukentėjusiajai šaliai suteikiama galimybė apginti savo interesus. Siekiant išvengti teisinių ginčų, itin svarbu teisingai taikyti teisės normas, reguliuojančias vadovo atšaukimą.

Pranešime siekiama atskleisti biudžetinės įstaigos, viešojo juridinis asmens, įgyvendinančio valstybės ar savivaldybės funkcijas, vadovo atšaukimo instituto specifiką. Jame nagrinėjamos Lietuvos Respublikos darbo kodekso (DK) ir Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo (BĮĮ) normos, reguliuojančios aktualų vadovo darbo sutarties pasibaigimo pagrindą – atšaukimą. Taip pat apžvelgiamas teisės aktų nuostatų taikymas teismų praktikoje, kuris rodo, kad dažnai neteisingai yra suvokiamos teisės normas.

Tyrimo problema. Biudžetinės įstaigos vadovo atšaukimo proceso dalyvių teisių ir pareigų neapibrėžtumas bei atšaukimo teisinio rezultato nenuoseklumas kasdiniuose teisiniuose klausimuose.

Tyrimo tikslas – išanalizavus biudžetinių įstaigų vadovų atšaukimo instituto teisinį reguliavimą, suformuluoti praktinius jo taikymo pagrindus.

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas taikant teisės aktų, sisteminės ir lyginamosios analizės metodus. Analizuojama DK, (BĮĮ) nuostatos, teismų praktika.

Rezultatai. Biudžetinės įstaigos vadovas atleidžiamas pagal DK, BĮĮ, biudžetinės įstaigos įstatų arba steigimo dokumentų ir darbo sutarties nuostatas. DK 104 straipsnio 1 dalyje įtvirtinta, kad be šiame kodekse ar kituose įstatymuose nustatytų darbo sutarties pasibaigimo pagrindų darbo sutartis su juridinio asmens vadovu pasibaigia atšaukus juridinio asmens vadovą įstatymuose arba steigimo dokumentuose nustatyta tvarka. Kaip yra nurodęs Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, darbo santykių nutraukimas atšaukus vadovą, net ir esant kaltiems jo veiksams, yra paprastesnis, operatyvesnis, sudarantis galimybę greičiau skirti naują vadovą, lyginant su kitais DK nustatytais atleidimo pagrindais, siejamais su darbuotojo kalte.

BĮĮ 4 straipsnio 3 dalies 2 punkte nurodyta, kad savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos priima į pareigas ir iš jų atleidžia biudžetinės įstaigos vadovą. Kasacinio teismo praktikoje išaiškinta, kad įstaigos vadovą paskyrusio subjekto teisė jį atšaukti iš pareigų yra absoliuti, ji nesiejama su jokiais papildomai (pvz. BĮĮ) įtvirtintomis sąlygomis ar ypatinga tokios teisės įgyvendinimo tvarka. BĮĮ taip pat nenustatyta biudžetinės įstaigos savininko pareiga prieš tam tikrą laiką įspėti įstaigos vadovą apie ketinimą atšaukti jį iš pareigų.

Vienasmenio viešosios įstaigos valdymo organo reikšmė ir svarba, fiduciarinių (pasitikėjimu grįstų) biudžetinės įstaigos ir jos vadovo santykių pobūdis lemia jį paskyrusio subjekto teisės atšaukti šios įstaigos vadovą iš pareigų absoliutumą. Tik neribojant šios teisės jokiais sąlygomis ir aplinkybėmis, nepriklausomai nuo kaltų veiksmų (ne)buvimo, šia teise galima operatyviai pasinaudoti minimos įstaigos interesais, vadovui praradus į pareigas paskyrusio subjekto pasitikėjimą. Atšaukus vadovą iš jo einamų pareigų, nutrūksta ir jį su juridiniu asmeniu siejantys santykiai, įforminti darbo sutartimi.

Pagal bendrąją taisyklę nebūtina nustatyti konkrečių priežasčių, dėl kurių buvo prarastas pasitikėjimas įstaigos vadovu, nes svarbus pats pasitikėjimo praradimo faktas. Atšaukimo iš pareigų

pagrindas – pasitikėjimo įstaigos vadovu praradimas – gali atsirasti tiek dėl šio asmeninių savybių, tiek dėl kaltų veiksmų (neveikimo), netinkamo administravimo ar kitų aplinkybių. Kad biudžetinės įstaigos savininkas galėtų priimti sprendimą atšaukti biudžetinės įstaigos vadovą iš pareigų, nebūtina nustatyti konkrečių priežasčių, dėl kurių buvo prarastas pasitikėjimas įstaigos vadovu, svarbus pats pasitikėjimo praradimo faktas, dėl kurio toks asmuo negali toliau eiti pareigų. Pavyzdžiui, valstybės įmonės, kaip ir kitų įmonių, vadovo santykiai su įmone grindžiami pasitikėjimu. Nuo įmonės vadovo kompetencijos, veiklos ir jos rezultatų priklauso ir visos įmonės veiklos efektyvumas, nes įmonės vadovui yra suteikti platūs įgaliojimai veikti įmonės vardu, todėl yra būtinas šį organą skiriančio įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinančio subjekto pasitikėjimas. Fiduciarinis santykių pobūdis lemia, kad jį paskyrusio subjekto teisė atšaukti įmonės vadovą nesiejama su tokiais sąlygomis kaip vadovo kaltė, neteisėti veiksmai ar pan., atšaukimą gali lemti ir kitos priežastys (pvz., prasti įmonės veiklos rezultatai). Atšaukimo taikymui taip pat nėra būtina, kad vadovo veiksmas įmonei būtų padaryta turinė žala.

Kaltė, kaip vadovo atsakomybės pagrindas, nėra būtina vadovo atšaukimo iš pareigų pagal BĮ 4 straipsnio 3 dalies 2 punktą sąlyga. Biudžetinės įstaigos vadovo atšaukimas nesiejamas su jo kalte.

Kasacinis teismas yra pažymėjęs, kad aplinkybė, jog darbo sutartis nutraukiama BĮ įtvirtintomis sąlygomis, neatima galimybės įstaigai ar jos atstovui (darbdaviui) ir įstaigos vadovui (darbo santykių subjektui) susitarti dėl papildomų darbo sutarties sąlygų, ir tokiu atveju šios sutarties sąlygos tampa joms privalomos, t. y. turi įstatymo galią. Tokios papildomos sąlygos individualizuoja darbo sutartį. Darbo sutartyje, be kita ko, gali būti susitariama dėl specialių absoliučios teisės atšaukti biudžetinės įstaigos vadovą įgyvendinimo sąlygų (įspėjimo terminų, darbuotojui mokėtinų išmokų ir pan.) ir toks susitarimas nepaneigs šios teisės turinio bei bus privalomas darbo sutarties šalims. Pavyzdžiui, biudžetinės įstaigos savininkas gali pats atsisakyti teisės atšaukti įstaigos vadovą iš pareigų be įspėjimo, kitaip susitardamas darbo sutartyje. Taigi biudžetinės įstaigos savininkas šiuo atveju neturi įstatyme nustatytos pareigos pagrįsti atšaukimo priežastis, tačiau bus saistomas sutartinio įsipareigojimo tai padaryti tam, kad galėtų pasinaudoti darbo sutartyje nustatyta atšaukimo tvarka.

Nors teisė atšaukti juridinio asmens vadovą nesiejama su kaltais jo veiksmis, vis dėlto nuo to, ar atšaukimą lėmė kalti vadovo veiksmai, priklauso tam tikrų garantijų suteikimas. Pagal DK 104 straipsnio 2 dalį, jeigu darbo santykiai su juridinio asmens vadovu truko ilgiau kaip dvejus metus ir jis atšaukiamas prieš darbo sutarties termino pabaigą šio straipsnio 1 dalyje nustatyta tvarka, juridinio asmens vadovui išmokama vieno mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka, išskyrus atvejus, kai jo atšaukimą lėmė jo kalti veiksmai. Kaltus vadovo veiksmus turi įrodyti atšaukimo teisę turintis subjektas, juridinio asmens vadovą atšaukdamas dėl šio kaltės ir netaikydamas įstatyme nustatytų garantijų. Sprendžiant dėl kaltų vadovo veiksmų DK 104 straipsnio 2 dalies kontekste netaikytinas standartas, kasacinio teismo praktikoje suformuotas sprendžiant dėl kaltės kaip būtinos šurkštaus pareigų pažeidimo sąlygos. Pasitikėjimo vadovu praradimą gali lemti ir tokie kalti vadovo veiksmai, kurie būtų nepakankami pažeidimui pripažinti šurkščiu. Apie juridinio asmens vadovo kaltus veiksmus DK 104 straipsnio prasme, visų pirma, turi būti sprendžiama pagal tai, kaip jis vykdė savo pareigas, nustatytas Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.87 straipsnyje, ar buvo lojalus bei sąžiningas, priimdamas juridiniam asmeniui reikšmingus sprendimus ir vykdydamas kitas pareigas.

Pagal kasacinio teismo praktiką biudžetinių įstaigų steigėjų – valstybės ar savivaldybės institucijų, kurių funkcija – užtikrinti viešojo intereso tenkinimą, sprendimai dėl įstaigos vadovo priėmimo į darbą ar atleidimo turi atitikti viešąjį interesą. Įvertinus biudžetinės įstaigos teisinio statuso ypatumus, jos veiklą kaip viešąjį interesą, darytina išvada, kad sprendimai, susiję su biudžetinės įstaigos veiklos organizavimu, turi būti objektyviai pagrįsti viešuoju interesu, o ne absoliutaus pobūdžio teise atleisti darbuotoją, suteikiančia nekontroliuojamą galimybę priimti bet kokių motyvų nulemtą sprendimą. Siekiant užkirsti kelią tam tikra prasme piktnaudžiavimui valdžia, vieno asmens diskriminavimui ir privilegijų teikimui kitiems, valstybės ar savivaldybės institucijų sprendimai dėl biudžetinės įstaigos vadovo atleidimo turi būti aiškūs, racionaliai motyvuoti, pagrįsti atitinkamomis teisės normomis bei faktinėmis aplinkybėmis.

Atsižvelgiant į tai, kad DK yra įtvirtintas juridinio asmens vadovo atšaukimo institutas kaip savarankiškas darbo sutarties pasibaigimo pagrindas (DK 104 straipsnis), įmonės savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija iš esmės turi priimti motyvuotą sprendimą dėl įstaigos vadovo atšaukimo, kadangi atšaukimas lemia darbo santykių pabaigą (darbo sutarties nutraukimą), o motyvavimas siejamas su atšaukiamo vadovo kalte ar kaltės nebuvimu. Kitaip tariant, įstaigos savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija turi absoliučią teisę atšaukti įstaigos vadovą iš pareigų praradus pasitikėjimą juo be jokios motyvacijos, tačiau nemotyvuotas sprendimas dėl vadovo atšaukimo iš pareigų praradus pasitikėjimą vertintinas kaip vadovo atšaukimas iš pareigų nesant jo kaltės, todėl tokiu atveju atšaukiamas iš pareigų asmuo išsaugo visas garantijas, o motyvavus tokį sprendimą ir įrodžius kaltus vadovo veiksmus, atšauktas vadovas netenka visų garantijų (DK 104 straipsnio 2 dalis).

BII įstatymo 6 straipsnio 2 dalies 7 punkte nurodyta, kad biudžetinės įstaigos nuostatuose turi būti nurodyta biudžetinės įstaigos vadovo kompetencija, skyrimo ir atleidimo tvarka. Tokiu būdu biudžetinės įstaigos nuostatuose gali būti detalizuojama ir biudžetinės įstaigos vadovo atleidimo tvarka. Šios nuostatos taip pat būtų privalomos darbo sutarties šalims nutraukiant sutartį.

Išvados:

1. Jeigu biudžetinės įstaigos nuostatuose ir darbo sutartyje nėra specialių nuostatų dėl biudžetinės įstaigos vadovo atleidimo, biudžetinės įstaigos savininkas savo motyvuotu potvarkiu ar sprendimu atšaukia biudžetinės įstaigos vadovą iš pareigų vadovaudamasis BII 4 straipsnio 3 dalies 2 punktu. Priklausomai nuo biudžetinės įstaigos savininko gali būti dar vadovaujamosi ir Vietos savivaldos įstatymu.
2. Norint, kad atšauktas biudžetinės įstaigos vadovas netektų visų garantijų (DK 104 straipsnio 2 dalis), biudžetinės įstaigos savininkas turi priimti motyvuotą sprendimą atšaukti biudžetinės įstaigos vadovą dėl kaltų jo veiksmų.
3. Jeigu biudžetinės įstaigos nuostatuose ir/ar darbo sutartyje yra specialių nuostatų dėl biudžetinės įstaigos vadovo atšaukimo (pvz., išpėjimo terminų, darbuotojui mokėtinų išmokų, nuorodų į DK straipsnius ir pan.), tai biudžetinės įstaigos savininkas yra saistomas nuostatų ir/ar sutartinių įsipareigojimų, kad galėtų pasinaudoti biudžetinės įstaigos vadovo atšaukimo tvarka.

Raktažodžiai: biudžetinė įstaiga, Darbo kodeksas, darbo sutarties pasibaigimas, vadovo atšaukimas.

JEL kodas (ai): J45, K31, O15.

VADOVAVIMAS ORGANIZACIJOMS KURIANT ATSPARUMĄ NEAPIBRĖŽTUMO KONTEKSTE

Erika Župerkienė

Klaipėdos universitetas

el. paštas: erika.zuperkiene@ku.lt

Aktualumas. Atsižvelgiant į aplinkybes kuriose šiuo metu gyvename, kyla rimti iššūkiai visų lygių ir įvairaus dydžio organizacijų vadovams. Įvairaus lygio ekstremalių situacijų valdymas tampa nuolatine įprasta veikla organizacijose. Vadovai suvokia, kad pokyčiai neišvengiamai vyksta; jie tobulina strategijas, kaip elgtis su nežinomais iššūkiais; tad tenka keisti savo elgesį prisitaikant prie naujų situacijų bei pokyčių. Žmonėms tenka priimti pokyčius kaip organizacinio gyvenimo dalį, taip jiems patogiau prisitaikyti, tačiau vadovavimo iššūkiai -atsparumas ekstremalioms sąlygoms organizacijose išlieka aktuali sudėtinga problema. Inovatyvūs pokyčiai tampa esminiu organizacijų darnaus vystymosi bei konkurencingumo veiksnium, taip pat ir būtina sąlyga visuomenės poreikiams realizuoti. Diegiamos ir kuriamos inovacijos organizacijose suvokiamos kaip pokyčiai, kurie keičia, modifikuoja, restruktūrizuoja, atnauja organizaciją ir jos veiklą. Vadovavimas šiame kontekste yra kaip poveikio priemonė sėkmingam pokyčių inicijavimui ir diegimui organizacijose.

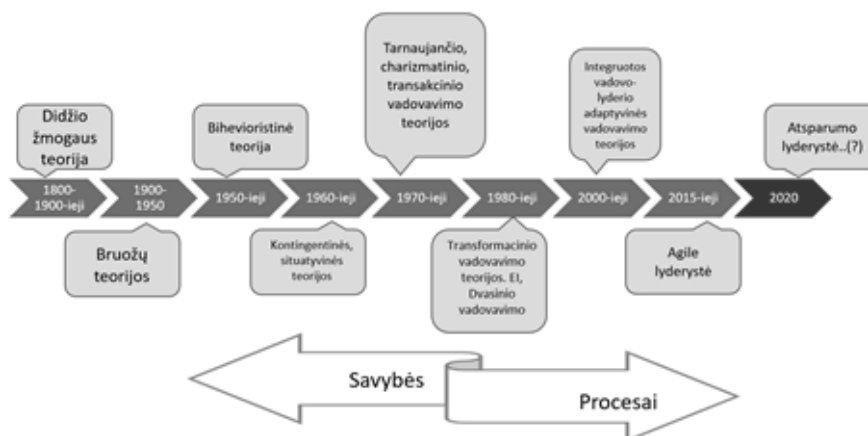
Tyrimo problema: kaip vadovauti siekiant organizacijų atsparumo neapibrėžtumo sąlygomis.

Tyrimo tikslas: atskleisti vadovavimo raidos pokyčius didinant organizacijų atsparumą neapibrėžtumo sąlygomis.

Uždaviniai: atskleisti vadovavimo raidos pokyčius; apibūdinti neapibrėžtumo poveikį organizacijoms; įvardinti atsparumo reikšmę organizacijoms.

Tyrimo metodika: pasitelkti šie mokslinių tyrimų metodai: lyginamoji mokslinės literatūros analizė, kritinė analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.

Rezultatai. Vadovavimo literatūros analizė ir vadovavimo praktikos pokyčiai leidžia daryti prielaidas apie vykstančias transformacijas tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmenimis. Tyrėjai ir praktikai yra priversti atsižvelgti į vadovavimo praktikos raidą pasikeitus aplinkos sąlygoms ir išaugus jos neapibrėžtumui; įtraukiami nauji reiškiniai, pripažįstamas šių naujų reiškinų reikšmingumas. Dabartinė nepastovi, neapibrėžta, sudėtinga ir dviprasmiška aplinka, keičia teorijomis ir patikrintais metodais grįstą pasaulėžiūrą keisdama vadovų-lyderių vaidmenį organizacijose, jų vaidmenį organizacijų prisitaikymui prie pokyčių ir pačių pokyčių inicijavimą bei organizacijos verslo procesų pokyčius. Savo ruožtu besikeičianti pasaulėžiūra lemia mąstymo raidą ir vadovavimo teorijų vystymąsi (1 pav.)



1 pav. Vadovavimo teorijų raida laiko skalėje

Tiriant vadovavimo teorijų raidą pagrindinis dėmesys skiriamas besikeičiančiam lyderystės vaidmeniui organizacijoje, o tai lemia organizacijos adaptacinius pajėgumus ir padidina organizacijos atsparumą neapibrėžtumui. Pirmosios publikacijos, kuriose šis lyderystės reiškinys įvardijamas kaip „atsparumo lyderystė“ (*resilience leadership*), randamos pasaulio mokslinėje literatūroje jau prieš

keturis dešimtmečius, tačiau didėjant aplinkos neapibrėžtumui didėja ir šio reiškinių aktualumas. Atsparumas yra reikšmingas įgalinantis organizacijas tęsti kasdienę veiklą, suteikiant galimybę klestėti, mokytis ir tobulėti, o tai savo ruožtu skatina ryžtingesnę, sklandesnę organizacijos veiklos pertvarkymą.

Globalizacija, technologijų plėtra, automatizavimas, skaitmeninimas ir su ja susijusi visuotinė prieiga prie informacijos ir žinių sukelia pagreitį iki šiol mums nežinomu mastu. Šiuo metu vis daugiau reikšmės teikiama lyderio kontekstui. Jis yra vienas iš svarbiausių subjektų, nustatančių, ar tam tikras asmuo, atsidūręs konkrečioje situacijoje, ir sistema, kurioje jis dirba, pasirodys tinkamas, o vadovas - tinkamas įtakos ir paramos šaltinis.

Literatūroje abstrakti neapibrėžtumo samprata nurodoma naudojant skirtingas sąvokas: pasak S.Duchek (2020) kai kurie autoriai kalba apie „retus įvykius“ (cituoja Marcus ir Nichols 1999; Lampel ir kt. 2009; Starbuck 2009), kiti - „staigmenomis“ (cituoja Lampel ir Shapira 2001; Bechky ir Okhuysen 2011), „katastrofos“ (cituoja Weick ir Roberts 1993; Majchrzak ir kt. 2007) arba „krizės“ (cituoja Weick 1988; Pearson ir Clair 1998; Rerup 2009). Neapibrėžtumas taipogi aiškinamas kaip sąlygų ir veiksmų rinkinys, nenustatytas ir nuspėjamas įvykio ir evoliucijos požiūriu (Toma ir kt., 2012). Neapibrėžtumas gali kilti organizacijoje ar už jos ribų ir gali būti susiję su skirtingais aspektais, pvz. įvykio rūšimi, laiku ir įvykio vieta, įvykio dažnumu ir trukme (Walker ir kt. 2003). Be to, gali būti netikėta poveikio organizacijai svarba ir mastas. Neapibrėžtumu įvardijama nuolatinė organizacijos veiklos būseną, - jos akistata su netikėtais įvykiais, tokiais kaip stichinės nelaimės, teroristų išpuoliai ar techniniai gedimai, bei tokia būseną kurioje esame mes visi šios COVID-19 pandemijos metu.

Norėdamos išgyventi neapibrėžtoje aplinkoje ir sėkmingai veikti ateityje, organizacijos turi gebėti įveikti visas šias „staigmenas“. Įmonės turi plėtoti atsparumo galimybes, kurios leistų tinkamai reaguoti į netikėtus įvykius ir pasinaudoti įvykiais, kurie gali kelti grėsmę organizacijos išlikimui (Lengnick-Hall ir kt., 2011).

Apibendrinant atsparumas suprantamas kaip gebėjimas atgauti jėgas, gyvybingumas atsitiesiant po negandų, nesėkmių ir traumų, atsigavimas po jų visaverčiam gyvenimui. Atsparumas lyderystės kontekste suvokiamas kaip esminis aukštu energingumu pasižyminčių lyderių bruožas. Lyderių, kurie prisiima atsakomybę palaikant savo komandos narių energiją. Atsparumas su lyderyste iki šiol dažniau siejamas per komandos gebėjimą atkurti aukštą energijos lygį konfliktų, toksiškų profesinių situacijų ir darbinių santykių akivaizdoje. Krizės akivaizdoje atsparumu pasižymintys vadovai pirmiausia apibūdinami pagal tai, kas jie yra ir ką jie daro skirtingu metu atsižvelgiant į įvairius prioritetus. Darbuotojų atsparumas, apibūdinamas kaip gebėjimas nuolat prisitaikyti ir klestėti, net iškilus iššūkiams, tai yra individualaus lygio konstrukcija, naudinga ir organizacijoms. Atspari lyderystė pandemijos akivaizdoje įgauna platesnį kontekstą: prisitaikymas prie esamos situacijos ir atsakas į ją, atsigavimas ir sustiprėjimas, tolesnės tolydžios ir darnios veiklos užtikrinimas.

Norėdamos išgyventi neapibrėžtoje aplinkoje ir siekti sėkmės ateityje, organizacijos turi gebėti įveikti visas neapibrėžtumo apraiškas. Organizacijos turi išsiugdyti atsparumą, kuris leistų tinkamai reaguoti į netikėtus įvykius ir pasinaudoti įvykiais, kurie gali kelti grėsmę organizacijos išlikimui (Lengnick-Hall et al. 2011). Vykdam šią funkciją atsparumas skiriasi nuo kitų su atsparumu susijusių konstrukčių, tokių kaip lankstumas, judrumas ar tvirtumas. Nors lankstumas, kaip galimybė greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Golden ir Powell 2000), ir judrumas, kaip gebėjimas greitai atpažinti galimybes, pakeisti kryptį ir išvengti susidūrimų (McCann 2004, cituoja Duchek 2020), turi keletą elementų būdingų atsparumui, tačiau specifiniai šių konstrukčių akcentai paprastai būna skirtingi. Nors kasdienėms problemoms ir pokyčiams spręsti būtinas lankstumas ir judrumas, atsparumas yra svarbus sėkmės veiksnys kovojant su netikėtomis grėsmėmis ir krizėmis (Lengnick-Hall et al. 2011). Be to, atsparumas siejamas ir su prisitaikymu (Madni ir Jackson 2009 cituoja Duchek, 2020) ir leidžia organizacijoms išbristi iš krizės „peršokant“ į geresnę poziciją, labiau pažengusį vystymosi proceso etapą nei ji buvo anksčiau. Ši savybė skiria atsparumą nuo tvirtumo, kuris apibūdinamas kaip sistemos gebėjimas išlaikyti savo funkcijas nepaisant sutrikimų (Capano,

Woo, 2016). Atsparumas nėra galutinė būties būseną, greičiau progresyvaus vystymosi procesas rizikingoje (neapibrėžtumo) aplinkoje viso gyvavimo proceso metu (Southwick ir kt., 2017).

Organizacijos atsparumas apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas efektyviai įsisavinti, parengti konkrečiai situacijai skirtus atsakus ir galiausiai įsitraukti į transformacinę veiklą, kad būtų galima pasinaudoti neapibrėžtumu, keliančiu grėsmę organizacijos išlikimui (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011).

Pasak M. Linnenluecke'o (2017), atsparumo tyrimai verslo ir vadybos srityje yra fragmentiški, išskaidyti į kelis srautus: organizacinis atsakas į išorines grėsmes, organizacinis patikimumas, darbuotojų stipriosios pusės, verslo modelių pritaikomumas ir projektavimo principai, mažinantys tiekimo grandinės pažeidžiamumą.

Šių tyrimų išdavoje kuriami apibrėžimai, conceptualizacijos ir atsparumo matai. D. Denyer (2017) apibendrinamas mąstymo raidą organizacijų atsparumo tematika, per pastaruosius 40 metų vykdytus tyrimus suskirstė į penkis skirtingus etapus:

1. Prevencinė kontrolė. Organizacijų atsparumas pasiekiamas naudojant rizikos valdymą, fizines kliūtis, perteklių (nepanaudotus pajėgumus), operacinių sistemų atsargines kopijas ir standartizuotas procedūras, kurios apsaugo organizaciją nuo grėsmių ir leidžia jai „atsigauti“ po trikdžių atkuriant stabilią būseną, kuri apibūdinama kaip gynybinė, nuosekli.

2. Sąmoningas veiksmas. Organizacijų atsparumą sukuria žmonės, kurie pastebi grėsmes ir reaguoja į jas bei veiksmingai reaguoja į nepažįstamas ar iššūkių keliančias situacijas. Būseną apibūdinama kaip gynybinė, lanksti. Ilgainiui įvardinta, kad organizacijų atsparumas yra ne tik gebėjimas atsistatyti, bet ir gebėjimas „peršokti į priekį“, augti ir klestėti ateityje. Kad tai būtų pasiekama, toliau seka kiti etapai

3. Veiklos optimizavimas. Organizacijų atsparumo siekiama nuolat tobulinant ir plečiant esamas kompetencijas, tobulinant darbo būdus ir naudojant turimas technologijas, kad aptarnautų esamus klientus ir rinkas, t. y. progresyvi, nuosekli būseną.

4. Taikomos inovacijos. Organizacijų atsparumas sukuriamas kuriant, išrandant ir tyrinėjant nežinomas rinkas ir naujas technologijas, t.y. progresyvi, lanksti būseną.

5. Paradoksalus mąstymas. Pirmų 4 etapų derinimas visapusiškesniam, tikslesniam pritaikymui pagal konkrečios organizacijos veiklos pobūdį ir poreikį.

Taipogi D. Denyer (2017) išskiria du pagrindinius organizacinio atsparumo veiksnius- gynybinį ir progresyvų bei dvi pagrindines perspektyvas kaip įgyti atsparumą, – nuoseklumą ir lankstumą; visa tai integruojama į holistinę sistemą, kuriai būtina integracija, pusiausvyra ir tinkamumas (pagal paskirtį). Perėjimas į naują veiklos formą sudėtingumas ir intensyvumas yra reakcija į pokyčius - ir kuo dažnesnis ar dramatiškesnis pokytis, tuo sudėtingesnis perėjimo procesas. Tačiau organizacijos ir vadovai paprastai nepastebi arba atmeta žmogiškąją pokyčių pusę. Vadovai dažniausiai susitelkia ties tuo, kaip spręsti struktūrinius klausimus, turi sukaupę daugiau patirties šioje srityje, tačiau lygiai taip pat dėl struktūrinių bei operacinių pokyčių sukkelto streso ir spaudimo padidėja poreikis atkreipti dėmesį į tai, kas vyksta su organizacijos žmonėmis: kaip vadovauti žmonėms ilgalaikių pokyčių akivaizdoje kaip padėti atsigauti, atgyti, vystytis, naujai įsipareigoti. Organizacijos atsparumas yra daugiapakopė koncepcija, susijusi su organizacijos ištekliais, kasdienybe ir procesu (Wang ir kt. 2017). Organizacijos įgyja atsparumą dėl kompleksinės daugelio veiksnių sąveikos individualiu, grupiniu ir organizacijos lygiu (Xiao, Cao, 2017). Mąstymas apie organizacinį atsparumą siejamas su organizaciniu elgesiu, kuris yra gynybinis (sustabdomi blogi dalykai) ir progresyvus (kad įvyktų geri dalykai), taip pat tarp nuoseklus ir lankstus elgesio. Šie keturi požįūriai yra neatskiriama sistemos dalis, kuris D. Denyer (2017) pavadintas organizacinio atsparumo „įtampos kvadratu“.

Dėl šių požįūrių ir elgesio skirtumų organizacijose kyla daug nesutarimų ir nesusipratimų, tad nenuostabu, kad vadovai, norintys sustiprinti organizacijos atsparumą, gauna prieštarungus nurodymus. Vadovams tenkantis vaidmuo, - suvaldyti įtampą, subalansuoti keturis atsparumo siekimo būdus, - tam reikia paradoksalaus mąstymo. Organizacijos atsparumo „įtampos kvadrato“ forma priklausys nuo organizacijos pobūdžio, jos veiklos ir pramonės, ypač nuo neapibrėžtumo lygio ir pramonės vystymosi greičio (technologinių, reguliavimo ir rinkos pokyčių greičio). Susitelkimas ties vienu konkrečiu aspektu gali sukurti akląsias zonas, kurios gali pakenkti organizacijos atsparumui

Žvelgiant į organizacijos atsparumą iš procesinio požiūrio taško, išskiriami trys atsparumo proceso etapai (Duchek, 2020): (1) numatymas, (2) įveikimas, (3) prisitaikymas; atsparios organizacijos reaguoja ne tik į praeitį (reaktyvūs veiksmai) ar dabartines problemas (lygiagretūs veiksmai), bet ir ateičiai (aktyvūs veiksmai). Ši laikina atsparumo proceso struktūra siejama su krizių valdymo metodais.

(1) Numatymas reiškia gebėjimą aptikti kritinius įmonės ar jos aplinkos pokyčius ir aktyviai prisitaikyti (Teixeira, Werther, 2013). Tai nereiškia, kad atsparios organizacijos gali užkirsti kelią bet kokiems sutrikimams ar krizėms, tačiau kai kurios įmonės geba įžvelgti galimus neapibrėžtumo veiksnius greičiau nei kitos ir gali iškart reaguoti, tuo tarpu kitos organizacijos tiesiog laukia. „Numatymas“ sąlygojamas gebėjimu stebėti vidinius ir išorinius pokyčius, gebėjimu nustatyti kritinius įvykius ir galimas grėsmes ir, kiek įmanoma, pasirengti netikėtumams.

(2) Įveikimo etapas reiškia gebėjimą susitvarkyti „su nenumatytais pavojais jiems pasireiškus“ veiksmingai valdyti esant neapibrėžtumo sąlygoms, iškilus netikėtiems įvykiams siekiant išvengti sunaikinimo. Bendras gebėjimas įveikti netikėtumus yra glaudžiai susijęs su krizių valdymu (incidentais) ir gali būti suskirstytas į dvi pakategores: gebėjimas priimti problemą ir gebėjimas kurti ir įgyvendinti. Šios galimybės apima neatidėliotinus ar trumpalaikius veiksmus reaguojant į netikėtus įvykius.

(3) Prisitaikymas reiškia gebėjimą prisitaikyti prie kritinių situacijų ir pasinaudoti pokyčiais savo tikslams. Pasak Duchek, S., Sebastian, R., Ianina, S. (2020) šis gebėjimas susijęs su organizacijos į pažangą sutelktais veiksmais po krizės. Prisitaikymas gali padėti organizacijoms išvengti neigiamų netikėtų įvykių padarinių arba juos sušvelninti dviem būdais: per refleksiją ir mokymąsi bei išnaudojant organizacinių pokyčių galimybes. Viena vertus, organizacijos turi gebėti apmąstyti krizę ir įgytas žinias įtraukti į savo turimą žinių bazę. Kita vertus, turi veikti remiantis šiomis žiniomis ir įgyvendinti pokyčius.

Išvados. Vadovavimo organizacijoms teorijų raida kinta reaguojant į aplinkos pokyčius ir didėjančią neapibrėžtumo poveikį sutelkdama dėmesį į tam tikras savybes, elgesį, koncentraciją į vadovavimo prioritetus.

Organizacijos atsparumas yra organizacijos gebėjimas numatyti, pasirengti, reaguoti ir prisitaikyti prie laipsniškų pokyčių ir staigių sutrikimų, kad išgyventų ir klestėtų po nuosmukių ne tik atsistatydama į buvusią padėtį, tačiau per vystymosi šuolį sąlygotų veiklos proveržį ir geresne vystymosi perspektyva.

Iki šiol nerimaujama dėl gynybinio atsparumo elgesio ir nepakankamo dėmesio atsparumui prisitaikyti prie gebėjimo spręsti dideles ir sudėtingas šiuolaikinio verslo problemas.

Kuriant organizacijų atsparumą reikalingas holistinis požiūris ir tinkama organizacinių priemonių bei pastangų pusiausvyra tarp prevencinės kontrolės, pagrįstų veiksmų, veiklos optimizavimo ir adaptyvių naujovių visuose atsparumo etapuose – numatymo, įveikimo ir prisitaikymo.

Literatūra:

1. Capano, G., Woo, J. (2017). Resilience and robustness in policy design: A critical appraisal. *Policy Sciences*, 50(3), 399-426.
2. Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management.
3. Duchek, S. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387-424.
4. Duchek, S., Sebastian, R., & Ianina, S. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387-423.
5. Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega* (Oxford), 28(4), 373-384.
6. Lengnick-Hall, C., Beck, Tammy E., Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

7. Linnenluecke, M. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
8. Southwick, S., Martini, B., Charney, D., Southwick, M. (2017). Leadership and Resilience. (Skyrius knygoje J. Marques, S. Dhiman (eds.), *Leadership Today*, Springer Texts in Business and Economics, DOI 10.1007/978-3-319-31036-7_18).
9. Teixeira, E., & Werther, W. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
10. Toma, S., Chiriță, M., & Șarpe, D. (2012). Risk and Uncertainty. *Procedia Economics and Finance*, 3, 975-980.
11. Walker, W.E ; Harremoës, P ; Rotmans, J ; van Der Sluijs, J.P ; van Asselt, M.B.A ; Janssen, P ; Kraye Von Krauss, M.P. (2003). Defining Uncertainty: A Conceptual Basis for Uncertainty Management in Model-Based Decision Support. *Integrated Assessment*, 4(1), 5-17.
12. Wang, Zhen, Li, Chaoping, & Li, Xupei. (2017). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699-708.
13. Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12, ITM Web of Conferences, Vol.12.

SEKCIJA:

COVID19 PANDEMIJOS SUKELTŲ PROBLEMŲ SPRENDINIAI ORGANIZACIJOSE

RIZIKOS VEIKSNIŲ VALDYMAS MEDICINOS TURIZME

Šarūnas Banevičius

Klaipėdos universitetas

El. paštas: sbanevicius07@gmail.com

Aktualumas. Turizmas, kaip trečias pagal dydį eksporto sektorius pasaulyje, yra labai svarbus pasaulio bendruomenėms (UNWTO, 2018). Global Wellness Institute (GWI) (2018) iki 2022 m. medicinos turizmo industrijai prognozavo vidutinį ≈ 8 proc. metinį augimą, tačiau, pasireiškus vienai iš didžiausių rizikų – ligos rizikai (*šiuo atveju Covid – 19*), nuo 2020 m. Balandžio 6 d. 96% visų pasaulio valstybių yra taikomi kelionių apribojimai:

1. Apie 43 proc. valstybių visiškai arba iš dalies uždarė savo sienas.
2. Apie 21proc. valstybių įvedė kelionių draudimus keleiviams, atvykstantiems iš tam tikrų šalių, kurioms įtakos turėjo COVID-19.
3. Apie 27 proc. valstybių sustabdė visus arba iš dalies tarptautinius skrydžius į paskirties vietą.
4. Likusios valstybės 9 proc., taiko šiuos kelionių apribojimus i) reikalavimas nedelsiant atsiriboti ar karantinuotis paprastai 14 dienų nuo atvykimo į paskirties vietą; ii) vizos pripažinimas negaliojančia arba vizos nebeišdavimas atvykus; iii) kelionių draudimai keleiviams, atvykstantiems iš tam tikrų regionų (UNWTO, 2020).

To pasekoje turizmo pramonė, o tuo pačiu ir medicinos turizmas patiria didžiulę recesiją ir GWI (2018) prognozė iki 2022 m. praranda reikšmę.

Heung ir kt. (2011); Ganguli ir Ebrahim (2017); Tham (2018); Nilashia ir kt. (2019) atliktų tyrimų išvados atskleidė, kad didžiausią įtaką medicinos turizmo plėtrai Australijoje, Honkonge ir Singapūre daro šie veiksniai: kompetencija/žmogiškasis kapitalas, infrastruktūra ir suprastruktūra, vyriausybės požiūris / politika / reglamentavimas, išvystytų paslaugų asortimentas, komunikacija tarp skirtingų rinkos segmentų, investavimo galimybės, strateginio planavimo nebuvimas, neišvystyta viešojo ir privataus sektorių partnerystė ir tarptautinis bendradarbiavimas, rinkodaros ir prekės ženklo kūrimo strategijos trūkumai, vieningos akreditavimo ir sertifikavimo sistemos nebuvimas. Tačiau autoriai neišskyrė ir neįvertino vieno svarbiausių plėtrą stabdančių reiškinų – *rizikos veiksnių sukeltų pasekmių*

Tyrimo problema – kaip veiksmingai valdyti medicinos turizmo rizikos veiksnius.

Tyrimo tikslas – išnagrinėjus medicinos turizmo rizikos veiksnius parengti valdymo modelį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamoji loginė analizė, modeliavimas, apibendrinimas.

Rezultatai. O. Iqbal ir kt. (2003); L.A. Carabello (2008) ir N.S.A., Mutalib ir kt., (2016) teigia, kad medicinos turizmas yra susijęs su dviem pagrindinėmis rizikomis, kurios yra plačiai aptariamasi atsižvelgiant į *psichologiją ir fiziologiją*. Psichologiškai ir emociškai, būdami toli nuo artimiausių žmonių, tokių kaip šeima, sutuoktinis ir tėvai, medicinos turistai gali patirti stresą. Tokią su kelionėmis susijusią riziką sveikatai sukelia psichinė našta, *ypač gydymo laikotarpiu užsienyje*. Be to, fiziologinė rizika, kuri gali atsirasti keliaujant lėktuvu, yra didžiausias medicinos turisto rūpestis prieš ir po gydymo ar paslaugų). Potencialios sveikatos būklės, susijusios su tolimaisiais skrydžiais, yra labiau jautrios keliautojų trombozei, dar vadinamai giliųjų venų tromboze. Labiau tikėtina, kad jos pasireikš tuomet, kai nėra pakankamo judėjimo skrydžio metu, to pasekoje trūksta kraujo tekėjimo į kojų sritis. Be to, plaučiuose gali atsirasti kraujo krešulių, dėl kurių gali išsivystyti plaučių embolija.

Medicininio turizmo rizika apima du etapus: *pirma* - kai pacientai yra užsienyje ir *antra* - kai pacientai išvyksta iš ligoninės ir grįžta į gyvenamąją vietą. *Informacijos trūkumas* ir *nepakankama komunikacija* tarp gydytojo užsienyje ir gimtojoje šalyje yra dar vienas neigiamas medicinos turizmo poveikis - nutrūksta paciento priežiūros tęstinumas. Iš užsienio ligoninių į gimtąją šalį neperduodama sveikatos informacija, kuri gali sukelti kelias pasekmes, pvz., nesugebėjimas laiku pažinti/nustatyti galimas komplikacijas bei toksiškumas atsiradęs dėl vartojamų vaistų (Carrera ir Lunt, 2010).

A.A., Cammillo (2015) medicinos turizmo rizikos atsiradimą kildina dėl strateginio valdymo įgūdžių nebuvimo ar trūkumo paskirties vietoje. Strateginis valdymas yra dinamiškas procesas, kurio metu nuolat vertinama esama situacija ir planuojamas/prognozuojamas kiekvienas žingsnis. Tam reikia tvirto organizacijos supratimo, taip pat supratimo apie globalią aplinką, kurioje veikia organizacija. Tai apima situacijos analizę: SSGG. Šiame kontekste strateginis valdymas yra priverstas apimti rizikos vertinimą, rizikos valdymą, krizių valdymo ir prevencijos strategijas bei efektyvią tarpžinybinę komunikaciją. Minimais autorius išskiria šiuos rizikos veiksnius, kuriuos reikės vertinti strateginio rizikos valdymo metu: 1. Žmogaus klaida. 2. Kanceliarinė klaida. 3. Pasitikėjimas netinkamu žmogumi. 4. Neleistinos procedūros. 5. Neribota prieiga prie elektroninių duomenų. 6. Trečiosioms šalims suteikiama neribota prieiga. 7. Netinkama priežiūra. 8. Nepakankama kontrolė. 9. Piktnaudžiavimas konfidencialia informacija. 10. Teismo klaidos. 11. Netinkamos standartinės darbo procedūros.

Medicinos turizmo rizikos valdymo proceso metu, tikslinga sudaryti - *rizikos profilį*, pasitelkiant vieną iš sekančių instrumentų ar jų kombinacijų: jautrumo analizę; ekspertinį rizikos vertinimą; scenarijų analizę; sprendimų medžio analizę; Monte Karlo imitacinį modeliavimą. Tai dinaminis procesas kuriuo metu rizikos veiksmų sąrašas yra reitinguojamas, kartu įvertinant rizikos pasireiškimą tikimybę ir galimos žalos dydį. Rizikos pobūdis laikui bėgant keičiasi priimant įvairius organizacinius sprendimus sąlygotus išorinės aplinkos pokyčių. Reguliariai rizikos profilį reikia: peržiūrėti, palyginti ir atnaujinti. Įvertinamas tam tikrų rizikos situacijų sąlygotų pokyčių pobūdis ir tendencijos bei parengtas tinkamas kovos su rizika planas, numatomos priemonės (Качалов, 1997).

Rizikos profilio sudarymas leidžia nustatyti visus rizikos veiksnius, būdingus medicinos turizmo verslo organizavimui tam tikru laikotarpiu, ir klasifikuoti juos pagal galimą įtakos laipsnį organizacijos saugumui. Nustatę organizacijos rizikos veiksmų diapazoną, kiekvienam iš jų priskiriamas eksperto svertinis koeficientas (*svorių suma paprastai laikoma lygi vienetui*). Tada kiekvienam veiksmui nustatoma – *galima ir ekspertų pagalba* - pasireiškimą galimybės laipsnis - subjektyvi tikimybė. Jeigu vertinimo metu paaiškėja, kad rizikos veiksmų darančių didelę įtaką organizacijos sėkmingam vystymui skaičius yra toks didelis, kad apsunkina kasdienes procedūras/operacijas, tikslingiau sudaryti *kelis rizikos profilio fragmentus pagal veiksmų klasifikavimo grupes*. Gautas paskirstymas suteiks skirtingą rizikos vertinimą nagrinėjamoje sprendimų priėmimo situacijoje.

Išvados. Ištyrus medicinos turizmo rizikos veiksnius, galima juos suskirstyti į dvi kategorijas: išorinius ir vidinius rizikos veiksnius. Remiantis mokslininkų pastaraisiais metais atliktais turizmo rizikos veiksmų/aspektų tyrimais, turistų/pacientų rizikos suvokimas dažnai apibendrinamas nuo *penkių iki septynių aspektų*. Penki rizikos aspektai, susidedantys iš *finansinės / ekonominės rizikos, psichologinės rizikos, veiklos rizikos / įrangos ar techninės rizikos, sveikatos rizikos / nelaimingų įvykių / fizinės rizikos ir socialinės rizikos*. Be šių dimensijų, šešios rizikos dimensijos apėmė dar vieną pavadintą *laiko riziką*, o septynių aspektų rizika apėmė ir *galimybių praradimą*.

Išnagrinėjus rizikos valdymo sistemas/algoritmus/modelius, nustatyta, kad reikšmingiausios prielaidos sėkmingam medicinos turizmo rizikų valdymo procesui yra šios: rizikos analizė/numatymas; nelaimingų įvykių/veiksmų identifikavimas; strateginis planavimas; kontrolės ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas; rizikos profilio sudarymas, kurio metu visi galimi rizikos veiksniai yra klasifikuojami ir prioretizuojami.

DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO POKYČIAI Į PATRAUKLIUS DARBDAVIUS COVID-19 KONTEKSTE

Laima Barkauskė

Vytauto Didžiojo universitetas
El. paštas: Laima.Barkauske@vdu.lt

Aktualumas. Darbdavio patrauklumo koncepcijos tyrimai intensyviai buvo pradėti tirti nuo 1976 metų nors organizacijos ir darbuotojų santykių tyrimų užuomazgas galima surasti ir 1936 m. C. Barnard veikaluose, jau tuomet pastebėta, kad įdarbinimo procese yra svarbiausias santykis tarp darbdavio siūlomų naudų ir asmeninių kandidatų poreikių (Barnard, 1936; Osterman, 1987; Klein, 1989). Keičiantis pasaulio ekonominei ir darbo rinkos situacijai, gerėjant žmonių pragyvenimo lygiui, kartu keitėsi patrauklaus darbdavio kriterijai, lėmę reiškinius, kai vieniems darbdaviams pritraukti ir išlaikyti darbuotojus buvo lengviau, kitiems sunkiau. Naujausiuose moksliniuose tyrimuose taip pat pastebėta, kad įmonės žinomumas ir patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas, gali būti puikia priemone pritraukti daugiau potencialių darbuotojų (Bučinskaitė, Bakanauskienė, Bendaravičienė, 2016; Bush, 2018; Presley, Presley, Bloom, 2018). Patrauklaus darbdavio bruožai yra vieni labiausiai tiriamų mokslinių temų XXI amžiuje, tačiau iki šiol nėra prieita vieningos išvados, kas konkrečiai lemia darbdavių patrauklumą rinkoje ir kaip tam tikri rinkos ir ekonominiai pokyčiai lemia darbuotojų poreikių pasikeitimą (Štrimaitis, 2016; Žarnauskaitė, 2017; Bakanauskienė ir kt. 2017).

Tyrimo problema. Nors įmonės žinomumas gali padėti organizacijai pritraukti potencialių kandidatų, tačiau tai neužtikrina darbuotojų lojalumo, kas skatina ieškoti atskirų veiksmų, darančių įtaką darbdavio patrauklumo didinimui.

Tyrimo tikslas – išanalizavus mokslinius patrauklaus darbdavio tyrimo kriterijus, atlikti patrauklaus darbdavio tyrimus ir nustatyti darbuotojų požiūrio pasikeitimą į patrauklius darbdavio bruožus prieš Covid-19 ir Covid-19 pandemijos nulemtų ekonominių ir darbo rinkos pokyčių kontekste.

Tyrimo metodika: Atlikta patrauklaus darbdavio mokslinė literatūros analizė bei patrauklaus darbdavio tyrimų palyginamoji analizė. Tyrimų duomenys surinkti anketiniu būdu apklausiant paslaugų ir IT srities sektoriaus darbuotojus 2016 ir 2020 metais.

Rezultatai. Atlikti patrauklaus darbdavio tyrimai leido nustatyti nežymius svarbiausių penkių prioritetinių kriterijų pokyčius per pastaruosius 4 metus (žr. 1 lentelę).

Lentelė 1. Patrauklaus darbdavio kriterijų palyginimas 2020 m ir 2016 m.

vieta	2020 metai			2016 metai		
	Kriterijai	Vidurkis	Nuokrypis	Kriterijai	Vidurkis	Nuokrypis
1	gauti lūkesčius atitinkantį darbo užmokestį	9,59	1,031	dirbti geroje atmosferoje	9,65	0,762
2	dirbti geroje atmosferoje	9,34	1,321	gauti lūkesčius atitinkantį darbo užmokestį	9,63	0,824
3	dirbti įdomų darbą	9,33	1,406	dirbti įdomų darbą	9,61	0,827
4	augti ir asmeniškai tobulėti	9,06	1,634	augti ir asmeniškai tobulėti	9,53	0,883
5	gerai sutarti su tiesioginiu vadovu	9,05	1,515	gerai sutarti su tiesioginiu vadovu	9,47	0,937

2016 metais svarbiausias kriterijus buvo – gera darbo atmosfera, kai 2020 metais – lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis. Tačiau 2016 metais darbuotojams gera darbo atmosfera ir darbo užmokestis buvo beveik vienodai svarbūs ir atsakymų vidurkis skyrėsi tik 0,02 punkto, kai tuo tarpu 2020 metais darbo užmokesčio svarba išryškėjo labiau ir skirtumas padidėjo nuo 0,02 iki 0,25 ir užėmė pirmąją prioritetų vietą. Kiti trys patrauklaus darbdavio kriterijai svarbumo atžvilgiu išliko

tokie patys, tai - dirbti įdomų darbą, augti ir asmeniškai tobulėti, bei gerai sutarti su tiesioginiu vadovu.

Kiti 2020 metų respondentų atsakymai leido pastebėti, kad atsirado didesnė individualių poreikių patenkinimo svarba. Išaugo poreikis šioms galimybėms: darbą derinti su asmeniniu gyvenimu, tobulinti profesines žinias ir auginti asmeninį potencialą. Kai tuo tarpu 2016 metais buvo labiau akcentuojami geri santykiai su kolegomis bei vadovų pagalba ir palaikymas atliekant darbo užduotis. 2020 metais tai pat išaugo poreikis tokiems kriterijams kaip: dirbti lanksčiu darbo grafiku, dirbti arčiau namų ir turėti galimybę dirbti iš namų. Kai tuo tarpu 2016 metais respondentams galimybė dirbti iš namų buvo mažiausiai svarbus patrauklaus darbdavio kriterijus ir prioritetų sąrašė iš 30 užėmė 29 poziciją. Žvelgiant iš finansinės kriterijų pusės pastebėta, kad nors 2020 metais nustatytas svarbiausias kriterijus buvo darbo užmokestis, atitinkantis lūkesčius, tačiau gerokai sumažėjo poreikis gauti papildomas naudas ir priedus prie darbo užmokesčio lyginant su 2016 metų respondentų prioritetais. 2020 metais patrauklaus darbdavio įvaizdžio svarba taip pat sumažėjo ir nukrito iš 19 į 23 prioritetų vietą lyginant su 2016 metais. Mažiausiai svarbių kriterijų prioritetai beveik nepasikeitė ir liko tokie patys tai - dirbti tarptautinėje organizacijoje, bei dirbti socialiniuose tinkluose populiarioje organizacijoje.

Išvados. Atliktų tyrimų rezultatų analizė leido išskirti penkis svarbiausius patrauklaus darbdavio kriterijus, kurie nepaisant pasikeitusių dėl COVID-19 pandemijos nulėmusių esminių ekonominių ir darbo rinkos situacijos pokyčių išliko nepakitę. Tačiau pastebėtas ryškus asmeninių poreikių prioriteto padidėjimas bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso suderinimo svarba.

Raktažodžiai. Patrauklus darbdavys, patrauklaus darbdavio kriterijai, patrauklaus darbdavio pokyčiai, darbuotojų poreikiai, darbuotojų požiūris.

JEL kodai: M54

Literatūra

1. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Barkauskė, L. (2017). Features of Employer Attractiveness on Lithuanian Business Organizations: Employees' Perceptions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77 (1), 7-23.
2. Barnard, C. I. (1936). Mind in everyday affairs. *The functions of the executive*, 301-321.
3. Bučinskaitė, I., Bakanauskienė, I., & Bendaravičienė, R. (2016). Employer's attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania. *Human resources management and ergonomics (HRM&E)*. Zvolen, Slovakia: Technical University in Zvolen, 2016, vol. 10, no. 1.
4. Bush, M. C. (2018). *A Great Place to Work for All: Better for Business, Better for People, Better for the World*. Berrett-Koehler Publishers.
5. Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of management review*, 14 (2), 150-172.
6. Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 26 (1), 46-67.
7. Presley, A., Presley, T., Blum, M. (2018). Sustainability and company attractiveness: A study of American college students entering the job market. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9 (4), 470-489.
8. Štrimaitis, A. (2016). Darbdavio prekės ženklo formavimas IT įmonėse: integruotos komunikacijos priemonių taikymas.
9. Žarnauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. *Informacijos mokslai*, (77), 106-122.

VADYBINIAI SPRENDIMAI ORGANIZACIJOJE PANDEMIJOS METU

Edmundas Klimas, Mindaugas Klimas

Klaipėdos universitetas

El. paštas: edmundasklimas@gmail.com;

Aktualumas. Spartus ir netikėtas COVID-19 pandemijos augimas paskatino organizacijas ir jų vadovus priimti sprendimus, kurie sumažintų neigiamą poveikį veiklai ir priimamiems tolimesniems veiklos žingsniams. Ir valstybinio sektoriaus organizacijoms ir verslo įmonių vadovams iškilo nauji iššūkiai su kuriais per pakankamai trumpą laiką, pavojingomis darbuotojų ir aplinkos sveikatai sąlygomis, reikėjo priimti konkrečius nutarimus vienai ar kitai veiklai išsaugoti. Tai turėjo užtikrinti verslo įmonių tolimesnę veikimą verslo aplinkoje, o taip turėjo užtikrinti visų ūkio šakų nenutraukiamą veiklą ir reagavimą į pandemijos riziką.

Organizacijų vadovai priimdami sprendimus, šiuo atveju, t.y. pandemijos rizikos aplinkoje, nebuvo laisvi priimant sprendimus, kadangi visi COVID-19 pandemijos rizikos faktoriai susieti su tam tikrais, valstybės reguliavimo lygio reikalavimais, su kuo dažniausiai - nei verslo organizacijų vadovų, nei savivaldos lygio organizacijos nebuvo susidūrusios.

Problema: Vadybos sprendimų vienalaikiškumas, siekiant sumažinti pandemijos poveikį darbo kokybei ir siekiamiems rezultatams organizacijoje.

Tikslas: Išanalizavus organizacijų vadovų atliktus veiksmus, COVID-19 pandemijos metu, teikti siūlymus algoritmams, priimant vadovavimo sprendimus pandemijos atveju.

Darbo metodika – darbe išnagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai tyrimai apie vadybos sprendimus esant ekstremalioms sąlygoms, LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės covid-19 sukeltos situacijos valdymo komiteto sudarymo“, Biudžetinių įstaigų įstatymas, Klaipėdos miesto savivaldybės biudžetinių įstaigų nuostatai ir veiklos galimybės. Atlikta biudžetinių įstaigų vadovų-ekspertų apklausa. Atlikta mažmeninių prekybos įmonių ir paslaugų įmonių vadovų apklausa Klaipėdos mieste.

Rezultatai. Lietuvos Respublikos vyriausybės COVID-19 sukeltos situacijos valdymo komiteto sudarymas, per trumpą laiką nuo pandemijos pradžios mūsų šalyje, byloja apie valstybės lygio valdymo sprendimų savalaikį priėmimą ir vadybinių sprendimų reikšmę esant ekstremaliai situacijai. Priimti verslo įmonių vadovų sprendimai, dažniausiai buvo priimti laiku ir operatyviai, dauguma verslo įmonių po pirmosios COVID-19 pandemijos bangos sugebėjo prisitaikyti prie verslo aplinkos kaitos ir po tam tikro trumpo laikotarpio, ir netgi pagerino savo įmonių rezultatus.

Išvados. Nors vadovai nuolat susiduria su nestandartinėmis situacijomis savo veikloje, pandemijos laikotarpis parodė, kad rizikos suvaldymas tokiu metu, reikalauja iš vadovų ne tik organizacinių ir vadybos mokslo žinių, bet iššaukia naujus reikalavimus jų gebėjimams suvaldant nestandartines situacijas jų valdomose organizacijose. Valstybės mastu, privalu sprendimus priimančioms institucijoms, teikti tokius šalies ūkio veiklos vadybinius sprendimus, kurie greitai ir vienalaikiškai (sinchroniškai) būtų vykdomi visose šalies ūkio veiklos srityse.

Vadybos mokslo teoretikams, būtina išnagrinėti pandemijos laikotarpio vadybinius sprendimus, pateikiant naujus valdymo funkcijų aspektus, kurie gali būti, keičia anksčiau teorinėje plotmėje teikiamas išvadas ir rekomendacijas. Pasikeitus darbo režimui ir darbo santykiams tarp dirbančiųjų ir darbdavių, pereinant prie nuotolinio darbo, stiprėjant technologijų ir ryšių vaidmeniui organizacijų valdyme, keičiantis darbo pobūdžiui, būtina toliau tobulinti valdymo teorijas.

COVID-19 VALDYMO STRATEGIJOS IR JOS ĮGYVENDINIMO PLANO VERTINIMAS PANAUDOJANT PROJEKTŲ VADYBOS PRIEIGAS: LIETUVOS ATVEJO ANALIZĖ

Gintaras Labutis

Lietuvos karo akademija

El. paštas: gintaras.labutis@lka.lt

Aktualumas. 2020 m. kovo 11 d. Pasaulio sveikatos organizacija paskelbė pasaulinę COVID-19 pandemiją.

2020 m. vasario 26 d. Lietuvoje buvo paskelbta valstybės lygio ekstremalioji situacija dėl viruso plitimo grėsmės (LR Vyriausybės 2020 m. vasario 26 d. nutarimas Nr. 152 „Dėl valstybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo“), o nuo 2020 m. kovo 16 d. LR teritorijoje paskelbtas karantinas, patvirtintas karantino režimas ir paskelbtas trečias (visiškos parengties) civilinės saugos sistemos parengties lygis (LR Vyriausybės 2020 m. kovo 14 d. nutarimas Nr. 207 „Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo“). Toks operatyvus LR Vyriausybės reagavimas prisidėjo prie laikino viruso plitimo šalyje suvaldymo, o šalyje buvo sukaupta pradinė patirtis, susijusi su pandemijos valdymu ir atlikti pirmieji COVID-19 valdymo vertinimai.

Siekdama užtikrinti, kad pandemijos rizika būtų suvaldyta ilgesniame laikotarpyje, LR Vyriausybė parengė ir 2020 m. gegužės mėn. 6 d. patvirtino COVID-19 valdymo strategiją (toliau – COVID-19 Strategija), o 2020 m. birželio 10 d. - COVID-19 valdymo strategijos įgyvendinimo priemonių planą (toliau – COVID-19 Planas), kurie tapo Valstybės strateginio planavimo sistemos ir įgyvendinamų planų dalimi.

Parengti dokumentai gali būti analizuojami pagal jų atitiktį LR Vyriausybės strateginio planavimo metodikai (2002 m. su pakeitimais iki 2019 m.) ir Strateginio planavimo įstatymui (2020 m.), tačiau COVID-19 Planas yra tiesiogiai susijęs su pokyčių valdymu, o jame numatytos veiklos (darbai) gali būti analizuojami ir vertinami panaudojant pasaulyje pripažintas projektų vadybos prieigas ir projektų vadybos metodologijas ir standartus.

Projektų vadybos (vadovavimo ir valdymo) sąrangos plačiai naudojamos šalių, įstaigų ir organizacijų strateginių pokyčių įgyvendinimui, o jose naudojami projektų vadybos metodai ir prieigos padidina planuojamo pokyčio ir su juo susijusių projektų sėkmingą įgyvendinimą (Kerzner, 2017). Projektų vadybos metodologijų taikymas strategijų įgyvendinime - išbandytas ir pripažintas veikimo būdas (Kwak, Liu, Patanakul, Zwikael, 2014), o strategijų ir jų įgyvendinimo planų susiejimas su matuokliais (rodikliais) yra laikomi vienais iš pagrindinių vadybos reikalavimų (Papke-Shields, Boyer-Wright, 2017). Ypatingai yra pabrėžiama taikomų projektų vadybos priemonių kuriama nauda vykdant pokyčius (Zwikael, Smyrk, 2019).

Projektų vadyboje pasireiškia didelė taikomų metodikų įvairovė, tačiau dažniausiai yra naudojamos Project Management Body of Knowledge - PMBOK (PMI, 2015) ar ISO 21500 (ISO, 2016) metodikos ir sistemos. Reikia pastebėti ISO 21500 privalumą, nes ši projektų vadybos sistema yra suderinta su Tarptautinės standartizavimo organizacijos (International Standardization Organization – ISO) reikalavimais, taikomais organizacijų kokybės vadyboje. Taip pat verta pažymėti, kad projektų programų ir projekto portfelio valdymas yra formalizuotas ISO 21504 gairėse (ISO, 2015).

Lietuvos Respublikos vyriausybė, taikydama projektų vadybos prieigas strategijų ir programų įgyvendinimui, yra patvirtinusi Lietuvos Respublikos vyriausybės projektų valdymo standartą (2018) ir projektų valdymo tvarkos aprašą (2020).

Šiame tyrime yra analizuojamos COVID-19 Plane numatytos veiklos ir jų galimos sąsajos su projektų vadybos žinių sritimis. Naudojant tokią tyrimo-analizės prieigą, padidėja supratimas apie tai, kaip tinkamai ir optimaliai įgyvendinamas COVID-19 Planas, o taip pat kuriose projektų vadybos žinių srityse yra sutelktas COVID-19 Planą įgyvendinančių institucijų ir atsakingų asmenų dėmesys. Tyrimo metu atlikta analizė ir pateiktos vadybinės rekomendacijos suteikia papildomas įžvalgas ir gali būti vertinamos kaip patarimai LR Vyriausybei, kuri yra atsakinga už COVID-19 Strategijos ir ja susijusio COVID-19 Plano bei kitų susijusių planų ir priemonių įgyvendinimą.

Tyrimo problema: šiuo metu nėra ištirta ir nustatyta, kaip yra taikomi projektų vadybos reikalavimai COVID-19 Planui. Šiame tyrime yra iškelta hipotezė, kad projektų vadybos sistemose, o taip pat ir LR vyriausybės tvarkose apibrėžiami reikalavimai COVID-19 Plane ir jame numatytose priemonėse yra nepakankamai taikomi, todėl tai tampa vienu iš barjerų, stabdančių sėkmingą COVID-19 Strategijos įgyvendinimą.

Tyrimo tikslas: atlikti COVID-19 Plano vertinimą panaudojant projektų vadybos metodologiją ir priemones, pateikti rekomendacijas dėl papildomų projektų vadybos priemonių taikymo COVID-19 Plano vykdymui (reikia pažymėti, kad šis tyrimas neapima COVID-19 Strategijos atitikties pagrindiniams strategijų kūrimo principams ir taikomiems metodams vertinimo).

Tyrimo metodika: tyrime vertinama COVID-19 Plano atitiktis projektų vadybos žinių ir procesų grupėms ir projektų vadybos sąrangoms, nustatytoms Lietuvos Respublikos vyriausybės projektų valdymo standarte ir projektų valdymo tvarkos apraše, o taip pat PMBOK ir ISO 21500. Pagrindinis dėmesys skiriamas COVID-19 Planui, kuriame yra pateiktos plano įgyvendinimo priemonės. Atitiktis vertinama tokiose projektų vadybos žinių ir procesų grupėse kaip projekto integracija, projekto aprėptis, projekto tvarkaraštis, biudžetas, kokybė, žmogiškasis kapitalas ir kiti ištekliai, komunikacija, rizikų valdymas, projekto suinteresuotųjų šalių valdymas, projekto pirkimų valdymas, projekto pakeitimų valdymas. Papildomai vertinama informacija apie projekto organizaciją (projekto organizacinę struktūrą).

Rezultatai. COVID-19 atitikties tyrimas ir vertinimas buvo vykdomas šiose pagrindinėse projektų vadybos perspektyvose (žinių srityse) ir gauti šie rezultatai:

i) Projekto integracija. Apima integracinius procesus siekiant užtikrinti, kad įvairūs projekto elementai būtų tinkamai koordinuojami. Tyrimo metu nustatyta silpna integracija, t.y. netikslūs arba neegzistuojantys sąryšiai tarp projekto elementų (žinių sričių).

ii) Projekto aprėptis (apimtis). Ši žinių sritis užtikrina, kad projektas apimtų visus būtinus darbus, reikalingus norint sėkmingai užbaigti projektą. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad projekto aprėptis nepakankamai apibūdinta, o kai kurioms projektinėms veikloms (ar veiklų grupėms) reikalingas papildomas pagrindimas. Tačiau verta pastebėti, kad ši sritis COVID-19 Plane yra geriausiai išvystyta.

iii) Laikas (ir projekto veiklų tvarkaraščiai). Ši sritis apima informacijos apie veiklų ar darbų trukmę, eiliškumą ir nustatytus atlikimo terminus. Atlikus tyrimą galima teigti, kad veiklų ir darbų grafikams ir terminams trūksta loginio vientisumo, eiliškumo. Taip pat kyla abejonės dėl kai kurių į COVID-19 Planą įtrauktų veiklų susietumo su pagrindiniais tikslais.

iv) Biudžetas. Šios srities procesai apima projekto biudžeto planavimą ir biudžeto valdymą (kontrolę). Ši informacija COVID-19 Plane nepateikiama.

v) Kokybė. Tai procesai, atliekami norint pasiekti kuriamų produktų ar paslaugos savybių visumą, užtikrinančią klientų ir suinteresuotųjų šalių poreikius ir jų pasitenkinimą. Ši informacija COVID-19 Plane nepateikiama. Tačiau projekto kuriamų rezultatų ir projekto įgyvendinimo veiklų kokybę galima netiesiogiai vertinti remiantis pateiktu COVID-19 Planu, kuriame pasigendama svarbių sudėtinių projekto dalių.

vi) Žmogiškasis kapitalas ir kiti ištekliai. Tai procesai, užtikrinantys veiksmingą projekte dalyvaujančių asmenų pritraukimą ir įtraukimą, projektinių veiklų valdymą ir komandos ugdymą. Ši informacija COVID-19 Plane nepateikiama.

vii) Komunikacija. Tai procesai, kurie vykdomi norint laiku ir tinkamai surinkti, skleisti, saugoti projekto informaciją. Ši žinių sritis apima komunikacijos planavimą, informacijos paskirstymą, veiklos ataskaitas ir administracinį projekto užbaigimą. COVID-19 plane šios informacijos nėra, tačiau LR Vyriausybė yra parengusi atskirą, visoms COVID-19 priemonėms skirtą komunikacijos planą, todėl galima daryti išvadą, kad COVID-19 komunikacija vertinama kaip kritinis COVID-19 Plano įgyvendinimo sėkmės veiksnys.

viii) Rizikų valdymas. Tai procesai, susiję su projekto rizikų lygmens nustatymu ir mažinimu, įskaitant rizikos valdymo planavimą, rizikos nustatymą, kokybinę rizikos analizę, kiekybinę rizikos

analizę, reagavimo į riziką planavimą ir rizikos stebėjimą bei kontrolę. Ši informacija COVID-19 Plane nepateikiama.

ix) Pirkimai. Tai procesai, susiję su prekių ir paslaugų pirkimu. Ši žinių sritis apima: pirkimų planavimą, pirkimų vykdymą, sutarčių administravimą ir sutarčių užbaigimą. Ši informacija COVID-19 Plane nepateikiama.

x) Projekto suinteresuotųjų šalių valdymas. Apima suinteresuotųjų šalių nustatymą, jų lūkesčių ir įtakos analizę, tinkamų strategijų, skirtų bendradarbiauti su suinteresuotosiomis šalimis, kūrimą ir proceso vykdymą. Ši informacija COVID-19 Plane nepateikiama.

xi) Projekto pakeitimų valdymas. Ši procesų sritis ypatingai svarbi esant nuolatos besikeičiančiai projektų aplinkai. Šio informacijos COVID-19 Plane nėra. Taip pat nebuvo nustatyta, kad COVID-19 Planas būtų keičiamas ir atnaujinamas.

xii) Projekto organizacija. Projekto organizacija pasižymi didele centralizacija. Toks modelis galimas, tačiau jis – nelankstus, biurokratinis. Taip pat į projekto organizaciją yra įtraukiamos įstaigos ar savivaldybės, kurioms projekto vadovas turi ribotą vadybinę įtaką ir kontrolę. Reikia taip pat pastebėti, kad projekto komandos narių atsakomybės nėra detalios apibrėžtos, todėl atsiranda papildoma žmogiškoji rizika.

Išvados. Daugelyje žemesnės projekto vadybos brandos organizacijų pagrindinis dėmesys sutelkiamas į projektų vadybos „trikampį“ (veiklos / darbai, biudžetas, darbų trukmė / grafikas) ir mažiau dėmesio skiriama tokioms žinių sritims, kaip komunikacija, suinteresuotųjų šalių ar žmogiškojo kapitalo valdymas, projekto rizikos.

Analizuojant COVID-19 strategiją ir COVID-19 Planą nustatyta, kad pagrindinis dėmesys yra sutelktas į projekto veiklą (t.y. projekto aprėpties) su nustatytais terminais (projekto darbų trukmė) valdymą. Papildomai galima pažymėti, kad COVID-19 komunikacijos planavimui ir jos vykdymui yra skiriamas padidintas dėmesys.

Kitos projektų vadybos žinių ir su jomis susijusių procesų sritys nėra atskleistos nei COVID-19 Strategijoje, nei COVID-19 Plane.

Rekomendacijos. Rekomenduojama detalizuoti pagrindinių projektų vadybos žinių sričių reikalavimus ir atitinkamai papildyti COVID-19 Planą.

Ypatingą dėmesį skirti projekto suinteresuotųjų šalių valdymui. Šioje srityje sutelktos pastangos paskatins peržiūrėti ir kitas, šiuo metu nepakankamai įvertintas projektų vadybos žinių sritis.

Taip pat rekomenduojama išskaidyti projekto planą į sub-projektus ir vykdyti tarpusavyje susijusius projektus, t.y. COVID-19 Programą, kurios tikslai apjungia sub-projektus su aiškiais atsakomybėmis ne tik už suplanuotų veiklų vykdymą bet ir už tinkamą projekto sėkmę užtikrinančių projekto valdymo veiklų vykdymą.

Vykdam analizę taip pat nustatyta, kad COVID-19 Planas tik iš dalies atliepia COVID-19 Strategiją, todėl rekomenduotinas tęstinių (kasdieninių) veiklų atskyrimas nuo pokytį užtikrinančių projektinių veiklų, kurios gali būti sėkmingai valdomos panaudojant projektų vadybos priemonas.

Vertinant COVID-19 situacijos dinamiškumą, rekomenduojama ypatingą dėmesį skirti efektyviam COVID-19 Plano pakeitimų valdymui.

Taip pat rekomenduojamas papildomas COVID-19 Strategijos tinkamumo dabartinei situacijai patikrinimas ir analizė bei galimų pakeitimų įvedimas.

Raktažodžiai: strategija, strategijos įgyvendinimas, pokytis, pokyčių vadyba, projektas, projektų vadyba, projektų vadybos standartai, COVID-19.

JEL kodas: M 12

Literatūra

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. (2017). Project Management Institute (ISO).
2. COVID-19 valdymo strategija. (2020). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. Birželio 10 d. Pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 28, 1 klausimas) 2 priedas.

3. COVID-19 valdymo strategijos įgyvendinimo priemonių planas (2020). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. Birželio 10 d. Pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 28, 1 klausimas) 1 priedas.
4. Dėl projektų valdymo tvarkos aprašo patvirtinimo (2020). LR Vyriausybės 2020 m. Birželio 22 d. Nutarimas Nr. 712.
5. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. Suvestinė redakcija nuo 2019-02-15 (2019). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. Birželio 6 d. Nutarimas Nr. 827.
6. ISO 21500:2012 Guidance on project management. (2012). International Organization for Standardization (ISO).
7. ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management. (2015). International Organization for Standardization (ISO).
8. Kerzner, Harold. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
9. Kerzner, H. (2017). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. John Wiley & Sons.
10. Kwak, Y., H., Liu, M., Patanakul, P., Zwikael, O. (2014). Challenges and Best Practices of Managing Government Projects and Programs. Project Management Institute (PMI).
11. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas. (2020). Lietuvos Respublikos Seimas, 2020 m. Birželio 25 d. Nr. XIII-3096.
12. LR Vyriausybės Projektų valdymo standartas. (2018). LR Vyriausybės Strateginių projektų portfelio komisijos 2018 m. Rugpjūčio 28 d. Nutarimas.
13. Papke-Shields, K., Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. International Journal of Project Management. No. 35, p. 169–179.
14. Zwikael, O., Smyrk J. (2019). Project Management – A Benefit Realisation Approach. Springer.

COVID-19 VALDYMO STRATEGIJOS VERTINIMAS NAUDOJANT STRATEGINIO PLANAVIMO PRIEIGĄ: LIETUVOS ATVEJO ANALIZĖ

Gintaras Labutis

*Lietuvos karo akademija
El.paštas: gintaras.labutis@lka.lt*

Aktualumas. 2020 m. kovo 11 d., Pasaulio sveikatos organizacijai paskelbus apie COVID-19 pandemiją, Lietuvoje jau buvo atliekami pandemijos valdymo pasirengiamieji darbai: 2020 m. vasario 26 d. Lietuvoje buvo paskelbta Valstybės lygio ekstremalioji situacija dėl viruso plitimo grėsmės, o nuo 2020 m. kovo 16 d. Lietuvos Respublikos (toliau – LR) teritorijoje buvo įvestas trijų mėnesių karantinas. Reikia taip pastebėti, kad Lietuvos gebėjimai valdyti pandemiją pirmosios pandemijos bangos laikotarpyje buvo įvertinti kaip vieni iš geriausių pasaulyje, o vertinant pandemijos valdymą pagal naujai sukurtą indeksą – „Covid-19 pilot Index and performance indicators for the OECD countries” (The Sustainable Development Goals..., 2020) – Lietuvai pasaulyje buvo suteikta ketvirtoji vieta (tuo metu geriau už Lietuvą pandemiją suvaldė tik Pietų Korėja, Latvija, ir Australija).

Siekdama tvarių rezultatų, LR Vyriausybė parengė ir 2020 m. gegužės mėn. 6 d. patvirtino COVID-19 valdymo strategiją (toliau – COVID-19 Strategija), o 2020 m. birželio 10d. - COVID-19 valdymo strategijos įgyvendinimo priemonių planą.

Šiuo metu dar anksti ir sudėtinga įvertinti COVID-19 Strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių veiksmingumą, su jomis susijusias išlaidas, sukurtą rezultatą ir naudą, nes COVID-19 pandemijos valdymas tęsiasi.

Tačiau COVID-19 Strategija ir joje suformuotos strateginės kryptys bei jų įgyvendinimo priemonės gali būti analizuojamos ir vertinamos panaudojant strateginio planavimo metodologijas ir prieigas.

Šiame tyrime yra analizuojamos COVID-19 Strategijos atitiktis LR Vyriausybės strateginio planavimo metodikoje (2002 m. su pakeitimais iki 2019 m.) ir Strateginio planavimo įstatyme (2020 m.) keliamiems reikalavimams bei kitoms, plačiai taikomoms strategijų kūrimo ir strategijų įgyvendinimo metodologijoms. Bet kuri parengta Valstybės lygmens strategija ir jos įgyvendinimas yra sąlygoti ribotų išteklių, todėl strategijos aiškumas, loginis darnumas, strategijos norimumas ir galimumas (angl. Desirable Strategy and Feasible Strategy) tampa svarbiais kriterijais skiriant finansinius ir kitus išteklius, o taip pat tvirtinant Valstybės ir savivaldybių biudžetus. Naudojant strategijos tyrimo ir vertinimo prieigą padidėja supratimas apie tai, ar buvo laikomasi pagrindinių strategijų kūrimo ir formulavimo reikalavimų ir procesinių žingsnių bei atsiranda galimybė įvertinti, ar tinkamai metodiškai buvo suformuluota strategija. Tyrimo metu atlikta COVID-19 Strategijos analizė ir pateiktos rekomendacijos gali būti vertinami kaip patarimai LR Vyriausybei ir kitoms institucijoms, kurios yra atsakingos už COVID-19 Strategijos įgyvendinimą.

Nežiūrint didelės strategijų kūrimo ir įgyvendinimo priemonių įvairovės, verta paminėti dešimtmečius taikomą strateginio planavimo metodologiją (Ansoff ir kt., 2018) bei vadybinę Strategijos formulavimo ir strategijos įgyvendinimo sistemą (Kaplan, Norton, 2008), kuri gali būti veiksmingai susieta su organizacijos kokybės vadybos sistema (Kaplan, Norton, 2008). Taip pat pažymėtina, kad D. Norton ir R. Kaplan yra pasaulyje gerai žinomos Balanced Scorecard (BSC) – subalansuotų vertinimo rodiklių sistemos autoriai. Tačiau viešajame sektoriuje taikomos strateginio planavimo metodologijos yra iki šiol tobulinamos (Olivier, Schwella, 2017).

Tyrimo problema: Strateginis valdymas laikomas vienu iš labiausiai paplitusių ir taikomų vadybos metodų. Paprastai bet kurios strategijos formulavimui, o ypatingai strateginei analizei yra skiriama daug laiko ir pastangų. COVID-19 pandemiją pasaulyje ir Lietuvoje galima laikyti kriziniu, kritiniu ir greitai kintančiu išorės veiksnio, todėl iškyla keletas su šiais ypatumais susijusių klausimų: i) ar reikalingas strategijos formulavimas ir jos įgyvendinimas esant krizės požymiams, t.y. ar taikytinas strateginis krizės valdymas, ii) koks yra norimas ir galimas strategijos peržiūros ir

strategijos keitimo poreikis Valstybei pereinant iš vieno krizės etapo į kitą, iii) ar kuriant / formuluojant COVID-19 Strategiją reikia laikytis formalių patvirtintų tvarkų ir reikalavimų.

Šis tyrimas sutelktas ties trečiuoju klausimu, t.y. COVID-19 Strategijos atitiktis formaliems reikalavimams (LR Vyriausybės strateginio planavimo metodikai ir LR Strateginio planavimo įstatymui) vertinimu. Tyrime yra iškelta hipotezė, kad strateginio planavimo priemonės ir metodai, naudojimas rengiant COVID-19 Strategiją buvo netinkamai taikomi. Tikėtina, kad tai tampa vienu iš svarbių barjerų, stabdančių sėkmingą COVID-19 Strategijos įgyvendinimą.

Tyrimo tikslas: atlikti COVID-19 Strategijos vertinimą panaudojant LR keliamus formalius reikalavimus strategijų formulavimui ir strategijų įgyvendinimui. Pateikti rekomendacijas dėl privalomų ir galimų papildomų COVID-19 Strategijos formulavimo ir kūrimo priemonių taikymo. Papildomai įvertinti, ar kuriant COVID-19 strategiją buvo panaudotos kitos strateginio planavimo priemonės, kurios nėra apibrėžtos Lietuvos Respublikos reikalavimuose, keliamuose skirtuose strateginiam planavimui ir strateginiam valdymui, tačiau yra plačiai naudojamos pasaulyje.

Tyrimo metodika: tyrime yra vertinama COVID-19 Strategijos atitiktis LR Vyriausybės Strateginio planavimo metodikai (2002 m. su pakeitimais iki 2020 m.), LR Strateginio planavimo įstatymui (2020m.) ir Strategy Execution Premium metodikai. Atitiktis vertinimas atliekamas pagrindiniuose strategijos kūrimo etapuose, tokiuose kaip paskirties ir siekių formulavimas, strateginiai tikslai, strateginė analizė, įvesti matuokliai (rodikliai) ir su jais susietos strategijos įgyvendinimo priemonės bei planuojami ištekliai. Taip pat, remiantis Strategy Execution Premium nuostatomis, atliekama atitiktis analizė papildomose srityse, tokiose, kaip vadovavimas ir valdymas ir strategijos įgyvendinimo organizacinė struktūra aiškumas bei pasirengimas strateginių rizikų valdymui.

Rezultatai. COVID-19 Strategijos atitiktis vertinimas buvo atliktas šiose pagrindinėse strategijos formulavimo etapuose ir žinių srityse:

1. COVID-19 Strategijos vizija. Nustatyta, kad vizija suformuluota nepakankamai, neapibrėžtai.
2. COVID-19 Strategijos strateginės kryptys. Nustatyta, kad suformuluotoms strateginėms kryptims trūksta pagrįstumo. Taip pat nėra aiški strategijoje pateiktų principų paskirtis.
3. COVID-19 Strategijos tikslai, su jais susiję rodikliai (matuokliai) ir jų vertės. Strateginiai tikslai, rodikliai (matuokliai) ir jų vertės yra tik numanomi.
4. COVID-19 Strategijos priemonių planas (strateginės iniciatyvos) ir strateginių išteklių (įskaitant finansinius išteklius) poreikis. Strateginės iniciatyvos yra pateiktos, tačiau nepakankamai susietos tarpusavyje, o nesant aiškų rodiklių (matuoklių) sudėtinga įvertinti strateginių priemonių pagrįstumą.
5. COVID-19 Strategijos sąsajos su kitomis LR strategijomis (aukštesniojo lygmens, horizontaliomis ir žemesniojo lygmens). Šie ryšiai COVID-19 Strategijoje neatskleisti.
6. Reikalavimai COVID-19 peržiūrai, atnaujinimui. Iš dalies atskleista, tačiau vertinant tai, kad COVID-19 strategija yra krizės valdymo strategija, pateikti neargumentuoti reikalavimai.
7. Reikalavimai COVID-19 Strategijos įgyvendinimui (strategijos įgyvendinimo organizacinė struktūra). Neaiški, neformalizuota.
8. Pasirengimas COVID-19 Strategijos rizikų valdymui. Strateginių rizikų valdymo planas neparengtas.
9. Papildomai, panaudojant Strategy Execution Premium sistemos keliamus reikalavimus, buvo analizuojamos kitos galimos strateginio planavimo priemonės ir metodai, pritaikyti COVID-19 Strategijoje. Papildomų metodų taikymo neaptikta.

Išvados

Analizuojant COVID-19 Strategiją nustatyta, kad pagrindinis dėmesys yra sutelktas į strategijos krypties formulavimą, tačiau nepakankamas dėmesys skiriamas strateginės vizijos ir su ja susijusios strateginių tikslų apibūdinimui bei su strateginiais tikslais susijusių rodiklių (matuoklių) aprašymui, pradinių ir strateginių matuoklių verčių apibūdinimui ir strateginių priemonių (iniciatyvų) susiejimui su strateginiais rodikliais.

COVID-19 Strategija neapibūdina sąsajų su kitomis LR patvirtintomis ir šiuo metu įgyvendinamomis strategijomis, o taip pat nepilnai nustato, kurios kitos LR strategijos ar strateginiai planai tampa šios COVID Strategijos įgyvendinimo priemonėmis – programomis.

COVID-19 Strategija laikytina krizės valdymo strategija, kurios kūrimui ir formulavimui nėra aiškos patvirtintos metodikos.

COVID-19 Strategijoje nėra naudojamos kitos, papildomos strategijų formulavimo priemonės (pvz. Strategy Execution Premium naudojamos vertės atotrūkio – angl. Value Gap Analysis, strategijos žemėlapių – angl. Strategy Maps, ar subalansuotų vertinimo rodiklių – angl. Balanced Scorecard), kurios užtikrintų geresnę COVID-19 strategijos pagrįstumą ir susiejimą su priemonių (iniciatyvų) formulavimu.

COVID-19 peržiūros (atnaujinimo) ciklas, kurio trukmė – 6 mėn., neatspindi krizės valdymo strategijos dinamiškumo.

Nestruktūrizuota ir neformalizuota atskaitomybė, atsiskaitymo periodiškumas.

COVID-19 Strategijoje nėra numatyti pagrindiniai strateginiai ištekliai, įskaitant finansinius išteklius.

Rekomendacijos

Vykdam periodinę COVID-19 Strategijos peržiūrą ir atnaujinimą rekomenduojama įvesti pakeitimus sutinkamai su išvadose pateiktomis neatitiktimis ar trūkumais.

Taip pat rekomenduojama parengti reikalavimus, keliamus strateginiam krizių valdymui.

Raktažodžiai: strategija, strategijos įgyvendinimas, pokytis, pokyčių vadyba, strateginio planavimo standartai, strateginė iniciatyva, strateginiai projektai, COVID-19.

JEL kodas: M

Literatūra

1. Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (2018). *Implanting Strategic Management*. Springer.
2. COVID-19 valdymo strategija. (2020). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 28, 1 klausimas) 2 priedas.
3. COVID-19 valdymo strategijos įgyvendinimo priemonių planas. (2020). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo (protokolo Nr. 28, 1 klausimas) 1 priedas.
4. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. Suvestinė redakcija nuo 2019-02-15. (2019). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827.
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
6. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *Mastering the Management System*. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review. 86, No. 1, p. 62-77.
7. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas. (2020). Lietuvos Respublikos Seimas, 2020 m. birželio 25 d. Nr. XIII-3096.
8. Olivier, A. Schwella, E. (2017). Closing the strategy execution gap in the public sector. *International Journal of Public Leadership*. 14 (2).

DARBUOTOJŲ NUOSTATOS IR IŠŠŪKIAI COVID-19 PANDEMIJOS KONTEKSTE

Nijolė Petkevičiūtė, Asta Balčiūnaitienė

Vytauto Didžiojo universitetas

El .Paštai: Nijole.Petkeviciute@vdu.lt, Asta,Balciunaitiene@vdu.lt

Aktualumas. Gyvename naujo požiūrio į savo aplinką – socialinę, gamtinę, individualiąją – formavimosi laikotarpiu. Visi telkiamės mažoje planetoje, privalome išmokti gyventi harmoningai su gamta ir vienas su kitu tiek asmenine, tiek ir darbine prasmėmis. Tai – būtinybė, kuri ypatingai tapo suprantama Covid 19 pandemijos kontekste. Mes taip glaudžiai susiję vienas su kitu, kad negalime gyventi izoliuotai ir ignoruoti tai, kas vyksta už mūsų sistemos ribų. Mokslo ir techninės pažangos amžiuje žmogui daro įtaką ypač daug veiksnių, kurie keičia jo pasaulėžiūrą, elgesio motyvus, vertybinę orientaciją bei dvasinį pasaulį. Dabartinės komunikacijos priemonės labai paspartino informacijos tėkmę, jos pateikimą, išplėtė ekonominius bei kultūrinius ryšius, susiejo žmonių veiklą. Kartu pagerėjo žmonių gyvenimo ir darbo sąlygos, daugelis pasijuto itin komfortabiliu.

Negalima ignoruoti to fakto, jog atėjo laikas ekologiniam pramonės ir organizacijų perorientavimui. Sparčiai besivystančios naujos technologijos pasiekė įspūdingų rezultatų – užtikrino daugumai žmonių neregėtą materialinę gerovę, padarė darbą lengvesnį, patrauklesnį. Bet antra vertus, žmogus, žiūrėdamas į gamtą kaip į neišsemiamą lobyną, pažeidė pusiausvyrą, ir užteršta aplinka siunčia žinutę apie tai, kad reikia stabtelėti. Tai atsiliepia visoms gyvenimo sritims – ir ekonominei, ir socialinei, ir ekologiškai. Kartu galima teigti, kad pasidarė aktualu žmogiškasis veiksnys ekosistemoje. Žmogus kelia grėsmę ekosistemai, kai sukurtomis technologijomis pažeidžia paprastą priežasties ir pasekmės sąveiką, neįstengia matyti visumos. Pagrindinė dabartinės ekologinės krizės priežastis – išvystytų technologijų neatitiktis žmogaus vidiniams potencialiems rezervams, nesilaikymas vidinės-giluminės ekologijos reikalavimų.

Covid-19 pandemijos kontekste tapo visiškai aišku, kad kiekvieno iš mūsų sveikata ir gerovė labai priklauso nuo aplinkos sveikatos. Net mes savo viduje, išgyvendami džiaugsmą, būdami pozityvūs galime praturtinti aplinką savo energetine švara. Būdami švarūs viduje, galime skleisti tą švarą aplinkai, tarsi šviesos spinduliai, mažindami tamsos plotus. Jungtinių Tautų biologinės įvairovės komisija savo ataskaitoje pažymi, kad Covid-19 pandemija jau šešta nuo 1918 m. (Europos aplinkos agentūros ataskaita „Europos aplinka: būklė ir raidos perspektyvos 2020 m.“ (SOER 2020)), Taip pat pažymima ir apgailestaujama, kad ES biologinės įvairovės strategijoje iki 2020 m. nepavyko pasiekti tikslo - atkurti 15 proc. nuolatinių ekosistemų. Rezoliucijose nurodoma, kad visos pandemijos kilo dėl žmogaus veiklos, vystant gyvulininkystę, žemės ūkio plėtrą geluose vandenyse, besaikiu vartojimu ir pan.

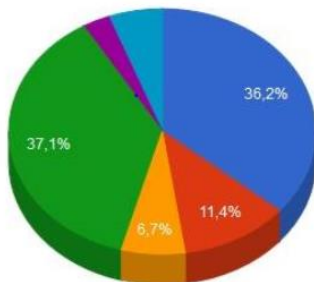
Covid-19 pandemija mums primena apie ekosistemų ir biologinės įvairovės svarbą žmonių sveikatai, ekonominiui bei socialiniam stabilumui pasiekti. Gamtos naikinimas, sumenkėjusi pagarba visiems gyviesiems, nuolatinis ir labai intensyvus judėjimas oro erdvėje ir kt. priveda prie žmoniškų pandemijų ir katastrofų, nes gamta taip ginasi. Tai turime nepamiršti asmeniniame gyvenime ir darbinėje patirtyje.

Kiekvienas esame atsakingi už save ir šalia esančius šeimos narius, bei darbo kolegas taip pat turime atsakingai bei pagarbiai elgtis su gamta ir jos aplinka. Ši pandemija tarsi įspėjimas mums, kad visi esame susiję ir kiekvienas turime įnešti pozityvumo, gerumo, atjautos ir meilės į aplinką kurioje esame šiandien – „čia ir dabar“ namuose ir darbe.

Tyrimo problema. Covid-19 pandemijos kontekste atsiranda įvairių tiek asmeninių- psichologinių tiek šeimyninių, tiek ir darbinių iššūkių ir problemų: nenoras veikti; reikia didesnių pastangų užimti darbo vietą; atsiranda nerimas, baimė, pyktis ir pan.

Tyrimo metodika. Tikslu nustatyti pagrindines darbuotojų problemas Covid19 pandemijos kontekste, atliktas pilotinis tyrimas Kauno mieste. Tyrime dalyvavo 87 respondentai- įvairių organizacijų darbuotojai, besimokantys universitete. Didžiausią respondentų dalį sudarė 26-30 metų amžiaus (31,4 %), bei 31-40 metų (21%) besimokantys darbuotojai. Pilotiniam tyrimui atlikti sudaryta anketa su klausimais įvertinti pandemijos laikotarpio iškilusias problemas.

Tyrimo rezultatai. Tyrimas parodė besimokančių darbuotojų buvimo karantine asmenines ir darbinės problemas. Respondentai nurodė, kad daugiausiai paliesta veiklumo/užimtumo/laisvalaikio sfera (37,1 %), panašiai kaip ir darbo sritis (36,2%), mokymasis (11,4 %), asmeniniai ryšiai (6,7%), o sveikatos ir kitas sferas palietė mažiausiai (8,6%) (Pav. 1).

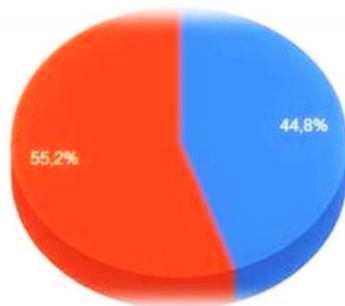


1 pav. Atsakymų į klausimą „Kurią Jūsų gyvenimo sferą palietė pandemija?“ pasiskirstymas.

Tyrimas parodė, kad jauni darbuotojai (iki 40 metų) beveik nesusidūrė su sveikatos problemomis ir jų nevargino pandemijos laikotarpio pokyčiai. Tačiau kartu tyrimo rezultatai leido nustatyti ir patvirtinti kitokio pobūdžio, ypač psichologines ir emocines problemas, kurioms spręsti respondentai neturėjo pakankamai įgūdžių ir kompetencijų.

Dauguma tyrimo dalyvių konstatavo, kad nesijautė saugūs karantino metu. Atsakymai į klausimą „Ar jūs jautėtės saugūs karantino metu?“ atsakė „Ne“ net 67,6 % respondentų ir tik 27,6 % apklaustųjų jautėsi saugūs.

Tyrimu taip pat siekta išsiaiškinti psichologines darbuotojų problemas karantino metu. Į klausimą „Ar jūs pradėjote vengti kitų žmonių“ net 44,8 % respondentų atsakė „Taip“. (Pav.2). Vadinasi mes galime tapti visiškai susvetimėję, jei pandemija kartosis.



2 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar jūs pradėjote vengti kitų žmonių“ pasiskirstymas (TAIP - 44,8 %; NE – 55,2%).

Į klausimą „Ar pajautėte gyvenimo pokyčius karantino metu?“ 86,7 % tiriamųjų nurodė, kad pajautė gyvenimo pokyčius itin stipriai ir tik 13,3 % respondentų jokių pokyčių nepajuto.

Taip pat tiriamieji nurodė daugiausia rūpesčių keliančias asmenines problemas: „Nervingumas ir pykčio atakos“ nurodė 11,4 % respondentų, „Padidėjęs nerimas ir baimė“, – 28,6 %; „Nenoras veikti“ – 11,4% ir 42,9 % respondentų neturėjo problemų aplamai.

Tyrimo eigoje respondentai išreiškė savo nuomonę apie sunkiausias išgyvenusias karantiną amžiaus grupes. Respondentai įvardino *vidutinį amžių* - net 48,6 % apklaustųjų ir 65 ir daugiau metų amžių - 33,3% respondentų.

Tiriamieji nurodė ir teigiamas karantino dėl Covid-19 pandemijos puses. Dažniausi atsakymai: „Žmonės išmoko taisyklingai plauti rankas“. „Daugiau laiko skyrė šeimai“. „Pramoko dirbti ir mokytis nuotoliniu būdu“. „Pradėjo daugiau dėmesio skirti savo sveikatai“, „Atrado gamtos malonumus“. „Mažiau važiavo – daugiau vaikščiojo“. „Sutaupė pinigų.“ „Daugiau laisvo laiko“. „Atsirado nauji pomėgiai“.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad dirbantys asmenys pandemijos situacijoje akcentuoja tiek neigiamas, tiek teigiamas proceso puses, ieškodami tam tikro balanso ir harmonijos. Žmonės

stengiasi, susidūrę su neapibrėžtumu surasti tame slypintį potencialą: prasmės paieškas, gilesnį savęs pažinimą, sustiprinant ryšį su pačiu savimi ir realia aplinka. Tai kad visi esame skirtingi leidžia mums reaguoti skirtingai į konfliktines-krizines situacijas ir įgyti skirtingą patirtį gilinantis į save. Tame kelyje gal net svarbiausia procesas, o ne rezultatas, kuomet mes turime galimybę stabtelėti ir suvokti realybę bei pačius save naujo neapibrėžtumo kontekste. Kartu giliai suvokiame tolerancijos vieni kitiems būtinumą šiuo metu, kai pasaulis susiduria su ekologine, globalizacijos padarinių ir politine krizėmis. Dažnam šių dienų organizacijų darbuotojui yra sunku pamilti vienas kitą ir atsidėti bendram tikslui. Kiekvienas turi suvokti, kad individualumas gali praturtinti kito patirtį ir kartu sėkmingai judėti bendro organizacijos tikslo link.

Išvados ir rekomendacijos. Gyvenimas krizinėje situacijoje iškelia naujus iššūkius, tarsi patvirtinant, kad gyvenimas yra sunkus ir tai būtina suprasti. Deja, daugumai tai net nesuvokiama, gyvenant patogiai ir neišeinant iš savo komforto zonos- krizinė situacija tampa katastrofa. Todėl reikia naujai suvokti ir stiprinti *problemų sprendimo* kompetenciją. Pirmiausias iššūkis organizacijų darbuotojams – *kūrybiškas problemų sprendimas*. Būtina organizacijose diegti „Kūrybiško problemų sprendimo ir kritinio mąstymo“ programas, kad darbuotojai suvoktų problemų sprendimo būdų mastą, įvairovę ir gebėtų kritiškai mąstyti. Darbuotojai gebantys kritiškai mąstyti ir kūrybiškai spręsti problemas geriau prisitaiko neapibrėžtose situacijose.

Labai dažnai organizacijose darbuotojai demonstruoja ne autentišką save, bet dvi psichologines „kaukes“, kurios anksčiau ar vėliau subyra, o tai veda prie problemų realiaame gyvenime, tarsi vienoks esu darbe, kitoks namuose, dar kitoks su draugais ir pan. Taigi atsiranda tam tikras nuovargis, nuo įvairių psichologinių „kaukių“ dėvėjimo. Būti autentišku, reiškia objektyvų savęs ir aplinkos suvokimą, savęs priėmimą ir toleranciją kitam autentiškumui. Toks asmuo geba išgyventi „kasdienybę“ bei suvokti šio gyvenimo privalumus.

Karantinas Lietuvoje Covid 19 pirmos bangos kontekste buvo naujas visiems iššūkis, turėjęs tiek neigiamų tiek ir teigiamų pusių. Prie teigiamų pusių priskirtina, darbas nuotoliniu būdu, kuomet darbuotojai daugiau laiko būna autentiškais, „nedėvėdami psichologinių kaukių“, nereikia taikytis prie kolegų, bei griežto vadovo dažnų pastabų; galima laisviau planuoti savo laiką ir kt. Tuo būdu darbuotojai nepatiria darbinio streso ir įtampos, nesveikos konkurencijos ir daugiau koncentruojasi į darbo rezultatus bei nuoširdžiau komunikuoja su kolegomis. Tyrimas patvirtino, kad karantino laike dauguma darbuotojų-responentų atsigręžė į save, į savo vidinį gyvenimą, į savo aplinką ir elgesį.

Organizacijų vadovai turėtų darbuotojus ne bausti už klaidas, o skatinti *nebijoti nežinoti*, būti smalsiems ir ieškoti atsakymų, mokėti priimti savo ir kitų ribotumus, domėtis išorinio pasaulio problemomis ką galima įgyvendinti, kuomet darbuotojai *patys sau nėra problema*. Svarbu kad darbuotojai darbo vietoje nebijotų išgyventi kiekvieną patirtį. Organizacijose tikslinga daugiau dėmesio skirti darbuotojui, nuolat skatinant jį evoliucionuoti, bei suteikti žinių apie kritinį mąstymą ir didinti gebėjimus kūrybiškai spręsti problemas. Tuo būdu darbuotojai sugebės geriau ir greičiau adaptuotis bet kokioje kritinėje situacijoje.

Literatūra

1. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
2. 2020 m. sausio 16 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl 15-osios Biologinės įvairovės konvencijos šalių konferencijos (COP 15)
3. https://www.researchgate.net/publication/340426338_Effects_of_COVID_19_pandemic_in_daily_life
4. https://www.iwm.at/always-active/corona-focus/?fbclid=IwAR0ly-VVeulbaRprgrziyhPuWiF_TBH9002Gur3iXLShZ8B9-Pf8_0qIJht0
5. https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/about-deloitte/articles/how-covid19-affects-everydaylife.html?fbclid=IwAR3NWTJF4p8WUeR5LFH3hXAluBxm2Ndbx1ATaOMQg5WVvt9mVpq_9raeDlo

Klaipėdos universiteto leidykla

Iššūkiai vadybos moksle ir studijose. Nr. 2

Tezių ir straipsnių rinkinys

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros

2020 lapkričio 20 d., Klaipėda

Viršelis foto ir dizainas Jurgitos Paužuolienės

Klaipėda, 2021

SL 1335. 2021 05 03. Apimtis 8 sąl. sp. l.

Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda

Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt, interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>

