



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

**KAROLINA POVILAITIENĖ**

**Magistro darbas**

**E-VADOVAVIMO RAIŠKA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovė: prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	<b>Karolina Povilaitienė</b>
Padalinys <i>Faculty</i>	<b>Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i></b>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	<b>Viešojo valdymo <i>Public Management</i></b>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<b>E-vadovavimo raiška viešojo sektoriaus organizacijoje <i>Expression of E-management in Public Sector Organization</i></b>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	<b>Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i></b>

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, Karolina Povilaitienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**

*I, Karolina Povilaitiene, 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:*

Povilaitienė, K. (2021). *E-vadovavimo raiška viešojo sektoriaus organizacijoje*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota e-vadovavimo raiška viešojo sektoriaus organizacijoje. Darbo objektas – e-vadovavimas viešojo sektoriaus organizacijose. Darbe keltas tikslas – teoriškai išnagrinėjus e-vadovavimo konceptą ir prielaidas, atskleisti e-vadovavimo raišką Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose ir numatyti galimas e-vadovavimo problemų sprendimo alternatyvas. 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; 3) išnagrinėti teisinės e-vadovavimo raiškos sąlygas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje; 4) išanalizuoti Joniškio rajono savivaldybės administracijoje vyraujančią požiūrį į e-vadovavimą bei e-vadovavimo raiškos situaciją; 5) identifikuoti problemas, taikant e-vadovavimo praktikas, parengti galimas e-vadovavimo problemų sprendimo alternatyvas. 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 58 šaltiniai, iš kurių 44 užsienio kalba; pateiktas 1 priedas.

Teorinėje dalyje atskleista e-vadovavimo koncepcijos raida, samprata, struktūra, e-vadovavimo diegimo šiuolaikinėse viešojo sektoriaus institucijose diegimo svarba, veiksniai, procesas, o taip pat teoriniai pažangos e-vadovavimo srityje prielaidų vertinimo aspektai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad jog e-vadovavimas – būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus įstaigų, veikiančių intensyvėjančios informacinės ir technologinės plėtros fone, veiklos tobulinimo sąlyga.

Antroje dalyje pristatyta empirinio e-vadovavimo raiškos vertinimo viešojo sektoriaus organizacijoje tyrimo metodologija. Šioje dalyje pristatyta bendroji tyrimo koncepcija, pagrįstas duomenų surinkimo ir apdorojimo metodų pasirinkimas, apibūdintas tyrimo instrumentas ir jo logika, parinkta tyrimo imtis, aprašytas tyrimo organizavimas.

Empirinėje dalyje išnagrinėtos teisinės e-vadovavimo raiškos prielaidos Joniškio rajono viešojo sektoriaus įstaigoje, pristatyti empirinio e-vadovavimo tyrimo Joniškio rajono viešojo sektoriaus įstaigoje tyrimo rezultatai. Trečioji darbo dalis skirta ir e-vadovavimo plėtros Joniškio rajono viešojo sektoriaus įstaigoje krypties parinkimui ir pagrindimui. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad e-vadovavimas Joniškio savivaldybės administracijoje iki COVID-19 pandemijos taikytas tik išimtiniais atvejais dėl teisiškai įtvirtintų pavadavimo galimybių, darbo vietos stacionarumo, tačiau šiuo metu e-vadovavimo taikymo svarba ir poreikis Joniškio rajono savivaldybės administracijoje laikomas ne alternatyviu, o vieninteliu pasirinkimu.

Darbas pabaigtas išvadomis ir rekomendacijomis. Rekomendacijose pateiktos e-vadovavimo tobulinimo kryptys, taikytinos Joniškio rajono savivaldybės administracijoje.

**Raktiniai žodžiai:** e-vadovavimas, valdymas, viešasis sektorius, savivalda, savivaldybė.

Povilaitiene, K. (2021). *Expression of E-management in Public Sector Organization*. Master thesis. Vilnius university, Academy of Siauliai, Siauliai.

## SUMMARY

Master thesis analyses expression of e-management in public sector organization. Object of the research is e-management in public sector organizations. The thesis aims to theoretically analyse the concept, presumptions of e-management, to reveal the expression of e-management in public sector organizations in Joniskis region, and to prepare alternatives for the solution of e-management problems. The aim of the thesis was fulfilled by the following tasks: 1) to reveal e-management concept and structure from theoretical point of view; 2) to analyse factors and process of e-management application in modern public administration institutions; 3) to research juridical conditions of e-management in Joniskis region municipality administration; 4) analyse the attitude of management of Joniskis region municipality administration to e-management and the situation of e-management expression; 5) to identify problems of application of e-management and prepare possible alternatives for their solutions. The aforementioned tasks were reached through the application of methods of scientific literature analysis, comparative analysis, generalization, document analysis, interview, content analysis.

Master thesis consists of introduction, theoretical, methodological and empirical parts, conclusions and recommendations. 58 literature sources were used for the preparation of the thesis (44 of them are in foreign language). The thesis includes 1 annex.

Theoretical part reveals the development, concept, structure of e-management, the importance of its implementation in modern public sector institutions, as well as factors, process, and theoretical presumptions for the evaluation of progress in e-management. Analysis of scientific literature has shown that e-management is essential for the development of modern public sector institutions that operate in the context of impressive development of information and technologies.

The second part presents methodology for the empirical research that intends to evaluate e-management in public sector institution. This part presents general conception of the survey, describes the choice of methods for the data collection and processing, characterizes instrument of the research and its logic, chooses survey sample, describes organization of the research.

Empirical part analyses juridical presumptions of e-management expression in public sector institution of Joniskis region, presents results of the empirical research. The third part also proposes recommendations for the development of e-management in public sector organization of Joniskis region. Results of the empirical research have shown that e-management in Joniskis region municipality until COVID-19 pandemy has been applied only in exceptional cases due to juridically established possibilities of substitution, stationarity of working place. However, at the moment e-management in Joniskis region municipality administration is treated not as an alternative, rather the only possible choice.

Thesis ends up with conclusions and recommendations. Recommendations present solutions for the development of e-management in Joniskis region municipality administration.

**Keywords:** e-management, management, public sector, self-government, municipality.

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.3.1 pav. E-vadovavimo diegimo organizacijoje etapai .....	21
1.3.2 pav. E-vadovavimo duomenų srautai .....	21
1.3.3 pav. E-vadovavimo taikymo procesas .....	22
1.3.4 pav. E-vadovavimo taikymo modelis .....	24
1.4.1 pav. Konceptualus e-vadovavimo modelis .....	28
2.1.1 pav. E-vadovavimo raiškos viešojo sektoriaus organizacijoje tyrimo etapai .....	30
3.2.1 pav. E-vadovavimo diegimo procesas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje .....	45

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. E-vadovavimo sampratos .....	13
1.2.1 lentelė. E-vadovavimo struktūriniai elementai .....	15
1.2.2 lentelė. Pagrindinių vartotojų tipų apibūdinimai .....	16
1.3.1 lentelė. E-vadovavimo taikymą skatinančios ir ribojančios aplinkybės .....	19
1.3.2 lentelė. E-vadovavimo taikymą ribojančių veiksnių detalizacija .....	20
1.4.1 lentelė. E-vadovavimo vertinimo skalė .....	26
2.2.1 lentelė. Interviu klausimyno turinys .....	31
2.2.2 lentelė. Bendrosios informantų charakteristikos .....	32
3.2.1 lentelė. E-vadovavimo sąvokos žinomumas .....	36
3.2.2 lentelė. E-vadovavimo koncepcijos struktūra .....	37
3.2.3 lentelė. E-vadovavimo specifika viešajame sektoriuje .....	38
3.2.4 lentelė. E-vadovavimo nauda .....	39
3.2.5 lentelė. Pokyčiai dėl COVID-19 sukeltos situacijos šalyje sustiprėjus e-vadovavimo svarbai ir poreikiui .....	42
3.2.6 lentelė. E-vadovavimo taikymo veiksniai .....	43
3.2.7 lentelė. E-vadovavimo sėkmės veiksniai viešajame sektoriuje .....	44
3.2.8 lentelė. E-vadovavimo pažanga Joniškio rajono savivaldybės administracijoje .....	46
3.2.9 lentelė. E-vadovavimo taikymo suintensyvėjimą lėmę veiksniai .....	47
3.2.10 lentelė. Sritys, kuriose e-vadovavimas taikomas veiksmingai .....	47
3.2.11 lentelė. E-vadovavimui būtini įrankiai, technologijos .....	48
3.2.12 lentelė. E-vadovavimo plėtros kryptys .....	50

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. TEORINIŲ E-VADOVAVIMO ASPEKTŲ ANALIZĖ.....	12
1.1. E-vadovavimo koncepcijos raida ir samprata .....	12
1.2. E-vadovavimo struktūra.....	14
1.3. E-vadovavimo taikymas šiuolaikinėse viešojo sektoriaus institucijose.....	17
1.3.1. E-vadovavimo taikymo viešojo sektoriaus institucijose svarba .....	17
1.3.2. E-vadovavimo taikymo veiksniai .....	18
1.3.3. E-vadovavimo taikymo procesas .....	21
1.3.4. Gerosios e-vadovavimo patirties užsienio šalyse apžvalga .....	24
1.4. E-vadovavimo pažangos viešojo sektoriaus institucijose vertinimas .....	26
2. E-VADOVAVIMO RAIŠKOS VERTINIMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
2.1. Bendroji tyrimo koncepcija.....	29
2.2. Duomenų surinkimo metodai.....	30
2.3. Tyrimo organizavimas .....	33
3. E-VADOVAVIMO RAIŠKOS VERTINIMAS JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE .....	34
3.1. Teisinės e-vadovavimo prielaidos Joniškio rajono savivaldybės administracijoje.....	34
3.2. E-vadovavimo raiška Joniškio rajono savivaldybės administracijoje vadovaujančio personalo požiūriu .....	36
3.2.1. E-vadovavimo samprata ir bruožai viešojo sektoriaus organizacijoje.....	36
3.2.2. E-vadovavimo nauda .....	39
3.2.3. E-vadovavimo veiksniai.....	42
3.2.4. E-vadovavimo situacija ir pažanga .....	44
3.2.5. E-vadovavimo plėtros kryptys Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose.....	50
IŠVADOS .....	52
REKOMENDACIJOS .....	54
LITERATŪRA .....	55
PRIEDAS .....	59

## IVADAS

**Temos pristatymas, aktualumas, naujumas.** Nuolatinis viešojo sektoriaus tobulinimas tampa neįmanomas be sistemiško įvairių operacinių procesų, grindžiamų socialinėmis vertybėmis, atnaujinimo (Raipa, Jurkšienė, 2013). Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) nurodyta, kad pasauliui būdinga nuolatinė kaita. Strategija išryškino būtinybę į tai reaguoti operatyviai, pasinaudoti galimybėmis, keistis ir taikytis prie pokyčių. Atsižvelgiant į tai, „visuomenės gyvenimas, ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti principais, leidžiančiais mums drąsiai sutikti naujus iššūkius“ (Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012). Vienas tokių iššūkių – e-vadovavimas ir jo įgyvendinimas viešojo valdymo institucijose. Įdiegus informacines ir komunikacines technologijas viešojo valdymo organizacijose, imta realizuoti e-vadovavimo, kaip paslaugų teikimo laiko ir finansinių sąnaudų mažinimo galimybių, idėjas. Neretais atvejais e-vadovavimas neįvertinamas, kadangi jis menkai matomas visuomenei. Nepaisant to, e-vadovavimas – svarbus kiekvienos valdžios aspektas. Be jo paslaugų teikimas, visuomenės įsitraukimas, aukštos kokybės veiklos operacijų atlikimas minimaliomis sąnaudomis, kas yra e-valdžios prerogatyva, negali būti realizuoti (Cook *et al.*, 2002). Minėtos aplinkybės skatina nagrinėti e-vadovavimo reiškinį.

E-vadovavimas – svarbus informacinių technologijų ir komunikacijos tinklo mechanizmų rezultatas skaitmeninėje erdvėje (Ellatif, Ahmed, 2013). E-vadovavimas kelis pastaruosius dešimtmečius intensyviai plėtojosi. E-vadovavimas yra grindžiamas interneto ryšiu, todėl e-vadovavimo plėtra vyksta drauge su interneto plėtra. Ir jei pradiniais plėtros etapais į e-vadovavimą žvelgta tik kaip į reikalingos informacijos pateikimą elektroniniais kanalais, šiuo metu terminui priskiriamas žymiai platesnis, įmantresnis turinys, apimantis plačią paslaugų, veiklų įvairovę (Demir, 2019, p. 84). M. V. Wart ir kiti (2019) e-vadovavimą apibūdina kaip procesą, kurio metu pažangios informacinės technologijos panaudojamos vidiniam ir išoriniam vadovavimo funkcionalumui užtikrinti. E-vadovavimas apima pažangių informacinių technologijų panaudojimą informacijos valdymui, sklaidai, paslaugų teikimui, marketingui ir ryšiams su visuomene, sprendimų priėmimui ir kt. Tad e-vadovavimas iš esmės sietinas su informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimu vadovavime.

Siekiant aukštos viešųjų paslaugų kokybės, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad paslaugų vartotojai (įskaitant ir verslo subjektus) vertina e-vadovavimo sąlygomis teikiamų paslaugų kokybę. E-vadovavimo orientavimas į paslaugų vartotojus yra traktuojamas kaip naujas informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimo būdas politinėse diskusijose, sprendimų priėmime, siekiant reikšmingų viešosios politikos ir administravimo pokyčių (Demir, 2019). Šis vadovavimo būdas daro įtakos ekonominei, socialinei ir politinei plėtrai. Ši teigiama įtaka pasireiškia, kadangi e-vadovavimas funkcionuoja elektroninėje terpėje, dirbant su laike ir erdvėje nutolusiomis komandomis. Naujoji e-vadovavimo paradigma sudaro galimybes betarpiškai ir iškart tiesiogiai bendrauti su darbuotojais, vartotojais, tiekėjais, panaudoti talento potencialą, nepriklausomai nuo to, kur yra talento šaltinis, gerinti organizacijos veiklą, pasitelkiant daugiafunkcines komandas, didinti vartotojų pasitenkinimą, mažinti veiklos sąnaudas, stiprinti žinių valdymą (DasGupta, 2011). COVID-19 pandemijos ir dėl jos sukeltos situacijos fone e-vadovavimo klausimai įgyja išskirtinę reikšmę. Savivaldybes, kaip ir didžiąją dalį viešojo sektoriaus organizacijų, pandemija neišvengiamai palietė (Toleikienė ir kt., 2020). Dėl šios pandemijos daugybė žmonių visame pasaulyje dėl saviizoliacijos tikslų ėmė dirbti iš namų (Raišienė ir kt., 2020).



E-vadovavimo reiškiniui užsienio šalių mokslininkai skiria daug dėmesio (Cook *et al.*, 2002; Cecchetti ir kt., 2009; Garjoaba, 2011; Lee ir kt., 2011; Pries-Heje, Pries-Heje, 2012; Chang, Lee, 2013; Avolio ir kt., 2014; Voce, 2015; Xiao-yuan ir kt., 2016; Wart ir kt., 2017; Demir, 2019; Wart ir kt., 2019; Waswas, Jwaifell, 2019). Tyrinėta e-vadovavimo raiška privataus sektoriaus organizacijose (He, Chen, 2007; Iulian, 2008; Garjoaba, 2011; Lee ir kt., 2011; Askarzai ir kt., 2013; Ellatif ir kt., 2013; Freitas, Routledge, 2013; Alrahahle, 2014; Faan ir kt., 2014; Li ir kt., 2016; Xiao-vuan ir kt., 2016), asmeniniame profesiniame lygmenyje (Alonso, 2016). Viešasis sektorius, kaip e-vadovavimo raiškos kontekstas, plačiaja prasme iki šiol susilaukė negausaus būrio užsienio šalių mokslininkų dėmesio (Cook ir kt., 2002; Auffret ir kt., 2010; Almutairi, 2014; Demir, 2019). Gana dažni e-vadovavimo tyrimai ugdomo institucijose (Hashim ir kt., 2006; Hashim ir kt., 2010; Kulkarni, Pougatchev, 2011; Chang, Lee, 2013; Garcia, 2015; Voce, 2015; Radonov, Videkov, 2017; Kvon ir kt., 2018; Shobaki ir kt., 2018; Waswas, Jwaifeli, 2019), tačiau kitos viešojo sektoriaus organizacijos šiuo aspektu mažai tyrinėtos. Lietuvoje e-vadovavimo klausimai iki šiol beveik nepalieti nei teoriškai, nei empiriškai. Išimtinio dėmesio e-vadovavimo reiškiniui skyrė tik Toleikienė ir Juknevičienė (2019), Toleikienė ir kiti (2020), kurių publikacijose nagrinėtas e-vadovavimas Lietuvos vietos savivaldoje. Tokių tyrimų užuomazgas galima įžvelgti darbuose, nagrinėjančiuose e-valdžios, e-valdymo, viešojo sektoriaus modernizavimo problemas (Barcevičius, 2008; Jankauskas, 2008; Rudzkienė, Augustinaitis, 2009; Nakrošis, 2011; Gaulė, Žilinskas, 2013; Žilinskas, 2014; Raipa, Jurkšienė, 2013; Vengrienė, 2017). Visa tai rodo, kad pasirinkta magistro darbo tema yra itin aktuali, tačiau nepakankamai tyrinėta tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų. Magistro darbo apimties plotmėje empirinio tyrimo lauku pasirinkta Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacija – Joniškio rajono savivaldybės administracija, – kurioje tokios tematikos tyrimas iki šiol nebuvo atliktas.

**Problema.** Šio darbo tyrimo problema formuluojama tokiais klausimais:

1. Dėl e-vadovavimo sąvokos naujumo keliamas klausimas, kaip mokslinėje literatūroje konceptualizuojamas e-vadovavimas?
2. Kokie yra e-vadovavimo poreikiai ir taikymo patirtis viešojo valdymo institucijose šioje srityje užsienio šalyse?
3. Kaip e-vadovavimas pasireiškia Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose?
4. Kokios galimos e-vadovavimo taikymo problemų sprendimo galimybės?

**Tyrimo objektas:** e-vadovavimas viešojo sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo tikslas:** teoriškai išnagrinėjus e-vadovavimo konceptą ir prielaidas, atskleisti e-vadovavimo raišką Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose ir numatyti galimas e-vadovavimo problemų sprendimo alternatyvas.

**Uždaviniai:**

1. Teoriškai atskleisti e-vadovavimo sampratą ir struktūrą.
2. Išanalizuoti e-vadovavimo taikymo veiksnius ir procesą šiuolaikinėse viešojo valdymo institucijose.
3. Išnagrinėti teises e-vadovavimo raiškos sąlygas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje.
4. Išanalizuoti Joniškio rajono savivaldybės administracijoje vyraujančią požiūrį į e-vadovavimą bei e-vadovavimo raiškos situaciją.

5. Identifikavus problemas, taikant e-vadovavimo praktikas, parengti galimas e-vadovavimo problemų sprendimo alternatyvas.

**Tyrimo metodai.** Siekiant išnagrinėti e-vadovavimo sampratą ir struktūrą, atskleisti e-vadovavimo svarbą, veiksnius ir taikymo procesą šiuolaikinėse viešojo valdymo institucijose ir išanalizuoti teorines e-vadovavimo pažangos viešojo sektoriaus institucijose vertinimo prielaidas, taikyti mokslinės literatūros analizės, lyginamosios analizės metodai. Mokslinės literatūros analizės metodu nagrinėta gana ribota (kiekio prasme) mokslinė literatūra e-vadovavimo klausimais. Ribotumą lėmė analizei pasirinktos tematikos naujumas – iki šiol labai stinga mokslinių darbų, kuriuose išsamiai ir kryptingai būtų detalizuotas e-vadovavimo reiškinys. Lyginamosios analizės metodu tarpusavyje lyginti atskirų mokslininkų požiūriai, atskirų tyrimų rezultatai. Dokumentų analizės metodas taikytas teisinių e-vadovavimo raiškos prielaidų Joniškio rajono viešojo sektoriaus įstaigoje nagrinėjimui. Analizuoti tiek nacionalinio lygmens teisiniai dokumentai, sudarantys e-vadovavimo reiškinio prielaidas viešojo sektoriaus institucijose, tiek vidiniai dokumentai (nuostatai, strateginiai, taktiniai planai, vadovų darbotvarkės). Siekiant įvertinti Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijos vadovaujančio personalo požiūrį į e-vadovavimą pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – struktūrizuotas interviu. Apklausti Joniškio savivaldybės administracijos vadovai. Minėta institucija pasirinkta dėl strateginės jų svarbos Joniškio regionui, o taip pat ir dėl vadovybės noro įsitraukti į atliekamą tyrimą. Interviu metodu surinktų duomenų analizei taikytas turinio analizės metodas. Tikimasi, kad empirinio tyrimo rezultatai sudarys prielaidas identifikuoti problemas, kylančias Joniškio rajono viešosiose įstaigoje, taikant e-vadovavimo praktikas. Šių problemų sprendimų kelių numatymui ir parinkimui taikytas alternatyvų modeliavimas. Išvadų formulavimui pasirinktas apibendrinimo metodas.

#### **Ginamieji teiginiai:**

1. E-vadovavimas yra neatsiejama šiuolaikinės viešojo sektoriaus įstaigų, veikiančių intensyvėjančios informacinės ir technologinės plėtros fone, veiklos tobulinimo prielaida.
2. E-vadovavimo taikymą Joniškio rajono savivaldybės administracijoje skatina technologinė pažanga ir piliečių poreikių kaita, o riboja – kompiuterinės įrangos ir kompiuterinių įgūdžių stoka.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas.** Moksliniu požiūriu e-vadovavimo sampratos, struktūros, poreikių ir svarbos analizė svarbi e-vadovavimo reiškinio pažinimui. Gerosios e-vadovavimo praktikos užsienio šalių viešojo sektoriaus organizacijose analizė sudaro prielaidas šios patirties perkėlimo į Lietuvos viešojo sektoriaus institucijas galimybių vertinimui. Tikimasi, jog empirinio Joniškio rajono viešojo sektoriaus įstaigos vadovaujančio personalo požiūrio į e-vadovavimą tyrimo rezultatai sudarys prielaidas identifikuoti problemas, kylančias Joniškio rajono savivaldybės administracijoje, taikant e-vadovavimo praktikas ir parengti galimas e-vadovavimo problemų sprendimo alternatyvas. Siūlomus sprendimus numatoma pristatyti į tyrimą įtrauktos įstaigos vadovams.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, tyrimo metodologija ir empirinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmoji darbo dalis skirta teorinių e-vadovavimo aspektų analizei, atskleidžiant e-vadovavimo koncepcijos raidą, sampratą, struktūrą, e-vadovavimo diegimo šiuolaikinėse viešojo sektoriaus institucijose diegimo svarbą, veiksnius, procesą, o taip pat teorinių pažangos e-vadovavimo srityje prielaidų vertinimo aspektų nagrinėjimui. Teorinėje baigiamojo darbo dalyje apibūdinta ir užsienio šalių geroji praktika e-vadovavimo srityje. Antroje darbo dalyje pristatyta tyrimo metodologija. Trečioje dalyje išnagrinėtos teisinės e-

vadovavimo raiškos prielaidos Joniškio rajono savivaldybės administracijoje, pristatyti empirinio e-vadovavimo tyrimo Joniškio rajono viešojo sektoriaus įstaigoje tyrimo rezultatai. Trečioji darbo dalis skirta ir e-vadovavimo plėtros Joniškio rajono viešojo sektoriaus įstaigoje kryptių parinkimui ir pagrindimui. Šios kryptys suformuluotos remiantis empirinio e-vadovavimo tyrimo rezultatais.

# 1. TEORINIŲ E-VADOVAVIMO ASPEKTŲ ANALIZĖ

## 1.1. E-vadovavimo koncepcijos raida ir samprata

E-vadovavimo formavimosi pradžia galima laikyti kompiuterinių technologijų paplitimą XX a. šeštajame ir septintajame dešimtmečiais, kuomet kompiuterinių technologijų pasitelkimas tapo patogus, taupantis laiką, pastangas ir išteklius. Viena iš kompiuterinių ir komunikacinių technologijų plėtros pasekmių yra laikomas elektroninių informacijos ir pranešimų tarp kolegų, padalinių mainų atsiradimas. Elektroninių duomenų dalijimosi sistemų ir tinklų atsiradimas paskatino e-vadovavimo formavimąsi ir šios koncepcijos funkcijų, vaidmenų pasitelkimą, panaudojant šiuolaikinius tinklus (ypač intranetą ir ekstranetą), skaitmeninę erdvę, internetą ir technologinę infrastruktūrą (Ellatif, Ahmed, 2013).

Demir (2019) teigimu, e-vadovavimo koncepcija buvo aktyviai plėtojama pastaruosius dešimtmečius. Kadangi e-vadovavimo koncepcijos pagrindas yra internetas, plėtojantis internetui, plėtojosi ir e-vadovavimo koncepcija. E-vadovavimo formavimosi pradžioje šis terminas buvo siejamas tik su informacijos perdavimu elektroniniais kanalais, tačiau dabar e-vadovavimo funkcionalumas yra žymiai platesnis (Demir, 2019). Kaip pažymi Iulian (2008), ilgą laiką e-vadovavimo koncepcija buvo tik teorinė. 2008 m. duomenimis, būta tik pavienių bandymų taikyti e-vadovavimą didelėse įmonėse.

Anot Freitas ir Routledge „e“ raidės pridėjimas prie vadovavimo termino nereiškia vadovavimo virtualioje aplinkoje. E-vadovavimas turėtų papildyti pažangius vadovavimo modelius, taikomus virtualioje ir fizinėje aplinkose, taip, kad šio proceso dalyviai pagerintų savo įgūdžius, socialines sąveikas.

E-vadovavimas, anot Yao ir kitų (2011), - tai strateginis požiūris. Jis prasideda vizijos ir misijos formulavimu, akcentuoja organizacijos įgyjamą naudą per informacinių technologijų galimybes. Jis koncentruojasi į pagrindinę e-vadovavimo taikymo naudą. Tikimasi, kad e-vadovavimas sudarys prielaidas pasiekti maksimaliai kokybiško rezultato, organizacijos efektyvumo. Viso to galima pasiekti tik į e-vadovavimą žvelgiant per strateginę prizmę, deramą reikšmę suteikiant ateities organizacijos stiliui (Yao ir kt., 2011).

Iulian (2008) pažymi, kad tokių bazinių įrankių, kaip „Microsoft Excel“ ar „Microsoft Access“ naudojimas dar nereiškia, kad organizacijoje yra taikoma e-vadovavimo koncepcija, tačiau tai tarpinis etapas pereinant nuo tradicinio vadovavimo prie tikrojo e-vadovavimo. E-vadovavimo sistemomis apjungiami organizacijos tiekėjai, partneriai, vartotojai. Almutairi (2014) įvardija platesnį e-vadovavimo koncepcijai realizuoti reikalingų priemonių sąrašą. Tai:

- kompiuterinis duomenų diskas (mechaninė kompiuterinių tinklų dalis);
- kompiuterinė įranga (nematoma ir neapčiuopiama, suinstaliuota į kompiuterinį duomenų diską);
- komunikaciniai tinklai (jais perduodama informacija, pavyzdžiui, ekstranete, intranete ir internete);
- žinių kūrėjai (informacinių technologijų specialistai, vadovai, pažintinių išteklių analitikai).

E-vadovavimo koncepcijos raidą atspindi e-vadovavimo sampratų kaita. Mokslininkų pasiūlyti e-vadovavimo termino apibrėžimai pateikti 1.1.1 lentelėje.

## E-vadovavimo sampratos

Autorius(-iai)	Apibrėžimas	Akcentai
He, Chen (2007, p. 3557–3558)	Žmogiškųjų ir fiziškai apčiuopiamų išteklių perkėlimas į dinamišką organizaciją, siekiant organizacijos tikslų	Žmogiškieji ištekliai, materialūs ištekliai, organizacijos dinamiškumas, organizacijos tikslai
Iulian (2008, p. 1409)	Organizacijos vidinių ir išorinių procesų perkėlimas į kitą lygmenį, pasitelkiant programinę įrangą duomenų centralizavimui, sistemų ir vartotojų sujungimui, grįžtamojo sistemų ryšio gavimui	Vidiniai ir išoriniai procesai, technologiniai ištekliai
H. R. Sereht ir kt. (2008, p. 3)	Priemonės, skirtos skaidriam informacijos pasikeitimui ir interaktyviai komunikacijai tarp tiekimo grandinės dalyvių	Informacijos stoka, interaktyvi komunikacija
Yao ir kt. (2011, p. 6658)	Strateginis požiūris į ateities dinamiškų organizacijų valdymą, diegiant rezultatyvias ir technologijomis grįstas sistemas	Organizacijos dinamiškumas, technologiniai ištekliai
Alrahale (2014, p. 264)	Administracinio darbo srautų automatizavimo būdas, siekiant elektroniniu būdu dokumentuoti administracinius procesus, pasitelkiant sistemes elektronines priemones	Technologiniai ištekliai, darbo srautai ir jų automatizavimas, administracinių procesų dokumentavimas
Almutairi (2014, p. 60)	Vadovavimas, pasitelkiant sistemas, elektroniką ir internetą	Technologiniai ištekliai
Wart (2016)	Socialinės įtakos darymo procesas, įsivirtinęs tiek proksimaliniuose, tiek nutolusiuose kontekstuose, pagrįstas pažangiomis informacinėmis technologijomis, koreguojančiomis požiūrius, mąstymą, elgseną ir veiklą. Tai pažangių informacinių technologijų panaudojimo procesas, siekiant vidinio ir išorinio vadovavimo funkcionalumo	Socialinė įtaka, technologiniai ištekliai
Radonov, Videkov (2017)	Internetu grindžiamas modulis, skirtas organizacinių procesų valdymui ir kontrolei	Technologiniai ištekliai, organizaciniai procesai
Demir (2019)	Valdžios pasirinktas technologijų panaudojimo būdas, siekiant užtikrinti paprastesnį ir greitesnį informacinį aprūpinimą ir paslaugų teikimą piliečiams	Technologiniai ištekliai, informacinis aprūpinimas, paslaugų teikimas
Toleikienė, Juknevičienė (2019)	Procesas, kurio metu vadovas, pasitelkdamas informacines technologijas nukreipia ir motyvuoja savivaldybės darbuotojus	Technologiniai ištekliai, vadovas, darbuotojų nukreipimas, motyvavimas
Wart ir kt. (2019)	Procesas, kurio metu pažangios informacinės technologijos panaudojamos vidiniam ir išoriniam vadovavimo funkcionalumui užtikrinti	Technologiniai ištekliai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal He, Chen, 2007, Iulian, 2008, Sereht ir kt., 2008, Yao ir kt., 2011,

Alrahale, 2014, Almutairi, 2014, Wart, 2016, Radonov, Videkov, 2017, Demir, 2019, Toleikienė, Juknevičienė, 2019,

Wart ir kt., 2019.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad e-vadovavimo samprata gali būti aiškinama labai įvairiai, suteikiant e-vadovavimui skirtingus akcentus. Nustatyta, kad e-vadovavimo sampratoje mokslininkai akcentuoja žmogiškuosius išteklius, materialiuosius išteklius, organizacijos dinamiškumą, organizacijos tikslus, vidinius ir išorinius procesus, technologinius išteklius, informacijos kaitą, interaktyvią komunikaciją, darbo srautus ir jų automatizavimą, administracinių procesų dokumentavimą, socialinę įtaką, organizacinius procesus, informacinį aprūpinimą, paslaugų teikimą, vadovą, darbuotojų nukreipimą ir motyvavimą. Devyniuose iš dvylikos nagrinėtų e-vadovavimo apibrėžimų akcentuojami technologiniai ištekliai, todėl pagrįstai šie ištekliai gali būti laikomi e-vadovavimo pagrindu. Daugiau nei kartą akcentas krypo į organizacijos dinamiškumą, o visi kiti aspektai tyrinėtuose apibrėžimuose akcentuoti tik po kartą.

Nepriklausomai nuo apibrėžimuose dominuojančių akcentų, atkreiptinas dėmesys į tai, kad dalyje apibrėžimų e-vadovavimo samprata atskleidžiama nepakankamai, neaiškiai. Pavyzdžiui, He ir Chen (2007, p. 3557–3558), e-vadovavimą apibūdindami kaip „žmogiškųjų ir fiziškai apčiuopiamų išteklių

perkėlimą į dinamišką organizaciją, siekiant organizacijos tikslų“, nedetalizuoja koks turinys yra suteikiamas perkėlimo konceptui, kaip perkėlimas yra vykdomas virtualioje aplinkoje. Be to, pasigendama sąsajų su bendrąja vadovavimo koncepcija. Tokių sąsajų stinga ir Yao ir kitų (2011) pasiūlytam strateginį požiūrį į e-vadovavimo reiškinį demonstruojančiam apibrėžimui. Iulian (2008), e-vadovavimą traktuodamas kaip vidinių ir išorinių procesų perkėlimą į kitą lygmenį, nedetalizuoja, koks tas kitas lygmuo. Lieka neaišku – jis geresnis ar blogesnis, o taip pat nepažymima, kuo jis skiriasi nuo esamo lygmens. Seresht ir kitų (2008) pasiūlytame e-vadovavimo apibrėžime siūloma į e-vadovavimo procesus integruoti visus tiekimo grandinės dalyvius, kas vertinama palankiai, tačiau pabrėžtinai itin siauras autorių požiūris į e-vadovavimą, traktuojant koncepciją tik kaip priemonių rinkinį, kai, šio darbo autorės nuomone, e-vadovavimo turinys turėtų ir galėtų būti žymiai platesnis. Itin siaurą požiūrį demonstruoja ir Alrahale (2014). Radonov, Videkov (2017) pozicija taip pat laikytina siaura, kadangi e-vadovavimas traktuojamas tik kaip internetu grindžiamas modulis. Demir (2019) e-vadovavimo rezultatu laiko informacinį aprūpinimą ir paslaugų teikimą piliečiams. Šio darbo autorės požiūriu, taip siaurai apriboti e-vadovavimo rezultatus nėra tikslinga. Toleikienės ir Juknevičienės pasiūlytame e-vadovavimo apibūdinime kontekstas itin aiškus – savivaldybė, tačiau painiavos įneša akcento suteikimas motyvavimui, kai tuo tarpu motyvavimas, kaip ir vadovavimas – viena iš bazinių valdymo funkcijų (greta planavimo, organizavimo ir kontrolės). Tokiu būdu vadovavimo turinys persipina su motyvavimo funkcija. Ribota ir Wart ir kitų (2019) pasiūlyta e-vadovavimo koncepcija, įvardijanti e-vadovavimo tikslą (vidinio ir išorinio vadovavimo funkcionalumo užtikrinimą), tačiau nenurodanti nei priemonių tikslo siekimui, nei konteksto. Itin konkrečiai e-vadovavimo reiškinį apibrėžia ir tvirtas sąsajas su bendrąja vadovavimo koncepcija demonstruoja Almutairi (2014) apibrėžimas, tačiau jam kiek stinga detalizacijos. Žymiai detaliau į šį procesą pažvelgė Wart (2016), tad šių autorių pasiūlytu apibrėžimu ir bus vadovaujamosi toliau šiame baigiamajame darbe.

Apibendrinant atliktą e-vadovavimo koncepcijos sampratos ir raidos analizę, galima teigti, kad e-vadovavimo raidos pradžia sietina su interneto atsiradimu. Jei prieš kelis dešimtmečius e-vadovavimas buvo siejamas tik su informacijos perdavimu elektroniniais kanalais, tai dabar šios koncepcijos turinys – žymiai platesnis. Tą patvirtino ir atlikta e-vadovavimo sampratų analizė. Atlikta e-vadovavimo reiškinio apibrėžimų, juose suteiktų akcentų, privalumų ir trūkumų analizė parodė, kad tikslinga į e-vadovavimą žvelgti kaip į socialinės įtakos darymo procesą, įsitvirtinusių tiek proksimaliniuose, tiek nutolusiuose kontekstuose, pagrįstą pažangiomis informacinėmis technologijomis, koreguojančiomis požiūrius, mąstymą, elgseną ir veiklą. Tai pažangių informacinių technologijų panaudojimo procesas, siekiant vidinio ir išorinio vadovavimo funkcionalumo.

## **1.2. E-vadovavimo struktūra**

E-vadovavimo struktūrizavimo klausimu mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios nuomonės. E-vadovavimas, anot Wart (2016) 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. Ellatif ir Amed (2013) mini tokius e-vadovavimo elementus: kompiuterinė įranga, komunikaciniai tinklai, vadybos koncepcijos ir mechanizmai bei jų taikymas. Kulkami ir Pougatchev (2011) identifikavo, kad autorių tirtos švietimo institucijos (Technologijos universitetas, Jamaika) atveju, e-vadovavimas apima strateginį, akademinį, finansinį planavimą ir vadovavimą.

**E-vadovavimo struktūriniai elementai**

<b>Autorius(-iai)</b>	<b>Elementai</b>
He, Chen (2007)	E-technologija, e-šaltinis, e-paslauga, e-greitis, e-organizacija
Hashim ir kt. (2010)	Makro lygmens veiklos, mikro lygmens veiklos
Kulkarni, Pougatchev (2011)	Strateginis, akademinis, finansinis planavimas, vadovavimas
Yao ir kt. (2011)	Duomenų bazės valdymo sistema, valdymo informacinė sistema, prietaisų valdymas, vartotojų valdymas, išoriniai subjektai
Allatif, Ahmed (2013)	Kompiuterinė įranga, komunikaciniai tinklai, vadybos koncepcijos ir mechanizmai, jų taikymas
Wart (2016)	Pažangių informacinių technologijų panaudojimas informacijos valdymui ir sklaidai, papildomų paslaugų teikimui, e-paslaugų teikimui, marketingui ir ryšiams su visuomene, sprendimų priėmimui, pačių pažangių informacinių technologijų sistemų priežiūrai
Toleikienė, Juknevičienė (2019)	Komunikacija, motyvacija, pokyčių valdymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal He, Chen, 2007, Hashim ir kt., 2010, Kulkarni, Pougatchev, 2011, Yao ir kt., 2011, Allatif, Ahmed, 2013, Wart, 2016, Toleikienė, Juknevičienė, 2019.

Hashim ir kiti (2010) e-vadovavimą struktūrizuoja kaip dviejų lygmenų veiklų derinį. Makro lygmenyje e-vadovavimas apima sprendimų priėmimą ir planavimą, strateginį valdymą ir politiką, kontrolę, vertinimą. Mikro lygmenyje e-vadovavimas aprėpia personalo valdymą, finansų valdymą, programų rengimo procesą, instrukcijų rengimą, metodus ir kitas kasdienes veiklas bei atsakomybes. He ir Chen (2007) e-vadovavimo elementus įvardija kaip būtinas sąlygas, siekiant sėkmingo e-vadovavimo. Anot autorių, e-technologija – tai būtina e-vadovavimo prielaida, e-šaltinis – pagrindas, e-paslauga – veiklos modelis, e-greitis – garantija, e-organizacija – tikslas.

Itin detaliai e-vadovavimo struktūrą išnagrinėjo Yao ir kiti (2011). Autorių teigimu, visos e-vadovavimo sistemos pagrindas yra organizacijos *duomenų bazė*. Tai centrinis „sandėlis“, kuriame kaupiami, saugomi, analizuojami, atstatomi visi duomenys. Tai atliekama efektyviu ir struktūrizuotu būdu. E-vadovavimo aplinkoje organizacijos duomenų bazė turėtų būti viena, taip užtikrinant duomenų integraciją ir saugumą. Jų valdymui galima pasitelkti populiarias duomenų bazių valdymo sistemas, tokias kaip „Oracle“, „Informix“, „Sybase“. Duomenų bazių valdymo sistema – tai sistema, sukurta išimtinai duomenų bazės valdymui. Įprastai tokios sistemos susideda iš kontrolinio lauko, įrašo, lentelės struktūros, ryšių ir apribojimų tarp lentelių, unikalumo patikros, automatinės integracijos kontrolės, hierarchinių ryšių kontrolės ir kt. Duomenų bazę įprastai valdo duomenų bazės administratorius. Įprasta, kad jis būna atsakingas už sklandžią ir efektyvią duomenų bazės veiklą. Bendrosios duomenų bazės administratoriaus funkcijos apima: duomenų bazės kūrimo politikos parengimą, aktualaus terminų žodyno parengimą duomenų bazės naudotojams, duomenų bazės struktūros organizavimą ir palaikymą, duomenų bazės dokumentacijos parengimą, kitų projekto dalyvių konsultavimą efektyvaus duomenų panaudojimo klausimais, saugumo procedūrų parengimą, duomenų atkūrimo procedūrų parengimą, problemų, susijusių su duomenų valdymu ar panaudojimu, sprendimą, duomenų bazės valdymo programinės įrangos funkcionavimo užtikrinimą (Yao ir kt., 2011).

*Vadovavimo informacinė sistema* – tai integruota sistema, palaikant organizacijos veiklą. Ji grindžiama e-vadovavimo principais, orientuota į e-vadovavimo vizijos ir misijos realizavimą. Prie šios sistemos prieigą turi visi organizacijos darbuotojai, neretai tam tikros prieigos teisės yra suteikiamos ir tiekėjams, vartotojams, vadovaujančiam personalui. Ši sistema aprėpia visus organizacijoje vykstančius procesus, neišskiriant nei vieno organizacinio vieneto (Yao ir kt., 2011).

*Prietaisų valdymas.* E-vadovavimo funkcijos realizavimui pasitelkiami visi rinkoje prieinami prietaisai, kuriais siekiama padidinti automatizavimo lygį. Šiuos prietaisus svarbu susieti su vadovavimo informacine sistema ir duomenų bazės valdymo sistema. Rinkoje atsiradus naujesnėms, pažangesnėms technologijoms, prietaisus galima keisti. Tik svarbu, kad kiekvienas prietaisu organizacijoje besinaudojantis asmuo būtų su tuo supažindintas (Yao ir kt., 2011).

Ketvirtasis e-vadovavimo elementas – *virtuotojų valdymas*. Šis elementas apima visus vartotojus, besinaudojančius sistema tiek nuosavybės, tiek galutinio vartotojo teisėmis. Labai svarbu visus vartotojus identifikuoti ir tinkamai suskirstyti, kiekvieno tipo vartotojams skiriant deramą dėmesį planavimo, dizaino, plėtros ir taikymo aspektais. Svarbiausi vartotojų tipai yra šie: duomenų valdytojai, proceso valdytojai, sistemos valdytojai, galutiniai vartotojai. Kiekvieno tipo apibūdinimas pateiktas 1.2.2 lentelėje.

1.2.2 lentelė

### Pagrindinių vartotojų tipų apibūdinimai

Tipas	Apibūdinimas
Duomenų valdytojas	Asmuo ar organizacinis vienetas, atsakingas už visus duomenų aspektus tam tikroje sistemoje. E-vadovavimo aplinkoje duomenų valdytojas bus atsakingas už duomenų kaupimą, įvedimą, atnaujinimą, ištrynimą, saugojimą
Proceso valdytojas	Organizacinis vienetas, atsakingas už kai kuriuos procesus tam tikroje sistemoje. Jis turėtų būti atsakingas už proceso vyksmo, politikos ir procedūrų kūrimą ir realizavimą
Sistemos valdytojas	Organizacinis vienetas, atsakingas už visą sistemą, pradedant planavimu, kūrimu, plėtra ir išdėstymu, baigiant vertės stiprinimu. Įprastais atvejais sistemos valdytojas yra kompiuterinis centras
Galutiniai vartotojai	Galutiniai vartotojai skirstomi į tokias kategorijas: aukščiausiojo lygio vadovai, viduriniojo lygio vadovai, žinių darbuotojai, veiklos vadovai, specialistai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Yao ir kt., 2011.

Paskutinyasis elementas – tai *išoriniai subjektai*, pavyzdžiui, ministerijos, rėmėjai, tiekėjai, vartotojai, bankai ir visos kitos su organizacija sąveikaujančios suinteresuotos šalys, kurioms būtina prieiga prie informacijos, kaupiamos organizacijos duomenų bazėse. Tradicinėje informacinių technologijų aplinkoje išoriniams subjektams nesuteikiamos prieigos prie sistemos teisės dėl saugos ir pajėgumų aspektų, tačiau e-vadovavimo aplinkoje, kurioje užtikrinamas saugumas, veikia įgaliojimų valdymo sistema ir infrastruktūros strategija, tokias problemas galima tinkamai valdyti. Išoriniams subjektams suteikiama prieiga prie tam tikros jiems reikalingos informacijos, šią informaciją jos gali pasiekti bet kuriuo metu bet kurioje vietoje. Visi sandoriai sudaromi nenaudojant popieriaus (Yao ir kt., 2011).

Toleikienė ir Juknevičienė (2019) struktūrizuoja e-vadovavimą per jo sukeltus iššūkius. Vadovaujantis tokiu požiūriu, e-vadovavimas apima komunikaciją, motyvaciją ir pokyčių valdymą. Su komunikacijos elementu susiję iššūkiai, kuriuos sukelia nesusikalbėjimas, komunikacinis perteklius, neformalių ryšių stoka, vienišumas, silpnas priklausomybės jausmas. Motyvacija apima darbuotojų monitoringą ir svarbių tikslų pasiekimą, pripažinimą, apdovanojimus, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Pokyčių valdymas – tai pozityvus požiūris į pokyčius sudėtingose virtualiose aplinkose. Visų minėtų elementų sukeltus iššūkius būtina atliepti, siekiant gero valdymo savivaldybėse.

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



### 1.3. E-vadovavimo taikymas šiuolaikinėse viešojo sektoriaus institucijose

#### 1.3.1. E-vadovavimo taikymo viešojo sektoriaus institucijose svarba

E-vadovavimo taikymo viešojo sektoriaus institucijose svarbą atskleidžia e-vadovavimo funkcijos. Ellatif ir Ahmed (2013) teigimu, e-vadovavimui būdingos tokios funkcijos:

- 1) perėjimas nuo nepriklausomų kompiuterizuotų duomenų sistemų prie tinklinių sistemų. Informacinių technologijų sistemos tapo elektroniniu produktu, itin tarpiai susijusių su produkcijos, marketingo, apskaitos, finansų, žmogiškųjų išteklių, tyrimų ir plėtros centrais;
- 2) perėjimas nuo neelektroninių valdymo sistemų prie išmaniųjų e-vadovavimo sistemų, kurios aprėpia informacinius šaltinius, generuojančius išmaniuosius ir informacijos paiešką nukreiptus elementus, tokius kaip duomenų bazės, programinė įranga;
- 3) perėjimas nuo tolygaus apdorojimo prie momentinio apdorojimo (interaktyvių analitinių sistemų);
- 4) darbas tinkluose. E-vadovavimas šiuolaikinėse organizacijose realizuojamas per duomenų bazių susiejimą, pasitelkiant internetines technologijas;
- 5) procesorių tapsmas iš centrinių struktūrų lanksčiomis aplinkos struktūromis;
- 6) perėjimas nuo santykinio pranašumo koncepcijos prie užtikrinto konkurencinio pranašumo koncepcijos (Ellatif, Ahmed, 2013).

E-vadovavimo funkcijoms akcentuojant perėjimą įvairiais lygmenimis ir aspektais, galima teigti, kad e-vadovavimo taikymas viešojo sektoriaus institucijose yra svarbus tuo, kad sudaro prielaidas pereiti prie tinklinių sistemų, išmaniųjų e-vadovavimo sistemų, momentinio apdorojimo, darbo tinkluose, lanksčios aplinkos struktūrų, užtikrinto konkurencinio pranašumo. Mokslinėje literatūroje įvardijama ir daugiau e-vadovavimo naudos aspektų. Jie toliau detalizuojami šiame darbe.

*E-vadovavimas – geresnės paslaugų kokybės užtikrinimo prielaida.* Siekiant aukštos viešųjų paslaugų kokybės, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad paslaugų vartotojai (įskaitant ir verslo subjektus) vertina e-vadovavimo sąlygomis teikiamų paslaugų kokybę. E-vadovavimo orientavimas į paslaugų vartotojus yra traktuojamas kaip naujas informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimo būdas politinėse diskusijose, sprendimų priėmime, siekiant reikšmingų viešosios politikos ir administravimo pokyčių (Demir, 2019).

*E-vadovavimas gerina vadovavimo sprendimų efektyvumą.* E-vadovavimo koncepcija apima visų efektyvaus vadovavimo sprendimų rodiklių vertinimą (Iulian, 2008). Technologijų pasitelkimas gerina vadovavimo efektyvumą (Demir, 2019).

*E-vadovavimas stiprina piliečių dalyvavimą.* E-vadovavimas įgalina piliečius paprasčiau įsitraukti į demokratinių institucijų darbą (Hashim ir kt., 2006; Hashim ir kt., 2010; Demir, 2019).

*E-vadovavimas didina komunikacijos operatyvumą.* Tobulėjant informacinėms technologijoms, komunikacija tampa greitesne. Internetas, mobilieji telefonai, kompiuteriai sutrumpina komunikacijai reikalingą laiką (Almutairi, 2014). Ši e-vadovavimo privalumą pabrėžia ir Yao ir kiti (2011), nurodydami, kad šiuolaikinės informacinės technologijos, jų sistemos gali sujungti organizaciją su išoriniu pasauliu per minimalų laiką. Per kelias sekundes šios technologijos organizacijos darbuotojus sujungia su išorinėmis suinteresuotomis šalimis.

*E-vadovavimas mažina sąnaudas.* Komunikacijai, taikant e-vadovavimo koncepciją, reikalingi minimalūs finansiniai ištekliai. Pavyzdžiui, elektroninio laiško nusiuntimo sąnaudos yra žymiai

mažesnės nei organizacijos atstovo siuntimas pokalbiui (Almutairi, 2014). Sąnaudos mažėja ir dėl itin plačių išmaniųjų sistemų galimybių, mažinančių žmogiškųjų išteklių poreikį operaciniame lygmenyje (Yao ir kt., 2011).

*E-vadovavimas didina skaidrumą.* Naujosios technologijos skatina organizacijas tapti skaidresnėmis. Skaidrumą skatina ir poreikis pateikti kuo daugiau informacijos apie organizaciją išorinėms auditorijoms (Almutairi, 2014).

*E-vadovavimas stiprina organizacijos atskaitingumą.* Kai organizaciniai procesai tampa skaidresniais, organizacija automatiškai tampa atskaitingesne. Tai didina organizacijos pasitikėjimą vartotojų akyse (Almutairi, 2014).

*E-vadovavimo neapriboja laiko ir vietos kontekstas.* Darbuotojai gali atlikti vadovavimo funkciją net ir fiziškai būdami toli nuo organizacijos. Tai reiškia, kad e-vadovavimas sudaro prielaidas lankstumui (Almutairi, 2014).

*E-vadovavimas spartina organizacinius procesus.* E-vadovavimas realizuojamas pasitelkiant technologijomis grindžiamas sistemas, kurios turi didžiulį potencialą paspartinti procesus organizacijoje (Yao ir kt., 2011).

*E-vadovavimo aplinkos darbuotojams būdingas palankus požiūris į jų darbą.* Askarzai ir kitų (2013) atlikto darbuotojų požiūrio į e-vadovavimą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse tyrimo rezultatai parodė, kad virtualioje aplinkoje dirbančių darbuotojų požiūris į darbą yra palankus. Jis yra palankesnis, lyginant su darbuotojais, dirbančiais ne virtualioje ar iš dalies virtualioje aplinkose.

*E-vadovavimas gerina strateginį planavimą.* E-vadovavimas strateginį planavimą daro vientisesniu ir patikimesniu, kadangi e-vadovavimas yra grindžiamas ankstesnių laikotarpių informacija, gaunama iš vadovavimo informacinės sistemos (El-Seoud, Taj-Eddin, 2018).

Apibendrinant atliktą e-vadovavimo taikymo viešojo sektoriaus institucijose svarbos analizę, galima teigti, kad e-vadovavimo svarbą atsiskleidžia per su įvairių lygmenų ir aspektų perėjimą, o taip pat per geresnės paslaugų kokybės užtikrinimą, vadovavimo sprendimų efektyvumo gerinimą, piliečių dalyvavimo stiprinimą, komunikacijos operatyvumo didinimą, sąnaudų mažinimą, skaidrumo didinimą, organizacijos atskaitingumo stiprinimą, neapsiribojimą laiko ir erdvės kontekstais, organizacinių procesų spartinimą, darbuotojų požiūrio į jų darbą palankumo didinimą, strateginio planavimo gerinimą.

### **1.3.2. E-vadovavimo taikymo veiksniai**

E-vadovavimo sistemos taikymas viešojo sektoriaus institucijose – nelengva užduotis, reikalaujanti didelių finansinių išteklių bei itin tikslaus planavimo, prieš imantis veiksmų (Iulian, 2008). Kadangi e-vadovavimo įdiegimas organizacijoje reikalauja daug laiko, finansinių ir žmogiškųjų išteklių, labai svarbu, kad organizacija įvertintų, ar tikrai e-vadovavimas yra reikalingas organizacijoje. Tuo tikslu Iulian (2008) pasiūlė motyvų, skatinančių taikyti e-vadovavimą ir skatinančių nuo jo susilaikyti sąrašą. Šis sąrašas pateiktas 1.3.1 lentelėje.

Wart (2016) teigimu, sprendimus dėl e-vadovavimo koncepcijos taikymo suponuoja išoriniai ir vidiniai veiksniai. Išoriniai veiksniai – tai konkurencija ir vieši palyginimai, technologinė difuzija panašią veiklą vykdančiose organizacijose (tinklo efektas), vartotojo suvokimas (įvairių technologijų pažinimas, nerimas dėl įvairių technologijų). Vidiniai veiksniai apima užduočių poreikius, žinojimą,

vadovaujančio personalo suvokimą (žinias ir gebėjimą naudotis informacinėmis technologijomis, pirmenybės teikimą technologijų diegimui, nerimą dėl įvairių technologijų).

1.3.1 lentelė

### E-vadovavimo taikymą skatinančios ir ribojančios aplinkybės

Skatinančios aplinkybės	Ribojančios aplinkybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis organizacijoje vykstančių procesų skaičius</li> <li>• Komunikacijos tarp vidinių procesų vykdymas, pasitelkiant tradicines priemones (telefoną, popierių)</li> <li>• Dažni veiklos trikdžiai dėl žaliavų trūkumo</li> <li>• Prasta produkto gyvavimo ciklo kontrolė ar apskritai jos nebuvimas</li> <li>• Vadovaujančio personalo negalėjimas identifikuoti vartotojų skundų šaltinio</li> <li>• Partnerių ir vartotojų fizinė lokacija yra skirtinguose geografiniuose regionuose (valstybėse) ar jie kalba skirtingomis kalbomis</li> <li>• Procesai ir visų procesų rodikliai yra aiškūs</li> <li>• E-vadovavimo diegimui numatyta finansinių išteklių</li> <li>• Darbuotojų, partnerių ir vartotojų techninių gebėjimų lygis yra priimtinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vartotojų skaičius yra nedidelis, o grįžtamasis ryšys iš vartotojų laikomas nebūtinu</li> <li>• Vartotojų ir partnerių fizinė lokacija yra netoli organizacijos, tarp jų užmegzti tvirti ryšiai</li> <li>• Procesų kiekis yra nedidelis, jie yra paprasti ir aiškūs</li> <li>• Paslaugų srauto fiksavimo procesas yra paprastas, jis generuoja priimtinius rezultatus</li> <li>• E-vadovavimo diegimui nėra numatyta finansinių išteklių</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Iulian, 2008.

Serehst ir kiti (2008) e-vadovavimo veiksnius klasifikuoja į šešias pagrindines grupes: vadybinius, humanistinius, kultūrinius-socialinius, organizacinius-struktūrinius, techninius-technologinius ir aplinkos. Vadybiniai veiksniai įprastai suaktyvina organizacines veiklas, tačiau atsitiktinai jie gali tapti ir daugybės organizacinių nesėkmių kontekstu. E-vadovavimo taikymą stabdo tokios vadybinės praktikos, kaip nepakankama motyvacija, netinkamos žinios, trumpas vadovavimo gyvavimo ciklas ir kt. Motyvacijos svarbą e-vadovavimo taikymo kontekste išryškino ir Fan ir kiti (2014). Perėjimą prie e-vadovavimo koncepcijos neretai apriboja humanistiniai veiksniai, tokie kaip pasipriešinimas pokyčiams, nepakankamas specialistų skaičius, susidomėjimo, motyvacijos stoka ir kt. Kultūra – tai kompleksinis darinys, apimantis žinias, įsitikinimus, menus, moralę, įstatymus, papročius ir kitus žmonių, kaip visuomenės narių, įpročius, galinčius daryti poveikio informacinių ir komunikacinių technologijų priimtinumui. Organizaciniai-struktūriniai veiksniai – tai žinių, darbuotojų ir vidinės komunikacijos valdymas. Tai organizacijos sėkmės ir išlikimo užtikrinimo priemonės (Serehst ir kt., 2008). Organizacinių-struktūrinių veiksnių svarbą akcentuoja ir Lilian (2014). Anot autorės, organizacinėms struktūroms kintant nuo tradicinės hierarchinės prie labiau lankstesnės, vadovams tenka organizuoti darbą kiek kitaip. Aplinkos veiksniai apima būtinų taisyklių ir reglamentų informacinių technologijų politikos srityje egzistavimą. Kiekvienos grupės veiksnių, apsunkinančių e-vadovavimo taikymą, detalizacija pateikta 1.3.2 lentelėje.

Gana panašią e-vadovavimo veiksnių tipologiją pateikia ir El-Seoud, Taj-Eddin (2018). Autoriai mini tokias veiksnių grupes: vadybinius, humanistinius, organizacinės kultūros, organizacinius, aplinkos, technologinius. Bet kurie iš veiksnių gali daryti tiek teigiamo, tiek neigiamo poveikio.

Serehst ir kiti (2008), tyrinėję e-vadovavimo situaciją Irane, nustatė, kad e-vadovavimo diegimui labiausiai kliudo kultūriniai, aplinkosauginiai ir organizaciniai veiksniai. El-Seoud ir Taj-Eddin (2018) taip pat tyrinėjo e-vadovavimo veiksnius, tik tą darė kitoje valstybėje – Egipte. Autoriai nustatė, kad e-vadovavimo taikymą Egipte labiausiai riboja tokie veiksniai: tinkamo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo stoka, kvalifikacijos tobulinimo informacinių technologijų srityje stoka, ribotos žinių lygis ir dalijimasis žiniomis, informacinių technologijų specialistų stoka organizacijose,

prieigos prie interneto stoka, galimybių pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo veiklas informacinių technologijų srityje stoka, kompiuterių nepakankamumas, riboti biudžetai.

1.3.2 lentelė

### E-vadovavimo taikymą ribojančių veiksnių detalizacija

Veiksnių grupė	Veiksniai
Vadybiniai	Vadovaujančio personalo technologinių žinių stoka, vadovaujančio personalo patirties, dirbant kompiuteriu stoka, vadovaujančio personalo žinių apie informacinių technologijų privalumus stoka, vadovaujančio personalo motyvacijos stoka, silpnas vadovaujančio personalo išipareigojimas diegti informacines technologijas, trumpas vadovaujančio personalo gyvavimo ciklas
Humanistiniai	Informacinių technologijų specialistų organizacijoje stoka, darbuotojų susidomėjimo ir motyvacijos taikyti naujas technologijas stoka, tinkamo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo stoka, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams
Kultūriniai-socialiniai	Neišvystyta tinkamo informacinių technologijų taikymo kultūra, naudotojų nesusipažinimas su informacinėmis technologijomis, piliečių ir valdžios institucijų nesusipažinimas su informacinėmis technologijomis
Organizaciniai-struktūriniai	Komunikacinių kanalų organizacijoje trūkumai, finansinių išteklių programinės ir techninės įrangos įsigijimui stoka, nepakankami finansiniai atskirų organizacijos struktūrinių vienetų gebėjimai taikyti informacines technologijas
Techniniai-technologiniai	Nepakankamas programinės įrangos potencialas, nesuderinamumas tarp sistemų ir vartotojų, nepakankamas interneto greitis, tinklų ir telekomunikacijų problemos, informacinių technologijų taikymo sunkumai
Aplinkos	Valstybinio integruoto tinklo stoka, reikalingų taisyklių ir reglamentų stoka valstybiniu mastu, kuriamos informacinių technologijų politikos neaiškumai, koordinacijos ir bendradarbiavimo tarp skirtingų pramonės šakų ir organizacijų stoka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Serehst ir kt., 2008.

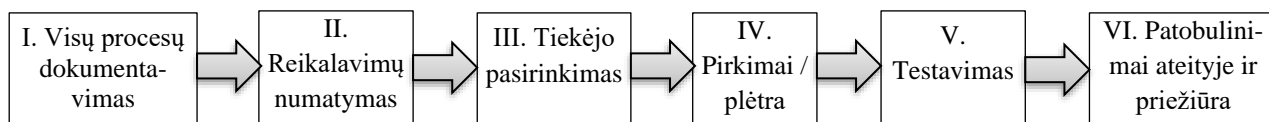
Kaip svarbų e-vadovavimo veiksnį Almutairi (2014) mini organizacinę kultūrą. Autorius, atlikęs anketinę apklausą Kuveito viešojo sektoriaus institucijoje, atsakingoje už taikomąjį švietimą ir ugdymą, nustatė, kad tarp organizacinės kultūros elementų ir e-vadovavimo taikymo egzistuoja reikšmingas tiesioginis koreliacinis ryšys. Autorius nagrinėjo tokius organizacinės kultūros elementus:

- organizacinius įsitikinimus. Tai darbo aplinkai bendros idėjos apie darbo ir socialinio gyvenimo pobūdį;
- organizacines vertybes. Tai gana stabilūs aspektai, lemiantys veiklą ir sprendimus, orientaciją, kas yra gerai, o kas blogai. Įprastai vertybės apima darną su įstatymine baze, įdarbinimu, vartotojų aptarnavimu, dovanų iš tiekėjų ir vartotojų priėmimu, vartotojų apdovanojimu, darbuotojų privatumo užtikrinimu, diskriminacija darbo vietoje ir produktų kokybės užtikrinimu;
- organizacines normas. Tai organizacijoje nustatyti standartai, taikomi visiems darbuotojams;
- organizacinius lūkesčius. Nerašytinis lūkesčių rinkinys, taikytinas individui ar organizacijai. Lūkesčiai grindžiami organizacijos įvaizdžiu, ankstesne veikla, organizacijos dydžiu (Almutairi, 2014).

Apibendrinant atliktą e-vadovavimo taikymo veiksnių analizę, galima teigti, kad e-vadovavimo taikymo procesui poveikio gali turėti platus veiksnių rinkinys. Mokslinėje literatūroje įprasta šiuos veiksnius 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.

### 1.3.3. E-vadovavimo taikymo procesas

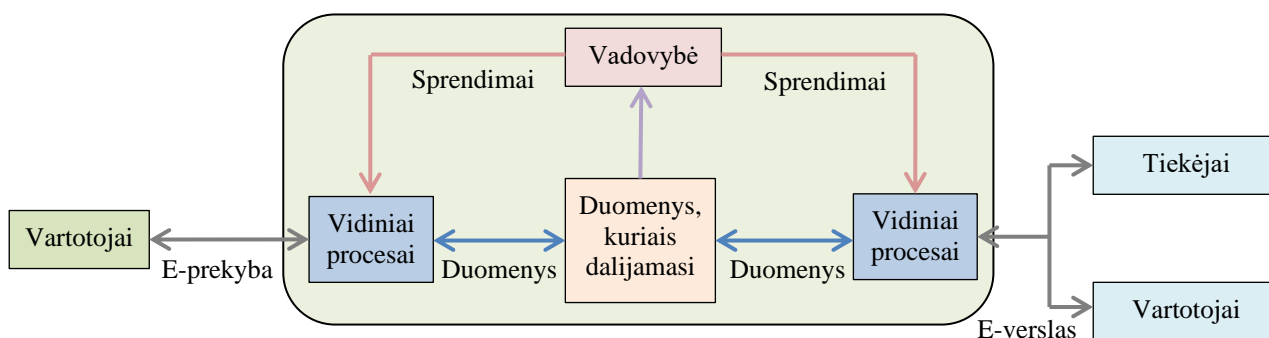
Tuo atveju, jei priimamas sprendimas taikyti e-vadovavimą, šios koncepcijos diegimą organizacijoje tikslinga vykdyti tam tikru nuoseklumu. Iulian (2008) siūlo tą daryti šešiais etapais. Diegimo proceso nuoseklumas pateiktas 1.3.1 paveiksle. Bet kurio vieno proceso atsisakymas vėliau gali lemti nesėkmes.



1.3.1 pav. E-vadovavimo diegimo organizacijoje etapai (Iulian, 2008)

Pirmajame etape dokumentuojami visi išoriniai ir vidiniai procesai. Kiekvienam procesui būtina numatyti reikalingus atlikti veiksmus, parinkti atsakingus už kiekvieno veiksmo atlikimą asmenis, įvertinti informacinius poreikius ir kitiems etapams galinčią prirėikti informaciją. Tikslinga parinkti ir rezultato vertinimo kriterijus, rodiklius.

Antrajame etape numatomi reikalavimai, t.y. ko iš naujosios e-vadovavimo sistemos tikisi organizacijos vadovybė. Numatoma, kokie tarptautinių sistemų rodikliai turėtų būti pasiekti, kada juos reikėtų apskaičiuoti ir kaip tą padaryti. Parengiamas ir detalus visų pajėgumų apibūdinimas. Svarbu nusimatyti ne tik sistemos potencialą, bet ir tai, ko sistema nėra pajėgi pasiekti. Tikslinga parengti reikalavimus ir duomenų pristatymui (kompiuterinėje programoje, internete, el. paštu ar kt.). E-vadovavimui užtikrinti keliami reikalavimai ir duomenų srautų seka. Ji pavaizduota 1.3.2 paveiksle.



1.3.2 pav. E-vadovavimo duomenų srautai (Iulian, 2008)

Iulian (2008) pateikė siūlomą e-vadovavimo duomenų srautų seką, tačiau visiškai jos nedetalizavo. Ši seka taikytina privataus verslo organizacijų atveju, tačiau, tikėtina, galėtų būti nesudėtingai adaptuota ir viešojo sektoriaus institucijoms. Pagal e-vadovavimo duomenų srautų seką vadovybė dalijasi duomenimis ir sprendimais, tiesiogiai darančiais poveikio vidiniams procesams. Vidiniai procesai savo ruožtu sąveikauja su vartotojais ir tiekėjais.

Trečiajame etape pasirenkamas tiekėjas. Dažniausiai tam egzistuoja dvi alternatyvos: reikalavimus atitinkančios programinės įrangos įsigijimas arba organizacijos poreikius atitinkančios programinės įrangos kūrimo paslaugos užsakymas iš išorinės organizacijos. Priimant sprendimą dėl tinkamiausios alternatyvos, svarbu įvertinti tiek finansines sąnaudas, tiek kitus veiksnius:

- reikalavimų, kuriuos tenkina rinkoje jau egzistuojanti programinė įranga, dalis. Dažnai atvejais tokia programinė įranga tenkina bendruosius reikalavimus, tačiau neturi tam tikrų specifinių organizacijai reikalingų funkcijų;
- programinės įrangos tiekėjo siūlomas popirkiminis aptarnavimas, paslaugų teikimo sąlygos;
- galimybės plėtoti ir diegti sistemą atskirais etapais, siekiant lankstaus nusidėvėjimo grafiko.

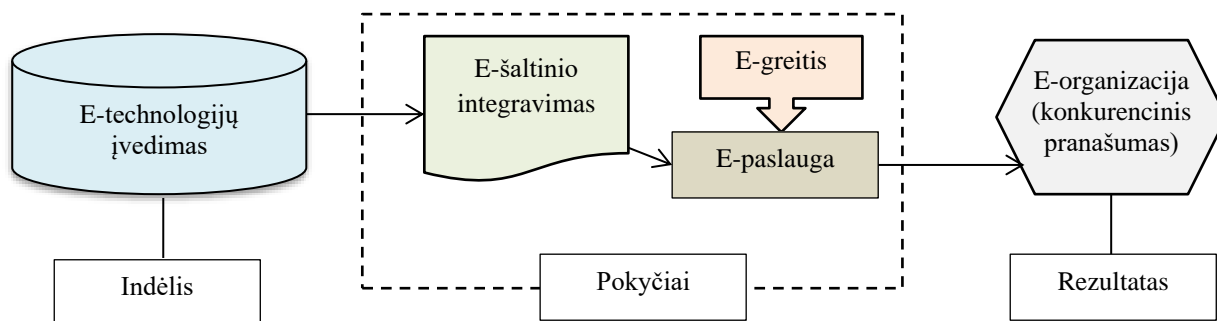
Jei priimamas sprendimas įsigyti rinkoje jau egzistuojantį e-vadovavimo sprendimą, greičiausiai jis bus įsigyjamas individualizuotos konfigūracijos, drauge su dokumentacija ir darbuotojų apmokymo programa. Papildomo aptarnavimo sutartis taip pat labai naudingos. Jei e-vadovavimo sprendimą kuria išorinis paslaugų teikėjas, tuomet tikslinga palaikyti artimus ryšius su programinės įrangos kūrėjų komanda.

Siekiant sėkmingo bendradarbiavimo rezultato, tikslinga organizuoti tarpinius programinės įrangos bandymus, siekiant užtikrinti korekcijų savalaikiškumą.

Testavimo etape, priklausomai nuo e-vadovavimo procesų sudėtingumo, atliekami naujosios sistemos testavimai. Šis etapas turėtų būti baigiamas tuomet, kai visi organizacijos nariai susipažįsta su naująja sistema, organizacija išbandė visas sistemos funkcijas. E-vadovavimo sprendimą tikslinga koreguoti, jei nustatoma neatitikimų.

Paskutiniajame etape numatomos programinės įrangos tobulinimo galimybės. Tokiu būdu užtikrinamas proceso tęstinumas ir išlaidų panaudojimo efektyvumas (Julian, 2008).

He ir Chen (2007) į e-vadovavimą siūlo inkorporuoti visus e-vadovavimo elementus, kurie jau buvo minėti šiame darbe (e-technologija, e-šaltinis, e-paslauga, e-greitis, e-organizacija). Šių elementų išsidėstymas procesiniame modelyje pateiktas 1.3.3 paveiksle.



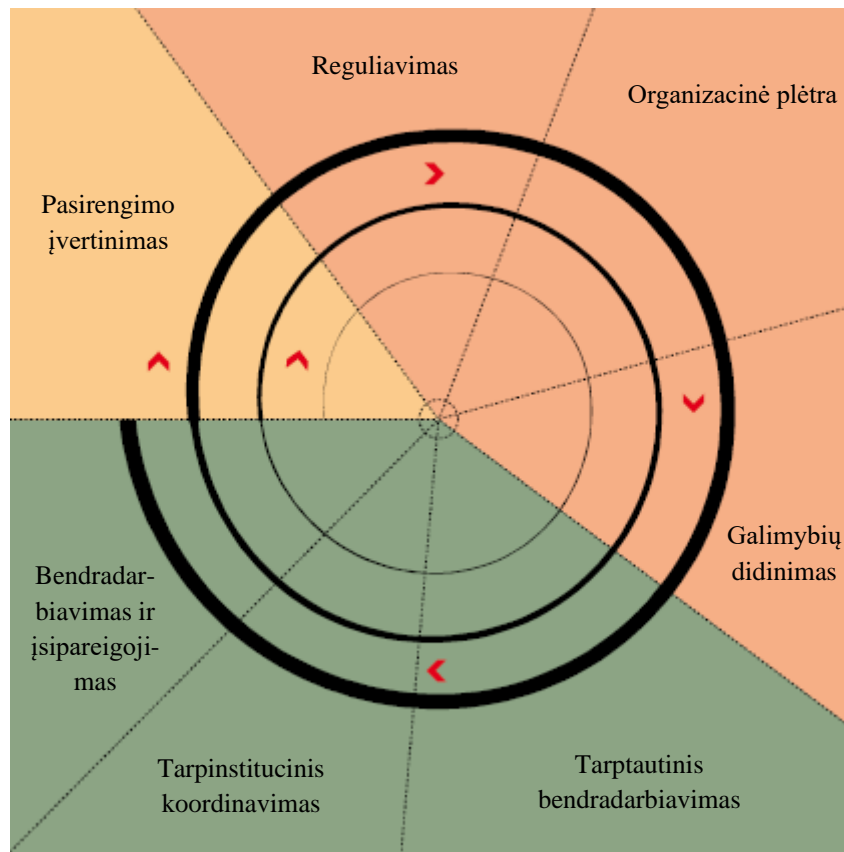
**1.3.3 pav.** E-vadovavimo taikymo procesas (Hu, Chen, 2007, p. 3560)

Pagal pateiktą e-vadovavimo taikymo modelį, procesas susideda iš trijų pagrindinių etapų: indėlio, pokyčių ir rezultato. Kiekvieno etapo realizavimui būtinos elektroninės technologijos, informacinės technologijos ir tinklo technologijos. E-technologijos įvedamos į modelį indėlio etape, šios technologijos yra viso modelio skatinantysis veiksnys. Pokyčių etapas apima e-šaltinius, e-greitį ir e-paslaugas. E-technologijoms darant skatinantį poveikį, visi e-šaltiniai integruojami maksimaliai kaip tik įmanoma. Tuomet pereinama prie e-paslaugų ir e-greičio kiekviename veiklos procese, siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Rezultato etape organizacija tampa e-organizacija (Hu, Chen, 2007).

Auffret ir kiti (2010) e-vadovavimo taikymą traktuoja kaip septynių veiklų derinį. Šios veiklos – tai pasirengimo įvertinimas, reguliavimas, organizacinė plėtra, galimybių didinimas, tarptautinis bendradarbiavimas, tarpinstitucinis koordinavimas, bendradarbiavimas ir įsipareigojimas. Kiekvienos veiklos tikslingumą ir aprėptį autoriai detalizavo.

*Pasirengimo įvertinimo* tikslas yra nustatyti viešojo administravimo sistemos pasirengimą diegti e-vadovavimą. Šio vertinimo metu nagrinėjami tokie pagrindiniai elementai: informacinių technologijų lyderiai ir personalas, suvokimas, išteklių, planai, reguliavimas. Pasirengimo įvertinimui gali būti atliekami tikslinių grupių susitikimai, kuriuose dalyvautų politikos ir valdžios lyderiai, informacinių technologijų ekspertai. *Reguliavimu* siekiama formalizuoti e-vadovavimo funkciją ir suteikti reikalingą teisinį ir reguliacinį pagrindą, reikalingą informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis grįstų inovacijų viešajame administravime diegimui. Priklausomai nuo viešojo administravimo teisinės sistemos, galimi įvairūs instrumentai, tokie kaip teisės aktai, reglamentai, įstatymai, planai, politikos. Siekiant formalizuoti e-vadovavimo funkciją, svarbu sureguliuoti e-vadovavimo veikimą skirtinguose viešojo administravimo lygiuose – federaliniame, ministerijų, sektoriniame, departamentų, ir numatyti įgyvendinančias ir kontroliuojančias institucijas (tarybas, komisijas, tarnybas, komitetus). *Organizacinės plėtros* veiklai keliamas funkcijų įveiklinimo viešajame administravime tikslas. Tam svarbu apibrėžti e-vadovavimo pozicijoms reikalingas kompetencijas – patirtį, žinias, įgūdžius, gebėjimus - identifikuoti galimus kandidatus, aprūpinti tinkamais darbuotojais, parengti karjeros planus, plėtoti bendradarbiavimą su akademinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, užtikrinti nuolatinį lyderių mokymąsi. *Galimybių didinimu* numatyta užtikrinti besitęsiantį mokymąsi, būtiną e-vadovavimo taikymui. Galimybių didinimo veikla turėtų derėti su organizacinės plėtros veikloje numatytais kompetencijomis. Besitęsiantis mokymas gali būti vykdomas pasitelkiant paskaitas, e-mokymosi kursus, studentų vizitus, atvejų studijas, eksperimentinį mokymąsi, ugdomąjį vadovavimą ir kt. Neretais atvejais galimybių didinimas realizuojamas bendradarbiaujant su partneriais. Jei galimybių didinimo veiklą planuoja ir kontroliuoja valdžios institucijos, į šį procesą įprasta įtraukti mokslo, privačias ar tarptautines institucijas. *Tarptautinio bendradarbiavimo* tikslas – sustiprinti viešojo administravimo potencialą e-vadovavimo srityje, pasitelkiant bendradarbiavimą su tarptautinėmis organizacijomis. Perimdamas kitų valstybių patirtį, viešasis administravimas gali skatinti e-vadovavimo sistemos institucionalizaciją. Šiame procese galimi įvairūs tarptautinių organizacijų vaidmenys: pagalba viešajam administravimui, įsitraukiant į bendradarbiavimo tinklą su šalimis, turinčiomis brandesnės patirties e-vadovavimo srityje, tarptautinių tyrimų vizitų skatinimas, siekiant išgryninti e-vadovavimo funkcijas, dalyvavimo tarptautiniuose renginiuose skatinimas, gerųjų tarptautinių praktikų identifikavimas ir pagalba viešajam administravimui diegiant šias praktikas. *Tarpinstituciniu koordinavimu* siekiama sustiprinti e-vadovavimo vaidmenį, pasitelkiant tarpinstitucinę plėtrą ir sukurti efektyvaus e-vadovavimo visose valdžios institucijose pagrindą. *Bendradarbiavimo ir įsipareigojimo* veiklai keliamas e-vadovavimo funkcijos sustiprinimo, pasitelkiant bendradarbiavimą ir tinklaveiką su kitais e-vadovais tikslas. Ši veikla sudaro prielaidas dalintis problemomis, sprendimais, patirtimis, užsitikrinant kolegų pripažinimą, stipresnę funkcijas įgyvendinančių asmenų įsipareigojimą, stipresnę priklausymo sistemai jausmą (Auffret ir kt., 2010).

Auffret ir kitų (2010) pasiūlytas e-vadovavimo taikymo modelis realizuojamas septyniomis veiklomis. Jų įgyvendinimas gali būti atliekamas spiraliniu metodu, kuris vizualizuotas 1.3.4 paveiksle.



**1.3.4 pav.** E-vadovavimo taikymo modelis (Aufrett ir kt., 2010, p. 87)

Būtent šis modelis laikytinas labiausiai pritaikytu viešojo sektoriaus specifikai, be to, jis, priešingai nei dalis kitų modelių, nėra sukoncentruotas išimtinai į technologinį e-vadovavimo išpildymą. Minėtos priežastys skatina rekomenduoti viešojo sektoriaus institucijoms rinktis būtent spiralinį e-vadovavimo taikymo modelį, apimančią pasirengimo įvertinimo, reguliavimo, organizacinės plėtos, galimybių didinimo, tarptautinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio koordinavimo, bendradarbiavimo ir įsipareigojimo.

#### **1.3.4. Gerosios e-vadovavimo patirties užsienio šalyse apžvalga**

Hashim ir kiti (2010) pristatė sėkmingą e-vadovavimo taikymo patirtį vieno Malaizijos universiteto fakultete. E-vadovavimo taikymui buvo parengtas specialus projektas, į kurį įsitraukė tiek vadybos mokslininkai, tiek praktikai. Dirbdami drauge su profesionalia programuotojų komanda jie sukūrė e-vadovavimo sistemą, kuri pavadinta „QuEST“ (angl. – quality e-management system, liet. – kokybiško e-vadovavimo sistema). Šia sistema siekta efektyviai vykdyti makro ir mikro lygmenų vadovavimo veiklas Malaizijos universiteto viename iš fakultetų. Makro veiklos konkrečiu atveju – tai sprendimų priėmimas ir planavimas, strateginis valdymas ir politika, kontrolė ir vertinimas, valdymas, reguliacinė kontrolė. Mikro veiklos apėmė personalo įdarbinimą finansavimą, darbotvarkių kūrimo procesus, instrukcines medžiagas ir metodus, o taip pat ir kitas kasdienes veiklas ir atsakomybes. „QuEST“ sistema apjungia ir kontroliuoja svarbius sprendimų priėmimo procesus. Tai unikali platforma, įgalinanti vadovus kontroliuoti vidinius ir išorinius procesus, mokslininkus dalyvauti grupiniame sprendimų priėmimo, darbotvarkių sudaryme. Sistema apima ir švietimo, tyrimų rodiklius, studentų pasiekimus, darbuotojų stipriąsias savybes ir kt. Į sistemą



neįtraukti biudžetai, rėmimo veiklos ir kiti panašūs aspektai, kuriems būtina užtikrinti konfidencialumą. Visi veiksmai „QuEST“ sistemoje yra įrašinėjami. Duomenys saugomi sistemoje išorinio ir vidinio audito tikslais. Duomenys nesudėtingai prieinami. Tą įgalino turinio valdymo sistema, įdiegta drauge su kitais programiniais sprendimais. Įdiegus e-vadovavimo sistemą, paskatintas dalyvavimu grįstas sprendimų priėmimas, užtikrinta griežta kokybės kontrolė ir jos monitoringas, nepažeidžiant etinių ir konfidencialumo reikalavimų (Hashim ir kt., 2010).

E-vadovavimo taikymą aukštojo mokslo institucijose tyrinėjo ir Shobaki ir kiti (2018). Autoriai, siekdami atskleisti technologijų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, pasirinko nagrinėti Palestinos Gazos ruožo aukštojo mokslo institucijas: Islamiškąjį universitetą (angl. – Islamic University), Al-Azharo universitetą (angl. – Al-Azhar University), Al-Aqsos universitetą (angl. – Al-Aqsa University). Palankiai vertinama tai, kad universitetų vadovaujantis personalas buvo teigiamai nusiteikęs perėjimo prie e-vadovavimo atžvilgiu. Atsižvelgiant į tai, kad e-vadovavimas yra plataus turinio koncepcija, perėjimas prie e-vadovavimo pareikalavo didžiulių pokyčių pradėdant organizacine struktūra, baigiant veiklos procesais.

E-vadovavimo taikymo universiteto aplinkoje praktiką pristatė ir Radonov, Videkov (2007). Jie aptarė e-vadovavimo taikymo atvejį Sofijos technikos universiteto (angl. – Technical University of Sofia) Elektroninių technologijų fakultete (Faculty of Electronic Technologies). Didžioji dalis šiame fakultete taikomų e-vadovavimo sistemų yra orientuota į patį švietimo procesą. Sistema skirta švietimui, vykstančiam auditorijose, ir interneto taikymui procesų kontrolei. Pasitelkiant e-vadovavimo sistemą sudaromos galimybės dėstyti dalyką per interneto svetainę, užtikrinant šio proceso teisėtumą. Kaip ir prie daugelio kitų sistemų, prie e-vadovavimo sistemos prieiga suteikiama tik registruotiems vartotojams. Įvairūs duomenys kaip failai gali būti įkeliami į sistemą. Jie sudaro biblioteką. Studentai sistemoje gali atlikti bandomuosius ir realius testus. Egzistuoja galimybė nustatyti terminus numatytų užduočių atlikimui. Komunikacija tarp studentų ir dėstytojų vyksta forumuose ir asmeninėmis žinutėmis. Dėstytojui suteikiama galimybė atlikti anonimišką studentų apklausą (Radonov, Videkov, 2007).

Lamba ir Singh (2011) kaip gerosios patirties atvejį pristatė e-vadovavimo diegimą Indijos nevyriausybinėje organizacijoje „Kalgidhar trust“. Ši nevyriausybinė organizacija per įvairias šviečiamąsias veiklas siekia spręsti socialines problemas. E-vadovavimo taikymui pasitelkta debesų kompiuterija. Ir nors e-vadovavimas autorių straipsnyje pristatytas kaip debesų kompiuterijos taikymo tikslas, pristatyti išimtinai tik technologiniai debesų kompiuterijos diegimo ir potencialios šio proceso naudos aspektai, net nepaminint e-vadovavimo reiškinių. Tad nors Lamba ir Singh (2011) nevyriausybinę organizaciją ir jos atvejį pristatė kaip sėkmingą, šiame baigiamajame darbe atvejis išsamiau nedetalizuojamas dėl neišryškintų sąsajų su e-vadovavimu.

Apibendrinant gerosios e-vadovavimo patirties užsienio šalyse analizę, galima teigti, kad iki šiol geroji e-vadovavimo patirtis pristatoma gana retais atvejais. Susidaro įspūdis, jog tokios patirties dar stinga tiek viešajame sektoriuje, tiek kitose organizacinėse aplinkose. Išnagrinėjus kelis mokslinėje literatūroje aptartus e-vadovavimo taikymo atvejus, matyti, kad šioje srityje pažangą demonstruoja švietimo institucijos, tačiau šių atvejų apžvalga rodo, kad kai kuriais atvejais e-vadovavimo sistemomis vadinamos sistemos, kurių realios funkcijos yra kiek nutolusios nuo e-vadovavimo arba apima labiau nuotolinį mokymąsi, nuotolinį darbą, o ne tik e-vadovavimą.

#### 1.4. E-vadovavimo pažangos viešojo sektoriaus institucijose vertinimas

Pritaikius e-vadovavimo sprendimus viešajame sektoriuje, tikslingi tampa pažangos šioje srityje vertinimo tyrimai. E-vadovavimo taikymo viešojo sektoriaus institucijose vertinimui taikoma plati metodų ir kriterijų įvairovė.

Vienas iš e-vadovavimo taikymo viešojo sektoriaus institucijoje vertinimo metodų yra **turinio analizė**, apimanti institucijos interneto svetainės nagrinėjimą (Demir, 2019). Šio metodo taikymas sudaro prielaidas apskaičiuoti itin išsamų indeksą, apimančią 104 rodiklius iš 5 skirtingų e-vadovavimo kategorijų. Šios kategorijos – tai: 1) privatumas ir saugumas; 2) naudingumas; 3) turinys; 4) paslaugos; 5) pilietinis ir socialinis įtraukimas. Kiekvienai iš penkių kategorijų skiriama nuo 18 iki 26 rodiklių (Demir, 2016).

Demir (2019) tyrė e-vadovavimą 39 **Bosnijos ir Hercegovinos** savivaldybėse (Banja Luka, Bijeljina, Bosanska Krupa, Brčko, Bugojno, Centar (Sarajevo), Cazin, Derventa, Doboj, Gradiška, Gračanica, Gradačac, Ilidža, Jajce, Kakanj, Kalesija, Laktaši, Lukavac, Ljubuški, Mostar, Novo Sarajevo, Novi Grad (Sarajevo), Prijedor, Prnjavor, Sanski Most, Srebrenik, Stari Grad (Sarajevo), Teslić, Tešanj, Tomislavgrad, Travnik, Tuzla, Velika Kladuša, Visoko, Zavidovići, Zenica, Zvornik, Žepče ir Živinice). Atlikę turinio analizę, autoriai nustatė, kad e-vadovavimas didžiosiose Bosnijos ir Hercegovinos savivaldybėse nesiekia pasaulinio vidurkio. Pagal pasirinktą kiekybinio vertinimo sistemą, nustatyta, kad nagrinėtos šalies savivaldybių e-vadovavimas nuo pasaulinio vidurkio atsilieka 10 balų, o nuo OECD valstybių vidurkio – 22 balais. Mažiausiai nuo vidurkio nutolęs e-vadovavimas šiose savivaldybėse: Novo Sarajevo, Tešanj, Gradiška, Živinice ir Travnik. E-vadovavimas minėtose savivaldybėse įvertintas aukščiausiais viduriniais balais, o gautos reikšmės ženkliai viršija šalies vidurkį. Daugumos Bosnijos ir Hercegovinos savivaldybių interneto svetainių saugumo ir privatumo komponentai nerealizuojami pakankamai. Mažiausi vertinimų skirtumai identifikuoti paslaugos komponentui ir interneto svetainių naudingumui. Siekiant spręsti e-vadovavimo problemas, tikslinga gerinti viešojo sektoriaus komunikacijos ir informacijos infrastruktūrą. Tikimasi, kad tai sudarytų prielaidas patikimesniam, saugesniam ir ekonomiškesniam informacijos pasikeitimui tiek tarp savivaldybių, tiek bendraujant su partneriais iš išorės.

Almutairi (2014) pažangos e-vadovavimo srityje vertinimui siūlo taikyti **anketinės apklausos** metodą. Taikant šį metodą, anot autoriaus, pasitelkiant Likerto skalę, į tyrimo instrumentą integruojamas teiginių apie e-vadovavimą rinkinys. Šis teiginių rinkinys pateiktas 1.4.1 lentelėje. Respondentai, dalyvavę tyrime, išreiškė savo pritarimą ar nepritarimą teiginiams. Pagal gautus rezultatus buvo apskaičiuoti vidurkiai kiekvienam teiginiui. Galimas vidurkio reikšmių intervalas – nuo 0 iki 4 balų.

1.4.1 lentelė

**E-vadovavimo vertinimo skalė**

<b>Teiginiai</b>	<b>Vidurkis, balais</b>
Organizacija deda pastangas, siekdama pritraukti e-verslo srityje įgūdžių turinčių ekspertų	3,74
Darbuotojai yra skatinami su hierarchiškai aukščiau esančiomis institucijomis bendrauti el. paštu	3,81
Darbuotojai yra motyvuojami su hierarchiškai aukščiau esančiomis institucijomis bendradarbiauti nuotolinėmis priemonėmis	3,69
Darbuotojai turi savo elektroninius parašus, kad galėtų autentifikuoti save	2,99
Darbuotojai yra skatinami dalintis sėkmės istorijomis ir kūrybiškais praktiniais elektroninio darbo srityje	3,13
Vadovaujantis personalas džiaugiasi, galėdamas savo funkcijas ir pareigas realizuoti greitai	3,57

Vadovams naudinga informacija, gaunama iš hierarchiškai aukščiau esančių institucijų	3,54
Darbuotojai gali naudotis darbinio el. paštu, fiziškai nebūdami darbo vietoje	3,88
Organizacija yra parengusi taisykles ir gaires, kaip naudotis organizacijos interneto svetaine ir el. paštu	3,36
Vadovaujantis personalas, pasitelkdamas elektronines kontrolės priemones užtikrina nuolatinį grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie jų veiklą	3,23
Darbuotojams skiriama pakankamai laiko numatytiems darbams atlikti	3,49
Galių pasiskirstymas skatina administraciją parinkti tinkamą elektroninės kontrolės metodą	3,38

Šaltinis: Almutairi, 2014.

M. J. A. Shobaki ir kiti (2018) tyrinėjo e-vadovavimo taikymą universiteto aplinkoje. Šiam tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, e-vadovavimą taip pat vertinant pasitelkiant Likerto skalę. Autoriai e-vadovavimo vertinimui suformulavo tokius teiginius:

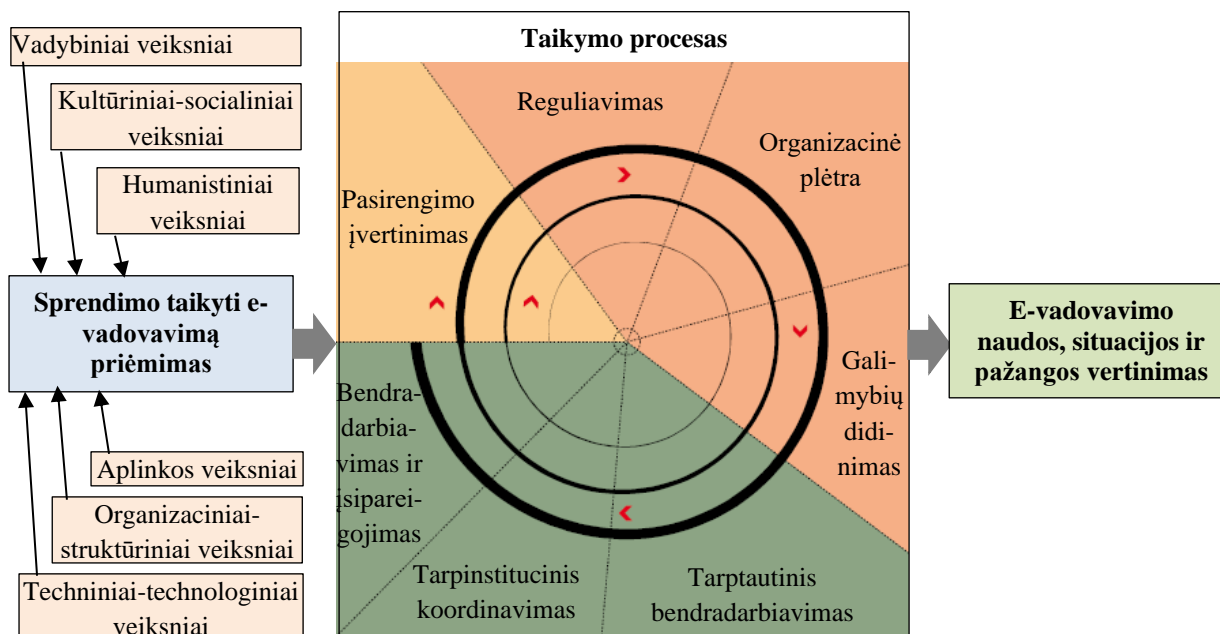
1. Perėjimas prie e-vadovavimo dera su universiteto strategija.
2. Perėjime prie e-vadovavimo priimami formalūs sprendimai.
3. Pereinant prie e-vadovavimo nesijaučia organizacinio pasipriešinimo.
4. Savo organizacinėje kultūroje universitetas akcentuoja perėjimą prie e-vadovavimo.
5. Universitetas siekia teisinio e-parašo akreditavimo.
6. Universitetas suteikia el. paštą kiekvienam darbuotojui.
7. El. paštas yra naudojamas kaip abipusis komunikacijos kanalas tarp universiteto darbuotojų.
8. Vidinė elektroninė korespondencija yra oficialiai akredituota universitete.
9. Universitete nuolat analizuojamos informacinių komunikacinių technologijų stiprybės ir silpnybės.
10. Universitete tobulinamos darbuotojų kompetencijos, siekiant perėjimo prie e-vadovavimo.
11. Universitetas skiria finansinių išteklių perėjimui prie e-vadovavimo.
12. Universitetas aprūpina e-vadovavimo sistemų veiklai reikalinga įranga.
13. Į perėjimo prie e-vadovavimo strategijos rengimą yra įtraukti skirtingi organizacijos struktūriniai vienetai.
14. Administracinė struktūra yra pritaikyta perėjimui prie e-vadovavimo.
15. Administraciniai procesai yra perorganizuojami, pritaikant juos prie e-vadovavimo.
16. Darbuotojai apmokomi dirbti su elektroninėmis administravimo sistemomis.
17. Tradicinis darbas universitete derinamas su elektroniniu darbu.
18. Administracine lyderyste siekiama efektyvių ir operatyvių informacinių ir komunikacinių technologijų pokyčių.
19. Universitetas aprūpina komunikacinėmis priemonėmis visus administracinius lygius.

Taikant pateiktus teiginius kitokioje organizacinėje aplinkoje, tikslingas teiginių koregavimas, pritaikymas.

Atliekant e-vadovavimo tyrimus, galimas ir kokybinės tyrimo priegos taikymas. Pavyzdžiui, Alonso (2016) e-vadovavimo reiškinių vertimų įmonėse tyrinėjo pasitelkdamas **fokus grupės** metodą. Autorė suorganizavo dvi fokus grupių sesijas, kuriose dalyvavo penki vertėjai. Tyrimo rezultatai parodė, kad komunikacija tarp vadovų ir vertėjų dažniausiai vyksta virtualioje terpėje (el. paštu, vertimo projektų portaluose). Dalis vertėjų išklėlė abejones dėl savo vadovų profesionalumo ir išryškino jų žinių spragas. Kiti vertėjai skundėsi itin sudėtingomis instrukcijomis, kurias pateikia jų vadovai. Nustatyta, kad vadovavimo projektui metu kyla nemažai įtampų, kuri skatina nuolatinės derybas darbo proceso metu. Kokybinę priegą pasirinko ir Savolainen (2014), tyrinėdami pasitikėjimo stiprinimą e-vadovavimo kontekste. Tyrimui atlikti taikyti atvejo analizės, interviu su penkių didelių Suomijos

organizacijų vadovais metodai. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad kintančio profesinio konteksto fone e-vadovai nėra tinkamai pripažįstami, suprantami, jiems nepakanka paramos ir palaikymo iš aukščiausiojo lygio vadovų. Interviu metodą e-vadovavimo reiškiniai tirti taikė ir Li ir kiti (2016).

Apibendrinant atliktą teorinių e-vadovavimo aspektų analizę, galima teigti, kad e-vadovavimas – svarbi šiuolaikinių viešojo sektoriaus institucijų, keliančių pažangos tikslą, veiklos prielaida intensyvios informacinių ir komunikacinių technologijų plėtros fone. Konceptualus e-vadovavimo modelis, sudarytas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, pateiktas 1.4.1 paveiksle.



1.4.1 pav. Konceptualus e-vadovavimo modelis

Pagal 1.4.1 paveiksle pateiktą modelį, sprendimo taikyti e-vadovavimą priėmimą lemia šešių skirtingų grupių veiksniai: vadybiniai, humanistiniai, kultūriniai-socialiniai, organizaciniai-struktūriniai, technologiniai-techniniai, aplinkos veiksniai. Toks veiksmių rinkinys parengtas remiantis Julian (2008), Serehst ir kitų (2008), Almutairi (2014), Fan ir kitų (2014), Lilian (2014), Wart (2016), El-Seoud, Taj-Eddin (2018). Jei šių veiksmių sąveika suponuoja viešojo sektoriaus organizacijos sprendimą taikyti e-vadovavimą, tuomet e-vadovavimo koncepcijos taikymas atliekamas septyniais veiksmiais pagal Aufrett ir kitų (2010) pasiūlytą eigą. Pirmiausia, vertinamas organizacijos pasirengimas, tuomet nagrinėjama e-vadovavimo sprendimus reguliuojanti teisinė bazė, vykdoma organizacinė plėtra, didinamos galimybės, inicijuojamas ir vykdomas tarptautinis bendradarbiavimas, tarpinstitucinis koordinavimas, bendradarbiavimas ir įsipareigojimas. Įgyvendinus e-vadovavimo koncepciją viešojo sektoriaus organizacijoje, būtinybe tampa reguliarūs ir savalaikiai e-vadovavimo naudos, situacijos ir pažangos vertinimai, sudarantys prielaidas identifikuoti probleminius aspektus ir tobulintinas sritis.

## 2. E-VADOVAVIMO RAIŠKOS VERTINIMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Bendroji tyrimo koncepcija

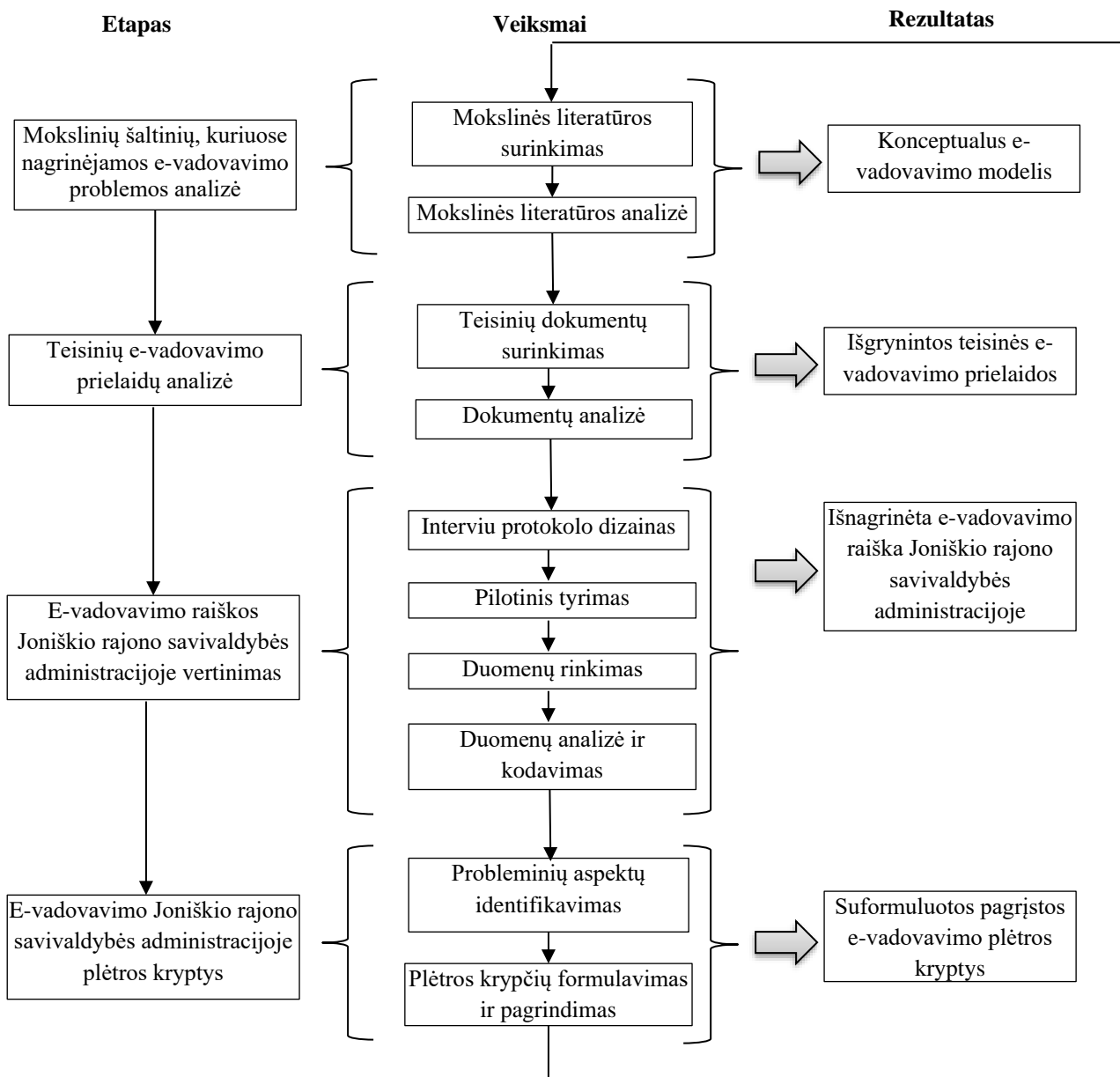
**Tyrimo tikslas** – įvertinti e-vadovavimo raišką viešajame sektoriuje Joniškio rajono savivaldybės administracijos pavyzdžiu. Empiriniam e-vadovavimo raiškos vertinimo tyrimui atlikti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Remiantis atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatais, parengtas kokybinio tyrimo instrumentas, apibrėžiantis tokius **tyrimo klausimus**:

- Kokia e-vadovavimo samprata ir specifika būdinga viešajame sektoriuje?
- Kuo naudingas e-vadovavimas viešajame sektoriuje?
- Kokie veiksniai lemia e-vadovavimo praktikų taikymą viešajame sektoriuje?
- Kokia šiuo metu e-vadovavimo situacija ir pažanga viešajame sektoriuje?

**Teorinis tyrimo pagrindas.** Vertinant e-vadovavimo raišką viešajame sektoriuje, reikšmingais laikytini darbai, sudarę prielaidas parengti conceptualų e-vadovavimo modelį (Iulian, 2008; Serehst ir kt., 2008; Almutairi, 2014; Fan ir kt., 2014; Lilian, 2014; Savolainen, 2014; Alonso, 2016; Demir, 2016; Wart, 2016; Li ir kt., 2016; El-Seoud, Taj-Eddin, 2018; Shobaki, 2018; Demir, 2019 ir kt.).

**Tyrimo strategija.** E-vadovavimo raiškos viešajame sektoriuje vertinimui pasirinkta kokybinė metodologija, kaip tinkamiausia tyrimo tikslui pasiekti ir e-vadovavimo fenomeno pažinimo realioje organizacinėje aplinkoje padidinimui, sustiprinimui. Pagrindinis kokybinių tyrimų tikslas, T. Savolainen (2014) teigimu, yra abstrakčių, apibūdinimo, gilesnio kontekstualizavimo reikalaujančių ar retai nagrinėjamų problemų, temų ar fenomenų pažinimas. Tokiais tyrimais nesiekama pateikti statistiškai generalizuojamų rezultatų ir hipotezėmis grįstus paaiškinimų. Kokybiniai tyrimai sudaro prielaidas nagrinėti žmonių patirtis, nuomones, suvokimą, įsitikinimus asmenų ir organizacijų realaus gyvenimo kontekstuose (Savolainen, 2014).

**Tyrimo eiga.** Kokybinis e-vadovavimo raiškos tyrimas atliktas keturiais etapais (žr. 2.1.1 pav.). Pirmiausia atlikta išsami ir detali mokslinės literatūros analizė, kuri sudarė prielaidas atskleisti e-vadovavimo koncepcijos raidą ir sampratą, struktūrą, taikymo viešojo sektoriaus institucijose svarbą, veiksnius, procesą bei vertinimo galimybes. Antrasis etapas skirtas teisinių e-vadovavimo prielaidų analizei atlikti. Šiame etape siekta surinkti tiek bendruosius nacionalinio lygmens dokumentus, reglamentuojančius e-vadovavimo reiškinių, tiek instituciniame lygmenyje galiojančius dokumentus. E-vadovavimo raiškos viešojo sektoriaus organizacijoje vertinimui pasirinkta nagrinėti Joniškio rajono savivaldybės administracijos atvejį. Ši viešojo sektoriaus organizacija pasirinkta dėl organizacijos dydžio. Šio darbo autorės nuomone, e-vadovavimas turi didesnę raiškos potencialą didelėse organizacijose. 2020 m. lapkričio mėn. duomenimis, Joniškio rajono savivaldybės administracijoje dirbo 228 darbuotojai (Lietuvos įmonių katalogas, 2020). Tikėtina, kad pagal darbuotojų skaičių tai didžiausia viešojo sektoriaus organizacija Joniškio rajone. Be to, Joniškio rajono savivaldybės administracija yra strategiškai svarbi regiono vystymuisi.



**2.1.1 pav.** E-vadovavimo raiškos viešojo sektoriaus organizacijoje tyrimo etapai

E-vadovavimo vertinimas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje atliktas trečiajame tyrimo etape. Teorinės ir empirinės analizės rezultatas – tai e-vadovavimo plėtros kryptys, pritaikytos Joniškio rajono savivaldybės administracijai.

## 2.2. Duomenų surinkimo metodai

Vadovaujantis kokybine tyrimo strategija galimas kelių duomenų surinkimo metodų derinimas (Savolainen, 2014). Siekiant rasti atsakymus į iškeltus probleminius klausimus, duomenų surinkimui taikyti dokumentų analizės ir interviu metodai.

**Dokumentų analizė.** Į tyrimą įtraukti tik viešai prieinami dokumentai. Pagal viešumo kriterijų, anot L. Rupšienės (2007), visi dokumentai klasifikuojami į išorinius ir vidinius. Išoriniai dokumentai šiame tyrime – tai nacionalinio lygmens teisės aktai, reguliuojantys e-vadovavimą viešajame

sektoriuje. Vidiniai dokumentai – tai Jonišio rajono savivaldybės administracijos dokumentai, kuriuose bent kažkiek aptarti e-vadovavimo klausimai.

**Interviu.** Interviu metodas pasirinktas kaip tinkamas tyrimo tikslui įgyvendinti, kadangi e-vadovavimo reiškiny pasizymi abstraktumu, iki šiol jis palyginti menkai tyrinėtas empiriškai (Savolainen, 2014). Atliktos teorinės analizės rezultatai parodė, kad e-vadovavimo problemų tyrinėjimui tikslingi aprašomieji tyrimai. Atsižvelgiant į e-vadovavimo reiškinio sudėtingumą ir gilumą, interviu metodas laikytinas tinkamu dėl lanksčių tyrimo organizatoriaus galimybių diskutuoti su informantais. Tai reiškia, kad iškilus poreikiui, tyrimo organizatorius gali paprašyti informanto papildyti savo atsakymą. Tyrimui atlikti pasirinktas struktūrizuoto interviu tipas, pateikiant informantams atvirus klausimus. Kaip pažymi G. Strazdienė (2019, p. 66), „pusiau struktūruoto interviu pagrindinis pranašumas tas, kad gaunama išsamių, susistemintų duomenų, o pats interviu lieka neformalus, vyksta pokalbio forma“. Pasirinkta atlikti giluminį interviu. Giluminiam interviu, kaip pažymi L. Rupšienė (2007, p. 71) būdingi tokie privalumai:

- „galima surinkti daug naudingos informacijos, sužinoti svarbių detalių, kas dažnai nulemia ir naujas įžvalgas;
- vizualus kontaktas su respondentu;
- galimybė kruopščiai iširti problemą;
- matomi ne tik kognityviniai, bet ir emociniai atsakymų aspektai;
- tyrėjas gali paaiškinti savo klausimus, kas padidina tikimybę išgirsti naudingos informacijos;
- tyrėjas gali lanksčiai vykdyti interviu su išskirtiniais žmonėmis arba ypatingomis aplinkybėmis“ (Rupšienė, 2007, p. 71).

**Tyrimo instrumento turinys.** Interviu klausimyno dizainas parengtas vadovaujantis teorinėmis e-vadovavimo koncepcijomis, pristatytomis pirmoje šio baigiamojo darbo dalyje. Teorinės koncepcijos buvo pritaikytos viešojo administravimo kontekstui. Interviu klausimyną sudarė keturi pagrindiniai blokai: 1) e-vadovavimo samprata ir bruožai viešojo sektoriaus organizacijoje; 2) e-vadovavimo nauda; 3) e-vadovavimo veiksniai; 4) e-vadovavimo situacija ir pažanga. Šiems blokams priskirti klausimai pateikti 2.2.1 lentelėje.

2.2.1 lentelė

### Interviu klausimyno turinys

Blokas	Klausimai	Teorinis pagrindas
E-vadovavimo samprata ir bruožai viešojo sektoriaus organizacijoje	1. Mokslinėje literatūroje e-vadovavimas apibrėžiamas kaip vadovavimas, pasitelkiant sistemas, elektroniką ir internetą. Ar Jums teko susidurti su e-vadovavimo sąvoka? Ar galite pateikti pavyzdžių iš praktikos?	He, Chen (2007), Iulian (2008), Yao ir kt. (2011), Serehst ir kt., (2008), Ellatif, Ahmed (2013), Almutairi (2014), Alrahale (2014), Wart (2016), Radonov, Videkov (2017), Demir (2019), Toleikienė, Juknevičienė (2019), Wart ir kt. (2019)
	2. Kuo, Jūsų nuomone, specifinis e-vadovavimas viešojo sektoriaus organizacijose? Kuo, Jūsų nuomone, specifinis e-vadovavimas organizacijoje, kurioje Jūs dirbate? Kuo jis specifinis Jūsų vadovavimo lygmenyje?	
E-vadovavimo nauda	3. Kodėl, Jūsų nuomone, e-vadovavimo taikymas yra svarbus viešojo sektoriaus organizacijose? Kuo jis naudingas organizacijai? Vadovams? Darbuotojams? Piliečiams?	Hashim ir kt. (2006), Iulian (2008), Hashim ir kt. (2010), Yao ir kt. (2011), Askarzai ir kt. (2013), Ellatif, Ahmed (2013), Almutairi (2014), El-Seoud, Taj-Eddin (2018), Demir (2019)
	4. COVID-19 pandemijos metu e-vadovavimo poreikis labai sustiprėjo, o kai kuriose organizacijose tapo vieninteliu įmanomu taikyti vadovavimo būdu. Kaip pakito e-vadovavimo svarba ir poreikis viešojo sektoriaus organizacijose dėl COVID-19 sukeltos situacijos šalyje? O Jūsų atstovaujamoje organizacijoje?	
E-vadovavimo veiksniai	5. Kaip COVID-19 pandemija palietė vadovavimą viešojo sektoriaus organizacijose? Kas, Jūsų nuomone, dar (be	Iulian (2008), Serehst ir kt. (2008), Almutairi (2014), Fan ir

	pandemijos) lemia e-vadovavimo taikymo poreikį viešojo sektoriaus organizacijose? O kas šį taikymą riboja?	kt. (2014), Lilian (2014), Wart (2016), El-Seoud, Taj-Eddin (2018)
E-vadovavimo situacija ir pažanga	6. Kokie, Jūsų nuomone, yra e-vadovavimo sėkmės veiksniai viešajame sektoriuje?	
	7. Kaip Jūsų atstovaujamoje organizacijoje buvo diegiamas e-vadovavimas? Kada Jūs tai pastebėjote? Kokia eiga?	He, Chen (2007), Iulian (2008), Auffret ir kt. (2010), Almutairi (2014), Savolainen (2014), Alonso (2016), Demir (2016), Lir it k. (2016), Shobaki ir kt. (2018), Demir (2019)
	8. Kaip vertinate e-vadovavimo pažangą savo atstovaujamoje organizacijoje? Kokia situacija šiuo metu?	
	9. Kaip ši situacija pakito, lyginant su situacija prieš 5 metus? Jei, Jūsų nuomone, e-vadovavimo taikymas suintensyvėjo, kas tą lėmė?	
	10. Kokiose organizacijos veiklos srityse e-vadovavimas labiausiai pasiteisino? O kokiose laikytumėte jį neveiksmingu?	
	11. Be kokių įrankių, technologijų neįsivaizduotumėte e-vadovavimo organizacijoje, kurioje dirbate? Kas labiausiai pasiteisino?	
	12. Kokių problemų kyla e-vadovavimo srityje?	
	13. Su kokiais e-vadovavimo iššūkiais Jums teko susidurti šalyje dėl COVID-19 paskelbus karantiną? Kaip pavyko juos įveikti?	
	14. Ko, Jūsų nuomone, reiktų imtis valstybiniu mastu, siekiant stiprinti e-vadovavimą viešojo sektoriaus organizacijose? Ką būtų galima padaryti organizacijos lygmenyje? Vadovų lygmenyje? Individualių darbuotojų lygmenyje?	

Siekiant patikrinti ir patvirtinti tyrimo instrumento tinkamumą, buvo atliktas pilotinis tyrimas su dviem informantais. Šie informantai – Joniškio rajono savivaldybės administracijoje vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Pilotiniai interviu atlikti būtent su vadovaujančiu personalu, kadangi tyrimui aktuali vadovų pozicija e-vadovavimo reiškiniu atžvilgiu. Po pokalbių su informantais, buvo paprašyta jų grįžtamojo ryšio ir pagal gautas išvalgas buvo minimaliai pakoreguotas tyrimo instrumentas.

**Tyrimo imtis.** Atliekant tyrimą taikyta tikslinė atranka. Tikslinė atranka – tai apgalvotas aplinkos, asmenų ar įvykių atrinkimas svarbios informacijos gavimui, kai informacija nėra ir negali būti prieinama kitokiu būdu (Strazdienė, 2019). E-vadovavimo raiškos tyrimui organizacija pasirinkta apgalvotai, siekiant, kad išvados atspindėtų viešojo sektoriaus paveikslą. Dėl organizacijos dydžio ir strateginės svarbos Joniškio regionui pasirinkta apklausti Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojus. E-vadovavimo reiškiniui T. Savolainen (2014) siūlo apklausti vadovus. Toks informantų pasirinkimas taikytas ir šiame tyrime. Empiriniame tyrime dalyvavo 7 vadovai (skyrių vedėjai ir administracijos direktorius). Informantų charakteristikos pateiktos 2.2.2 lentelėje.

2.2.2 lentelė

#### Bendrosios informantų charakteristikos

Kodas	Darbo patirtis savivaldybės administracijoje, metais
I1	17
I2	18
I3	4
I4	8
I5	16
I6	26
I7	12



Atsižvelgiant į iškeltą tyrimo tikslą, informantų skaičius laikytinas pakankamu. Didesnis informantų skaičius greičiausiai nebūtų pridėjęs reikšmingo turinio. Interviu metu buvo stebimas duomenų prisisotinimas. Tai reiškia, kad atliekant interviu buvo stebima vis daugiau panašių vadovų požiūrių, nuomonių nagrinėjamu klausimu.

### 2.3. Tyrimo organizavimas

Visi informantai buvo apklausti vieną kartą. Interviu, atlikti telefonu, buvo įrašinėjami. Pilotiniai interviu buvo atlikti 2020 m. spalio mėn. Pakoregavus tyrimo instrumentą pagal pilotinių interviu pagrindu gautas įžvalgas, tyrimas buvo tęsiamas lapkričio mėn.

Tiek dokumentų analizės, tiek interviu metodais surinktų duomenų nagrinėjimui pasirinkta taikyti kokybinės turinio analizės metodą. Interviu rezultatų analizei pasitelkta turinio analizė. Interviu duomenų analizei, anot T. Savolainen (2014), įprastai būdingas aprašomasis pobūdis, įtraukiant tiesiogines citatas iš transkribuotų tekstų. Tokiomis citatomis patvirtinamos tyrėjo įžvalgos. Minėtos interviu duomenų analizės gairės taikytos ir šiame tyrime.

Taikant turinio analizės metodą, duomenys pristatomi glausta ir aiškia forma, užtikrinant, kad surinkta informacija nebūtų prarasta. Įprastai interviu įrašomi, jų tekstai transkribuojami ir po to nagrinėjami, atskleidžiant išryškėjusias problemas, temas, reikšmes. Turinio analizei įprastas toks nuoseklumas: apibūdinimas, klasifikavimas, apjungimas ir sintezė (Savolainen, 2014).

Atliekant analizę vadovaujamosi indukciniu požiūriu, kai nuo detalių pereinama prie bendresnių klasifikacijų ir koncepcijų. Surinktų duomenų analizė baigiama sinteze, atskleidžiančia esminius ir svarbiausius rezultatus, kuriais bus grindžiamas išvadų formulavimas.

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo remtasi šiais etikos principais: pagarbos, geranoriškumo ir teisingumo, užtikrinant pagarbą informantams, konfidencialiai ir sąžiningai juos apklausiant.

Atliekant tyrimą, susidurta su tokiais **sunkumais**:

- 1) tyrimo metu šalyje galiojo dėl COVID-19 įvestas karantinas, apribojęs tiesioginius kontaktus su tyrimo dalyviais. Dėl šios priežasties dauguma interviu buvo atliekami telefonu, dalis – raštu. Tikėtina, kad tokios interviu formos kiek apribojo tyrimo rezultatus. Bendravimas telefonu nesudarė galimybių stebėti neverbalinių informantų išraiškų, o interviu raštu ne tik nesuteikė neverbalinių išraiškų, bet ir nesudarė galimybės išgirsti informantų tono, pauzių;
- 2) atliekant interviu su Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojais, susidurta su dalies potencialių ir esamų informantų atsainiu požiūriu į atliekamą tyrimą ar nenoru jame dalyvauti.

### 3. E-VADOVAVIMO RAIŠKOS VERTINIMAS JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

#### 3.1. Teisinės e-vadovavimo prielaidos Joniškio rajono savivaldybės administracijoje

Vienas iš svarbių viešojo valdymo pokyčius įtvirtinančių teisinių dokumentų yra Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo (2012). Šioje strategijoje numatyta viešąjį valdymą Lietuvoje „padaryti“ sumaniuojamu valdymu, orientuojantis į lyderystę. Nurodoma, kad siektinas kompetentingas, rezultatyvus, leidžiantis veikti, atviras, skaidrus ir skatinantis dalyvauti viešųjų reikalų tvarkyme valdymas. Tam būtina užtikrinti strateginę valdžios pajėgumą. Valdžios institucijos strategijoje yra skatinamos būti atviromis ir atskaitingomis visuomenei, pateikiant viešąją informaciją aiškiai ir suprantamai. Nagrinėjamame teisiniame dokumente skatinama ir orientacija į visuomenės poreikius: siekiama, kad valdymas atitiktų visuomenės poreikius. Siekiant strategiškai pajėgios valdžios, būtina:

- „ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse;
- užtikrinti, kad strateginiai sprendimai būtų priimami bendradarbiaujant ir siekiant plataus sutarimo, plačiai konsultuojantis su socialiniais ir ekonominiais partneriais;
- įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančią kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai;
- pasiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus;
- optimizuoti institucijų veiklos mastą, nuolat analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant netikslingos ar perteklinės veiklos;
- diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai tobulinti, stiprinti analitinius gebėjimus. Užtikrinti, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija;
- viešojo valdymo srityje plačiai įgyvendinti vertės už pinigus iniciatyvą, optimizuojant vykdomą veiklą ir viešųjų paslaugų teikimą pasirinktomis kryptimis“ (Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012).

Išnagrinėjus teisinius dokumentus, įtvirtinančius viešojo valdymo pokyčius Lietuvoje, nustatyta, kad šalies viešojo valdymo institucijose siektinas valdymas, skatinantis **lyderystę** (Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012). Atsižvelgiant į glaudžias vadovavimo ir lyderystės sąsajas, tačiau šių terminų nesutapatinant, galima teigti, kad aktualu e-vadovavime įgyvendinti ir lyderystės idėjas. Strategijoje minima, kad, siekiant reikšmingų pokyčių, svarbu, kad valdymas būtų kompetentingas, rezultatyvus, atviras ir skatinantis dalyvauti viešųjų reikalų tvarkyme. Atsižvelgiant į tai, kad vadovavimas – viena iš valdymo funkcijų (greta planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės), galima teigti, kad minėtieji reikalavimai yra aktualūs tiek tradiciniam vadovavimui, tiek e-vadovavimui.

Kaip jau minėta šiame darbe, siekiant strategiškai pajėgios valdžios, būtina „ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse“ (Lietuvos

Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012). Ši nuostata skatina plėtoti ne tik tradicinio vadovavimo, bet ir e-vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose. Strategijoje taip pat nurodyta, kad egzistuojanti sistema nesuteikia pakankamai galimybių ugdyti vadovaujančio personalo lyderystės ir vadovavimo kompetencijas. Tai reiškia, kad pokyčiai šioje srityje būtini, siekiant reaguoti į aplinkos keliamus iššūkius.

Kitas svarbus viešojo valdymo pokyčius įtvirtinantis dokumentas – Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo (2012). Ši programa orientuota į pažangą, o siekiant pažangos būtini pokyčiai ir viešojo valdymo srityje. Vienas iš programoje įtvirtintų prioritetų – visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas. Siekiant šio prioriteto įgyvendinimo, keliamas tikslas – „siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012). Šio tikslo siekimas yra būtinas, siekiant šalies pažangos. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo (2012) nei vadovavimo, nei e-vadovavimo terminai nepaminėti, tačiau tai nereiškia, kad šis dokumentas neįtvirtina pokyčių, sietinų su e-vadovavimu. Kadangi vadovavimas – viena iš valdymo funkcijų, o e-vadovavimas – vienas iš vadovavimo tipų, tai reiškia, kad visi viešojo valdymo sričiai numatyti pokyčiai yra aktualūs ir e-vadovavimui.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo (2012) – dar vienas reikšmingą indėlį viešojo valdymo pokyčiams turintis dokumentas. Šis dokumentas skirtas pagrindinių pokyčių viešojo valdymo srityje numatymui. Šie pokyčiai būtini, siekiant didinti viešojo valdymo proceso efektyvumą ir geriau tenkinti visuomenės narių poreikius. Šioje programoje įtvirtintas toks strateginis tikslas: „užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo (2012) numatė poreikį stiprinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų vadovavimo gebėjimus. Šiuo tikslu numatytas atitinkamų privalomų mokymo renginių organizavimas. Tikėtina, kad bent dalyje šių renginių buvo paliesti ir e-vadovavimo klausimai.

2020 m. kovo mėn. šalyje įvedus karantiną dėl COVID-19, buvo priimtas Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas dėl priemonių koronaviruso plitimui stabdyti. Šiame įsakyme numatyta, kad „visoms Joniškio rajono savivaldybės teritorijoje veikiančioms įstaigoms ir įmonėms atšaukti visas komandiruotes, kiek įmanoma darbą perkelti iš biurų į namus, atsisakyti nereikalingų susitikimų arba juos perkelti į virtualią erdvę“ (Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas dėl priemonių koronaviruso plitimui stabdyti, 2020). Tad ir vadovavimas tapo e-vadovavimu, vadovavimo veiklą perkeliant į virtualią erdvę.

2020 m. spalio mėn. 21 d. nutarimu nr. 1159 LR Vyriausybė paskelbė karantiną kai kuriose šalies teritorijose (LR Vyriausybės nutarimas dėl karantino kai kurių savivaldybių teritorijose paskelbimo, 2020). Karantinas įvestas ir Joniškio rajone. Minėtame nutarime buvo numatyta, kad „valstybės ir savivaldybių institucijose, įstaigose, valstybės ir savivaldybių valdomose įmonėse darbas organizuojamas ir klientai aptarnaujami nuotoliniu būdu arba daliniu nuotoliniu būdu (kai darbuotojai

kas savaitę rotacijos principu dirba nuotoliniu būdu tokiu režimu: 5 darbo dienas dirba darbo vietoje, kitas 5 darbo dienas dirba nuotoliniu būdu ir t. t.), išskyrus atvejus, kai atitinkamas funkcijas būtina atlikti darbo vietoje. Privaloma užtikrinti būtinųjų neatidėliotinių funkcijų atlikimą“ (LR Vyriausybės nutarimas dėl karantino kai kurių savivaldybių teritorijose paskelbimo, 2020). Tai reiškia, kad ir vadovavimas tapo iš dalies nuotoliniu.

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiuose šalies strateginiuose dokumentuose viešojo valdymo pokyčių iniciatyvos ir jų įgyvendinimo kryptys yra įtvirtintos. Viešojo valdymo pokyčiai, įtvirtinti teisiniuose dokumentuose, minimaliai tiesiogiai paliečia vadovavimo ir e-vadovavimo reiškinius. Netiesioginė įtaka šiems reiškiniams taip pat numatyta.

### 3.2. E-vadovavimo raiška Joniškio rajono savivaldybės administracijoje vadovaujančio personalo požiūriu

#### 3.2.1. E-vadovavimo samprata ir bruožai viešojo sektoriaus organizacijoje

Pirmasis tyrimo instrumento blokas buvo skirtas e-vadovavimo sampratai ir bruožams viešojo sektoriaus organizacijoje išsiaiškinimui. Analizuojant interviu dalyvių pozicijas susidūrimo, susipažinimo su e-vadovavimo sąvoka klausimu, išryškėjo, kad e-vadovavimo sąvoka dar nėra pakankami pažįstama ir žinoma.

3.2.1 lentelė

E-vadovavimo sąvokos žinomumas		
Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo sąvokos žinomumas	Sąvoka nežinoma	„E-vadovavimo sąvokos nežinau“, I1 „... apie tą e – vadovavimo sąvoką girdžiu pirmą kartą“, I2 „Su e-vadovavimo sąvoka susidurti neteko“, I6 „Savo praktikoje iki šio interviu su teoriniu apibrėžimu „e-vadovavimas“ nesu susidūrusi“, I7 „Aš iš tiesų esu susidūrusi ir labai nuo senai“, I3
	Sąvoka žinoma	„... ir viešajame sektoriuje esu susidūrusi“, I3 „Apie e-vadovavimą esu girdėjusi seminare, skaičiusi“, I4

Tokie tyrimo rezultatai patvirtina teorinę prielaidą, jog e-vadovavimo koncepcija dar labai nauja. Tikėtina, kad dėl jos naujumo daliai informantų stinga žinių šioje srityje. Tad atliekant tyrimą, tikslinga buvo klausimo formuluotėje pateikti e-vadovavimo apibrėžimą. Ir nors žinių apie e-vadovavimą stinga, prasidėjus COVID-19 pandemijai su koncepcija neišvengiamai teko susipažinti („... e- vadovavimas pasireiškė per šią covidą“, I2; „... reikėjo prisitaikyti čia ir dabar“, I3; „praktiškai šiuo metu, kuomet Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbas dėl pasaulinės pandemijos yra organizuojamas nuotoliniu būdu, dirbame e-vadovavimo principu“, I7). Dėl COVID-19 pandemijos darbuotojams iškilo poreikis operatyviai prisitaikyti prie paskelbto karantino ir įvesto nuotolinio darbo. Tai reiškia, kad daliai darbuotojų reikėjo išmokti naudoti nuotolinio darbo, komunikacijos įrenginius, programinę įrangą, nes fizinių galimybių ateiti į darbo vietą nebuvo. Viena informantė įvardijo tokių pokyčių privalumus: „per šią krizinę situaciją atsitiko daug gerų dalykų, tiesiog mes persikėlėme daugelį dalykų į elektroninę erdvę, parašus, dokumentacija ir ta prasme naudojame įrenginius, kaip įrenginius, ir tikrai įpratome dabar naudoti, kad telefonas ne tik pokalbiams, bet didžioji dalis proto, kompiuteris, visa kita ir kas tik nori, o ne tik paskambinti“, I3). Vieniems e-vadovavimo praktikos buvo naujiena, o kitiems – gana įprastas dalykas („... dirbant centriniame aparate VMI reikėjo komunikuoti su 10 apskričių, kur vadovai yra Klaipėdoje,

Tauragėje, ar būnant Vilniuje, Telšiuose ir tikrai neturi galimybės privažinėti gyvam susitikimui, tai tokio pobūdžio konferencijos, kaip dabar mes darome, mes darydavome, nežinau gal nuo 2010 metų, tai man asmeniškai jis nebuvo neįprastas, toks dalykas“).

Apibūdindami e-vadovavimo taikymo praktikoje sritis, pavyzdžius, informantai minėjo gana plačią e-vadovavimo reiškinių struktūrinių dalių įvairovę. Tą rodo 3.2.2 lentelėje pateikti duomenys.

3.2.2 lentelė

### E-vadovavimo koncepcijos struktūra

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo elementai	Konferencijos	„...tai konferencijų ryšiai“, I3 „... konferencijų <...> organizavimas naudojant informacines sistemas“, I4
	Susitikimai	„... nuotoliniai susitikimai“, I3 „... susitikimų <...> organizavimas naudojant informacines sistemas“, I4 „Man e vadovavimas siejasi plačiąją prasme su paslaugų tiekimu“, I3
	Paslaugų teikimas	„... paslaugų tiekimui visuomenėje pagal viešojo administravimo skatinimo variantus“, I3 „Savivaldybės administracijos padaliniai, kurie teikia paslaugas gyventojams, perkelia paslaugų teikimą į internetinę erdvę, kad interesantai galėtų gauti paslaugą neišeidami iš namų ar ofisų“, I5 „...diegti elektronines sistemas“, I3
	Informacinių technologijų taikymas	„Jau eilę metų mūsų savivaldybėje veikia dokumentų valdymo sistema“, I5 „Elektroninės bylos“, I5 „... informacinių komunikacinių technologijų taikymas“, I6

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad e-vadovavimo koncepcija apima konferencijų, susitikimų organizavimą, paslaugų teikimą, pasitelkiant informacines technologijas. Pavieniais atvejais minėtas ir seminarų organizavimas („seminarų <...> organizavimas naudojant informacines sistemas“, I4), komunikavimas („komunikavimui, bendravimui“, I3). Tokie tyrimo metu išryškėję e-vadovavimo elementai leidžia teigti, kad praktikai e-vadovavimą aiškina kaip žymiai siauresnio turinio koncepciją nei tai numatyta teorinėje šio darbo dalyje. Atlikta teorinė analizė sudarė prielaidas e-vadovavimą aiškinti kaip vadovavimą, pasitelkiant sistemas, elektroniką ir internetą, o praktikai e-vadovavimą sieja ne su vadovavimu, o labiau su organizavimu, paslaugų teikimu. Tai reiškia, kad tirtose organizacijose egzistuoja e-vadovavimo sampratos spragos. Išskirtines žinias ir patirtį e-vadovavimo srityje interviu metu pademonstravo viena informantė, gebėjusi ne tik įvardinti konkrečius e-vadovavimo pavyzdžius, bet ir pasidalinti sėkminga dalyvavimo e-vadovavimo iniciatyvose patirtimi VMI, Sodroje, Darbo inspekcijoje, Migracijos departamente. Šiose institucijose realizuotas e-vadovavimo iniciatyvas informantė įvardijo kaip pažangias, produktyvias („... be tokių sistemų turbūt nebūtų įmanoma įsivaizduoti, dirbti ir gyventi iš viso, gerai, kad esam pažengę“, I3). Kaip reikšminga sistema, sudaranti prielaidas e-vadovavimo koncepcijos realizavimui Joniškio savivaldybės administracijoje, įvardinta dokumentų valdymo sistema „Kontora“. Anot vienos informantės, „sistemos dėka palapsniui atsisakoma dokumentų popierinių variantų. Sudaromos elektroninės bylos. Savivaldybės administracijos padaliniai, kurie teikia paslaugas gyventojams, perkelia paslaugų teikimą į internetinę erdvę, kad interesantai galėtų gauti paslaugą neišeidami iš namų ar ofisų. Tokiu būdu taupomas visiems taip brangus laikas“ (I5).

Teorinė analizė išryškino e-vadovavimo specifiką viešojo sektoriaus organizacijose. Tyrimo metu taip pat buvo siekta išryškinti e-vadovavimui būdingus bruožus viešajame sektoriuje. Dalis

informantų jokių esminių e-vadovavimo skirtumų viešojo ir privataus sektorių organizacijose nepastebėjo („Aš nemanau, kad jis gali būti specifinis“, I2; „Vadovavimas yra vadovavimas“, I2; „Aš tikrai nieko nežvelgiu ir nematau jokios specifikos“, I2; „pats e-vadovavimas, kaip procesas, tiek privataus, tiek viešo sektoriaus organizacijose principingai nesiskiria“, I7). Specifikos nebuvimas aiškinamas vadovavimo ir vadybos sąsajomis, o „vadyba ar verslo įmonė viešajame administravime, tai yra užduočių pavedimas, problemų nagrinėjimas nuotoliniu būdu sakykim, tai sprendimų priėmimas ir rezultatų sprendimas“ (I2). Pažymėtina, kad toks teiginys kelia abejonių. Nepaisant to, kad pastarąjį dešimtmetį aktyviai stebimas vadovavimo praktikos viešajame ir privačiajame sektoriuose supanašėjimas, visgi, tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos veiksniai suponuoja vadovavimo skirtumus, tad tikėtina, kad ir e-vadovavimui būdingi tam tikri bruožai. Šią prielaidą patvirtina 3.2.3 lentelė, kurioje išskirtos subkategorijos, sudarančios prielaidas identifikuoti e-vadovavimo specifiką viešajame sektoriuje.

3.2.3 lentelė

### E-vadovavimo specifika viešajame sektoriuje

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo specifika	Informacinių technologijų skirtumai	„E-vadovavimas visuose nurodytuose lygiuose skiriasi naudojamomis informacinėmis sistemomis“, I6 „Atskirose organizacijose naudojamos skirtingos IS, kurios ne visada tarpusavyje suderintos“, I6 „Skirtumai gali išryškėti nebent taikomų technologinių priemonių srityje, nes, suprantama, kad privatus sektorius turi daugiau finansinių galimybių ir paprastesnes procedūras pačių naujausių technologijų diegime, kai tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovai yra ribojami įvairių teisės aktų ir procedūrų reikalavimų“, I7
	Naudojamų komunikacinių priemonių įvairovė	„Ištaigos kasdieninėje veikloje naudojame ne tik savivaldybėse veikiančias sistemas, bet ir asmeninius komunikacijos kanalus, pavyzdžiui, socialinius tinklus, kad paspartintume veiklas, greičiau pateiktume reikiamus nurodymus ar atsakytume į darbuotojams kilusius klausimus“, I6 „... bendraujant nuotoliniuose pasitarimuose, kalbant telefonu, rašant elektroninius laiškus“, I7 „Kartais iš tikrųjų reikia ir to gyvo pasišnekėjimo, aštrių diskusijų, kada kuriame tam tikri dokumentai svarbūs, tad tas gyvas dėmesys irgi yra labai reikalingas“, I3
	Tinkamumas visais atvejais	„... daugelis žmonių nori, tiesiog fizinio to pašnekėsio, pagalbos ir to labai reikia“, I3 „... ne visi darbuotojai geba komunikuoti. Kai kurie išsako pastebėjimus, kad prioritetą tektų kontaktiniams susitikimams“, I4 „... ne visada galima išklausti mokymų darbo vietoje. Nesusikoncentruojama į mokymus, dėstomą temą, dėmesį atitraukia neatidėliotini darbai, nelieka galimybės komunikuoti su kolegomis neformalioje aplinkoje“, I4
	ne	

Remiantis atlikto e-vadovavimo raiškos vertinimo Joniškio rajono savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatais, galima įžvelgti informacinių technologijų skirtumus, kaip vieną iš e-vadovavimo praktikų viešajame sektoriuje ypatumų. Informacinės technologijos gali skirtis tarp: 1) viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų; 2) skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų; 3) skirtingų vadovavimo lygių vienoje viešojo sektoriaus organizacijoje. Tikėtina, kad skiriasi ir naudojamų komunikacinių priemonių, kanalų įvairovė. Pavieniais atvejais minėti ir kiti e-vadovavimo viešajame sektoriuje bruožai:

- naudojimas specifišiais duomenų bazėmis („... dirbu žemės ūkio srityje, todėl naudojuosi sistemomis ir duomenų bazėmis reikalingomis valdyti informaciją apie rajono žemdirbius“, I1);
- neįprastumas („Specifišnis yra, todėl, kad nėra įprastas“, I3);
- teisinio reguliavimo spragos („... gali būti susiduriama su teisinio reguliavimo trūkumu tam tikrais e-vadovavimo įgyvendinimo etapais“, I7);
- griežta subordinacija („Darbas viešojo administravimo įstaigoje pasižymi griežta subordinacija. Mano, kaip padalinio vadovo, sprendimai negali prieštarauti mano tiesioginio vadovo (administracijos direktoriaus) sprendimams, mano planuojami ir atliekami skyriaus veiksmai turi derėti su kitų padalinių atliekamais veiksmais“, I7);
- bendras tikslas („... mūsų visų yra vienas bendras tikslas – bendrų savivaldybės administracijos tikslų pasiekimas“, I7).

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad teorinė e-vadovavimo reiškinio samprata yra žymiai platesnė nei ta, kurią suponuoja tyrimo rezultatai. E-vadovavimo traktavimas kaip struktūrinio darinio, apimančio konferencijų, susitikimų organizavimą, paslaugų teikimą ir informacinių technologijų taikymą laikytinas nepakankamu, ypač šiandieniniame COVID-19 pandemijos kontekste, kai nuotolinis darbas tapo ne alternatyva, o beveik visais atvejais vieninteliu pasirinkimu. E-vadovavimo specifika tyrimo metu buvo išgryninta iš esmės tik per informacines technologijas ir jų skirtumus, įvairovę, kas nepakankamai atspindi e-vadovavimo turinį viešajame sektoriuje.

### 3.2.2. E-vadovavimo nauda

Kitu tyrimo instrumento bloku ir jame suformuluotais klausimais siekta atskleisti e-vadovavimo naudą. Išanalizavus informantų požiūrį į e-vadovavimo naudą, išskirtos tokios subkategorijos: laiko taupymas, organizacijos finansinių išteklių taupymas, galimybė atlikti funkcijas tiesiogiai nedalyvaujant, komunikacijos operatyvumo didinimas, darbo efektyvumo gerinimas, greitesnis paslaugų teikimas piliečiams, patogumo didinimas (3.2.4 lent.).

3.2.4 lentelė

#### E-vadovavimo nauda

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo nauda	Laiko taupymas	<p>„E-vadovavimas visų pirma taupo laiką“, I2</p> <p>„... visų pirma tai yra taupomas laikas per įvairiausių susitikimus, problemų nagrinėjimus“, I2</p> <p>„... anksčiau būdavo &lt;...&gt; kviečia visų savivaldybių atstovus, tam tikro regiono atvykti ir vyksta kažkoks susitikimas tarkim Vilniuje aplinkos ministerijos salėje, tai įsivaizduokim iš Jonišio kiek reikia skirti laiko“, I3</p> <p>„... tikrai nėra reikalo važiuoti ir gaišti laiką, nes praktiškai tokiam susitikimui anksčiau skirdavome visą darbo dieną ir grįždavome vėlai vakare, nes baigiasi irgi kaip taisyklė, darbo metu ir iki Jonišio reikia gerokai pavažiuoti, tai dabar tikrai, valanda laiko ir aptartas klausimas“, I3</p> <p>„... labai greitai“, I3</p> <p>„Mažinamos laiko sąnaudos, greičiau galima organizuoti susitikimus“, I4</p> <p>„... greičiau suteikiamos administracinės paslaugos“, I4</p> <p>„Naudojant el. priemones susitikimai organizuojami labai greitai“, I4</p> <p>„Naudojant el. priemones susitikimai organizuojami labai greitai, nereikia vadovams atvykti į pagrindinį pastatą“, I4</p> <p>„Informacija adresatams pasiekia labai greitai“, I4</p> <p>„... taupomos darbuotojų laiko sąnaudos“, I4</p>

	<p>„E-vadovavimo taikymas &lt;...&gt; taupo laiką“, I5</p> <p>„darbuotojams – galimybė planuoti darbo laiką ir sutaupyti jo (atkrenta vykimo į darbą ir grįžimo iš jo laikas, taip pat, ne paslaptis, ypatingai moteriškos lyties atstovėms, reikia kasdien mažiau laiko skirti ruošimuisi į darbą)“, I7</p> <p>„... lėšų taupymas“, I2</p> <p>„... taupomas biudžetas“, I4</p> <p>„... taupomi &lt;...&gt; finansiniai &lt;...&gt; ištekliai“, I4</p> <p>„Sumažėjo išlaidos korespondencijai“, I4</p> <p>„... mažėja kaštai darbo vietų išlaikymui“, I4</p> <p>„Dokumentus tikrinimui įstaigos pateikia skenuotus, tokiu būdu taupomi materialiniai resursai“, I5</p> <p>„E-vadovavimo taikymas &lt;...&gt; mažina finansinius išteklius“, I5</p> <p>„Organizacijai naudinga pirmiausia dėl to, kad nereikia išlaikyti visų darbo vietų (priežiūra, remontas, komunalinių paslaugų, komandiruočių išlaidos ir pan.)“, I7</p> <p>„E-vadovavimas padeda nuotolinių būdų atlikti pavestas funkcijas“, I1</p> <p>„... tokių susitikimų bus visiškai atsisakyta“, I3</p> <p>„Įstaigos ir padalinių vadovai gali atlikti vadovavimo funkciją net ir fiziškai būdami toli nuo savo darbo vietos“, I5</p> <p>„galimybė vadovo nurodymus perteikti bet kurioje pasaulio vietoje esančiam darbuotojui (nebūtinai fizinis buvimas toje pačioje vietoje)“, I7</p> <p>„vadovams – galimybė vienu metu būti skirtingose vietose“, I7</p> <p>„Operatyvesnis informacijos pateikimas pavaldiniams“, I4</p> <p>„... greitesnė komunikacija su kolegomis“, I4</p> <p>„... aktualu, kad interesantas, kiek galima greičiau, gautų jam reikalingą &lt;...&gt; informaciją“, I5</p> <p>„... greičiau pasiekama informacija“, I6</p> <p>„vadovams – galimybė &lt;...&gt; operatyviai dalintis informacija“, I7</p> <p>„... tai yra vienas iš efektyvaus darbo organizavimo metodų“, I2</p> <p>„... mes tikrai turėsime ženkliai efektyvesnio darbo“, I3</p> <p>„Labai, labai efektyvu“, I3</p> <p>„... produktyvesnis darbas (tiems darbuotojams, kuriems yra priimtinas toks darbo modelis)“, I7</p> <p>„E. paslaugos suteikiamos daug greičiau“, I4</p> <p>„... greičiau suteikiamos administracinės paslaugos“, I4</p> <p>„... aktualu, kad interesantas, kiek galima greičiau, gautų jam reikalingą paslaugą“, I5</p> <p>„... galimybė operatyviai išspręsti iškilusius klausimus, gauti reikiamus leidimus, dokumentus ir pan.“, I7</p> <p>„... anksčiau &lt;...&gt; nevindavo, kai iš Vilniaus reikėdavo atvažiuoti tarkim uždėti dviejų parašų“, I2</p> <p>„... labai &lt;...&gt; patogu“, I3</p>
Organizacijos finansinių išteklių taupymas	
Galimybė atlikti funkcijas tiesiogiai nedalyvaujant	
Komunikacijos operatyvumo didinimas	
Darbo efektyvumo gerinimas	
Greitesnis paslaugų teikimas piliečiams	
Patogumo didinimas	

Beveik visi tyrime dalyvavę Joniškio rajono savivaldybėje vadovaujančias pozicijas užimantys asmenys akcentavo e-vadovavimo sudaromas galimybes taupyti laiką. Laikas taupomas, kadangi taikant e-vadovavimą, darbuotojams nebereikia vykti į kitose šalies vietose (pavyzdžiui, Vilniuje) vykstančius susitikimus. Patys susitikimai yra suorganizuojami greičiau. Taupomas darbuotojų laikas ir dėl to, kad nereikia fiziškai keliauti į darbo vietą, reikia mažiau laiko kasdieniniam ruošimuisi į darbą. Taupomas ne tik laikas, bet ir finansiniai ištekliai. Finansinių išteklių susitaupo dėl sumažėjusių išlaidų korespondencijai, darbo vietų išlaikymui, dokumentų spausdinimui, remontui, komunalinėms paslaugoms, komandiruočiams. Kaip minėta teorinėje šio darbo dalyje, sąnaudos mažėja dėl itin plačių išmaniųjų sistemų galimybių, mažinančių žmoniškųjų išteklių poreikį operaciniame lygmenyje (Yao ir kt., 2011). Joniškio rajono savivaldybės administracijos vadovaujantis personalas vertina ir suteiktas galimybes atlikti funkcijas tiesiogiai nedalyvaujant. Tai reiškia, kad vadovavimas galimas fiziškai nebūnant darbo vietoje. E-vadovavimo neapribotumą laiko ir vietos kontekstu identifiko ir Almutairi (2014). Paminėtas ir komunikacijos operatyvumo didinimas. Komunikacija operatyvesnė tiek bendraujant su pavaldiniais, tiek su kolegomis, piliečiais.



Komunikacijos operatyvumo didinimo nauda buvo identifikuota ir teorinėje šio darbo dalyje (Yao ir kt., 2011; Almutairi, 2014). E-vadovavimą informantai traktuoja ir kaip darbo efektyvumo gerinimo, patogumo didinimo priemonę. E-vadovavimas, kaip parodė tyrimo rezultatai, yra naudingas ne tik jį taikančiai organizacijai, bet ir piliečiams – pagreitinamas jiems teikiamų paslaugų teikimas. Pavieniais atvejais minėti ir tokie e-vadovavimo privalumai:

- informacijos klientams suteikimas („E-vadovavimas padeda <...> suteikti reikiamą informaciją klientams“, I1);
- darbuotojų finansinių išteklių taupymas („Taupomos patiriamos išlaidos vykimui į darbą“, I4);
- transporto taupymas („... anksčiau būdavo <...> kviečia visų savivaldybių atstovus, tam tikro regiono atvykti ir vyksta kažkoks susitikimas tarkim Vilniuje aplinkos ministerijos salėje, tai įsivaizduokim iš Joniškio kiek reikia skirti <...> transporto“, I3);
- žmogiškųjų išteklių taupymas („... taupomi <...> žmogiškieji <...> ištekliai“, I4);
- skaidrumo didinimas („... na sutikite per kompiuterį vokelio neperduos“, I3; „... kad paliečiame skaidrumą yra labai, labai geras dalykas“, I3);
- visuomenės poreikių tenkinimo gerinimas („Taupomi <...> finansiniai ištekliai, juos galima perskirstyti, panaudoti visuomeniniams poreikiams“, I4);
- materialinės bazės gerinimas („... ištekliai, juos galima perskirstyti, panaudoti materialinės bazės pagerinimui“, I4);
- komunikacijos plėtra („... technologijų pagalba įstaigos darbuotojus sujungia su išorinėmis suinteresuotomis šalimis“, I5);
- darbo laiko paskirstymo efektyvumo gerinimas („... efektyvesnis darbo laiko paskirstymas“, I4);
- piliečių pasitikėjimo didinimas („... didėja pasitikėjimas organizacijomis“, I4);
- piliečių pasitenkinimo paslaugomis didinimas („... didėja <...> piliečių pasitenkinimo paslaugomis lygis“, I4);
- vadovavimo efektyvumo didinimas („E-vadovavimo taikymas gerina vadovavimo efektyvumą“, I5);
- kontrolės gerinimas („... geresnė užduočių atlikimo kontrolė (procesai fiksuojami sistemose)“, I6);
- sprendimų priėmimo operatyvumo didinimas („... operatyvus sprendimų priėmimas“, I7).

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad e-vadovavimui būdinga labai plati naudų įvairovė, priartinanti viešojo sektoriaus organizacijas prie privataus sektoriaus organizacijoms būdingų tikslų. Tą pažymėjo viena informantė („Taikant e-vadovavimą viešojo sektoriaus organizacijoje galime pasiekti tų pačių tikslų, kurie būdingi ir privačiam sektoriui“, I7).

E-vadovavimo nauda ypač išryškėjo COVID-19 pandemijos metu. Apskritai pats e-vadovavimo reiškinys tapo aktyviau taikomas („Tokių kaip e vadovavimo apraiškų mes iki to neįjautėme kol neprasidėjo covid“, I2). Daugumai organizacijų tai tapo vienintele galimybe toliau tęsti veiklą („... tai buvo viena vienintelė priemonė, kuri leido toliau veikti, stabilizuoti sąlykoms visus procesus ir tiesiog darbą sustyguoti taip, kad jis vyktų stabiliai savo normalia jėga ir su visais žmogiškaisiais resursais“, I3).

COVID-19 pandemija sustiprino e-vadovavimo taikymo poreikį. Kai kuriose organizacijose toks vadovavimas tapo vieninteliu pasirinkimu, siekiant užtikrinti nenutrūkstamą veiklą. Tyrime

dalyvavusių Joniškio rajono savivaldybės administracijoje vadovaujančias pareigas užimančių asmenų teirautasi, kaip pakito e-vadovavimo svarba ir poreikis dėl COVID-19 sukeltos situacijos šalyje. Esminiai informantų įvardinti pokyčiai pateikti 3.2.5 lentelėje.

3.2.5 lentelė

**Pokyčiai dėl COVID-19 sukeltos situacijos šalyje sustiprėjus e-vadovavimo svarbai ir poreikiui**

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo svarbos ir poreikio pokyčiai	Darbas, pasitelkiant informacines technologijas, sudarančias galimybes dirbti nuotoliniu būdu	„... teko išmokti dirbti su keliomis naujomis programomis kurios būtinos nuotoliniam darbui“, I1 „Su įstaigos darbuotojais komunikuoja informacinių technologijų pagalba“, I5 „... reikėjo prisitaikyti čia ir dabar, nes tiesiog nebuvo kitokio komunikavimo būdo, negali komunikuoti“, I3
	Operatyvaus prisitaikymo poreikio iškilimas	„Viešojo sektoriaus organizacijos prisitaikė gyventojus aptarnauti ir paslaugas suteikti elektroniniu būdu“, I4 „Mūsų organizacija puikia prisitaikė prie naujų metodų“, I4 „Aš net neabejoju, jeigu nebūtų atėjusi krizinė situacija, tokie teisės aktai nebūtų buvę priimti, kol nepajunti praktiškai, kad to gyvybiškai reikia“, I3
	Teisinės bazės korekcijos	„Darbuotojams teisiškai yra sudarytos galimybės dirbti nuotoliniu būdu“, I6 „... darbuotojai pareigas atlieka iš namų“, I4
	Pareigų atlikimas iš namų	„Jau nuo š. m. kovo 16 d., šalies teritorijoje paskelbus karantiną, buvo suteikta galimybė be papildomų formalumų dirbti nuotoliniu būdu“, I5

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dėl COVID-19 pandemijos e-vadovavimo taikymo svarba ir poreikis viešojo sektoriaus organizacijoje sustiprėjo. Pandemija paskatino e-vadovavimą taikyti visapusiškiau. Anot vienos informantės, „... iki COVID-19 pandemijos 2020 m. pavasarį mūsų organizacijoje tik dalinai buvo naudojamosi e-vadovavimo principais (nurodymai dokumentų valdymo sistemoje, elektroniniais laiškais, telefonu). Šių metų aplinkybės suteikė galimybę visapusiškam e-vadovavimo taikymui ir jis tapo bene vieninteliu būdu, kuris leidžia suderinti du veiksnius – užtikrinti darbuotojų saugumą ir įstaigos veiklos nepertraukiamumą“, (I7). Minėtieji pokyčiai lėmė platesnį informacinių technologijų, sudarančių galimybes dirbti nuotoliniu būdu, naudojimą, poreikį operatyviai prisitaikyti prie susiklosčiusios situacijos, teisinės bazės korekcijas, pareigų atlikimą iš namų.

**3.2.3. E-vadovavimo veiksniai**

E-vadovavimo taikymo Joniškio rajono savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatai išryškino COVID-19 vaidmenį e-vadovavimo taikymo poreikio sustiprinimui. Teorinės analizės rezultatai sudaro prielaidas manyti, kad šį poreikį lemia žymiai platesnis veiksnių rinkinys, tad informantų buvo prašoma nurodyti, kas dar be pandemijos lemia e-vadovavimo taikymo poreikį viešojo sektoriaus organizacijose. Informantų įvardinti veiksniai susisteminti 3.2.6 lentelėje.

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad e-vadovavimo taikymą Joniškio rajono savivaldybės administracijoje skatina technologinė pažanga ir piliečių poreikių kaita. Pagal teorinėje šio darbo dalyje aptartą e-vadovavimą lemiančių veiksnių klasifikaciją, minėtieji veiksniai priskirtini techninių-technologinių ir kultūrinių-socialinių veiksnių grupėms. Pavieniai informantai minėjo ir siekį išvengti

kontaktų („COVID-19 pandemijos metu įstaigai e-vadovavimas padeda išvengti kontaktų su galimai sergančiais ar virusą nešiojančiais darbuotojais ir interesantais“, I5), siekį paspartinti procesus („E-vadovavimas naudojantis technologijomis padeda paspartinti procesus įstaigoje“, I5).

3.2.6 lentelė

### E-vadovavimo taikymo veiksniai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo taikymą skatinantys veiksniai	Technologinė pažanga	„Technologinė pažanga“, I1 „Mes turime dokumentų valdymo sistemą, kuri Lietuvoje buvo įdiegta, tai iš tikrųjų irgi vėl gi, ir laikas, ir resursai... Iki tol buvo naudojama dokumentų valdymo sistema tiek su mūsų įstaigomis, tiek su ministerijomis ir visomis kitomis valdžios institucijomis dokumentai pradėjo vaikščioti e dokumentai“, I2 „Dėl didžiulės pažangos IT srityje“, I7
	Piliečių poreikių kaita	„Tobulėjanti visuomenė, siekianti paslaugą gauti neišeinant iš namų, komunikuoti greitesniu būdu“, I4 „E-vadovavimo poreikį be pandemijos sukeltų priežasčių, taip pat lemia pati šiuolaikinio gyvenimo prigimtis“, I7
E-vadovavimo taikymą ribojantys veiksniai	Kompiuterių stoka	„... įstaiga nebuvo pasiruošusi ir mūsų neaprupino sakykim kompiuteriais, mes traukėme iš visur, aš pavyzdžiui dirbau su vaiku kompiuteriu“, I2 „... mes neturime kompiuterio“, I3 „Riboja <...> būtinos IT trūkumas“, I4
	Kompiuterinio raštingumo stoka	„... mes negalime, nemokame, nenaudojame telefono“, I3 „Riboja <...> IT raštingumo <...> trūkumas“, I4 „Riboja galbūt maža kai kurių darbuotojų kompetencija dirbant IS priemonėmis, naudojantis įvairiomis nuotolinio ryšio vaizdo platformomis“, I6

E-vadovavimo taikymą, anot informantų, riboja techninio-technologinio pobūdžio veiksniai: kompiuterių stoka ir kompiuterinio raštingumo stoka. Tyrimo dalyviai minėjo ir kitus ribojančius veiksnius:

- žmogiškieji ištekliai („Vienintelis dalykas kas riboja, tai žmogiškieji ištekliai“, I2; „... na dar ir žmogiškieji ištekliai, nes vyresnio amžiaus žmonės ar tie, kurie nepripratę prie naujovių“, I2);
- finansiniai ištekliai („... ir taip pat finansai“, I2; „Finansiniai ištekliai“, I2);
- pasipriešinimas pokyčiams („Riboja turbūt mūsų sąmonė, visas mąstymas, kad mes negalime“, I3; „Kiekviena naujovė įneša daug sumaišties, kai Tu nežinai, kaip naudoti ar ne?“, I3; „Tu iš pradžių stresuoji ir nežinai ką reikia padaryti, bet kai Tu įgundi ir įsisavini, atrodo normalu ir patampa norma“, I3; „Nežinios baimė kaip čia bus ir kaip mes sugebėsime dirbti“, I3; „... jeigu nori visada galime peržengti tas ribas“, I3);
- kompetencijos stoka („Riboja kompetencijos <...> trūkumas“, I4);
- teisinio reglamentavimo trūkumas („... faktiškai gali būti susiduriama su teisinio reguliavimo trūkumu tam tikrais e-vadovavimo įgyvendinimo etapais“, I7).

Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti e-vadovavimo sėkmės veiksnius viešajame sektoriuje. Informantai įvardijo gana platų sėkmės veiksnių sąrašą, tačiau tik nedidelė dalis jų pasikartėjo daugiau nei vieną kartą ir sudarė subkategorijas (žr. 3.2.7 lent.).

Nustatyta, jog dominuojantys e-vadovavimo sėkmės veiksniai viešajame sektoriuje yra darbo efektyvumas, technologijos, tikėjimas darbu ir žmogiškasis kapitalas. Pavieniais atvejais minėti ir tokie sėkmės veiksniai, kaip laikas („Laikas“, I2; „... operatyvesnis <...> darbas“, I2), finansiniai

ištekliai („... *lėšų taupymas*“, I2), sąžiningumas („*Jeigu darai tai sąžiningai*“, I3), tikėjimas vadovu („*Sėkmė yra tame, kad jeigu žmonės tavimi patiki, kaip vadovu ir paskui tave eina*“, I3), perėjimas prie lanksčios aplinkos struktūrų („... *sudaro prielaidas pereiti prie lanksčios aplinkos struktūrų*“, I5).

3.2.7 lentelė

**E-vadovavimo sėkmės veiksniai viešajame sektoriuje**

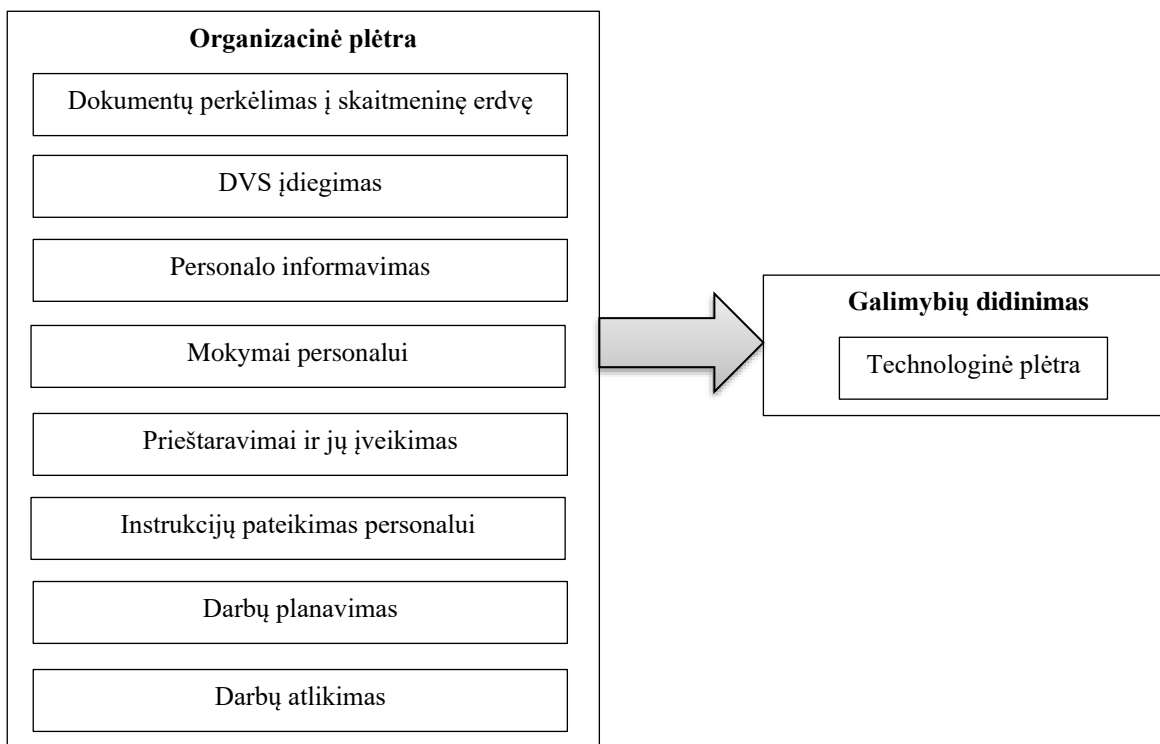
Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo sėkmės veiksniai viešajame sektoriuje	Darbo efektyvumas	<p>„... efektyvesnis darbas“, I2</p> <p>„... tu jauti kaip vadovas ir matai iš dokumentų, iš vykstančių projektų, statybų ir vykstančių reikalų, tiesiog fiziškai matai tuos padarytus darbus, tai vat ir yra didžioji sėkmė“, I3</p> <p>„kai žmonės patys sugeba nekontroliuojant vykdyti funkcijas ir pavestas užduotis, o tada vadovui iš tikrųjų labai gera su tokiu kolektyvu dirbti, kada žmonės tiesiog daro viską patys ir žino ką daro, tik reikia užkruti, koordinuoti ir palaikyti, bet ne kontroliuoti kas ką padarė ir sėdėti nuo 8 ryto ir stebėti ar prisijungęs ar neprisijungęs“, I3</p> <p>„Viešojo sektoriaus efektyvumas“, I4</p>
	Technologijos	<p>„Atlikdamas savo funkcijas naudoju virš 10 programų kurios valdomos nuotoliniu būdu“, I1</p> <p>„... sudaro prielaidas pereiti prie tinklinių sistemų, &lt;...&gt; darbo tinkluose, išmaniųjų e-vadovavimo sistemų, momentinio apdorojimo“, I5</p> <p>„... labai reikšmingas darbuotojo technologijų įvaldymo aspektas“, I7</p>
	Tikėjimas darbu	<p>„... tiki tuo darbu“, I3</p> <p>„... iš tikrųjų patiki ir vyksta darbas“, I3</p> <p>„Jei darbuotojas priima“, I7</p>
	Žmogiškasis kapitalas	<p>„Kelti darbuotojų kvalifikaciją“, I6</p> <p>„Visa viešojo sektoriaus sėkmė, kaip ir privačiame sektoriuje, slypi žmoguje“, I7</p>

Apibendrinant e-vadovavimo veiksmių analizę, galima teigti, kad e-vadovavimo taikymą viešojo administravimo institucijoje skatina technologinė pažanga ir piliečių poreikių kaita, o riboja – kompiuterinės įrangos ir kompiuterinių įgūdžių stoka. E-vadovavimo sėkmę lemia darbo efektyvumas, technologijos, tikėjimas darbu ir žmogiškasis kapitalas.

**3.2.4. E-vadovavimo situacija ir pažanga**

E-vadovavimo situacijos ir pažangos Joniškio rajono savivaldybės administracijoje įvertinimui, tyrimo dalyvių teirautasi, kaip organizacijoje diegtas e-vadovavimas, kada jie pastebėjo pirmuosius procesus ir kokia eiga tie procesai vyko. Tikėtina, kad dėl požiūrių į patį e-vadovavimo reiškinį skirtumų informantai e-vadovavimo diegimo pradžią įvardijo labai skirtingai. Informantai nurodė įvairius laikotarpius nuo 2015 iki 2020 m. Vienos informantės teigimu, e-vadovavimas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje pradėtas diegti prieš penkerius metus („*Pastebėjome prieš 5 metus*“, I4). Kiek didesnė tyrimo dalyvių dalis kaip e-vadovavimo diegimo procesų pradžią nurodė 2018 m. („... *prasidėjo prieš 2 metus, kadangi už tai buvo atsakingas kanceliarijos skyrius, tai jie diegė ir mokino mus visus*“, I2; „*Mes pradėjom darbus 2018 m. balandžio mėnesį*“, I3). Sulaukta ir nuomonės, kad e-vadovavimas pradėtas diegti tik prasidėjus COVID-19 sukeltai pandemijai („... *ir taip mes per kokį pusmetį*“, I2; „*E-vadovavimas mūsų organizacijoje buvo įdiegtas „priverstinai*“,

nes susiklostė nuotolinio darbo poreikis dėl saugumo (pandemija)“, I7). Informantai minėjo skirtingus e-vadovavimo diegimo veiksmus. Tyrimo dalyvių nuomonės sutapo tik dėl dokumentų valdymo sistemos (toliau – DVS) pradėjimo naudoti, kaip e-vadovavimo diegimo veiksmo („Pagrindinė naujovė buvo Dokumentų valdymo sistemos DVS naudojimas dirbant nuotoliniu būdu“, I1; „... tai dokumentų vaikišiojimo sistemos, tiek tarp išorės institucijos, tiek viduje“, I2; „... vieni diegė programą“, I2; „... aišku radome sistemas“, I3; „Viso ko pradžia buvo kada į elektroninį paštą gavau pranešimą apie gautą raštą ir direktoriaus rezoliuciją dėl vykdymo. Nuo tada ir prasidėjo darbas su DVS KONTORA, kuri padeda taupyti laiką ir materialinius išteklius“, I5). Sulaukus įvairių e-vadovavimo diegimo veiksmų paminėjimo, išsikristalizavo tam tikras e-vadovavimo diegimo procesas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje (žr. 3.2.1 pav.).



**3.2.1 pav.** E-vadovavimo diegimo procesas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje

Teorinė e-vadovavimo reiškinių analizė sudarė prielaidas išgryninti e-vadovavimo diegimo viešojo sektoriaus organizacijoje etapus. Kaip buvo minėta, šie etapai yra tokie: pasirengimo įvertinimas, reguliavimas, organizacinė plėtra, galimybių didinimas, tarptautinis bendradarbiavimas, tarpinstitucinis koordinavimas, bendradarbiavimas ir įsipareigojimas. Interviu su Joniškio rajono savivaldybės administracijai vadovaujančiu personalu rezultatai sudarė prielaidas pastebėti tik du iš minėtųjų etapų: organizacinės plėtros ir galimybių didinimo. Organizacinės plėtros etapas pradėtas dokumentų perkėlimu į skaitmeninę erdvę („... pradėję formuoti elektronines bylas, dokumentus siunčiant elektroniniu būdu“, I4). Vėliau buvo įdiegta DVS sistema, apie tai buvo informuotas personalas („... kiti aiškinosi“, I2), personalui surengti mokymai („... mokino mus visus“, I2). Įgyvendinant pokyčius neretai susiduriama su darbuotojų pasipriešinimo reiškiniu. Diegiant e-vadovavimą Joniškio rajono savivaldybės administracijoje to išvengti taip pat nepavyko, teko imtis priemonių pasipriešinimo mažinimui („Iš pradžių buvo labai daug prieštaravimų, visi norėjo popieriaus“, I2; „Žinoma, buvo didelis pasipriešinimas iš žmonių, kurie turėjo mokintis ir iš skyrių,

kurie norėjo matyti dokumento originalą“, I2). Išsprendus ar minimizavus darbuotojų pasipriešinimo problemą, personalui buvo pateiktos instrukcijos („... tiesiog gavome instrukcijas“, I2; „... kai prasidėjo covidas vėl gi elektroniniu paštu gavome visas instrukcijas, kaip toliau dirbti, kokias instrumentais naudotis ir ką turėtume daryti ir taip po truputi mes ir išmokome“, I2), imtasi darbų planavimo („... mes pradėjome planuoti savo darbus, visus darbus absoliučiai: susitikimus, planavimus, susirinkimus per kalendorius elektroninius ir niekada pas mane nesiburiuoja kabinete, žmonės, jeigu tai nėra suplanuota <...>. Darbo planavimas yra numeris vienas... <...> visam darbų planavimui pasitelkėme visus elektroninės erdvės įrankius, kuriuos galime susiplanuoti, <...> planuojant savo darbus viena kitą kontroliuojame, kad matytume vienas kito darbus ir mažiau trukdytume vienas kitam, <...> pradėjome diegti darbotvarkių skelbimo iniciatyvas, kurios jau pasiteisino iki pandemijos“, I4), pačių darbų atlikimo („... dirbome“, I2). Galimybių didinimo etape vykdyta tik technologinė plėtra („Sistemos atsinaujinus...“, I2; „Paskui atėjo su pandemija, kuri reikėjo pasirinkti greitai, čia ir dabar, tai Teams, Zoom ir visus kitus komunikavimo įrenginius ir užsisukome“, I3). Galimybių didinimo etape e-vadovavimo diegimas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje ir sustojo. Interviu su vadovaujančiu personalu nesudarė prielaidų išvelgti šio proceso tašos.

Tyrimo metu siekta nustatyti, kaip vadovaujantis personalas vertina e-vadovavimo pažangą Joniškio rajono savivaldybės administracijoje. Pagal tyrimo dalyvių požiūrius išskirtos dvi subkategorijos šiuo klausimu (žr. 3.2.8 lent.).

3.2.8 lentelė

**E-vadovavimo pažanga Joniškio rajono savivaldybės administracijoje**

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo pažanga	Didelė pažanga	„Mūsų įstaigoje tai yra didžiulė pažanga ir iš esmės mes jau visi specialistai, vedėjai žinome apie tuos instrumentus, žinome kaip jomis naudotis“, I2 „... aš labai pažangiai vertinu ir labai džiaugiuosi, ir esu labai patenkinta visa šita pažanga“, I2 „Šiuo metu, man atrodo, kad visa situacija yra pažengusi tikrai, labai ženkliai“, I3 „... informacijos pateikimo esme Lietuvoje buvome paminėti, kaip vieni iš geriausių“, I3 „Bendrai situacija per 5 metus, tikrai pasikeitė ir į gerą pusę“, I3 „Žengiame į priekį ir nenorime atsilikti, nors ir esame mažas miestelis“, I3 „Manyčiau, kad mūsų savivaldybėje sėkmingai taikomas e-vadovavimas“, I5
	Vidutinė pažanga	„Nesame tikrai ne paskutiniai“, I3 „Situacija gera“, I4 „Vertinu gerai“, I6

Dalis informantų nurodė, kad nagrinėjamoje srityje pažanga yra didelė, tačiau sulaukta ir nuomonių, jog pažanga yra vidutinė. Tai reiškia, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusio Joniškio rajono savivaldybės administracijos vadovaujančio personalo pažangą e-vadovavimo srityje vertina palankiai. Visgi, išvelgtos ir tobulėjimo galimybės („Aišku tobulėjimui ribų nėra <...> ... tikrai ateityje turėsime mažiau administracijos naštos ir daugiau laiko darbui“, I3). Atkreiptas dėmesys ir į galimą pažangos laikinumą. Sulaukta svarstymų, jog pasibaigus COVID-19 sukeltai pandemijai galimas e-vadovavimo pažangos silpnėjimas. Tyrimo metu buvo įvardinta, jog tokios patirties jau buvo („... labai nesinori pasibaigus šitai situacijai, kad nereikėtų grįžti prie ankstesnių įpročių, nes tą irgi pajutome vasara labai greitai. Staiga atsirado vėl krūvos dokumentų ant stalo, pasirašymai ir fiziniai parašai, kaito tikrai nereikėjo“, I3), tačiau tai baimės, dvejonės, o tyrimo metu e-vadovavimas buvo taikomas gana aktyviai tose srityse, kuriose tai įmanoma („Šiuo metu taip pat dirbame e-

vadovavimo principu ir visa įstaigos veikla tam yra pritaikyta (išskyrus atvejus, kuomet neįmanoma suteikti administracinės paslaugos nuotoliniu būdu dėl teisinio reguliavimo)“, I7).

Tyrimo dalyviai išvelgė e-vadovavimo suintensyvėjimą, lyginant su situacija prieš 5 metus. Šiuos pokyčius, anot informantų, lėmė COVID-19 pandemija ir įdiegta dokumentų valdymo sistema (žr. 3.2.9 lent.).

3.2.9 lentelė

**E-vadovavimo taikymo suintensyvėjimą lėmę veiksniai**

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimo taikymo suintensyvėjimą lėmę veiksniai	COVID-19 pandemija	„... ir pastaroji labai daug išmokino per covido situaciją“, I2 „Lėmė pandemija“, I4 „... dėl COVID-19 pandemijos metu paskelbto karantino“, I5
	Dokumentų valdymo sistema	„... nes daug atsirado naujų dalykų: <...> dokumentų valdymo sistemos“, I3 „Įdiegus dokumentų valdymo sistemą „Kontora“, taip pat e-pristatymo paslaugą, tapo įmanoma dokumentus pasirašyti ir persiųsti, naudojantis elektronine erdve“, I7

Be minėtųjų veiksnių, pavieniais atvejais informantai įvardijo ir tokius pažangą e-vadovavimo diegimo srityje lėmusius veiksnius:

- mobilaus parašo naudojimą („... pradėti naudoti mobilių parašą“, I1);
- politiką („... lėmė bendroji vyriausybės, nežinau, formuojančios ar tam tikrų ministerijų, kur mažai žingsneliais buvo priimta ta politika“, I2);
- socialinius tinklus („... nes daug atsirado naujų dalykų: socialinis puslapis“, I3);
- tinklapį („... nes daug atsirado naujų dalykų: <...> savivaldybės puslapis“, I3);
- išmaniuosius įrenginius („... įrenginių, tas pats telefonas, juk tikrai prieš 5 metus nebuvo tiek funkcijų galinčių padaryti darbus, kitaip tariant techninės galimybės“, I3);
- jaunos kartos atstovų poreikių kaitą („... didelis noras iš jaunos kartos atstovų perkelti viską į internetą, taupant laiką, kad nereikėtų vaikščioti į vietą, o viską padaryti daug greičiau per technologinę pusę“, I3);
- vadovaujančio personalo požiūrį („Suaktyvino vadovų teigiamas požiūris“, I6).

Atliekant tyrimą, siekta nustatyti ir kokiose organizacijos veiklos srityse e-vadovavimas pasiteisino labiausiai ir kokiose e-vadovavimas nėra veiksmingas. Informantų atsakymų į šį klausimą analizė parodė, kad sėkmingu e-vadovavimo taikymas yra laikomas savivaldos ir švietimo srityse.

3.2.10 lentelė

**Sritys, kuriose e-vadovavimas taikomas veiksmingai**

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Veiksmingo e-vadovavimo sritys	Savivalda	„... mūsų srityje, kai mes dirbame su ministerijomis, su rangovais, su agentūromis ir dokumentai jau vaikščiojo anksčiau“, I2 „... savivaldybės mastu“, I3 „Pasiteisino organizuojant posėdžius ir darbą nuotoliniu būdu. Gyventoja išmoko kreiptis el. būdu, išaugo supratimas, kad klausimus galima išspręsti ne tik atėjus į savivaldybę“, I4
	Švietimas	„... mokytojai taip pat ir nebuvo kažkokių sunkumų“, I2 „... ugdymas, be to tai išvis greičiausiai būtų prireikia kartoti vaikams metus, jeigu nebūtų mokytojai prisijungę prie šito mokymo proceso, išmoko visi dirbti ir sėkmingai ugdosi“, I3 „... švietimo sritis <...> mobilizavosi“, I3 „Švietimo sritis mane tikrai nustebino gerąją prasme“, I3

Informantų požiūriu, be savivaldos ir švietimo, išskirtinės sritys yra ir mokesčių administravimas („... VMI ir elektroninėse paslaugose ir vadovavime buvo lyderė visą laiką“, I3), dokumentų, finansų valdymas („Labiausiai pasiteisino dokumentų valdymo, finansų valdymo srityse“, I6). Veiksmingumo, anot tyrimo dalyvių, stinga socialinės paramos srityje („... gal tie, kurie dirba socialinėje paramoje su tam tikra socialinę grupę, kurie yra mažiau išprususi, gal jiems ten didžiulis trukdis“, I2).

Nuo e-vadovavimo neatskiriamos technologijos. Tą rodo tiek teorinė analizė, tiek empirinio tyrimo rezultatai, kadangi atsakydami į didžiąją dalį klausimų informantai akcentavo vienus ar kitus technologinius aspektus. Pripažįstant technologijų svarbą, tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti be kokių įrankių ir technologijų jie neįsivaizduotų e-vadovavimo Joniškio rajono savivaldybės administracijoje. Tyrimo dalyvių požiūriai apibendrinti 3.2.11 lentelėje.

3.2.11 lentelė

**E-vadovavimui būtini įrankiai, technologijos**

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
E-vadovavimui būtini įrankiai, technologijos	DVS sistema	„DVS programa“, I1
		„Dokumentų vaikščiojimo sistema“, I2
	Vaizdo konferencijų platformos	„... dokumentų valdymo sistema pačios organizacijos viduje“, I2
		„Mūsų įstaigos darbe labai gelbsti DVS KONTORA“, I5
	Kompiuteris	„Be dokumentų valdymo sistemos sunkiai būtų įgyvendinamas e-vadovavimas mūsų įstaigoje“, I7
Elektroninis parašas	„... seminarų taikymas, tiek mokymuose, tiek pasitarimuose“, I2	
		„... vaizdo ryšio platformų“, I6
		„... kompiuterio“, I3
		„Nešiojami kompiuteriai“, I4
		„... su elektroniniu parašu“, I3
		„Neįsivaizduoju be <...> elektroninio parašo“, I6

Nustatyta, kad e-vadovavimui užtikrinti būtiniausi įrankiai ir technologijos yra DVS sistema, vaizdo konferencijų platformos, kompiuteris, elektroninis parašas. Be minėtųjų elementų, informantai minėjo ir išmanųjį telefoną („... be išmaniojo telefono“, I3), elektroninę bankininkystę („... ir bankinius pavedimus daryti“, I3), vaizdo ir garso įrangą („... vaizdo ir garso įrangą“, I4), elektroninį paštą („Sunku būtų dirbti be el. pašto“, I5), internetą („Sunku būtų dirbti be <...> interneto“, I5), socialinius tinklus („... socialinių tinklų“, I6).

Informantų pasiteiravus, kokias problemas jie įžvelgia e-vadovavimo srityje, sulaukta labai plačios problemų įvairovės įvardijimo. Tendencingai minėta tik tiesioginio bendravimo stoka („... trūksta bendravimo, žmogiško kontakto kas be ko“, I2; „... norisi ateiti į kabinetą, norisi pasitarti, norisi padiskutuoti“, I3; „Labai pritrūksta kolegiško, neformalaus bendravimo pertraukų metu. Darbuotojai tapo uždaresni, mažiau atvirauja komunikuodami el. priemonių pagalba“, I4). Pavieniais atvejais informantai įvardijo ir tokias e-vadovavimo srityje kylančias problemas:

- susikaupimo darbui trikdžiai („... žmogiškosios šeimyninės aplinkybės“, I2; „... gal kai kuriems trukdo namų aplinka susikaupti darbui, išlaikyti budrumą darbo metu“, I2);
- skirtingi darbo laiko poreikiai („... gal kitas įsivaizduoja, kad gali dirbti nuo 12 valandos dienos iki 12 nakties ir būti naudingi, kai mūsų taisyklės rašo, kad darbuotojas turi būti pasiekiamas darbo metu“, I2);
- baimė („... žmonės iš to nežinojimo labai bijo, baiminasi“, I3);



- senos technologijos („... labai ilgai dejavo, kad pas jį tik mygtukinis telefonas ir to negalės padaryti“, I3);
- atnaujinimų poreikis („... kai kurios programos arba internetinis puslapis reikalauja šviežumo ar atnaujinimo“, I3);
- interaktyvumo stoka („... interaktyvumo norisi“, I3);
- finansinių išteklių stoka („... norint kažką patobulinti iš karto viskas remiasi į finansus, tai tas tobulinimas toks sąlyginis. Pinigai su norais ne visą laiką suvaikščioja“, I3);
- nepakankamas kompiuterinis raštingumas („... žemas kompiuterinis raštingumas“, I6);
- darbų koordinavimo sunkumai („Didžiausia problema – susikalbėjimas ir veiksmų suderinimas tarp skirtingų darbuotojų“, I7);
- didelis darbo krūvis („... taip pat darbo krūvis, nes dėl operatyviai priimamų sprendimų vienu metu turime greitai ir sklandžiai atlikti begalę veiksmų“, I7).

2020 m. kovo mėn. dėl COVID-19 Lietuvoje paskelbus karantiną, tikėtina, e-vadovavimą taikantiems asmenims kilo specifinių iššūkių. Siekiant tą patvirtinti ar paneigti, informantų buvo paprašyta nurodyti, su kokiais iššūkiais jiems teko susidurti. Informantai minėjo tokius iššūkius:

- darbuotojo nebuvimas šalia („Reikėjo priprasti, kad darbuotojo šalia nėra“, I2);
- intensyvus bendravimas telefonu („... turi kalbėti daug telefonu“, I2);
- varginantis ausinių naudojimas („... pastovus ausinukų naudojimas vargina“, I2);
- komplikotas skubių susirinkimų organizavimas („... nesusikviesi staigiai va Tu Tu Tu ateik čia“, I2);
- IT specialistų trūkumas („Prioritetas buvo IT specialistai, jų trūkumas“, I4);
- darbuotojų kompetencijų trūkumas („... darbuotojų kompetencijų trūkumas“, I4);
- mokymų stoka („Iki pandemijos ne karta ieškojau mokymus organizuojančių įmonių, kurios sudarytu galimybę išklausti mokymus nuotoliniu būdu, ieškojimai buvo nesėkmingi. Prieš metus nebuvo pasiūlos“, I4).

Iššūkius pavyko įveikti pripratimu („Bet vėl gi, tai yra tik pripratimas“, I2; „Po savaitės, po dviejų pripratome, kad į duris bar bar bar ir kolega neateis ir neatvers durų. Tiesiog visi turėjome priprasti“, I2), darbo organizavimo pokyčiais („... reikėjo susiorientuoti į darbą, kad jį reikia organizuoti kitaip“, I2; „... kitokio darbo organizavimo“, I2), operatyvu reagavimu („... reikia reaguoti operatyviai į visas situacijas“, I3), puikia komunikacija („Pavyko sėkmingai įveikti ir prisitaikyti prie sąlygų puikios komunikacijos <...> dėka“, I4), IT darbuotojų darbštumu, lankstumu („Pavyko sėkmingai įveikti ir prisitaikyti prie sąlygų <...> IT darbuotojų darbštumo, lankstumo dėka“, I4).

Buvo ir atvejų, kai iššūkių dėl COVID-19 sukeltos situacijos nekilo. Anot vienos informantės, „vadovauti tapo lyg ir paprasčiau, nes visi veiksmai fiksuojami technologinių programų pagalba“ (I7). Įžvelgtas ir poilsio nuo bendravimo privalumas („... labiau pailsėjau nuo bendravimo, nes nebeliko jokių kavos gėrimų ir tiesiog švaresnė aplinka, nes aš juk esu padalinio vadovė ir be reikalo neskambinu pliurpti, nes iš kitos pusės tas darbas racionalesnis ir susikoncentruoji tik ties tuo darbu ir skambini, kad apie darbą pakalbėti, o ne apie orą“, I2).

Apibendrinant e-vadovavimo situacijos ir pažangos Joniškio rajono savivaldybės administracijoje analizę, galima teigti, kad šioje srityje pavyko pasiekti didžiulės pažangos. Ypač sėkmingi sprendimai savivaldos ir švietimo srityse. Visgi, esama ir probleminių momentų, kurių eliminavimui svarbu imtis priemonių.

### 3.2.5. E-vadovavimo plėtros kryptys Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvardinti, ko reikėtų imtis, siekiant stiprinti e-vadovavimą Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijoje. Informantų požiūriai šiuo klausimu labai išsiskyrė. Dalis tyrime dalyvavusių vadovaujančias pareigas užimančių asmenų išvelgė personalo kompetencijos tobulinimo poreikį. Įvardinta, jog stinga technologinių ir darbo su teisiniais dokumentais kompetencijų („Ugdyti personalo įgūdžius, tuos iššūkius kaip dirbti elektroninėje erdvėje su suskaitmenintais dokumentais įgūdžių tikrai reikia“, I3; „Reikalingi viešojo sektoriaus darbuotojų (bendra prasme) mokymai, kurių metu būtų tobulinama darbuotojų kvalifikacija technologinių priemonių įvaldymo ir teisės aktų taikymo srityse“, I7). Visi kiti informantų pateikti pasiūlymai buvo įvardinti tik pavieniais atvejais. E-vadovavimo plėtros Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose pasiūlymai, suformuluoti informantų, pateikti 3.2.12 lentelėje.

3.2.12 lentelė

#### E-vadovavimo plėtros kryptys

Lygmenys	Valstybinis lygmuo	Organizacinis lygmuo	Individualus (darbuotojų) lygmuo
<b>Pasiūlymai</b>	Teisinio reguliavimo koregavimas	Technologinių kompetencijų tobulinimas	Komunikacinės kompetencijos tobulinimasis
	Nuotolinių pasitarimų organizavimas	Darbo su teisiniais dokumentais kompetencijų tobulinimas	
	Sistemų integralumo stiprinimas	Vidinio reguliavimo koregavimas	
	Elektroninių dokumentų pripažinimo užtikrinimas	Intraneto įdiegimas	

Valstybiniame lygmenyje informantai išvelgė teisinio reguliavimo koregavimo poreikį („... daugiau teisės aktų, kuriuose būtų įprastinti ir reglamentuoti nuotolinį darbą“, I2; „... dokumentai ir taip suvaikšto, bet pavyzdžiui tokie aiškinamieji seminarai, tai net nebėra tokios minties, kad važiuoti į Vilnių, aiškinamąjį seminarą, todėl sakau, kad reikės pakeisti teisės aktą dėl sprendimo priėmimo ir tas bus“, I2; „Turi pasikeisti teisės aktai“, I2). To reikia, siekiant įtvirtinti nuotolinį darbą, ypač tam tikrais atvejais (pavyzdžiui, aiškinamųjų seminarų atvejais). Išvelgtas poreikis organizuoti nuotolinius pasitarimus ir ateityje („... tikrai norisi nebegrįžti prie pasisėdėjimų, susitikimų, nes ne visi gyvena Vilniuje ir ne visi gyvena arti Vilniaus“, I3). Nustačius, kad sistemoms trūksta integralumo, svarbu šį aspektą taip pat užtikrinti („... trūksta sistemų integralumo. Žmogiškuosius išteklius reikia sutelkti darbui atskirose sistemose“, I4). Taip pat svarbu užtikrinti stipresnį elektroninio parašo pripažinimą viešojo sektoriaus įstaigose („Dar yra viešojo sektoriaus įstaigų, kurios iš interesantų reikalauja popierinio dokumento, nepripažįsta dokumentų pasirašytų elektroniniu parašu“, I4). Organizaciniame lygmenyje išsakyta pasiūlymas koreguoti vidinį reguliavimą („Turi pasikeisti <...> taisyklės, aprašai“, I2). Išreikštas ir intraneto įdiegimo poreikis („Įdiegti vidinių darbuotojų bendravimo įrankį (intranetą) <...> Tai būtų puikus bendravimo įrankis“, I4). Individualių darbuotojų lygmenyje sulaukta rekomendacijos darbuotojams tobulintis savo komunikacinę kompetenciją („Lavinti gebėjimus komunikuoti, išsakyti nuomonę IT priemonėmis“, I4).

Empiriniu tyrimu nustačius, jog e-vadovavimo diegimo Joniškio rajono savivaldybės administracijoje procese pastebėti tik du (organizacinė plėtra ir galimybių didinimas) iš septynių e-vadovavimo diegimo etapų, savivaldybės administracijai rekomenduojama procesus toliau tęsti, pereinant į

tarptautinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio koordinavimo, bendradarbiavimo ir įsipareigojimo etapus.

Apibendrinant išryškintas e-vadovavimo plėtros kryptis Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose, galima teigti, kad plėtrą tikslinga vykdyti trijuose lygmenyse: valstybiniame, organizaciniame ir individualių darbuotojų. Tikimasi, kad rekomendacijų visuose šiuose lygmenyse įgyvendinimas reikšmingai prisidės prie e-vadovavimo taikymo tobulinimo.

## IŠVADOS

1. E-vadovavimo sampratos analizė sudarė prielaidas e-vadovavimo reiškinį apibūdinti kaip socialinės įtakos darymo procesą, įsivertinusių tiek proksimaliniuose, tiek nutolusiuose kontekstuose, pagrįstą pažangiomis informacinėmis technologijomis, koreguojančiomis požiūrius, mąstymą, elgseną ir veiklą. Tai pažangių informacinių technologijų panaudojimo procesas, siekiant vidinio ir išorinio vadovavimo funkcionalumo. Nustatyta, kad e-vadovavimo struktūra skiriasi priklausomai nuo taikymo konteksto, lygmens, tikslų, disponuojamų priemonių. Skirtumus lemia ir tai, koks požiūris laikomas dominuojančiu – technologinis ar vadybinis. Viešojo sektoriaus organizacijoms aktuali abiejų šių požiūrių dermė, prioritetą skiriant vadybiniam požiūriui, tad į e-vadovavimo reiškinio turinį žvelgiama kaip į kompiuterinės įrangos, komunikacinių tinklų, vadybos koncepcijų ir mechanizmų, jų taikymo visumą.
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. Veikiant minėtų grupių veiksniams, e-vadovavimo taikymui viešajame sektoriuje pasiūlyta taikyti spiralinį e-vadovavimo taikymo modelį, apimančią pasirengimo įvertinimo, reguliavimo, organizacinės plėtros, galimybių didinimo, tarptautinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio koordinavimo, bendradarbiavimo ir įsipareigojimo. Įgyvendinus e-vadovavimo koncepciją viešojo sektoriaus organizacijoje, būtinybe tampa reguliarūs ir savalaikiai e-vadovavimo naudos, situacijos ir pažangos vertinimai, sudarantys prielaidas identifikuoti probleminius aspektus ir tobulintinas sritis.
3. Teisinių e-vadovavimo raiškos sąlygų Joniškio rajono savivaldybės administracijoje analizė parodė, kad svarbiuose šalies strateginiuose dokumentuose viešojo valdymo pokyčių iniciatyvos ir jų įgyvendinimo kryptys yra įtvirtintos. Viešojo valdymo pokyčiai, įtvirtinti teisiniuose dokumentuose, minimaliai tiesiogiai paliečia vadovavimo ir e-vadovavimo reiškinius. Netiesioginė įtaka šiems reiškiniams taip pat numatyta.
4. E-vadovavimo raiškos Joniškio rajono savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatai parodė, kad praktikai į e-vadovavimo reiškinį žvelgia kaip į struktūrinį darinį, apimančią konferencijų, susitikimų organizavimą, paslaugų teikimą ir informacinių technologijų taikymą. Tokia e-vadovavimo samprata nėra tinkama ir pakankama dabartiniame COVID-19 pandemijos kontekste, kai nuotolinis darbas tapo ne alternatyva, o beveik visais atvejais vieninteliu pasirinkimu.
5. Nustatyta, kad e-vadovavimas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje naudingas dėl laiko taupymo, organizacijos finansinių išteklių taupymo, galybės atlikti funkcijas tiesiogiai nedalyvaujant, komunikacijos operatyvumo didinimo, darbo efektyvumo gerinimo, greitesnio paslaugų teikimo piliečiams, patogumo didinimo. Atsižvelgiant į e-vadovavimo naudą ir reikšmę, galima teigti, jog e-vadovavimas – būtina šiuolaikinės viešojo sektoriaus įstaigų, veikiančių intensyvėjančios informacinės ir technologinės plėtros fone, veiklos tobulinimo sąlyga.
6. Dėl COVID-19 pandemijos e-vadovavimo taikymo svarba ir poreikis viešojo sektoriaus organizacijoje sustiprėjo. Pandemija paskatino e-vadovavimą taikyti visapusiškiau. E-

vadovavimas Joniškio savivaldybės administracijoje iki COVID-19 pandemijos taikytas tik išimtiniais atvejais dėl teisiškai įtvirtintų pavadavimo galimybių, darbo vietos stacionarumo, tačiau šiuo metu e-vadovavimo taikymo svarba ir poreikis Joniškio rajono savivaldybės administracijoje laikomas ne alternatyviu, o vieninteliu pasirinkimu.

7. E-vadovavimo veiksmų Joniškio rajono savivaldybės administracijoje analizė parodė, kad e-vadovavimo taikymą viešojo administravimo institucijoje skatina technologinė pažanga ir piliečių poreikių kaita, o riboja – kompiuterinės įrangos ir kompiuterinių įgūdžių stoka. E-vadovavimo sėkmė priklauso nuo darbo efektyvumo, technologijų, tikėjimo darbu ir žmogiškojo kapitalo.
8. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad Joniškio rajono savivaldybės administracijoje e-vadovavimo diegimas vyksta tokiais etapais: organizacinės plėtros ir galimybių didinimo. Organizacinės plėtros etape atliktas dokumentų perkėlimas į skaitmeninę erdvę, įdiegta DVS sistema, informuotas personalas, surengti mokymai personalui, susidurta su darbuotojų pasipriešinimu, imtasi veiksmų pasipriešinimo įveikimui, personalui pateiktos instrukcijos, suplanuoti ir atlikti darbai. Galimybių didinimo etape vykdyta tik technologinė plėtra. Tokie tyrimo rezultatai tik iš dalies dera su teorinėmis koncepcijomis, kurių analizė išgrynino daugiau e-vadovavimo diegimo etapų. Joniškio rajono savivaldybėje iki organizacinės plėtros etapo nebuvo įvertintas pasirengimas, o po galimybių didinimo etapo pasigendama tarptautinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio koordinavimo, bendradarbiavimo ir išipareigojimo etapų.
9. E-vadovavimo plėtros kryptį Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose projektavimas parodė, kad plėtrą tikslinga vykdyti trijuose lygmenyse: valstybiniame, organizaciniame ir individualių darbuotojų. Tikimasi, kad rekomendacijų visuose šiuose lygmenyse įgyvendinimas reikšmingai prisidės prie e-vadovavimo taikymo tobulinimo.

## REKOMENDACIJOS

1. Empiriniu tyrimu identifikavus didžiulę e-vadovavimo naudą, kurią sustiprino COVID-19 pandemija ir dėl jos įvestas karantinas, tolesniam e-vadovavimo potencialo užtikrinimui ir panaudojimui šalies viešojo sektoriaus organizacijose formuluojamas valstybinio lygmens pasiūlymas. Viešojo sektoriaus organizacijoms, veikiančioms Lietuvoje, siūloma ir ateityje, pasibaigus karantinui, organizuoti nuotolinius vadovaujančių asmenų ir jų pavaldinių susitikimus. Tokie susitikimai sudaro sąlygas negaišti laiko kelionėms į susitikimų vietas (pavyzdžiui, tais atvejais, kai į susitikimų vietas Vilniuje tenka vykti iš kitų regionų).
2. Nustačius, kad Joniškio rajono savivaldybės administracijoje e-vadovavimo diegimas vyko tik dviem etapais – organizacinės plėtros ir galimybių didinimo – suformuluotas organizacinio lygmens pasiūlymas: rekomenduojama procesus toliau tęsti, pereinant į tarptautinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio koordinavimo, bendradarbiavimo ir įsipareigojimo etapus.
3. Tyrimo rezultatams išryškinus darbo koordinavimo spragų, suformuluotas organizacinio lygmens pasiūlymas: rekomenduojama Joniškio rajono savivaldybės administracijoje įdiegti intranetą, kuris, tikėtina, prisidėtų prie vadovaujančio personalo atliekamos koordinavimo funkcijos gerinimo. Intranetas taptų ir terpe nuotoliniam darbuotojų bendravimui.
4. 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 komunikuoti, išsakyti nuomonę IT priemonėmis. Tam darbuotojai gali pasitelkti „Coursera“ organizuojamus mokymus interaktyvioje erdvėje (pavyzdžiui, Toronto universiteto kursą „Communication Strategies for a Virtual Age“ ar Kalifornijos universiteto kursą „Communication in the 21st Century Workplace“).

## LITERATŪRA

1. 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.
2. 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.
3. Alraahle, 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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, p. 105–131.
7. Barcevičius, E. (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? *Politologija*, 1, p. 85–120.
8. Cecchetti, A. A., Parmanto, B., Vecchio, M. L., Ahmad, S., Buch, S., Zgheib, N. K., ... Branch, R. A. (2009). Team building: electronic management-clinical translational research (eM-CTR) systems. *CTS: Clinical & Translational Science*, 2(6), p. 449–455.
9. 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.
10. 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: <<http://dan-wyers.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/EGovmakingacase.pdf>>.
11. DasGupta, P. (2011). Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), p. 1–36.
12. Demir, I. M. (2019). Digital management in larger municipalities in Bosnia and Herzegovina. *Acta Economica*, 17(30), p. 83–95.
13. Ellatif, H. A. A., Ahmed, S. A. (2013). E-management: configuration, functions and role in improving performance of Arab institutions and organizations. *International Journal of Computer Applications*, 80(6), p. 33–40.
14. 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.

15. Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W., Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management & Data*, 114(3), p. 421–437.
16. Freitas, S., Routledge, H. (2013). Designing leadership and soft skills in educational games: the e-leadership and soft skills educational games design model (ELESS). *British Journal of Educational Technology*, 44(6), p. 951–968.
17. Garcia, I. (2015). Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? *RIED*, 18(1), p. 25–44.
18. Garjoaba, C. (2011). Advantages brought on by implementing the e-management within SMEs in Romania by creating a durable development on the troubled background within the business environment. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 11(4), p. 129–138.
19. Gaulė, E., Žilinskas, G. (2013). E-governance in Lithuanian municipalities: external factors analysis of the websites development. *Viešojo politika ir administravimas*, 12(1), p. 80–93.
20. Hashim, F., Alam, G. M., Siraj, S. (2006). Ensuring participatory based decision-making practice in higher education through e-management: a faculty initiative. *Recent Advances in E-activities, Information Security and Privacy*. WSEAS Press.
21. Hashim, F., Alam, G. M., Siraj, S. (2010). Information and communication technology for participatory based decision-making-E-management for administrative efficiency in higher education. *International Journal of Physical Sciences*, 5(4), p. 383–392.
22. He, G., Chen, R. (2007). E-Enterprise and e-Management concept and process model research. *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, Shanghai, p. 3557-3560.
23. Yao, L., Othman, A. B., Aballa, A. N., Mahdi, O. R. (2011). E-management development and deployment strategy for future organization. *African Journal of Business Management*, 5(16), p. 6657–6667.
24. Iulian, M. (2008). Implementing e-management in small and medium enterprises. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), p. 1409–1413.
25. Jankauskas, A. (2008). Apie informacinių technologijų įtaką viešojo valdymo kaitai Lietuvoje. *Politologija*, 1, p. 157–165.
26. *Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas dėl priemonių koronaviruso plitimui stabdyti* (2020). Prieiga per internetą: [http://www.joniskis.lt/get\\_file.php?file=bHAXdG41MmpuOHIUcTIyZW5hQ2MxOFJtbTZXZFK4ZWljY0NWbXBtY2JLTEdtR3lqbldScDJzaWVucHhzbzU3SnhhcHNaOGVheHA1eXpjZVp5MlNaYVp0cmxtZkpiWENWbVdaeG8zQ2J5Y3JHY20lNW5tSEhaMjJZbG11Y1labW1teGRybHNWd25KNIQ=](http://www.joniskis.lt/get_file.php?file=bHAXdG41MmpuOHIUcTIyZW5hQ2MxOFJtbTZXZFK4ZWljY0NWbXBtY2JLTEdtR3lqbldScDJzaWVucHhzbzU3SnhhcHNaOGVheHA1eXpjZVp5MlNaYVp0cmxtZkpiWENWbVdaeG8zQ2J5Y3JHY20lNW5tSEhaMjJZbG11Y1labW1teGRybHNWd25KNIQ=)
27. Kulkarni, A. B., Pougatchev, V. (2011). Macroscopic view on the structure of the e-management control and evaluation system for the university of technology, Jamaica. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 4(1), p. 243–252.
28. Kvon, G. M., Vaks, V. B., Masalimova, A. R., Kryukova, N. I., Rod, Y. S., Shagieva, R. V., Khudzhatov, M. B. (2018). Risk in implementing new electronic management systems at universities. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(3), p. 891–902.



29. Lamba, H. S., Singh, G. (2011). Cloud computing-future framework for e-management of NGO's. *International Journal of Advancements in Technology*, 2(3), 400–407.
30. Lee, N., Gilliland, D. I., Bello, D. C., Osmonbekov, T. (2011). When electronic management tools work – and don't work – in social-based distribution channels: a study of IT manufacturers and resellers. *Journal of Business Research*, 64(10), p. 1017–1024.
31. Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., O'Regan, N. (2016). E-leadership through strategic alignment: an empirical study of small- and medium- sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31, p. 185–206.
32. Lietuvos įmonių katalogas (2020). *Joniškio rajono savivaldybės administracija*. Prieiga per internetą: [https://rekvizitai.vz.lt/imone/joniskio\\_r\\_savivaldybe/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/joniskio_r_savivaldybe/)
33. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo (2012). *Valstybės žinios*, 61-3050.
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo (2012). *Valstybės žinios*, 144-7430.
35. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo (2012). *Valstybės žinios*, 22-1009.
36. Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, p. 1251–1261.
37. LR Vyriausybės nutarimas dėl karantino kai kurių savivaldybių teritorijose paskelbimo (2020). *Teisės aktų registras*, 21945.
38. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Pollitologija*, 1, p. 65–98.
39. Pries-Heje, J., Pries-Heje, L. (2012). Designing a framework for virtual management and team building. *Designing science research in information systems. Advances in Theory and Practice. 7th International Conference*. Las Vegas, USA, p. 256–270.
40. Radonov, R. I., Videkov, V. H. (2017). Further development of the „E-management“ platform for electronic management and control of the education. *Proceedings of the XXVI International Scientific Conference Electronics*. Sozopol, Bulgaria, p. 1–4.
41. Radonov, R., Videkov, V. (2007). Some peculiarities of the e-management environment. *Electronics ' 2007*, 143–148.
42. Raipa, A., Jurkšienė, L. (2013). Innovative changes in a global public governance modernization process. *Social Research*, 4(33), p. 152–161.
43. Raišienė, A. R., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., Stachova, K. (2020). Working from home – who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12, 1–21.
44. Rudzkienė, V., Augustinaitis, A. (2009). Lietuvos e-valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimai: kolektyvinė monografija. Vilnius : Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
45. 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), p. 45–56.
46. Seresht, H. R., Fayyazi, M., Asl, N. S. (2008). *E-management: barriers and challenges in Iran*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/238746909\\_E-management\\_Barriers\\_and\\_challenges\\_in\\_Iran](https://www.researchgate.net/publication/238746909_E-management_Barriers_and_challenges_in_Iran)
47. Shobaki, M. J. A., Abu-Naser, S. S., Amuna, Y. M. A., Talla, S. A. E. (2018). Support extent provided by universities senior management in assisting the transition to e-

- management. *International Journal of Academic Management Science Research*, 2(5), p. 1–26.
48. Strazdienė, G. (2019). Pilietinės visuomenės organizacijų įtraukimas į visuomenės problemų sprendimą: kokybinis požiūris. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*, 15, p. 65–71.
  49. Toleikienė, R., Juknevičienė, V. (2019). Presumptions for e-leadership in local self-government in Lithuania. *Challenges of the Future*, 4(3), p. 122–139.
  50. 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*, Special Issue (November), p. 149–166.
  51. Vengrienė, E. (2017). Reguluojančių institucijų veiklos konsolidacija diegiant elektroninės valdžios sprendimus. Vilnius: Technika.
  52. Voce, J. (2015). Reviewing institutional policies for electronic management of assessment. *Higher Education*, 69(6), p. 915–929.
  53. Wart, M. V. (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*, special issue, p. 102–122.
  54. Wart, M. V., Roman, A., Wang, X. H. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), p. 80–97.
  55. Wart, M. V., Roman, A., Wang, X., Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34, p. 527–537.
  56. Waswas, D., Jwaifell, M. (2019). The role of universities' electronic management in achieving organizational excellence: example of Al Hussein Bin Talal University. *World Journal of Education*, 9(3), p. 53–66.
  57. Xiao-yuan, J., Hu, Y., Jian-xin, Z., Wei-lin, D. (2016). Digital management technology and its application to investment casting enterprises. *China Foundry*, 13(5), p. 301–309.
  58. Žilinskas, G. (2014). Elektroninės valdžios raida Europos Sąjungos rytinio pasienio valstybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(1), p. 163–174.

# PRIEDAS

## E-VADOVAVIMO RAIŠKA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE

Pusiau struktūruoto interviu

KLAUSIMŲ GAIRĖS

**Tikslas:** teoriškai išnagrinėjus e-vadovavimo konceptą ir prielaidas, atskleisti e-vadovavimo raišką Joniškio rajono viešojo sektoriaus organizacijose ir numatyti galimas e-vadovavimo problemų sprendimo alternatyvas.

### INFOMACIJA APIE TYRIMO ORGANIZAVIMĄ IR DALYVIUS

Interviu data:

Interviu dalyvis:

Pareigos:

Darbo stažas dabartinėje darbovietėje:

Organizacijos, kurioje dirbate:

pavadinimas

dydis (apytikslis dirbančių žmonių skaičius)

### Tyrimo klausimai

#### **TYRIMO SRITIS. E-vadovavimo samprata ir bruožai viešojo sektoriaus organizacijose.**

1. Mokslinėje literatūroje e-vadovavimas apibrėžiamas kaip vadovavimas, pasitelkiant sistemas, elektroniką ir internetą. Ar Jums teko susidurti su e-vadovavimo sąvoka? Ar galite pateikti pavyzdžių iš praktikos?
2. Kuo, Jūsų nuomone, specifinis e-vadovavimas viešojo sektoriaus organizacijose? Kuo, Jūsų nuomone, specifinis e-vadovavimas organizacijoje, kurioje Jūs dirbate? Kuo jis specifinis Jūsų vadovavimo lygmenyje?

#### **TYRIMO SRITIS. E-vadovavimo nauda.**

3. Kodėl, Jūsų nuomone, e-vadovavimo taikymas yra svarbus viešojo sektoriaus organizacijose? Kuo jis naudingas organizacijai? Vadovams? Darbuotojams? Piliečiams?
4. COVID-19 pandemijos metu e-vadovavimo poreikis labai sustiprėjo, o kai kuriose organizacijose tapo vieninteliu įmanomu taikyti vadovavimo būdu. Kaip pakito e-vadovavimo svarba ir poreikis viešojo sektoriaus organizacijose dėl COVID-19 sukeltos situacijos šalyje? O Jūsų atstovaujamoje organizacijoje?

#### **TYRIMO SRITIS. E-vadovavimo veiksniai.**

5. Kaip COVID-19 pandemija palietė vadovavimą viešojo sektoriaus organizacijose? Kas, Jūsų nuomone, dar (be pandemijos) lemia e-vadovavimo taikymo poreikį viešojo sektoriaus organizacijose? O kas šį taikymą riboja?
6. Kokie, Jūsų nuomone, yra e-vadovavimo sėkmės veiksniai viešajame sektoriuje?

#### **TYRIMO SRITIS. E-vadovavimo situacija ir pažanga.**

7. Kaip Jūsų atstovaujamoje organizacijoje buvo diegiamas e-vadovavimas? Kada Jūs tai pastebėjote? Kokia eiga?
8. Kaip vertinate e-vadovavimo pažangą savo atstovaujamoje organizacijoje? Kokia situacija šiuo metu?
9. Kaip ši situacija pakito, lyginant su situacija prieš 5 metus? Jei, Jūsų nuomone, e-vadovavimo taikymas suintensyvėjo, kas tą lėmė?

10. Kokiose organizacijos veiklos srityse e-vadovavimas labiausiai pasiteisino? O kokiose laikytumėte jį neveiksmingu?
11. Be kokių įrankių, technologijų neįsivaizduotumėte e-vadovavimo organizacijoje, kurioje dirbate? Kas labiausiai pasiteisino?
12. Kokių problemų kyla e-vadovavimo srityje?
13. Su kokiais e-vadovavimo iššūkiais Jums teko susidurti šalyje dėl COVID-19 paskelbus karantiną? Kaip pavyko juos įveikti?
14. Ko, Jūsų nuomone, reikėtų imtis valstybiniu mastu, siekiant stiprinti e-vadovavimą viešojo sektoriaus organizacijose? Ką būtų galima padaryti organizacijos lygmenyje? Vadovų lygmenyje? Individualių darbuotojų lygmenyje?