



**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA  
VIEŠASIS VALDYMAS

**MINDAUGAS STATKUS**

**Magistro darbas**

**E-VADOVAVIMO RAIŠKA ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS  
ADMINISTRACIJOJE**

Darbo vadovė: dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2021

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,  
GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	<b>Mindaugas Statkus</b>
Padalinys <i>Faculty</i>	<b>Šiaulių akademija</b> <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	<b>Viešojo valdymo</b> <i>Public Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<b>E-vadovavimo raiška Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje</b> <i>Expression of E-management in Siauliai city municipality administration</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	<b>Baigiamasis darbas</b> <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Mindaugas Statkus, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**  
*I, Mindaugas Statkus, by submitting this paper confirm (check)*



**Embargo laikotarpis**  
*Embargo Period*

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

\_\_\_\_\_ mėnesių / *months*  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama e-vadovavimo raiška savivaldybės administracijoje. Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, kuri padėjo conceptualizuoti e-vadovavimo raišką. Darbe keltas tikslas – teoriškai išnagrinėjus e-vadovavimo konceptą ir prielaidas, atskleisti e-vadovavimo raišką Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Darbo tikslas įgyvendintas tokiais uždaviniais: 1) teoriškai atskleisti e-vadovavimo sampratą ir struktūrą; 2) išanalizuoti e-vadovavimo taikymo veiksnius ir procesą šiuolaikinėse viešojo valdymo institucijose. Minėtų uždavinių įgyvendinimui taikyti mokslinės literatūros analizės, lyginamosios analizės, apibendrinimo, dokumentų analizės, interviu, turinio analizės metodai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados ir rekomendacijos. Darbe panaudoti 61 šaltiniai, iš kurių 30 užsienio kalba.

Teorinėje darbo dalyje atskleista e-vadovavimo koncepcijos raida, samprata, struktūra, e-vadovavimo diegimo šiuolaikinėse viešojo sektoriaus institucijose svarba, veiksniai, procesas, taip pat teoriniai pažangos e-vadovavimo srityje prielaidų vertinimo aspektai.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad e-vadovavimas – būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus įstaigų, veikiančių intensyvėjančios informacinės ir technologinės plėtros fone, veiklos efektyvumo sąlyga.

Metodologinėje magistro darbo dalyje pateikta tyrimo loginė schema, kurios pagrindu pagrindžiamas tyrimo instrumentas bei organizuojamas tyrimas. Pristatoma tyrimo etika bei informantų imties charakteristika taip pat bendrieji duomenys apie juos. Empirinėje darbo dalyje atlikta dokumentų turinio analizė ir pristatomi pusiau struktūruoto interviu rezultatai, išnagrinėta e-vadovavimo raiška Šiaulių miesto administracijoje. Darbas pabaigtas išvadomis ir rekomendacijomis.

**Raktiniai žodžiai:** e-vadovavimas, valdymas, viešasis sektorius, nuotolinis darbas.

## SUMMARY

The master thesis explores the expression of e-leadership in Šiauliai City. The purpose of the research is e-leadership in public sector organizations. The thesis goals to theoretically analyse the concept, presumptions of e-leadership, to disclose the expression of e-leadership in public sector organizations in Šiauliai city, and to formulate alternatives for the explanation of e-leadership difficulties. The purpose of the thesis was achieved by the following tasks: 1) to reveal the e-leadership concept and configuration from a theoretic point of understanding; 2) to analyse aspects and manner of e-leadership application in modern public administration institutions. The above-mentioned tasks were extended through the submission of approaches of scientific literature analysis, qualified analysis, generalization, document analysis, interview, content analysis.

The master thesis involves of introduction, theoretical, methodological and empirical parts, conclusions and recommendations. 61 literature sources were used for the preparation of the thesis (30 of them are in foreign language).

The theoretical part exposes the extending, conception, the pattern of e-leadership, the importance of its application in modern public sector institutions, as well as aspects, manner, and theoretical presumptions for the evaluation of progress in e-leadership. Analysis of scientific literature has shown that e-leadership is obligatory for the enhancement of modern public sector organizations that operate in the context of the constant development of information and technologies.

The following part contains the methodology for the empirical study that proposes to evaluate e-leadership in public sector institution. This part presents a general conception of the analysis, defines the selection of methods for the data collection and processing, describes the instrument of the research and its logic, selects survey example, defines the organization of the study.

The thesis concludes with a discussion and recommendations. Recommendations present possible solutions for the development of e-leadership in Šiauliai city municipality administration.

**Keywords:** e-leadership, public sector, self-government, municipality, virtual team e-leadership.

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1. pav. Vadovavimo ciklas.....	12
1.2. pav. E-vadovavimokymo modelis.....	13
1.3. pav. Sumanaus valdymo ir e-vadovavimo sąsajos.....	17
1.4. pav. Nuotolinio darbo sąvokos.....	18
1.5. pav. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai.....	18
1.6. pav. Interviu eiga.....	24
1.7. pav. Interviu klausimyno struktūra.....	25

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1.1. E-vadovavimo apibrėžimai.....	12
------------------------------------	----

## TURINYS

<b>IVADAS .....</b>	<b>8</b>
<b>I. TEORINIAI TYRIMO ASPEKTAI.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 E-vadovavimo koncepcijos raida ir samprata .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Sumanaus valdymo koncepcija ir jos raiška viešajame valdyme .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Technologijų poveikis vadovavimui.....</b>	<b>17</b>
<b>II TYRIMO METODAI IR METODOLOGIJA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Tyrimo instrumento turinys.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3. Tyrimo imties charakteristika .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4. Tyrimo etika .....</b>	<b>28</b>
<b>III TYRIMO REZULTATAI.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. E-vadovavimo raiškos rezultatai Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje.....</b>	<b>29</b>
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>42</b>

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas ir naujumas temos pristatymas.** Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012) teigia, kad šiuolaikinis pasaulis yra dinamiškas ir kintantis. Strategijoje akcentuojama būtinybė operatyviai reaguoti, pasinaudoti galimybėmis, bei taikytis prie pokyčių. Kaip pažymi Raipa, Jurkšienė (2013) viešojo sektoriaus tobulinimas nevyksta be operacinių procesų tobulinimo, paremtų socialinėmis vertybėmis. Šiuo laikotarpiu operacinių procesų tobulinimas didžiaja dalimi pagrįstas informacinių technologijų plėtra viešajame sektoriuje (Almutairi, N. 2014; Auffret, J. P., Estevez, E., Marcovecchio, I., Janowski, T. 2010; Geberemariam, T. K. 2020; Gaulė, E. 2014). To rezultate e-vadovavimas ir jo įgyvendinimas viešojo valdymo institucijose tampa vienu iš iššūkiu bendrame valdymo kontekste.

Cook ir kt. (2002) akcentuoja, kad be e-vadovavimo neįmanomas kokybiškas, minimaliomis sąnaudomis paremtas paslaugų teikimas, visuomenės išitraukimas. E-vadovavimas pasireiškia per jau įdiegtas informacines technologijas viešajame sektoriuje, kurios skatina trumpinti paslaugų teikimo laiką ir tuo pačiu mažinti finansines sąnaudas. Minėta raiška koreliuoja su Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ (Lietuva 2030, 2012), kuri aiškiai apibrėžia, kad ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti inovacijomis ir technologijų plėtra. Tai skatina detaliau nagrinėti e-vadovavimo raišką Lietuvos viešojo valdymo srityje.

Daugeliu atveju e-vadovavimas neįvertinamas (Cook ir kt. 2002), kadangi visuomenė kaip viešųjų gėrybių vartotoja dažnu atveju nemato pačio viešųjų paslaugų suteikimo proceso. Todėl paskutinį dešimtmetį spartus internetinio ryšio plėtojimas, sudarė prielaidas informacinių technologijų ir komunikacijų tinklo skaitmeninėje erdvėje vystymuisi (Alonso, E. 2016; Auffret ir kt. 2010; Demir, 2019). Tai savo ruožtu intensyvino e-vadovavimo reiškinį ir skatino jo plėtrą.

Reikia pažymėti, kad pradiniam informacinių technologijų plėtros etape e-vadovavimas buvo konceptualizuotas, kaip tam tikros informacijos sklaidos priemonė naudojant internetinį ryšį. Tačiau nūdienų realios diktuoja kokybiškai naują ir įvairialypę e-vadovavimo sampratą. Todėl e-vadovavimo apibrėžimui galima priskirti daug platesnes sąvokas ir jo apraiškos apima įvairias viešojo valdymo sritis. Pasak Wart (2019) e-vadovavimą galime traktuoti, kaip procesą, kurio metu pažangios informacinės technologijos pasitelkiamos vidiniam ir išoriniam vadovavimo funkcijoms vykdyti. Taigi e-vadovavimas apima pažangių informacinių technologijų panaudojimą informacijos valdymui, sklaidai, paslaugų teikimui, marketingui ir ryšiams su visuomene, sprendimų priėmimui ir kt. Todėl e-vadovavimas iš esmės sietinas su informacinių ir komunikacinių technologijų taikymu vadovavime.

Sumanus valdymo koncepcija viešajame administravime yra neatsiejama technologijų plėtros (Gaulė, 2014). Vystantis technologijoms tuo pačiu kinta ir tradicinis sprendimų priėmimo procesas, atsiranda nauja dinamika vadovo ir pavaldinių santykiuose bei apdorojamos informacijos įstaigose ir organizacijose kiekiai, bei jų apdorojimo greičiai ir kokybė. Todėl e-vadovavimas, kuris kai kurių autorių apibrėžiamas, kaip socialinės įtakos procesų visuma, kuri keičia dalyvių elgseną, mąstymą, jausmus bei sąveika tarp grupių ir individų visuose hierarchijos lygiuose (Siew, Piaw, 2018) įgauna vis svarbesnį vaidmenį organizacijose ir įstaigose. Technologijų sparta ir modernios informacinės visuomenės kūrimas Lietuvoje, spartus ryšių priemonių įgalinančių efektyviai komunikuoti tarp nutolusių padalinių ar organizacijos atstovu yra ypač svarbus savivaldybių funkcijų vykdymui.

Technologijų vystymasis sudaro prielaidas paspartinti įvairius procesus susijusius su regionų plėtra. Pasitelkiant e-vadovavimą būtų sudaryta prielaida glaudesniai ir tvariam regiono plėtros vystymui (Naginionytė, Samasionokaitė, 2019). Kaip pažymi DasGupta, P. (2011) e-vadovavimo paradigma



leidžia betarpiškai ir tiesiogiai bendrauti su darbuotojais, tiekėjais, vartotojais išnaudojant jų potencialą, nepriklausomai nuo jų geografinės buvimo vietos. Taip pat išnaudoti daugiafunkcines, virtualias grupes ir taip gerinti organizacijos veiklą (Lilian, 2014). Virtualios darbo grupės, nuotolinis darbas ypač tapo aktualus COVID-19 pandemijos ir jos dėka sukeltų tam tikrų apribojimų viešųjų paslaugų teikimo kontekste. Pasak Toleikienės (2020) ir Geberemariam, (2020) pandemija neišvengiamai palietė viešojo sektoriaus įstaigas, kaip ir atskiras savivaldybes. Įstaigos ir organizacijos siekdamos savo tikslų pradėjo taikyti nuotolinį darbą (Newman, 2021). Todėl e-vadovavimo taikymo problematika tapo dar aktualesnė.

**Problemos ištirtumas.** E-vadovavimo reiškiniui užsienio šalių mokslininkai skiria daug dėmesio (Cook ir kt., 2002; Avolio ir kt., 2014; Wart ir kt., 2017; Demir, 2019; Wart ir kt., 2019; Bansal 2010; DasGupta, 2011; Savolainen, 2014). Tyrinėta e-vadovavimo raiška privataus sektoriaus organizacijose (El-Seoud, Taj-Eddin, 2018; Garcia, 2020). Viešasis sektorius, kaip e-vadovavimo raiškos kontekstas, plačiąja prasme iki šiol susilaukė negausaus būrio užsienio šalių mokslininkų dėmesio (Cook ir kt., 2002; Auffret ir kt., 2010; Almutairi, 2014; Demir, 2019; Geberemariam, 2020). Lietuvoje e-vadovavimo klausimai iki šiol beveik nepalieti nei teoriškai, nei empiriškai. Išimtinio dėmesio e-vadovavimo reiškiniui skyrė tik Toleikienė ir Juknevičienė 2019; Toleikienė, Rybnikova, Juknevičienė, 2020; Povilaitienė, 2021), kurių tyrimuose nagrinėtas e-vadovavimas Lietuvos vietos savivaldoje.

Technologijų įtaką viešojo sektoriaus vadovavimui galima išvelgti ir kituose lietuvių mokslininkų darbuose, kurie nagrinėja e-valdžios, e-valdymo, viešojo sektoriaus modernizavimo, sumanaus valdymo problemas (Žilionienė, 2004; Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, Stachová, 2020; Raipa, Jurkšienė, 2013; Paražinskaitė, 2014; Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004;; Nakrošis, 2011; Gaulė, 2014; Bučinskas, Giedraitytė, Raipa, 2019; Barcevičius, 2008; Aurylaitė, 2019). Užsienio tyrėjų ir Lietuvos mokslininkų darbų apžvalga įrodo, kad pasirinkta magistro darbo tema yra itin aktuali, tačiau dar ne iki galo išanalizuota tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų.

### **Probleminiai klausimai.**

1. Koks praktinis e-vadovavimo pasireiškimas?
2. Koks vadovaujančio personalo požiūris į e- vadovavimą?

**Tyrimo objektas.** E-vadovavimas viešojo sektoriaus institucijoje.

**Tyrimo tikslas.** Teoriškai išnagrinėjus e-vadovavimo konceptą ir prielaidas, atskleisti e-vadovavimo raišką Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. teoriškai atskleisti e-vadovavimo sąvokas ir ypatybes;
2. išanalizuoti e-vadovavimo taikymo faktorius viešojo valdymo institucijose;
3. nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje vadovų požiūrį į e-vadovavimą;
4. išanalizuoti e-vadovavimo raiškos situaciją Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje;

**Tyrimo metodologija.** Siekiant atskleisti e-vadovavimo sąvokas ir ypatybes bei nustatyti viešojo sektoriaus organizacijos vadovų požiūrį į e-vadovavimą bei išanalizuoti Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje e-vadovavimo raišką, buvo atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių

publikacijų analizė. Ribotas kiekis mokslinių publikacijų e-vadovavimo tema neleido plačiai išanalizuoti ir išnagrinėti e-vadovavimo fenomeno.

### **Tyrime taikyti metodai:**

Siekiant nustatyti e-vadovavimo raišką viešojo valdymo organizacijoje, kaip tyrimo objektas buvo pasirinkta Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pritaikyta kokybinio tyrimo strategija, empiriniam tyrimui panaudotas pusiau struktūruoto interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu padėjo atskleisti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovų požiūrį į e-vadovavimą bei įvertinti jo raišką Šiaulių miesto savivaldybėje. Darytina prielaida, kad empirinio tyrimo rezultatai leis identifikuoti iššūkius, taikant e-vadovavimą Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Išvados suformuluotos apibendrinant gautus tyrimo rezultatus.

**Rezultatų teorinis reikšmingumas.** Atlikta e-vadovavimo sąvokų ir ypatybių analizė įgalins geriau pažinti e-vadovavimo fenomeną. Gerosios e-vadovavimo praktikos bei užsienio šalių viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiai sudaro prielaidas šios patirties perkėlimui į Lietuvos viešojo sektoriaus institucijas.

**Rezultatų praktinis reikšmingumas.** Šiaulių miesto savivaldybės administracija taiko e-vadovavimą tačiau vadovai susiduria su problemomis. Tyrimo išvados sudarys galimybę savivaldybės administracijoje efektyvesniam e-vadovavimo principų taikymui.

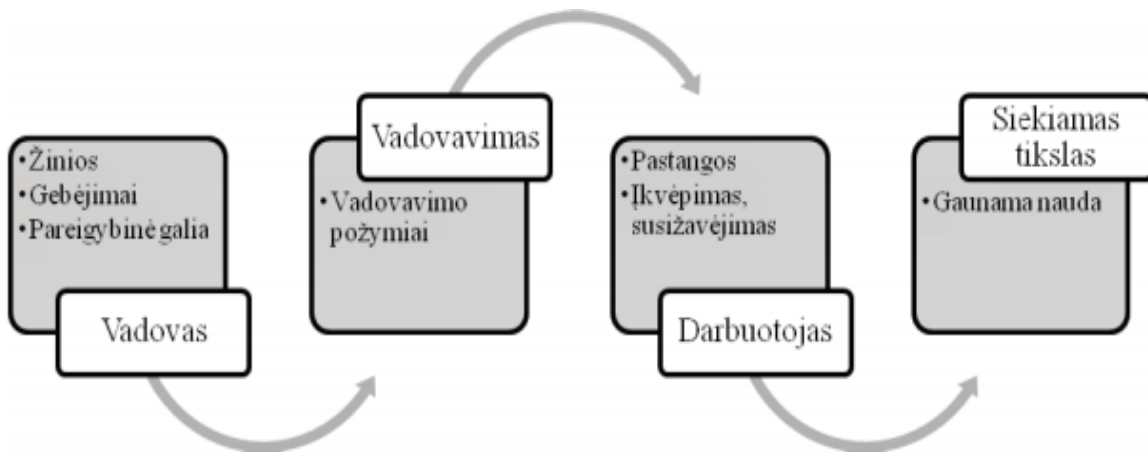
**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro keturios dalys. Visų pirma, įvade pateikta mokslinių šaltinių analizė, kuri leidžia atskleisti e-vadovavimo koncepcijos raidą ir sampratą, taikymo viešajame sektoriuje ypatumus. Antroje dalyje apibrėžiama magistrinio darbo tyrimo metodologija, pateikiama tyrimo loginė schema, pagrindžiamas naudotų metodų pasirinkimas. Trečioje dalyje pateikiama pusiau struktūruoto interviu su Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovaujančiu personalu analizė. Magistrinis darbas baigiamas, ketvirtoje dalyje pateikiant išvadas bei e-vadovavimo tobulinimo kryptis Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje.

# I. TEORINIAI TYRIMO ASPEKTAI

## 1.1. E-vadovavimo koncepcijos raida ir samprata

Kaip teigia Sainger, (2018) mes gyvename skaitmeniniame amžiuje. Todėl e-vadovavimo ištakomis galima laikyti atsiradusi pasaulinį tinklą (*angl. World Wide Web*) ir pirmuosius tarpusavyje šiuo tinklu sujungtus kompiuterius. Nuo to momento prasidėjo mokslininkų diskusijos, kaip skaitmeninės technologijos vystosi ir įtakoja mūsų gyvenimą. Sainger (2018) pažymi, kad 2010 metais atsirado teorija, kuri apibūdino informacinių technologijų plėtrą, kaip ilgą ekonominę bangą arba 5-ąją Kondratjevo bangą. Minėtas autorius, aptardamas Kondratjevo ekonominių bangų modelį, padarė išvadą, kad „po garo, plieno, elektros ir naftos chemijos ekonominių plėtros bangų, seka informacinėmis technologijomis paremta ekonominio šuolio banga. Tuo tarpu Cecilia, (2020) teigia, kad skaitmeninių technologijų naudojimas transformuojasi iš 3 industrinės revoliucijos, kur gamyba paremta informacinėmis technologijomis, į 4-tą žiniomis ir daiktų internetu paremtą aplinką.

Plačiąja prasme vadovavimo ciklas gali būti suvoktas 1.1. paveikslėlyje pateikta schema.



1.1.pav. Vadovavimo ciklas.

Šaltinis: Petruolis, A. (2016)

Pasak Petruolio, (2016) vadovavimas tai įtaka kitiems, t. y. kaip įsigalėjimo (įsitvirtinimo) priemonė arba vadžios galios naudojimas kitiems. Taip pat vadovavimas gali būti traktuojamas, kaip tam tikra patirties (meistriškumo, pranašumo) forma, gebėjimas deleguoti, įkvėpti. Šiuolaikiniam vadovavimui svarbūs du bendravimo aspektai: 1) kaip bendrauti su darbuotojais, 2) kaip darbuotojams reikia bendrauti su juo. Todėl vertinant informacinių technologijų ir vadovavimo sąveiką būtina atkreipti dėmesį į minėtus klausimus.

Elektroninių tinklų bei duomenų perdavimo sistemų plėtra paskatino e-vadovavimo atsiradimą. Kaip teigia Demir (2019) e-vadovavimas pradėjo aktyviai plėtotis pastarąją dekadą. Be interneto plėtros e-vadovavimo taikymas neįmanomas. Iš pradžių e-vadovavimas buvo siejamas tik su duomenų ar informacijos perdavimo turiniu, tačiau dabar e-vadovavimo supratimas ir jo pritaikymas yra žymiai platesnis. Todėl jo taikymas neapsiriboja tik virtualia aplinka, jis pritaikomas ir fizinėje bei socialinėje plotmėje, taip pagerindamas įvairius šio proceso dalyvių sąveikas.

Montgomery (2016) atkreipia dėmesį į vadovo ir pavaldinių sąveiką ir jų transformaciją kintant technologiniams veiksniams. Avolio, Kahai, ir kt. (2000) akcentuoja organizacijų adaptavimosi prie besikeičiančių sąlygų būtinybę. Jo manymu pažangios informacinės technologijos vaidina vieną iš svarbiausių vaidmenų. Jam antrina Sudarmo, (2020), kuris pažymi, kad informacinių technologijų plėtra praktiškai vyksta nekontroliuojamai ir eksponentiškai. Tyrėjas pažymi, kad 21 amžiuje žmonės vis labiau pradės kliauti išmaniosiomis mašinomis, vystysis dirbtinis intelektas. Tuo tarpu Torre ir Sarti, (2020) atkreipia dėmesį į iššūkius, kuriuos reikės spręsti vis didėjančiame informacijos ir komunikacijos technologijų plėtros kontekste. Tame tarpe ir viešajame sektoriuje.

Aleksandravičius, (2014) konstatuoja, jog valstybė ir vietos savivaldybės privalo užtikrinti, kad viešosios paslaugos būtų suteiktos kiekvienam piliečiui ir informacinių ir ryšio technologijų pagalba šios paslaugos perkeliama į elektroninę erdvę. Taip įgyvendinant elektroninės valdžios kūrimo idėjas (Žilionienė, 2004), kurios neatsiejamos nuo daugelyje šalių įgyvendinamų pastangų modernizuoti viešąjį sektorių. Tačiau elektroninė valdžia nėra tik technologinio pobūdžio pokytis, į egzistuojančias valdymo struktūras ir procesus įterpiantis informacinės technologijas. Tai demokratinis elektroninės valdžios potencialas atsiskleidžiantis per komunikacinį aspektą.

Lygiagrečiai vykstantys globalizacijos procesai visame pasaulyje įtakoja ekonominius pokyčius, kurie dalinai susieti su informacinių technologijų plėtra. Minėta plėtra suteikia neribotas galimybes įmonių plėtrai visame pasaulyje nepriklausomai nuo geografinės lokacijos, rasės ir kalbos ar religijos (Park, Popescu, 2014). Almutairi (2014) įvardija platesnį e-vadovavimo koncepcijai realizuoti reikalingų priemonių sąrašą. Sąrašas apima mechanines kompiuterinių tinklų dalis, kompiuterinę įrangą, ryšio tinklus, bei informacinių sistemų specialistus.

Reikia konstatuoti, kad šiuo metu nėra vieningo e-vadovavimo apibrėžimo. Todėl e-vadovavimo koncepcijos raidą atspindi e-vadovavimo sampratų kaita. Mokslininkų pasiūlyti e-vadovavimo termino apibrėžimai pateikti 1.1.1 lentelėje.

1.1.1 lentelė

### E-vadovavimo apibrėžimai

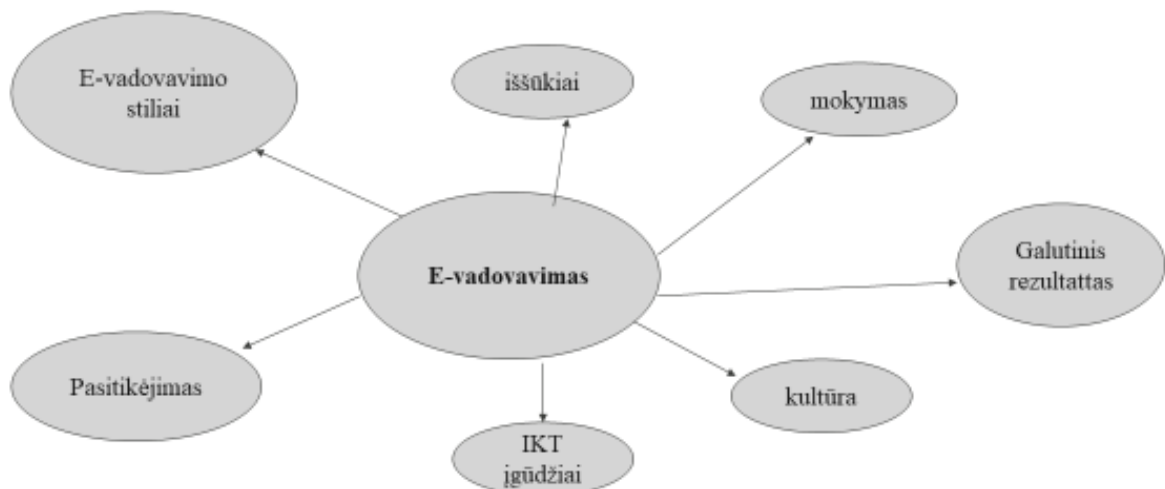
Požymiai	Autorius(-iai)	Apibrėžimas
Technologiniai ištekliai	Wart ir kt. (2019)	Procesas, kurio metu pažangios informacinės technologijos panaudojamos vidiniams ir išoriniams vadovavimo funkcionalumams užtikrinti
Darbuotojų ir vadovų sąveika	Toleikienė, Juknevičienė (2019)	Procesas, kurio metu vadovas, pasitelkdamas informacines technologijas nukreipia ir motyvuoja darbuotojus
Paslaugų teikimas	Demir (2019)	Valdžios pasirinktas technologijų panaudojimo būdas, siekiant užtikrinti paprastesnę ir greitesnę informacijos ir paslaugų teikimą piliečiams
Socialinės įtakos darymas	B. J. Avolio, S. Kahai, G. E. Dodge, (2001)	E-vadovavimas yra apibrėžiamas kaip pažangių informacinių technologijų tarpininkaujamas socialinės įtakos procesas, kurio metu keičiamas požiūris, jausmai, mąstymas, elgesys ir (arba) pokyčiai su asmenimis, grupėmis ir (arba) organizacijomis

Technologiniai ištekliai	Almutairi (2014)	Vadovavimas, pasitelkiant sistemas, elektroniką ir internetą
Organizacijos dinamiškumas	Yao, Y. H., Fan, Y. Y., Guo, Y. X., Li, Y. (2014)	Strateginis požiūris į ateities dinamiškų organizacijų valdymą, diegiant rezultatyvias ir technologijomis grįstas sistemas
Technologiniai ištekliai, darbo srautai	Alrahahe, A. S. F. (2014).	Administracinio darbo srautų automatizavimo būdas, siekiant elektroniniu būdu dokumentuoti administracinius procesus, pasitelkiant sistemines elektronines priemones

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Povilaitienę, 2021.

Iš pateiktų apibrėžimų, galima padaryti išvadas, kad e-vadovavimas gali apimti technologinius išteklius, kurie įtakoja darbo našumą, organizacijos dinamiškumą, darbuotojų ar vadovų sąveiką, paslaugų teikimą arba socialinės įtakos darymą technologijų pagalba. Kadangi pateiktuose apibrėžimuose daugiausia figūruoja technologiniai informaciniai motyvai, galima daryti prielaidą, kad šis aspektas ir yra pagrindas e-vadovavimo raiškai rasti.

Magistro darbe reikšminga traktuoti, kad e-vadovavimas sietinas su socialinės įtakos darymo procesu, kuris pagrįstas informacinėmis technologijomis.



**1.2.Pav.** E-vadovavimo taikymo modelis.

Šaltinis: Siew Peo, Piaw, 2018

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios nuomonės dėl e-vadovavimo struktūrinių elementų taikymo. Savime suprantama, kad elementų įvairovę lemia požiūris į e-vadovavimo praktinį pasireiškimą bei jo traktavimą. Pasak Povilaitienės (2021), kuri riamiasi kitų mokslininkų darbais, paminėtini tokie e-vadovavimo elementai: tai kompiuterinė įranga, ryšių tinklai,

mechanizmai bei jų taikymas. Tuo tarpu Wart (2016) nuomone, e-vadovavimo struktūriniai elementai apima pažangių informacinių technologijų panaudojimą informacijos valdymui ir sklaidai, papildomų paslaugų teikimui, e-paslaugų teikimui, marketingui ir ryšiams su visuomene, sprendimų priėmimui, pačių pažangių informacinių technologijų sistemų priežiūrai.

Toleikienė ir Juknevičienė (2019) siūlo struktūrizuoti e-vadovavimą atsižvelgiant į komunikaciją, motyvaciją ir pokyčių valdymą. Šis požiūris gali būti reikšmingas toliau nagrinėjant e-vadovavimą savivaldybių institucijų kontekste, kadangi jis koreliuoja su sumaniu valdymu viešajame sektoriuje.

Apibendrinant atliktą e-vadovavimo struktūros analizę, galima teigti, kad skirtumus lemia ir tai, koks požiūris laikomas dominuojančiu – technologinis ar vadybinis. E-vadovavimo turinys gali būti labai skirtingas, priklausomai nuo e-vadovavimo taikymo konteksto, lygmens, tikslų, disponuojamų priemonių.

### ***1.2. Sumanaus valdymo koncepcija ir jos raiška viešajame valdyme***

Kaip pažymi Gaulė, (2014) sumanus viešasis valdymas – valdymo modelis, pasižymi suinteresuotu dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai, remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija, priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei ištekliai siekiant sukurti tvarią viešąją vertę.



**1.3. pav.** Sumanaus valdymo ir e-vadovavimo sąsajos.

Šaltinis Gaulė, 2014

Šie iššūkiai yra sąlygoti socialinės kaitos, kurią lemia tiek bendresni technologinių inovacijų sąlygoti visuomenės raidos procesai, tokie kaip industrinės visuomenės transformacija į žinių visuomenę (Gaulė, 2014).

E-vadovavimas yra apibrėžiamas kaip pažangių informacinių technologijų tarpininkaujamas socialinės įtakos procesas, kurio metu keičiamas požiūris, jausmai, mąstymas, elgesys ir (arba) pokyčiai su asmenimis, grupėmis ir (arba) organizacijomis. E-vadovavimas gali vykti bet kuriame organizacijos hierarchijos lygmenyje ir gali apimti vienas su kitu ir vienas su daugeliu sąveiką didelių padalinių ir organizacijų viduje ir tarp jų (Avolio, Kahai, Dodge, 2001).

Vadovavimo specifika pasireiškia tuo jog žmogus ar asmenų grupė įtakoja kitų individų veiksmus, įgyvendinant bendrą tikslą, siekiant, kad kuo efektyviau būtų panaudoti visi turimi ištekliai. Vadovavimas yra svarbiausias tarpasmeninis valdymo aspektas ir yra vadovo veiklos bei įtakos darbuotojui atributas, kuriuo remdamasis vadovas įgalina darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir efektyviai jų siekti. Vadovavimo esmė atsiskleidžia per vadovo sugebėjimą atskirų individų visumą paversti tikslinga ir efektyviai dirbančia žmonių grupe (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Kiti autoriai tarp kurių Gražulis, Račelytė ir kt. (2015) vadovavimą apibrėžia kaip žmonių nukreipimą ir jų motyvavimą siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus.

Vystantis informacinės technologijos, tokioms kaip socialinė žiniasklaida, vaizdo pokalbiai ir bendrinimo įrankiai, tokie kaip „Google“ dokumentai ir „Dropbox“, kurie palengvina visame pasaulyje darbuotojų sąveiką vykdant jiems pavestas funkcijas. Kiekvienas komandos narys gali dirbti projekte iš savo atskiros vietos ir dalintis savo darbu su kitais komandos nariais. Tai iš esmės keičia vadovų ir darbuotojų ryšius, tuo būdu vystosi naujas vadovavimo įrankis kaip e-vadovavimas (Ashley, Green, 2018).

Naujos technologijos atneša ir naujus iššūkius vadovams ir pavaldiniams. Verta paminėti tokius kaip lyderio vaidmens pokytis komandoje, pasitikėjimo stiprinimas kolektyve ir kt. (Baležentis, Paražinskaitė, 2010).

Dalytis žiniomis ir idėjomis naudinga naudojant interneto portalus ir interneto konferencijas. Paslaugų bibliotekos sukūrimas organizacijoje gali padidinti jos dalijimosi žiniomis procesą. To siekiant gali būti padidinta teigiama konkurencija. IT suteikia galimybę stebėti ir verslo procesą. Tai galėtų padėti pagerinti galimus e-vadovavimo veiksmus, kad būtų užkirstas kelias neigiamiems veiksams ateityje, arba imtis atsakomųjų veiksmų, todėl e-vadovavimas gali būti paremtas technologijomis kurios įgalina stebėti procesus kolektyvo ar komandos viduje (Merkevičius, ir kt., 2015).

Reikia pažymėti, kad kuriant informacinę visuomenę, kaip vieną iš būtinų konkurencingo regiono atributą reikėtų atsižvelgti į tai, kad informacinės visuomenės plėtra gvildinama įvairiais aspektais: moksliniu, technologiniu, politiniu, ekonominiu, kultūriniu ir kitais. Šiandien kompiuterinis raštingumas, pilietinių funkcijų kompiuterizuotas vykdymas - tokių kaip e-valdžia, e-peticija, e-registras ir pan. yra vieni iš e-vadovavimo įrankių visoje vadovavimo paletėje. Svarbu, kad regionų centrai suvokia technologijų vystymosi reikšmę ir atskirų „sumanių miestų“ projektai įgauna pagreitį tiek visame pasaulyje tiek Lietuvoje (Park, 2014).

Vienas iš galimų e-vadovavimo įrankių galėtų būti e- valdžios prieiga piliečiams. E. valdžia - galima apibūdinti kaip tinkamą skaitmeninių technologijų panaudojimą, siekiant kuo efektyviau teikti viešąsias paslaugas vartotojams (Chang, 2013). E valdžios projektas yra būtinas atributas e-

vadovavimui, kuris savo ruožtu sukuria puikų būdą klestėti naujiems vadovavimo metodams visais lygmenimis.

Verta pažymėti, kad Lietuvoje jau veikia teismų paslaugos prieinamos internetu, portale „E.TEISMAS“. Minėtas portalas įgalina peržiūrėti bylą, kuriose esate proceso dalyvis, informaciją, klausytis teismo posėdžių garso įrašų; susipažinti su vykstančiais teismo procesais; formuoti ir teismui teikti procesinius dokumentus, dokumentus pildyti pagal parengtas dokumentų formas; gauti pranešimus apie dokumentų priėmimą, rastas klaidas, bylos nagrinėjimą; mokėti žyminį mokestį; teismo paskirtas baudas; priteistas bylinėjimosi išlaidas valstybei. Taip pat pateikti dokumentus teismui elektroniniu būdu, naudodamiesi sukurtomis dokumentų formomis. Informaciją apie teismo proceso įvykius byloje galima gauti informaciniais pranešimais pačiame portale ir žinutėmis elektroninio ryšio priemonėmis (E. TEISMAS, 2020). Tai puikus vieno iš e-vadovavimo įrankių taikymo pavyzdys, kuris ženkliai prisideda prie naujų ir inovatyvių technologijų taikymo kasdieninėje veikloje.

Gero administravimo principas yra Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisinės sistemos pamatinis principas. Nepaisant to, kad Viešojo administravimo įstatyme gero administravimo principas tiesiogiai nėra įtvirtintas, jis Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo praktikoje išvedamas iš Konstitucijos nuostatų. Kurios nurodo, jog institucijos ir organai piliečių reikalus tvarkytų nešališkai, sąžiningai ir per priimtina laiką. Taip pat yra įteisintos piliečių teisės į teisę būti išklausytam prieš taikant bet kokią individualią jam nepalankią priemonę, piliečiai turi teisę į asmens teisę susipažinti su savo byla, laikantis teisėto konfidencialumo ir profesinio bei verslo slaptumo. Tuo pačiu viešojo administravimo subjektai yra įpareigoti pagrįsti savo sprendimus. Taip pat kiekvienas asmuo turi teisę į tai, kad Sąjunga pagal valstybėms narėms bendrus teisės principus atlygintų jam žalą, kurią atlikdami savo pareigas padarė Sąjungos institucijos ar jų tarnautojai. Kiekvienas asmuo gali kreiptis į Sąjungos institucijas viena iš kalbų, kuria surašytos sutartys, ir jam turi būti atsakyta ta pačia kalba.

Vystantis informacinėms technologijoms Lietuvai būtina intensyviau vystyti tarpvalstybines e-paslaugas, pritaikyti institucijų portalus ir e. paslaugas mobiliesiems įrenginiams, aktyviau viešinti e-paslaugas ir skatinti gyventojus jomis naudotis bei toliau tobulinti teikiamas e-paslaugas, jas labiau pritaikant vartotojų poreikiams (pavyzdžiui, diegiant sąsajas su registrais, sudėtingas paslaugas ir pan.), didinti gyventojų, ypač provincijoje gyvenančių, skaitmeninį raštingumą. Tai yra svarbiausi ateities darbai toliau vystant e-valdžią Lietuvoje. E-valdžia yra vienas iš e-vadovavimo įrankių. Minėtas įrankis ir e-vadovavimas ilgainiui įgalins viešojo administravimo subjektus kokybiškiau teikti viešojo administravimo paslaugas vadovaujantis gero administravimo principais (Paliulis ir kt., 2004).



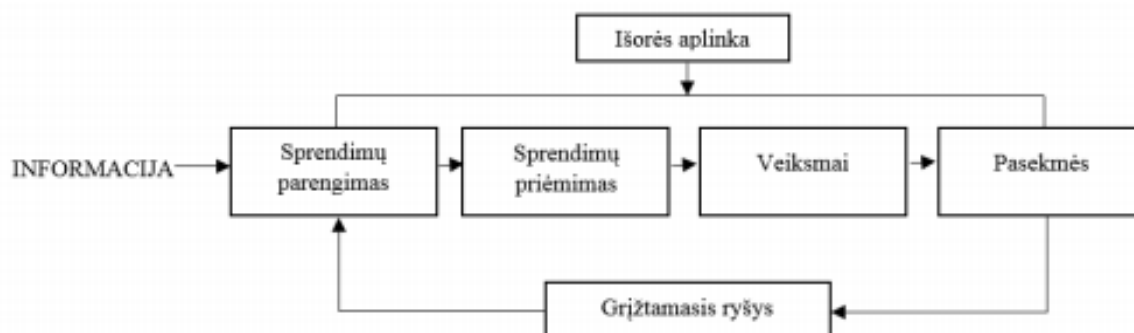
### 1.3. Technologijų poveikis vadovavimui

Praėjusio amžiaus industrinės ekonomikos organizacijos tipinė struktūra bei informacijos srautai hierarkiškai vyravo iš viršaus žemyn, tačiau šiuolaikinėse aukštosiomis technologijomis pagrįstose organizacijose vyrauja tinkliniai informacijos srautai bei neformalūs ryšiai.

Įstaigos palaipsniui pereina nuo hierarchinės valdymo sistemos prie plokščios, interneto ryšiu paremtos struktūros. Tai sąlygoja eksponentiškai didėjančių kontaktų arba sąlyčio taškų atsiradimą tiek organizacijos viduje tiek jos išorėje. O tai turėjo savo ruožtu tiesioginę įtaką ir vadovavimui. Dėka informacinių technologijų vadovavimas tapo globalus (Newman, Ford, 2021).

Minėti technologiniai procesai atnešė unikalių iššūkių vadovams bei jų lyderystei. Tai skatina vadovus įgyti naujų įgūdžių, prisitaikyti ir parodyti specifinius bruožus, keisti savo elgseną, siekiant organizacijos tikslų.

Dauguma informacinių sistemų, aprūpinančių sprendimų priėmimo procesą, pirmiausia yra orientuotos į operatyvinės veiklos kontrolę, principinė schema pateikta 1.3. pav.



1.3.pav. Tipinis informacijos apdorojimo srautas įstaigoje.

Šaltinis: Aurylaitė, (2019).

Vietos savivaldos institucijoms vis dažniau savo veiklą vykdančioms e-vadovavimo principais, 1.3. pav. pateikta schema dažnu atveju įgyvendinama nuotoliniu būdu, t.y. vadovams ir darbuotojams fiziškai nekontaktuojant, o išnaudojant įvairias komunikacines priemones. Pasak Aurylaitės, (2019) savivaldybės, vykdydamos savo veiklą, taikydamos informatyvumo principą, padeda darbuotojams tinkamai pasiskirstyti darbo pareigomis pagal jų turimas kompetencijas ir taip didinti didina piliečių pasitikėjimą valdžia.

Virtualios komandos veikia nepriklausomai nuo organizacijos ribų, geografinės padėties ir laiko juostos, tačiau sutelktinai ir veiksmingai. Virtualios komandos nariai yra pirmiausia susieti pažangiomis informacinėmis ir ryšių technologijomis, kurios įgalina juos naudojantis elektroniniu paštu ar virtualiomis telekonferencijomis keisti informacija, taip išvengiant tiesioginio betraiško kontakto. Pasak Purvanova, Bono, (2009) toks pokytis yra fundamentalus organizacijų vadovavimo sampratoje.

Sąvoka	Autoriai
Teledarbas (angl. <i>telework, teleworking</i> )	Martino (1979); Giuliano (1981); Bailey, Kurland (2002); Wilson, Greenhill (2005); Madsen (2011)
Darbas namuose (angl. <i>home-based work, working from home, home-based telework, homeworking</i> )	Ramsower (1985); Shin ir kt. (2000); Ammons, Markham (2004); Redman ir kt. (2009)
Nuotolinis darbas (angl. <i>telecommuting</i> )	Nilles (1997); Siha, Monroe (2006)
Virtualus biuras (angl. <i>virtual office</i> ); virtualus darbas (angl. <i>virtual work</i> )	Martino (1979); Giuliano (1981)
E. darbas (angl. <i>e-work</i> )	Garcis, Hüsing, Mentrup (2004)
Lankstus darbas (angl. <i>flexiplace; flexible work</i> )	O'Brien, Hayden (2008)

#### 1.4.pav. Nuotolinio darbo sąvokos.

Šaltinis: Nakrošienė, A., & Butkevičienė, E. (2016).

Kaip teigia Merkevičius ir kt., (2015) virtualių organizacijų naudojimas taip pat gali būti naudingas visuomenei sprendžiant kai kurias socialines problemas, ypač tankiai gyvenamose vietovėse. Tai skatina mažiau vartoti kuro vykstant į darbą. Kitas aspektas, kurį akcentuoja mokslininkas, tai kad virtualūs biurai galėtų padėti išspręsti socialines problemas, kylančias dėl didelės koncentracijos tankiai apgyvendintose vietovėse.

Merkevičius ir kt., (2015) nuomone, nepaisant virtualios organizacijos koncepcijos, charakterizuojančios svarbius privalumus, egzistuoja keturios pagrindinės kliūtys, į kurias būtina atkreipti dėmesį: 1) tinkamų organizacijos narių stoka, 2) technologinis ir socialinis pasirinktų personalo atitikimas virtualiems gebėjimams, 3) tam tikro pasitikėjimo lygmens tarp virtualios organizacijos narių ir vadovybės, 4) vadovų poreikis vadovauti bendradarbiavimui. trumpinti gamybos proceso laiką ir sumažinti veiklos kaštus; · poreikis, norint koordinuoti veiksmus tarp vienas nuo kito nutolusių organizacijos narių ir sukurti pasitikėjimo santykius tarp virtualios organizacijos dalyvių.

Nuotolinio darbo privalumai	Nuotolinio darbo iššūkiai
Laiko planavimo laisvė (Harpaz 2002)	Ilgesnės darbo valandos (Madsen 2011)
Padidėjęs darbuotojo autonomiškumas ir efektyvumas (Hill ir kt. 2003)	Ribotos karjeros galimybės (Khaifa, Davidson 2000)
Kelionės išlaidų mažinimas ir laiko taupymas (Morgan 2004)	Mažesnis matomumas, žinomumas (Khaifa, Davidson 2000)
Galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (Ammons, Markham 2004)	Nėra darbo ir asmeninio gyvenimo zonų atskyrimo (Redman ir kt. 2009)
Didesnis pasitenkinimas darbu, galimybė sumažinti su darbu susijusį stresą (Salaff 2002)	Ribotos profesinio tobulėjimo galimybės (Salaff 2002)
Galimybė sumažinti bendravimą su kolegomis (Khaifa, Davidson 2000)	Nepatenkinti bendravimo poreikiai (Wilson, Greenhill 2005)

#### 1.5 pav. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai.

Šaltinis: Nakrošienė, A., & Butkevičienė, E. (2016).

Vyraujantys technologiniai pokyčiai išryškino naują problemų lauką, kaip geriau valdyti pokyčius organizacijų vadovavime, bei kaip informacinės technologijos daro įtaką lyderiui ir jo vadovavimo stiliui. Šiuo metu vyrauja tyrimai daugiausia grindžiami tradicinio organizavimo praktika kuri pagrįsta betarpiška fiziniu organizacijos narių kontaktu, o virtualių komandų vadovavimo praktika yra mažai ištyrinėta (Askarzai, Lan, Unhelkar, 2013).

Nauji tyrinėjimai nagrinėja vadovavimo metodus, kurie gali paaiškinti, kaip geriausiai praktikuoti vadovavimą virtualioje aplinkoje. Virtualių komandų atsiradimas sąlygojo naujos vadovavimo koncepcijos paremtos e-vadovavimu atsiradimą (Chang, Lee, 2013).

Kaip teigia Savolainen, (2014) e-vadovavimas tai naujas fenomenas, todėl žinoti kaip informacinių ir ryšių technologijų kontekstas veikia vadovo elgseną bei virtualių komandų darbo rezultatus yra būtinybė. Be to, svarbu identifikuoti vadovavimo elementus, kadangi e-vadovavimo metu vadovas vadovavimo funkcijas atlieka virtualioje aplinkoje, naudojantis elektroninėmis priemonėmis ir tai iššaukia iki šiol nebūdingų vadovo ir pavaldinių santykių dinamikos elementų. Paminėtas darbo nurodymų ir instrukcijų davimas pavaldiniams, lyderystė atliekant užduotis, ataskaitų gavimas, atgalinio ryšio palaikymas, darbuotojų mokymas vyksta elektroninėje erdvėje. Tai reflektuoja, kad e-vadovavimas kuria naują darbo aplinką, kur žmonių tarpasmeniniai santykiai yra palaikomi per informacines technologijas. Jų dėka vadovas gali valdyti ir daryti įtaką pavaldiniams nuotoliniu būdu.

E-vadovavimo metu virtualios komandos bendrauja skirtingais elektroninio ryšio būdais bei kanalais, kurie leidžia vadovui bendrauti skirtingais formatais „vienas su vienu“ ir „vienas su daugeliu“. Todėl vadovui būtina pasirinkti tinkamus ryšio kanalus bei pritaikyti technologijas kad informacija būtų perduodama pavaldiniams kuo sklandžiau ir aiškiau.

E-vadovavimui turi įtakos ir tiesioginė aplinka, neverbaliniai ženklai, tokie kaip veido išraiška, balso tembras aiški kalba ir gestai. Todėl e-vadovai turi būti lankstūs ir gebėti prisitaikyti prie aplinkos ir technologijų kaitos. Pažymėtina, kad socialinės medijos išmanymas taip pat vaidina svarbų vaidmenį.

E-vadovavimas gali būti suprantamas ir kaip socialinės įtakos įrankis, kur technologijų dėka keičiami žmonių poelgiai, elgsena, jausmai (Lilian, 2014).

E-vadovavimo esmė yra tokia pat kaip ir tradicinio vadovavimo, tačiau skiriasi vadovavimo terpe tikslams įgyvendinti (Auffret, Estevez, Marcovecchio, Janowski, 2010).

Tarpusavio pasitikėjimas vaidina svarbų vaidmenį e-vadovavime virtualiose komandose kur, atsižvelgiant į nutolusia geografinę lokaciją bei ryšio kokybę, vyrauja nežinomybė bei informacijos stoka tarp grupės narių. Pasitikėjimas grindžiamas tikėjimu, kad komandos nariai yra patikimi, tenkindami komandos lūkesčius, įgyvendindami tai, ką žada. E-vadovavimo kontekste pasitikėjimas kuriamas nustatant lūkesčius ir pateisinant ar viršijant juos. (Cascio, Shurygailo, 2003).

Dažnai virtualios komandos suburiamos tam tikram tikslui pasiekti per trumpą laiko tarpą, todėl tai neigiamai veikia savitarpio pasitikėjimo ryšio užmezgimą bei grupės vieningumą bendram tikslui pasiekti (Morrison-Smith, Ruiz, 2020).

Empirinės analizės rodo, kad aukščiausio lygio pasitikėjimo komandos pradėjo bendrauti socialinių tinklų pagalba, kuriuose nustatė aiškius kiekvieno komandos nario vaidmenis. Tai paskatino virtualių komandų teigiamą požiūrį į bendrą siekį, skatino jų entuziazmą ir intensyvius jų veiksmus bendram tikslui pasiekti (Cascio, Shurygailo, 2003). Tokie rezultatai rodo, kad pasitikėjimą kuria komandos narių integravimas teigiama dinamika, pasiekta bendromis pastangomis. Efektyvios komandos praeina komandos formavimo etapus, ugdomas aukštas komandos viena lytiškumas ir pasitikėjimo

lygis, o nariai mokosi veiksmingo bendravimo ir kūrybos būdų. Bendros standartinės darbo procedūros palengvina komandos darbo našumą (Zaccaro, Bader, 2003).

Pasitikėjimas skatina motyvaciją, kuri savo ruožtu įtakoja komandos vienybę bendram tikslui pasiekti. E-vadovavimo metu vadovai turi demonstruoti lyderystės bruožus, kurie skatina pasitikėjimą ir komandos narių motyvaciją.

Atstumas tarp komandos narių daro tiesioginę įtaką e-vadovavimui. Minėtą demencija tiesiogiai įtakoja virtualių komandų fizinius veiksmus, daro įtaka jų suvokimui apie grupę bei kaip kiekvienas grupės individas jaučiasi. Kartais atstumai bei ryšio sutrikimai skatina darbuotojus jaustis vienišiams, todėl e-vadovui svarbu tinkamai komunikuoti bei naudoti efektyvias informacines sistemas.

Laikas taip pat vaidina svarbų vaidmenį virtualių komandų veikloje. E-vadovui svarbu suvokti ir sumažinti darbuotojų patiriamą stresą dėl užduočių atlikimo laikų, grafikų, darbotvarkių, bei stengtis efektyviai juos koordinuoti tarp skirtingų laiko juostų.

E-lyderiai, kurie atsižvelgia į virtualių komandų įvairovę, skatindami komandos formavimą, reaguodami į specifinius skirtingų komandos narių poreikius, išmoksta elgtis su skirtingų kultūrų, rasių, tikėjimo žmonėmis, taip paversdami iššūkius galimybėmis ir kurdami didesnę organizacijos vertę.

Apibendrinant atliktą e-vadovavimo taikymo veiksmų analizę, galima teigti, kad e-vadovavimo taikymo procesui poveikio gali turėti platus veiksmų rinkinys. Mokslinėje literatūroje įprasta šiuos veiksmus klasifikuoti į vadybinius, humanistinius, kultūrinius-socialinius, organizacinius-struktūrinius, techninius-technologinius, aplinkos. Visi šie veiksniai aktualūs viešojo sektoriaus organizacijose ir gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką e-vadovavimo taikymui.

Verta paminėti, kad atsiranda mokslininkų tyrinėjančių ir techno-streso apraiškas organizacijose. Techno-stresas paprastai pasireiškia nuo per didelio darbuotojų priklausomybės informacinėms technologijoms. Pasak Brivio ir kt., (2018) technologijos šiais laikais yra būtinos, bet kuriai įmonei. Saikingai ir atsakingai naudojamos jos sukuria pridėtinę vertę, bet vis labiau įtraukiant technologijas į kasdienes darbo procesus būtina numatyti rizikas kaip jas sumažinti.

## II TYRIMO METODAI IR METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

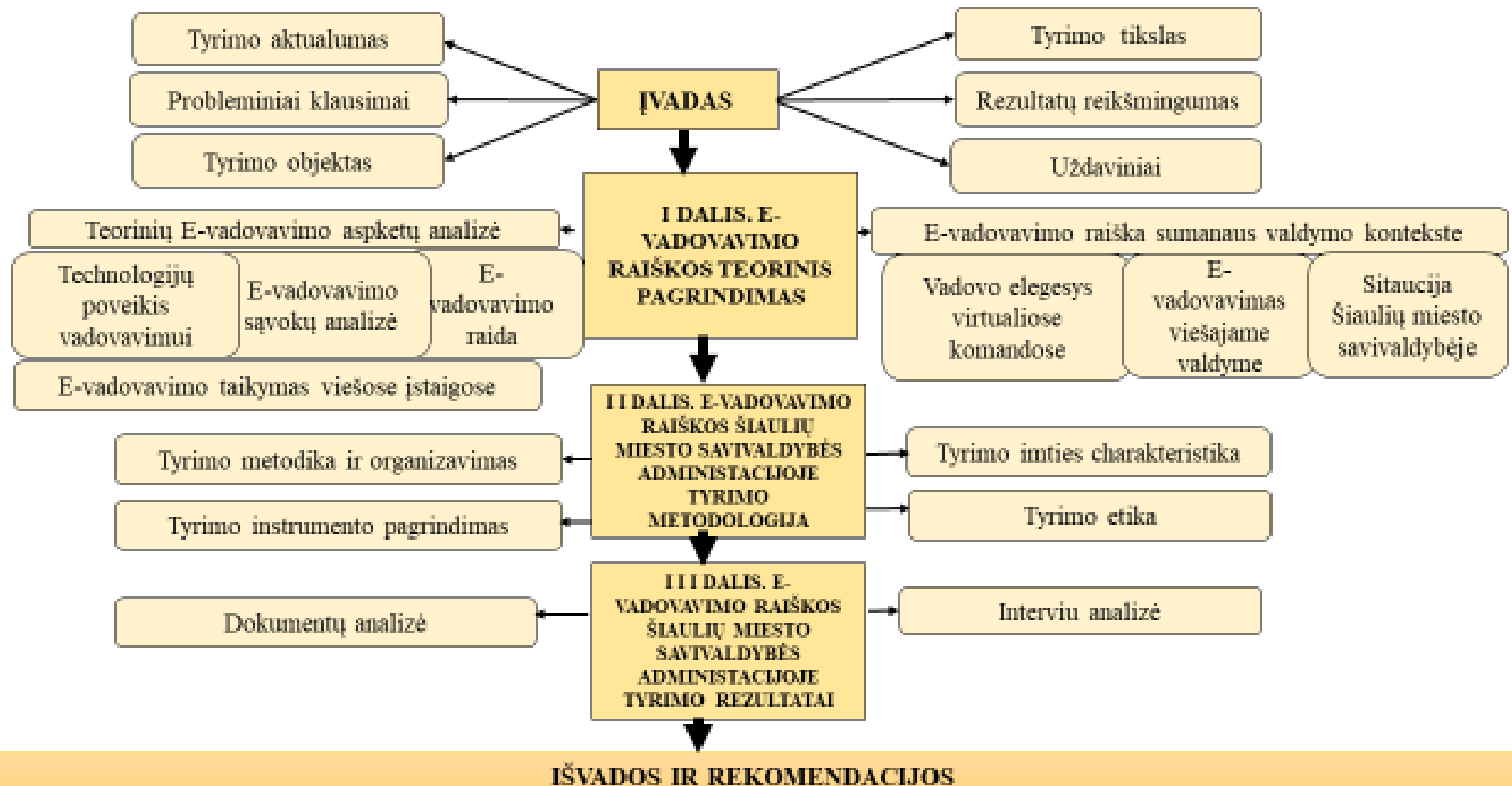
Siekiant nustatyti e-vadovavimo raišką viešojo valdymo organizacijoje, kaip tyrimo objektas buvo pasirinkta Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pritaikyta kokybinio tyrimo strategija, empiriniam tyrimui panaudotas pusiau struktūruoto interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu padėjo atskleisti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovų požiūrį į e-vadovavimą bei įvertinti jo raišką Šiaulių miesto savivaldybėje.

**Tyrimo teorinis pagrindas.** Reikšmingais teoriniais darbais laikytini e-vadovavimo raišką viešajame sektoriuje nagrinėjusių mokslininkų (Cook *et al.*, 2002; Avolio ir kt., 2014; Wart ir kt., 2017; Demir, 2019; Wart ir kt., 2019; Bansal 2010; DasGupta 2011; Savolainen, 2014) publikacijos.

**Tyrimo loginė schema.** E-vadovavimo raiškos Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje tyrimas įgyvendintas pagal 2.1.1 pav. pateiktą tyrimo loginę schemą. e-vadovavimo raiškos viešojo sektoriaus organizacijoje vertinimui pasirinkta nagrinėti Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Ši viešojo sektoriaus įstaiga pasirinkta dėl jos dydžio, geografinės lokacijos bei strateginės įtakos Šiaulių apskrīčiai. 2021 m. gegužės mėn. duomenimis, Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje dirbo 282 darbuotojai (Lietuvos įmonių katalogas, 2021). Pagal darbuotojų skaičių tai viena iš didžiausių viešojo sektoriaus organizacijų Šiaulių apskrītyje.

Iš loginės schemos matome, kad ši magistro darbą sudaro keturios dalys. Visų pirma, įvade pateikta mokslinių šaltinių analizė, kuri leidžia atskleisti e-vadovavimo koncepcijos raidą ir sampratą, taikymo viešajame sektoriuje ypatumus. Antroje dalyje apibrėžiama magistrinio darbo tyrimo metodologija, pateikiama tyrimo loginė schema, pagrindžiamas naudotų metodų pasirinkimas. Trečioje dalyje pateikiama pusiau struktūruoto interviu su Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovaujančiu personalu analizė. Magistrinis darbas baigiamas, ketvirtoje dalyje pateikiant išvadas bei e-vadovavimo tobulinimo kryptis Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje.

# E-VADOVAVIMO RAIŠKA ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE



2.1.1 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

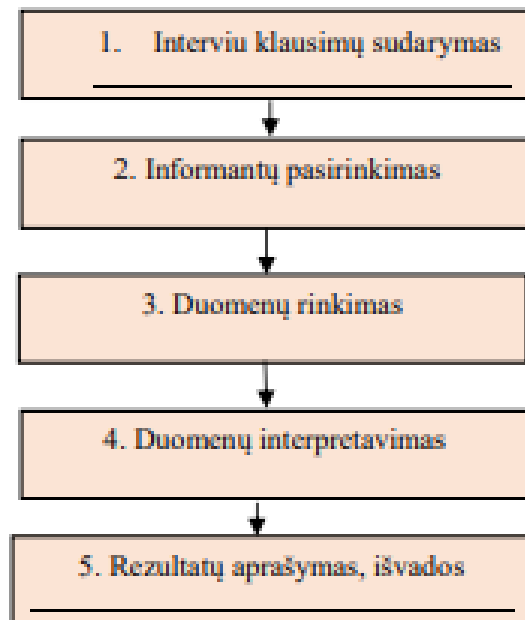
**Tyrimo metodai.** Reprezentatyviems darbo rezultatams gauti ir tam reikalingos pirminės informacijos rinkimui visų pirma buvo pasirinktas dokumentų analizės metodas, kurio metu atsižvelgiama į tyrimo objektą, tyrimo tikslus ir uždavinius iš pasirinktų duomenų šaltinių, mokslinės literatūros ir žurnalų, oficialios statistikos buvo renkama ir sisteminama informacija apie e-vadovavimo raišką. Remiantis R. Tidikiu (2003), dokumentų analizės metodas tai duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip vienas iš informacijos šaltinių. Šiame darbe analizuojami oficialūs dokumentai. Oficialūs dokumentai yra sukuriami įvairiose administravimo situacijose, administraciniais tikslais. Po to sekė kokybinis tyrimo metodas – turinio analizė tai metodas, kurio metu yra analizuojami garsinę formą turintys duomenys. Šis metodas suteikė galimybę išsiaiškinti, kaip skaitmenizavimas ir naujosios informacinės technologijos daro įtaką vadovavimui savivaldybių lygmenyje. Kokybinė turinio analizė padėjo identifikuoti temines kategorijas, kurių pagrindu pateikiamas sisteminis tiriamo reiškinio vertinimas. Išanalizuoti garsinės formos duomenys, kurių pagrindu transkribuoti duomenys buvo sugrupuojami į logines sekas ir jų pagrindu išryškintos pagrindinės e-vadovavimo apraiškos savivaldybės lygmenyje.

Pasak B. Bitino (2008) ir K. Kardelio (2007) pusiau struktūruoti interviu – tai viena iš apklausų rūšių, kurios metu yra siekiama gauti kuo daugiau nestruktūruotos informacijos apie tiriamą problemą. Pasirinktas interviu metodas, sąlygotas norint pirmiau išsiaiškinti kas svarbu vadovams valdyme, kokiais procesais remiantis valdomos įmonės, kokiomis skaitmeninėmis/virtualiomis darbo priemonėmis kontroliuojami įmonės darbuotojai. Atviro tipo, pusiau struktūrizuotas vadovų interviu buvo viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime. Minėtas metodas leido atlikti informantų klausinėjimą ir aktyvų jų atsakymų klausymąsi, siekiant suvokti jų patirtį ir sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Interviu metu buvo siekiama gauti papildomos informacijos. Klausimai buvo suformuoti taip, kad nuo bendrų klausimų buvo pereinama prie siauresnių klausimų apie įstaigos valdymą.

Pagal interviu klausimyno sandarą, juos galime skirstyti į struktūruotus kokybinius interviu ir pusiau struktūruotus interviu. Šiame darbe buvo naudojamas pusiau struktūruoto interviu metodas, tyrimas atliktas 2021 m. gegužės mėnesį. Kaip nurodo Gaižauskaitė, Valavičienė (2016, p. 13) kiekviena interviu variacija pasižymi tam tikrais savitumais, skirtingais praktiniais sprendimais ir poreikiais, turi tam tikrų pranašumų ir trūkumų. Todėl atliekant konkretų tyrimą turėtų būti apsvartyta ir pasirinkta ta forma, kuri labiausiai atitinka tyrimo tikslą ir yra efektyviausia atsižvelgiant į tyrimo aplinkybes bei turimus išteklius. Tyrimo eigoje buvo vadovaujama ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. lapkričio 4 d. nutarimo Nr. 1226 „Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo“ 2.2.1 papunkčiu darbas valstybės ir savivaldybių institucijose, įstaigose, valstybės ir savivaldybių valdomose įmonėse organizuojamas ir klientai aptarnaujami nuotoliniu būdu arba daliniu nuotoliniu būdu. Tyrimo metu gauti garsinai duomenys, kurių trukmė du įrašai apie 30 min. Įrašai padaryti apklausiant Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovus naudojantis *microsoft* video konferencijų organizavimo platforma „Zoom“. Taip pat su informantais buvo bendraujama telefonu tikslinant informaciją, dalis informacijos gauta elektroniniu paštu.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas organizuotas 5 etapais, tyrimo schema pateikiama 2.1.2 paveikslėlyje. Pusiau struktūruotas interviu būdas tyrimui atlikti pasirinktas kaip priimtinausias. Pasak Savolainen 2014; Cook *et al.*, 2002; Avolio ir kt., 2014; Wart ir kt., 2017; Demir, 2019; Wart ir kt., 2019; Bansal 2010; DasGupta 2011; Oh, S. P., Chua, Y. P. 2018) šiuo metu e-vadovavimo raiška pasižymi tam tikru neapibrėžtumu ir iki šiol šis reiškinys palyginti nedaug tyrinėtas empiriškai. Todėl įvertinus atliktos teorinės dalies analizės rezultatus, tikslinga tyrinėjimui naudoti

aprašomuosius tyrimo metodus. Atsižvelgiant į e-vadovavimo reiškinių kompleksiskumą, pusiau struktūruotas interviu metodas laikytinas tinkamu dėl lanksčių tyrimo organizatoriaus galimybių diskutuoti su informantais. Kaip teigia Bitinas, (2008) iškilus poreikiui, tyrimo organizatorius gali paprašyti informanto papildyti savo atsakymą. Gavus tiriamųjų atsakymus, duomenys buvo interpretuojami, aprašomi tyrimo metu gauti rezultatai ir pateikiamos išvados.



**1.6. pav.** Interviu eiga

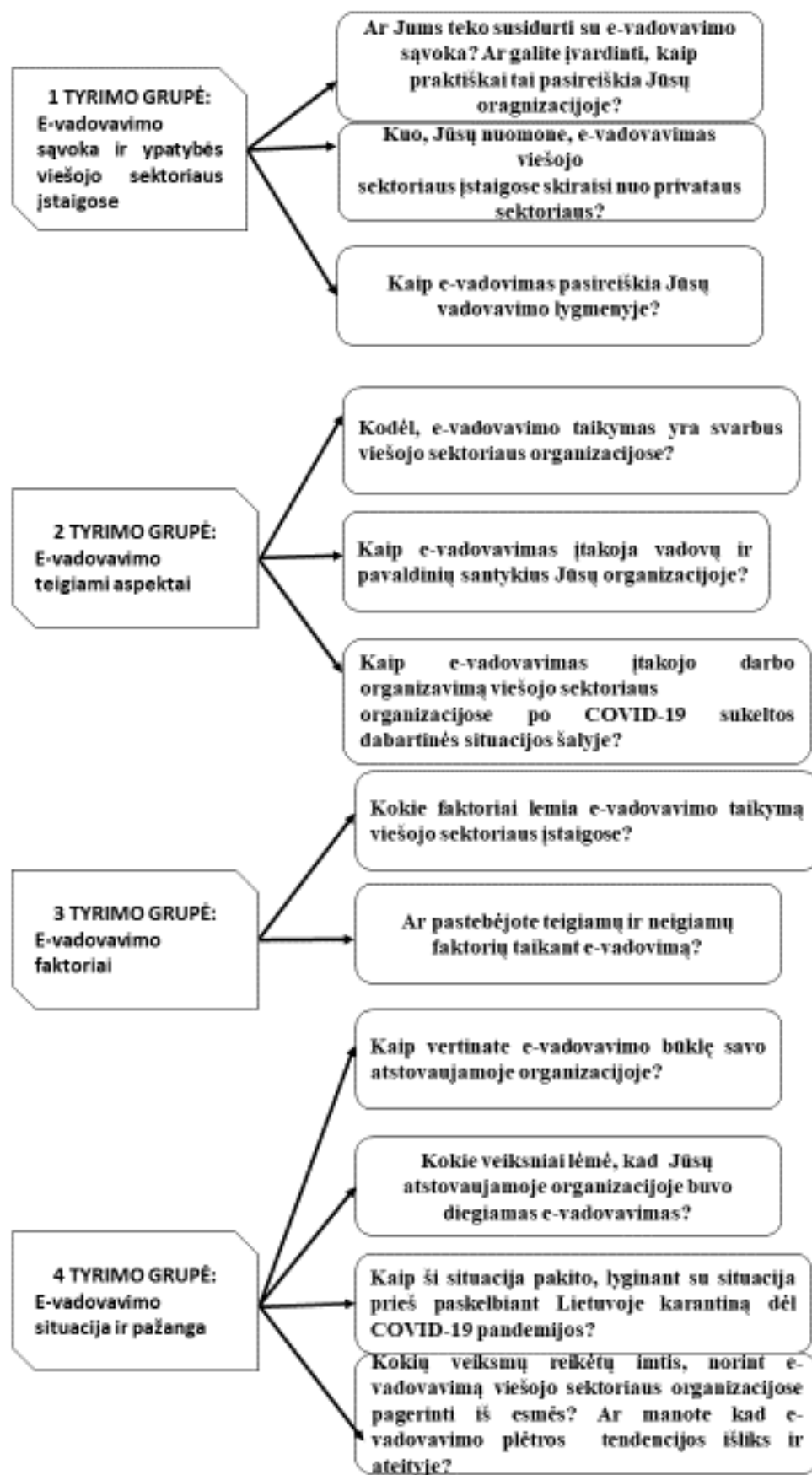
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Apibendrinus tyrimo duomenis identifikuota e-vadovavimo raiška Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje bei e-vadovavimo tobulinimo kryptys ir rekomendacijos.

## ***2.2. Tyrimo instrumento turinys***

Atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje analizuotą mokslinių šaltinių teorinį e-vadovavimo koncepcijų apibūdinimą bei principus buvo parengtas pusiau struktūruoto interviu klausimyno dizainas. Klausimyną sudarė keturios klausimų grupės su integruota e-vadovavimo koncepcijų raiška, kuri buvo pritaikyta viešojo administravimo kontekstui. Pusiau struktūras interviu atliktas pagal iš anksto parengtus klausimus, kurie sugrupuoti pagal tiriamas grupes: 1) e-vadovavimo sąvoka ir ypatybės viešojo sektoriaus įstaigose; 2) e-vadovavimo teigiami aspektai; 3) e-vadovavimo faktoriai; 4) e-vadovavimo situacija ir pažanga. Šioms klausimų grupėms priskirti klausimai pateikti 1.7. paveiksle.





1.7.pav. Interviu klausimyno struktūra.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Siekiant įvertinti savivaldybės administracijos vadovaujančio personalo nuomonę apie e-vadovavimo taikymo tendencijas viešajame sektoriuje, informantams buvo pateiki 2.2.1 lentelėje teiginiai kurių pagalba galima nustatyti dominuojančius požiūrius apie e-vadovavimo raišką. Lentelė ir teiginiai sudaryti remiantis Likerto metodo skale, pasak Dikčiaus (2011) taikant nuomonių vertinimo metodą tyrimą atliekantis asmuo pateikia grupę teiginių apie objektą. Teiginiai gali būti tiek pozityvūs, tiek ir negatyvūs. Respondentai pagal penkiabalę skalę nurodo savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Gautus atsakymus susumuojame ir toliau juos vertiname taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui.

Pateikta Likerto metodo skale siekiama įvertinti vadovų nuomonę apie virtualias komandas, vadovo ir pavaldinių santykius, apie nuotolinio darbo ypatumus. Taip pat vadovų nuomonę apie informacinių technologijų įtaką vadovavimui, bei COVID-19 įtaką e-vadovavimui.

2.2.1 lentelė

**Vadovaujančio personalo nuomonė apie e-vadovavimo taikymo tendencijas viešajame sektoriuje**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad virtualių komandų vadovo ir pavaldinių santykių dinamika nesikeičia					
Manau, kad nuotolinis darbas padaro kolektyvą vieningesnį siekiant bendrų tikslų					
Manau, kad dirbant nuotoliniu būdu svarbus vadovo ir pavaldinio pasitikėjimas vienu kitu					
Manau, kad informacinės technologijos keičia vadovavimą iš esmės					
Manau, kad informacinės technologijos vis labiau įsigalės viešajame sektoriuje					
Manau, kad informacinių technologijų kompetencijos vaidins svarbų vaidmenį ateityje					
Manau, kad COVID19 prisidėjo prie spartesnio informacinių technologijų plėtros viešajame sektoriuje					

### 2.3. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo imties charakteristiką nulėmė keletas aspektų. Visų pirma atsižvelgiant į tai, kad tyrime analizuojama e-vadovavimo raiška, taip pat Šiaulių miesto savivaldybės administracijos, kaip įstaigos, geografinė lokacija, dydis ir strateginė svarba Šiaulių apskrčiai nulėmė pasirinkimą apklausti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovus. Kaip pažymi T. Savolainen (2014) e-vadovavimo raiškai pažinti svarbus vadovaujančio personalo požiūris, todėl toks informantų parinkimas taikytas šiame tyrime. Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje, tyrimo metu buvo apklausti septyni savivaldybės administracijos vadovai iš kurių 2 moterys. Atrenkant informantus šiam tyrimui pagrindinis kriterijus, kuris lėmė informantų parinkimą buvo jų užimamos vadovaujančios pareigos. Naudojant tikslinę atranką buvo apklausti administracijos direktoriaus pavaduotojai bei departamentų ir skyrių vadovai. Pasak Rupšienės (2007), kuri rėmėsi Patton (1990), tikslinė atranka pasižymi apgalvotu aplinkos, asmenų ar įvykių atranka, svarbios informacijos gavimui, kai informacija sunkiai prieinama kitokiu būdu. E-vadovavimo raiškos nustatymui organizacija pasirinkta tikslingai, siekiant, kad išvados atspindėtų viešojo sektoriaus paveikslą. 2.3.1 lentelėje pateikti bendri duomenys apie informantus.

2.3.1 lentelė

#### Bendrieji duomenys apie informantus

Vadovavimo grandies lygmuo	Darbo patirtis įstaigoje (metais)	Kodas
Aukščiausias	23	E1
Aukščiausias	27	E2
Aukščiausias	18	E3
Aukščiausias	4	E4
Vidurinis	6	E5
Vidurinis	3	E6
Vidurinis	2	E7

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką galima teigti, jog apklaustųjų darbo stažas įstaigoje svyruoja nuo 2 iki 27 metų, 2 vadovai turi 20 ir daugiau metų darbo patirtį įstaigoje. Apklausoje dalyvavo aukščiausios valdymo grandies vadovai.

## 2.4. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą svarbu laikytis tyrimo etikos. Silverman (2020) išskiria tris pagrindines mokslinių tyrimų etikos gaires: sutikimą; konfidencialumą; pasitikėjimą. Viso tyrimo metu buvo laikomasi visų etikos principų. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti, kad bus užtikrintas jų konfidencialumas, vardai ir pavardės nebus atskleidžiamos. Visi tyrime dalyvavę informantai jame dalyvavo savo noru. Jie buvo informuoti apie tyrėją, atliekamo tyrimo tikslą, uždavinius, jų asmens tapatybės konfidencialumą ir galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime. Bendraujant su informantais buvo akcentuojama neteikti ribotos ar konfidencialios informacijos apie įstaigą, vadovų ar pavaldinių santykius jų kompetencijas, todėl atliktas tyrimas neturės neigiamų pasekmių informantams. Laikantis tyrimo etikos, tiriamųjų konfidencialumo išlaikymui, tyrime informantai įvardijami kaip E1, E2, E3. ir t.t.

Tyrimo metu susidurta su tam tikrais **iššūkiais**:

- 1) Šalyje įvestas karantinas, kuris ženkliai apribojo tiesioginius kontaktus su tyrimo dalyviais. Dėl šios priežasties dauguma interviu buvo atliekami nuotolinių susitikimų ir video konferencijų organizavimo platforma arba telefonu, dalis – elektroniniu paštu. Tikėtina, kad tokios interviu formos kiek apribojo tyrimo rezultatus. Verbalinė informantų išraiška buvo stebima video konferencijų pagalba, tuo tarpu apklausa elektroniniu paštu nesuteikė verbalinių išraiškų, bet ir nesudarė galimybės išgirsti informantų tono ir pauzių.
- 2) atliekant interviu su Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovais, susidurta su kai kurių potencialių ir esamų informantų dideliu užimtumu, dienotvarkės kaita, kas nesudarė tinkamų prielaidų dalyvauti tyrime.

### III TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. E-vadovavimo raiškos rezultatai Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje

Pirmoji tyrimo instrumento klausimų grupė buvo skirta e-vadovavimo sąvokai ir ypatybėms viešojo sektoriaus įstaigoje nustatyti. Analizuojant pusiau struktūruoto interviu gautas informantų nuomones, darytina išvada, kad e-vadovavimo samprata pakankamai žinoma.

3.2.1 lentelė

#### E-vadovavimo sąvoka ir ypatybės viešojo sektoriaus įstaigose

I TYRIMO GRUPĖ: E-vadovavimo sąvoka ir ypatybės viešojo sektoriaus įstaigose	
Grupė	Pagrindžiantys teiginiai
Sąvokos žinomumas	<p>&lt;... taip, teko susidurti su e-vadovavimo sąvoka, ypač šiuo karantino laikotarpiu, kai visas darbas ir komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu...&gt; (E7)</p> <p>&lt;...iš tiesų e-vadovavimą vienokia ar kitokia forma taikau jau nuo 2016 m. ...&gt; (E1)</p> <p>&lt;...e-vadovavimas buvo žinomas iš ankščiau, kadangi jį jau taikė privačios įmonės...&gt; (E2)</p> <p>&lt;...savo praktikoje iki šio interviu su teoriniu apibrėžimu „e-vadovavimas“ nesu susidūrusi...&gt; (E4)</p>
E-vadovavimo ypatumai	<p>&lt;...tokiu atveju labai pagelbėjo vaizdo transliavimo priemonės – skype, teams, zoom. Taip pat teko pasinaudoti ir konferenciniu telefono ryšiu...&gt; (E7)</p> <p>&lt;... tiek vadovai buvo aprūpinti reikalingomis priemonėmis nuotoliniam darbui, įmonėje buvo patobulinta video konferencijų organizavimo darbo patalpa...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu susiduria su informacijos pasiekiamumo problema (bendri duomenys, prisijungimas prie serverio, popieriniai dokumentai)...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... ne visa veikla pritaikyta atlikti nuotoliniu būdu - vidiniai registrai, žurnalai ir kita informacija nėra pasiekiami nuotoliniu būdu...&gt; (E6)</p>

	<p>&lt;... naudojamos zoom, teams, skype platformos ir tiesiog paprastas telefoninis konferencinis ryšis...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... dirbant nuotolinėse darbo vietose praktikoje labai pasitarnavo konferencinio ryšio organizavimas ne tik vaizdo transliavimo priemonėmis – skype, teams, zoom, bet ir paprastesnėmis – tiesiog konferenciniu telefono ryšiu...&gt; (E6)</p>
E-vadovavimo specifika	<p>&lt;...darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu susiduria su informacijos pasiekiamumo problema (bendri duomenys, prisijungimas prie serverio, popieriniai dokumentai) dėl konfidencialumo, saugumo, specifikos ir kt...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... susiduriama su tam tikra problema - su pavaldžių darbuotojų darbo kontrole, nes nuotoliniu būdu tai atlikti pakankamai sudėtinga...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... galima išskirti reikalavimus domenų apsaugai. Tuo pačiu darbuotojų darbo kontrolė dėl darbo efektyvumo...&gt; (E5)</p> <p>&lt;...specifiškumas pasireiškia tuo, kad ne visa veikla gali būti atliekama nuotoliniu būdu. Egzistuoja vidiniai s registrai, nepasiekiami iš nutolusių darbo vietų, dalis dokumentacijos dėl specifikos kaupiama popieriniu formatu, todėl ne visą veiklą organizuoti ir kontroliuoti reikalingą informaciją galima pasiekti nuotoliniu būdu...&gt; (E6)</p> <p>&lt;...įstaigos kasdieninėje veikloje naudojame ne tik savivaldybėse veikiančias sistemas, bet ir socialinius tinklus, kad greičiau pateiktume reikiamus atsakymus į darbuotojams kilusius klausimus...&gt; (E2)</p>

Gauti tyrimo rezultatai iš dalies paneigia teorinę prielaidą, jog e-vadovavimo koncepcija dar labai nauja ir nežinoma. Tikėtina, kad prie informantų e-vadovavimo sąvokos žinomumo prisidėjo ir COVID-19 pandemija (<... taip, teko susidurti su e-vadovavimo sąvoka, ypač šiuo karantino laikotarpiu, kai visas darbas ir komunikacija vykdoma nuotoliniu būdu...> (E7), <...esant ypatingai sudėtingoms darbo sąlygoms (ypač visuotinio karantino metu)...> (E5), <... prasidėjus pandemijai administracijos darbuotojai, kuriems leidžia užimamos pareigos (projektuotojai, viešųjų pirkimų specialistai, projektų vadovai ir kt.), pradėjo dirbti nuotoliniu būdu...> (E4), <... karantinas paskatino informacinių technologijų platesnį naudojimą organizuojant darbo procesus...> (E6). COVID-19 pandemijos sukelti iššūkiai vadovus privertė operatyviai reaguoti į situaciją ir kai kurias funkcijas vykdyti nuotoliniu būdu. To pasėkoje, dalis tarnautojų ir darbuotojų privalėjo pradėti naudoti informacinių technologijų komunikacijos įrenginius, parsisiųsti programinę įrangą ar kitais būdais pasirengti nuotoliniam darbui.

Apibūdindami e-vadovavimo taikymo praktikoje ypatumus apklausti informantai minėjo gana platų e-vadovavimo reiškinio diapazoną. Analizuojant e-vadovavimo ypatumus informantas E7 nurodė, jog <... e-vadovavimo taikymas viešojo sektoriaus organizacijose yra svarbus tuo, kad gali užtikrinti nenutrūkstamą įstaigos veiklos organizavimo, vadovavimo ir darbų vykdymo procesą. Tiek darbuotojai atlieka savo pareigas, tiek piliečiai gauna viešąsias paslaugas...>. Pažymėtina, kad respondentai išvelgia e-vadovavimo, kaip priemonių visumą <...leidžianti organizuoti ir kontroliuoti veiklą nuotoliniu būdu...> (E6).

Dauguma informantų akcentavo, kad e-vadovavimo ypatumai apima viešųjų paslaugų teikimą pasitelkiant informacines technologijas, video konferencijų, nuotolinių susitikimų organizavimą. Teorinė analizė sudarė prielaidas e-vadovavimą aiškinti kaip vadovavimą, pasitelkiant informacines sistemas ir internetą, tuo tarpu savivaldos lygmenyje vadovaujantis personalas e-vadovavimą daugiau sieja su informacijos apsikeitimo priemonėmis ir ryšio, komunikacijos paslaugų teikimu. Respondentas E5 pažymėjo jog *<...iki pandemijos daugelyje viešojo administravimo organizacijų e – vadovavimas ir nuotolinis darbas buvo ribotas. Pandemijos iššūkiai privertė organizacijas tobulinti savo elektroninių dokumentų valdymo sistemas ir šių sistemų naudojimą reglamentuojančius teisės aktus...>*.

Galima teikti, kad pastarąjį dešimtmetį vadovavimo praktikos viešajame ir privačiajame sektoriuose panašėjo, todėl tikėtina, kad ir e-vadovavimui būdingi tam tikri taptos bruožai. Minėtą teiginį pagrindžia (E1) informantas, kuris nurodo *<...takoskyros tarp verslo ir viešo sektoriaus nėra...>*.

E-vadovavimo specifiškumas pasireiškia tuo, kad ne visa veikla gali būti atliekama nuotoliniu būdu. *<...Egzistuoja vidiniai įmonės registrai, nepasiekiami iš nutolusių darbo vietų, dalis dokumentacijos dėl specifikos kaupiama popieriniu formatu, todėl ne visą veiklą organizuoti ir kontroliuoti reikalingą informaciją galima pasiekti nuotoliniu būdu...>* (E6)

Taip pat reikšminga paminėti ir pavaldžių darbuotojų veiklos kontrolės sudėtingumas organizuojant darbą nuotoliniu būdu *<...nes nuotoliniu būdu tai atlikti pakankamai sudėtinga...>* (E5). Tai patvirtina ir respondentas E5 *<... tuo pačiu nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, siekiant užtikrinti jų kontrolę ir efektyvų darbą, privalo pildyti kitus papildomus dokumentus (darbo ataskaitos kt.), juos peržiūrėti vadovai, o tai atima papildomo darbo laiko...>*.

Interviu metu analizuotais e-vadovavimo raiškos vertinimo Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatais, galima išskirti informacinių technologijų skirtumus, kaip vieną iš e-vadovavimo praktikų viešajame sektoriuje ypatumų. Naudojamos informacinės technologijos gali skirtis tarp skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų taip pat tarp skirtingų vadovavimo lygių vienoje viešojo sektoriaus įstaigoje. Atskirais atvejais skiriasi ir naudojamų komunikacinių priemonių, kanalų įvairovė.

Darbo autoriaus nuomone atlikus empirinį tyrimą teorinės e-vadovavimo **sąvokos ir ypatybės viešojo sektoriaus įstaigose** iš dalies skiriasi nuo gautų **rezultatų**.

Siekiant išsiaiškinti galimus e-vadovavimo privalumus Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje buvo suformuluoti antros tyrimo grupės klausimai. Atlikus gautos informacijos analizę, nustatytas informantų požiūris į e-vadovavimo per galimos naudos prizmę.

## E-vadovavimo teigiami aspektai

2 TYRIMO GRUPĖ: E-vadovavimo teigiami aspektai	
Grupė	Pagrindžiantys teiginiai
E-vadovavimo privalumai	<p>&lt;... e-vadovavimo taikymas viešojo sektoriaus organizacijose yra svarbus tuo, kad gali užtikrinti nenutrūkstamą įstaigos veiklos organizavimo, vadovavimo ir darbų vykdymo procesą...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... esant pandeminei situacijai ir privalomai saviizoliacijai nenutrūksta darbas ir vadovavimo procesas. Jei nebūtų e-vadovavimo sutriktų valdymo procesai, vadovas, padalinių vadovai netektų galimybės tinkamai organizuoti veiklos, darbuotojai vykdyti savo funkcijas. Kas svarbiausia, tokiu atveju piliečiai negautų viešųjų paslaugų...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... e-vadovavimas padeda užtikrinti nenutrūkstamą veiklos organizavimo ir vadovavimo procesą teikiant viešąsias paslaugas net ir esant tokioms sąlygoms kaip pvz. saviizoliacija. Nesant e-vadovavimo galimybių, valdymo procesai sutriktų, vadovai negalėtų tinkamai organizuoti veiklos, darbuotojai – atlikti savo funkcijų, piliečiai – gauti viešųjų paslaugų...&gt; (E6)</p> <p>&lt;...mažinamos laiko sąnaudos, greičiau galima organizuoti susitikimus...&gt; (E1)</p> <p>&lt;... greičiau suteikiamos administracinės paslaugos...&gt; (E2)</p> <p>&lt;...naudojant el. priemones susitikimai organizuojami labai greitai...&gt; (E3)</p> <p>&lt;... taupomos darbuotojų laiko sąnaudos...&gt; (E1)</p>
Teigiami e-vadovavimo aspektai COVID-19 pandemijos metu	<p>&lt;... šioje COVID-19 situacijoje e-vadovavimo svarba ir poreikis labai išaugo viešojo sektoriaus organizacijose...&gt; (E7)</p> <p>&lt;... COVID – 19 pandemija privertė naudoti iki tol mažai naudotą e-vadovavimo būdą. Buvo patvirtintas nuotolinio darbo tvarkos aprašas, kuriame aiškiai reglamentuota darbuotojų ir jų vadovų sąveika, kontrolė ir atskaitomybė už įvykdytas užduotis. Tiek darbuotojai, tiek vadovai buvo aprūpinti reikalingomis priemonėmis nuotoliniam darbui, buvo patobulinta video konferencijų organizavimo darbo patalpa...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... COVID-19 situacija padidino e-vadovavimo poreikį ir svarbą viešojo sektoriaus organizacijose...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... pandemija privertė išplėsti nuotolinio darbo ir e – vadovavimo būdu dirbančių darbuotojų skaičių...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... Vadovavimas viešojo sektoriaus organizacijose tapo lankstesnis, paskatino vadovus ir darbuotojus drąsiau naudotis informacinėmis technologijomis vykdant savo funkcijas. Poreikį taikyti e-vadovavimą be</p>



	pandemijos skatina ir naujų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo poreikis, derinant šeiminių ir darbinių įsipareigojimus, suteikiant galimybę dalį darbinių funkcijų atlikti nuotoliniu būdu...> (E6)
--	--

Didžioji dalis respondentų savo atsakymuose pažymėjo, kad e-vadovavimas sudaro prielaidas taupyti laiką. Laiko sąnaudos darbuotojams vykti į darbą mažėja, kadangi taikant e-vadovavimą ir ypatingai nuotolinį darbą darbuotojams nebereikia vykti į įstaigą ar kituose miestuose organizuojamus susitikimus. Informacinių technologijų pagalba organizuojami virtualūs susitikimai ir pasitarimai yra suorganizuojami greičiau. Vyksta spartesnis informacijos apsisikeitimo procesas. Tuo būdu reikšmingai taupomas vadovų ir darbuotojų laikas. Savivaldybės darbuotojams rečiau tenka keliauti fiziškai į darbo vietą, reikia mažiau laiko kasdieniniai ruošai. Taupomas ne tik laikas, bet ir finansiniai ištekliai. Finansinių išteklių susitaupo dėl sumažėjusių išlaidų korespondencijai, darbo vietų išlaikymui, dokumentų spausdinimui, remontui, komunalinėms paslaugoms, komandiruočiams. <... darbuotojai nedirbantys ofise sumažina tuo pačiu kitus kaštus ...> (E4). Kaip minėta teorinėje šio darbo dalyje, sąnaudos mažėja dėl itin plačių išmaniųjų sistemų galimybių, mažinančių žmogiškųjų išteklių poreikį operaciniame lygmenyje (Yao ir kt., 2011). Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovaujantis personalas vertina ir suteiktas galimybes atlikti funkcijas tiesiogiai nedalyvaujant. <... gali būti taikoma, kaip motyvacinė priemonė darbuotojui turint neatidėliotinų šeimyninių reikalų, kai darbuotojas atitinkamus darbus gali atlikti nuotoliniu būdu ...> (E4). Tai reiškia, kad vadovavimas galimas fiziškai nebūnant darbo vietoje ir su papildoma motyvacine paskata. E-vadovavimo neapribotą laiką ir vietos kontekstu identifiko ir Almutairi (2014). Paminėtas ir komunikacijos spartos didinimas. <...E-vadovavimo taikymas viešojo sektoriaus organizacijose yra svarbus tuo, kad gali užtikrinti nenutrūkstamą įstaigos veiklos organizavimo, vadovavimo ir darbų vykdymo procesą. Tiek darbuotojai atlieka savo pareigas, tiek piliečiai gauna viešąsias paslaugas...> (E7). Informacinių technologijų pagalba komunikacijos procesai tapo greitesni ir labiau dinamiški bendraujant su pavaldiniais, tiek su kolegomis bei su interesantais. Respondentas (E1) nurodė jog <...informacinėmis technologijomis paremtam e-vadovavimui būdinga labai plati naudų įvairovė, priartinanti viešojo sektoriaus organizacijas prie privačiam sektoriui būdingų veiklos kontrolės bruožų...> (E1). Šiuo etapu viešojo sektoriaus organizacijos vis labiau fokusuojasi į veiklos rezultatus ir jų kontrolę, o ne į vykstančius procesus ir procedūras.

Siekiant nustatyti e-vadovavimo privalumas COVID-19 pandemijos metu išryškėjo kad e-vadovavimo reiškinys tapo labiau išreikštas ir akcentuotas, labiau taikomas <...šioje COVID-19 situacijoje e-vadovavimo svarba ir poreikis labai išaugo viešojo sektoriaus organizacijose...> (E7). COVID-19 pandemija sustiprino e-vadovavimo taikymo poreikį. <... COVID-19 situacija padidino e-vadovavimo poreikį ir svarbą viešojo sektoriaus organizacijose...> (E4). Kai kuriose organizacijose toks vadovavimas tapo vieninteliu pasirinkimu, siekiant užtikrinti nenutrūkstamą veiklą. <... Poreikį

taikyti e-vadovavimą be pandemijos skatina ir naujų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo poreikis, derinant šeiminių ir darbinių įsipareigojimus, suteikiant galimybę dalį darbinių funkcijų atlikti nuotoliniu būdu...> (E6). Pandemijos įtakoti pokyčiai didžiaja dalimi nulėmė spartesnę informacinių technologijų, sudarančių galimybes dirbti nuotoliniu būdu, taikymą. Taip pat išaugęs nuotolinio darbo poreikis paskatino vadovus operatyviai reaguoti ir prisitaikyti prie pandeminės situacijos, dalį funkcijų pavedant darbuotojams atlikti nuotoliniu būdu. Pažymėtina, kad iki pandemijos daugelyje viešojo administravimo organizacijų e-vadovavimas ir nuotolinis darbas buvo ribotas. Pandemijos iššūkiai privertė organizacijas tobulinti savo elektroninių dokumentų valdymo sistemas ir šių sistemų naudojimą reglamentuojančius teisės aktus, reglamentuoti pareigų atlikimą iš namų, modernizuoti savo informacinių sistemų tinklus, atnaujinti infrastruktūrą.

Siekiant nustatyti e-vadovavimo taikymo faktorius Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatai parodė reikšmingą COVID-19 vaidmenį. Atsižvelgiant į teorinės analizės rezultatus, galima daryti prielaidas, kad šiam poreikiui daro įtaką žymiai platesnis faktorių rinkinys, tad savivaldybės vadovų buvo prašoma nurodyti, kas dar be pandemijos lemia e-vadovavimo taikymo poreikį viešojo sektoriaus organizacijose. Kaip parodė Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vadovų atsakymų analizė, e-vadovavimo taikymą nulemia technologinė pažanga ir piliečių poreikių kaita. Pagal teorinėje šio darbo dalyje aptartą e-vadovavimą lemiančių veiksnių klasifikaciją, minėtieji veiksniai priskirtini prie techninių, technologinių ir kultūrinių bei socialinių veiksnių.

3.2.3 lentelė

### E-vadovavimo taikymo faktoriai

3 TYRIMO GRUPĖ: E-vadovavimo taikymo faktoriai	
Grupė	Pagrindžiantys teiginiai
E-vadovavimą skatinantys faktoriai	<p>&lt;...taikyti e-vadovavimą be pandemijos skatina ir lankstesnių darbo sąlygų sudarymas darbuotojams...&gt; (E5)</p> <p>&lt;...Lietuvos darbo kodekse yra įtvirtinta nuotolinio darbo organizavimo forma, kuri iki pandemijos buvo taikoma retai. Manychiau, kad e – vadovavimas ir taikoma nuotolinio darbo organizavimo forma (tuo pačiu ir lankstesnės darbo sąlygos) ateityje padės organizacijoms pritraukti aukštos kvalifikacijos vadovus ir darbuotojus...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... tinkamas pasiruošimas...&gt; (E7)</p> <p>&lt;... e-vadovavimo sėkmė tiek viešajame sektoriuje, tiek ir privačiame priklauso nuo keleto svarbių faktorių: IT infrastruktūra, darbuotojų kompetencijos, darbuotojų motyvacija ir sąžiningumas...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... tuo būdu atskirais atvejais vadovavimas tapo lankstesnis, operatyvesnis...(E4)</p>

	<p>&lt;... paaiškėjo, kad be pandemijos e-vadovavimą galima taikyti kai kuriems darbuotojams nuolat, taip taupant organizacijai lėšas, darbuotojui galint pilnai atlikti savo funkcijas nuotoliu būdu...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... e-vadovavimo sėkmę lemia tinkamas darbo organizavimas, išvystyta IT infrastruktūra, duomenų apsauga, parengti šiam darbui darbuotojai...&gt; (E4)</p> <p>&lt;...e-vadovavimo sėkmę tiek viešajame sektoriuje, tiek ir privačiame lemia svarbiausi veiksniai – tinkamai reglamentuoti darbo organizavimo ir duomenų apsaugos procesai. išvystyta IT infrastruktūra, užtikrintas duomenų perdavimo ryšys, darbui su IT sistemomis parengti darbuotojai...&gt; (E6)</p>
<p>E-vadovavimą ribojantys faktoriai</p>	<p>&lt;... šį taikymą riboja informacinių technologijų netobulumas – įrangos gedimai, ryšio trikdžiai, išaugusios ryšių ir telekomunikacijų sąnaudos, reikalavimai duomenų apsaugai, persiunčiant dokumentus...(E6)</p> <p>&lt;... taikymą riboja informacijos pasiekiamumo darbuotojams problema (bendri duomenys, prisijungimas prie serverio, popieriniai dokumentai) dėl konfidencialumo, saugumo, specifikos, ir informacinių technologijų netobulumas (įrangos, programų gedimai, ryšių trikdžiai)...&gt; (E4)</p> <p>&lt;...galima išskirti reikalavimus duomenų apsaugai...&gt; (E4)</p> <p>&lt;...darbuotojų darbo kontrolė dėl darbo efektyvumo. Tai išaugina įmonės kaštus...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... e – vadovavimo plėtrą gali riboti nuotoliniam darbui reikalingi nemažai kainuojantys informacinių technologijų įrenginiai...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... vis plačiau naudojamos informacinės technologijos ir išaugęs klientų poreikis paslaugas gauti nuotoliniu būdu...&gt; (E7)</p> <p>&lt;...šį taikymą riboja įrangos gedimai, ryšio trikdžiai, sistemų nesuderinamumas, reikalavimai duomenų apsaugai...&gt; (E7)</p>

E-vadovavimo taikymą, anot informantų, riboja techninio-technologinio pobūdžio veiksniai to kiek kaip kompiuterių stoka ir kompiuterinio raštingumo stoka. E4 informantas pažymėjo <... taikymą riboja informacijos pasiekiamumo darbuotojams problema (bendri duomenys, prisijungimas prie serverio, popieriniai dokumentai) dėl konfidencialumo, saugumo, specifikos, ir informacinių technologijų netobulumas (įrangos, programų gedimai, ryšių trikdžiai)...>. Tuo tarpu (E4) akcentavo <...darbuotojų darbo kontrolė dėl darbo efektyvumo. Tai išaugina įmonės kaštus...>. Pažymėtina, kad darbuotojų kontrolė yra proporcingai susijusi su pasitikėjimu tarp vadovo ir pavaldinių. Kuo didesnis

abipusis pasitikėjimas tuo darbuotojo atžvilgiu reikia taikyti mažiau kontrolės priemonių, o koncentruotis į galutinius rezultatus ir atvirkščiai.

Lygiagrečiai tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti e-vadovavimo sėkmės faktorius viešajame sektoriuje. Tyrimo dalyviai įvardijo sąlyginai daug sėkmės faktorių. Nustatyta, jog dominuojantys e-vadovavimo sėkmės veiksniai viešajame sektoriuje yra darbo efektyvumas, lakstesnių darbo sąlygų sudarymas darbuotojams, technologijos, tinkamas darbo organizavimas, išvystyta IT infrastruktūra, duomenų apsauga, parengti šiam darbui darbuotojai.

Apibendrinant e-vadovavimo taikymo faktorių analizę, darytina išvada, kad e-vadovavimo taikymą viešojo administravimo institucijoje skatina technologinė pažanga ir piliečių poreikių kaita, o riboja – kompiuterinės įrangos ir kompiuterinių įgūdžių stoka. Taip pat taikymą riboja informacinių technologijų netobulumas – įrangos gedimai, ryšio trikdžiai, išaugusios ryšių ir telekomunikacijų sąnaudos, reikalavimai duomenų apsauga. Bendrai e-vadovavimo sėkmę lemia siektinas darbo efektyvumas, technologijos, ir sumani žmoniškųjų išteklių vadyba.

Siekiant įvertinti e-vadovavimo raiškos Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje vystymosi tendencijas, tyrimo dalyvių klausta, kaip Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje diegtas e-vadovavimas, kada buvo užfiksuoti pirmieji e-vadovavimo procesai ir kokia eiga tie procesai vyko.

3.2.4 lentelė

#### E-vadovavimo raiškos Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje vystymosi tendencijos

4 TYRIMO GRUPĖ: E-vadovavimo raiškos Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje vystymosi tendencijos	
Grupė	Pagrindžiantys teiginiai
E-vadovavimo pažanga	<p>&lt;... pradėta ruošti jau anksčiau diegiant kompiuterizuotas vietas įmonės patalpose: darbuotojai aprūpinti nešiojamais kompiuteriais ir daugiafunkciniais telefono aparatais...&gt; (E7)</p> <p>&lt;... puikiai susitvarko su e-vadovavimo procesais...&gt; (E7)</p> <p>&lt;... esant pakankamai išvystytoms IT technologijoms daugeliui darbuotojų atskiro paruošimo nereikėjo, pastarieji galėjo iškart dirbti nuotoliniu būdu...&gt;(E4)</p> <p>&lt;... e-vadovavimas vertinu, kaip pakankamai pažangų. Daugelis klausimų sprendžiama ir išsprendžiama nuotoliniu būdu...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... e-vadovavimas yra pakankamai pažangus – dauguma klausimų gali būti išspręsta ir yra sprendžiama nuotoliniu būdu...&gt; (E6)</p>
E- vadovavimo taikymo veiksniai	<p>&lt;... sunku lyginti, nes e - vadovavimo suintensyvėjimą lėmė dabartinė COVID-19 pandemija...&gt; (E7)</p> <p>&lt;... E-vadovavimo būdas šiuo metu Įmonėje pažangios informacinės technologijų pagalba yra tapęs norma...&gt; (E5)</p>

	<p>&lt;... buvo parengtos tvarkos efektyviam darbo organizavimui...&gt; (E4)</p> <p>&lt;...e-vadovavimo sėkmę tiek viešajame sektoriuje, tiek ir privačiame lemia svarbiausi veiksniai – tinkamai reglamentuoti darbo organizavimo ir duomenų apsaugos procesai. išvystyta IT infrastruktūra, užtikrintas duomenų perdavimo ryšys, darbui su IT sistemomis parengti darbuotojai...&gt;(E6)</p>
E-vadovavimo įrankiai	<p>&lt;...IT infrastruktūra buvo pradėta vystyti jau anksčiau, diegiant kompiuterizuotas vietas įmonės patalpose...&gt;(E6)</p> <p>&lt;...išvystyta IT infrastruktūra, užtikrintas duomenų perdavimo ryšys, darbui su IT sistemomis parengti darbuotojai...&gt; (E6)</p>
E-vadovavimo vystymosi dinamika	<p>&lt;...įmonėje dirbu 3 metus 8 mėn., tačiau mano žiniomis prieš 5 metus e-vadovavimas įmonėje nebuvo taikomas. E-vadovavimo atsiradimą ir suintensyvėjimą lėmė pandemija...&gt; (E5)</p> <p>&lt;... e - vadovavimo suintensyvėjimą lėmė dabartinė COVID-19 pandemija...&gt;(E7)</p> <p>&lt;... prieš 5 metus e-vadovavimas nebuvo taikomas, pastarojo atsiradimą įtakojo pandemijos atsiradimas. Išskyrus atvejus, kai ne darbo metu ar poilsio dienomis ekstrinius ir neatidėliotinus darbus IT specialistai atlikdavo nuotoliniu būdu...&gt;(E4)</p> <p>&lt;... nebuvo sunku operatyviai įsivažiuoti į nuotolinį darbą pandemijos metu...&gt; (E4)</p> <p>&lt;...dėl tam tikrų funkcijų specifikos dar iki pandemijos dalis įrangos jau buvo pritaikyta naudoti nuotoliniu būdu – darbuotojai aprūpinti nešiojamais kompiuteriais ir daugiafunkciniais telefono aparatais...&gt; (E4)</p> <p>&lt;... prieš 5 metus e-vadovavimas įmonėje nebuvo taikomas. E-vadovavimo atsiradimą ir suintensyvėjimą lėmė pandeminė situacija...&gt; (E6)</p>

Išgautos informacijos, galima daryti prielaidą, kad dėl skirtingą požiūrį į patį e-vadovavimo diegimo pradžią informantai įvardijo labai skirtingai. Tyrimo dalyviai nurodė įvairius laikotarpius nuo 2015 iki 2020 m. Informantas (E1) <...teigė kad jis taikė e-vadovavimą jau 2016 m....>. Taip pat nemažai respondentų nurodė, kad e-vadovavimas atsirado kartu su pandemija <...prieš 5 metus e-vadovavimas įmonėje nebuvo taikomas. E-vadovavimo atsiradimą ir suintensyvėjimą lėmė pandeminė situacija...> (E6). Bendrai tyrimo dalyviai konstatavo, jog informacinių technologijų plėtra viešajame valdyme iš esmės suintensyvėjo pandemijos metu.

Tyrimo dalyviai akcentavimo informacinių kompiuterinių technologijų svarbą jų kasdieninėje veikloje <...tarnybinis paštas, vidinis intranetas, informacinių technologijų įrenginiai...> (E5). Iš apklaustųjų atsakymų galima daryti išvadą ir apie tai, kad nuotolinis darbas vis labiau tampa ne išimtis, o būtinybė viešajame sektoriuje <...pandemija privertė išplėsti nuotolinio darbo ir e – vadovavimo būdu dirbančių darbuotojų skaičių...> (E5). Tuo pačiu nuotolinis darbas sukelia ir tam tikrų iššūkiu vadovams atliekant vadovavimo ir valdymo funkcijas, kaip pažymi respondentas (E5) <...susiduriama su tam tikra problema - su pavaldžių darbuotojų darbo kontrole, nes nuotoliniu būdu tai atlikti pakankamai sudėtinga...>. Siekdami adaptuotis prie iškilusių situacijos viešojo sektoriaus

vadovai privalėjo reaguoti į situaciją, viena iš priemonių tai nustatyti naujų darbo būdų organizavimo tvarką, įdiegti naujas informacines sistemas, bei apmokyti personalą, tai patvirtina (E4) informantas nurodęs <...kitiems darbuotojams sąlygos dirbti nuotoliniu būdu buvo suteiktos operatyviai. Taip pat buvo parengtos tvarkos efektyviam darbo organizavimui...>.

3.2.4 lentelė

### Vadovaujančio personalo nuomonė apie e-vadovavimo taikymo tendencijas viešajame sektoriuje

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad virtualių komandų vadovo ir pavaldinių santykių dinamika nesikeičia		E2, E3, E4, E5, E6	E1, E7		
Manau, kad nuotolinis darbas padaro kolektyvą vieningesnį siekiant bendrų tikslų	E5	E2, E3, E4, E6	E7		E1
Manau, kad dirbant nuotoliniu būdu svarbus vadovo ir pavaldinio pasitikėjimas vienu kitu				E4, E6, E7	E1, E2, E5
Manau, kad informacinės technologijos keičia vadovavimą iš esmės				E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7	
Manau, kad informacinės technologijos vis labiau įsigalės viešajame sektoriuje				E4, E6, E7	E1, E2, E3, E5
Manau, kad informacinių technologijų kompetencijos vaidins svarbų vaidmenį ateityje				E1, E2, E3,	E4, E5, E6, E7
Manau, kad COVID19 prisidėjo prie spartesnio informacinių technologijų plėtros viešajame sektoriuje				E4	E1, E2, E3, E5, E6, E7

Atlikus viešojo sektoriaus vadovaujančio personalo nuomonių analizę, duomenys sugrupuoti ir pažymėti informanto kodu atsakymo laukelyje, galima teigti, kad didžioji dalis, šeši iš septynių vadovų visiškai sutinka su teiginiais, kad <... manau, kad COVID19 prisidėjo prie spartesnio informacinių technologijų plėtros viešajame sektoriuje...>. Taip pat, visi apklaustieji vadovai sutinka su teiginiu jog <... manau, kad informacinės technologijos keičia vadovavimą iš esmės...>. Informantų nuomonė apie teiginį dėl nuotolinio darbo išsiskyrė < Manau, kad nuotolinis darbas padaro kolektyvą vieningesnį siekiant bendrų tikslų...> Vieni vadovai visiškai nesutiko su teiginiu, kiti priešingai visiškai sutiko. Daryti išvada kad dėl pačio nuotolinio darbo taikymo viešajame sektoriuje naujumo vadovai dar neturi aiškios nuomonės šiuo klausimu.

Taigi įvertinus apibendrintas nuomones į pateiktus teiginius tikėtina kad vadovai sutiko su tam tikrais teiginiais apie e-vadovai raišką. Teigiamas vadovų požiūris į e-vadovavimo reiškinį galimai ateityje pasitarnaus e-vadovavimo reiškinio geresniam pažinimui.

## IŠVADOS

1. Po atliktos e-vadovavimo sampratos analizės galime konstatuoti, kad e-vadovavimo raiška tapatinama su socialinės įtakos darymo procesu. Minėta įtaka pagrįstą pažangiomis informacinėmis technologijomis ir atskirų individų požiūriu, mąstymu, elgsena ir veikla. Naudojant pažangias informacines technologijas e-vadovavimo procesas gali pasireikšti tiek organizacijos išorėje tiek jos viduje. Pati e-vadovavimo struktūra skiriasi priklausomai nuo taikymo konteksto, lygmenų, tikslų, disponuojamų priemonių. Įstaigoje vyrauja pagrindinė du požiūriai į e-vadovavimą tai technologinis arba vadybinis.
2. Teorinė analizė parodė, kad e-vadovavimo taikymo procesui poveikio gali turėti vadybiniai, humanistiniai, kultūriniai-socialiniai, organizaciniai-struktūriniai, techniniai-technologiniai, aplinkos veiksniai. Visi šie veiksniai aktualūs viešojo sektoriaus organizacijose ir gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką e-vadovavimo taikymui. Įgyvendinus e-vadovavimo koncepciją viešojo sektoriaus organizacijoje, būtinybe tampa reguliarius ir savalaikiai e-vadovavimo naudos, situacijos ir pažangos vertinimai, sudarantys prielaidas identifikuoti probleminius aspektus ir tobulintinas sritis.
4. E-vadovavimo raiška Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje parodė, kad praktiškai e-vadovavimas pasireiškia per konferencijų, susitikimų organizavimą, paslaugų teikimą ir informacinių technologijų taikymą kasdieniniame darbe.
5. Nustatyta, kad intensyvėjančios informacinės ir technologinės plėtros išdavoje e-vadovavimas Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje yra ypač reikšmingas ir naudingas dėl laiko taupymo, organizacijos finansinių išteklių taupymo, galimybės atlikti funkcijas tiesiogiai nedalyvaujant, komunikacijos operatyvumo didinimo, darbo efektyvumo gerinimo, greitesnio paslaugų teikimo piliečiams. Atsižvelgiant į e-vadovavimo naudą ir reikšmę, galima teigti, jog e-vadovavimas – būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus įstaigų, veikiančių, veiklos tobulinimo sąlyga. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą įvardyti pagrindiniai nuotolinio darbo požymiai: laiko planavimo laisvė, bendravimo su kolegomis trūkumas, galimybė dirbti namuose, lankstumas esant prastai savijautai ir galimybė derinti darbą su artimųjų priežiūra, galimybė dirbti produktyviau, streso mažinimo galimybė, profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybės, ilgesnės darbo valandos, vadovo pasitikėjimas ir palaikymas, kaštų mažinimas, darbo vietos namuose tinkamumas. Šis nuotolinio darbo charakteristikų rinkinys gali būti vertinamas kaip pagrindinės gairės tiriant darbuotojų išskiriamus tokios darbo formos privalumus ir iššūkius.
6. Dėl COVID-19 pandemija e-vadovavimo taikymą viešojo sektoriaus organizacijoje sustiprino. E-vadovavimas Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje iki COVID-19 pandemijos taikytas tik atskirais atvejais, tačiau šiuo metu e-vadovavimo taikymo svarba ir poreikis savivaldybės administracijoje laikomas ne alternatyviu, o pilnaverčiu funkcijų atlikimo būdu.
7. E- vadovavimo taikymą viešojo administravimo institucijoje skatina technologinė pažanga ir piliečių poreikių kaita. Tuo tarpu kompiuterinės įrangos ir kompiuterinių įgūdžių stoka veikia, kaip taikymą ribojantys veiksniai. E-vadovavimo taikymo sėkmė priklauso nuo pasitikėjimu tarp vadovų ir pavaldinių kuris sąlygotas darbo efektyvumu bei technologijų išmanymu.
8. Nustatyta, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje nebijoma naujovių. Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti bei naudoti informacines technologijas. Darbuotojų nesėkmės yra priimtinos iki tam tikro lygio. Svarbus akcentas tai galutinio rezultato pasiekimas. Administracijos vadovai daugiau koncentruojasi į darbo rezultatą, o ne į pačio darbo proceso kontrolę.

9. Šiaulių miesto savivaldybės administracija informacinių technologijų ir e-vadovavimo dėka tapo labiau „plokščios“. Pastebima, kad griežtos vidinės hierarhijos ir atsakomybės pasidalijimas tampa mažiau reikalingi. Informacijos perdavimas bei veiklos koordinavimas vyksta tiesiogiai, tarp darbuotojų, tarp skirtingų padalinių.



## REKOMENDACIJOS

1. Tyrimo metu identifikavus, kaip viešojo sektoriaus organizacijos prisitaiko prie COVID-19 situacijos ir karantino metu taiko nuotolinį darbą. Teikiamas savivaldybės lygmens pasiūlymas ir ateityje, pasibaigus karantinui, taikyti minėtą darbo organizavimo metodą savivaldybėje. Tai leidžia sutaupyti laiko ir mažina darbo sąnaudas.
2. Tyrimo rezultatai išryškino ir e-vadovavimo taikymo tobulinimo individualių darbuotojų lygmenyje poreikį. Nustačius, jog darbuotojams patiems būtų tikslinga tobulinti savo komunikacinę kompetenciją, siūloma darbuotojams lavinti gebėjimus įvairaus lygmens nuotoliniuose kursuose.
3. Atkreipti dėmesį į galimas techno-streso apraiškas savivaldybėje. Todėl rekomenduotina įdiegti stebėsenos ir streso valdymo priemones. Minėtos priemonės gerintų mikro klimata, bei darbo našumą.
4. Suskaitmeninus vidinius organizacijos procesus, pasitelkus dokumentų valdymo informacines sistemas ir įdiegus kitas alternatyvias priemones, rekomenduotina peržiūrėti organizacijos struktūros, procesų, vadovavimo stiliaus ir administracinės kultūros pokyčius. Tai leistų efektyviau panaudoti biudžeto lėšas vykdant savivaldybei nustatytas funkcijas.

## LITERATŪRA

1. Aleksandravičius, A. (2014). ELEKTRONINIŲ VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ ORGANIZAVIMO KAIMIŠKOSIOSE VIETOVĖSE MODELIAI. *Regional Formation & Development Studies*, (12). Prieiga per internetą: [Aleksandravicius.indd \(core.ac.uk\)](#).
2. Almutairi, N. (2014). The impact of organizational culture on the adoption of e-management „Evidence from public authority for applied education and training (PAAET) in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 9(9), p. 57–74. Prieiga per internetą: [The Impact of Organizational Culture on the Adoption of E-Management “Evidence from Public Authority for Applied Education and Training \(PAAET\) in Kuwait” | Almutairi | International Journal of Business and Management | CCSE \(ccsenet.org\)](#).
3. Alonso, E. (2016). Conflict, opacity and mistrust in the Digital management of Professional translation projects. *The International Journal for Translation & Interpreting Research*, 8(1), p. 19–29. Prieiga per internetą: [\(PDF\) Conflict, opacity and mistrust in the digital management of professional translation projects \(researchgate.net\)](#).
4. Alrahahle, A. S. F. (2014). The impact of e-management and the role of human resource development in improving the performance of the organization. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10), p. 264–271. Prieiga per internetą: [\[PDF\] The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization | Semantic Scholar](#).
5. Askarzai, W., Lan, Y. C., Unhelkar, B. (2013). Study of employee attitudes towards virtual management in small and medium sized enterprises: an exploratory data analysis. *Proceedings of 23rd International Business Research Conference*. Melbourne, Australia, p. 1–13. Prieiga internetu: [download \(psu.edu\)](#).
6. Auffret, J. P., Estevez, E., Marcovecchio, I., Janowski, T. (2010). Developing a GCIO system: enabling good government through e-leadership. *Proceedings of the 11th Annual International Digital Government Research Conference on Public Administration Online: Challenges and Opportunities*, p. 82–88. Prieiga internetu: [10-Years-of-eMacau.pdf \(unu.edu\)](#).
7. Aurylaitė, I. (2019). *Vietos valdžios ir piliečių sąveika socialiniame tinkle "Facebook": Lietuvos savivaldybių atvejis* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas). Prieiga per internetą: [Vietos valdžios ir piliečių sąveika socialiniame tinkle "Facebook": Lietuvos savivaldybių atvejis \(ktu.edu\)](#)
8. Aurylaitė, I. (2019). *Vietos valdžios ir piliečių sąveika socialiniame tinkle "Facebook": Lietuvos savivaldybių atvejis* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas). Prieiga per internetą: [Vietos valdžios ir piliečių sąveika socialiniame tinkle "Facebook": Lietuvos savivaldybių atvejis \(ktu.edu\)](#).
9. Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
10. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. Prieiga per internetą: [E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission - ScienceDirect](#).
11. Baležentis, A., & Paražinskaitė, G. (2010). E-human resources management: an innovative approach. *Public Policy and Administration*, 34(1), 139-147.
12. Bansal, M. (2010). *E-leadership: A new paradigm*. Gyan Publishing House. Prieiga per internetą: [E-Leadership: A New Paradigm - Monika Bansal, Monika - Google Books](#).
13. Barcevičius, E. (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link?. *Politologija*, (1), 85-120. Prieiga per internetą: [https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjE3PTB2f7wAhUsIIsKHYSAAiMQFjAGegQIChAF&url=https%3A%2F%2Fvb.mruni.eu%2Fobject%2Felaba%3A2117335%2F2117335.pdf&usq=AOvVaw2JI2QIDM6S9Wb88eVsDAN8](#).
14. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Prieiga per internetą: [\(PDF\) Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija \(researchgate.net\)](#).
15. Brivio, E., Gaudioso, F., Vergine, I., Mirizzi, C., Reina, C., Stellari, A., Galimberti, C. (2018). Preventing Technostress Through Positive Technology. *Frontiers in Psychology* 9. Prieiga per internetą: [Frontiers | Preventing Technostress Through Positive Technology | Psychology \(frontiersin.org\)](#)
16. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., & Raipa, A. (2019). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. Prieiga per internetą: [Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje \(mruni.eu\)](#).
17. Chang, W. L., Lee, C. Y. (2013). Virtual team e-leadership: the effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), p. 986–999. Prieiga per internetą: [ResearchGate](#).
18. Cook, M. E., LaVigne, M. F., Pagano, C. M., Dawes, S. S., Pardo, T. A. (2002). *Making a case for local e-government*. Prieiga per internetą: [local e-government inside \(tripod.com\)](#).
19. DasGupta, P. (2011). Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), p. 1–36. Prieiga per internetą: [Literature Review: e-Leadership \(regent.edu\)](#).
20. Demir, I. M. (2019). Digital management in larger municipalities in Bosnia and Herzegovina. *Acta Economica*, 17(30), p. 83–95. Prieiga per internetą: [DIGITAL MANAGEMENT IN LARGER MUNICIPALITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA | ACTA ECONOMICA \(nub.rs\)](#).

21. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. *Vilnius: Vilniaus universitetas*. Prieiga per internetą: [VYTAUTAS DIKČIUS - Google Scholar](#).
22. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 9-16. Prieiga per internetą: [https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKFwiElaeA9f7wAhXL\\_CoKHeiTChcQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.mechanika.ktu.lt%2Findex.php%2FMech%2Farticle%2Fdownload%2F224%2F185&usg=AOvVaw2tUJikuaxfK\\_hrPLCZy-F9](https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKFwiElaeA9f7wAhXL_CoKHeiTChcQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.mechanika.ktu.lt%2Findex.php%2FMech%2Farticle%2Fdownload%2F224%2F185&usg=AOvVaw2tUJikuaxfK_hrPLCZy-F9).
23. El-Seoud, S. A., Taj-Eddin, I.A. (2018). E-management: obstacles and challenges in Egypt. *2018 International Conference on Computer and Applications*. Beirut, Lebanon, p. 450–456. Prieiga per internetą: [E-MANAGEMENT: Obstacles and Challenges in Egypt | Semantic Scholar](#).
24. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Prieiga per internetą: [Kokybinis-interviu-maketas-taisytas.indd \(mruni.eu\)](#).
25. Garcia, I. (2020). e-Leadership: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(1). Prieiga per internetą: [\(PDF\) e-Leadership: A Bibliometric Analysis \(researchgate.net\)](#).
26. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(3), 372-385. Prieiga per internetą: [https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKFwjRz5S44\\_7wAhVkkIsKHZi2AiMQFjAAegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fvpa.ktu.lt%2Findex.php%2FPFA%2Farticle%2Fview%2F8300%2F4213&usg=AOvVaw2mWRWpJ0crgA0fEikHXh4k](https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKFwjRz5S44_7wAhVkkIsKHZi2AiMQFjAAegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fvpa.ktu.lt%2Findex.php%2FPFA%2Farticle%2Fview%2F8300%2F4213&usg=AOvVaw2mWRWpJ0crgA0fEikHXh4k).
27. Geberemariam, T. K. (2020). Public Work Engineering Leadership Challenges in COVID-19 Era: A Boss, a Manager, or a Leader. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(6). Prieiga per internetą: [Public Work Engineering Leadership Challenges in COVID-19 Era: A Boss, a Manager, or a Leader by Thewodros K. Geberemariam :: SSRN](#).
28. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., & Raišienė, A. G. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas.
29. Yao, Y. H., Fan, Y. Y., Guo, Y. X., Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*.
30. Lietuvos įmonių katalogas (2021). Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Prieiga per internetą: [Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Contacts, map. Rekvizitai.lt \(vz.lt\)](#).
31. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo (2012). Valstybės žinios, 61-3050.
32. Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
33. LR Vyriausybės nutarimas dėl karantino kai kurių savivaldybių teritorijose paskelbimo (2020). Teisės aktų registras, 21945.
34. Merkevičius, J., Davidavičienė, V., Raudeliūnienė, J., & Buleca, J. (2015). Virtual organization: specifics of creation of personnel management system. *Economics and Management*. Prieiga per internetą: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/13445>.
35. Montgomery, V. A. N., Roman, A., & Pierce, S. (2016). The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(SI), 102-122. Prieiga per internetą: [The Rise and Effect of Virtual Modalities and Functions on Organizational Leadership: Tracing Conceptual Boundaries Along the E-Management and E-Leadership Continuum | VAN WART | Transylvanian Review of Administrative Sciences \(rtsa.ro\)](#).
36. Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33. Prieiga per internetą: [Challenges and barriers in virtual teams: a literature review \(springer.com\)](#).
37. Nakrošienė, A., & Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364-372. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=525192>.
38. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?. *politologija*, (1), 65-98. Prieiga per internetą:
39. Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. Prieiga per internetą: [Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace | Elsevier Enhanced Reader](#).
40. Oh, S. P., & Chua, Y. P. (2018). An explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 4-20. Prieiga per internetą: [An Explorative Review of E-Leadership Studies | International Online Journal of Educational Leadership \(um.edu.my\)](#).
41. Paliulis, N. K., Chlivickas, E., & Pabedinskaitė, A. O. (2004). Valdymas ir informacija. Prieiga per internetą: [Valdymas ir informacija \(vgtu.lt\)](#). Prieiga per internetą: [120190924-7274-n4072j.pdf \(dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#).

42. Paražinskaitė, G. (2014). Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmoniškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmenų analizė. Prieiga per internetą: [Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmoniškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmenų analizė \(mruni.eu\)](#).
43. Park, A., & Popescu, L. (2014). E-leadership for project managers: Virtual leadership and trust-building for perceived project success. *Unpublished Master Thesis, Jonkoping University, Sweden*. Prieiga per internetą: [E-leadership for project managers - Wenell](#).
44. Petrušis, A. (2016). Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos. *Regional formation and development studies*, (1), 123-135. Prieiga per internetą: [Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos \(lituanistikadb.lt\)](#).
45. Pivoras, S., & Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 27-40. Prieiga per internetą: [Pivoras, S., & Visockytė, E. \(2011\). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. Viešoji politika ir administravimas, 10\(1\), 27-40. - Google Search](#).
46. Povilaitienė, K. (2021). *E-vadovavimo raiška viešojo sektoriaus organizacijoje* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas). Prieiga per internetą: [322856942.pdf \(core.ac.uk\)](#). [E - vadovavimo raiška viešojo sektoriaus organizacijoje \(vu.lt\)](#).
47. Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The leadership quarterly*, 20(3), 343-357.
48. Raipa, A., & Jurkšienė, L. (2013). Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas. Prieiga per internetą: [CEEOL - Article Detail](#).
49. Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who is Happy? A Survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332. Prieiga per internetą: [Sustainability | Free Full-Text | Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period \(mdpi.com\)](#).
50. Rist, K. (2020). Working From Home: The New 'Industrial' Revolution. *Forbes*. Prieiga per internetą: [Working From Home: The New 'Industrial' Revolution \(forbes.com\)](#).
51. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Prieiga per internetą: [\(PDF\) Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija \(researchgate.net\)](#).
52. Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1.
53. Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2). Prieiga per internetą: [Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. Journal of Global Business Issues - Google Search](#).
54. Silverman, D. (Ed.). (2020). *Qualitative research*. Sage Publications Limited. Prieiga per internetą: [\(PDF\) Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction \(researchgate.net\)](#).
55. Stoškus, S., & Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. *Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla*, 66.
56. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Prieiga per internetą: [Tidikis tyrimų metodologija.pdf \(mruni.eu\)](#).
57. Toleikienė, R., & Juknevičienė, V. (2019). Presumptions for e-leadership in local self-government in Lithuania. *Izzivi prihodnosti*, 4(3), 122-139. Prieiga per internetą: [Presumptions for e-leadership in local self-government in Lithuania \(elaba.lt\)](#).
58. Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the Crisis-Induced Situation Change e-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(SI), 149-166. Prieiga per internetą: [Whether and how does the Crisis-Induced Situation Change e-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration | Toleikienė | Transylvanian Review of Administrative Sciences \(rtsa.ro\)](#).
59. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. Prieiga per internetą: [Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership \(sagepub.com\)](#).
60. Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(10), 443-450. Prieiga per internetą: [Effectiveness-of-E-Training-E-Leadership-and-Work-Life-Balance-on-Employee-Performance-during-COVID-19.pdf \(researchgate.net\)](#).
61. Žilionienė, I. (2004). Elektroninės valdžios plėtros planavimas: svarbiausių dokumentų apžvalga. *Viešoji politika ir administravimas*, (10), 39-45. Prieiga per internetą: [Elektroninės valdžios plėtros planavimas: svarbiausių dokumentų apžvalga \(lituanistikadb.lt\)](#).