

VERSLO IR TEISĖS AKTUALIJOS

CURRENT ISSUES OF BUSINESS AND LAW



**VERSLO IR TEISĖS AKTUALIJOS /
CURRENT ISSUES OF BUSINESS AND LAW**

Žurnalas yra indeksuojamas EBSCO PUBLISHING duomenų bazėje.
The journal is indexed in EBSCO PUBLISHING database.

MOKSLINĖ REDAKTORĖ / SCIENTIFIC EDITOR:

Dr. Inga Iždonaitė-Medžiūnienė (Human Resource Management, Wellness business, Client Relationship Management, Job Satisfaction and Resilience, Education in Business, **Lithuania**, *SMK University of Applied Social Sciences*)
e-mail: science@smk.lt

REDAKCINĖ KOLEGIJA / EDITORIAL BOARD**Pirmininkai / Chief Editors:**

Dr. Remigijus Bubnys (**Education Science, Psychology, Lithuania, Vilnius University, Šiauliai Academy**)

Dr. Aleksandra Batuchina (Qualitative methodology, Phenomenological Methodology, Adult and Employee Education, Business Coaching, **Lithuania**, SMK University of Applied Social Sciences)

Redakcinės kolegijos nariai / Members of Editorial Board:

Dr. hab. Tomasz Skica (Economics, finance, management, **Poland**, *University of Information Technology and Management based in Rzeszów*)

Dr. Andželika Bylaityė (Creative Industries and Entertainment, Cultural Heritage, **Lithuania**, *SMK University of Applied Social Sciences*)

Dr. Paula Odete Fernandes (Management, Tourism Research, Entrepreneurship, Artificial Neural Network, Marketing Research, Corporate Social Responsibility and Sustainable, Higher Education Quality, Applied Research Methods, **Portugal**, *UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança*)

Dr. Giedrė Vaičekauskienė (Hybrid Media System, Mediatization, Audiovisual Media, Rhetoric Research, Political Issues, Content Analysis, **Lithuania**, *Vilnius University, SMK University of Applied Social Sciences*)

Dr. Anu Puusa, (Cooperative management, organizational identity, organization change, work community skills, **Finland**, *University of Eastern Finland*)

Dr. Valentin Radu (Economics, Information system, Bibliometrics analysis, Accounting, Business Ethics, **Romania**, *Valahia University of Targoviste*)

Dr. Ivana Tucak (Law, **Croatia**, *Josip Juraj Strossmayer University of Osijek*)

Dr. Catalin Popescu (Business management processes, Business development, Business sustainability, Energy Management, Business innovations and communication processes and technologies, Quantitative methods in Business and Management, HRM, **Romania**, *Petroleum-Gas University of Ploiești and Romania, University of Petrosani*)

Dr. Nino Mikava (Medical Tourism, Digital Transformation in Healthcare, Coaching for Business Performance, **Georgia**, *Business and Technology University*)

Dr. Jelena Zascerinska (Inter-relationships between education, innovations and modern technologies, **Latvia**, *Centre for Education and Innovation Research*)

Dr. Tsotne Zhghenti (Digital Economy, Circular Economy, Business Digitalization, Institutional Environment and Business, **Georgia**, *Business and Technology University*)

Dr. Lado Sirdadze (Business Law, Digitalization of Law, Legal Tech, Law of Technologies, **Georgia**, *Business and Technology University*)

Dr. Miroslava Vinczeová (Business Economics and Management, Financial Management, Innovations and Green Innovations, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development, **Slovakia**, *Matej Bel University in Banská Bystrica*)

© Socialinių mokslų kolegija (SMK University of Applied Social Sciences), 2021

eISSN 2029-574X

Elektroninė publikacija / Electronic publication

TURINYS

REDAKTORIŲ ŽODIS	4
A COMPARATIVE STUDY OF YOUTH GENDER BASED DISCRIMINATION IN EMPLOYMENT IN SELECTED EU COUNTRIES <i>Andreas Ahrens, Jelena Zascerinska, Irina Macovei</i>	6
LONG-TERM INTER-ORGANISATIONAL NETWORKS: GOVERNANCE OF TRUST? <i>Pórdís Arnardóttir, Inga Minelgaitė</i>	20
ENERGY PRICE AND FOOD PRICE SHOCKS: MULTIPLE BREAKS UNIT ROOT EVIDENCE FROM THE PEOPLE's REPUBLIC OF CHINA (PRC) AND THE UNITED STATES OF AMERICA (USA) <i>Selçuk Bali, İbrahim Özmen</i>	29
KONFIDENCIALIOS INFORMACIJOS APSAUGOS ĮGYVENDINIMO DARBUOTOJO IR DARBDAVIO SUDAROMAIS SUSITARIMAIS PROBLEMINIAI BRUOŽAI PROBLEM FEATURES OF CONFIDENTIAL INFORMATION PROTECTION IN THE AGREEMENTS BETWEEN EMPLOYEE AND EMPLOYER <i>Vaidotas Granickas, Simas Banys</i>	38
USING INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION IN B2C LATVIA COMPANIES TO ATTRACT GENERATION Z <i>Vera Grāvīte-Lapere</i>	49
MOTERŲ VADOVIŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ RAIŠKA COVID-19 PANDEMIJOS KONTEKSTE EXPRESSION OF LEADERSHIP COMPETENCIES OF FEMALE LEADERS IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC <i>Sandra Jakštienė, Brigita Stanikūnienė, Ieva Steinienė</i>	57
THE POTENTIAL OF LEARNING MANAGEMENT AND TRAINING MANAGEMENT SYSTEMS IN EDUCATION MANAGEMENT IN GEORGIAN COMPANIES <i>Maia Noniashvili, Nino Bartia</i>	69
PSYCHOLOGICAL RESOURCES OF PERSONALITY HARDINESS <i>Liudmyla Serdiuk, Olena Chykantsova</i>	78
STRENGTHENING COOPERATION BETWEEN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND SMALL BUSINESS COMPANIES TO DEVELOP SKILLS OF GRADUATES MATCHING THE NEEDS OF INDUSTRY <i>Jurate Sereikiene</i>	85
VARTOTOJŲ PRITRAUKIMO STRATEGIJA: UOSTAMIESČIO SENAMIESČIO RESTORANO ATVEJIS THE STRATEGY FOR ATTRACTING CONSUMERS: THE CASE OF THE RESTAURANT IN THE OLD TOWN OF THE PORT <i>Simona Šliogerienė, Lukas Kuršelis</i>	99
KŪRYBINĖS PAVELDO VIETOKŪROS VAIDMUO STIPRINANT VILNIAUS MIESTO PREKĖS ŽENKLĄ THE ROLE CREATIVE HERITAGE LOCALITY CREATION IN STRENGTHENING THE BRAND OF VILNIUS CITY <i>Karina Tylingo, Miglė Černikovaitė</i>	111
SPECIALIŲ KATEGORIJŲ ASMENS DUOMENŲ IŠSKYRIMO IR SAUGOJIMO SVARBA THE IMPORTANCE OF DISTINGUISHING AND STORING SPECIAL CATEGORIES OF PERSONAL DATA <i>Indré Zagreckienė</i>	119
HYFLEX COLLABORATION IN CROSS-SECTORAL STEM EDUCATION: SURVEY ANALYSIS <i>Jelena Zascerinska, Anastasija Aleksejeva, Mihails Zascerinskis, Irina Abjalkiene, Ludmila Aleksejeva, Olga Gokovica</i>	132

REDAKTORIŲ ŽODIS / EDITORS' WORD

Sparčiai besikeičiantis globalus pasaulis mokslininkų, tyrėjų, aukštujų mokyklų dėstytojų bendruomenei kelia iššūkius nuolat permąstyti naujos realybės diskursus įvairiose gyveniminiškose srityse. Šiuolaikiniai naujos realybės probleminiai klausimai dažnai yra visaapimančio charakterio, tarpdiscipliniškai susiję.

Moksliniai visuomenės problemų sprendimo būdai reikalauja įvertinti kuo daugiau ir įvairesnių perspektyvų. Šioms sąveikoms apmąstyti, jas reflektuoti kviečiame mokslo politikos atstovus, tyrėjus, aukštujų mokyklų dėstytojus iš Lietuvos ir užsienio įsijungti į mokslinius tinklus bendriems projektams.

Mokslinis recenzuojamas žurnalas "Verslo ir teisés aktualijos" 2021 metais tapo SMK nuosavybe. Jame spausdinami įvairaus pobūdžio mokslo darbai, apžvalgos, recenzijos vadybos teisés ir su jomis susijusių sričių temomis, diskutuojamos praktinės verslo ir teisés problemas.

Žurnalas apima tokias tematikas kaip:

Verslo valdymo procesai ir marketingo veikla;

Verslo plėtra ir globalizacijos tendencijos;

Tvarus verslas ir žalioji/žiedinė ekonomika;

Verslo inovacijos, komunikaciniai procesai ir technologijos;

Verslo etika ir žmogaus teisés;

Socialinė psichologija, elgsenos mokslas, žmonių išteklių vystymas;

Sociologija ir psichologija versle (darbo psichologija);

Verslo organizacijų teisiniai aspektai;

Viešieji ryšiai, strategija ir politika;

Teisés teorija ir praktika;

Socio-kultūrinės plėtros aspektai versle ir teisėje.

Šio žurnalo turinys yra skaitmeninis, o teisés priklauso SMK (Socialinių mokslų kolegijai).

Redakcinės kolegijos nariai ir kiti mokslininkai dalyvauja recenzavimo procesuose. *Autoriai yra atsakingi už akademines etikos principų įgyvendinimą savo mokslinėse publikacijose.* Tai sudaro sėlygas siekti reikšmingos mokslinių publikacijų turinio kokybės ir iprasmina redakcinės kolegijos veiklą.

Šiame leidinyje, mieli skaitytojai, kviečiame susipažinti su tyrimų rezultatais, teorinėmis ir praktinėmis idėjomis, kurios išskleidžiamos šio numerio autorų parengtuose straipsniuose.

Malonaus skaitymo!

.....

The rapidly changing global world poses challenges for the community of scientists, researchers, and higher education teachers to constantly rethink the discourses of new reality in various areas of life. The problematic issues of the new reality today are often of a comprehensive nature and interdisciplinary.

Scientific solutions for any society's problems require an assessment of as many and diverse perspectives as possible. To reflect on these interactions we invite representatives of science policy, researchers, and university lecturers from Lithuania and abroad for scientific networking to perform cooperative projects together.

The scientific peer-reviewed journal "Current Issues of Business and Law" became the property of SMK University of Applied Social Sciences in 2021. It publishes management, law and other similar research, reviews important scientific works as well as discusses practical problems of business and law fields.

The focus of the journal “Current Issues of Business and Law” includes a wide variety of research areas:

- Business management processes and marketing activities;
- Business development and globalization trends;
- Business sustainability and green/circular economy;
- Business innovations and communication processes and technologies;
- Business ethics and human rights;
- Social Psychology, behavioral Science, and human resource development;
- Sociology and psychology in Business (labor psychology);
- Legal aspects of business organization;
- Public relations, policy and political issues;
- Legal rights and social responsibility;
- Law theory and practice;
- Socio-cultural development in business fields and law.

Archives of the contents of this journal are digital and the rights belong to SMK University of Applied Social Sciences.

The editorial board and other scientists participate in a peer-review processes. *Authors are responsible for the implementations of academic ethics' principles in their scientific publications.* This forms special conditions for a significant quality of the contents of scientific publications and gives the meaning of the editorial board activities.

In this publication, dear readers, we invite you to get acquainted with the results of the research, theoretical and practical ideas, which are developed in the articles prepared by the authors of this issue.

Enjoy your reading!

A COMPARATIVE STUDY OF YOUTH GENDER BASED DISCRIMINATION IN EMPLOYMENT IN SELECTED EU COUNTRIES

Andreas Ahrens

*Hochschule Wismar University of Applied Sciences Technology Business and Design,
Germany*

Jelena Zascerinska

Centre for Education and Innovation Research, Latvia

Irina Macovei

Asociatia Demetrius, Romania

Abstract

Youth employment in the European Union countries is affected by gender-based discrimination. The aim of the study is to analyze young people gender-based discrimination in employment in the selected countries of the European Union. The research employed both methods of investigation, namely theoretical and empirical. Theoretical analysis and theoretical modelling were implemented in the present work. The empirical study was based on the survey questionnaire. In March-April 2022, the survey was carried out in five European Union countries. Altogether 309 respondents from Czech Republic, Italy, Germany, Lithuania, and Romania took part in the survey. The theoretical analysis allows for establishing the theoretical inter-connection between youth employment and gender-based discrimination. The theoretical modelling allows for modelling self-assessment as part of self-evaluation. The main finding of this empirical study is that young people beliefs about gender-based discrimination are twice higher than a level of exposure in relation to gender-based discrimination. Also, the analysed data allows finding out that the level of exposure related to youth gender-based discrimination in employment in the selected European Union countries refers to the level “rarely”.

Keywords: youth, European Union countries, gender-based discrimination, beliefs, level of exposure.

INTRODUCTION

Research topicality and problem. Quality employment for all is a goal of the European Union Youth Strategy in 2019-2027 (European Commission, 2018). Young people are suffering from high youth unemployment, precarious and exploitative working conditions as well as discrimination in the labour market and the workplace (European Commission, 2018). Gender-based discrimination in employment still affects many young people, especially young women (European Commission, 2018). In order to ensure quality employment for all, the evaluation of gender-based discrimination in employment needs to be implemented.

Against this background, the European Union Youth Strategy in 2019-2027 (European Commission, 2018) considers these two issues, namely gender based discrimination, on the one hand, and youth employment, on the other hand, separately. In the European Union Youth Strategy in 2019-2027 (European Commission, 2018), gender-based discrimination refers to Goal 2, and youth employment – to Goal 7. This work aims at considering that youth employment and gender-based discrimination are inter-connected (Ahrens, Zascerinska, Macovei, Zascerinskis, & Aleksejeva, 2022).

Another problem to be addressed by this research is to bridge the gap in studies focused on the evaluation of youth gender-based discrimination in employment in the selected countries of the European Union. This area of research is under-explored and under-represented by the scientific community.

The aim of the research. The aim of the study is to analyse young people gender based discrimination in employment in the selected countries of the European Union. The analysis includes the implementation of two major tasks:

1. Evaluation of young people beliefs about gender-based discrimination and the levels of gender-based discrimination exposure in employment of young people.
2. Comparison of young people beliefs about gender-based discrimination and the levels of gender-based discrimination exposure in employment of young people.

The research methodology. In March-April 2022, the survey based on the elaborated questionnaire was carried out in five European Union countries. Altogether 309 respondents from Czech Republic, Italy, Germany, Lithuania, and Romania took part in the survey. The obtained data were analysed via calculating the mean results in each question and per country. Another method of data analysis was ranking.

The research results. The main finding of this empirical study is that young people beliefs about gender-based discrimination are twice higher than a level of exposure in relation to gender-based discrimination. Also, the analysed data allows finding out that the level of exposure related to youth gender-based discrimination in employment in the selected European Union countries refers to the level “rarely”.

Originality/Value of the article. The originality of the article is shown in the analysis of the inter-connected phenomena, namely gender based discrimination and young people employment. In previously done research these two issues were considered separately.

The value of the research can be discovered in the findings on the relationship between young people self-assessment of their beliefs and a level of exposure in relation to gender-based discrimination in employment in the selected countries of the European Union. The value of the study can be also described by its main finding that young people beliefs about gender-based discrimination are twice higher than a level of exposure in relation to gender based discrimination. Another valuable finding is that the level of exposure related to youth gender-based discrimination in employment in the selected European Union countries refers to the level “rarely”.

RESEARCH METHODOLOGY

The research strategy is built on the conceptual framework the study is based on. The conceptual framework is grounded on the definitions of the key concepts applied to this work. The three key concepts in this research are:

1. Beliefs about gender-based discrimination;
2. Composition of gender-based discrimination;
3. Evaluation of gender-based discrimination.

Beliefs are individual's assumptions on what is right or wrong (Ahrens, Zascerinska, Macovei, Zascerinskis, & Aleksejeva, 2022). Values stem from beliefs if values are compared to a tree (Ahrens, Zascerinska, Macovei, Zascerinskis, & Aleksejeva, 2022). Beliefs related to gender based discrimination include (Ahrens, Zascerinska, Macovei, Zascerinskis, & Aleksejeva, 2022).

1. Being young;
2. Race;
3. Physical appearance;
4. Marital status;
5. Educational level;
6. Religion;
7. Employment.

Table 1 shows the composition of gender-based discrimination. Gender based discrimination can be monitored. Developmental dynamics in the field of gender-based discrimination can be obtained through the measurement of both indicators – labor market and employment (Zašcerinska, Aleksejeva, Zašcerinskis, Gukovica, & Aleksejeva, 2019). The constructs of both indicators – labor market and employment – in order to measure gender-based discrimination are pointed in Table 1. Both indicators – labor market and employment – and their identified constructs allow for a determination of a level of exposure of gender-based discrimination in youth employment within the present work. Level of exposure when identified helps discuss measures to be taken to decrease a level of exposure of gender-based

discrimination in youth employment that could increase the quality of young people's employment and life in general.

1 table. Composition of gender-based discrimination

Phenomenon / Criteria	Indicator	Construct	Reference
Gender based discrimination	Labor Market	-Wages, -Skills, -Segregation, and Its Origins, -Women of Color and - Women of Age	Shen, 2021
	Employment	- Unfair or unequal access to professional development resources and - Unfair or unequal access to opportunities due to a member's gender - Unpleasant assignments given because of gender, - Threatened to block promotion unless agreed to sex, - Offered promotion in exchange for sex, - Threatened to block favorable, transfer unless agreed to sex, - Promotion, favorable assignment, or transfer prevented because sex refused, - Offered favorable assignments in exchange for sex	

Source: prepared by the authors

Beliefs and exposure of gender-based discrimination can be measured and evaluated. Evaluation implies self-evaluation (Bassus, Zaščerinska, 2012). Self-evaluation encompasses self-assessment (Sowińska-Milewska, Czernicka-Szpakowska, Mitzner, Aerts, Stroobants, Glewe, Zaščerinska, Ałeksejeva, Ałeksejeva, Głońska, & Zaščerinskis, 2016) as depicted in Figure 1.



1 fig. The relationship between self-evaluation and self-assessment

Source: prepared by the authors

Self-assessment can be defined as the measurement of own involvement in a process. Self-assessment is based on previously defined criteria (Bassus, Zaščerinska, 2012). Measurement results of own involvement in a process can be expressed in levels. Consequently, measurement results and levels of exposure can be synonymously used in this work.

Beliefs and exposure related to gender-based discrimination served as the basis of the survey questionnaire. The survey questionnaire was based on respondents' self-assessment. Each question in the questionnaire was applied the 4-point Likert scale as demonstrated in Table 2.

2 table. The 4-point Likert scale in the survey questionnaire

To be used for Questions 5-11	To be used for Questions 12-25, 28-37
(1) Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Agree; (4) Strongly agree;	(1) Never; (2) Rarely; (3) Often; (4) Every time;

Source: prepared by the authors

It should be noted that the survey questionnaire contained 62 questions in total. In this work, we keep the original number of the question in relation to beliefs in gender-based discrimination (Questions 5-11) and level of exposure (Questions 12-25, 28-37).

In March-April 2022, the survey based on the elaborated questionnaire was carried out in five European Union countries. Altogether 309 respondents from Czech Republic, Italy, Germany, Lithuania, and Romania took part in the survey. Table 3 discloses the survey results in socio-demographic characteristics of the respondents.

3 table. Survey results in socio-demographic characteristics of the respondents

Nr	Question	Number of answers					
		Romania	Germany	Italy	Lithuania	Czech Republic	TOTAL
1	Which country are you from?	69	61	56	63	60	309
2	What is your gender:						
	a. Male	15	43	10	28	17	113
	b. Female	53	18	44	35	35	185
	c. Other	1	0	2	0	8	11
3	What is your employment status:						
	a. Employer	1	1	0	0	3	5
	b. Employee	9	4	17	5	24	59
	c. Student	59	54	39	58	33	243
	d. Entrepreneur	0	2	0	0	0	2
	e. Other	0	0	0	0	0	0
4	What is your educational level:						
	a. Secondary school	34	0	5	1	15	55
	b. High school	1	0	2	24	0	27
	c. Vocational school	1	0	1	1	0	3
	d. College	0	0	0	32	44	76
	e. University	33	61	48	4	0	146
	f. Other: please, specify	0	0	0	1	1	2

Source: developed by the authors

Thus, we had 309 respondents, young people, aged 18-30 from Romania, Germany, Italy, Lithuania, and Czech Republic. Related to the gender of our respondents, 185 were females, 113 males, and 11 have chosen the category “other”.

The majority of the respondents from Romania are the female students from colleges and universities. The majority of the respondents from Germany is represented by the male university students. The majority of the respondents from Italy are female university students. The respondents from Lithuania almost equally represent female and male students from colleges and universities. The respondents from the Czech Republic are mostly female students from colleges. The majority of the respondents are university students. To some extent, higher education studies can be also considered as employment as students have to follow the university contract regulations.

The data collected by each partner was integrated into one EXCEL file.

Afterwards, the data were cleaned and prepared for analysis (Ahrens, Gruenwald, Zaščerinska, & Melnikova, 2019). This included the survey questionnaire translated into national languages to be integrated into the unified file. The data preparation also aimed at checking the connections between the question and the question number in the partner's surveys (Ahrens, Gruenwald, Zaščerinska, & Melnikova, 2019).

The data were analysed via two methods:

- The mean, and
- Ranking (Ahrens, & Zascerinska, 2020).

The mean of a question in the dataset from the survey questionnaire represents the average value of the question in this dataset. The mean is based on the data taken from every observation shown by the respondents of the survey questionnaire. The mean indicates the center value in each question in the survey questionnaire. The center of the collected data is a numerical value from 1 to 4. The mean allows for the description of the data tendency. In the case of the present research, the mean shows whether the respondents agree or disagree with the survey questions about gender-based discrimination. The mean results were analysed at the levels of:

- Mean in gender-based discrimination in each country,
- Mean in gender-based discrimination in all the five partner countries, namely Czech Republic, Italy, Germany, Lithuania, and Romania.

On the level of each country, the results of each question on each level of the 4 point Likert scale were calculated separately and presented in a table.

Ranking refers to an evaluation used for the advancement of the evaluated item (Ahrens, & Zascerinska, 2020). The use of the ranking method was thought as the act of summing up young people beliefs into a single, holistic number or score is meant (Elbow, 1994). Ranking was intended to emphasise vertical differences between the options (Marginson & van der Wende, 2007).

The obtained mean of each question of each country was ranked. The options available were placed in order without any attempt to describe how much one differs from another or whether any of the alternatives are, for example, good or acceptable (Coe, 2010, p. 45). It should be pointed that ranking differs from rating as rating means that the used categories are often given numerical labels, such as 1, 2, 3, 4, 5 (Coe, 2010, p. 45). The higher was the mean the higher the question was ranked.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

The data analysis and study results are structured into two subsections:

1. EU youth self-assessment of beliefs in gender-based discrimination
2. EU youth self-assessment of levels of exposure of gender-based discrimination

EU youth self-assessment of beliefs in gender-based discrimination

Table 4 reveals the mean results related to EU youth beliefs about gender-based discrimination in five participating countries.

Table 4. Mean results related to EU youth beliefs about gender-based discrimination

Nr	Question	Mean results in each country					Total Mean	All questions' mean
		Romania	Germany	Italy	Lithuania	Czech Republic		
5	Do you believe that younger people are more often to experience gender-based discrimination?	2,71	2,52	2,91	2,76	2,69	2,72	2,87
6	Do you believe that race of people might impact gender-based discrimination?	2,81	2,67	3,36	2,75	3,23	2,96	
7	Do you believe that physical appearance of people might impact	2,72	2,72	3,55	3,05	3,27	3,06	

	gender-based discrimination?						
8	Do you believe that marital status might impact gender-based discrimination?	2,46	1,54	2,93	2,59	2,98	2,5
9	Do you believe that your educational level might impact gender-based discrimination?	2,61	2,67	3	2,43	3	2,74
10	Do you believe that your religion might impact gender-based discrimination?	2,65	2,69	2,95	2,63	3,15	2,81
11	Do you believe that gender-based discrimination might impact your employment?	2,51	2,54	3,21	2,62	2,92	2,76

Source: prepared by the authors

Young people from Italy and Czech Republic have a higher level of beliefs in gender-based discrimination in comparison to the young people from Germany, Lithuania and Romania.

Table 5 shows the mean results of each question and each question ranking in relation to gender-based discrimination.

5 table. Mean and ranking results related to gender-based discrimination

Nr	Question	Total Mean	Ranking
5	Do you believe that younger people are more often to experience gender-based discrimination?	2,72	6
6	Do you believe that race of people might impact gender-based discrimination?	2,96	2
7	Do you believe that physical appearance of people might impact gender-based discrimination?	3,06	1
8	Do you believe that marital status might impact gender-based discrimination?	2,5	7
9	Do you believe that your educational level might impact gender-based discrimination?	2,74	5
10	Do you believe that your religion might impact gender-based discrimination?	2,81	3
11	Do you believe that gender-based discrimination might impact your employment?	2,76	4

Source: prepared by the authors

Young people believe that physical appearance, people race, and religion might impact gender-based discrimination.

EU youth self-assessment of level of exposure of gender-based discrimination

Detailed results on the level of exposure to gender-based discrimination per each question are revealed in Annex 1.

Answers about a level of exposure to gender-based discrimination revealed that young people from Germany, Italy and Romania experience a higher level of exposure to gender-based discrimination in their employment.

Annex 2 shows the mean results of each question and each question ranking in relation to gender-based discrimination.

Young people experienced a higher level of exposure to gender-based discrimination related to working in a male-dominated job, a temporary employment contract, and hostile environment in the last 6 months in the context of their employment.

Table 6 shows the top 3 young people beliefs and levels of exposure in relation to gender-based discrimination.

6 table. Top 3 young people beliefs and levels of exposure related to gender-based discrimination

Ranking	Beliefs	Belief's mean	Exposure	Mean of the exposure
1	Physical appearance of people might impact gender-based discrimination	3,06	Working in a male-dominated job	1,77
2	People race might impact gender-based discrimination	2,96	A temporary employment contract	1,7
3	Religion of people might impact gender-based discrimination	2,81	A hostile environment	1,67

Source: prepared by the authors

The main finding of this study is that young people beliefs about gender-based discrimination are twice higher than a level of exposure in relation to gender-based discrimination. Consequently, young people beliefs about gender-based discrimination are dominant in comparison to a level of exposure in relation to gender-based discrimination.

Also, the analysed data allows finding out that the level of exposure related to youth gender-based discrimination in employment in the selected European Union countries refers to the level “rarely”. This finding was also highlighted by Ahrens, Zascerinska, Macovei, Zascerinskis, & Aleksejeva (2022).

DISCUSSION

The present study allows for an interesting finding that eight of 11 respondents who indicated their gender as “other” are from Czech Republic. It would be interesting to find out the reason why the majority of the respondents with the “other” gender who took part in the presented empirical study comes from Czech Republic.

Young people beliefs about gender-based discrimination are twice higher than a level of exposure in relation to gender-based discrimination. This study result could be explained by a couple of reasons. One reason of a high level of youth beliefs in gender-based discrimination is that the presented theoretical analysis allows for establishing the theoretical inter-connection between youth employment and gender-based discrimination. It means that the respondents who took part in the study are mostly students. Some of the respondents considered their university or college studies as their employment, however, they did not obtain working experience in a real working environment. Consequently, the theoretical inter-connection between youth employment and gender-based discrimination must be validated by extensive empirical analysis. Another reason could be that the respondents being students are engaged by university teaching and administrative staff in dealing with gender-based discrimination, for example, being selected as a member of a working group that should be gender balanced or are invited to a lecture that points gender-based discrimination.

A higher level of youth beliefs in gender-based discrimination in comparison to a level of its exposure emphasizes that the respondents are aware of the phenomenon of gender-based discrimination and related issues. This awareness would help the respondents behave in an appropriate manner when it refers to gender-based discrimination. This could explain the reason of a lower level of exposure of gender-based discrimination related the respondents of the presented empirical study.

Also, another interesting finding from the analysed data allows highlighting out that the level of exposure related to youth gender-based discrimination in employment in the selected

European Union countries refers to the level “rarely”. This finding could be explained by the fact that the most of the respondents were students without working experience. Consequently, only few of them had a real employment experience.

CONCLUSIONS

1. The theoretical analysis allows for establishing the theoretical inter-connection between youth employment and gender-based discrimination.
2. The theoretical modelling allows for modelling self-assessment as part of self-evaluation.
3. The analysis of the collected data allows for drawing a conclusion that young people beliefs about gender-based discrimination are twice higher than a level of exposure in relation to gender-based discrimination.
4. The self-assessment carried out by the young people in in the selected European Union countries allows defining the level of exposure related to youth gender-based discrimination in employment in the selected European Union countries to be the level “rarely”.
5. The limitation of our study is the 6-month period that was suggested for young people self-assessment. It can be that young people were placed in the situation of gender-based discrimination in employment. However, only the 6-month period was considered.
6. Despite a “rare” level of exposure related to gender-based discrimination, future research must be built on the assumption that every life matters. Each case of experiencing of gender-based discrimination by a youth representative has to be thoroughly investigated and analysed. In this situation, the use of qualitative methods is proposed.

ACKNOWLEDGEMENTS

Project “Say NO to gender-based discrimination, sexual harassment and sexual assault! – #NOT ME”, KA220-YOU – Cooperation partnerships in youth, Project Number 2021-1-RO01-KA220-YOU-000028555. Duration: 1st November 2021 – 31st October 2023. Coordinator: Asociatia DEMETRUS, Iasi, Romania.

LITERATURE

1. Ahrens, A. & Zascerinska, J. (2020). Comparison of Teacher's and Students' Ranking of English for Academic Purposes Sub-Topics. *Education. Innovation. Diversity*, 1(1), 16-25. DOI: <http://dx.doi.org/10.17770/eid2020.1.5328>. Retrieved from: <http://journals.rta.lv/index.php/EID/article/view/5328/4943>
2. Ahrens, A., Gruenwald, N., Zašcerinska, J., Melnikova, J. (2019). A Novel Design of the Pre-Processing Stage of Data Mining for Educational Purposes. In Claudiu Vasile Kifor, Norbert Grünwald and Lucian Lobont (Eds), Proceedings of the (9th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education BRCEBE) & 12th International Conference on Engineering and Business Education (ICEBE) Sibiu, România, 16 - 19 October 2019, pp. 368-376. DOI: <https://doi.org/10.2478/cplbu-2020-0042>
3. Ahrens, A., Zascerinska, J., Macovei, I., Zascerinskis, M., Aleksejeva, A. (2022). Building an assessment algorithm for measuring young employees' gender-based discrimination, sexual harassment and sexual assault: Literature overview. *4th Innovative Technologies and Management for Sustainability forum*. Panevezys Faculty Kaunas University of Technologies. Panevezys, Lithuania.
4. Bassus, O., Zašcerinska, J. (2012). *Innovation and Higher Education*. Verlag: Mensch & Buch. 178 pp.
5. Coe, R. (2010). Analysing ranking and rating data from participatory on-farm trials. *African Statistics Journal*, 10, 14- 53.
6. Elbow, Peter, (1994). *Ranking, Evaluating, Liking: Sorting Out Three Forms of Judgment*. College English. 12. Retrieved from https://scholarworks.umass.edu/eng_faculty_pubs/12.
7. European Commission (EC). (2018). *EU Youth Strategy*. Retrieved from https://europa.eu/youth/strategy_en.
8. Marginson, S., & van der Wende, M. (2007). To Rank or To Be Ranked: The Impact of Global Rankings in Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, Vol. 11, No. 3/4, 306-329. DOI:10.1177/1028315307303544.

9. Sowińska-Milewska, D., Czernicka-Szpakowska, A., Mitzner, M., Aerts, W., Stroobants, I., Glewe, M., Zaścerinska, J., Aleksejeva, L., Aleksejeva, A., Głońska, O., & Zaścerinskis, M. (2016). *ICT in Training Room. Hanbook for Trainers*. Warsaw: Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych (NGO Trainers' Association). ISBN 978-83-928390-3-3. Retrieved from: <http://stowarzyszeniestop.pl/eprocessinelearning/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/10/ICT-in-training-room-handbook.pdf>.
10. Zaścerinska, J., Aleksejeva, L., Zaścerinskis, M., Gukovica, O., Aleksejeva, A. (2019). Criteria, Indicators and Constructs of Students' Scientific Identity from Pedagogical Perspective. In: *9-th International Scientific Conference «Perspectives of Economic of Region and EU Development»*, 26-28 May 2019, Scientific Printed Words of the Conference, pp. 14-17. – State Technical University, 2019. – 126 c. ISBN 978-5-94826-522-3.

ANNEX I**Mean results related to the level of exposure in gender-based discrimination**

Nr	Question	Mean result in each country						All questions' mean
		Romania	Germany	Italy	Lithuania	Czech Republic	TOTAL mean	
12	Have you experienced unfair or unequal access to professional development resources due to your gender in the last 6 months in your context?	1,54	1,75	1,23	1,29	1,7	1,5	1,39
13	Have you received unpleasant assignments at work/ school due to your gender in the last 6 months in your context?	1,4	2	1,21	1,22	1,4	1,45	
14	Have you experienced unfair or unequal access to opportunities due to your gender in the last 6 months in your context?	1,39	1,85	1,3	1,41	1,53	1,5	
15	Have you been threatened to block promotion unless agreed to sex in the last 6 months in your context?	1,2	1,11	1,07	1,08	1,03	1,1	
16	Have you been offered promotion in exchange for sex in the last 6 months in your context?	1,12	1,13	1,09	1,06	1,02	1,08	
17	Have you been offered a job transfer unless agreed to sex in the last 6 months in your context?	1,07	1,08	1,07	1,03	1	1,05	
18	Have you been prevented a job transfer because of sex refused in	1,07	1,08	1,07	1,03	1	1,05	

	the last 6 months in your context?						
19	Have you been offered favourable assignments in the last 6 months in your context?	1,71	1,23	1,27	1,38	1,51	1,42
20	Have you experienced lower earnings due to your gender in the last 6 months in your context?	1,24	1,46	1,22	1,27	1,4	1,32
21	Have you experienced a discrimination in skills due to your gender in the last 6 months in your context?	1,67	1,52	1,54	1,59	1,93	1,64
22	Have you experienced career interruptions due to your gender in the last 6 months in your context?	1,06	1,33	1,11	1,13	1,2	1,16
23	Have you experienced forced job change due to your gender in the last 6 months in your context?	1,14	1,13	1,13	1,08	1,15	1,13
24	Have you experienced unemployment due to your gender in the last 6 months in your context?	1,01	1,33	1,15	1,05	1,08	1,12
25	Have you experienced abandonment of well-paying careers due to your gender in the last 6 months in your context?	1,04	1,36	1,16	1,08	1,15	1,16
28	Have you experienced hostile environment in	1,33	2,48	1,64	1,33	1,55	1,67

	the last 6 months in your context?						
29	Have you experienced working in an isolated context in the last 6 months in your context?	1,25	2,55	1,57	1,19	1,55	1,62
30	Have you experienced a temporary employment contract in the last 6 months in your context?	1,32	2,33	1,66	1,63	1,54	1,7
31	Have you experienced working in a male-dominated job in the last 6 months in your context?	1,81	2,33	1,68	1,22	1,8	1,77
32	Have you experienced working in a setting with significant power differentials and “rainmakers” in the last 6 months in your context?	1,64	2,46	1,46	1,1	1,65	1,66
33	Have you experienced reporting about gender-based discrimination to your employer in the last 6 months in your context?	1,29	1,21	1,29	1,25	1,25	1,26
34	Have you experienced preventing gender-based discrimination in the last 6 months in your context?	1,48	1,21	1,8	1,48	1,52	1,5
35	Have you experienced reacting to gender-based discrimination in the last 6 months in your context?	1,54	1,21	1,84	1,44	1,46	1,5
36	Have you witnessed	1,71	1,22	2,25	1,1	1,96	1,65

	gender-based discrimination in the last 6 months in your context?							
37	Have you reported about gender-based discrimination in the last 6 months in your context?	1,51	1,12	2,04	1,1	1,29	1,41	

Source: prepared by the authors

ANNEX 2**Mean and ranking results related to gender-based discrimination**

Nr	Question	Mean	Ranking
12	Have you experienced unfair or unequal access to professional development resources due to your gender in the last 6 months in your context?	1,5	8
13	Have you received unpleasant assignments at work/ school due to your gender in the last 6 months in your context?	1,45	9
14	Have you experienced unfair or unequal access to opportunities due to your gender in the last 6 months in your context?	1,5	8
15	Have you been threatened to block promotion unless agreed to sex in the last 6 months in your context?	1,1	17
16	Have you been offered promotion in exchange for sex in the last 6 months in your context?	1,08	18
17	Have you been offered a job transfer unless agreed to sex in the last 6 months in your context?	1,05	19
18	Have you been prevented a job transfer because of sex refused in the last 6 months in your context?	1,05	19
19	Have you been offered favourable assignments in the last 6 months in your context?	1,42	10
20	Have you experienced lower earnings due to your gender in the last 6 months in your context?	1,32	12
21	Have you experienced a discrimination in skills due to your gender in the last 6 months in your context?	1,64	6
22	Have you experienced career interruptions due to your gender in the last 6 months in your context?	1,16	14
23	Have you experienced forced job change due to your gender in the last 6 months in your context?	1,13	15
24	Have you experienced unemployment due to your gender in the last 6 months in your context?	1,12	16
25	Have you experienced abandonment of well-paying careers due to your gender in the last 6 months in your context?	1,16	14
28	Have you experienced hostile environment in the last 6 months in your context?	1,67	3
29	Have you experienced working in an isolated context in the last 6 months in your context?	1,62	7
30	Have you experienced a temporary employment contract in the last 6 months in your context?	1,7	2
31	Have you experienced working in a male-dominated job in the last 6 months in your context?	1,77	1
32	Have you experienced working in a setting with significant power differentials and “rainmakers” in the last 6 months in your context?	1,66	4
33	Have you experienced reporting about gender-based discrimination to your employer in the last 6 months in your context?	1,26	13
34	Have you experienced preventing gender-based discrimination in the last 6 months in your context?	1,5	8
35	Have you experienced reacting to gender-based discrimination in the last 6 months in your context?	1,5	8
36	Have you witnessed gender-based discrimination in the last 6 months in your context?	1,65	5
37	Have you reported about gender-based discrimination in the last 6 months in your context?	1,41	11

Source: prepared by the authors

LONG-TERM INTER-ORGANISATIONAL NETWORKS: GOVERNANCE OF TRUST?

*Pórdís Arnardóttir, Inga Minelgaite
University of Iceland, Iceland*

Abstract

The construction industry contributes significantly to local GDP and global economy at large. This study investigates the governance of long-term inter-organizational networks in the construction industry. Specifically, the formation of the network is explained through governance approaches and the role of trust. The study is based on a qualitative comparative case study, conducted in Iceland, and based on seventeen semi-structured interviews. Research findings indicate that network governance evolves around selecting network actors with specific capabilities. The interview data reveals different strategies employed to obtain the most qualified actors, and the different priorities in each network's governance. The research findings unveil the importance of familiarity of network actors in the process of selection and continues cooperation, even when sequential projects differ significantly. Familiarity ties create a closed pool of capable actors for future selection, where trust is created through contractual and relational governance. Additionally, specific strategies were observed when creating prosperous governance methods for trust creation and safeguarding of the network, namely, effective interaction, information sharing, and monitoring.

Keywords: interorganizational networks, long-term, governance, construction industry, trust

INTRODUCTION

Engaging in project networks became a strategic direction in gaining a competitive advantage to today's organizations (Brady et al., 2005). Organizations, where the majority of work is organized in the form of projects, see projects as crucial for the survival of their organisational form (DeFillippi and Sydow, 2016) and are categorized as project-based organizations (PBO). Projects, as temporary organizations, are interlinked with the permanent organization by which the project is being implemented (Steen et al., 2018). However, it is rare for PBOs to implement projects without cooperation with other organizations (Arnardóttir, 2021). Today's organizations understand the potential value when working in interorganizational networks (consisting of minimum three organization), which extends organizational boundaries and provides access to more diverse resources (De Wever et al., 2005; DeFillippi & Sydow, 2016; Lundin et al., 2015).

The literature indicates, that a minimum of three organizations represent a network (Provan and Kenis, 2008) and distinguishes between two types of inter-organizational networks (Artto & Kujala, 2008). The first one is single - a temporary organisation that is dissolved after achieving the goal (Burk & Morley, 2016; Kenis et al., 2009). Multiple networks are where the number of projects are implemented together through organizational cooperation of network members (DeFillippi & Sydow, 2016). Regarding formation, networks are categorised into orchestrated, or goal-directed, and emergent, where goals emerge after the network is formed (Kilduff & Tsai, 2003). Depending on the type, the structure of the network will differ (Human & Provan, 2000; Kilduff & Tsai, 2003) with emergent networks being built through the intentionality with more formal democratic cooperation of actors, and less hierarchical structure (Möller & Rajala, 2007; Kilduff & Tsai, 2003).

Networks, particularly of the multiple type, are becoming increasingly common in high uncertainty environments with large and complex projects (Adami & Verschoore, 2018; Jones & Lichtenstein, 2008), such as the construction industry (Dubois & Gadde, 2002). The temporary nature of inter-organisational projects can lead to termination of cooperation (Jones & Lichtenstein, 2008) or facilitate new interorganisational cooperation (Windeler & Sydow, 2001), maintaining the same or similar circle of actors (Dyer & Chu, 2003; Jones & Lichtenstein, 2008). Hence, an inter-organisational project transcends the definition of temporary organisations, because networks continue to emerge, based on experience and knowledge acquired (DeFillippi & Sydow, 2016).

The construction industry is one of the riskiest industries (Issa et al., 2019) and is characterised by high complexity, intensive dynamics, technological constraints, numerous stakeholders, time-consuming processes, capital demand, and changing scope, among other features (Lu et al., 2016; Gohar et al., 2012). Expectations often appear to be one of the most challenging issues to address in networks where actors with diverse expertise seek to reach common and individual goals (Jones & Lichtenstein, 2008). Furthermore, when different expectations meet an unevenly distributed level of authority, thus complicating cooperation within the network (Jones & Lichtenstein, 2008), making trust among actors the key to successful outcomes (Xu et al., 2021). Being one of the largest industries in the global economy, with 13% of the world's GDP

(McKinsey & Company, 2020), the construction sector's impact to economic growth in any country is substantial. However, its impact largely depends on how successful construction companies are in delivering their construction projects (Ahmed & El-Sayegh, 2021).

The literature suggests that certain governance of the network can help to eliminate a number of challenges in network's cooperation (Provan & Lemaire, 2012), which can be challenging to implement due to differences in governance models of actors of the network (permanent organizations) (DeFillippi & Sydow, 2016). Certain governing approaches employed are more formal, e.g., formal monitoring through defined written contracts (Lu et al., 2015), which should lead to expected behaviour (Kujala et al., 2021). Appearing simplistic, this approach in big networks and complex projects might prove to be more challenging to implement and might require the service of external parties, which create another set of risks (Guo et al., 2014). Informal coordination that emerges through values and norms, can significantly shape how project actors collaborate, but it's a challenging perspective to manage (Kujala et al., 2021).

Due to the need to achieve common goals, synchronisation of the actors within the network is an absolute necessity, which is implemented through formal or informal governance (Kenis & Provan, 2006). Interestingly, while there is strong emphasis in scientific literature regarding the benefits of networks and its importance for creating competitive advantage for individual companies (Kilduff and Tsai, 2003; Provan et al., 2007), less than 2% of literature focused on governance on the network level of analysis (Roehrich et al., 2020), with the main focus on the dyadic level of analysis (Halldórsson & Skjøtt-Larsen, 2006; Jones et al., 1997). The study of network governance, therefore, presents a gap in the literature (Provan et al., 2007; Provan & Kenis, 2008), which the research presented in this paper aims to contribute to closing, regardless of the challenges with data collection, which is time-consuming and expensive in network research (Provan & Kenis, 2008; Roehrich et al., 2020).

As indicated above, trust is an element enabling network actors to overcome various challenges, as it also increases the likelihood of future alliances and which in turn creates even higher levels of trust (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011), hence it is an important variable when investigating interorganizational networks and will be addressed in this research.

Research topicality and problem

There is some literature on interorganizational networks (Hellgren and Stjernberg, 1995), however due to a single project perspective it does not provide answers regarding the reaping of long-term benefits of network. Other studies, focusing on a long-term perspective, focus on just one particular aspect of the network, e.g., network performance (Ferriani et al., 2009), strategic formation (Manning, 2010), exploitation of cooperation in a highly uncertain and unpredictable business environment (Manning & Sydow, 2011), and governance in multi-project execution (DeFillippi & Sydow, 2016). However, long-term interorganizational networks are semi-permanent organizations, where collaborative projects reoccur involving the same actors and present unique landscape for governance formation. There is a well-established need to investigate long-term inter-organisational networks, particularly from a governance

perspective (Kujala et al., 2021; DeFillippi & Sydow, 2016). Furthermore, in order to yield effectiveness of long-term networks, a better understanding of the contingent nature of governance, network formation, and trust creation in inter-organizational networks is needed (Ahuja et al., 2012).

The aim of the research

To address the above identified gap in literature, the research presented in this paper sets to investigate the governance of long-term interorganizational networks in order to unveil main elements that lead organizations to form long-term networks, which in turn create competitive advantage, improve quality, and reduce risks, among other desired outcomes.

The research investigates long-term interorganizational networks in one economic sector of high importance globally, namely construction, with the aim of unveiling particularities of the industries that contribute to long-term network formation. A broader context, namely societal culture, is also considered in the research.

Therefore, the research aims to answer following question:

What are the elements of long-term interorganizational network governance in the Icelandic construction industry?

The research methodology

This research is built on a constructivist worldview (Merriam & Tisdell, 2016) and a qualitative multi-case comparative study (Bogdan & Biklen, 2007; Eisenhardt & Graebner, 2007). Purposeful sampling (Silverman, 2015) led to the identification of four networks. Seventeen interviews were conducted with representatives of these networks.

The research results

The research results indicate that long-term interorganizational networks rest on three elements. The first is the specific approach to governance of the network, which emerges from the design of the network. Specifically, the governance approach here depends on power dynamics and degree of authority in the network. The second element is continuous capability development, which stems from a surplus of motivated actors, wanting to participate in the network; competence building of actors, as a way to maintain their position within the network, and knowledge governance, which is a critical attribute in such a complex unit as a network, especially long-term. The third element is trust-(re)creating coordination, which is an interplay of relational and contractual governance, effective communication, and monitoring.

Originality/Value of the article

The current body of knowledge on governance of long-term interorganizational networks is scarce. Therefore, by addressing this gap the research presented in this paper is significant and original in following ways:

- Advancement of knowledge on long-term interorganizational networks
- Increased understanding of network governance approaches leading to long-term collaboration
- Increase of methodological diversity within the field of project network governance, by employment of underrepresented qualitative strategy
- Contribution to project networks research, by collection of empirical data from a geographical region underrepresented in the field
- Increasesement of effectiveness of long-term interorganizational networks through identification of the different network structures and governance approaches
- Unveiling of the relation between governance of long-term project networks in opportunity/challenge management
- Identification of the role of trust in emergence of long-term interorganizational project networks

This research is the first research in Iceland of its kind, investigating the governance of long-term inter-organizational networks in construction industry.

RESEARCH METHODOLOGY

This research is guided by constructivist worldview (Merriam & Tisdell, 2016; Creswell, 2014). Therefore, a qualitative approach was employed as the most suitable for exploring the research problem. Specifically, a comparative multi-case research design was used in this study (Bogdan & Biklen, 2007), enabling extensive exploration of research questions (Eisenhardt & Graebner, 2007). This design allowed the comparative analysis of and a deeper understanding of each construction company and a larger group.

This research, being a part of bigger international study, followed a predetermined research protocol. Selection criteria included: networks including a minimum of three independent organisations; and at least three implemented projects within five years.

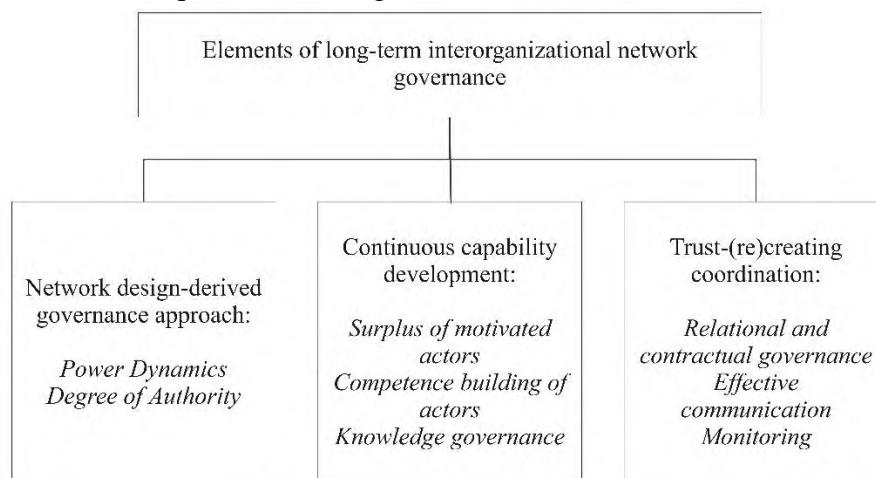
A purposive sampling method was used to identify networks (Silverman, 2015). This resulted in identification of 4 networks (2 small -three to four actors; 1 medium – 16 actors; 1 big – 24 actors). 17 semi-structured interviews were conducted in total with interviewees, representing above mentioned networks. The transcription of the interviews (ranging from 37 and 103 minutes) resulted in 166.383 words.

Data collection and analyses were integrated, as is common in qualitative research (Richards & Morse, 2013). Data analyses followed guidelines provided by Strauss and Corbin (1998) and Corbin and Strauss (2014).

Ethical considerations in this research were made following guidelines of Merriam and Tisdell (2016), including disclosure of relevant information to interviewees, anonymity, and confidentiality.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

The analysis of the data of seventeen interviews resulted in three themes, providing insights into the research question (see Figure 1).



1 fig. Visualization of research results: Elements of long-term interorganizational network governance

Source: prepared by authors

Network design-derived governance approach

Power dynamics

All the networks can be considered as semi-permanent organizations and the results show that their power dynamics is shaped by their formation, which explains how they are governed. The Icelandic networks were all formed as orchestrated networks with a specific governance structure. Although such structure differs from the traditional structure of an organization, all these networks had a clear power dynamic where their leading organization was positioned at

the top of each network's hierarchy governing the network. All these networks can thus be defined as lead organization-governed networks where governance decisions were not evenly distributed among members.

Degree of authority

As all the networks were orchestrated, their structure was highly centralized around the leading organization. Therefor a specific governance style was created where the leading organization in each network had the highest degree of authority. This then affected the balance of decision-making power, and the leading organization in each network made all significant decisions. The results show that the leading organization in these long-term interorganizational networks either controlled everything or was at least consulted on every major decision. However, it is evident that some collaborative decision making took place in all the networks, but to a varying degree.

Continues capability development

Surplus of motivated actors

The findings reveal that continues capability development was vital in network governance to ensure good network collaboration. Those governing the network sought actors that they could consider to be their long-term partners, since their governance method focused on repeated working relationships. Qualified actors brought certain advantages and strengths into the network which was valuable when dealing with challenges that face the network. To reduce the likelihood of being dependent on a single actor, in all the networks, the network governance emphasized that achieving a pool of qualified actors who were accessible, motivated their selection processes. By doing so, the managers always had access to qualified actors offering competitive price offers. In general, this also reduces how dependent a network could be on any particular actor. In most networks, managers emphasized hiring actors they knew from prior experience, as this is considered to create trust in the collaboration. Hence a common theme in network governance in these networks is to emphasize a familiarity level in actors' selection.

Competence building of actors

The results show that there are three major factors that were considered when the networks selected their actors: previous working relationships, the history they shared, and trust, which was believed to be is essential for their network governance. The managers safeguarded the network's activities by selecting the most qualified workers since incompetent actors could damage their reputation. In most of the networks, great emphasis was placed on paying the actors and paying them on time. Moreover, in most networks, the managers clarified that there could be continuing cooperation if actors did well. In some cases, actors were safe network members if they did their job well, but in others, actors needed to offer comparable prices to keep their place in the network. Thus, price offers were more important in some networks than others. It is a form of expectation management, but all of these networks worked on many projects each year, so getting into such a network, where large sums of money could be at stake, was something they strived hard to achieve.

Knowledge governance

In all the networks, great emphasis was placed on knowledge management to preserve the learning and knowledge that had evolved from previous projects and embrace new knowledge as it emerged in newer ones. Therefore, network governance was about limiting mistakes and use previous experiences to improve existing projects. Furthermore, managers appreciated that long-term interorganizational networks make it easier for network members to work together, so with each passing project, the actors learned to know each other and collaborate.

Trust-(re)creating coordination

Relational and contractual governance

The results have established that some networks mostly used contractual governance to create trust. Others preferred relational governance, and some used a combination of both. However, all the networks understood that relational governance was crucial in reducing the risk of opportunism. Although half of the interviewees considered relational governance to be a more robust governance method than contractual governance, the other half believed that it was equally important to use both methods. These networks used both written agreements, verbal agreements, and a combination of both to steer their networks in a sequence of joint projects. Thus, contractual, and relational governance was used in all the networks to create trust among network members, however, the degree to which each is used varied.

Effective communication

The result show that those governing the networks knew the importance of effective communication. All networks realized that in an industry characterized by high volatility and uncertainty, information sharing was a vital governance tool for them to create trust in network governance. Network governance focused on shortening communication channels, keeping records of information and interactions, and ensuring everyone was kept informed concerning the project's progress. Thus, frequent, and effective interaction and information sharing was robust governance method in all the networks, both in respect of steering and creating trust.

Monitoring

Monitoring was an integral part of network governance in all the networks to create trust among network members, and various governance methods are used to reduce and respond to risk. By monitoring, the network administrators could respond to challenging situations and handle underperforming actors who exhibited opportunistic behavior. The networks who used fewer written agreements used monitoring just as much as networks who relied most heavily on written agreements. Namely, the network governance emphasized the importance of managers monitoring both the projects' progress and the network itself, and this applied to all the networks.

CONCLUSIONS

This research investigated governance of long-term interorganizational networks in order to unveil element leading organizations to form long-term networks in construction industry in Iceland. Following conclusions can be drawn from investigation of literature and empirical data in of this research:

1. The design of the network shapes governance approach of the network. Long-term interorganizational networks in the construction industry in Iceland tend to be orchestrated with specific power dynamics emerging upon formation, with leading organization holding the most power and highest degree of authority. Final decisions in all networks were made by leading organization, after engaging to a varying degree, in consulting other member of the network.
2. The governance of long-term networks evolves around the continuous building of capabilities of the whole networks with individual organizations competence building in order to achieve a more effective implementation of current projects, and an ability to address future challenges. The governance of networks, as semi-permanent organisations, in this regard was implemented in a reflective manner between projects, based on the most recent project network worked on.
3. In continues capability development of networks, access to a pool of qualified actors emerged as important factor, influencing governance. The surplus number of familiar

and competent organizations shortened time needed to attract particular organizations, when bidding for projects.

4. Trust emerged as one of the core elements of governing these project networks for longevity. Trust was identified as somewhat antecedent of the network; however, it acted also as generator of continuous collaboration. While the former was based on more vague grounds and sometimes a leap of faith, the latter kind of trust was developed or recreated through relational and contractual governance, effective communication, and monitoring.
5. Different elements play role, and hence should be considered accordingly, in governance of inter-organizational networks in construction industry when ensuring longevity of the network.

Practical implications

It is evident that long-term interorganizational networks are beneficial for organizational outcomes, particularly in such industries as construction, which is project-driven. This research unveils the common practice of verbal agreements in long-term interorganizational networks in the construction industry in Iceland. Admittedly, creating important favourable conditions (e.g., trust), this approach poses various risks, including opportunism. Therefore, written contractual agreements are recommended, to enhance current collaboration, provide clarity, and improve good governance practices.

In interorganizational networks a fundamental element for long term cooperation is the acknowledgement of a field of expertise of each actor and willingness to engage in temporary expertise-based leadership during the implementation of the project. Furthermore, the overall feeling of belonging to each organization and being part of the network is a key element for the longevity of the network.

While admitting the value of long-term networks in the construction industry, it is also advised to not become too dependent on network actors, as it might impact individual actor's inclination towards continues improvement and capability building.

Limitations and future research

The main limitation of the study lies in its limited capacity for generalization. The research also presents several directions for future research. First, valuable comparisons could be made if this research would be replicated in other industries than the construction sector. Secondly, longitudinal approach might be useful when observing changes in long-term interorganizational networks and governance approaches. Thirdly, broader stakeholder perspective as a participant selection strategy could provide additional information and more fine-grained understanding of governance of interorganizational networks leading to long-term cooperation.

ACKNOWLEDGEMENTS

The research presented in this paper is part of the „Governance of Interorganizational Project Networks” led by prof. Ralf Muller and partially financed by Project Management Institute (PMI).

The research presented in this paper is partially based on one of the submitting author’s Master thesis.

LITERATURE

1. Adami, V. S., & Verschoore, J. R. (2018). Implications of network relations for the governance of complex projects. *Project Management Journal*, 49(2), 71-88. <http://dx.doi.org/10.1177/875697281804900205>
2. Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0695>

3. Arnardóttir, P. (2021). *Governance of long-term inter-organisational networks: A comparative case study in the Icelandic construction industry* [Master's thesis, University of Iceland]. Skemman.is. <https://skemman.is/handle/1946/39849>
4. Artto, K., & Kujala, J. (2008). Project business as a research field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 469-497. <http://dx.doi.org/10.1108/17538370810906219>
5. Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Pearson Education, Inc.
6. Brady, T., Davies, A., & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360-365. <https://doi.org/10.1016/j.iproman.2005.01.001>
7. Burke, C. M., & Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235-1258. <https://doi.org/10.1177/0018726715610809>
8. Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage Publications, Inc
9. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
10. De Wever, S., Martens, R., & Vandenbempt, K. (2005). The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*, 58(12), 1523-1543. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726705061316>
11. DeFillippi, R., & Sydow, J. (2016). Project networks: Governance choices and paradoxical tensions. *Project Management Journal*, 47(5), 6-17. <https://doi.org/10.1177/875697281604700502>
12. Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: Implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20(7), 621-631. <https://doi.org/10.1080/01446190210163543>
13. Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
14. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
15. Ferriani, S., Cattani, G., & Baden-Fuller, C. (2009). The relational antecedents of project-entrepreneurship: Network centrality, team composition and project performance. *Research Policy*, 38(10), 1545-1558. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2009.09.001>
16. Gohar, A. S., Khanzadi, M., & Farmani, M. (2012). Identifying and evaluating risks of construction projects in fuzzy environment: A case study in Iranian construction industry. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(11), 3593-3602. <https://doi.org/10.17485/ijst/2012/v5i11.13>
17. Guo, F., Chang-Richards, Y., Wilkinson, S., & Li, T. C. (2014). Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis. *International Journal of Project Management*, 32(5), 815-826. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iproman.2013.10.001>
18. Halldórsson, A., & Skjøtt-Larsen, T. (2006). Dynamics of relationship governance in TPL arrangements - a dyadic perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(7), 490-506. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030610684944>
19. Hellgren, B., & Stjernberg, T. (1995). Design and implementation in major investments - a project Network Approach. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 377-394. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00020-V](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00020-V)
20. Human, S. E., & Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A Comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365. <https://doi.org/10.2307/2667074>
21. Issa, U. H., Mosaad, S. A., & Hassan, M. S. (2019). A model for evaluating the risk effects on construction project activities. *Journal of Civil Engineering and Management*, 25(7), 687-699. <http://dx.doi.org/10.3846/jcem.2019.10531>
22. Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109>
23. Jones, C., & Lichtenstein, B. B. (2008). Temporary inter-organisational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (Eds.), *The Oxford handbook of inter-organisational relations* (pp. 231–255). Oxford Handbooks. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/978019928944.003.0001>
24. Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., & Cambré, B. (Eds.). (2009). *Temporary organizations: Prevalence, logic and effectiveness*. Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781849802154>

25. Kenis, P., & Provan, K. G. (2006). The control of public networks. *International Public Management Journal*, 9(3), 227-247. <http://dx.doi.org/10.1080/10967490600899515>
26. Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Sage Publications.
27. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849209915>
28. Kujala, J., Aaltonen, K., Gotcheva, N., & Lahdenperä, P. (2021). Dimensions of governance in interorganizational project networks. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 625-651. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0312>
29. Lu, P., Guo, S., Qian, L., He, P., & Xu, X. (2015). The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 33(1), 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.004>
30. Lu, W., Zhang, L., & Zhang, L. (2016). Effect of contract completeness on contractors' opportunistic behavior and the moderating role of interdependence. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(6), Article 04016004. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001110](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001110)
31. Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society: Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139939454>
32. Manning, S. (2010). The strategic formation of project networks: A relational practice perspective. *Human Relations*, 63(4), 551-573. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726709340954>
33. Manning, S., & Sydow, J. (2011). Projects, paths, and practices: Sustaining and leveraging project-based relationships. *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1369-1402. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr009>
34. McKinsey & Company. (2020). *The next normal in construction: How disruption is reshaping the world's largest ecosystem*. <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20a>
35. nd%20Infrastructure/Our%20Insights/The%20next%20normal%20in%20constructio
36. n/executive-summary_the-next-normal-in-construction.pdf
37. Merriam, S. B., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
38. Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets - New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895-908. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.016>
39. Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A metareview of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>
40. Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307302554>
41. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
42. Richards, L., & Morse, J. M. (2013). *Readme first for a user's guide to qualitative methods* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
43. Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2020). Interorganizational governance: A review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control*, 31(6), 453-469. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1647364>
44. Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data* (5th ed.). Sage Publication Ltd.
45. Steen, J., DeFillippi, R., Sydow, J., Pryke, S., & Michelfelder, I. (2018). Projects and networks: Understanding resource flows and governance of temporary organizations with quantitative and qualitative research methods. *Project Management Journal*, 49(2), 3-17. <http://dx.doi.org/10.1177/875697281804900201>
46. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publication, Inc.
47. Windeler, A., & Sydow, J. (2001). Project networks and changing industry practices collaborative content production in the German television industry. *Organization Studies*, 22(6), 1035-1060. <https://doi.org/10.1177/0170840601226006>
48. Xu, J., Smyth, H., & Zerjav, V. (2021). Towards the dynamics of trust in the relationship between project-based firms and suppliers. *International Journal of Project Management*, 39(1), 32-44. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.005>

ENERGY PRICE AND FOOD PRICE SHOCKS: MULTIPLE BREAKS UNIT ROOT EVIDENCE FROM THE PEOPLE's REPUBLIC OF CHINA (PRC) AND THE UNITED STATES OF AMERICA (USA)

Selçuk Bali, İbrahim Özmen

Selcuk University, Department of Public Finance, TURKEY

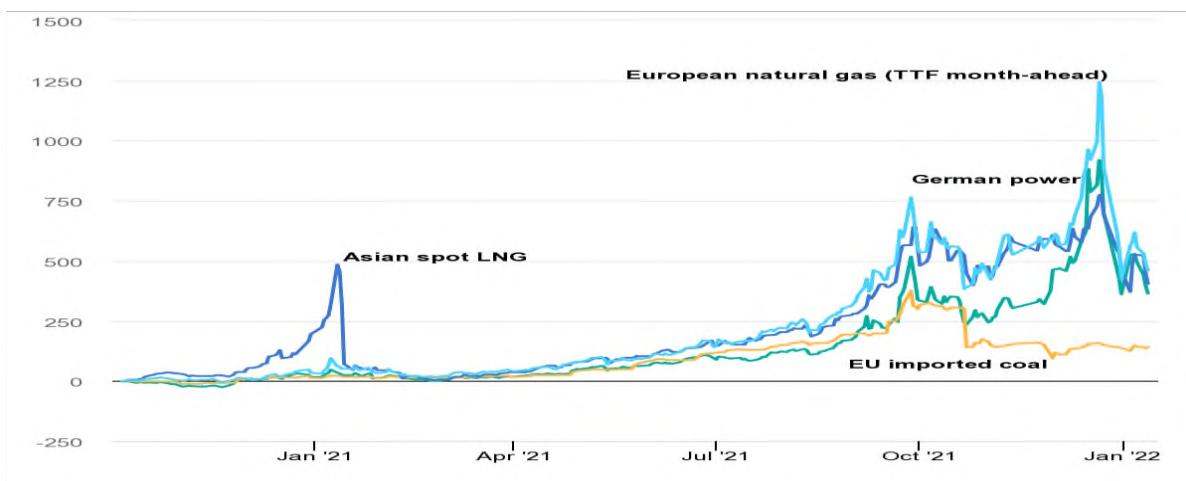
Abstract

Global energy security is one of the crucial issues of the global economic system. It is closely related to energy prices, which are also important cost factors in the global supply chain, and access to food by the citizens of the countries. This manuscript examines the relationship among energy price and food price. We investigate the effect energy prices shocks on food prices by using structural break unit root tests based on the 2000M12-2022M2 monthly data of the USA and the PRC. Our findings for both countries indicate that countries' food prices are affected by energy shocks in different periods. Findings can provide policy makers with important information about alternative energy policies.

Keywords: Energy price, Food price, Multiple structural breaks unit root test

INTRODUCTION

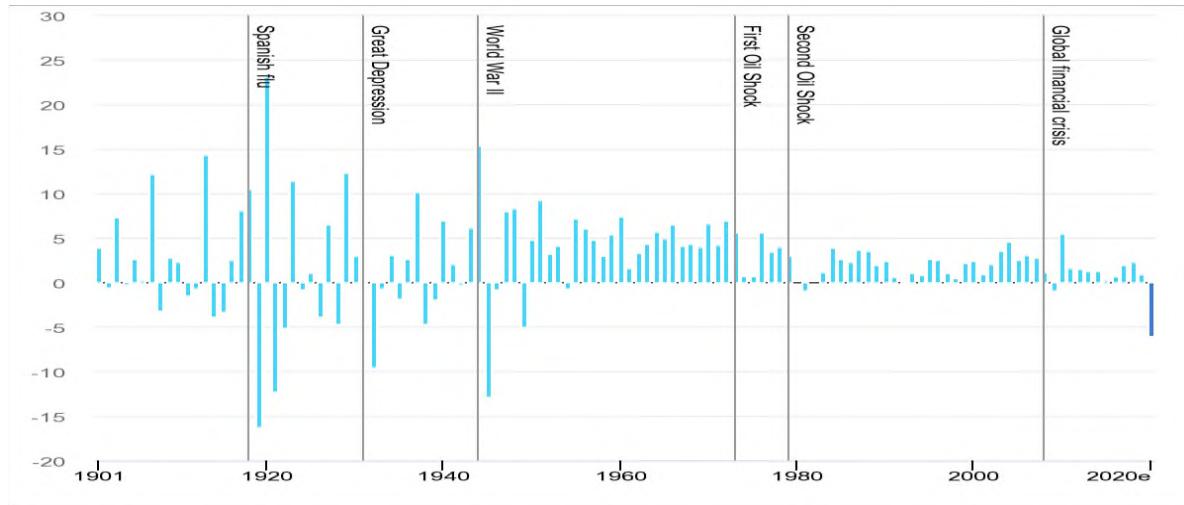
Nowadays, the inflation frenzy is one of the most complex issues that are worthy of discovery. On the other hand, the energy market, which is the switch input of production, is more complex. The energy market exhibited two deep volatiles in opposite directions over the past two years. Figure 1 illustrates these.



1 fig. Energy Production Oct 2020- Jan 2022

Source: IEA, 2022a

The covid-19 process provides substantial evidence of the developments in the world energy demand and the decline in energy prices. Figure 2 show these variables for the time series. However, there are two more phonemes and these have never been seen in the last 30 years in terms of the energy market.



2 fig. Change in global primary energy demand

Source: IEA, 2022b

The first of these could be: The world's energy dependence is so intense that is on an unprecedented scale. The second is dependent on the first, so the period in which the world systems go through differs in depth from the economic effects of previous oil crises. The new and modified effect that results from the coalescence of these two effects indicates more and is different than the sum of the singles. This is all to say while the energy crisis is combined with the economic crisis, it also has the potential for political crises. The EU, which owns 16% of world trade (EC, 2022), can be facing an energy crisis and it seems that this effect has increased their inflation as well. This may indicate a process leading to political crises for world systems.

The world's two largest economies, the USA and the PRC differ in their energy dependence. The USA exported \$41 billion (4.2% of total exported crude oil) crude oil in 2021, ranking sixth in the world (Workman, 2022a). The PRC imported \$229.3 billion crude oil (22.3% of imported crude oil) and ranked first. While the USA's oil exports are around 4% of world oil exports, the PRC's imports account for more than 1/5 of total oil imports (Workman, 2022b). So, can the USA and the PRC give us information about the all-energy market (natural gas, coal)? For instance, the USA ranks second after Russia in natural gas exports. The PRC ranks first in the world in imports. In coal exports, the USA ranks fourth with \$9.7 billion (7.9% of total imported coal), while the PRC is in third place with \$22.9 billion (15.3% of the total exported coal) in coal imports.

Research topicality, and problem: We explore the main questions that these two economies, which differ in energy components, converge in terms of domestic inflation.

The simultaneous increase in food and energy prices has reinforced the discovery of the effect of energy prices on food prices (Esmaeili and Shokoohi, 2011; Chowdhury et al., 2021). The price of a single commodity may be affected by the energy price and other commodities in different ways. One of the ways is the supply side. Increases in the energy price give a fillip to agricultural production costs and commodity price increases. Transportation affects by the energy oil price directly and subsequently influenced the production of commodities (Chen et al., 2010). Increasing food prices can decrease the buying power of households and can give rise to production losses. As food represents a huge share of household main consumption, rising food prices can deteriorate economic and political stability (Chowdhury et al., 2021).

Various studies dealing with the passthrough relations between inflation and energy prices come to the fore. Some studies deal with the issue specific to the country the others evaluate the countries that lead oil export and import. Again, some studies discuss the

relationship between energy prices and consumer prices as the basic variable. In another group, the effect of energy prices on the price changes of product groups evaluate. Table 5 presents some instances of recent studies in Appendix.

The aim of the research: A country in first place in the world's energy imports may be affected by the shocks in the energy market, but "this time it's different" and inflation seems to like have turned its face to the west. We focused to discover on the relationship between energy inflation and food inflation in the two largest exporters and largest importers.

The research methodology: We employed the multiple structural breaks unit root test developed by Bai and Perron (1998). This method is a novel version of the multiple structural breaks unit root test (MSB) reinterpreted by Dietzen et al. (2021).

The research results: Our findings show that positive and negative shocks in energy prices have similar effects on our samples. In addition, the break dates that may indicate the pass-through of shocks from energy prices to food prices differ

Originality of the paper: To the best of our knowledge, this is the first study that deals with the two variables with multiple structural breaks over our sample.

This study is as follows; Section 1 presents theoretical knowledge and empirical literature. Section 2 includes the data, methodology, and model. Section 3 presents empirical findings. And final the conclusion remarks.

DATA, METHODOLOGY AND MODEL

We consider the data from two samples with the time series approach. Our samples are the USA and the PRC and the dataset consists of monthly data for the period December 2000 to February 2022. We used the dataset by Ha et al. (2021) to explore the simultaneous shocks varying in time between domestic food inflation and energy inflation. We represented inflation for food prices and energy price with food price index (fcpi) and energy price index (epi).

Unit root tests, which are used as pioneer tests in the econometrics literature, can also serve different purposes in terms of their features. For instance, determining the stationarity levels of the series can help to understand the sustainability of public debt or fiscal sustainability (Özmen et al., 2018; Özmen and Bali, 2018). Apart from these, it can also be used to investigate some theoretical hypotheses over some macroeconomic indicators. To illustrate, Yıldız et al. (2019), Ulucak and Lin (2017) investigated the effects of shocks on the ecological footprint; Doğan (2016) discovered the impacts of shocks on electricity consumption, and Çağlar et al. (2021) explored carbon neutrality with unit root approaches. The number of such papers could be duplicable.

Time series unit root tests originally ignored structural breaks in the series (Yıldız and Pata, 2021), we can call them first generations unit root tests. The second-generation tests reversed the hypothesis of the first-generation tests (null hypothesis of stationarity or I (0), KPSS and DF-GLS are examples of these). Then time series unit root tests took into account structural breaks (known breaks or unknown breaks) and the process that started with Augmented Dickey-Fuller (ADF) was diversified with Perron (1989), Zivot and Anderson (1992). Structural breakpoint unit root tests were developed as single-break, double-break, and multi-break tests. Novel methods that deal with structural breaks with Fourier approximation were followed by wavelet-based tests investigating time and frequency (Yıldız and Pata, 2021).

We investigated the relationship between energy price inflation (epi_{PRC} and epi_{USA}) and food price inflation (fcpi_{PRC} and fpc_{USA}) in the USA and China with the help of the structural break unit root test. As a matter of fact, the longer the time interval, the higher the probability that the model parameters are susceptible to various shocks likelihood of exposure also increases. Determining these shocks or breaks and dating them is substantial not only for forecasting purposes but also for understanding the drivers of change and their impact on

relationships (Ditzen et al., 2021).

The structural break unit root test developed by Bai and Perron (1998) was reconsidered by Dietzen et al. (2021). Their approach can be named a multiple structural breaks (MSB) unit root. This novel Msb version is not only used for time series but also can be used in panel data. An unknown number of unknown break dates can be discovered with Msb. We can grab structural changes with this method adapted to Stata by Dietzen et al. (2021), as follows; a) a test of no structural change against the alternative of a specific number of changes, b) a test of the null hypothesis of no structural change against the alternative of an unknown number and c) a test of the null of s changes against the alternative of s + 1 changes.

Dietzen et al. (2021) examined Covid-19 cases and deaths with this method. We redefinition their model for the USA and PRC to investigate the structural breaks between epi and fcpi. Our equation is as follows:

$$FCPI_t = \varphi_0 + \gamma_1 EPICPI_{t-1} + Error \quad (1)$$

We assume that on shock in a monthly positive or negative in *epi* possible for an increase or decrease in *fcpi*.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

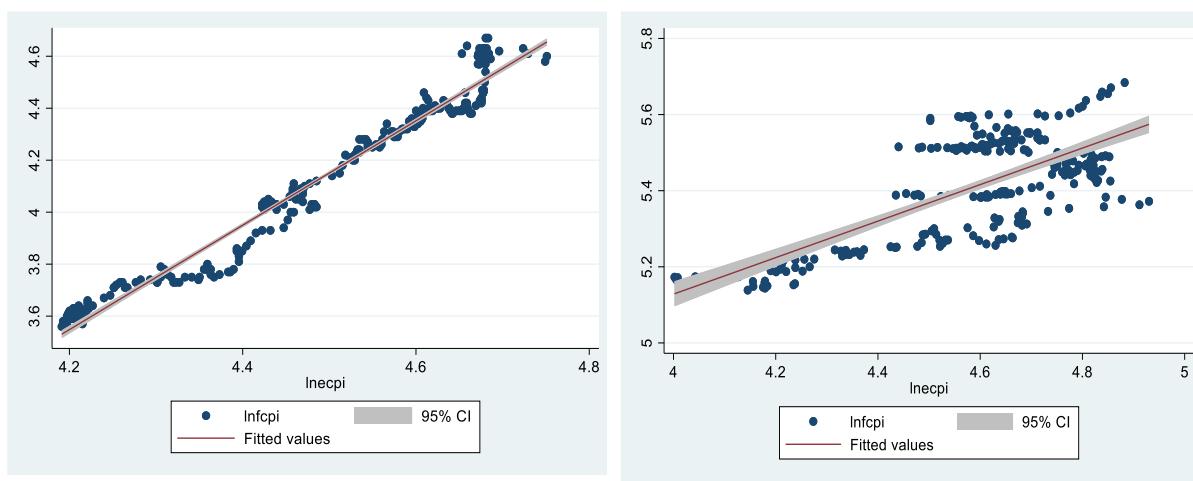
We present the descriptive statistics before the findings of the unit root test. Descriptive statistics can provide us with basis information about the series.

1 table. Descriptive Statistics

Countries	Series	Obs	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	Swekness	Kurtosis
PRC	Epi _{PRC}	255	4.86	0.16	4.19	4.67	-0.45	1.89
	Fcpi _{RPC}	255	4.12	0.33	3.56	4.75	-2.23	1.71
USA	Epi _{USA}	255	4.57	0.21	4.00	4.93	-0.86	2.86
	Fcpi _{USA}	255	5.40	0.14	5.13	5.68	-0.27	1.89

Source: prepared by the authors

According to the findings in Table 1, the inflation volatility of the PRC is higher than USA's. On the other hand, inflation in the USA is higher than in the PRC. The series are skewed to the left, and we can expect that series to move together in the long run.



3 fig. Fitted Values Plots (Authors' estimates)

Source: prepared by the authors

Figure 3 shows the epi agreement of the countries at the 5% confidence interval of the fcpi. The upward correlation between the rising inflation of the PRC and epi can be observed. On the other hand, USA's fitted value plots show that the two series are concentrated in a certain area.

Table 2 presents the *msb* test findings for each country. The last column of the table shows the break dates of the model in equation 1. The fact that the test statistics are bigger than the critical values of Bai and Perron (1998) indicates that the break date is statistically significant at the relevant significance level. The *Msb* approach can report a maximum of 5 break dates.

2 table. Msb Test Results

Countries	Test Sta.	Bai & Perron Critical Values			Break Date
		1%	%5	10%	
PRC	65.97 ^a	12.29	8.58	7.04	2004M9
	295.91 ^a	13.89	10.13	8.51	2007M11
	78.11 ^a	14.80	11.14	9.41	2011M1
	97.22 ^a	15.28	11.83	10.04	2014M11
	107.69 ^a	15.76	12.25	10.58	2018M12
USA	1001.03 ^a	12.29	8.58	7.04	2004M1
	374.82 ^a	13.89	10.13	8.51	2007M12
	178.34 ^a	14.80	11.14	9.41	2011M7
	46.60 ^a	15.28	11.83	10.04	2014M9
	55.02 ^a	15.76	12.25	10.58	2018M12

Note: ^a indicates the level of significance at 1%

Source: prepared by the authors

The findings show that the 5 break dates are statistically significant. Dietzen et al. (2021) proposes three different tools for robustness check for hypotheses a, b, and c. We preferred to report only two of them here. We present the robustness checks in Table 3 and Table 4.

3 table. Msb Test Robustness Check for Breaks at Known, (1)

Countries	W (tau)	Hypothesis		H ₁ : 5 Breaks
		H ₀ : No Breaks	Rejected	
PRC	84.35 [0.00]		Rejected	Accepted
USA	996.42 [0.00]			

Note: [] indicate p value (F)

Source: prepared by the authors

Table 3 results are based on the null hypothesis when the break dates are known. These findings indicate that the hypothesis is accepted for the existence of 5 break dates for each sample. Table 4 results are based on the null hypothesis when the 5 break dates are unknown. These results confirm our findings.

4 table. Msb test Robustness Check for Breaks at Unknown, (1)

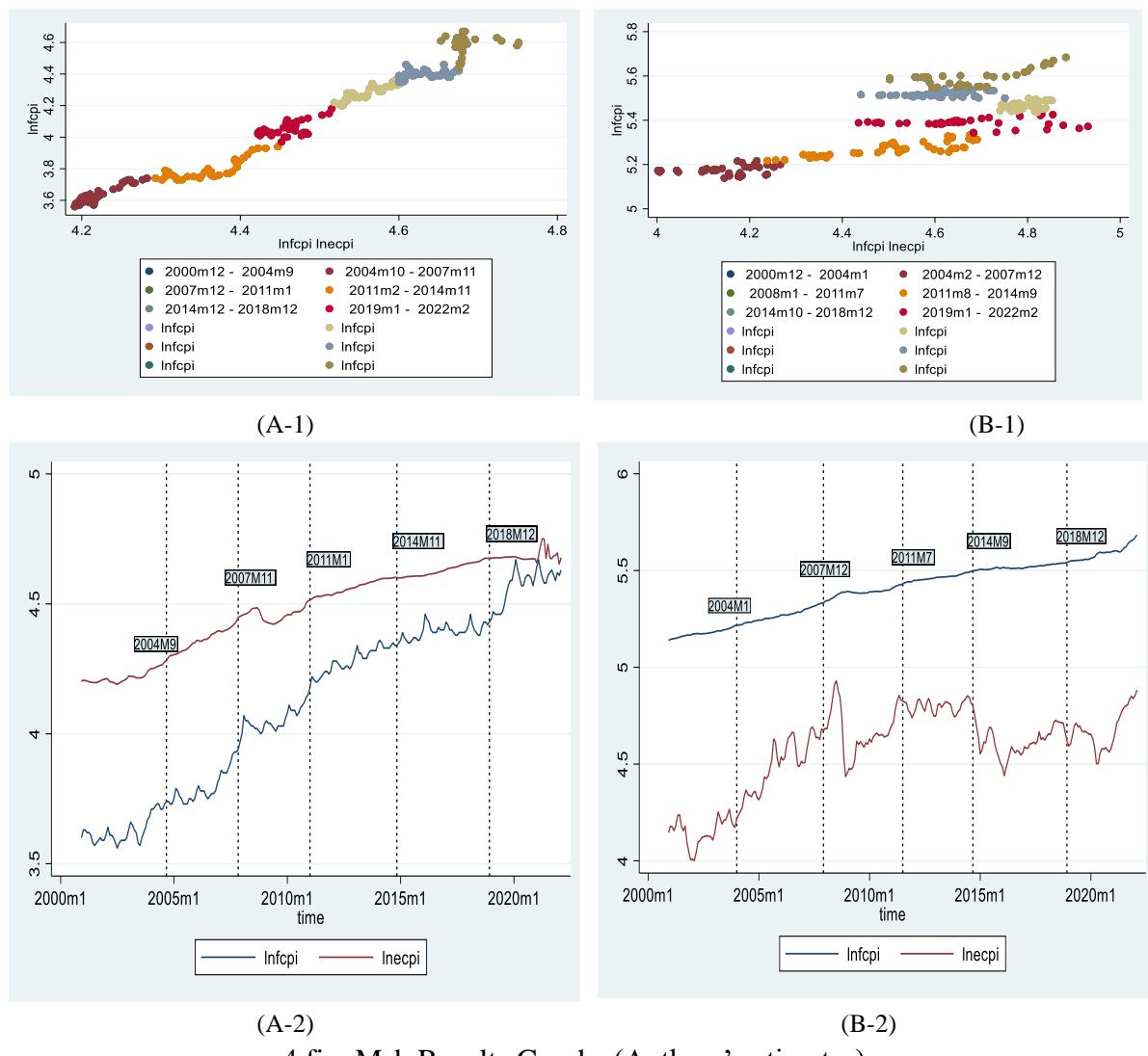
Countries	supW(tau)	Hypothesis		Bai & Perron Critical Values		
		H ₀ : No Breaks	H ₁ : 5 Breaks	1%	%5	10%
PRC	83.34 ^a	Rejected	Accepted	4.91	3.91	4.37
USA	996.42 ^a					

Note: ^a indicates the level of significance at 1%.

Created by authors

Figure 4 presents plots for msb break dates. Figure 4 A-1 and A-2 are plot of the PRC

findings, B-1 and B-2 are plots of the USA findings. A-1 and B-1 visualize the results for the third (c) hypothesis ($s + 1$ changes) in the msb approach. These findings show that the upward trend for the PRC creates new breaks each time, while for the USA, it looks like a spiral concentrating on a specific area. These findings imply that food prices in the USA are affected by energy prices up to a limit, but do not result in a continuous increase as in the PRC. These may indicate the effectiveness of the USA's inflation policies differ from the PRC.



4 fig. Msb Results Graphs (Authors' estimates)

Source: prepared by the authors

The breaking dates of the samples offer us some significant clues. The breaks time shows 2004 may indicate the increase in price per barrel of oil (25%) in that period. In 2007, there was a similar situation and the increase was around 70%. In 2011, the world energy market was affected by developments in Libya, cuts in oil production, and increased prices. Among these breaks' dates, 2014 stands out because the downward trend in oil prices in 2014 continued until the end of 2016. For the PRC and the USA, this development in energy prices may indicate a reducing effect on food prices.

The case in 2018 is similar to 2011. This case for the oil market is called the Big Oil Crash. During this period, oil prices had fallen by around 30%. This decrease may have been reflected in food prices in both our sample.

CONCLUSIONS

1. We explore domestic energy price shocks effective on domestic food price index for the USA and the PRC. This debate is important in two senses, the first is energy security and the second is food security. We investigated the transition of the shocks in energy prices to food prices with the structural break unit root tests method on the 2000M12-2022M2 monthly data. We robustness check our findings with two different methods. Our results show that global shocks in energy prices directly affect food prices through local energy prices. This effect does not change for the USA, which is one of the largest energy importers, and the RPC, which is the largest energy exporter. Although the breaking dates differ during the year with monthly, they converge. Our findings, Chowdhury et al. (2021) and Nairobi et al. (2022), are consistent with theirs. On the other hand, our findings do not confirm the results Kpagih et al. (2022)'s for energy exporters.
2. When considering the relationship between food and energy prices, it should be considered that there have been various events in the last two years that have taken the process to different places. First, the price of WTI-based oil futures contracts was negative in April 2020 for the first time in history, with the massive restriction of flights and the contraction in world production volume as the COVID 19 pandemic became global. This has happened before with natural gas market-based contracts, but for the first time in oil contracts. On the basis of food prices, firstly, the inability to harvest or plant the cultivated areas during the pandemic period led to a contraction in supply and then an increase in prices.
3. In addition, the conflict that broke out between Ukraine and Russia in February 2022 caused shipments from Ukraine and Russia, the world's leading grain producers, to be unable to be made, and again a significant contraction in supply. In this process, both grain prices rose and the stocks of companies operating in the fields related to grain products in the stock markets experienced significant gains.

LITERATURE

1. Bai, B.Y.J., & Perron, P. (1998). Estimating and testing linear models with multiple structural changes. *Econometrica*, 66 (1), 47-78.
2. Çağlar, A. E., Balsalobre-Lorente, D., & Akin, C. S. (2021). Analyzing the ecological footprint in EU-5 countries under a scenario of carbon neutrality: Evidence from newly developed sharp and smooth structural breaks in unit root testing. *Journal of Environmental Management*, 295, 113155.
3. Chandrarin, G., Sohag, K., Cahyaningsih, D.S., Yuniawan, D., & Herdhayinta, H. (2022). The response of exchange rate to coal price, palm oil price, and inflation in Indonesia: Tail dependence analysis. *Resources Policy*, 77, 102750.
4. Chen, S.T., Kuo, H. I. & Chen, C. C. (2010). Modeling the relationship between the oil price and global food prices. *Applied Energy*, 87, 2517-2525.
5. Chowdhury, M. A. F., Meo, M.S., Uddin, A., & Haque, N. (2021). Asymmetric effect of energy price on commodity price: New evidence from NARDL and time frequency wavelet approaches. *Energy*, 231, 120934.
6. Ditzen J., Karavias Y., & Westerlund J. (2021). Testing and estimating structural breaks in time series and panel data in Stata. *arXiv:2110.14550v2 [econ.EM]* 28 Oct 2021.
7. Dogan, E. (2016). Are shocks to electricity consumption transitory or permanent? Subnational evidence from Turkey. *Utilities Policy*, 41, 77-84. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2016.06.007>
8. EC, European Commission (2022, October 15). https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/eu-position-world-trade_en
9. Esmaeili, A., & Shokohi, Z. (2011). Assessing the effect of oil price on world food prices: Application of principal component analysis. *Energy Policy*, 39, 1022-1025.
10. IEA, International Energy Agency (2022a, October 5). <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/evolution-of-energy-prices-oct-2020-jan-2022>
11. IEA, International Energy Agency (2022b, October 5). <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/change-in-global-primary-energy-demand-1900-to-2020>
12. Ha J., Kose, M. A., & Ohnsorge, F. (2021). One-stop source: A global database of inflation, policy research. *Working Paper*, No. 9737, World Bank, Washington, DC.

13. Kpagih, L.L., Chinda, C.C., & Akidi, V. (2022). Energy price fluctuation and inflation in Nigeria: A Granger causality analysis. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5 (3), 449-454.
14. Li, Y., & Guo, J. (2022). The asymmetric impacts of oil price and shocks on inflation in BRICS: A multiple threshold nonlinear ARDL model. *Applied Economics*, 54 (12), 1377-1395.
15. Nairobi, N., Ambya, A., Russel, E., Paujiah, S., Pratama, D.N., Wamiliana, W., & Usman, M. (2022). Analysis of data inflation energy and gasoline price by vector autoregressive model. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(2), 120-126.
16. Özmen, İ. and Özcan, G., & Gerçeker, M. (2018, 26-30 November). *Fiscal Sustainability in Ex-Communist Countries: Cross-sectionally Dependent Panel Approach*, International Congress on Social and Economic Science, Budapest, Hungary.
17. Özmen, İ., & Bali, S. (2018, 27-29 October). *Fiscal sustainability on public expenditure and tax revenue in some advanced countries: Structural breaks unit root*. EJSER 4th International Symposium on Social Sciences, Alanya, Türkiye.
18. Perron, P. (1989). The great crash, the oil price shock, and the unit root hypothesis. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 57(6), 1361-1401. doi:10.2307/1913712.
19. Ulucak, R., & Lin D. (2017). Persistence of policy shocks to ecological footprint of the USA. *Ecological Indicators*, 80, 337-343.
20. Yilancı, V., Gorus, M.S., & Aydin, M. (2019). Are shocks to ecological footprint in OECD countries permanent or temporary? *Journal of Cleaner Production*, 212, 270-301. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.299>.
21. Yilancı, V., & Pota U. (2021). On the interaction between fiscal policy and CO2 emissions in G7 countries: 1875–2016. *Journal of Environmental Economics and Policy*, 11 (2), 196-217. doi: 10.1080/21606544.2021.1950575.
22. Wang, G., Sharma, P., Jain, V., Shukla, A., Shabbir, M.S., Tabash, M.I., & Chawla, C. (2022). The relationship among oil prices volatility, inflation rate, and sustainable economic growth: Evidence from top oil importer and exporter countries. *Resources Policy*, 77, 102674.
23. Workman, D. (2022a, October 30). <https://www.worldstopexports.com/worlds-top-oil-exports-country/>
24. Workman, D. (2022b, October, 20). <https://www.worldstopexports.com/crude-oil-imports-by-country/>
25. Zhang, W. (2022). China's government spending and global inflation dynamics: The role of the oil price channel. *Energy Economics*, 110, 105993.
26. Zivot, E., & D. W. K. Andrews (1992). Further evidence on the great crash, the oil-price shock, and the unit-root hypothesis. *Journal of Business & Economic Statistics*, 10 (3), 25-44. doi:10.1198/073500102753410372.

ANNEX I**Literature Review**

Author/authors	Time Frame	Sample	Variables	Methods	Relevant Findings
Zhang (2022)	Jan. 2000-Sep. 2021	China 20 OECD Countries	Can be seen in Zhang (2022)	Large Bayesian VAR Models	China and oil prices on global inflation is largely related to the dependence of countries on oil imports and the energy subsidies.
Wang et al. (2022)	1990-2019	Top oil importer and exporter countries	Growth real GDP, real oil price volatility, Inflation rate, Investment to GDP etc.	DIFF-GMM, FGLS	Volatility in oil prices has a measurable and significant impact on the financial development and economic growth of oil importers and exporters.
Li and Guo (2022)	Jan. 2000-Mar. 2021	BRICS	Oil price components, CPI	ARDL, NARDL, MTNARDL, Toda-Yamamoto causality	Asymmetry between oil price and inflation is only seen in the short run in China. There are strong asymmetries in South Africa in the long run and in Russia and China in the short run.
Chandrarin et al. (2022)	2002-2021	Indonesia	Exchange rate, Consumer prices index, Crude palm oil price, Coal Price	TVP VAR	Exchange rate and inflation explode together. Exchange rate in excess quintile reacts to the change in the price of palm oil. There is no clear relationship between coal price and exchange.
Nairobi et al. (2022)	2014-2020	Indonesia	Energy inflation, Gasoline prices	VAR, Granger causality	Changes in gasoline prices have a profound effect on energy inflation. An upward fluctuation in gasoline prices also affects inflation in an upward direction.
Kpagih et al. (2022)	1985-2018	Nigeria	Inflation, Oil price, Gas price, Exchange rate	Granger causality	No causality from the energy price to inflations and vice versa.
Chowdhury et al. (2021)	1992-2017	World	Food price indexes, World energy price indexes and Fertilizer price index, temperature	NARDL, Wavelet Coherency	Energy prices have an asymmetric effect on food prices. Wavelet coherence analysis shows that the pre-lag relationship is statistically significant.

KONFIDENCIALIOS INFORMACIJOS APSAUGOS ĮGYVENDINIMO DARBUOTOJO IR DARBDAVIO SUDAROMAIS SUSITARIMAIS PROBLEMINIAI BRUOŽAI

PROBLEM FEATURES OF CONFIDENTIAL INFORMATION PROTECTION IN THE AGREEMENTS BETWEEN EMPLOYEE AND EMPLOYER

Vaidotas Granickas, Simas Banys
SMK University of Applied Social Sciences, Lithuania

Annotation

The article discusses the implementation of the employer's right to the protection of confidential information in the context of agreements on the protection of confidential information and non-competition agreements concluded between the employee and the employer problematic aspects revealed in court practice. The main means of implementing the protection of confidential information at the state level and in labor legal relations, the sources of origin of the employee's duty to protect confidential information - laws and legal acts implementing them, agreements with the employer are discussed. The problematic cases arising in practice are discussed, when in fact, in order to achieve the employee's non-competition with the employer, this is achieved by concluding agreements with the employee on the protection of confidential information. Non-competition agreements to the extent they are intended to protect a company's confidential information or trade secret. The regulation of the subject matter in national legal acts and court practice is discussed. Based on the research, the conclusions are presented.

Keywords: confidential information, commercial secret, trade secret, non-compete agreements

Anotacija

Straipsnyje aptariama darbdavio teisės į konfidentialios informacijos apsaugą įgyvendinimas darbuotojo ir darbdavio sudaromais susitarimais dėl konfidentialios informacijos apsaugos bei nekonkuravimo susitarimais ir probleminiai aspektai kylančių teismų praktikoje. Aptariamos pagrindinės konfidentialios informacijos apsaugos tikslai ir įgyvendinimo priemonės valstybės lygiu bei darbo teisiniuose santykiuose, darbuotojo pareigos saugoti konfidentialią informaciją kilimo šaltiniai – įstatymai bei juos įgyvendinantys teisės aktai, susitarimai su darbdaviu. Aptariamos situacijos, kurios gali kilti praktikoje, kai faktiškai siekiant darbuotojo nekonkuravimo su darbdaviu tikslas pasiekiamas sudarant susitarimus su darbuotoju dėl konfidentialios informacijos apsaugos. Aptariami nekonkuravimo susitarimai toje apimtyje, kurioje jais siekiama apsaugoti įmonės konfidentialią informaciją arba komercinę paslaptį. Aptariamas temos objekto reguliavimas nacionaliniuose teisės aktuose bei teismų praktikoje. Atsižvelgiant į atliktą tyrimą pateikiame išvados.

Raktiniai žodžiai: konfidentiali informacija, komercinė paslaptis, nekonkuravimo susitarimai.

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Tiek susitarimų dėl konfidentialios informacijos apsaugos, tiek nekonkuravimo susitarimų įgyvendinimas negali būti aiškinamas atsietai nuo Lietuvos Respublikos Konstitucijos 46 straipsnyje įtvirtinto draudimo monopolizuoti gamybą ir rinką, apsaugant sąžiningos konkurencijos laisvę, bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnyje įtvirtintos kiekvieno žmogaus teisės laisvai pasirinkti darbą bei verslą. Šių vertibių konkurencija atskleidžia ir aptariamos temos kontekste. Teisingo balanso tarp šių dviejų vertibių paieška yra pagrindas vystytis darbdavio teisės į konfidentialios informacijos (komercinės paslapčių) apsaugą įgyvendinimui teisės aktuose bei teismų praktikoje ir sudaro temos aktualumo pagrindą. Konfidentialios informacijos kriterijai, jos apsaugos teoriniai ir praktiniai aspektai, kurie atskleidžiami tyrime yra gana dažnai pasirenkama ir mokslinių tyrimų objektu. Šią temą savo moksliniuose tyrimuose paskutiniu metu nagrinėjo tokie tyrejai kaip dr. Vida Petrylaitė¹, Dr. Kristina Ambrazevičiūtė ir dr. Ramunas Birštonas², dr. Tomas

¹ Petrylaitė V.,(2020). Konfidentialios informacijos apsauga darbo teisiniuose santykiuose. *Darbo teises iššūkiai, Mokslinių straipsnių rinkinys*, 193-210.

² Ambrazevičiūtė K., Birštonas R. (2019). Darbuotojo pareiga saugoti komercines paslaptis ir kitą konfidentialią informaciją: grėsmė laisvei pasirinkti darbą? *Teisės problemos* 2, 98.

Bagdanskis³, susijusias temas (pvz. civilinės atsakomybės bendrovės komercinių paslapčių pažeidimo atvejais) nagrinėjo Algirdas Matkevičius⁴, teisės mokslui šios srities tyrimuose įtaką daro ir besivystanti Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktika.

Tyrimo objektas. Darbdavio teisės riboti konfidentialios informacijos sklaidą įgyvendinimo problemos darbo teisinių santykų subjektų sudaromų nekonkuravimo ir konfidentialumo susitarimų kontekste.

Tyrimo tikslas. Atskleisti darbdavio teisės riboti darbuotojo galimybes gauti, naudotis ir perduoti informacija, kuri darbuotojo ir darbdavio susitarimais apibrežta kaip konfidentiali/komercinė paslaptis egzistavimo sąlygas, šiu susitarimų galiojimo bei įgyvendinimo probleminius aspektus atsižvelgiant į jų sudarymo tikslus, bei vykdymą.

Tyrimo metodologija. Tyrime taikomi sisteminis, lingvistinis, mokslinės literatūros, teismų praktikos, teisės aktų analizės bei lyginamosios analizės metodai.

Tyrimo rezultatai. Apibrėžiamas nekonkuravimo susitarimų bei darbdavio teisės į konfidentialios informacijos apsaugą įgyvendinimas Lietuvos darbo teisėje, aptartas nekonkuravimo susitarimų sąlygų įgyvendinančių konfidentialios informacijos apsaugą turinys bei susitarimų galiojimo pagrindai, atskleistos galimos nekonkuravimo susitarimų siekiant įgyvendinti darbdavio teisę į konfidentialios informacijos apsaugą raidos galimybes ir tendencijos, pateiktos išvados.

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Praktikoje kyla klausimų ar visai informacijai, kurią kaip konfidentialią apibrežė darbo teisinių santykų subjektai sudarydami nekonkuravimo sutartis bei susitarimus dėl konfidentialios informacijos apsaugos gali būti taikoma teisinė apsauga. Tyrime paliečiami retai aptariami aspektai, pvz. kokios šios informacijos priskyrimo konfidentialios informacijos kategorijai pasekmės bei reikšmė santykje su įmonės investicijomis į tokios informacijos atsiradimą. Kokiais atvejais susidaro situacijos kai sudaryti susitarimai dėl konfidentialios informacijos apsaugos iš esmės leidžia: a) riboti konkurenciją rinkoje ir darbuotojo įsidarbinimo galimybes; b) neužtkrina teisingo balanso darbuotojo praradimų atžvilgiu; c) leidžia tikėtis neegzistavusių investicijų grąžos. Kokia konfidentialios informacijos turinio apibrėžtis santykje su įmonėje įgytais bendrais darbuotojo gebėjimais, įgūdžiais bei žiniomis, kokie teigiami ir neigiami netiesioginių įrodymų vertinimo šios kategorijos bylose aspektai darbuotojo atsakomybės atsiradimui ir apimčiai. Manytume, kad tema gali būti įdomi ne tik moksliniu, tačiau ir praktiniu požiūriu.

TYRIMO METODOLOGIJA

Atliktas kokybinis tyrimas, t.y. sistemiškai aiškinantis temos objekto teisinį reglamentavimą, atskleidžiami jo įgyvendinimo probleminiai aspektai teismų praktikoje, siekiant atskleisti pasekmes (efektyvumą) darbo teisinių santykų subjektų interesų balansui. Tyrimo imtis šiame tyisme apima teisės normas bei teismų praktiką, šiuo atveju nagrinėtos dešimt bylų, kurios atskleidžia svarbiausius praktinius konfidentialios informacijos atrankos, įrodymų vertinimo šios kategorijos bylose bei teisės aktų reglamentuoančių temos objektą įgyvendinimo bruožus. Bylų atrankos kriterijai remiasi įvertinus jų sąsajumą su nagrinėjamu temos objektu, siekiant išskirti tik svarbiausius, specifinius konfidentialios informacijos apsaugos praktinius probleminius įgyvendinimo aspektus.

Tyrimo eiga sudaro keletas etapų. Pirmiausia siekiama apibrėžti įstatymo leidėjo nustatomus konfidentialios informacijos apsaugos užtikrinimo būdus. Sekančiame etape atskleidžiami pagrindiniai informacijos priskyrimo konfidentialiai informacijai arba komercinei paslapčiai objektyvūs nustatymo kriterijai, aptariama konfidentialumo ir

³ Bagdanskis T. (2013). Nekonkuravimo susitarimų, sudaromų tarp darbdavio ir darbuotojo, reglamentavimo ir taikymo problemos. *Jurisprudencija*, 20(3), 1175–1194.

⁴ Matkevičius A. (2008). Civilinė atsakomybė bendrovės komercinių paslapčių apsaugos pažeidimų atvejais. *Jurisprudencija*, 5(107), 50-60.

Matkevičius A. (2007). Bendrovės komercinės paslapčių apsaugos problema. *Jurisprudencija*, 10(100), 84–91.

nekonkuravimo susitarimų reikšmė apibrėžiant konfidentialios informacijos turinį, teismų praktikos raidos tendencijos. Aptariamos pagrindinės įrodymų vertinimo taisyklės, kurios daro įtaką nustatant darbuotojo neteisėtų veiksmų egzistavimą, galimos jų raidos tendencijos ir pavojai, pateikiamos motyvuotos išvados.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

Konfidentialios informacijos apsaugos įgyvendinimo tikslai bei būdai

Lietuvos darbo teisėje, konfidentialios informacijos, išskaitant komercinę paslaptį apsauga reglamentuojama įstatymu lygiu ir yra numatytos šios jos apsaugos priemonės: Lietuvos Respublikos darbo kodekso (toliau tekste – DK) 39 straipsnyje nurodoma galimybė sudaryti susitarimus dėl konfidentialios informacijos apsaugos, pagal kuriuos darbuotojas darbo sutarties vykdymo metu ir pasibaigus darbo sutarčiai asmeniniai ar komerciniai tikslais nenaudos ir kitiems asmenims neatskleis tam tikros iš darbdavio ar dėl atlirkos darbo funkcijos gautos informacijos, kurią darbo sutarties šalys savo susitarime dėl konfidentialios informacijos apsaugos įvardys konfidencialia. Konfidentialios informacijos sklaidą nutrūkus darbo teisiniams santykiams taip pat galima užsistikrinti sudarytais susitarimais dėl nekonkuravimo, numatytais DK 38 straipsnyje, kuriais šalys sulygsta, kad darbuotojas tam tikrą laiką nevykdys tam tikros darbo veiklos pagal darbo sutartį su kitu darbdaviu, taip pat nevykdys su darbo funkcijomis susijusios savarankiškos komercinės arba gamybinės veiklos, jeigu ši veikla tiesiogiai konkuruotų su darbdavio vykdoma veikla. Komercinių paslapčių apsaugos mechanizmas taikytinas darbo teisiuose santykuose taip pat numatytas Lietuvos Respublikos komercinių paslapčių teisinės apsaugos įstatyme (šio įstatymo 1 straipsnio 3 dalis, 2 straipsnio 1 dalis). Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo nuostatos (įstatymo 16 straipsnio 1 dalies 3 punktas) apibrėžiančios komercinės paslapties naudojimą, perdavimą, skelbimą be šio subjekto sutikimo, taip pat tokios informacijos gavimą iš asmenų, neturinčių teisės šios informacijos perduoti, turint tikslą konkuruoti, siekiant naudos sau arba padarant žalą šiam ūkio subjektui, taikymas fiziniams asmenims (išskaitant buvusius ar esamus darbuotojus) pasižymi tam tikra specifika, kuri bus aptarta toliau.

Tiek draudžiant nesąžiningos konkurencijos veiksmus tarp ūkio subjektų, tiek nustatant jos apsaugos mechanizmo reguliavimą įmonės viduje ir reglamentuojant susitarimus dėl konfidentialios informacijos apsaugos įstatymais, valstybės lygiu yra siekiama to paties tikslų. Teismų praktikoje pripažištama, kad atsakomybė už įmonės komercinę paslaptį sudarančios informacijos neteisėtu panaudojimu padarytą žalą plačiaja prasme grindžiama siekiu saugoti sąžiningą ūkio subjektų konkurenciją, kaip visuomenės ekonominės pažangos prielaidą⁵. Taigi konfidentialios informacijos apsaugos reglamentavimui įtaką daro valstybės interesas užtikrinti sąžiningą konkurenciją rinkoje tarp ūkio subjektų bei skirtinti darbo teisinio santykio šalių interesai. Mokslinėje doktrinoje taip pat pripažištama, kad leidžiant nekonkuravimo susitarimais saugoti komercines paslaptis, darbdaviai raginami siekti technologijų, medicinos ir kitos pažangos, o visuomenė tokiu būdu taip pat toliau gaus naudos iš tokios pažangos⁶. Taigi, verslo subjektai (darbdaviai) siekia apsaugoti informaciją užtikrinančią konkurencinį pranašumą, išlaikyti darbuotojus disponuojančius šia informacija kurie dėka jos kuria įmonės pridėtinę vertę ir kuri gali būti pritaikyta kitoje įmonėje. Iš darbuotojų pozicijos vyrauja interesas gauti atlygi, bei dėka savo gebėjimų užsistikrinti geresnes konkurencijos galimybes darbo rinkoje kurias prarandant darbuotojui būtų teisingai už tai atlyginama. Abiem šiai atvejais dalyvaujama bendroje veikoje, nors darbo teisinė santykiai šalių tikslai tik iš dalies sutampa, o motyvai gali visiškai skirtis. Šiuo atveju teisinė sistema turėtų užtikrinti, kad būtų išvengiama piktnaudžiavimo, kai darbdavio interesas išlaikytų vertingą darbuotojų vengiant

⁵ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. gruodžio 20 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-490-469/2018

⁶ Robbins J. (2017). A Solution to Utah's Non-Compete Dilemma: Soliciting the Use of Non-Solicitation Agreements. *Brigham Young University Law Review*, Issue 5, 1236.

konkurencingo darbo užmokesčio mokėjimo yra užtikrinamas draudimu naudoti konfidencialią informaciją darbuotojui taip išplėčiant jos turinį vidaus teisės aktuose, kad ji iš esmės pradeda apimti ir bendruosius darbuotojo gebėjimus ir tokiu būdu iš esmės išvengiant kompensacijos už nekonkuravimą mokėjimo, tačiau pasiekiant tik nekonkuravimo susitarimais numatomo tikslą – darbuotojo galimybės dirbtai kitoje įmonėje atsisakymo vengiant baudų, bei pavojaus, kad vien pradėjus dirbtai kitoje įmonėje teks bylinėtis, o gal ir atlyginti priteistą žalą.

Valstybės siekį užtikrinti sąžiningą konkurenciją, pasiekti teisingo darbo teisinio santykio subjektuų interesų balanso padeda besivystanti teismų praktika, kuri kartais pasižymi tam tikru prieštaringumu. Štai vienoje nagrinėtoje byloje Lietuvos Aukščiausiasis Teismas atmesdamas kasacinio skundo argumentus dėl šalių nesudarytos nekonkuravimo susitarimo svarbos nurodė, kad nekonkuravimo susitarimu visiškai ribojama asmens galimybė dirbtai tam tikrą darbą ar užsiimti tam tikra veikla, nesiejant šio ribojimo su komercinę paslaptį ir (arba) konfidencialią informaciją sudarančių duomenų naudojimu ar nenaudojimu tokio pobūdžio susitarimą pasirašiusio asmens veikloje pasibaigus darbo santykiams.⁷ Kitoje byloje Lietuvos Aukščiausiasis Teismas pažymėjo, kad net ir tais atvejais kai darbo teisinių šalių subjektai nepriskiria komercinės paslapties ir jos atskleidimo prie konkuruojančios veiklos apibrėžimo, darbuotojo pareiga saugoti komercinę (gamybinę) paslaptį pirmiausia kyla dėl įstatymo reikalavimų (CK 1.116 straipsnis, Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 15 straipsnio 4 dalis, nuo 2018 m. birželio 1 d. – ir Lietuvos Respublikos komercinių paslapčių teisinės apsaugos įstatymas), o ne vien šio susitarimo pagrindu. Todėl šios įstatyme įtvirtintos pareigos pažeidimas, tiesiogiai lėmės konkuruojančios veiklos vykdymą, *inter alia*, kitų konkuruojančių asmenų veiklos skatinimą, taip pat priskirtinas prie nekonkuravimo susitarimo turinio (DK 38 straipsnis)⁸.

Sutiktina su paskutine cituota teze, kadangi ji priimta įvertinus ne tik nekonkuravimo susitarimo sudarymo ar nesudarymo faktą ir jo sukuriamas tiesiogines pasekmes darbuotojui – draudimą dirbtai darbą ar vykdyti veiklą, kuri gali konkuruoti su darbdavio vykdoma veikla, tačiau ir jo tikslus – t.y. darbdavio siekį sudarant nekonkuravimo susitarimus pirmiausia apsaugoti informacijos, kurią jis laiko komercine paslaptimi naudojimą konkurentų naudai. Saugotinos konfidencialios informacijos turinys atskleidžia apibrėžiant sritis, kuriose darbuotojas prisiima pareigą nekonkuruoti su esamu ar buvusi darbdaviu, įstatymuose nustatomus komercinės paslapties bei teismų praktikoje įvardijamus komercinės paslapties bei konfidencialios informacijos atpažinimo kriterijus.

Konfidencialumo arba komercinės paslapties apsaugos pažeidimus bei informacijos turinj atribujantys požymiai ir atsakomybės už šiuos pažeidimus nustatymo sąlygos

Siekiant nustatyti kokie yra konfidencialumo pareigos pažeidimų požymiai reikia atsakyti į klausimą kas įstatymų lygiu ir teismų praktikoje laikoma veiksmais pažeidžiančiais teisėtus darbdavio interesus apsaugoti savo intelektinę nuosavybę taikant jai komercinės paslapties arba konfidencialios informacijos statusą. Minėta, kad valstybės siekis užtikrinti sąžiningą konkurenciją užtikrinamas įstatymų lygiu. Įstatymuose (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso (toliau tekste – CK) 116 straipsnio 4 dalyje) apibrėžiamos trys skirtinės situacijos, susijusios su komercine paslaptimi, tai informacijos gavimas, atskleidimas, naudojimas. Informacijos perdavimas tarp ūkio subjektų yra kvalifikuojamas kaip nesąžiningos konkurencijos veiksmai. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 16 straipsnio 1 dalies 3 punkte, kuris leidžia sukonkretinti CK 1.116 straipsnio 3 dalies reikalavimus, tarp veiksmų, prieštaraujančių ūkinės veiklos sąžiningai praktikai ir geriemis papročiams, kai tokie veiksmai gali pakenkti kito ūkio subjekto galimybėms konkuruoti, nurodomi ir informacijos, kuri yra kito ūkio subjekto komercinė paslaptis, naudojimas, perdavimas, skelbimas be šio subjekto

⁷ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. vasario 5 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-6-706/2016

⁸ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2020 m. lapkričio 26 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-291-684/2020

sutikimo, taip pat tokios informacijos gavimas iš asmenų, neturinčių teisės šios informacijos perduoti, turint tikslą konkuruoti, siekiant naudos sau arba padarant žalą šiam ūkio subjektui. Šiuo atžvilgiu svarbu pastebeti, kad konkurencijos įstatymas taikomas pirmiausia santykiams tarp ūkio subjektų reguliuoti, todėl jis taikomas fiziniam asmeniui tik tokiu atveju jeigu jis pasižymi konkurenciniu savarankiškumu, tuo tarpu fiziniai asmenys, kurie siekdami konkuruoti ir atlikdami nesąžiningos konkurencijos veiksmus įsteigia įmonę, atsako su naujai įsteigtu juridiniu asmeniu. Kai asmuo, kaip naujai įsteigtos įmonės vadovas, pradeda veikti kito asmens - įsteigtos įmonės - vardu ir interesais, jis nustoja konkurencinio savarankiškumo, o jo veiksmai tampa priskirtini šiam juridiniam asmeniui.⁹ Teismų praktikoje taip pat išaiškinta termino „neteisėtas įgijimas“ reikšmė, kuri reiškia tiek pirminį (t. y. neteisėtą informacijos gavimą iš jos teisėto savininko), tiek antrinį (netteisėtą informacijos gavimą iš ją neteisėtai gavusio asmens) informacijos gavimą. Neteisėtas komercinę paslapčią sudarančios informacijos naudojimas CK 1.116 straipsnio 4 dalies prasme sudaro savarankišką neteisėtą veiksmą. Už neteisėtą komercinę paslapčią sudarančios informacijos naudojimą teisinė atsakomybė kyla visiems neteisėtai informaciją panaudojusiems asmenims¹⁰, kaip minėta tiek paviešinusiemis juridiniam asmeniui šią informaciją, tiek paties įsteigusiems juridinį asmenį. Įstatymų lygiu neteisėto informacijos gavimo ir naudojimo kriterijų reglamentuoja Lietuvos Respublikos komercinių paslapčių įstatymo 4 straipsnis, pagal kurį pirmiausia neteisėtu laikomas toks paslapties gavimas, kai jis gautas be komercinės paslapties turėtojo sutikimo neteisėtai gavus prieigą prie komercinės paslapties ir fizinių objektų, kuriuos ji užfiksuoja. Tuo tarpu komercinės paslapties naudojimas arba atskleidimas laikomi neteisėtais, jeigu informacija be paslapties turėtojo sutikimo naudoja arba atskleidžia asmuo, kuris neteisėtai gavo komercinę paslapčią, pažeidė susitarimą dėl konfidencialios informacijos apsaugos arba kitą pareigą neatskleisti komercinės paslapties, pažeidė pareigą riboti komercinės paslapties naudojimą. Neteisėtais laikomi ir veiksmai kai asmuo gavęs informaciją žinojo arba turėjo žinoti, kad komercinė paslaptis buvo tiesiogiai arba netiesiogiai gauta iš kito asmens, kuris komercinę paslapčią naudojo arba atskleidė neteisėtai. Akivaizdu, kad informacijos gavimo teisėtumo faktas, kai darbdavys perduoda šią informaciją darbo funkcijai vykdyti nėra sąlyga kuri anuliuotų darbuotojo atsakomybę, pripažinus kitų neteisėtų veiksmų buvimą, t.y. jos naudojimą arba atskleidimą.

Nekonkuravimo susitarimai apr蓼ojā darbuotojo teisę laisvai pasirinkti darbą ir verslą ir todėl juose nustatomi ribojimai iš esmės ir sukuria papildomas garantijas darbuotojui bei užtikrina piniginį atlygi už šiuos praradimus. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje pažymėta, kad nekonkuravimo susitarimu ribojama konstitucinė asmens teisė pasirinkti darbą, todėl tokio pobūdžio ribojimas visais atvejais turi būti terminuotas ir atitinkamai nustatoma adekvati ribojimui kompensacija¹¹. Tačiau praktikoje kyla klausimų dėl nekonkuravimo sutarties galiojimo kai ji faktiškai sudaryta, tačiau nėra vykdomi garantiniai įsipareigojimai darbuotojui. Mokslineje literatūroje pirmiausia buvo išsakyta nuomonė, jog nekonkuravimo susitarimai yra negaliojantys, jei darbuotojui nėra mokama teisinga ir tinkama kompensacija, kuri negali būti įtraukta į darbo užmokestį, nes darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį¹². Tokios pozicijos vėliau laikési ir teismai, pavyzdžiui savo nagrinėtoje byloje Lietuvos Aukščiausiasis Teismas nurodė, kad sutartyje aptartu nekonkuravimo laikotarpiu darbdaviui nepradėjus mokēti nekonkuravimo kompensacijos, darbuotojui nekonkuravimo susitarimas nesukelia materialiųjų teisinių padarinių.¹³ Šiuo atveju

⁹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. liepos 5 d. nutartis civilinėje byloje Nr 3K-3-312-313/2017

¹⁰ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. vasario 5 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-6-706/2016,

Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2022 m. lapkričio 16 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-258-823/2022.

¹¹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. vasario 5 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-6-706/2016

¹² Bagdanskis T. (2013). Nekonkuravimo susitarimų, sudaromų tarp darbdavio ir darbuotojo, reglamentavimo ir taikymo problemos. *Jurisprudencija*, 20(3), 1191.

¹³ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2020 m. lapkričio 26 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-291-684/2020.

reikia skirti darbuotojo vienašalių nekonkuravimo susitarimo nutraukimą DK 38 straipsnio 5 dalies pagrindu (kai darbdavys daugiau kaip du mėnesius vėluoja sumokėti nekonkuravimo kompensaciją ar jos dalį) – tokiu atveju sandoris laikomas įsigaliojusiu ir yra nutraukiamas, ir atvejį kai nekonkuravimo kompensacija darbuotojui visiškai nebuvo mokama. Iš aukščiau aptartos teismų praktikos daroma išvada, kad toks sandoris laikomas ne įsigaliojusiu bei darbdavys negali juo remtis gindamas, jo vertinimu, pažeistas savo teises. Taip pat galima daryti išvadą, kad remtis DK 38 straipsnio 5 dalimi darbdavys įgauna teisę tik tada kai pradeda mokėti kompensaciją, ir trumpesnį laiko tarpu negu du mėnesius vėluoja ją sumokėti, kadangi tik tokiu atveju nekonkuravimo sutartis laikoma įsigaliojusi ir turi būti vykdoma.

Autorių nuomone, ne mažesnę reikšmę nustatant darbuotojo atsakomybę už konfidentialios informacijos apsaugą, nekonkuravimo susitarimų pažeidimus, turi saugotinos informacijos ribų, konfidentialios informacijos turinio bei jos apsaugos lygių aiškinimas nagrinėjamose bylose. Pastebėta, kad moksliniuose tyrimuose laikomasi pozicijos, kad konfidentialios informacijos savoka yra platesnė už komercinės paslapties savoka ir apima ir profesinės paslapties savoka kaip ji apibrėžta CK 1.116 straipsnio 4 dalyje, tačiau šie du elementai nepakankamos išaiškinti konfidentialios informacijos savoką.¹⁴ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje pripažištama, kad egzistuoja sekančio pobūdžio informacija, kuriai suteikiami skirtingi apsaugos lygiai: informacija, kuri yra akivaizdi ar lengvai pasiekama, net jeigu ji ir yra įvardijama kaip konfidentiali, gali būti pripažinta nekonfidencialia ir už jos atskleidimą, paviešinimą ar panaudojimą nekiltų teisinių padarinių, taip pat informacija, kai su ja yra susipažištama, tampa neatsiejama jų gebėjimų, įgūdžių bei žinių dalimi. Pasibaigus darbo santykiams, buvę darbuotojai gali be jokių apribojimų naudoti gautą aptariamos rūšies informaciją savo naudai ir interesais, taip pat egzistuoja ir specifinio pobūdžio konfidentiali informacija. Ši informacija yra saugoma, o už jos atskleidimą ar panaudojimą, net ir pasibaigus darbo santykiams, buvusiam darbuotojui gali kilti teisine atsakomybė, taip pat egzistuoja komercinės paslaptys – konfidentialūs duomenys, specifiniai ir reikšmingi, net ir pasibaigus darbo santykiams, sutartyje ar įstatyme nustatyta laiką negali teisėtai panaudoti jų jokiais tikslais, kurie kokiu nors būdu galėtų pažeisti teisėto informacijos savininko teises ir teisėtus interesus. Taigi aptarti teisines informacijos apsaugos lygiai taip pat leidžia daryti išvadą, kad komercinė paslaptis visada yra konfidentiali informacija, tačiau konfidentialios informacijos savoka yra platesnė. Aptarta pozicija pakoregavo ir ankstesnę teismų praktika bei papildė ankstesnius išaiškinimus. Pavyzdžiu 2014 m. spalio 27 d. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nutartyje buvo teigama, kad CK 1.116 straipsnyje nurodyti požymiai yra suformuluoti taip, kad į komercinės paslapties savoką patektų platus spektras bendrovės interesų. Aptarti formalieji teisės kriterijai beveik neriboj informacijos, kuri galėtų būti laikoma konfidentialia bendrovės informacija, pobūdžio ar turinio. Jei kompetentingi bendrovės valdymo organai mano turėj vertingos bendrovės veiklai informacijos, tokiai informacijai jie gali pritaikyti komercinės paslapties statusą ir taikyti visus reikaltingus apsaugos mechanizmus¹⁵ Kitoje byloje buvo pateiktas komercinės paslapties požymių aiškinimas, pagal kuri tam, jog informacija būtų laikoma komercine paslaptimi, ji turi atitikti šiuos požymius: 1) turi būti slapsa (nevieša); 2) turi turėti tikrą ar potencialią komercinę (gamybinę) vertę dėl to, kad jos nežino tretieji asmenys ir negali būti laisvai prieinama; 3) turi būti slapsa dėl jos savininko ar kito asmens, kuriam savininkas ją yra patikėjęs, protingų pastangų išsaugoti jos slaptumą¹⁶. Ši Lietuvos Aukščiausiojo Teismo pozicija, leidžianti suteikti darbdavio valdomai informacijai skirtingus apsaugos lygius, padėjo apriboti ankstesnėje praktikoje vyravusią susitarimo tarp darbo teisinių santykių subjektų lemiamą reikšmę, taip pat

¹⁴ Petrylaitė V.,(2020). Konfidentialios informacijos apsauga darbo teisiniuose santykuose. *Darbo teises iššūkiai, Mokslinių straipsnių rinkinys*, 196.

¹⁵ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. spalio 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-447/2014

¹⁶ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2012 m. birželio 26 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-326/2012

leido geriau apibrėžti komercinės paslapties sąvoką. Kaip matyti aptartose nutartyse nebuvo aiškiai atskiriami komercinės paslapties ir konfidencialios informacijos skirtumai, kas pirmiausia leisdavo komercinės paslapties sąvoką sieti ne su objektyviais kriterijais (kaip apibrėžta aptartoje Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. vasario 5 d. nutartyje), o su subjektyvia šalių valia suteikiant bet kokiai informacijai komercinės paslapties statusą savo sudarytais susitarimais dėl konfidencialios informacijos apsaugos arba nekonkuravimo susitarimais arba net vienašališkai darbdaviui vidaus teisės aktuose arba sudarytose darbo sutartyse apibrėžiant saugotinos konfidencialios informacijos (komercinės paslapties) turinį. Tokia padėtis negalėjo atitikti ir nustatyto teisinio reglamentavimo, pagal kurį komercinės paslapties apsauga yra nustatyta aukštesniu lygiu - jeigu konfidencialios informacijos apsauga gali būti užtikrinama minėtais DK 38 ir 39 straipsniais, tai komercinių paslapčių apsauga numatyta įstatymu (Lietuvos Respublikos komercinių paslapčių teisinės apsaugos įstatymu, Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 16 straipsnio 1 dalies 3 punktas). Šiuo metu galima teigti, kad nors darbdavys turi teisę apibrėžti konfidencialios informacijos turinį bei supažindinti su juo darbuotoją, tačiau nei darbdavio vienašalis aiškinimas, nei šalių sudaryti susitarimai negali turėti lemiamos reikšmės teismui sprendžiant ar informacija kuri buvo paviešinta ar atskleista tretiesiems asmenims gali būti laikoma įmonės komercine paslaptimi. Lemiamą reikšmę, vadovaujantis cituota praktika turi objektyvūs kriterijai – jos akivaizdumas, pasiekiamumas, darbuotojo gebėjimų, įgūdžių bei žinių, kurias jis gali naudoti turinio aiškinimas, t.y. jos slaptumas, taip pat informacijos ekonominė vertė bei aplinkybė ar darbdavys pats ēmësi pastangų, siekdamas ją išsaugoti. Vis dėl to siekiant nustatyti ar neteisėtai buvo paviešinta konfidenciali informacija/komercinė paslaptis autorui nuomone reikšmę turi ir aukščiau aptartas eiliškumas. T.y. tik byloje nustačius, kad informacija slapta, atsiranda prasmė tirti jos ekonominę vertę ir tik nustačius abi šias sąlygas atsiranda pagrindas tirti ar darbuotojo atsakomybės neeliminuoja nepakankamos darbdavio pastangos ją apsaugant. Tiesa egzistuoja ir kita nuomonė, jog pirmaja sąlyga, siekiant taikyti civilinę atsakomybę dėl bendrovės komercinių paslapčių apsaugos pažeidimų, laikytinas neteisėtumo fakto arba sutarties nuostatų neįvykdymo konstatavimas, kuri išsakyta moksliniuose tyrimuose anksčiau¹⁷.

Išvados, kad konfidencialios informacijos ir įmonės komercinės paslapties kvalifikavimui esminę reikšmę turi ne šalių susitarimas, o objektyvūs kriterijai nepaneigia ir vėlesnė teismų praktikoje suformuluota nuostata, kad svarbu, jog asmeniui (darbuotojui), kurių atliekamos funkcijos reikalauja susipažinti su komercinę paslaptį sudarančia informacija, būtų suformuotas aiškus ir nedviprasmiškas suvokimas, jog atitinkami duomenys yra įmonės komercinė paslaptis¹⁸, arba nuostata išsakyta priimant sprendimą įkiteisminio darbo ginčų stadijoje darbo ginčų komisijoje, jog tam tikros informacijos priskyrimas prie konfidencialiosios yra darbdavio diskrecija¹⁹. Šios nuostatos iš esmės orientuoja šios kategorijos ginčuose ji nagrinėjančias institucijas vertinti ar tinkamai darbdavys įgyvendino savo pareigas nustatydamas įpareigojimus darbuotojui. Ji taip pat sudaro pagrindą gynybai įrodinėti darbuotojo kaltės nebuvinamą, darbuotojui nežinant viso darbdavio konfidencialios informacijos ir komercinių paslapčių sąrašo, taip pat leidžia vertinti darbdavio nustatyto konfidencialios informacijos turinio atitikimą objektyviems kriterijams.

Netiesioginio įrodymų vertinimo bylose dėl darbuotojų atsakomybės pažeidus konfidencialumo įsipareigojimus probleminiai aspektai.

Tiek konfidencialios informacijos/komercinės paslapties slaptumo, vertingumo, tiek atsakomybę eliminuojančių aplinkybių nustatymas yra teismo diskrecija ir kaip faktu klausimas

¹⁷ Matkevičius A. (2008). Civilinė atsakomybė bendrovės komercinių paslapčių apsaugos pažeidimų atvejais. *Jurisprudencija*, 5(107), 54.

¹⁸ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. kovo 13 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-101-628/2018

¹⁹ Valstybinės darbo inspekcijos Vilniaus darbo ginčų komijos 2020 m. spalio 13 d. sprendimas Nr. DGKS-774 darbo byloje Nr. APS-131-16752

nustatinėjami kiekviename kilusiame ginče. Teismų praktikoje yra apibrėžiamas saugotinos informacijos orientacinis (pavyzdinis) sąrašas. Nurodoma, kad tokia informacija, kaip prekių pardavimo klientams kaina ir kainų politika, yra kiekvieno juridinio asmens veiklos modelio esmė, nuo kurio priklauso ir gaunamos pajamos, ir ūkinės veiklos pelningumas. Todėl pripažystama, kad disponavimas tokia informacija neabejotinai suteikia konkurencinį pranašumą, kadangi konkuruojantis subjektas, pasinaudojės kito subjekto per ilgus veiklos metus sukaupta informacija apie klientus, tiekėjus ir visų jų įpročius, gali savo klientams siūlyti mažesnę tų pačių ar analogiškų produktų pardavimo kainą ir taip pritraukti klientus, iš tai nejdėjus jokių pastangų²⁰ Kitoje byloje konfidencialia informacija taip pat buvo pripažystama informacija apie klientus, veiklos sąnaudas, kitą informaciją, reikšmingą vykdant prekybą naftos produktais²¹. Mokslineje literatūroje komercinės paslapties informacijos turiniui buvo minimi tikslumo, konkretumo, įvertinimo naudos bendrovei požiūriu ir formalaus užfiksavimo reikalavimai²². Teisės terminų žodynai jai priskiria bet kokią verslo informaciją, techninę gamybinę patirtį, kuri tiesiogiai ar netiesiogiai įvardyta kaip konfidenciali, riboto naudojimo ar pan.²³ Iš to kas nurodyta aukšciau taip pat daroma išvada, kad vykstant bylos nagrinėjimui teismo teisė reikalauti gana detaliai atskleisti konfidencialios informacijos turinį yra iš esmės neribojama ir ieškovo interesai apsaugoti jos slaptumą byloje gali būti apsaugomi tik ribojant proceso viešumą (pripažstant dalį ar visą bylos medžiagą nevieša), nagrinėjant uždaruose teismo posėdžiuose ir pan. Tokie platūs teismo įgaliojimai sužinoti informacijos turinį pripažystami ne visur, pvz. JAV teismuose kai kuriose valstijose egzistuoja doktrina pagal kurią teismai nereikalauja komercinės paslapties savininko atskleisti kiekvieną savo komercinės paslapties detaļę, remiamasi tuo, kad per aukšti detalumo reikalavimai gali būti laikomi piktnaudžiavimu diskrecija.²⁴

Be pačios informacijos atitikimo slaptumo, komercinės vertės reikalavimams ginčuose vertinamos ir buvusio darbuotojo valdytos informacijos apimtys, konkuruojančio ūkio subjekto veiklos specifika ir jos naudotos informacijos turinys iki ieškovės nurodomo galimo darbuotojo konfidencialumo įsipareigojimo pažeidimo²⁵. Minėti duomenys vertinami nustatant ne aplinkybę ar informacija yra konfidenciali, ar slapta, o darbuotojo atsakomybės sąlygas – neteisėtus veiksmus, kaltę, pasekmes ir priežastinį ryšį tarp neteisėtų veiksmų ir kilusių neigiamų pasekmių. Aukšciau nurodytų kriterijų vertinimas taip pat leidžia atsakyti į klausimą ar visa darbdavio valdoma konfidenciali informacija, kuri net ir atitinka komercinės paslapties savoka, yra darbdavio intelektinė nuosavybė. Autorių nuomone informacija, kurią kaip leistiną naudojo asmuo iki tapdamas įmonės darbuotoju netampa įmonės intelektine nuosavybe, kadangi tokios informacijos apsauga prieštarautų pačiam apsaugos tikslui, t.y. įmonė į šiu kontaktą užmezgimą, praktinės patirties ir informacijos atsiradimą neinvestavo, todėl negali tikėtis įgyti konkurencinio pranašumo bei tikėtis investicijų grąžos šiuo pagrindu. Tokia informacija turėtų būti laikoma neatsiejama darbuotojo gebėjimų, įgūdžių bei žinių dalimi.

Bylos dėl konfidencialumo pareigos pažeidimo pasižymi tam tikra įrodinėjimo specifika. Teismų praktikoje pripažystama, kad sprendžiant dėl žalos, padarytos pasinaudojant komercine paslaptimi, priežastinio ryšio tarp atitinkamų veiksmų ir padarytos žalos, iš esmės daugiausia tenka remtis netiesioginiais įrodymais. Į įrodinėjimo specifiką būtina atsižvelgti nagrinėjant šios kategorijos bylas, priešingu atveju (dėl per aukšto ir neatsižvelgiant į šios kategorijos bylų specifiką, keliamo įrodinėjimo standarto, netinkamo įrodinėjimo pareigos tarp šalių

²⁰ Lietuvos apeliacinio teismo 2022 m. birželio 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-385-933/2022 ir 2022 m. gruodžio 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-858-330/2022

²¹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. liepos 5 d. nutartis civilinėje byloje Nr 3K-3-312-313/2017

²² Matkevičius A. (2007). Bendrovės komercinės paslapties objektas. *Jurisprudencija*, 10(100), 87.

²³ <https://www.lawinsider.com/dictionary/commercial-secrets>

²⁴ Walsh R., Oblon M., Weiss Jeffries A., Garrett N., Sullivan C. (2022). Navigating Trade Secret Identification During Discovery: Timing and Scope. *IP Litigator*, 28(2).

²⁵ Lietuvos apeliacinio teismo 2022 m. gruodžio 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-858-330/2022

paskirstymo) dažnai būtų neįmanoma įrodyti pasinaudojimo komercine paslaptimi, siekiant nesąžiningai konkuruoti ir iš to gaunant pelną.²⁶ Nors motyvai kodėl nėra taikomas įprastas įrodinėjimo standartas susiję su apsunkintu įrodymų rinkimu ir su tuo susijusiais nuogastavimais, kad pritaikius įprastas įrodinėjimo taisykles nesąžininga šalis turės didesnes galimybes išvengti atsakomybės, tačiau tokia praktika visiškai analogiškai gali sukurti situacijas, kai pernelyg didelės reikšmės suteikimas netiesioginiams įrodymams leis darbdaviams konfidencialumo sutartimis pasiekti nekonkuravimo sutarties tikslus net nesudarius nekonkuravimo sutarties ir nemokant darbuotojui kompensacijos už nekonkuravimo laikotarpį. Pavyzdžiu kritikuotina praktika, kuri suteikia pernelyg didelę reikšmę pvz. tokiemis netiesioginiams įrodymams jog buvo perduotas konfidenciali informacija arba komercinę paslaptis, įvertinant vien aplinkybę, kad darbuotojai nutraukė darbo sutartį vienoje ir įsidarbino kitoje, konkruojančioje įmonėje ypač kai perėję dirbtį darbuotojai turėjo reikšmingos patirties ir specialių žinių bei konkurentas po naujų darbuotojų įdarbinimo įgijo pranašumą. Tokie veiksmai atsižvelgiant į visas bylos aplinkybes iš esmės gali patvirtinti nesąžiningos konkurencijos veiksmus pagal Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 16 straipsnio 1 dalies 4 punktą (t.y. siūlymą konkruojančio ūkio subjekto darbuotojams nutraukti darbo sutartį ar nevykdyti visų ar dalies savo darbo pareigų siekiant naudos sau ar padarant žalą šiam ūkio subjektui), taip pat patvirtintų galimą nekonkuravimo susitarimo pažeidimą (jeigu tokia sutartis buvo sudaryta), tačiau jokiu būdu ne patį konfidencialios informacijos perdavimo faktą. Įsidarbindamas pas konkruojantį ūkio subjektas darbuotojas nesudarės nekonkuravimo susitarimo įgyvendina savo teisę laisvai pasirinkti darbą bei verslą. Taip pat kritikuotina praktika kai netiesioginiu įrodymu apie atskleistą konfidencialią informaciją arba komercinę paslaptį laikomas įmonės, kurioje pradėjo dirbtį buvęs ieškovės darbuotojas apyvartos padidėjimas. Autorių vertinimu toks padidėjimas negali būti vertinamas nesiejant jo su kitomis aplinkybėmis, pvz. naujo darbdavio atsiradusiu naujų tiekėjų ar klientų ratu, kuris sutampa su buvusio darbdavio klientais ar tiekėjais, kuris neegzistavo iki asmeniui pradedant dirbtį, taikoma tapačia kainodaros politika, sutarčių sąlygų pasikartojimu ir pan. Juk apyvartos padidėjimas gali atsirasti ir vien dėl papildomai atlikto naujo darbuotojo darbo, o rizika su kuria susidurtų naujas darbdavys, kai tai vertinama kaip netiesioginis įrodymas patvirtinantis nesąžiningos konkurencijos faktą, taip pat konfidencialios informacijos perdavimo faktą, sudarytų pagrindą atsisakyti plėsti veiklą ir priimti patyrusius darbuotojus. Minėta, kad toks aiškinimas ypač svarbus atsižvelgiant į garantijų, kurias gauna darbuotojas pagal nekonkuravimo susitarimus ir konfidencialumo susitarimus skirtumus, kadangi neribotai išplėčiant netiesioginių įrodymų vertinimo reikšmę, nesiejant jų su konkretių neteisėtų veiksmų nustatymu, gali susikurti situacijos kai darbdavys faktiškai riboja darbuotojo teisę laisvai pasirinkti darbą ir verslą, reikalauti savo įgūdžius atitinkančio darbo užmokesčio, įmonėms išvengti nekonkuravimo sutarčių sudarymo bei kompensacijos už nekonkuravimo įsipareigojimo laikymą mokėjimo darbuotojui. Tai iš esmės reiškia, kad kuo labiau patyres ir turintis daugiau verslo kontaktų darbuotojas, tuo mažiau jis turi galimybę rasti darbą, kuriame negrēstų turtinė atsakomybė, kai vadovaujantis netiesioginiai įrodymais yra priteisiama žala bei baudos. Išvengti aukščiau aptartos situacijos leistų aukštesnis įrodinėjimo standartas bylose ieškovams įrodinėjant neteisėtų veiksmų buvimo faktą, taip pat užtikrinimas, kad teismai būtų įpareigojami nustatyti konkretius atsakovo atlikus neteisėtus veiksmus/neveikimą, jog ryšys tarp netiesioginio įrodymo ir jį patvirtinančios aplinkybės nebūtų pernelyg nutolęs, svarstytinas reikalavimas, jog konfidencialios informacijos perdavimo tretiesiems asmenims ar paviešinimo faktas nebūtų įrodomas minimalaus skaičiaus netiesioginių įrodymų pagalba, o būtų ypač atsakingai vertinamos visos bylos aplinkybės, taip pat ir galimai eliminuojančios darbuotojo atsakomybės buvimą. Minėtos tendencijos taip pat pastebimos teismų praktikoje. Štai naujesnėje teismų praktikoje nurodomos ir tokios apeliacinės instancijos teismo nustatytos

²⁶ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. spalio 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-447/2014

aplinkybės, jog pvz. atsakovė skatino kitų konkurojančių asmenų veiklą, pasinaudodama ieškovės saugoma komercine paslaptimi (kainomis, už kurias ieškovės klientai sutinka pirkti prekes, transportavimo sąlygomis, klientų sąrašu, kontaktais), taip pat ieškovės geru vardu, ieškojo jiems klientų²⁷. Panašios nustatytois aplinkybės ir kitose bylose leistų užtikrinti bei susieti netiesiogiai konfidencialios informacijos naudojimo faktą patvirtinančius įrodymus (kaip pvz. padidėjusias konkurento pajamas) su neteisėtais veiksmais, kuriuos atliko atsakovas.

IŠVADOS

1. Valstybei draudžiant nesąžiningo konkurencijos veiksmus tarp ūkio subjektų, tiek nustatant jos apsaugos mechanizmo reguliavimą įmonės viduje reglamentuojant susitarimus dėl konfidencialios informacijos apsaugos bei nekonkuravimo susitarimus yra siekiama to paties tikslą, t.y. saugoti sąžiningą ūkio subjektų konkurenciją, kaip visuomenės ekominės pažangos prielaidą. Praktikoje taip pat pripažįstama, kad įstatyme įtvirtintos pareigos saugoti komercinę paslaptį pažeidimas, tiesiogiai lėmės konkurojančios veiklos vykdymą ir kitų konkurojančių asmenų veiklos skatinimą, priskirtinas prie nekonkuravimo susitarimo turinio.

2. Nors darbdavys turi diskreciją ne tik sudaromais su darbuotoju susitarimais, tačiau ir vidaus teisės aktais apibrėžti konfidencialios informacijos turinį bei supažindinti su juo darbuotoją, tačiau nei darbdavio vienašalis aiškinimas įtvirtintas vidaus teisės aktuose, nei darbo teisinio santykio subjektų sudaryti susitarimai neturi lemiamas reikšmės sprendžiant ar atskleistai tretiesiems asmenims informacijai gali būti suteiktas saugotinos konfidencialios informacijos arba komercinės paslapties statusas. Lemiamą reikšmę turi šios informacijos objektyvūs kriterijai – jos akivaizdumas, pasiekiamumas, darbuotojo gebėjimų, įgūdžių bei žinių, kurias jis gali naudoti turinio aiškinimas. Šiuo atveju reikšmę turi ir sekantių kriterijų (slaptumas, informacijos ekominės vertė bei aplinkybės ar darbdavys pats ēmėsi pastangų, siekdamas ją išsaugoti) nustatymas, kuris turi vykdomas tam tikra tvarka. Tik nustačius, kad informacija yra slapta atsiranda pagrindas tirti jos ekominę vertę ir nustačius šias sąlygas atsiranda prasmė nustatyti ar darbuotojo atsakomybės neeliminuoja nepakankamos darbdavio pastangos apsaugant konfidencialią informaciją.

3. Netiesioginių įrodymų svoris (įrodomoji reikšmė) bylose, kuriose nagrinėjamas darbuotojo atsakomybės už konfidencialios informacijos (įskaitant komercinę paslaptį) atskleidimo tretiesiems asmenims klausimas turi būti nustatomas atsižvelgiant į tai kokių laipsnių jie bei kiti įrodymai pateikti byloje leidžia nustatyti konkretių neteisėtų veiksmų buvimą, o ryšys (tarp atsakovo konkretių neteisėtų veiksmų bei įrodymo, kuris juos netiesiogiai patvirtina) negali būti pernelyg nutolęs, kai netiesioginio įrodymo (pvz. konkurojančios įmonės pas kurią perėjo dirbtį buvęs darbuotojas pelno padidėjimo) nepagrindžia kitos su nagrinėjama byla nesusijusios logiškos ir faktiškai galimai egzistavusios aplinkybės.

LITERATŪRA

- Ambrazevičiūtė K., Birštonas R. (2019). Darbuotojo pareiga saugoti komercines paslapčias ir kitą konfidencialią informaciją: grėsmė laisvei pasirinkti darbą? *Teisės problemos*, 2, 58–96.
- Bagdanskis T. (2013). Nekonkuravimo susitarimų, sudaromų tarp darbdavio ir darbuotojo, reglamentavimo ir taikymo problemos. *Jurisprudencija*, 20(3), 1175–1194.
- Matkevičius A. (2007). Bendrovės komercinės paslapčių objektas. *Jurisprudencija*, 10(100), 84–91.
- Matkevičius A. (2008). Civilinė atsakomybė bendrovės komercinių paslapčių apsaugos pažeidimų atvejais. *Jurisprudencija*, 5(107), 50–60.
- Petrylaitė V. (2020). Konfidencialios informacijos apsauga darbo teisiniuose santykiuose. *Darbo teises iššūkiai, Moksliini straipsnių rinkinys*, 193–210.
- Robbins J. (2017). A Solution to Utah's Non-Compete Dilemma: Soliciting the Use of Non-Solicitation Agreements. *Brigham Young University Law Review*, Issue 5, 1227–1260.
- Walsh R., Oblon M., Weiss Jeffries A., Garrett N., Sullivan C. (2022). Navigating Trade Secret Identification During Discovery: Timing and Scope. *IP Litigator*, 28(2), 1–6.

²⁷ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2020 m. lapkričio 26 d. nutartis civ. byloje Nr. e3K-3-291-684/2020

8. <https://www.lawinsider.com/dictionary/commercial-secrets>
9. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2012 m. birželio 26 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-326/2012
10. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. spalio 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-447/2014
11. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. vasario 5 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-6-706/2016
12. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. liepos 5 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-312-313/2017
13. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. kovo 13 d. nutartis baudžiamojuje byloje Nr. 2K-101-628/2018
14. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. gruodžio 20 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-490-469/2018
15. VDI Vilniaus DGK 2020 m. spalio 13 d. sprendimas Nr. DGKS-774 d. b. Nr. APS-131-16752
16. Lietuvos Aukščiausiasiojo Teismo 2020 m. lapkričio 26 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-291-684/2020
17. Lietuvos apeliacinio teismo 2022 m. birželio 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-385-933/2022
18. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2022 m. lapkričio 16 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-258-823/2022
19. Lietuvos apeliacinio teismo 2022 m. gruodžio 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-858-330/2022

USING INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION IN B2C LATVIA COMPANIES TO ATTRACT GENERATION Z

Vera Grāvīte-Lapere

Vidzeme University of Applied Sciences, Latvia

Abstract

Currently, entrepreneurs should think not only about the consumer as a buyer, but also as a representative of a specific generation that characterizes his buying habits. Each of them has their own interests, skills, knowledge, which affects many aspects of life, including the way in which a product and service is decided. The aim of the article is to get general information about companies that are business incubator companies, to find out what target groups are in the company's field of vision and with what integrated marketing communication (IMK) these target groups are reached, paying special attention to the Z generation consumer group. Using electronic survey - 63 completed questionnaires were received from Latvia business incubator entrepreneurs. The results of the survey are ambiguous, both problems in the company's marketing strategy and in the use of integrated marketing communication regarding the consumer can be observed, including positive trends. To be more effective, companies should move beyond the date of birth and chronological age perspective. When assigning consumers to a generation, marketing managers must be aware of the different levels of analysis possible.

Keywords: generation marketing, marketing, integrated marketing communication

INTRODUCTION

In Latvia, for the last 10 years, more attention has been paid to the research of Integrated marketing communication (IMK), for example, J. Šalkovska (2016), S. Bormane (2019), etc. conducted doctoral level research on IMK. but there is still a lot of to be studied in this area to promote the competitiveness and sustainability of the Latvian market. The consumer segment also changes every year, including changes in consumer interests and wishes.

Currently, entrepreneurs should think not only about the consumer as a buyer, but also as a representative of a specific generation that characterizes his buying habits. Each of them has their own interests, skills, knowledge, which affects many aspects of life, including the way in which a product and service is decided. Generational differences in the USA, which also affect marketing, have been paid attention to for a long time, and over time they began to do so in other countries of the world as well (Thangavel, Pathak, Chandra, 2019, Grigoreva, Garifova, Polovkina, 2021, Özkan, 2017). The research conducted in recent years pays more and more attention to marketing and its research in business. In several of them, the problems of companies and organizations with understanding the audience, using marketing tools and solutions appear, including looking at an issue that has become more and more relevant recently - generations.

Research topicality and problem. It is determined that the choice of ill-considered integrated marketing communication tools for reaching generation Z consumers leads to several problems in the companies, especially, start-ups. In 2019, Santa Bormane mentioned in her doctoral thesis "Integrated marketing communication in Latvian food retail chain companies in the context of sustainable development" that the provision of information is one of the most pressing problems of managing marketing communication in Latvian companies today, as evidenced by the results of the survey conducted by Bormane. And this problem is still relevant in companies of various industries, including Business incubator (BI) companies, which face various problems that can lead to their closure, such as:

- problems in customer attraction (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, Rosano, 2018);
- there is an incorrect development of the customer base, because each customer segment has specific needs, behavior and willingness to pay for the offered product or service. Therefore, it is important to identify different segments carefully and consciously make a decision about the ones served, to focus the marketing campaign on the right customers (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, Rosano, 2018);

- the business model does not work so well, creating a threat to profitability, which can occur as a result of unsuccessful marketing activities, wrong choice of customer segmentation, etc. (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, Rosano, 2018).

Eric Ries, on the other hand, notes that by investing the profit obtained from the sale of goods in marketing, the company has the opportunity to acquire new customers (Ries, 2011), also noting that with the help of marketing you can move the customer closer to the purchase process (Ries, 2011). The importance of the marketing function was emphasized by Oxford professor Steve Banks already in 2004, mentioning that marketing should have a strict methodology to guide it, Steve called this methodology customer development (Banks, 2013).

In Latvia, support for the establishment of companies and the development of ideas is provided by incubators of the Latvian Investment and Development Agency (LIAA), established in several cities of Latvia - Daugavpils, Rēzekne, Madon, Sigulda, Ogre, Valmiera, Jelgava, Jūrmala, Kuldīga, Liepāja, Ventspils, as also one creative industries business incubator in Riga. Also, a support unit for business incubators has been established in Bauska, Cēsis, Gulbene, Jēkabpils, Talsos and Saldus (www.em.gov.lv).

"So far, 866 businessmen have received support in business incubators, totaling 18,726,377.71 euros. Of the supported merchants, 30% correspond to one of the medium and high-tech sectors, and their average volume of exports from turnover is 42%, while the volume of attracted investments is 20,810,937 euros", according to the information found on the website of the Ministry of Economy in September 2021.

As one of the priorities of the 2022 budget, the Ministry of Economy has determined the continuation of the current support program for business incubators and the creation of a network of regional business incubators in the municipalities of regional development centers. In general, the ministry has earmarked funding of 40 million euros for this purpose (labsoflatvia.com).

Taking into account the importance of companies created in Latvian business incubators at the national level, which allows to increase export volumes, attract investments and highlight Latvia in the global economy, the aim is to find out whether BI companies have an important audience segment born between 1995 and 2010 (Generation Z) and based on the various approaches of the integrated marketing communication process in product promotion and communication with the buyer, evaluate the impact of IMK tools on generation Z consumers in BI companies.

The aim of the research. To research the using of integrated marketing communication in B2C Latvia companies to attract generation Z.

The research methodology. Electronic survey questionnaires for entrepreneurs. 63 completed and valid questionnaires were received. Selection criteria - members of one of Latvian incubators and have product or service to offer.

The research results. The results of the survey are ambiguous, both problems in the company's marketing strategy and in the use of integrated marketing communication regarding the consumer can be observed, including positive trends.

Originality of the article. At the moment there is great interest in Generation Z in various other areas - tourism, work environment, etc., Paying a lot of attention to the question not only of Latvia, but also in Europe - what appeals to these young people in company products, the answers to these questions will help entrepreneurs, but in order to understand what entrepreneurs need, it is necessary to understand what is being done right now in field of IMK regarding generations.

RESEARCH METHODOLOGY

Survey was conducted between the beginning of October 2022 and the end of October 2022.

Electronic survey questionnaires were sent to entrepreneurs by e-mail, entrepreneurs were collected from the national database on <https://inkubatori.magneticlatvia.lv/musu-klienti/>. A total of 63 completed and valid questionnaires were received. Selection criteria - members of one of Latvian incubators and have product or service to offer. Study was conducted in order to find out in which industry the company works, the size of the company, the main operational goals, how the work on marketing activities (strategy) is carried out, who is the company's audience, etc. Obtaining information on the understanding of companies regarding marketing activities and application to consumers. Now, there are more than 300 companies in Latvian incubators.

The results were processed with static analysis methods in MS Excel and SPSS programs. In addition, a monographic method, comparison, generalization, graphical analysis and survey methods were used.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

General characteristics of companies

The questionnaires were completed by respondents who are companies located in 25 different regions of Latvia – 14,3% from capital city Riga, 11,1% Jelgava and Rēzekne, 9,5% Daugavpils, 7,9% Liepāja, 4,8% from Ādaži, Talsi and Valmiera, 3,2% Mārupe, Ventspils and Sigulda, 1,6% Cēsis, Dobele, Ikšķile, Jūrmala, Ķekava, Kuldīga, Gulbene, Līvāni, Ludza, Madona, Preiļi, Strenči, Varakļāni as well as a company without an actual location - in the online environment.

According to Central Finance and Contracting Agency Republic of Latvia the size of companies in Latvia is divided as follows - Micro-enterprise (<10 employees, annual balance sheet/company turnover <2 million), Small company (<50 employees, annual balance sheet/company turnover <10 million), Medium enterprise (<250 employees, company turnover <50 million, annual balance sheet <43 million) Large company (> 200 employees, company turnover > 55 million, annual balance sheet > 56 million). The distribution of respondents is as follows – 90,5% were micro-enterprises and 9,5% were small businesses, no big companies' representatives filled the survey (cfla.gov.lv).

Limited liability company where represented for 100% companies from - Agriculture, forestry and fishing (1,6%), Manufacturing (27%), Construction (3,2%), Accommodation and food services (3,2%), Information and communication services (17,5%) Education (1,6%), Health and social work (4,8%), Arts, entertainment and recreation industry (4,8%), Professional, scientific and technical services (11,1%), Wholesale and retail: repair of cars and motorcycles (1,6%), Operation of administrative and service services (1,6%), Information and communication services (17,5%) and other services (34,9%). Several answers were possible. 47,6% offers only product, 22,2% offers services and 30,2% offer both – product and services, willing to sell their products and services mostly in Latvia and Europe - 41,3%, worldwide - 31,7%, only in Latvia 20,6% and in some cases in specific countries, such as Turkey, Sweden, the United Kingdom and Iceland - 1,6% each.

Most of the companies work with different segments – 74,6% with B2B (business to business), also 74,6% works with customers B2C, only 1,6% work with governance (B2G) as well as 1,6% work with all segments. Entrepreneurs often use segmentation in marketing communication along with advertising in an effort to target particular purchasers. Generational segmentation, the maximum primary segmentation affords many advantages if researched become did effectively and applied as it should be. It could be very effective yet has helped to broaden dependable target markets till these days. Exceptional generations have distinct reviews, values, ideals, attitudes, options, feelings, ideals, and thoughts example different generations has different perception towards the usage of internet banking (Howell, 2012). By

understanding the differences between generations, marketer could use the most effective and appropriate strategy to communicate with different generations of consumers (Solomon, 2014).

Despite the fact that 74,6% of companies work with B2C segment only 39,7% of them think of reaching target group customers, which already shows some problems.

Results showed that making a profit is the main business goal for 88,9%, Competitiveness 33,3%, Sustainable growth (66,7%), Successful customer service (46%), Productivity of resources (42,9%) and attracting and retaining employees (25,4%).

Choosing company main marketing channels and tools is essential because there are several marketing tools that can be used and you need to carefully consider not only what will work now, but also what will work in the future and give a company lead and edge over your competition. Today's marketer must focus on optimizing strategies to continuously improve campaigns and ensure quality returns from them. Internal process overview (McGruer, 2019). The objective of marketing is to understand the needs of the customers so that the products or services that a company offers are in accordance with what the customers want so that, in the future, these products or services can be sold (Kotler and Keller, 2016). To achieve business goals, it is important to define strategy, including in marketing, however in questions about does company use a marketing mix to establish a communication link with the customer and increase the demand for its products or services. In 11,1% cases, entrepreneurs work with the marketing 4C - consumer, cost, communication, convenience and in 9.5% cases the marketing mix 4Ps - product, price, place, positioning. 17.5% of entrepreneurs do not use any of the offered complexes, 7,9% use marketing mix 7P elements – product, price, distribution and place, promotion, process, people, physical evidence and 36,5% heard about such complexes for the first time. Available resources, for example human resources and knowledge, can influence a company's development, in this case the use of a marketing mix. Any researchers acknowledged that it is an essential element of a company's ability to be competitive and successful. The reasons why the company does not use any marketing complex or they do, but there is no unified whole in the choices can be different, this is also revealed in the following questions about the marketing strategy, as well as an appropriate specialist in this field who would facilitate these processes.

Possible problems with marketing appear more clearly in the question of whether the company has a marketing strategy, regardless of which segment it works with – less than half – 42,9% have marketing strategy and they use it, 11,1% have marketing strategy, but they do not stick to it, 39,7% do not have any marketing strategy, 3,2% planning to develop, 1,6% improves their strategy and 1,6% makes marketing decisions based on intuition, as they themselves admitted.

72,3% of companies that have marketing strategy have marketing or related specialist position and in 33,3% company do not have special position of marketing specialist in some of the cases company manager or different type of colleagues dealing with marketing issues. This can be explained by the size of the companies and the ability to employ an additional person.

1 table. Company marketing strategy

		Have a special position or related to marketing specialist				Total
		Yes, special position	Depending on situation different colleagues helps	Company leader dealing with that	No	
Does your company have a marketing strategy?	Yes, and they use it	8 72.7%	6 46.2%	5 33.3%	8 33.3%	27 42.9%
	Yes, but do not stick to it	1 9.1%	1 7.7%	2 13.3%	3 12.5%	7 11.1%
	No	2 18.2%	5 38.5%	7 46.7%	11 45.8%	25 39.7%
		0	0	0	1	1

	Yes, but improve	0%	0%	0%	4.2%	1.6%
	0	0	0	1	1	
	Intuition	0%	0%	0%	4.2%	1.6%
	0	1	1	0	2	
	Planning to develop	0%	7.7%	6.7%	0%	3.2%

Source: prepared by the author

The value of Chi-square- 10,906 and p=0,759 it means that there are no statistically significant differences can be observed between those companies that have a marketing specialist and the existence and use of a marketing strategy as it can be seen in table 1. A marketing strategy requires stages that start with a plan, a strategic concept of market segmentation, and a planning stage that is done well; however, its success is reliant on a combination of competences (Martiman, 2014).

While comparing whether companies have a marketing strategy and how much is spent on marketing activities, the results showed that companies that have a marketing strategy and use it also invest more money in marketing activities (excluding employee salaries, if there are any), however, not all companies that invest in marketing activities also adhere to a marketing strategy or have implemented one in their company. Overall, 30,3% spend less than 500 euro in a year, 23,8% spend 500-1000 euro and half of them without any marketing strategy, 23,8% spend 1000-5000 euro, 9,5% spend 5000-10000 euro and 20% of them do not have marketing strategy, 3,2% spend 50000-100000 euro and half of them do not have marketing strategy, 1,6% 10000-5000 euro or do not know or are just planning their expenses and 4,8% do not spend any euro per year those are companies who also do not have marketing strategy.

The value of Chi-square- 54,785 and p=0,060 it means that there are no statistically significant differences can be observed between those companies who spend money for marketing activities and use or not using marketing strategy.

One of the first steps to understand which marketing activities to use is to segment your audience, Latvian business incubator companies most often segment their audience using geographic segmentation - 42.9%, demographic segmentation is used by 31.7%, psychographic segmentation is used by 20.6%, while behavioral segmentation, 12.7% and 25.4% admitted that they do not segment the audience.

Results showed that entrepreneurs try to tailor marketing activities to different groups – 44,4% adjust marketing activities, 41,3% work only with one target group, so they do not need to do that, 12,7% was not sure and only 1,6% do not adjust marketing activities. But in reality crosstabs analysis showed that companies does not segment their consumers (e.g. geographic segmentation, psychographic segmentation, demographic segmentation, etc.) 89,29 % from those who answered that they adjust their marketing activities do not have any segmentation. The value of Chi-square- 6,487 and p=0,090 it means that there is no statistically significant differences can be observed between those companies that segment their consumers and those companies who adjust their marketing activities for different consumer groups.

The same results can be seen in the question where companies have to answer whether their product is adapted to the target group - 34.92% answered that they adapted the product to the target group, but 86.36% do not segment their audience at all.

Target groups of Latvian business incubators and marketing activities to achieve them

The most popular target group among Latvian business incubator companies is aged 28 to 41 - 60.3%, aged 42 to 66 - 38.1%, 12 to 27 years old, which corresponds to generation Z - 15.6%, while 15.9% revealed that they do not currently work with this group, but plan to do so in the future, 67-74 years old - 7.9%, and younger than 11 years are 3.2% in the target group of companies.

In order to reach the target group, companies most often use such communication methods as advertising 65.1%, public relations 57.1%, exhibition 44.4%, personal service 38.1%, direct or personnel sales 41.3%, promotion of product sales 36.5%, sponsorship and interactive marketing 20.6%.

Use of integrated marketing activities for generation Z

In order to better understand the thinking of entrepreneurs, they were asked to characterize generation z as a group, most often noting that they are characterized by a short attention span and shopping online more often than in physical stores - 47.6%, and they are also characterized by trust in influencers and well-known persons - 46% and the impact of digitization 44.4%, while 23.8% noted that they think this group pays more attention to speed than accuracy, 20.6% believe that representatives of generation z expect availability from the company and are themselves tolerant in various issues, while sustainability, according to them, 17.5% of this group want from the company, they are also characterized by the consequences of covid-19 - 15.9%, the desire to see authenticity in the company 15.9% and the desire to receive a personalized experience is important 14.3% of entrepreneurs think.

In order to reach this audience, companies use different ways - 14.3% based on what they read on the internet - they also do what financial opportunities allow for trends, 12.7% collect statistics and evaluate who works for this target group, 4.8% do not know or follows recommendations of marketing agencies and 3.2% trust the knowledge of a specialist in the company.

Those companies that have identified their target group as generation Z use advertising - 60%, interactive marketing and public relations - 50%, direct or personal sales 40%, personal service or exhibition or promotion of product sales 30%, sponsorship - 10%. However, the results also showed that 28.6% of entrepreneurs do not know whether these types of communication reach and work for generation Z, 6.3% admitted that they do and statistical indicators prove it.

Finally, a comparative analysis showed that in companies with an employee who performs the duties of a marketing specialist, it is also mostly believed that such a professional and the marketing strategy contribute to the company's recognition, sales and other indicators - 63.64%, this is also noted by companies without such specialist - 56.65% marked rather yes and 21.74% yes. Also, in companies where marketing issues are solved by people of different positions - 61.54% marked yes.

2 table. The marketing strategy (sales and recognition promotion activities) and an employee of a relevant position in the company contribute to its development

							Total
		Yes	Rather yes	Hard to say	Rather no	No	
Is there a person in your company who is responsible for awareness promotion and sales promotion activities?	Yes, special position	7 26.9%	3 13.0%	1 16.7%	0 0%	0 0%	11 18.3%
	Depending on situation different colleagues helps	8 30.8%	4 17.4%	1 16.7%	0 0%	0 0%	13 21.7%
	Company leader dealing with that	6 23.1%	3 13.0%	2 33.3%	1 25.0%	1 100%	13 21.7%
	No	5 19.2%	13 56.5%	2 33.3%	3 75.0%	0 0%	23 38.3%

Source: prepared by the author

The value of Chi-square- 614,992 and p=0,242 it means that there is no statistically significant differences can be observed between those companies that think that marketing strategy and special position can help business and those companies who have or do not have specialist in marketing field as it can be seen in table 2.

CONCLUSIONS

IMK is not a simple combination of marketing communication methods and distribution channels, but their mutual inclusion. From the point of view of the company, each unit of money invested in marketing communication will be justified if the total costs, calculated per purchase or transaction, decrease accordingly. But different target audiences of consumers react differently to certain types of IMK (for example, TV advertising, shopping coupons, telemarketing, interactive communication, etc.). Therefore, when planning the effectiveness of IMK, methods suitable for individual target audiences should be used in order to encourage the consumer to buy more of the company's products in general.

1. The results obtained from the representatives of the Latvia business incubator are ambiguous, on the one hand, generation Z is not their primary target group at the moment, but the results also show that not all companies have an understanding of audience segmentation and adaptation of marketing activities.

2. According to the entrepreneurs of the business incubator, Generation Z is most characterized by – a short attention span and shopping online more often than in physical stores, they are also characterized by trust in influencers and well-known persons and the impact of digitization, while others noted that they think this group pays more attention to speed than accuracy.

4. The results seem to understand that entrepreneurs do not have an understanding of the meaning of target group segmentation according to various criteria, which is proven by conflicting data as most from those who answered that they adjust their marketing activities do not have any segmentation.

5. Most popular way to reach target audience is using such communication method as advertising and public relations.

6. Less using communication methods to reach target audience is sponsorship and regarding generation Z as well as promotion of product sales.

The results of the survey showed that there is a need to educate Latvian business incubator companies on marketing issues and audience segmentation, regardless of what their target group is at the moment, it is possible that similar results would also appear in companies that were not founded through the incubator.

To be more effective, companies should move beyond the date of birth and chronological age perspective. When assigning consumers to a generation, marketing managers must be aware of the different levels of analysis possible.

LITERATURE

1. Blank S. (2013). Why the Lean Startup Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
2. Bormane, S. (2019). *Integrētā mārketinga komunikācija latvijas pārtikas mazumtirdzniecības veikalu kēžu uzņēmumos ilgtspējīgas attīstības kontekstā* (doctoral thesis).
3. Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., Rosano, M. (2018) Startups' Roads to Failure. *Sustainability*, 10(7), 2346. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
4. Grigoreva, E., Garifova, L., Polovkina, E. (2021). Consumer Behavior in the Information Economy: Generation Z. *International Journal of Financial Research* 12(2):164. DOI:10.5430/ijfr.12n2p164
5. Kotler, P. and Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Boston: Pearson.
6. Labs of Latvia – Innovations and Technologies in Latvia (2021). *Plāno turpināt līdzšinējo biznesa inkubatoru atbalsta programmu*. <https://labsoflatvia.com/aktuali/plano-turpinat-lidzsinejo-biznesa-inkubatoru-atbalsta-programmu>

7. Legal Acts of the Republic of Latvia (2022). *Consumer Rights Protection Law*. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/23309>
8. Martiman. (2014). Strategi Pemasaran Barang Danasa Perusahaan Melalui Media Iklan. *Jurnal Ilmiah Widya*, 2(2), 55-63.
9. McGruer, D. (2019). *Dynamic Digital Marketing: Master the World of Online and Social Media Marketing to Grow Your Business*. New Jersey: Wiley.
10. Özkan, M. (2017). Generation Z - The Global Market's New Consumers- And Their Consumption Habits: Generation Z Consumption Scale. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 222–229. <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p150-157>
11. Rajagopal, A. (2019). Consumer Behavior: External Factors. In: *Contemporary Marketing Strategy*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11911-9_2
12. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Books.
13. Šalkovska, J. (2016). *Integrated Marketing Communication*. Summary of Doctoral Thesis (monograph). <https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/31763>
14. Sloka, B. (2010). *Individūs kā patēriņtājs*. <https://profizgl.lu.lv/mod/book/view.php?id=22293&chapterid=6845>
15. Solomon, M. R. (2014). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice
16. Howell, R. (2012). *Market Segmentation: The Importance of Age Cohorts*. Retrieved from <http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2012/Howell.pdf> Hall.
17. Thangavel, P., Pathak, P., Chandra, B. (2022). Consumer Decision-Making Style of Gen Z: A Generational Cohort Analysis. *Global Business Review*, 23(3), 710–728. <https://doi.org/10.1177/0972150919880128>

MOTERŲ VADOVIŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ RAIŠKA COVID-19 PANDEMIJOS KONTEKSTE

EXPRESSION OF LEADERSHIP COMPETENCIES OF FEMALE LEADERS IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Sandra Jakštienė

*SMK University of Applied Social Sciences, Utēna University of Applied Science
Lithuania*

Brigita Stanikūnienė, Ieva Šteinienė

Kaunas University of Technology, Lithuania

Abstract

The paper explores the development of leadership competences of women managers in the context of the COVID-19 pandemic. The aim is to carry out a theoretical analysis of the development of leadership competences of women managers in the context of the COVID-19 pandemic.

The results of the theoretical study show that, as the world faces a pandemic situation, and as countries introduce isolationist policies and a great deal of uncertainty, there is a unique need for the development of leadership competences. To summarise the analysis of the scientific literature, it can be said that during the COVID-19 pandemic, women leaders demonstrated higher leadership competences than men, and that the behaviour of women leaders at this time is unique and that only women exhibit leadership competences that are specific to women.

The analysis of the expression of leadership competencies of women managers during the pandemic suggests that there is a considerable amount of research on leadership during the pandemic, not only on the leadership of managers in general, but also on the importance of their role and on the application of leadership competencies and reactions to crisis situations. The studies show that both before and during the pandemic, the effectiveness of women's leadership competences was higher than that of men.

Key words: leadership competencies, female leadership, Covid-19 pandemic.

Anotacija

Straipsnyje gilinamas i moterų vadovų lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos kontekste. Tikslas – atlkti moterų vadovų lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinę analizę.

Teorinio tyrimo rezultatai rodo, kad pasaulyi susidūrus su pandemijos situacija, ir šalyse įvedus izoliacijos politiką bei atsiradus daug neapibrėžtumo, atsiranda išskirtinis lyderystės kompetencijų raiškos poreikis. Apibendrinant moksliinės literatūros analizę galima teigt, kad COVID-19 pandemijos metu moterys lyderės demonstravo aukštesnes lyderystės kompetencijas negu vyrai, ir šiuo laiku moterų vadovų elgsena yra unikali, ir pasireiškia tik moterims būdingos lyderystės kompetencijos.

Išanalizavus moterų vadovų lyderystės kompetencijų raišką pandemijos metu galima teigt, kad pandemijos metu atliekama nemažai tyrimų ne tik apie vadovų lyderystę bendru požiūriu išskiriant jų vaidmens svarbą ir lyderystės kompetencijų pritaikymą bei reakcijas į krizines situacijas. Moksliiniai tyrimai įrodo, kad tiek prieš pandemiją, tiek pandemijos metu moterų lyderystės kompetencijų raiškos efektyvumas buvo aukštesnis nei vyru.

Raktiniai žodžiai: lyderystės kompetencijos, moterų lyderystė, Covid-19 pandemija.

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Lyderystės kompetencijų tyrimai yra aktuali moksliinių tyrimų tema. Dėl poreikio tyrinėti lyderystės kompetencijų raišką iš įvairių perspektyvų rodo ne tik mokslininkų ir tyrėjų domėjimasis šia tema, bet ir tai, kad tokio pobūdžio tyrimai nepraranda aktualumo krizės metu. Ypatingai svarbu tyrinėti lyderystės kompetencijas šiandieniniame vadovų darbe, kuris reikalauja prisitaikyti prie nuolatinių ir neplanuotų pokyčių bei kasdienių vadovavimo iššūkių.

Atlikti tyrimai parodė, kad moterų vadovų kompetencijų raiška analizuojama daugiausiai įprastomis vadovavimui sėlygomis. Prasidėjusi COVID-19 pandemija iškėlė klausimų ir lyderystės tema. COVID-19 pandemijos metu atsirado naujų, dar nepažintų iššūkių ir galimybų lyderystėje, ir tokio pobūdžio tyrimai (Capogna, Figus'as ir Mustica, 2018; Dirani'as, Abadi'as, Elizadeh'as, Barhate'as ir kiti 2020; Talu'as ir Nazarov'as, 2020; Maital'as ir Barzani, 2020;

Wolor‘as, Solikhah‘as, Fidhyallah‘as ir Lestari‘as, 2020; Mustajab‘as, Bauw‘as, Irawan‘as, Rasyid‘as, Akbar‘as ir Hamid‘as, 2020) sulaukia vis didesnio dėmesio. Tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama lyderio vaidmens svarbai ir jo kompetencijų pritaikymui krizės metu (Talu‘as ir Nazarov‘as, 2020), lyderio reakcijoms į krizines situacijas (Maital‘as ir Barzani, 2020). Kiti autorai papildo tyrimus ir gilinasi į vadovų lyderystės kompetencijų raišką lyties atžvilgiu ir tūria lyčių lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu.

Atlikti tyrimai (Wolor‘as, Solikhah‘as, Fidhyallah‘as ir Lestari‘as, 2020; Mustajab‘as, Bauw‘as, Irawan‘as, Rasyid‘as, Akbar‘as ir Hamid‘as, 2020) rodo, kad kontaktinių darbų keičiant į darbą iš namų, keičiasi ir lyderių vaidmuo organizacijoje. Pandemijos sąlygomis ryškėja e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijų svarba siekiant išlaikyti organizacijas dirbant per nuotoli. Stebima ir atsirandanti nauja darbo kultūra organizacijoje, jos kūrimas ir palaikymas. Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad COVID-19 pandemijos metu tradicinė lyderystė peržengia tradicinės lyderystės teorijų ribas, ir lyderiams būtina keisti savo veiklos praktiką.

Vadovų lyderystės kompetencijų raiškos tyrimus atliko nemažai Lietuvos tyrėjų. Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) atliko Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiškos tyrimus prekybos ir apdirbamosios gamybos pavyzdžiu, Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė ir Stulgienė (2016) vadovaujančio personalo lyderystės raiškos vertinimui taikė vieną populiariausią lyderystės vertinimo instrumentą – daugiafaktorių lyderystės klausimyną. Šneiderienė, Vaitiekus ir Vaitiekienė (2020) gilinosi į lyderystės raiškos galimybes besimokančioje organizacijoje. Visgi, moterų vadovų lyderystės kompetencijų raiškai vertinti krizės metu tyrimų palyginti yra mažai. Todėl apibrėžiama **mokslinė problema** iškeliant probleminį klausimą: *kokios moterų vadovų lyderystės kompetencijos išryškėjo pandemijos metu?*

Tyrimo tikslas. Atlikti moterų vadovų lyderystės kompetencijų raiškos COVID-19 pandemijos kontekste teorinę analizę. Tikslui realizuoti keliami šie uždaviniai: 1) apibūdinti COVID-19 pandemijos reiškinio konceptą; 2) identifikuoti moterų vadovų lyderystės kompetencijas COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo metodas – mokslinės literatūros analizė. Atliekant analizę, remtasi Lietuvos (Skaržauskienė ir Paražinskaitė, 2010; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė ir Stulgienė, 2016; Šilingienė ir Stukaitė, 2019, Vaitiekus ir Vaitiekienė, 2020; Aničas, Balsys, Labanauskaitė, Melnikova, Mundeikis, Nikolajenko, Ruginė, Strakšienė, Šaltytė-Vaisiauskė, Šimanskienė, Šneiderienė, Viederytė ir Župerkienė, 2020) ir užsienio šalių tyrėjų ir mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais (Capogna, Figus‘as ir Mustica, 2018; Dirani‘as, Abadi‘as, Elizadeh‘as, Barhate‘as ir kiti 2020; Talu‘as ir Nazarov‘as, 2020; Maital‘as ir Barzani, 2020; Wolor‘as, Solikhah‘as, Fidhyallah‘as ir Lestari‘as, 2020; Mustajab‘as, Bauw‘as, Irawan‘as, Rasyid‘as, Akbar‘as ir Hamid‘as, 2020; Maital‘as ir Barzani, 2020; Wolor‘as, Solikhah‘as, Fidhyallah‘as ir Lestari‘as, 2020; Mustajab‘as, Bauw‘as, Irawan‘as, Rasyid‘as, Akbar‘as ir Hamid‘as, 2020; Zenger‘is ir Folkman‘as, 2020). Naudotasi Springer, Korea Science, Atlantis Press, Harvard Business Review, APA PsycNet, Samuel Neaman Institute for National Policy Research ir kitomis duomenų platformomis. Metodologinės nuostatos:

- Lyderystė yra nuolatinis procesas santykiose su žmonėmis, kur lyderis, pasinaudodamas galia ir savo asmeninėmis savybėmis, daro įtaką pasekėjams ir telkia juos daryti pokyčius organizacijoje.
- Lyderystė traktuojama individuo lygmenyje kaip kompetencijų rinkinys geresniams darbo atlikimui, o kompetencijos suprantamos kaip moterų vadovų pasirengimas ir gebėjimai atlikti tam tikrą veiklą, turint tam potencialą – žinių, gebėjimų, asmeninių charakteristikų ir sugebėjimas sėkmingai tenkinti individualius ar socialinius poreikius. Todėl lyderystės kompetencijos yra specifinis žinių, gebėjimų, asmeninių savybių rinkinys, atspindintis efektyvią lyderystę organizacijoje.

Tyrimo rezultatai. Mokslinės literatūros analizė leido konstatuoti, kad moterims lyderėms, kaip ir kitiems lyderiams, iškyla ne tik nauji iššūkiai, bet ir atsiranda naujos galimybės įrodyti, kad jų lyderystei būdingų kompetencijų rinkinys yra efektyvus veikti išskirtinėmis sąlygomis. Pandemijos kontekste lyderystė reiškiasi naujomis formomis, kai darbo organizavimui išnaudojamos ir e-aplinkos. Lyderiams atsiranda poreikis ieškoti būdų, kaip prisitaikyti prie pasikeitusios realybės tiek darbinėje aplinkoje, tiek namuose. Lyderiai susiduria su iššūkiais, kaip efektyviai valdyti, komunikuoti, motyvuoti organizacijos narius per nuotolį bei derinti darbo ir asmeninio gyvenimo pareigas dirbant iš namų.

Tyrimo originalumas/ tyrimo vertė. Teorinis tyrimo reikšmingumas siejamas su atlikta teorine analize. Išanalizavus moterų vadovų lyderystės kompetencijų raišką COVID-19 pandemijos metu išryškėjo e-lyderystės ir krizės valdymo kompetencijos, kurias integravus į tradicinės lyderystės struktūrą, galima tirti lyderystės kompetencijų raišką kaip visumą COVID-19 pandemijos kontekste. Analizė rodo, kad nėra atlikta tokio pobūdžio tyrimų, išplečiančių tradicinės lyderystės sampratą, ir kurie paaškintų moterų vadovų e-lyderystės vaidmenį nuotolinėje darbo aplinkoje. Galima teigti, kad moterų vadovų lyderystės kompetencijų raiškai vertinti pandemijos metu tyrimu palyginti yra mažai.

TEORINIO TYRIMO REZULTATAI

COVID-19 pandemijos reiškinio konceptas

Technologijų valdomas XXI amžiaus pasaulis šiuo metu susiduria su didele grėsme populiacijai, kurią sukėlė koronavirusas (COVID-19 pandemija), pasireiškiantis kaip sunkus ūminis kvėpavimo sindromas (SARS-CoV-2). Pasaulinė grėsmė atsirado po 2019 m. gruodžio mėn. užfiksuoto naujo, pasauliuui nežinomo viruso protrūkio Uhano mieste, Kinijoje (Malik'as, Kumar'as, Sircar'as, Kaushik'as ir kt., 2020). Epidemija plito be sienų ir 2020 m. kovo 11 d. Pasaulinė sveikatos organizacija (toliau – PSO) paskelbė pasaulinio lygio pandemiją (Europos Vadovų Taryba, 2020).

PSO terminą pandemija apibrėžia, kaip „naujo patogeno protrūkį“, kuris lengvai plinta visame pasaulyje. Taigi, ligos protrūkis yra pandemija, kai ji: a) greitai plinta; b) apima keletą šalių ir žemynų; c) paprastai paveikia daug žmonių (Maital'as ir Barzani, 2020).

Kaip teigia Aničas, Balsys, Labanauskaitė, Melnikova, Mundeikis, Nikolajenko, Ruginė, Strakšienė, Šaltytė-Vaisiauskė, Šimanskienė, Sneiderienė, Viederytė ir Župerkienė (2020), COVID-19 viruso sukelta grėsmė privertė įvesti precedento neturinčius apribojimus. Nuo 2020 m. kovo 16 d. Lietuvoje įvedus karantiną, didžioji dalis Lietuvos verslo subjektų susidūrė su iššūkiais, keliančiais aukštą veiklos tēstinumo riziką. Siekiant suvaldyti ekstremalią ekonominę situaciją, Lietuvos Respublikos Vyriausybė teikė paramą, orientuotą į pandemijos neigiamų padarinių verslui mažinimą. Įvertinant neapibrėžtą viruso suvaldymo situaciją visame pasaulyje ir Lietuvoje buvo įvedami karantinai, ribojantys ne tik žmonių kontaktą, bet ir verslo subjektų veiklą, kas tiesiogiai padarė įtaką vidaus vartojimui, gyventojų prekių krepšelio dydžiui, buvo stebimi prekių ir paslaugų paklausos ir pasiūlos balanso svyravimai.

Pastebima, kad didžiausių neigiamą poveikį verslas patyrė pirmojo karantino Lietuvoje metu, kuris prasidėjo 2020 m. kovo mėn. 16 d. 00.00 val. ir tęsėsi iki 2020 m. birželio mėn. 16 d. 24.00 val.

2020 m. pirmajį pusmetį labiausiai prie ekonominio aktyvumo mažėjimo prisdėjo apdirbamoji gamyba ir paslaugų sektorius. Paslaugų sektoriuje didžiausias neigiamas poveikis buvo stebimas didmeninės ir mažmeninės prekybos; transporto; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikloje. Būtent šios ekonominės veiklos labiausiai ir buvo nukentėjusios nuo pandemijos – apdirbamosios gamybos ir transporto sektorius nuo šoko užsienio rinkose, paslaugos – nuo vidaus rinkoje vyrausiu tendencijų įvedus veiklos ribojimus (Verslumo tendencijos Lietuvoje 2020 metais).

Svarbu pastebeti, kad šiuo metu taip pat mažėjo ir kitų paslaugų sektorių ekonominis aktyvumas. COVID-19 viruso pandemijos padariniai ypatingai stipriai palietė turizmo sektorių. Pasak Korsakienės ir Dromantienės (2021), vien Europos Sąjungos (toliau – ES) teritorijoje iškilo rizika netekti 13 milijonų darbo vietų kalbant tik apie turizmo sektorių. Pavyzdžiui, 2018 m. ES kelionių ir turizmo sektorius tiesiogiai sukūrė 3,9 proc. BVP ir 5,1 proc. darbo vietų (įdarbinta apie 11,9 mln. žmonių), o 2019 m. tarptautinių turistų skaičius siekė 1,5 mlrd., Europoje – 745 mln., ir sudarė 50 proc. rinkos.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad COVID-19 pandemija padarė reikšmingą neigiamą įtaką viso pasaulio valstybių pajamoms iš turizmo. Skaičiuojamas 1,3 trilijonų JAV dolerių netekimas, kas sudaro 11 kartų didesnius nuostolius nei pasaulinė ekonominė krizė 2009 metais. Dėl COVID-19 protrūkio turizmo sektorius patyrė beprecedentį smukimą ir yra priverstas restruktūruoti veiklą atsižvelgiant į nuolat atsinaujinančius žmonių keliavimo įpročius bei tarpvalstybinius apribojimus (Korsakienė ir Dromantienė, 2021).

Pandemijos metu nukritus naftos ir dujų kainoms energetikos sektorius visame pasaulyje smuko 33 proc, o finansų sektorius (bankininkystė, draudimo ir įvairios finansų įmonės) buvo antras labiausiai nukentėjęs sektorius, kuris traukėsi 27 proc. Pavyzdžiui, su finansų sektoriumi susijusių pramonės šakų įmonių akcijų kainų pokyčiai 2020 m. vasario 19 d. – balandžio 9 d. rodo, kad didžiausias ekonomikos traukimasis fiksuojamas šiuose sektoriuose: energetikos sektoriuje 33 proc., finansų sektoriuje 27 proc., pramonėje 24 proc. ir nekilnojamo turto sektoriuje 22 proc. (Wojcik'as ir Ioannou'as, 2020).

Kaip pastebi autorai (Brown'as, Doom'as, Lechuga-Peña'as, Watamura'as ir Koppels'as, 2020), stresas ir kompromisinis auklėjimas, atsiradęs COVID-19 pandemijos metu, kai darbuotojai priversti rinktis nuotolinę ar hibridinę darbo formą, dažnai kelia pavojuj šeimos psichologinei sveikatai. Dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos šeimos visame pasaulyje patiria naujų stresą keliančią veiksnį, keliančią grėsmę jų sveikatai, saugumui ir ekonominėi gerovei.

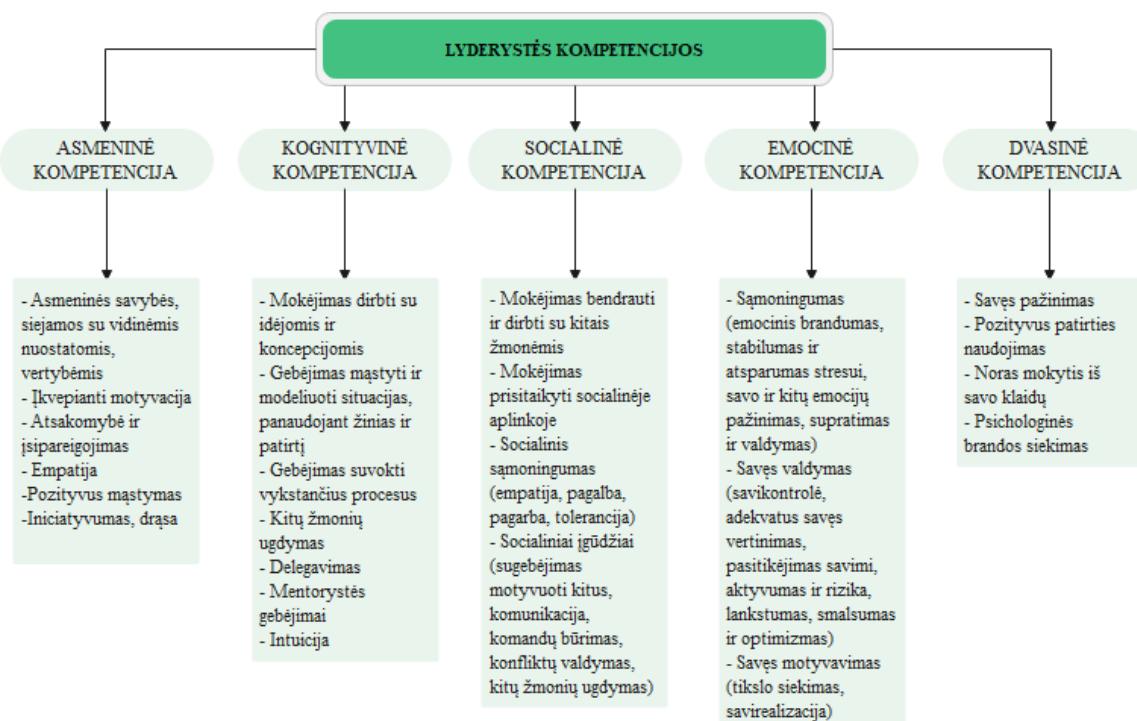
Pastebima, kad krizė yra ne tik didžiųjų iššūkių, bet ir lyderių galimybų laikas. Pavyzdžiui, 2003 m. vasario pabaigoje, kai prasidėjo SARS viruso protrūkis Kinijoje, fiziniai verslai buvo taip pat uždaromi, kaip ir nuo 2020 m. pasaulinės pandemijos metu. Verslai turėjo imtis veiksmų, kaip prisitaikyti prie naujų verslo veikimo sąlygų ir išlikti konkurencingais rinkoje. „Alibaba“ prekybos verslas, vadovaujamas Jack Ma, sukūrė internetinės prekybos platformą ir įmonės darbą organizavo iš namų. Šis pavyzdys demonstruoja lyderio drąsą priimti iššūkius ir veikti nedelsiant. Šiuo metu „Alibaba“ rinkos kapitalas siekia 547 mlrd. USD (Maital'as ir Barzani, 2020). Galima pažymėti, kad COVID-19 skirtingai veikia vadovų elgseną pandemijos metu lyties atžvilgiu. Pasak Zenger'is ir Folkman'as (2020), nauji tyrimai patvirtina, kad COVID-19 pandemijos metu moterys lyderės pasirodė efektyviau negu vyrai. Autoriai nurodo, kad priimant sprendimus ir valdant pandemijos situaciją, mirčių skaičius buvo mažesnis tose šalyse, kurioms vadovavo moterys. Tai siejama su tuo, kad moterys prioritetą teikė medicininei krizei suvaldyti, o vyrai siekė stabilizuoti ekonominę. Todėl galima daryti prialaidą, kad krizės laiku moterys vadovės elgiasi unikalai ir jų veikimo modelyje atsiranda tik moterų lyderystei būdingų kompetencijų.

Apibendrinant COVID-19 pandemijos reiškinio konceptą galima teigti, kad pasauliui, susidūrus su pandemija, ne tik skirtungi ekonominį veiklų sektorai patyrė neigiamą pandemijos įtaką, bet ir iš esmės keitėsi darbo, laisvalaikio ir bendravimo įpročiai dėl priverstinių valstybių ribojimų kontaktiniams darbui, mokymuisi, švietimui ir kitoms sritims. Pasikeitus darbo organizavimo principams nemažai darbų persikėlė į e-aplinką. Verslas bei įvairios bendruomenės laukia lyderių sprendimų, kurie gali visam laikui pakeisti ir įmonių ekonominius ir socialinius veikimo būdus ir taip pagerinti veiklos rezultatus. Pastebima, kad COVID-19 pandemijos metu moterys lyderės pasirodė geriau už vyrus sprendžiant krizines situacijas.

Moterų vadovių lyderystės kompetencijų teorinės įžvalgos

Moterų vadovių lyderystės kompetencijų teorinė analizė yra grindžiama mokslininkų pateikiama lyderystės kompetencijų struktūra. Analizuojant mokslininkų ir tyrėjų darbus pastebima, kad lyderystės kompetencijos pateikiamos labai skirtingai. Pasak Hollenbeck'o, McCall'o ir Silzer'io (2006), lyderystės kompetencijos yra specifinis žinių, išgūdžių ir gebėjimų derinys, atspindintis efektyvią lyderystę organizacijoje. Šilingienės (2011) teigimu, tik per paskutinį dešimtmetį lyderystė pradėta nagrinėti kaip kompetencija, o ne kaip asmens išgūdžiai ar gebėjimai. Kaip parodė ankstesni tyrimai, lyderystė gali būti priskiriama tiek vadovui, tiek ir darbuotojui organizacijos lygmenyje, o individu lygmenyje lyderystė gali būti priskiriama asmeniui, kuris siekia karjeros ar asmeninės sėkmės. Toks tyrėjos aiškinimo požiūris parodo, kad lyderystė kaip kompetenciją galima traktuoti daug plačiau. Tyrėjos nuomone, „lyderystės kompetencijai priskiriami šie esminiai komponentai: įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas“ (2011, p. 963). Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010), atlikdamos Lietuvos vadovų intelekto kompetencijų raiškos tyrimą prekybos ir apdirbamosios gamybos sektoriuose, rēmësi R. E. Boyatzi'o nuomone, kad be socialinių kompetencijų, XXI a. norint efektyviai vadovauti, reikalingos intelekto kompetencijos, kurios nubrėžia „takoskyrą tarp vidutiniškai gero ir išskirtinai gero vadovo“. Tyrimo pagrindu, tyrėjos sugrupavo įvairių autorų išskiriamas kompetencijas į 3 kompetencijų klasterius: emocinio intelekto, socialinio intelekto ir kognityvinio intelekto kompetencijas.

Pasak Šilingienės ir Stukaitės (2019, p. 56), tyrėjai Turner'is ir Muller'is (2005) lyderystės kompetencijas siūlo skirstyti į tris pagrindines grupes: intelektinę, vadybinę, emocinę. Tyrėjos Šilingienė ir Stukaitė (2019), tyrinėdamos komunikacinę elgseną, lemiančią socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raišką Lietuvos organizacijose lyčių aspektu, sutinka, kad dominuoja įvairios tyrėjų pateikiamos lyderystės kompetencijos struktūros, todėl autorės praplečia ir pateikia lyderystės kompetencijų penkis, skirtingus savo turiniu, kompetencijų blokus, t. y.: asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos (žr. 1 pav.).



1 pav. Lyderystės kompetencijų struktūra

Šaltinis: sudaryta pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010); Šilingienę ir Stukaitę (2019)

Moksliniame kontekste, kyla klausimas, ar šių lyderystės kompetencijų raiška yra skirtinė lyčių požiūriu? Chin, Lott'as, Rice'as ir Sanchez'as (2008) teigė, kad vis tai galima atsekti lyderystės teorijų raidos etapuose. Tyrėjų nuomone, lyderių būdingų bruožų teorioje lyderystė buvo akcentuojama kaip asmeninės lyderio savybės. Šiuo laikotarpiu lyderystė buvo siejama su vyriškos veiklos sritimi (Mann'as, 1959, cit. iš Šilingienė ir Stukaitė, 2019), ir priskiriamos vyriškai lyčiai būdingos savybės tokios, kaip intelektas, vyrišumas, dominavimas, ambicingumas, drąsa, pasitikėjimas savimi. Tik vėliau, XX a. viduryje, pradėjus abejoti asmeninėmis savybėmis, atsirado moderniosios įgūdžių teorijos. To laiko tyrimai išryškino esminius įgūdžių skirtumus tarp moterų ir vyrų. Tyrėjų nuomone, vyrai daugiau individualistai, jie sprendimus priima individualiai, per daug nesigilina į situacijas, į tarpasmeninius santykius, tuo tarpu moterims labiau žmonėmis, empatija, bendradarbiavimas, santykių kūrimas. Vėlesnėse procesinėse lyderystės teorijose atsiranda požiūris, kad lyderystė yra pagrįsta įtaka ir procesu tarp lyderio ir pasekėjų. Siame etape galima įžvelgti šiuos skirtumus, t. y., koks lyderystės stilis dominuoja. Vyrų lyderystėje svarbu orientacija į užduočių ir tikslų siekimą, o moterų lyderystės stiliui būdinga būdingas aktyvumas ir bendravimas su kitais, geresni darbo įgūdžiai su orientacija į vizijas, į pokyčius, asmeninę pagarbą, komandos formavimą ir abipusį pasitikėjimą (Werhane, 2007).

Analizujant lyderystę lyčių aspektu Šilingienė ir Stukaitė (2019) išsiskiria du požiūrius: pirmuoju požiūriu teigama, kad moterų lyderystė yra demokratiškesnė ir daugiau orientuota į bendruomeniškus santykius su kitais, moterys teikia didesnę svarbą diskusijoms, kontaktų su kitais žmonėmis užmezgimui ir palaikymui, net jei jie turi kitokį požiūrį ar nuomonę; saugios, palaikančios aplinkos kūrimui, kurioje kiti nebijo pareikšti savo nuomonės, savo klaidų pripažinimui ir atsakomybės už jas prisiėmimui bei informavimui apie tai, kas vyksta esant sudėtingai situacijai. Moterims svarbiau negu vyrams suvokti savo jausmus ir emocijas, tinkamai ir laiku jas reikšti ar kontroliuoti, suprasti savo trūkumus ir galimybes, bet dėl to neprarasti pasitikėjimo savimi ir išlaikyti ramybę, nepriklausomai nuo darbinės situacijos, suvokti ir įsiجاusti į kitų padėtį ar emocinę būklę bei tikslingai nukreipti jų emocijas.

Antrasis požiūris teigia, kad lyderystė apibrėžia ne asmenines savybes, o situacijos kontekstą. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad nė viena iš lyčių neturi pranašumų lyderystėje. Lyderystės efektyvumas priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių organizacijos aplinkoje. Šalininkai teigia, kad nėra geriausio lyderystės stiliaus, o lyderio efektyvumas priklauso nuo jo priimamų sprendimų tam tikroje situacijoje. Šalininkai laikosi nuomonės, kad lytis nėra pagrindinis faktorius, lemiantis lyderystės stiliumi. Taip pat pastebima, kad susiformavęs stereotipinis požiūris į moterų ir vyrų lyderystės reiškinį, kuris, iš esmės, kenkia moterų lyderių įvaizdžiui, ir vis dar populiar nuomonė, kad vyrai yra geresni lyderiai negu moterys. Pasak Šilingienės ir Stukaitės (2019), mokslininkai ir tyrėjai lyčių lyderystę tapatina su vyriškuoju ir moteriškuoju lyderystės stiliais, kurie apima tam tikrus elgesio ypatumus. Tyrimais mokslininkai Werhane'as, 2007; Jogulu'as ir Wood'as, 2006 (cit. iš Šilingienė ir Stukaitė, 2019) siekė įrodyti tik tas savybes, kurios būdingos moterims ir vyrams, padedančiomis sukurti moteriškosios ir vyriškosios lyderystės stiliumi. Tyrėjos, atlikusios socialinės ir emocinės lyderystės empirinį tyrimą, nustatė minkštųjų asmeninių įgūdžių svarbą moterų lyderystės raiškai ir moterų ir vyrų lyderystės realizavimo skirtumus. Pastebima, kad moterims labiau būdinga ryškesnė komunikacinė elgsena, t. y. nuomonės raiška, santykių užmezgimas ir palaikymas, klaidų pripažinimas ir atsakomybės už jas prisiėmimas, didesnis grįztamasis ryšys, aiškesnė komunikacija krizinių situacijų metu bei empatija. Moterų ir vyrų lyderystės realizavime nustatyta, kad moterys dažniau nei vyrai sugeba kurti saugią ir palaikančią aplinką, kurioje nėra baimės išsakyti nuomonę, atviriau dalyvauja diskusijose, jos linkusios padrašinti kitus, motyvuoją, geba kurti pasitikėjimu grįstą ryšį.

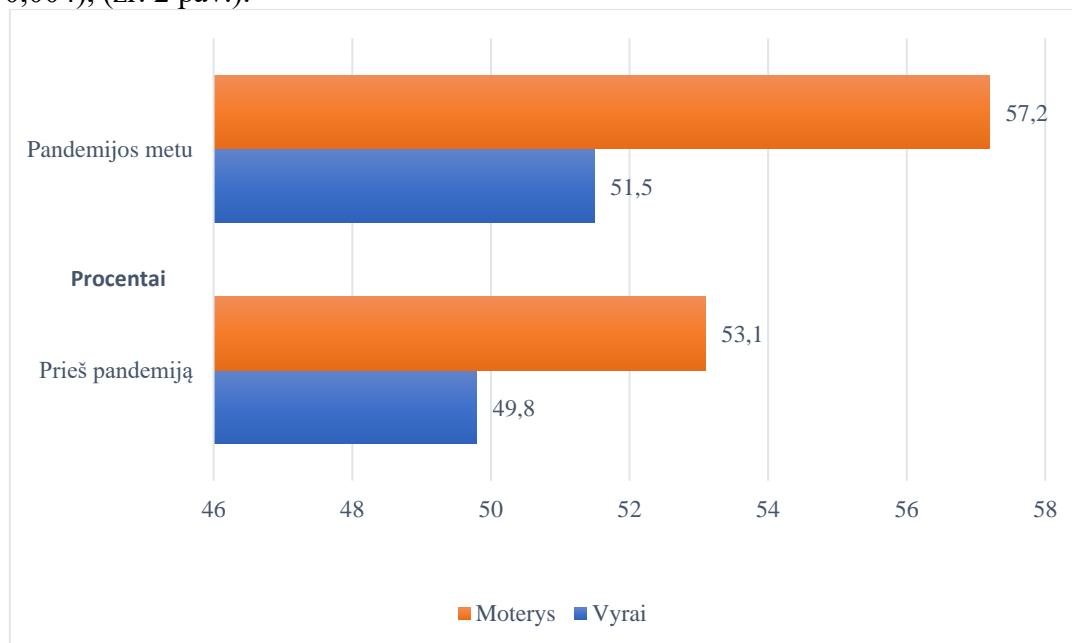
Apibendrinant moterų vadovų lyderystę būdingus bruožus pastebima, kad išryškėja du požiūriai, kurie parodo, kad lyderystė apibrėžia ne tik asmenines savybes, bet ir situacijos kontekstą, t. y., kaip elgiamasi, ir kaip priimami sprendimai esant skirtingoms situacijoms. Atkreipiamas dėmesys, kad lyčių kontekste nėra išskirtinių pranašumų lyderystėje. Svarbiausias akcentas yra, kaip lyderis efektyviai geba priimti sprendimus tam tikrose situacijoje ir aplinkose. Nepaisant to, vis dar sutinkama stereotipinio mąstymo apie lyderystę lyčių požiūriu teigiant, kad vyrai yra geresni lyderiai nei moterys.

Pastebima, kad moterų vadovų lyderystės kompetencijų raiškoje svarbūs minkštjieji asmeniniai įgūdžiai, joms labiau būdinga ryškesnė komunikacinė elgsena, gebėjimas kurti saugią ir palaikančią aplinką, stipri kitų motyvacija ir gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstą ryšį, moterims būdingas aktyvumas, bendravimas ir bendradarbiavimas su kitais, empatija, stipri orientacija į vizijas, pokyčius, asmeninę pagarbą bei komandinį darbą.

Moterų vadovų lyderystės kompetencijų raiška COVID-19 pandemijos metu

Pandemijos metu yra atliekama nemažai tyrimų apie vadovų lyderystę bendraja prasme išskiriant lyderio vaidmens svarbą ir jo kompetencijų raišką krizės laikotarpiu (Talu'as ir Nazarov'as, 2020), lyderio reakcijas į krizines situacijas (Maital'as ir Barzani, 2020). Kiti autoriai papildo tyrimus ir gilinasi į vadovų lyderystės kompetencijų raišką lyčių skirtumų atžvilgiu.

Zenger'is ir Folkman'as (2020) atliko tyrimą apie moterų vadovų lyderystės kompetencijų raišką įprastu ir pandemijos metu, siekdami išsiaiškinti, ar moterų lyderystės kompetencijų raiška yra aukštesnė negu vyru krizės metu. Tyrėjai 2020 m. kovo-birželio mėn. atliko pakartotinį tyrimą apklausiant 454 vyru ir 366 moteris, taikydam i 360 laipsnių visuotinį lyderystės vertinimą (angl. Global Leadership Assessment). Tyrėjai tokį pat vertinimą atliko prieš pandemiją (apklausė 60 000 lyderių, iš kurių buvo 22 603 moterys ir 40187 vyrai) ir nustatė, kad moterų lyderystės kompetencijų raiška buvo aukštesnė nei vyru, (t -verte 2,926, Sig. 0,004), (žr. 2 pav.).



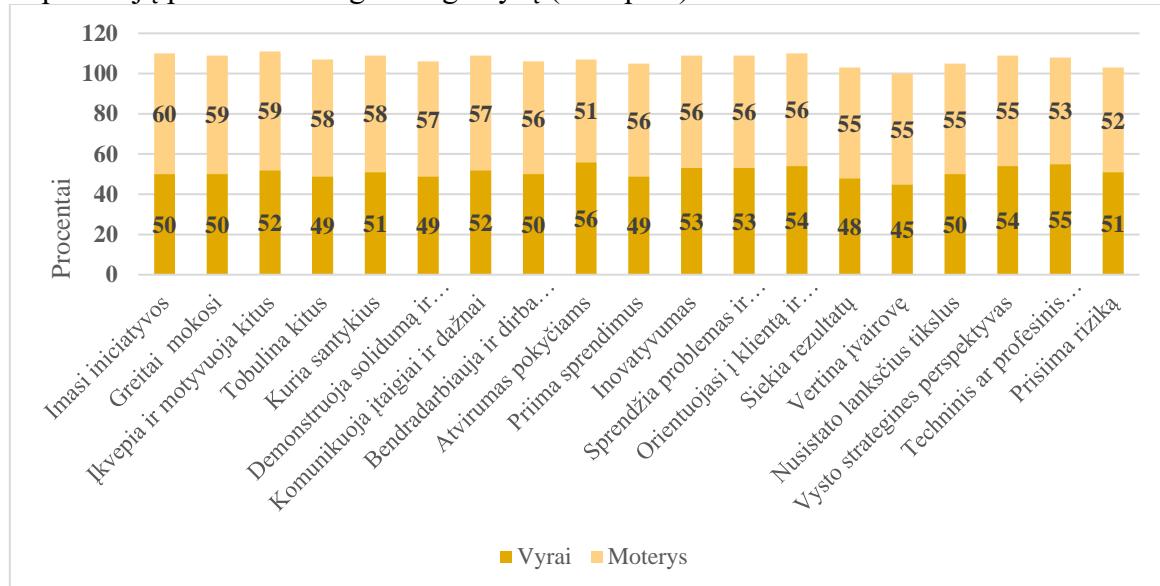
2 pav. Moterų ir vyru lyderystės kompetencijų raiškos efektyvumo reitingai prieš pandemiją ir pandemijos metu, proc.

Šaltinis: sudaryta pagal Zenger ir Folkman, 2020

Lyginant vyru ir moterų lyderystės kompetencijų raišką, moterys buvo įvertintos kaip efektyvesnės lyderės tiek prieš pandemiją, tiek pandemijos metu. Rezultatai rodo, kad atotrūkis

tarp vyrių ir moterų pandemijos metu buvo dar didesnis nei išprastu veikimo laiku. Tyrėjų nuomone, tokis atotrūkis gali reikšti, kad krizės metu moterys dažniausiai veikia efektyviau, nes dominuoja išskirtinis lyderystės kompetencijų reiškinys.

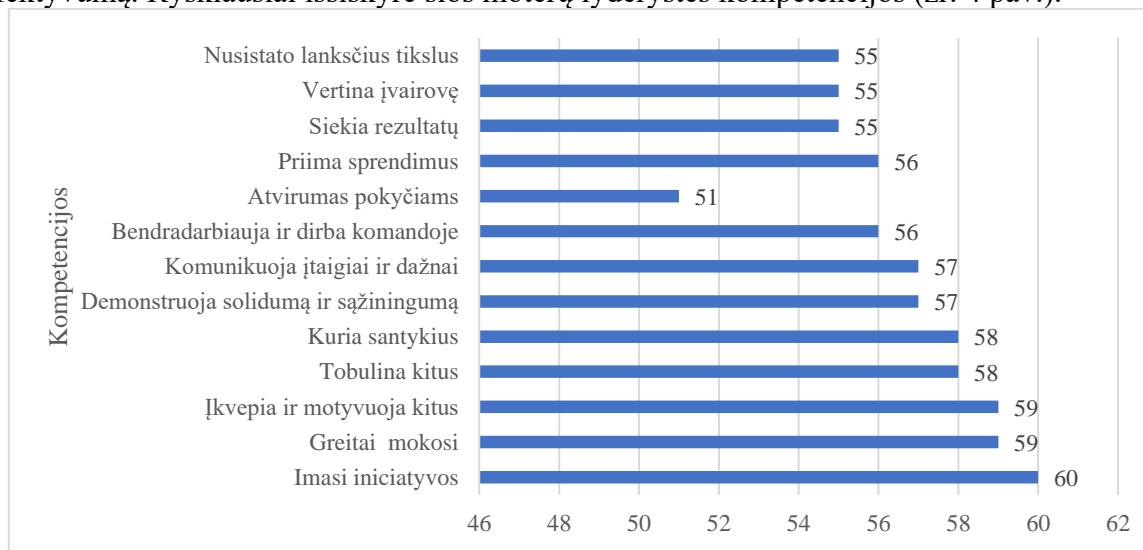
Zenger'is ir Folkman'as (2020) atlikto moterų lyderystės kompetencijų raiškos tyrimo rezultatai pirmos pandemijos bangos metu atskleidė, kad moterų vadovų lyderystės kompetencijų pasireiškė daugiau negu vyru (žr. 3 pav.).



3 pav. Moterų ir vyrių lyderystės kompetencijų raiška pandemijos metu, proc.

Šaltinis: sudaryta pagal Zenger ir Folkman, 2020

Kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, pandemijos metu moterys lyderės buvo vertinamos aukščiau nei vyrai pagal 13 iš 19 vertintų kompetencijų, kurios apima bendrą lyderystės efektyvumą. Ryškiausiai išsiskyrė šios moterų lyderystės kompetencijos (žr. 4 pav.).

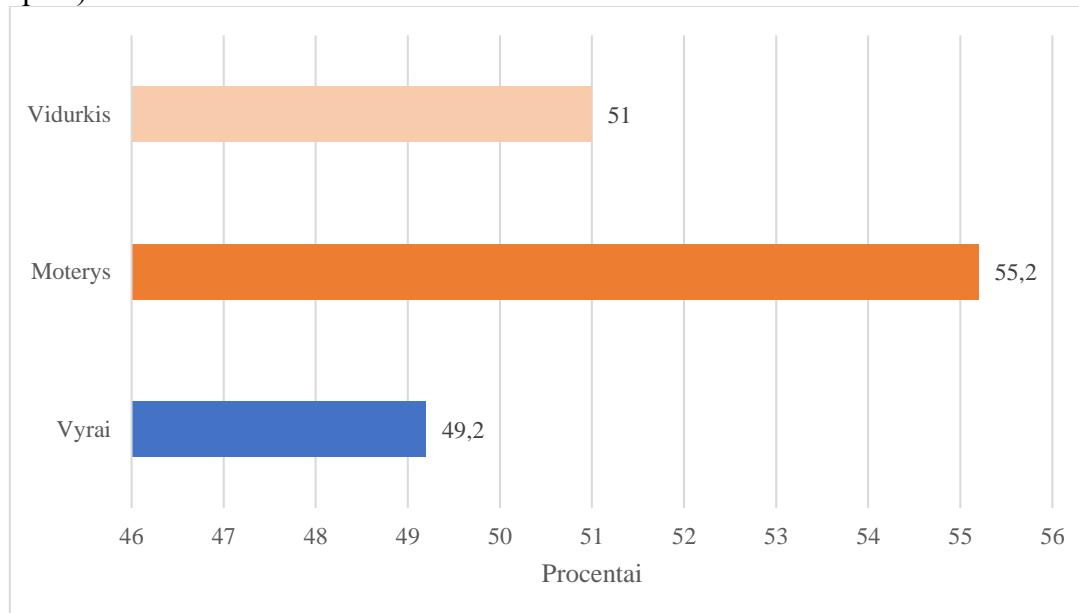


4 pav. Moterų lyderystės ryškiausiu kompetencijų raiška pandemijos metu, proc.

Šaltinis: sudaryta pagal Zenger ir Folkman, 2020

Iš 4 paveikslė galima pastebėti, kad moterys lyderės didžiausią dėmesį skiria tarpasmeninėms kompetencijoms ir ryškiausiai pasireiškiančios moterų lyderystės kompetencijos pandemijos metu yra tokios, kaip įkvepianti motyvacija, konstruktyvus bendarvimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas bei savykių kūrimas. Galima teigti, kad

organizacijoms pandemijos metu reikalingi tokie lyderiai, kurie pabrėžia darbuotojų tobulėjimą ir krizės laiku, kurie demonstruoja solidumą ir sąžiningumą ir, kurie jautriai reaguoja į darbuotojų nerimą, baimę ir stresą neapibrėžtumo sąlygomis. Tyrimas parodė, kad darbuotojai taip pat išskyrė aukščiau tirtų lyderystės kompetencijų svarbą, todėl darbuotojų nuomone, moterys vadovės lyderės buvo labiau įsitraukusios į organizacijos veiklą negu vyrai vadovai (žr. 5 pav.).



5 pav. Moterų vadovių ir vyrų vadovų įsitraukimas į organizacijos veiklą pandemijos metu, proc.

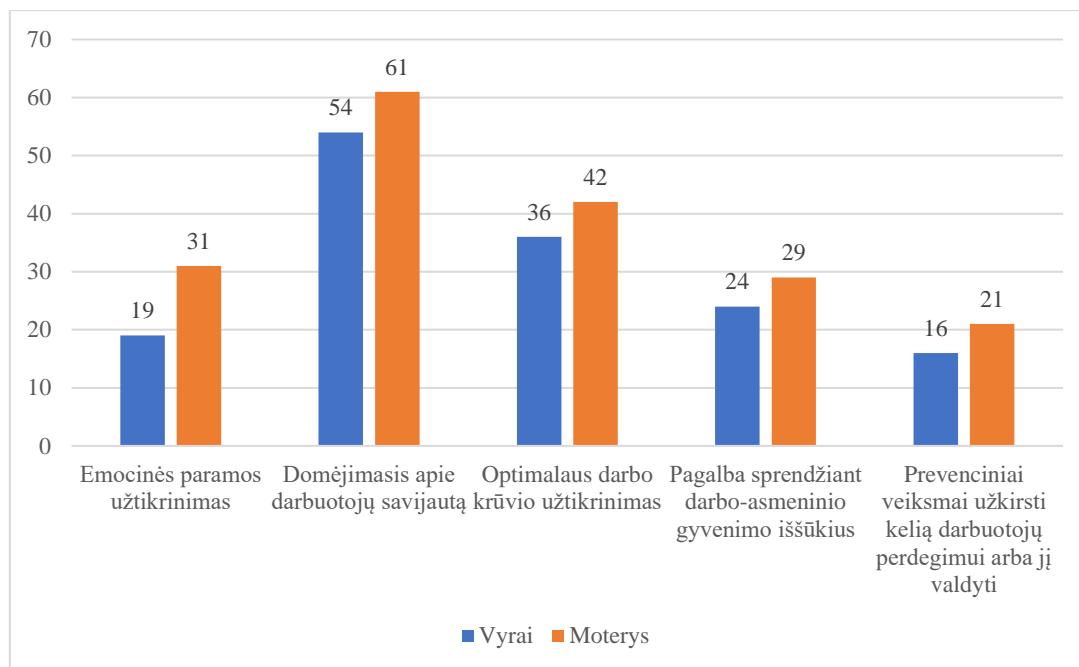
Šaltinis: sudaryta pagal Zenger ir Folkman, 2020

Kaip rodo tyrimo rezultatai, moterys vadovės demonstravo aukštesnį įsitraukimą į organizacijos veiklą. Galima manyti, kad moterys turi aukštesnes tarpasmenines kompetencijas negu vyrai pandemijos metu.

Kaip teigia Zenger'is ir Folkman'as (2020), moterų lyderių karjerą ilgą laiką lydi stereotipinis reiškinys „stiklo lubos“, apibūdinančios nematomą kliūtį moters karjeros vystymuisi iki aukščiausios organizacijos karjeros pozicijos. Palyginimui, „stiklo skardžio“ reiškinys apibūdina mintį, kad iškilus sunkumams vadovėms moterims „jiteikiama“ atsakomybė atitaisytai tai, kas „sugadinta“ ir kur didelė nesėkmės tikimybė. Būtent ir COVID-19 pandemiją galima prilyginti „stiklo skardžio“ reiškiniu. Krizei besitęsiant svarbu paminėti, kad nepaisant lyties, vadovai lyderiai turėtų stiprinti kompetencijas reikalingas išskirtinėmis sąlygomis.

Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yee (2021) atliko didžiausią moterų tyrimą verslo sektoriuje Amerikoje. Tyrime dalyvavo 423 organizacijos, kuriose dirba 12 mln. žmonių ir apklausė daugiau nei 65 000 dirbančiųjų. Tyrimo metodas – giluminis interviu. Tyrimo tikslas – visapusiškai atskleisti moterų padėtį darbo rinkoje. Tyrimo rezultatai patvirtino kitų autorių ižvalgas, kad COVID-19 pandemijos metai įmonėms ir darbuotojams padarė didelį spaudimą. Ši krizė sukrėtė pasaulinę ekonomiką ir paveikė žmonių gyvenimus tiek darbo vietoje, tiek namuose. Vyksstantys pokyčiai keičia visas įmones ir jų prioritetus. Didžioji dauguma įmonių teigė, kad vadovų pastangos skatinti darbuotojų gerovę, o gerovę ir įvairovę, teisingumas ir įsitraukimas yra vienos iš pagrindinių jų dėmesio sričių.

6 paveiksle pateikiami vadovų (moterų ir vyrų) darbuotojus palaikantys veiksmai per pastaruosius metus.



6 pav. Moterų vadovių ir vyru vadovų darbuotojus palaikantys veiksmai, proc.
Šaltinis: sudaryta pagal Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja ir Yee, 2021

Tyrimo rezultatai parodė, kad moterys lyderės imasi didesnės iniciatyvos susijusios su darbuotojų gerove stipriau negu vyrai užimantys panašias pareigas. Moterys lyderės deda didesnes pastangas padėti komandos nariams įveikti darbo ir asmeninio gyvenimo iššūkius, užtikrina optimalų darbo krūvį ir skiria dėmesį bendrai darbuotojų gerovei. Moterys lyderės taip pat įdeda papildomų pastangų darbams, kurie nepatenka į oficialias darbo pareigas. Rezultatai atskleidė, kad vadovai, kurie atsižvelgė į darbuotojų gerovę, tų įmonių darbuotojai yra laimingesni, mažiau perdegė ir rečiau svarsto galimybę palikti darbą. Darbuotojai, kurių vadovės yra moterys, dažniau pripažįsta, kad jų vadovavimas buvo palaikantis ir naudingas per paskutinius metus.

COVID-19 pandemijos metu, įvedus kontaktinio darbo ribojimus visame pasaulyje, ėmė reikštis nauji darbo organizavimo būdai išnaudojant e-aplinkas: mokymui, darbui, vadovavimui. Dėl šios priežasties darbo organizavimas dažniausiai persikelia į namus ir keičia darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros specifiką. Vadovams svarbu neprarasti tradicinių lyderystės įgūdžių, bet ir įgyti naujų e-lyderystės kompetencijų, kad darbuotojai išliktu motyvuoti, produktyvūs ir išlaikytų aukštus darbo rezultatus.

Mustajab'as, Bauw'as, Irawan'as, Rasyid'as, Akbar'as ir Hamid'as (2020) nuomone, e-lyderystė yra terminas, kuriuo raidė „e“ siejama su elektronika, internetu ar skaitmeniniu pasaule, vadovaujant. Tai reiškia asmens gebėjimą veikti ir daryti įtaką žmonėms nuotoliniu būdu. Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as (2020) pažymi, kad skaitmenizavimo era sukėlė revoliuciją pramonės pasaulyje, kuri darė įtaką lyderystės sampratai ir e-lyderystės formavimuisi dėl informacinių technologijų įtakos.

E-lyderystė pasiekia tuos pačius tikslus kaip ir tradicinė lyderystė per informacines technologijas (Iriqat'as ir Khalaf'as, 2017). E-vadovavimas turi vaidmenis ir pareigas, kur lyderiai gali bendrauti su savo darbuotojais nuotoliniu būdu, ir jie turi suprasti naujas technologijas, kad patenkintų darbuotojų poreikius, kurtų santykius tarp darbuotojų, klientų (Wolor'as, Solikhah'as, Fidhyallah'as ir Lestari'as, 2020).

E-lyderystės vaidmuo dabartinėje pandemijos situacijoje yra esminis norint išlaikyti organizacijų egzistavimą ir jų veiklą, kad jos galėtų išgyventi ir konkuruoti neįprastu įvykių metu (Capogna'as, Figus'as ir Mustica'as, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad visuomenė ir toliau veiks kitokioje aplinkoje nei buvo pratusi, virusas neišnyks, o populiacijos vakcinacija užtruks. Todėl be įprastinių priemonių valdyti karantiną bus papildomas išbandymas ekonominei, socialinei ir medicinos sistemai. Todėl svarbu ieškoti unikalių lyderystės kompetencijų raiškos būdų tam, kad būtų atrasti originalūs būdai mokyti, dirbt i valdyti išnaudojant informacinių technologijų teikiamas galimybes. Apibendrinant moterų lyderystės kompetencijų raišką pandemijos metu galima pastebėti, kad moterims lyderėms, kaip ir kitiems lyderiams, iškyla ne tik nauji iššūkiai, bet ir atsiranda naujos galimybės įrodyti, kad jų lyderystei būdingų kompetencijų rinkinys yra efektyvus veikti išskirtinėmis sąlygomis.

IŠVADOS

1. Atlikta COVID-19 pandemijos reiškinio koncepto analizė atskleidė, kad šis reiškinys sąlygojo naujų darbo organizavimo formų atsiradimą, lankstesnio darbo grafiko poreikį, informacinio raštingumo kompetencijų ūgtį, bet tuo pačiu ir daug stresinių situacijų dėl bendravimo aprivojimo, ekonominio nuosmukio, asmeninio ir profesinio gyvenimo disbalanso atsiradimą. Dėl šios priežasties „moteriškosios“ lyderystės prigimtis, paremta empatija ir darbuotojų gerovės užtikrinimu, tampa itin aktuali.
2. Mokslinės literatūros analizė leido konceptualizuoti bendrają lyderystės kompetencijų struktūrą. Ją sudaro asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos. Covid -19 pandemijos kontekste lyderystė reiškiasi naujomis formomis, kai darbo organizavimui išnaudojamos ir e-aplinkos. Lyderiai susiduria su iššūkiais, kaip efektyviai valdyti, komunikuoti, motyvuoti organizacijos narius per nuotolę bei derinti darbo ir asmeninio gyvenimo pareigas dirbant iš namų. Mokslinės literatūros analizė leidžia bendrają lyderystės kompetencijų struktūrą papildyti e-lyderystės ir krizių valdymo kompetencijomis.
3. Mokslinių tyrimų analizė leidžia teigti, kad pandemijos laikotarpiu stipriausiai pasireiškė šios moterų lyderystės kompetencijos, tokios, kaip įkvepianti motyvacija, konstruktyvus bendravimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas bei santykių kūrimas.

LITERATŪRA

1. Aničas, I., Balsys, A., Labanauskaitė, D., Melnikova, J., Mundeikis, J., Nikolajenko, J., Ruginė, H., Strakšienė, G., Šaltytė-Vaisiauskė, L., Šimanskienė, L., Šneiderienė, A., Viederytė, R., & Župerkienė, E. (2020). *Su Covid-19 susijusių ekonominės veiklos aprivojimų ir valstybės intervencinių priemonių poveikio Klaipėdos regiono įmonėms efektyvumo vertinimas*. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/shmf/wp-content/uploads/sites/60/2020/12/mokslo-studija-su-isvadomis-ir-rekomendacijos-P-COV-20-51.pdf>
2. Brown, S. M., Doom, J. R., Lechuga-Peña, S., Watamura, S., & Koppels, T. (2020). Stress and parenting during the global COVID-19 pandemic. *Child Abuse & Neglect*, 110(2). <https://doi.org/10.1016/j.chab.2020.104699>.
3. Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T., & Yee, L. (2021). Women do more to fight burnout — and it's burning them out. *Harvard Business Review*. Prieiga internete: <https://hbr.org/2021/10/women-do-more-to-fight-burnout-and-its-burning-them-out>
4. Capogna, S., Capogna, S., & Mustica, A. S. (2018). The challenges for Digital Society: education and e-leadership. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(3), 12-19. DOI:[10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.43.2002](https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.43.2002)
5. Chin, J. L., Lott, B., Rice, J., & Sanchez-Hucles, J. (Eds.). (2008). *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*. John Wiley & Sons. DOI:10.1002/9780470692332
6. Crayne, M. P., & Medeiros, K. E. (2021). Making sense of crisis: charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to Covid-19. *American Psychologist*, 76(3), 462-474. Prieiga internete: https://psycnet.apa.org/record/2020-58611-001?fbclid=IwAR06nElhXNpCgY_gOUdgCmbXR8bwht0pKzQNFOqFmDDunrg-dO8bTc_hws
7. Europos Vadovų Taryba. Chronologija. (2020). *Tarybos veiksmai dėl Covid-19*. Prieiga internete: <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/coronavirus/timeline/>
8. Karsokienė, R., Dromantienė, L. (2021). Covid-19 pandemijos įtaka pasaulio ekonominai turizmo industrijos kontekste. *Tiltai*, 1, 186-2013. DOI:10.15181/tbb.v86i1.2267.

9. Maital, S., & Barzani, E. (2020). The global economic impact of COVID-19: A summary of research. *Samuel Neaman Institute for National Policy Research*, 2020, 1-12. Prieiga internete: https://www.neaman.org.il/EN/Files/Global%20Economic%20Impact%20of%20COVID-19_20200322163553.399.pdf
10. Malik, Y. S., Kumar, N., Sircar, S., Kaushik, R., Bhat, S., Dhama, K., & Singh, R. K. (2020). Coronavirus disease pandemic (COVID-19): challenges and a global perspective. *Pathogens*, 9(7), 519. Prieiga internete: https://www.mdpi.com/20760817/9/7/519/htm?fbclid=IwAR3k2ox39N_C_kI0qJC7fQuL7qZzeaTcCPsfrUen0rUR4eGB0-1yeZYW-RI
11. Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A., Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent Covid-19 attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21. Prieiga internete: <https://ejournal.unair.ac.id/TIJAB/article/view/18574>
12. Skaržauskienė, S., & Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), 41-61. Prieiga internete: <https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/4b4/3skarzauskiene.parazinskaite.pdf>
13. Šilingienė, V., & Stukaitė, D. (2019). Komunikacinių elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. *Informacijos mokslai*, 85, 51-68. Prieiga internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/14790/13774>
14. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/J.04~2011~1367177864476.pdf>
15. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., & Vaitiekienė, J. (2020). Opportunities for leadership expression in a learning organization. *Socialiniai tyrimai*, 43(1), 45-57. doi: 10.21277/st.v43i1.306.
16. Talu, S., & Nazarov, A. D. (2020). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 486, 518-524. Proceedings of the Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/345956453_Challenges_and_Competencies_of_Leadership_in_Covid-19_Pandemic
17. Verslumo tendencijos Lietuvoje 2020 metais (2020). *Inovacijų agentūra*. Prieiga internete: https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/11/2020.11.25_verslumo_apzvalga-final.pdf
18. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Stulgienė, V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(4), 436-443. DOI: 10.15544/mts.2016.35
19. Wójcik, D., & Ioannou, S. (2020). COVID-19 and finance: market developments so far and potential impacts on the financial sector and centres. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 111(3), 387-400 <https://doi.org/10.1111/tesg.12434>
20. Wolor, Ch., W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during Covid-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443-450. Prieiga internete: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202029062616507.pdf>
21. Zenger, J., & Folkman, J. (2020). Research: Women are better leaders during a crisis. *Harvard Business Review*, 30, 1645-1671. Prieiga internete: <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>
22. Werhane, P. H. (2007). Women leaders in a globalized world. Women and leadership. Transforming visions and diverse voices. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 425-435. DOI: 10.1007/s10551-007-9516-z

THE POTENTIAL OF LEARNING MANAGEMENT AND TRAINING MANAGEMENT SYSTEMS IN EDUCATION MANAGEMENT IN GEORGIAN COMPANIES

Maia Noniashvili, Nino Bartia

Business and Technology University, Georgia

Abstract

The research discusses the level of implementation of Learning Management Systems (LMS) and Training Management Systems (TMS) in companies in the Country of Georgia. It also shows the potential of both systems in education management by international market research.

Technology integration in the education system simplifies and makes the processes more flexible. Implementation of these systems results not only in the processes automatization and in the wise use of existing resources, but also in storing the greatest amount of information and proper processing of data.

LMS and/or TMS are used only in large-scale companies in Georgia, and mainly focus on the professional or personal development of employees. In-depth interviews were conducted with representatives of 4 companies operating in Georgia. During the research, special attention was paid to the impact of Covid19 on changes in education management. The paper discusses in detail the challenges faced by companies and the path they have taken to switch from physical education to distance learning using TMS and LMS systems.

This study is of particular importance to companies that are considering implementing or modifying their LMSs or/and TMSs.

Key words: LMS, TMS, education system, distance learning, process automatization.

INTRODUCTION

Research topicality and problem

In modern world, with the development of technology, the need to introduce technology into the education management system is becoming increasingly clear. It is impossible to effectively manage processes in various universities and companies without Learning Management Systems (LMS) and Training Management Systems (TMS). Process automation simplifies and makes the entire educational process more efficient and opens up new opportunities for students, lecturers and administrative staff, as well as for employees and company managers. During the pandemic (Covid19), it became virtually impossible to conduct educational activities without the LMS system, which once again, proved the need of its implementation. The majority of companies switched to remote working mode, which brought them new challenges - it was necessary to switch employees to a completely different mode, and those companies that had already implemented LMSs for internal organizational development of employees were able to overcome these difficulties and maintain continuous development much more easily compared to the ones without mentioned systems.

Several articles and studies related to the importance and potential of LMSs and TMSs have been published so far. According to a study published by the international company GMI (Global Market Insights) in April 2021, the size of the e-learning market in 2021 is 315 billion US dollars, and by 2028 it will reach 1 trillion US dollars according to preliminary calculations. The need for distance learning urged the requirement for Learning Management System (LMS) implementation - software solution that helps universities or organizations to manage e-learning, manage content, deliver subjects to students and track their progress, structure employee development, automate processes and interact with users of various courses delivery in different forms. Its main task is to ensure the high quality of the user experience of students and employees and to adapt to them. Equally significant is the training management system (TMS), which improves administrative (back-office) processes. It ensures the organization and management of lectures, the production of various statistics, and the control of tuition payment processes. Nowadays, due to the hybrid learning process, most LMS systems cover TMS components, which is why it is becoming more and more difficult to separate these two systems. For instance, all participants in the learning process have electronic access to the schedule of lectures or trainings, no matter if the meeting is held on-site or remotely. The demand for LMS

systems continues to grow – “*Its global market share accounted for USD 16.19 billion in 2022, which is projected to reach USD 40.95 billion by 2029.*” (Report ID: FBI101376., “Learning Management System (LMS) Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Component (Solutions and Services), By Deployment (On-Premise, and Cloud), By End-user (Academic and Corporate), and Regional Forecast, 2022-2029”. 2020). “*The learning management system market size will be one of the largest in the entire technology industry in the near future. With more than 700 LMS vendors in the market today, the digital learning landscape is likely to become more interesting and intense in terms of competition and future technological advancements.*” (FINANCES ONLINE - Review for Business.2021). “*The demand for LMS systems has been further accelerated due to COVID 19. To prevent the spread of the virus, governments in almost all countries have imposed strict regulations (lockdowns, restrictions on movement).* Such limitations have led to an urgent need for distance learning, which is why the demand for LMS systems has increased dramatically in 2020. Additionally, the pandemic has forced companies to rethink their strategies and focus more on implementing stable network connectivity.” (ZION Market Research. Learning Management System Market - Global Industry Analysis. 2022).

“*Businesses and educational institutions need to monitor and track the learning progress of their employees or students in order to improve overall performance. Traditional methods of measuring student progress, such as manually filling out and collecting questionnaires, are ineffective. Such surveys have a number of disadvantages, including time consumption, less engagement, lack of guidelines or standards, and a greater likelihood of incorrect responses. Organizations are unable to properly track the effectiveness of their initiatives due to time constraints and lack of appropriate evaluation tools. Due to such shortcomings with traditional systems, companies and institutions are adopting cloud based LMS solutions. Additional benefits such as less investment required, data availability anytime, anywhere make cloud based LMS increasingly attractive to investors*” (ZION Market Research- Learning Management System Market - Global Industry Analysis, 2022).

As of 2021, the LMS market is geographically divided into 5 main regions (1 fig.):

1. North America
2. Europe
3. Asia (Pacific)
4. Middle East and Africa
5. Latin America



1 fig. North America LMS Market Size in Billion USD, 2021

Source: Report ID: FBI101376., FORTUNE BUSINESS INSIGHT.2022

"North America holds the largest share of the LMS market - the region is well connected with advanced infrastructure that helps LMS vendors offer quality services to their customers" (Learning Management System (LMS) Market by Component (Solutions and Services), Delivery Mode (Distance Learning, Instructor-led Training, and Blended Learning), Deployment, User Type (Academic and Corporate), and Region (2022 - 2026).

"Besides, there are many colleges and universities in the US, which creates a great opportunity for LMS companies to develop their business in this country." Already in 2020, US tech startups invested \$2.2 million in venture and private equity funding across 130 deals, which is 30% more than the amount invested in 2019 (\$1.7 million).

The main LMS vendors worldwide are the following companies: Cornerstone OnDemand (USA), Blackboard (USA), D2L (Canada), PowerSchool (USA), Instructure (USA), IBM (USA), Infor (USA), Adobe (USA), LTG (Great Britain), Oracle (USA), SAP (Germany), Docebo (Canada), SumTotal (USA), Tovuti (USA), 360Learning (France), Epignosis (USA), LearnUpon (Ireland), SkyPrep (Canada), Absorb (Canada), CrossKnowledge (France), Lessonly (USA), Axonify (Canada), BizLibrary (USA), Thinkific (Canada), iSpring (USA), Blue Sky eLearn (USA), Trakstar Learn (Canada), DigitalChalk (USA), KMI Learning (USA) & Moodle (Australia). (Learning Management System (LMS) Market by Component (Solutions and Services), Delivery Mode (Distance Learning, Instructor-led Training, and Blended Learning), Deployment, User Type (Academic and Corporate), and Region (2022 - 2026).

LMS companies are constantly trying to evolve and adapt even more precisely to the needs of users. They try to integrate new technologies into educational processes to make them more attractive to users and gain a competitive advantage over other systems. Also, companies try to consider the needs specific to a particular industry as much as possible - as a result, their portfolio is becoming more and more diverse.

For instance:

- February 2020 - Cornerstone OnDemand - acquired the company Saba Software Inc. 1.4 million USD to offer LMS solutions to customers. This move allowed the company to expand its product portfolio." (Report ID: FBI101376., FORTUNE BUSINESS INSIGHT.2022).
- "March 2020 - SAP SE - launched a new digital learning initiative to support professionals and students during the COVID 19 period. Within the framework of the initiative, the company offered users interactive and innovative educational content for the virtual continuation of educational activities. (Report ID: FBI101376., FORTUNE BUSINESS INSIGHT.2022).
- "March 2021 - Blackboard Inc. - Launched Blackboard Unite for k-12 distance learning solution. Its goal was to offer users a high-quality virtual teaching and learning experience in the context of COVID 19." (Report ID: FBI101376., FORTUNE BUSINESS INSIGHT.2022).
- March 2021 - Telania, LLC powered eLeap - updated LMS solutions and offered customers additional OJT (on the job training) tracking functionality. Through this feature, the user can choose from various content sessions the topics that are important and necessary for him to achieve the set goal." (Report ID: FBI101376., FORTUNE BUSINESS INSIGHT.2022).

It is very important for companies to have a proper understanding of their own needs and, based on this, to decide in which LMS and TMS systems to implement. It is also necessary to consider the fact that, in the main case, universities and companies face completely different needs, and a system that fully satisfies the needs of the university, in many cases, may not be compatible with the needs of the company. However, as mentioned earlier, LMS vendors strive

to have a diverse portfolio and offer different features to universities and companies. Accordingly, there are several LMSs that are used by both - universities and companies.

The capabilities of LMS and TMS systems around the world are different, but the main and basic functions that they combine are the following:

- Systems should provide processes automation - less need for human resources.
- the ability to manage teaching remotely.
- Individual adaptation to the customer.
- Variety of content - recorded videos, live videos, interactive videos, reading/presentation files.
- 24/7 learning opportunity.
- the possibility of providing information related to learning.
- Ability to write quizzes and exams in the system itself.
- Ability to automatically view the results of quizzes and exams.
- adaptation to the individual learning needs of the student.
- Automation of drawing up tables.
- Transcripts, reports, diploma attachments, etc. automatic generation.
- Production of various types of statistical analysis to improve educational and administrative processes.

Most importantly, the systems should enable companies to convey their message to customers as simply and memorably as possible, and to manage to increase users' knowledge in the most innovative ways (gamification, etc.).

Today, companies that want to fully implement LMSs are faced with a number of challenges, because they have to choose a system that is highly customized for them, which, in addition to meeting all their needs, is at the same time simple, flexible and, one of the most important, must be adapted to the mobile version. In addition, companies often need initial support from LMS providers, which becomes increasingly difficult as the number of users grows.

LMS platform provider companies try to keep up with the users' demands and needs, but it is quite difficult to satisfy all of them. For example, in 2019, 52% of Decobo users thought that LMS systems should be integrated with other digital platforms, 51% believed that the platform created poor user experience, and the reason for 44% of the customer dissatisfaction was the cost of the program. (Bouchrika I, 2022, "51 LMS Statistics: 2021/2022 Data, Trends & Predictions).

When we are discussing technological platforms, we must note, the frequency of mobile usage worldwide. It has positively increasing trend, while the frequency of the use of other devices is decreasing. In the American market, even in 2019, according to the data, the number of people accessing websites using mobile devices was higher than the number of people accessing websites with other devices, and the percentage was distributed as follows: 50.38% mobile reach; 46.11% - laptop reach; and 3% - tablet reach. (Bouchrika I, "51 LMS Statistics: 2021/2022 Data, Trends & Predictions). This trend is already considered by many LMS and/or TMS providers, and some of them are already "Mobile Friendly".

To some extent, the potential of LMSs and TMSs has been partially utilized in the Georgian market by the universities, because the local accreditation standards oblige them to have the systems, however, it is interesting to see how far they can be used and what positive results their large-scale implementation might bring overall. It is important to find out what systems companies in Georgian market use, how well they have implemented this or that LMS and/or TMS, and what they can improve in this regard to increase their own efficiency.

The aim of the research

The study aims on multiple topics: to investigate the potential of LMS and/or TMS implementation in the Republic of Georgia on the example of international markets; to study

the extent to which LMS and/or TMS systems have been utilized and implemented by companies in the Country of Georgia; based on the received information, make an analysis of how the experience of Georgian universities (the local authorizations standards oblige them to have LMS and/or TMS implemented) can be shared by companies in better implementation of the mentioned systems and vice versa; based on international experience, to develop recommendations on how to implement the mentioned systems in the Georgian market with full capacity and get more benefits from all this. Hence, the research topics are Use of LMS and/or TMS in the international market and its potential; level of adoption of LMS and TMS by companies in Georgia; The opportunity to share and utilize international and local experience to improve processes by Georgian companies.

The research methodology

The qualitative research was chosen to conduct the study. In-depth interviews gave the researchers better understanding of the reasons and purposes why the companies chose to implement the systems, what were the main processes in education management to automate by those systems, what were the functions they would like to be performed by these systems and when these systems were implemented.

By secondary research, it became obvious that not many companies in Georgian market had any type of LMS or TMS. Therefore, four companies were chosen for the interviews-two local and two international ones operating in Georgia. The interviews were held online, via Zoom and Google Meet platforms. Besides the questions given in the questionnaires, interviewers had additional queries and cross questions to validate their answers.

The research results

The research results showed that in the companies participating in the research two had implemented the systems for more than 10 years (11 and 20), and other two for less than 10 years (3 and 6). There were three main reasons for implementing them. None of them had the same system, and only one of them was still in the process of testing and adopting the different platform. In 3 out of 4 surveyed companies, both standard video training and interactive video training have been implemented. The 4th company was currently in the process of creating video content. During the pandemic all of them additionally used other platforms. All of them agree that collaboration with the Universities might be of a mutual interest. The language and the mobile friendly interface of the systems were crucial for the companies to implement foreign softs.

Originality/Value of the article

The research conducted is of great importance, since the demand for LMS and/or TMS platforms is growing not only globally but throughout Georgia. However, companies that want to implement systems or replace old ones, are facing with the dilemma - which platform to choose - which one will be best suit to their needs. Many of them have less awareness of the existing systems in the local or international market, and in many cases have to invest a lot of resources in the research process. This research has both academic and practical implications, as the experience that universities could be used effectively to improve education management in terms of quality and efficiency in the companies too.

RESEARCH METHODOLOGY

Because of the small number of the companies that had already implemented LMS and/or TMSs in education management in Georgia, *the qualitative method* for the research was chosen. It allowed us collecting and analyzing non-numerical data to understand opinions, and experiences of the managers who were directly involved in implementation or development of the systems in their companies. That gave us in-depth insights from the experts who had real answers to how these systems change the education processes effectively and efficiently, and gave us new ideas for further research. Only few large companies in developed industries

banking, telecommunications, pharmaceutical, and FMCG were identified in the Georgian market that had implemented LMS and/or TMS. Interviews were held with representatives of the following companies: BOG - Bank of Georgia, Beeline – member of Veon group, PSP – pharmacy chain, an international company operating in the FMCG, and which cannot be named due to confidentiality. At the initial stage of the research, after reviewing the relevant literature, the relevant research topics were determined and based on them, questionnaire was drawn up. The questions were selected ethically, and they covered all aspects of the research aims. The fact that interviewees were experts in this field, made clear and effective flow of the interview process. The questions mainly covered why, when and how the systems were implemented, which systems were selected from the wide range of the vendors' products; what were the main obstacles when implementing and exploiting these softs, in terms of their functionality and ease of use, and how Covid19 impacted their operations in terms of education management, and emerged need for new/complementary technologies/softs. Each representative was asked to express their opinion regarding collaboration with the universities. Communication with representatives of the companies was made through the LinkedIn platform, e-mails or phone numbers. There were cases when company representatives refused to be interviewed due to confidentiality of information. All interviews took place in a remote form – on the Zoom platform and were recorded with the consent of the interviewees.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

2 representatives from the selected companies were directly involved in the implementation of LMS and/or TMS systems in the company, while 2 joined the company relatively late, although at the given time each of them was involved in the system development process and had information and was well aware of the history of its development. The following table provides information about the operation of the interviewed companies and the implementation of the LMS and/or TMS system:

1 table. Duration of operation and implementation of LMS and/or TMS in the companies participating in the in-depth study (years):

Company operates	LMS and/or TMS systems have been implemented
16 years	3 years
23 years	11 years
28 years	20 years
29 years	6 years

Source: created by the authors

As it can be seen, all 4 companies have been established a long time ago, although 2 of them have implemented the mentioned systems relatively recently, and 2 implemented them long time ago.

In the case of 2 companies, the decision to implement LMS and/or TMS systems was made at the head office (not in Georgia), therefore they themselves made the decision about which systems to implement. In the case of 2 companies, the decision was made locally (in Georgia), however, in some cases, the international market, and in some cases only the local market was researched.

And the need to introduce systems became necessary due to the following factors:

- "the services developed and it became necessary to retrain employees in different areas. A centralized process was logically more beneficial."
- "Cost economy, flexibility (for employees), organization actively follows digital challenges."
- "The company expanded very quickly, it was necessary to hire an average of 300 employees per year, and there were no staff with relevant knowledge on the market. Accordingly, the company took care of their development, which required a lot of

human resources. Therefore, it was necessary to make particular processes automatized".

It should be noted that one of the companies is currently in the process of selecting, testing and implementing a new system. The company that has implemented the Moodle system constantly improves the system with the help of developers and makes the system customized for the company, in the case of the other 2 companies, decisions are made on an international level and changes are made to the platform if necessary, although currently the mentioned functions meet the needs of the companies at a fairly high level.

2 table - systems used in the companies participating in the in-depth study (functions)

Systems currently implemented in surveyed companies	The list of functions for each system
Success Factors	includes a unique page for each employee A very large list of both mandatory and optional courses (including LinkedIn and other global companies) Employee's individual development plan Annual goals Subscription portal for leave Ability to communicate Employment portal - employees are the first to have information about internal vacancies
Cross Knowledge	includes a unique page for each employee Compulsory courses Optional courses are integrated from Coursera (previously there were also LinkedIn courses) Supporting person in the form of Savvy - it provides detailed information to the new employee about the platform, and during the process, if someone has any questions or needs help, they will refer to Savvy directly from the platform.
Moodle	includes a unique page for each employee courses on various topics tailored to the needs of the company, created with internal resources There are both mandatory (professional) courses, without which the employee physically cannot continue working, as well as personal development courses.
Lime	HR software, through which employees take necessary courses main task of the platform is to enable all employees to take the courses necessary for their qualification and take the subsequent exams. note: instead of the mentioned system, it is planned to implement a more complex system.

Source: created by the authors

In 3 out of 4 surveyed companies, both standard video training and interactive video training have been implemented. The 4th company is currently in the process of creating video content.

The easiness of use of LMS systems implemented in companies is evaluated by company representatives with an average of 4 points out of 5. In addition, the system implemented in 3 out of 4 companies is Mobile Friendly.

The companies have changed a lot due to Covid-19. Training has become completely remote, and this trend is still continuing. In the case of one company, online courses were created very quickly, but in terms of effectiveness, training in-person gives better results for them, as employee engagement increases. The second company introduced a Facebook workplace space in the company during the pandemic, with the help of which it easily provided information to employees and held live sessions on various topics every Friday. In addition, it established the so-called "buddy" program for new employees. Today, the company continues

to work in hybrid mode, and to train remotely. The third company's training has gone fully online with the help of the Zoom platform. Currently, training is conducted in a hybrid mode. In the fourth company, due to the pandemic, there was a transition to a completely remote learning mode, which has been maintained to this day. The work is hybrid.

In all four companies, the process of remotely taking exams by employees after completing the courses is not strictly controlled, and employees can write tests remotely if these exams are not qualification exams for them. In other cases, the exams are taken mostly on the spot, in-person. According to the representative of one of the companies, taking the exam remotely is not a problem in some cases, because employees have limited time, and if the employee manages to find the answer to a specific question in 2 minutes, even if they do not know the answer, it is enough for it.

According to company representatives, the existence of similar LMS and/or TMS in companies and universities would not be effective due to different needs. In the opinion of several company representatives, the most relevant form of support from companies to universities is employment of their students or inclusion in internship programs, which they do. It is important that, according to the representatives of the companies, nowadays people have developed digital skills and it is no longer difficult for them to adapt to new systems.

Contrary to universities, in companies we find pre-recorded content, as well as pre-written assignments or various forms of exams for employees. Companies are much more motivated to make their implemented systems "Mobile Friendly" in order to create comfort for employees and give them more motivation to take various mandatory or non-mandatory courses. The reason for that is that the companies decide themselves whether to implement or not the systems, and the universities are obliged, and in most of the cases they have these systems only because the legislation requires it.

It should be noted that in those companies that are branches of international companies in Georgia, implemented systems fully ensure the maximum automation and orderliness of processes. All the information needed by the employee is combined in one portal. Total access to this information is given to relevant persons in the company according to their position, who can see the complete picture - which employee has taken/is taking which course, what score he/she got in the test, etc. Tracking statistics like these is often critical. In addition, there is one most important factor to consider when we are talking about an international company. The systems implemented in the mentioned companies do not support the Georgian language, therefore the processes on the platform, starting from the menu and ending with the course content, are conducted in a foreign language (in the case of Georgia, usually in English and in Russian).

CONCLUSIONS

1. First of all, it is necessary that the representatives of the companies themselves become familiar with LMS and/or TMS platforms and their capabilities, so that as many of them as possible want to implement them.
2. It is important for companies to be open to sharing with each other the possibilities of LMS and/or TMS platforms implemented in their university or company and, if necessary, to help each other in selecting the right platform, implementing or improving it.
3. For the possibility of using functionally diverse LMS and/or TMS platforms in the Georgian language in Georgia, it is highly likely that there is a great demand for their services from Georgian companies. Therefore, it is critically important that as many companies as possible are interested in international platforms that will allow them to bring their processes into one space instead of using several, independent systems to fully meet their needs.

4. All Universities in Georgia have LMS/TMS systems, but only a few Companies have communicated with them to benefit and find solutions.
5. For more popularization of LMS and/or TMS platforms, willingness of companies to participate in various researches and to talk openly about the events in their company is no less important.

ACKNOWLEDGEMENTS

As authors, we would like to thank all participants of the research, Business and Technology University and the companies who supported us during the research and SMK University of Applied Social Sciences, who gave us stage to present and discuss our findings in its conference "Societal interactions: rethinking modern issues" (Nov.17, 2022).

LITERATURE

1. Aldiab A., Chowdhury H., Kootsookos A., Alam F., Allhibi H. (2018). „Utilization of Learning Management Systems (LMSs) in Higher education system: A case review for Saudi Arabia”- 2nd International Conference on Energy and Power, ICEP 2018, Sydney, Australia
2. AOSIS - Moodle: Most widely used Learning Management System (LMS) – 11.2021 - <https://aosis.co.za/moodle-most-widely-used-learning-management-system-lms/> (Accessed April, 2022)
3. Bouchrika, I., (2020) 51 LMS Statistics: 2021/2022 Data, Trends & Predictions. Research.com. 09.2020
4. FINANCES ONLINE - Review for Business, (2021). – <https://financesonline.com/25-essential-learning-management-system-e-learning-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share/>
5. Report ID: FBI101376., (2022), “Learning Management System (LMS) Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Component (Solutions and Services), By Deployment (On-Premise, and Cloud), By End-user (Academic and Corporate), and Regional Forecast, 2022-2029”
6. Report ID: 3799952, (2021), Global Learning Management System (LMS) Market by Component (Solutions, Services), Delivery Mode (Distance Learning, Instructor-led Training, Blended Learning), Deployment, User Type (Academic, Corporate), and Region - Forecast to 2026”
7. Global Market Insights - <https://www.gminsights.com/industry-analysis/elearning-market-size>
8. Ini.ge - <http://ini.ge/#/app/about>
9. Learning Management System (LMS) Market by Component (Solutions and Services), Delivery Mode (Distance Learning, Instructor-led Training, and Blended Learning), Deployment, User Type (Academic and Corporate), and Region (2022 - 2026) - <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/learning-management-systems-market-1266.html>
10. Naec.ge - <https://naec.ge/#/ge/post/2361>
11. ZION Market Research. Learning Management System Market - Global Industry Analysis. 2022. <https://www.zionmarketresearch.com/report/learning-management-system-market>.

PSYCHOLOGICAL RESOURCES OF PERSONALITY HARDINESS

Liudmyla Serdiuk, Olena Chykhantsova

*Kostiuk Institute of Psychology, National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine*

Abstract

The article offers an empirical analysis of hardness personal resources. It was found that hardness is a factor of self-regulation that mediates the impact of stressors on mental health, psychological well-being, and the quality of life. We revealed the psychological features and regularities of the basic parameters of personality hardness, as well as the role of personal resources contributing to the development of the personality hardness. It was found that the personal hardness resources are related to such a psychodynamic category as a sense of self-worth, which determines emotional experience in the attitude towards the self and in interpersonal relationships, the experience of self-concept, self-identity, belief in one's abilities and trust in others. Control of stressful situations is ensured by cognitive abilities that reflect success in activities and compliance with social rules. In the study took part 110 people. The analysis of the factor structure of hardness made it possible to identify five factors (the contribution of which to the total data variance is 72.96%). Analysing the high correlations between the components of hardness with indicators of psychological well-being, quality of life and self-determination, we can point out the special importance of hardness in setting positive life priorities.

Keywords: Hardiness, Personal resources, Internal orientation, Current abilities.

INTRODUCTION

The problems of finding ways to preserve and strengthen the mental health of an individual are determined by the nowadays global challenges. Initially, the Covid-19 pandemic caused a major public health crisis around the world, the most common consequences of which were increased symptoms of anxiety and depression among lots of people. Now, the war in Ukraine has forced people to experience a wide range of strong emotions, long-term stress, and have a traumatic experience that will have negative consequences for mental and physical health both in the short and long term. All this leads to a general decrease in the sense of safety and security.

To help resist negative influences, adapt to changing conditions and facilitate the preservation of a person's psychological health, to successfully unlock one's potential, it is necessary to develop such personal qualities that would allow effectively adapting to reality, maintaining effective activities, making the right decisions, growing internally, attaining self-realisation, etc.

Modern research convincingly proves that the key role in successfully coping with stressful situations is played by the personality hardness (Nakamura, & Csikszentmihalyi, 2014; Serdiuk, Danyliuk, & Chykhantsova, 2019; Maddi, Khoshaba, Harvey, & Fazel, 2010; Rigby, & Huebner, 2005). Hardness characterises the ability of a person to withstand a situation of acute or chronic stress, to maintain internal balance, without being less successful.

The concept of 'hardness' was first introduced into scientific area in American psychology by S. Maddi. According to S. Maddi, hardness - is a special structure of attitudes and skills that allows the person to turn changes into opportunities, reflects a person's mental resilience and performance related to his or her motivation to overcome stressful life situations (Maddi, 2004). This is a disposition containing three autonomous components: Inclusion, control and challenge. S. Kobasa, S. Maddi's colleague, defines hardness as personal factors that help reduce the impact of negative effects of stress. Hardness is one of the key parameters of a person's individual ability to mature forms of self-regulation. Furthermore, in stressful conditions, it serves to preserve health and performance, as it contributes to the evaluation of life events as less stressful and motivates to search for effective strategies to overcome stress (Maddi, & Khoshaba, 1994).

So, hardness is a kind of psychological analogue of a person's life core that reflects the extent of his/her overcoming of certain stress situations and adapting to given circumstances,

as well as a measure of applied efforts for self-improvement and overcoming of unfavourable circumstances of his/her life (Baranauskienė, Serdiuk, & Chykhantsova, 2016). The studies of the American psychologists S. Kobasa (1979) and S. Maddi (1994) presents that this phenomenon consists of three components: commitment, control, and challenge. The first hardness component ‘commitment’ is an important characteristic of person’s attitude to him/herself, the surrounding world and interactions with it, which gives strength and motivates him/ her to self-realization, leadership, healthy thoughts and behaviour; allow the person to feel important and enough valuable to be fully engaged in life problem solving without paying attention to stress factors and changes. The second hardness component is ‘control’. Control over circumstances helps to find ways to influence on outcome of stress changes contrary to falling into a state of helplessness and passivity. The third hardness component ‘challenge’ helps a person to be open to the surrounding world, other people and society. Its essence lies in the perception by a person of his/her life events and problems as a challenge and test for his/herself.

The prerequisite for formulating the concept of ‘hardness’ is existential psychology. The concept of hardness is not new in psychology. It is based on the works of existential psychologists and philosophers. All events in our lives are the result of decisions, whether they are significant or not, conscious or unconscious. It means that in existential terminology, hardness is existential courage (Maddi, & Khoshaba, 1994; Maddi, Khoshaba, Harvey, & Fazel, 2010; Rigby, & Huebner, 2005). Basically, hardness emerged as a model of relationships and strategies that together contribute to the transformation of stressful circumstances from potential disasters to opportunities for personal growth.

Given the fact that the life of Ukrainians, and in general of modern people, is becoming an increasing challenge of their internal resources, the **aim of the research** is to develop the psychological foundations of the personality hardness and improving the quality of life, based on the actualisation and development of people’s internal resources, is particularly relevant.

Originality/Value of the article. Given that the concept of hardness according to S. Maddi (1994) includes psychological (increased interest in the surrounding environment, change in attitude to people around us, etc.) and activity (mastering stressful situations, achieving a goal, taking care of one's health) components, we consider it appropriate to perform a deeper analysis of this phenomenon.

In this regard, the structure of the personality hardness formulated by S. Maddi, in our opinion, should be expanded with value-semantic and personal parameters (Serdiuk, Danyliuk, & Chykhantsova, 2019).

The purpose of the research is to identify the factors and internal resources of the person’s psychological well-being.

Research methods. The following psychodiagnostic techniques were used in the empirical research: Scale of Psychological Well-Being by K. Ryff (Ryff et al., 2007; adapted from Ryff, 1989); Wiesbaden Questionnaire (WIPPF) by N. Peseschkian and H. Deidenbach (1988), adapted by Serdiuk, & Otenko, 2021; Hardness Test by S. Maddi; Causal Orientation Scale method by E. Derry, R. Ryan (1985); Quality of Life Questionnaire (Chykhantsova, 2020).

Research results. The research results of analysis of hardness indicators and personal parameters show that our extended hardness model is appropriate. All the specified personal parameters are of great importance for the individual. The promotion of a person's hardness consists in the actualization of his or her internal resources, which are found in the understanding of actions and deeds and confidence in the result of his activities. All this will help to overcome all difficulties and remain a healthy person, both physically and mentally.

RESEARCH METHODOLOGY

The group of respondents consisted of 110 people (men – 21.7%, women – 78.9%), who are engaged in various professional activities, have different professional experience, and are also of different ages (17-25 years – 57.8%; 26-45 years – 40.4%; 46-65 years – 1.8%).

This study is based on the interview survey and testing of the respondents, conducted in 2021 in Ukraine. We collected data using questionnaires. Also the results were obtained using the interview method, which is one of the main methods of psychological and pedagogical sciences, which acts as an element of the method of generalization of independents characteristics.

For statistical analysis of the obtained data, the following methods of mathematical statistics were used: correlation and factor analysis. The processing of the obtained empirical data was carried out using the statistical software package SPSS 21.0 for Windows.

In our study we used the following methods:

1. Scale of Psychological Well-Being by K. Ryff. The Ryff inventory consists of either 84 questions. It is a series of statements reflecting the six areas of psychological well-being: autonomy, environmental mastery, personal growth, positive relations with others, purpose in life, and self-acceptance. Respondents rate statements on a scale of 1 to 6, with 1 indicating strong disagreement and 6 indicating strong agreement.

2. Wiesbaden Questionnaire (WIPPF) by N. Peseschkian and H. Deidenbach (Serdiuk, & Otenko, 2021). The Wiesbaden Inventory for Positive Psychotherapy and Family Therapy is an original tool that examines self-assessment of characterological and personal characteristics (primary and secondary abilities), the content of conflict reactions manifested in four areas of the balance model, sources and psychodynamics of conflict underlying basic personality concepts. The Inventory consists of 88 statements, providing four levels of their evaluation: fully agree, partially agree, partially disagree or completely disagree. For data processing, these verbal estimations are translated into the appropriate points: fully agree - 4 points, partially agree - 3 points, partially disagree - 2 points, completely disagree - 1 point. The authors have identified 27 inventory scales, assessing subjective significance for an individual of their personal characteristics in the following three areas: 1) actual abilities (secondary to their own behaviour; primary in relation to themselves); 2) manifested conflict reactions in four areas of the balance model; 3) subjectively perceived parameters of the model of relations.

3. Maddi's Hardiness Survey for studying the assessment of the ability and readiness of a person to act dynamically and flexibly in a situation of stress and difficulties, the degree of his or her vulnerability to experiences and stress. The hardiness personality characteristic denotes a measure of a person's ability to withstand a stressful situation while maintaining internal balance and without reducing their productivity. This concept was highlighted in the course of research on psychological factors that contribute to successful coping with stress and the reduction (or even prevention) of negative reactions to stressful situations. The 45 questions assess your degree of hardiness which indicates your ability to be resilient, or in other words, quickly buffer against stress. Three traits are associated with your ability to buffer stress: commitment, control and challenge.

4. Causal Orientation Scale method by E. Derry, R. Ryan (1985). The scale consists of 12 vignettes and 36 items. Each vignette describes a typical social or achievement-oriented situation and is followed by three types of responses – an autonomous, a controlled, and an impersonal type. Respondents indicate, on 7-point Likert-type scales, the extent to which each response is typical for them. Higher scores indicate higher amounts of the particular orientation represented by the response. Thus, the scale has three subscales – the autonomy, the controlled, and the impersonal subscales – and subscale scores are generated by summing the individual's 12 responses on items corresponding to each subscale.

5. Quality of Life Questionnaire (Chykhantsova, 2020). To detect the indicators of quality of life, it has been developed a questionnaire to examine the quality of life of a personality, which contains 16 questions related to the assessment of satisfaction with one's life and quality of life and has 7-point grading scale: 1 point – very low level; 2 points – low level; 3 points – below the average; 4 points – average level; 5 points – above the average; 6 points – high level; 7 points – very high level. For instance, evaluate satisfaction with your life in general, satisfaction with your family life, satisfaction with your study (work, professional activity), evaluate the relationship with relatives and family and the level of quality of life in general. The questionnaire does not provide questions that can be used to detect insincerity of a respondent. When counting the number of points, the total points are summed both in the actual and potential dimensions, because they make a certain contribution to this indicator. The statements include the calculation of points on a direct scale.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

The analysis of the factor structure of hardness (table 1) made it possible to identify five factors (the contribution of which to the total data variance is 72.96%).

1 table. Personality hardness factors

Factors / Factor load	Parameters forming factors
Meaningful 27.8%	Sense of purpose in life (.86), locus of control (.79), management of the environment (.78), goals (.76), control (.70), result (.69), locus of life control (.57).
Self-understanding 13.8%	Self-acceptance (.74), self-respect (.61), sensitivity (.56), self-understanding (.55), self-confidence (.54), self-management (.53), personal growth (.52).
Self-regulation 11.1%	Self-organisation (.68), fixation (.55), autonomy (.54), challenge (.53).
Positive relationships with others 10.6%	Self-interest (.68), positive relationships (.58), expected attitude (.54), commitment (.52), attitude of others (.51).
Integrity of life path perception 9.4%	Synergy (.64), self-interest (.63), life process (.51).

Source: developed by authors

An in-depth analysis of factors shows that the psychological basis of the personality hardness is the sense of purpose of life goals; awareness of one's future goals based on past and present experience; readiness for new experience and activity results, independence and confidence in one's actions; the feeling of unlocking one's own potential, a high assessment of one's abilities, acceptance of oneself with all differences; building trusting relationships with the environment and understanding that human relationships are formed through cooperation. This description of factors provides an explanation of the psychological basis of the personality hardness, since the parameters that were subjected to factor analysis were determined on the basis of well-founded personal characteristics that determine the personality hardness. The factor analysis procedure was performed on a group of subjects with high values of hardness indicators and values above the average.

Analysing the high correlations between the components of hardness with indicators of psychological well-being, quality of life and self-determination presented in Table 2, we can point out the special importance of hardness in setting positive life priorities.

2 table. Interrelation of hardness with positive human priorities

Hardiness components	Psychological well-being	Internal orientation	Life quality
Commitment	,73**	,29**	,46**
Control	,63**	,25**	,43**
Challenge	,62**	,18**	,42**

Note: ** Correlation is significant at the 0.01 level; * Correlation is significant at the 0.05 level.

Source: developed by the authors

We determined the personal hardiness resources based on the analysis of correlations of the hardiness components with primary and secondary current abilities (according to the terminology of Positive Psychotherapy by N. Peseschkian). The results are shown in Table 3.

3 table. Interrelation of hardiness with personal human resources

Current abilities	Components of hardiness				
	Commitment	Control	Challenge	Hardiness	
Secondary abilities	Neatness	-.28*	-.25*	-.39*	.03
	Tidiness	-.24*	-.26*	-.45**	-.03
	Punctuality	-.45*	-.39*	-.48**	-.15
	Politeness	.16	.01	.04	-.13
	Sincerity	.34*	.21*	.19	.18
	Diligence	.39**	.36*	.37	.48*
	Commitment	.31**	.25*	.30	.38**
	Carefulness	.23	.29*	.37**	.38*
	Obedience	-.04	.01	-.26**	-.07
	Fairness	.39*	.19	.15	.12
Primary abilities	Loyalty	.28*	.18*	-.06	.20**
	Patience	.18*	.16	.14*	.19*
	Time	.36**	.27*	.25*	.24**
	Contacts	.59**	.48**	.44*	.58**
	Trust	.53**	.43*	.36*	.55**
	Hope	.79**	.74**	.55**	.53**
	Sexuality	.56**	.44**	.41*	.43**
	Love	.44**	.49**	.44**	.59**
	Faith	.41**	.49**	.35**	.44**

Note: ** correlation significance level ≤ 0.01 ; * correlation significance level ≤ 0.05 .

Source: developed by the authors

It was found that hardiness was closely connected to almost all primary current abilities, especially with contact ($r=.58$; $p\leq.01$), trust ($r=.55$; $p\leq.01$), hope ($r=.53$; $p\leq.01$), faith ($r=.44$; $p\leq.01$), and love ($r=.59$; $p\leq.01$). Primary current abilities determine emotional experiences in self-attitude and interpersonal relationships. They are very important regulators of behavioural rules, as they are associated with such psychodynamic categories as self-worth and inferiority complex. In general, we should note the special importance of primary abilities in achieving of positive life priorities, which correlate with almost all diagnosed indicators. The described correlations, in our opinion, are very logical and reveal an individual's psychological resources, which development will contribute to life satisfaction in all areas of the balance model.

Therefore, the ability to emotionally cope with stressful situations and the development of hardiness is ensured by current abilities related to the experience of self-identity, self-identity, belief in one's abilities and trust in others. The connection between hardiness and secondary current abilities such as diligence ($r=.48$; $p\leq.01$), commitment ($r=.38$; $p\leq.01$) and carefulness ($r=.38$; $p\leq.01$) may mean that control of a stressful situation is ensured by cognitive abilities that reflect success in activities and compliance with social rules.

Having applied the correlation analysis, we defined the natural relationships between the quality of life and hardiness (table 4).

4 table. The Pearson correlation coefficients between quality of life and hardiness

Scale	Hardiness
Quality of life	0.53**

Note: ** correlation significance level ≤ 0.01 .

Source: prepared by authors

In particular, it is marked the positive interrelation between the quality of life and hardiness ($r=.53$; $p\leq .01$), i.e. the higher hardiness, the higher quality of life of the participants. It should be emphasized that the evaluation of quality of life is relative. The person's determination of a degree of satisfaction with his or her needs is based on his or her life experience, the level of cultural, intellectual and emotion development. Thus, quality of life is expressed as the well-being in which the person feels inner satisfaction with his or her living conditions (Chykhantsova, 2020).

With due consideration of the obtained empirical results, it can be noted that the development of hardness is determined by such factors as cognitive assessment of the situation (analysis of the problem situation), prediction of stressful circumstances and their interpretation as less threatening, overcoming stressful situations (searching for new ways to solve difficult life situations), optimistic style of transformation of stressful events into less stressful ones (prediction of future options), determination of personal resources and behavioural style that help strengthen health (analyse available personal resources to reduce the impact of negative factors in stressful situations).

According to the results of our research, no correlations between gender and hardiness were found. However, hardiness can be expressed differently among women and men, since they evaluate life events differently. Based on the results of our research, we believe that hardiness is manifested as a feature of a person's attitude towards himself/herself, the surrounding world and the nature of interaction with it, which gives strength and motivates people to self-realisation, leadership, a healthy way of thinking and behaviour; makes it possible to feel worthy and valuable enough to be fully involved in solving life tasks, while counteracting stressful factors.

DISCUSSION

It is important to note that some people who experience changes in their lives or before traumatic events do not show any psychological disorders. They are well-adjusted and mentally resilient despite enormous stress or enormous hardship. Such a state can be achieved thanks to psychological well-being and immunity, which can be enhanced and increased by adapting some psychological strategies. There are a number of factors that control susceptibility to various types of mental or psychological problems, and among them hardiness appears to be the most important.

So, under hardiness we understand a system formation that emphasizes attitudes that motivate a person to transform stressful life events into new opportunities and is a component of a person's self-determination. The result of the manifestation of hardiness is a positive worldview, meaningfulness of life, improvement of its quality, effective self-regulation and self-realization through adaptation to society, as well as the ability and willingness to withstand a stressful situation without reducing the success of activities.

CONCLUSIONS

1. The phenomenon of hardness is a personal construct that contributes to the successful adaptation of people to changes in the surrounding world on the way to reaching psychological well-being and attain self-realisation, and also performs an important buffer function, preventing destructive development. The results of our study are the basis for hardiness determination as a complex integrated trait of a personality. Hardiness means a multi-levelled, complexly organized, holistic formation.

2. The analysis of the factors of hardness showed that the personality hardness is determined by the sense of purpose of life goals, a person's strive for self-understanding and self-regulation, positive relationships with others, and an adequate assessment of one's own personal qualities.

3. Hardiness is closely connected to almost all primary current abilities, especially with contact, trust, hope, faith, and love. Primary current abilities determine emotional experiences in self-attitude and interpersonal relationships.

4. Hardiness is an adaptive mechanism of people, which allows them to build life goals and realise meanings, as well as to see future prospects. The obtained results proved that hardiness has correlation with the personal resources, which manifest as a special attitude of a person to himself/herself and the surrounding world in order to fully engage in solving life tasks, without paying attention to the presence of stressful factors and changes.

LITERATURE

1. Baranauskienė, I., Serdiuk, L., & Chykhantsova, O. (2016). Psychological characteristics of school-leavers' hardiness at their professional self-determination. *Social Welfare. Interdisciplinary Approach*, 6(2), 64-73. DOI: <https://doi.org/10.21277/sw.v2i6.275>
2. Chykhantsova, O. A. (2020). A person's quality of life and features of its measurement. *Insight: the psychological dimensions of society*, 4, 11-28. DOI: <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2020-4-1>
3. Chykhantsova, O. (2020). The personal quality of life and life satisfaction. *The 3rd International scientific and practical conference – Scientific Congress (March 22-24, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain*, 304-307.
4. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal Of Research In Personality*, 19(2), 109-134. DOI: [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
5. Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
6. Maddi, S. R. (1994). The Hardiness Enhancing Lifestyle Program (HELP) for improving physical, mental, and social wellness. In C. Hooper (Ed.), *Wellnesslecture series*. Oakland, CA: University of California/HealthNet.
7. Maddi, S. (2004). Hardiness: An Operationalization of Existential Courage. *Journal of Humanistic Psychology*, 3(44), 279-298. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022167804266101>
8. Maddi, S., & Khoshaba, D. (1994). Hardiness and Mental Health. *Journal of Personality Assessment*, 2(63), 265-274.
9. Maddi, S., Khoshaba, D., Harvey, R., & Fazel, M. (2010). The Personality Construct of Hardiness. Relationships With the Construction of Existential Meaning in Life. *Journal of Humanistic Psychology*, 3(51), 369-388.
10. Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (Eds.). (2014). The concept of flow. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 239-263. Dordrecht: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16
11. Peseschkian, N., & Deidenbach, H. (1988). *Wiesbadener Inventar zur Positiven Psychotherapie und Familientherapie WIPPF*. Berlin, New York: Springer Verlag.
12. Rigby, B.T., Huebner, E.T. Do causal attributions mediate the relationship between personality characteristics and life satisfaction in adolescence? *Psychology in the Schools*. 2005. Vol. 42, pp. 91-99.
13. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
14. Ryff, C. D., Almeida, D. M., Ayanian, J. S., Carr, D. S., Cleary, P. D., Coe, C., ...& Williams, D. (2007). *National Survey of Midlife Development in the United States (MIDUS II), 2004-2006: Documentation of the Psychosocial Constructs and Composite Variables in MIDUS II Project 1*. Ann Arbor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research.
15. Serdiuk L., Danyliuk, I., & Chykhantsova O. Psychological factors of secondary school graduates' hardiness. *Social Welfare. Interdisciplinary Approach*. 2019. No. 1 Vol. 9, 93-103. DOI: <https://doi.org/10.21277/sw.v1i9.454>
16. Serdiuk L., Otenko S. The ukrainian-language adaptation for the wiesbaden inventory for positive psychotherapy and family therapy (WIPPF). *The global psychotherapist*. 2021. No. 1 Vol. 1, 11-14. DOI: <https://doi.org/10.52982/lkj135>

STRENGTHENING COOPERATION BETWEEN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND SMALL BUSINESS COMPANIES TO DEVELOP SKILLS OF GRADUATES MATCHING THE NEEDS OF INDUSTRY

Jurate Sereikiene

SMK University of Applied Social Sciences, Lithuania

Abstract

Cooperation with business companies is one of the major forces in the development of higher education. Following the previously conducted researches on the competences of graduates in the multi-national context (Allen et al., 2011, Pavlin et al., 2009, Pavlin, 2013, Rakovska et al., 2015), the updated insights from the industries have to be reviewed with the purpose of discovering shifts in the demand of skills of graduates to be successful in employment and in which way business companies are experiencing cooperation with universities and colleges for shared benefits. The paper presents a qualitative analysis of the obtained data from semi-structured interviews with representatives of small business companies in Lithuania, operating in different sectors of industry. The scientific background of the perceptions of industry and university cooperation, indicating the benefits important for both parts (Weinstein et al., 2016), as well as the significance of matching graduates' skills to labour market needs (Rakovska et al., 2015, Gento et al., 2021) were confirmed by the qualitative research. Both the theoretical and empirical parts of the study find collaboration between academia and industry grounded on the practical experiences of students, mainly through internships. The actual key-drivers and barriers are introduced as a result of the study. The identification of demanding general and special professional skills of graduates places an importance on general competences, putting communication in the top position. The results of the research clearly define the possibilities of strengthening mutual partnerships through improved means of cooperation.

Keywords: higher education; skills of graduates; industry needs; cooperation.

INTRODUCTION

Research topicality and problem. Cooperation with business companies is one of the major forces in the development of higher education. Following the European policy of prosperous development of the European Higher Education Area, one of the clearly defined directions for higher education institutions (HEIs) is an action plan for supporting graduates' career success promoting cooperation between higher education institutions and business: "In order to develop learners' relevant skills, competences, attitudes and entrepreneurial spirit, HEIs should be encouraged to cooperate with their ecosystems, to promote work-based experiences such as internships, apprenticeships and volunteering opportunities and, where appropriate, to further develop entrepreneurship tracks." (Council of the European Union, 2022). The great number of researches present the scale of attitudes to the topic including the range of skills of graduates matching the needs of industry (Gejdos et al., 2021, Ghauri & Ayub, 2021), the identification of the various most effective means of cooperation and experiences of collaboration (Stefanov et al., 2021), the evaluation of internships as a mode of cooperation in order to produce graduates for career (Ahmad, 2020, O'Neill, 2010) and more others.

Amid the era of global turmoil caused by the effects of Covid-19 pandemic situation worldwide and the political, economic and social shifts in Europe provoked by the war in Ukraine, the global industries and business companies incur widespread changes in their practices of existence, including attitude to workforce and processes of the development of employees. The Ernst & Young 2022 Work Reimagined Survey introduces the situation, that the COVID-19 pandemic accelerated a work realignment already in progress by responding decisively to the moment and recognizing the necessity for sustainable transformation of business; employers can redefine a new way of working that preserves the talent pipeline and future value (Fealy & Feinsod, 2022). Labour market transitions provoke higher education institutions into making further developments in cooperation with business companies, defining the most requested skills from future employees and the modes of collaboration seen as the most suitable to produce a highly skilled workforce.

Following the previously conducted researches on the competences of graduates in the multi-national context (Allen et al., 2011, Pavlin, 2013, Rakovska et al., 2015), a need for fresh

insights from the industry rises in order to re-evaluate the demand for skills of young specialists to be successful in employment and how business companies see their role in cooperation with universities and colleges for shared benefits.

The main research question is as follows: what is the view of small business companies from different industries on cooperative activity with HEIs in developing professionally skilled young specialists?

The three detailed *research questions* have been formulated in this study:

- How do the representatives of various business areas reflect the current cooperation actions with higher education institutions to produce a skilled workforce for their industry?
- Which generic and professional competences should be perceived as the most demanded from freshmen in their first job from the point of view of the business?
- What are the insights of industry into the perspective modes of impactful cooperation to attain graduates with the skills necessary for their career?

The aim of the research. The aim of the study is to determine an approach from business companies to the actuality of strengthening cooperation with higher education institutions through the new forms of active participation in forming the requested skills of graduates. The research tasks reflect the research questions and seek to unveil the current practices that small business companies use to attract and develop the workforce they need, identification of the most required generic and professional skills of graduates to be brought up to close the existing gaps, and determining the possibilities of more active collaborative participation forms with higher education institutions to produce employees ready for work.

The research methodology. The qualitative research was conducted using an in-depth interview method for research data collection. The empirical material consists of semi-structured interviews with 10 representatives of the small business companies operating in different industries. The sample of interviewees comprise business companies incurring direct experience with HEIs. A questionnaire of 9 semi-formulated questions was prepared as a research tool for the semi-structured interview. A thematic analysis was chosen as a data analysis method. The qualitative data were generated through interview transcripts.

The frame of thematic categories was designed to capture the meanings behind the words said by interviewees, grouped into three groups: 1) reflection of the current cooperation actions with higher education institutions to produce skilled workforce for their industry; 2) identification of generic and professional competences should be perceived as the most demanded from the graduates; 3) identification of the most relevant means of collaboration between employers and higher education institutions for the development of requested skills of graduates.

The research results. The empirical evidence from the qualitative research supports the benefit of collaboration between higher education institutions and businesses. The current cooperation with HEIs is being depicted as active. Both the theoretical and empirical parts of the study find collaboration between academia and industry grounded on the practical experiences of students, mainly through the internships. The actual key-drivers and barriers are also recognized. The identification of the demanding general and special professional skills of graduates allow for stressing an importance of general competences, putting communication skills in the first place. The results of the research clearly define the possibilities of strengthening cooperation through improved particular means of mutual partnership.

Originality of the article. Although the research is following the previous studies of skills development of graduates in collaboration between HEIs and business, like HEGESCO (Higher Education as a Generator of Strategic Competences) project contributions, the value of the research comes from the adjustment of graduates' competences followed by the recognition of the forms of cooperation from the angle of the global business transformations under the

impact of the pandemic interferences and the economic-political-social shifts in Europe due to the war in Ukraine. The conclusions of the study deliver the higher education institutions the view of the improvement possibilities of the study processes in order to develop the skills of the students matching the needs of industry. The obtained results allow to fill the gap concerning the further development of the collaborative actions for both academia and business companies.

There are several limitations of the study, including the size of the research sample, which does not allow to make the sound general conclusions. The obtained results may serve as an indication for further in-depth studies on the examined objects. There could be given a plea similar researches to proceed with, including, for instance, the analysis of a competence „lack of curiosity of students” as a consequence of Covid-19 pandemic affection.

THEORY ANALYSIS

The role of effective cooperation between higher education institutions and industry hardly can be overestimated. It serves as an essential force for the growth of national economies- the both sides share the value of innovativeness and human worth (Rakovska et al., 2015). Among the aims set by the European Commission in the Strategy for 2020 (European Commission, 2010), there are some related to the enhancement of performance and international attractiveness of Europe's higher education institutions through the improvement of employment situation of young people, and the aims for universities are to enhance an openness and relevance of education systems by building national qualification frameworks and better gearing learning outcomes towards labour market needs. Highlighting the megatrends of the European business network for Corporate Sustainability and Responsibility in the Europe's 2030 Strategy, the profound business transformations are taking place, and significant labour market transitions will follow that only can be built on lifelong learning methods that will be part of the overall human resources approaches by companies (CSR Europe, 2022).

As the Council conclusions on the European strategy empowering higher education institutions for the future of Europe provide proceedings stating that the economic recovery after the pandemic and the rapid evolution of knowledge, skills and competences related to the digital and green transitions will make it necessary for HEIs to consider further developing their infrastructure, to adopt new pedagogical tools, provide flexible and short learning experiences, prepare learners for the ever-changing societal and labour market environment and enable researchers to work together to find innovative solutions to current global challenges (Council of the European Union, 2022).

When discussing the perceptions of industry and faculty on the importance of partnership topics between universities and industry in shaping skills of students, the empirical research confirms the benefit of collaboration between academia and industry as well as the preferences of both parties change over time, but neither party should assume it necessarily will have a better perspective in all cases (Weinstein et al., 2016). Analysing the most significant impacts on both higher education institutions and enterprises, the different studies present the importance of graduates' skills matching the labour market needs better, encouraged research and development and facilitated transfer of knowhow and innovation (Rakovska et al., 2015).

There are many researches done to identify the need of graduates' competences to suit the demand of industry. Competence itself means the proven ability to use knowledge, skills and personal, social and/or methodological abilities, in work or study situations and in professional and personal development. In the context of the European Qualifications Framework, learning outcomes are statements regarding what a learner knows, understands and is able to do on completion of a learning process, which are defined in terms of knowledge, skills and responsibility and autonomy (European Commission, 2017). While academia's primary objective is to provide business students with a broad range of skills and experiences

which serve them throughout their entire careers, industry often seeks specific skills to meet its current requirements (Weinstein, 2016).

Jobs are the main motivation for students to pursue higher education, according to the global survey data from 2021, revealed by American education technology company on the platform www.erudera.com. Navigating their career for students become more and more challenging. Bear (2016) indicates, that career success requires our students not only to obtain their first job after graduation but also to self-manage their careers after graduation, this means that our students must develop and maintain not only the business discipline-specific skills, but the actuality of the career strategy skills also is high.

The need of talent management and the set of skills and competencies future employees have possess meeting the current and future market needs have been exposed by Gento, Pimentel and Pascual (2021), proposing an investment in action-oriented learning and experiential learning, introducing the learning factory concept to be practiced by universities and companies to equip students and employees with the needed skills. The authors discovered the lack of professional competencies of engineering students and their inability to correlate and apply the theoretical knowledge they acquire during their studies in practical contexts, when they enter the labour market.

Identification of graduates' skills matching the needs of business companies is of the greatest importance for higher education institutions. Regardless of many efforts, there are many problems due to a lack of mutual awareness. The report of HEGESCO project's results in University of Ljubljana (2013) shows that "employers have very little knowledge of what to expect from graduates and higher education institutions have a similarly low level of knowledge concerning employers' needs." This divide between the job market and the higher education sector can lead to asymmetries in the system, also called skills mismatches and opportunity costs in terms of the overall economic output of regional/national economies.

The contributors to the HEGESCO project, funded by the EU, conducted a large- scale comparable survey in 16 countries to identify the major competencies that are required of HE graduates by employers in EU and other countries. According to this research (Pavlin et al., 2009), both HE institutions and employers generally agree that a rather ambiguous group of competences related to personal proficiency, such as team work or decision making, are the most important for new graduates to function well in a workplace. The other two most important competences, they reported, are these: mastery of disciplines and field specific knowledge, and skills related to communication. The research found out the satisfaction with the graduates' competences evaluated as follows: more than three out of five employers reported experiencing some kind of shortage of field specific knowledge of newly employed graduates, while more than half of them find graduates demonstrating the proper level of generic competences (Pavlin et al., 2009). Among other competences that are in high demand for labour market and often most required at a high level are following: ability to use computers and internet, ability to use time efficiently, ability to work productively with others, mastery of one's own field or discipline, ability to perform well under pressure (Allen & Pavlin, 2011).

The data analysis of the HEGESCO project confirmed that employers' expectations on a more practical role of higher education results out of permanent tension between these actors and will expectedly remain or even increase due to technological innovations, demanding the faster adaptation and a stronger accent on the development of field specific competences, integration of employers into curricula or even gradualisation of HE in terms of required work experiences when proceeding between different study cycles (Pavlin et al., 2009). The wide-scale research concludes that inter-linkage between specific and general competences is combined and the way of collaboration between employers and HE institutions thus present in most fields of studies one of the key developmental concerns (Pavlin et al., 2009). The group of researches express their impression from the fieldwork and the analysis of the gathered data,

that general competences can be observed as a context for the development specific ones or vice versa. „Even though, we can presume that several specific competencies will never be able to be developed in higher education institutions (Pavlin et al., 2009)“.

Following the document „Guidelines for educators: Encouraging a University/Business proactive collaboration” (Empl-oi consortium, 2018) there are some possible ways to establish an impactful dialogue between universities and businesses, including participation of business representatives to form a board at universities depending on the business sector in order to provide counselling for the specific educational programme. The document confirms that the presence of foreign partners from both the university and business side could be benefiting. Employers are not generally very familiar with the content of higher education in most countries. (Allen & Pavlin, 2011). With the purpose of setting the most important means of collaboration between business companies and higher education institutions for the competence development of students, HEIs and employers reported that practical training is the most important mean of cooperation between these two spheres; other means were reported to a smaller extent, but career days and career centres, program creation and research projects were reported most frequently (Pavlin, 2013).

An article of Sjoo and Hellstrom (2021) presented the research on the academic-industry project leaders' perceptions of the project and outcomes of the collaborative project, determining an unexpected overlap in both parties' perceptions of goals and utilities of the collaboration, fixing the clear tendency for academics to stress the intangible and indirect outcomes while industrial project leaders emphasized tangible and direct outcomes. The report on the qualitative analysis of HEIs and employers in five countries on development of competencies (Pavlin, 2013) describes the forms of cooperation between HE institutions and employers, indicating the agreement that practical training is the central mean of their cooperation in training new graduates, adding the findings, that HE institutions would like employers to play a more important role in programme creation and research projects, strengthen informal contacts and play a more active role in common bodies, such as programme committees, though, employers emphasize direct recruitment and involvement in final theses as a type of participation.

The European Mobility Placements for Open Innovations consortium in their policy recommendations for stronger university- business cooperation (Montaldo, 2018), besides involvement of business partners in the process of co-designing study programs to best ensure the graduates' employability, include sector-specific work placements as a part of degrees, creating or developing bodies that manage business- university cooperation, creating an effective feedback loop with the labour market actors, integration of real-life business projects as a part of the curricula or non-formal learning activities. Among employers and universities in the biggest future developments to be perceived are practical orientation (practical work, traineeships and internships), financial system and material issues, curriculum improvements, management system developments, research and autonomy (Rakovska et al., 2015).

Up to Wilson (2012), the landscape of business–university collaboration consists of a large number of highly diverse domains, like applied research in advanced technologies, in-company upskilling of employees, bespoke collaborative degree programmes, science park developments, enterprise education, entrepreneurial support for staff and students, higher-level apprenticeships, skills development of post-doctoral staff. The research of Imperial College (Wilson, 2012) discover the reasons why collaborations do not operate well. The barriers include non- alignment of the strategies, missions of both sides, mismatch in time scaling, capacity of skills resources, financial constraints and bureaucracy in external funding, sustainability in investment upon the acceptable payback, mismatching expectations and objectives of mutual collaboration.

The HEGESCO project report indicates that the most effective modes of cooperation between business and universities are perceived to be in the service of supporting graduates' careers, reflecting the different modes of teaching in HE institutions, emphasizing the lectures and active learning, while employers reported mentorship and different training types, concluding that these different principles of learning are also reflected in the way that each part perceives possible modes of collaboration among themselves (Pavlin, 2013).

Among the potential means of cooperation between HEIs and business companies in shaping the graduates' competences matching the needs of industry, the main focus heads on practical experiences, embracing internships. One of the strategic goals in the European education policy for 2020 (European Commission, 2010) lies in the improvement of young people's entry into the labour market through integrated action covering guidance, counselling and apprenticeships. Reding and O'Bryan (2013) in the article „10 Best Practices for Business Students Internships” actualise the benefits to universities and business community, stating that the high-quality internship programs enable bright students to gain practical knowledge and skills that universities can't provide and thus contribute greatly to professional development of future business leaders.

The study of effectiveness of students' mandatory internship (Margaryan et al., 2022) suggests that university education combined with practical learning through firm internships might be one way of bringing the two aspects of the contradictory expectations placed on the institutions of higher education—freedom of academic research “versus” demands of firms—together. The empirical findings of these researches (Margaryan et al., 2022) show that graduates who completed a firm internship face a lower risk of unemployment during the first year of their careers, suggesting a smoother transition to the labour market.

One of the best ways for the companies to find, employ and retain talents, is the efforts to attract the best interns by successful management of an internship programme with good preparation to strengthen the employer's brand from the close supervision of engaged mentors and managers (Wawer, 2022).

As Smith, Pettinga and Bowmann (2012) explain, the low number of entering freshmen, who identified an industry or job they wanted to pursue upon graduation, indicate that many students recognize a general desire to get a business degree but they lack a specific career objective to be working toward. The authors highlight a value of a customized profiling system which identifies students' interests, abilities and motivations to provide students with feedback on what jobs may be a good fit for them. Identification of a career path of students raises the importance of internships to better prepare them as a potential job candidate (Smith et al., 2012).

RESEARCH METHODOLOGY

The main approach of the study. The conducted research aimed to capture the possible changes in cooperation between higher education institutions and business companies recovering after the Covid-19 pandemic years. Theoretical part of the article provides an overview of previous studies, identifying the role of university- business cooperation to meet the needs of business companies in developing the requested skills of graduates, specifying the most effective means of collaborative relationships.

The main purpose of this study is to conduct the follow-up research, unfolding the new perspectives of industry's requirements to the competences of graduates matching their needs and the ways of the effective collaboration to prepare skilled workforce. Following the previously conducted researches in the multi-national context by the contributors of the HEGESCO project (Allen et al., 2011, Pavlin et al., 2009, Pavlin, 2013, Rakovska et al., 2015), the similar research questions were developed.

The main *research problem* to be unveiled lies as follows: What is the current perspective of small business companies from different industries on cooperative activities with higher education institutions to develop professionally skilled graduates?

The *qualitative research* was conducted using an *in-depth interview method* for the research data collection. The empirical material consists of *semi-structured* interviews with 10 representatives of business companies, in accordance with sample size investigated in the previous researches. There was a tendency to involve the small business companies from the different sectors of industry for the purpose to receive comprehensive data enabling to address many aspects of cooperation in shaping graduates' skills. The *research sample* involve the business owners or persons in charge of the development of human resources from tourism [1], accommodation [2], catering [3], fashion manufacturing [4], transport and logistics [5], business consulting [6], waste management services [7], banking services [8], wholesale business [9], technical services [10]. The decisive factor was to make the interviews with the companies incurring the direct experience with HEIs.

A questionnaire of 9 semi-formulated questions was prepared as a *research tool* for the semi-structured interview. All questions fall into three sections with the intention of collecting insights on three main *research topics* of the study:

- How do small business representatives from different business areas reflect the current cooperation actions with higher education institutions to produce skilled workforce for their industry sector?
- Which generic and professional competences of graduates should be perceived as the most demanding?
- Which means of collaboration between employers and higher education institutions are foreseen as the most perspective for the development of demanding skills of graduates?

To get a clear view of interviewees' opinion received through the research questions, the *content analysis* was chosen as a *data analysis method*. The qualitative data were generated through the interview transcripts. The frame of the thematic categories was designed to capture the meanings behind the words said by interviewees. For the purpose of this study, these are:

- Interaction with HEI (actions for cooperation, key factors, motives, conditions);
- Requested skills of graduates (need for general skills, need for specific skills request, processing feedback on skills);
- Perspectives of the means of cooperation (internship programs, input from industry, the forms of cooperation).

The interviews were conducted in person and by phone during the period from September 19 to October 4, 2022 in Vilnius, Lithuania.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

Interaction with HEI

When the business representatives were asked how do they define their interactions with higher education institutions, the first notion raised in was to determine the *level of activity* of the current collaboration, mentioning "active" in most cases: "...active in cooperation with colleges" [1], "We used to be..." [2], "we actively participate for a long time" [8], "we are actively interacting..." [4], "we are active to interact with universities.." [7], "...we used to have the interns every year" [5]. Some evaluations were estimated as limited activity in cooperation: "we feel lack of cooperation..." [10] "our company sometimes..." [6], "...not so much interactions..., we need to do more..." [9].

The evaluation of satisfaction received from the activities arrises next. Those who mentioned themselves as "active", parallelly, expressed positivity of cooperation: "...absolutely

positive attitude..." [2], "...feeling mutually involved..." [4], "...cooperation... brings mutual benefits, no doubt" [5], "...the benefits are obvious..." [7], "...we seek for mutually benefiting outcomes..." [8].

The research data show that the ways both sides cooperate to enhance the connection between both actors mainly indicate student internships: "...invite students for internship..." [1], "...invite students to take the internship program in places..." [2], "...constantly have students for internships" [4], "to interact with universities by inviting interns..." [7], "received few interns..." [9], and so on. The reflection on other forms of current interaction, the results present "participating in qualification committees" [1], [2], others indicate participation as lecturers: "We usually cooperate as visiting guest in classes" [2], "we have the employees-practitioners working in academia sector as lecturers..." [5]. Among the less expressed activities comes providing the fieldwork for students, participating in career-oriented events..." [7], "our experienced employees doing their diplomas in the colleges" [4], "...updating the progressive study programs" [8].

Examining the answers on the *key-factors of cooperation development* with universities, the majority of the interviewees pointed out:

- *employability of graduates* as commonly achieved outcome: "...work for more employable graduates" [1], "...collaborate to develop skills matching the need of labour market ..." [1], "successful employment of graduates" [9], "we experience a huge demand to have skilled workers..." [2]), „a journey hand-in hand to have ready-for-work graduates" [10];
- *necessity for innovations*: "sharing what's new in science, what is going in business sector...", "innovations are highly requested..." [4], "business sector needs the newest scientific findings to be competitive" [5], "innovative mind from science together with business power of implementation...", "...collaborative initiatives in creation of new products and services..." [7];
- *revision of the strategies and the forms of cooperation*: "...collaboration in professional network is worthy..." [3], "setting the common goals..." [5], "...collaboration in a wider scope..." [6], "...time is precious, so we all must be purposive..." [5], "...partnership like in a co-working space..." [7];
- *development of the mutual communication process*: "...communicating at maximum..." [1], "...communication not just before internship..." [6], "...lack of information on benefits from academia..." [3];
- *impact of the global landscape*: "a huge shortage of workers in our industry after pandemic period" [1], "the market is distorted after Covid-19 pandemic..." [2], "the global challenges and sustainability goals connect us..." [4].

The interviews data discover the results on the actions of the small business companies to beat the tremendous lack of skilled workers by organizing *internal trainings*: "we introduced teaching academy to deliver short courses- for the internal use to prepare the workers in need" [1], "we are investing in the trainings on site..." [2], "ready to invest a lot to have the long-term skilled workers..." [3], "...we provide the internal trainings continuously" [7]. Some other forms used by the businesses to *attract* and develop the skilled people for the spare workplaces are: "...initiating the attractive contests for students..." [1], "...inviting the previous employees, they often accept invitation" [4], "...organising promotional recruiting events..." [2], "promoting business trip as a tool of development the requested competences" [7], "...introducing the self-realisation projects" [7], "...putting efforts to have a corporate image of the attractive employer" [8], "...promoting... the learning and development initiatives" [10].

The demanding skills of graduates

Focusing on *generic skills* most required by the small business companies, the data comparison unveils the list of very commonly expressed skills of graduates. The results of the category “generic skills” are shown in the table 1.

1 table. The most demanding generic skills generated from the interview data grouped into subcategories

Subcategories of generic skills	Proving statements
Communication skills	“...communication, communication, communication...” [2], “...listening and communication skills...” [4], “...easy communication” [6], [9], “written and oral communication skills” [6], “communication skills are the most important” [7], “...public speaking...” [8]
Open mindedness and curiosity	“...curiosity for life and work” [2], „..be aware what's going around from the political news to the local commonplace peculiarities” , [2] open-mindedness...” [3], „...wider world outlook...” [3], “...dare to step out...” [3], “...creativity and flexibility...” [4], “... curiosity in the first place” [5], “...open to learn...” [5], “...proactiveness is winning” [5], “...to have a bigger picture, to look forward” [5], “the most important is the deeper interest in the selected area” [5], “...general knowledge of business environment is essential” [9]
Time management	“...mind the deadlines, work on time” [1], “time management skills are imperative” [4], “time management is crucial” [7], “...time management skills” [8], [9], [10]
Organizational skills	“...always to be in....” [2], “...organisational skills” [4], [9], “ability to manage between the options” [3], “...ability to prioritize the tasks...” [4], “team-work skills” [4], “concentration on the task...” [4], “...responsibility from the beginning to the end...” [5], “...ability to work in team...” [7]
Stress management	“...controlled reaction to stress” [1] “psychological readiness to withstand waves...” [2], “...resilience to stress...” [6], “...not to crouch in difficulties...” [3], “resilience to go through tough tasks...” [9], “stress management skills...” [8], [10]
Problem-solving skills	“...ability to react to all changes...” [1] “...ability to act accordingly, be prompt to respond...” [1], “...the problem-solving skills” [1], “...compilation of data to make the right decision...” [3], “problem identification and solving skills...” [7], “...solving problems...” [10]
Analytical skills	“...analytical skills...” [3], “...attention to details...” [4], “...analysing more complex situations...” [8]
Empathy and other personal competences	“sense of responsibility” [2], [9], [10], “empathy also counts significantly, to stand into client’s shoes” [1], [2], “...patience...” [4], “honesty, diligence...” [1], [7]

Source: created by the author

The results of the research present the picture of graduate’s persona, who is competent in communication as the mostly demanded soft skill, following with “open-mindedness and curiosity”, “time management” and “organisational skills”, which were indicated by the majority of interviewees. Among other requested generic skills, the representatives indicated “stress management”, “problem-solving”, “analytical skills”. It’s worth to notice, that personal characteristics of the young specialists, like empathy, diligence, patience, especially, sense of responsibility, are clearly highlighted as needed to be cultivated.

The specific professional skills, which are the most required from graduates by small business companies, were discovered during the interviews. The results of the category “professional specific skills” are laid down in the table 2.

2 table. The most demanding specific professional skills generated from the interview data grouped into subcategories

Subcategories of specific professional skills	Proving statements
Computer literacy skills	“... knowledge of specific for industry computer programs...” [1], [10], “... to use MS Word with ease, to design the documents, to cut-insert pictures...” [1], “Computer literacy must be strong...” [2], “...ability to use popular programs like Google Docs, MS Teams” [1], [9], “skills to make data proceedings and presentations” [7], [10]

Industry-specific technical knowledge	“...ability to handle role-specific technical systems” [2], “...to conform the industry-specific quality standards are crucial” [3], “...industry-specific technical knowledge...” [4], “...industry-related theoretical background, for sure...” [5], [6] “...technical performance of the specific tasks” [7]
Knowledge of international marketing environment	“...strong (international) market knowledge...” [3], “...it's imperative to use local and international business environment for the product benchmarking, supply chain evaluation...” [3], “understanding the international business environment and the market players...” [4], “...understanding the value creation in business” [5], “...understanding the use of client segmentation...” [9]
Knowledge of at least 2 foreign languages	“with no doubt, foreign language skills, more than 1 or 2, preferably, 3...” [2], “foreign languages are must...” [4], [9], [10]
Negotiation skills	“...negotiation skills, first of all...” [3], “...negotiation skills...” [4], [10], “negotiating and sales skills” [8]
Financial literacy	“...understanding the rise and value of money” [3], “...the basics of financial literacy...” [4], “knowledge of finance...” [8], [9]

Source: created by the author

Analysing the data on the specific competences of graduates, we can notice more narrow range of the subcategories derived to uncover the insights from the business representatives. Although, the aim of the research had no interest in deeply specific elaboration of competences, the responses from the interviewees were naturally derived, not mentioning any boundaries for their answers. According to the research data, the most demanded professional competences fall into three subcategories: “computer literacy skills”, “industry-specific technical skills based on theoretical background”, and “knowledge of international marketing environment”. The competences like “knowledge of more than one foreign language”, “negotiation skills” and “basics of financial literacy” are coming next to the ones above.

Describing “*satisfaction of businesses with graduates' competences*”, the participants of the research mainly disclose the existing gaps: “clear evidence of lack of personal competences” [3], “lack of attention to details” [4], “lack of responsibility for the commitments...” [9], “...diligence, interest to seek the own goals...” [4], “...weak abilities of written communication...” [2], “...younger managerial workers are insufficient to speak up, to express their minds sharply” [1], “...lack of knowledge of the world” [1], “...lack of cooperativeness, acting in the teams...” [7]. Specifying the shortages of the requested skills, the interviewees don't put too much stress on the shortages of the specific competences: “we don't feel lack of specific skills” [8], “business enterprises don't have an illusion to receive the highly specifically skilled employees” [3], but instead they have an overall opinion, stating that “we can develop some professional skills of workers ourselves, in case “graduates are communicative and motivated” [2].

Reviewing the forms used by the companies for giving their feedback on graduates' or interns' competences, the answers were grouped into four subsections: *delivering feedback on internship report* (all participants), *participating in discussions in meetings with HEI staff* [1], [2], [7], [8], *giving the face-to-face feedback* [3], [9], [10], *actualising the problematic topics in sectorial conferences* [1], [2].

The perspectives of the means for further cooperation with HEI

Academic and business partnerships are converged on the different types of collaboration. As one of the most widespread forms of cooperation are internships, it was a goal to get some new insights from business side about the practices and perspectives of student internships in developing the required skills.

The research data in a category “cooperation through internship” introduces the results grouped into these subcategories:

Advantages of Internship programs, according to business respondents, are the following: “...an active Internship Program, periodically updated to attract interns” [1], “we used to offer a job position for the successful interns” [1], “...long experience in internship programs for students” [2], “... internships are nice way to find talented people...” [5], “...the students are given the real life tasks...” [4], “we wish to be „on the list“ of graduates when they’re setting their job choices” [5], “...very satisfied with partnership with higher education institutions...” [7], “...enterprises are adaptive to the policies from academia...” [8].

Shortages of Internship programs involve the different aspects which can serve as a spur for the improvement in revising the internship procedures from academia side are the following: “higher education institutions could be more collaborative by preparing students to responsibly choose their placements” [1], “internship programs are too short...” [2], “an interest from education institutions are, surprisingly, very low...” [3]. There is also evident a lack of industry’s input: “...not enough employees to supervise the interns...” [2] “...perspective is too vague to make long-term investments...” [2], “...there is no guarantee to have fully prepared interns on the jobs...” [2], “some students just following the mandatory procedures...” [3]. There are an expression on the lack from both sides’ interest: “we are not paid to teach someone who isn’t interested in...” [6], “...collaboration is needed, but not always satisfying the expectations” [9].

The last part of the research focuses on the initiation of perspective means of cooperation from the eyes of the small business companies to develop the skilled graduates matching business’ needs. The insights derived from the interview data analysis, specify these types of possible cooperation:

- *designing contemporary business oriented study programs and content*: “...to provide some material for case-studies and other practical tasks to be done during the classes” [1], “planning invitations for students to our internal training seminars...” [5], “participation of interns in company’s new product presentations and launching campaigns is impactful...” [5], “to collaborate in creation new study programs...” [5], “...sharing more real life realities...” [6], “teaching the right content...” [9], “...round-table meetings with representatives of HEI and businesses on the actual labour market problems” [10];
- *opening a wider outlook of international business through internships abroad*: “we see an opportunity of the development of widely competent graduates - international internships” [3], “...we see an opportunity for sending the students to our international partners abroad to increase the market knowledge” [4], “provide the real business pictures through field trips...” [10];
- *strengthening mentoring and coaching practices*: “shadowing might be beneficial for students’ career...” [1], “...ready to support and coach motivated students” [3], “as a business owner I’m interested to dive deeply in mentoring...” [3], “at first- coaching program, later- job position” [3], “... coaching and mentoring interns during all internship period...” [4], “...personal individual mentoring makes impact for students...” [5], “...more career- oriented events might have a way...” [7], “...counselling for any improvement...” [9];
- *changing/updating the administration procedures of studies and financial support*: “...interested in direct collaboration with colleges and universities...” [2], “integration of business collaboration as an intertwined learning at school and coaching in the same/similar place from the beginning of studies” [3], “...the collaborative funding of student scholarships together HEI, government, sectorial associations and certain enterprises” [3], “personalities of students counts to choose hers study program“ [3], “support of students from the 1st year of studies looks promising” [4], “...scholarship

contract with a student and university..." [4], "...contracting with a student that could become our worker after graduation" [6];

- *improving communication systems between partners:* "...simple communication could be helpful, first of all..." [6], "...we feel the lack of information what's going in education" [3], "...a particular company have no power to develop the highly competent specialists..." [7], "...business companies have to be more proactive to gain the benefits from collaboration..." [8].

The outcomes that emerged from the qualitative research indicate the perspectives of further cooperation between HEI and businesses ensuring the closer match of the graduates' skills and the purposive means of effective cooperation.

CONCLUSIONS

The empirical evidence from the qualitative research supports the benefit of collaboration between higher education institutions and businesses. The insights revealed in the analysis lead to the following conclusions:

1. The scientific background on the perceptions of industry-university cooperation, indicating the benefits important for both parts (Weinstein et al., 2016), as well the importance of graduates' skills matching the labour market needs better (Rakovska et al., 2015, Gento et al., 2021) were confirmed by the qualitative research. Reflecting the CSR Europe's 2030 Strategy notions, the data analysis in some scope unveils the business attitude to lifelong-learning perspectives for students and employees promising a meaningful perspective for collaboration.

When asked how they could describe participation in the current cooperation with HE institutions, the participants of the empirical research primarily indicated the level of activity, mentioning "active" in most cases. Both the theoretical and empirical parts of the study share the same idea that the main focus of collaboration lead to the practical experiences of students, mainly through internships. The other forms of cooperation with HEI are participation in qualification committees, lecturing, providing real-case fields for learning purposes.

Looking into the key development drivers and barriers, the research results point out the employability of graduates, the necessity for innovations, proper strategies and forms of cooperation, development of the communicative processes, and global landscape issues. The barriers of cooperation like non-alignment of the strategies and missions of both sides mentioned in the literature review (Wilson, 2012) were confirmed in this research.

2. While scientists suggest the importance of the general and specific skills of graduates, the research data comply with the need for not only them, but their linkage to the actuality of the career strategy (Bear, 2016). The results of the research clearly defined that "communication skills" are the most demanded general skills of graduates, followed by "open-mindedness and curiosity", "time management" and "organisational skills", which were indicated by the majority of the interviewees. Among the other requested generic skills, the representatives indicated "stress management", "problem-solving", and "analytical skills". It is important to note that personal characteristics like empathy, diligence, patience, especially the sense of responsibility are of utmost importance, too.

The research data on the specific competences of graduates present the most demanded professional competences: "computer literacy skills", "industry-specific technical skills based on theoretical background", and "knowledge of international marketing environment", mentioning "knowledge of more than one foreign language", "negotiation skills" and "basics of financial literacy" as less expressed. These findings closely correspond to the previous research (Allen & Pavlin, 2011), indicating these competences are in high demand in the labour market: "ability to use computers and internet", "ability to use time efficiently", "ability to work

productively with others”, “mastery of one’s own field or discipline”, “ability to perform well under pressure”.

The main gaps in the skills of graduates that mismatch companies’ needs are lack of personal competences (diligence, interest to seek their own goals, lack of responsibility for commitments, lack of attention to details), poor written and spoken communication skills, lack of knowledge of the world, lack of cooperativeness and working in teams.

The usual forms of providing feedback on the mismatch of the requested skills are the following: delivering feedback in internship reports, participating in discussions in meetings with HEI staff, giving face-to-face feedback, covering problematic topics in sectorial conferences.

3. The research reveals the perspectives of university-business cooperation. The participants point out shortages of internships, suggesting further improvements for more efficient collaboration: to consider longer-term internship programs and to revise the internship procedures to help students to choose placements responsibly.

Considering the most relevant modes of cooperation, the participants of the research indicated the following: participation in designing contemporary business-oriented study programs and creating learning content; opening a wider outlook of international business through internships abroad, strengthening mentoring and coaching practices, changing/updating administration of studies and financial support, improving communication systems between partners in business and higher education institutions.

LITERATURE

1. Ahmad, N. N. (2020). Accounting Students’ Internship Satisfaction on the Work-from-Home (WFH) Experience during Internship. *Global Business Management Research: An International Journal*, 12(4), 12-23. <http://www.gbmjournal.com/pdf/v12n4/V12N4-2.pdf>
2. Allen, J., Pavlin, S., & Van der Velden, R. (2011). *Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates in Europe*. University of Ljubljana. https://www.researchgate.net/publication/265085425_Competencies_and_Early_Labour_Market_Careers_of_Higher_Education_Graduates_in_Europe
3. Gento, A. M., Pimentel, C., & Pascual, J. A. (2021). Lean school: an example of industry-university collaboration. *Production Planning & Control*, 32(6), 473–488. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1742373>
4. Bear, S. E. (2016). A New Career Strategies Course for Undergraduate Business Students. *Business Education Innovation Journal*, 8(2), 79-84. http://www.beijournal.com/images/810_V8N2_final-5.pdf
5. Council of the European Union. (2022, April 6). *Council conclusions on a European strategy empowering higher education institutions for the future of Europe*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7936-2022-INIT/en/pdf>
6. CSR Europe. (2022, October 5). *Our 2030 Strategy: Mainstreaming the urgency for action*. <https://www.csreurope.org/2030-strategy>
7. Gejdos, P., Simanova, L., Cierna, H., Sujova, E., & Schmidtova, J. (2021). Integration of Soft Skills of Graduates of the Technical University in Zvolen and their Applicability in Slovak Business environment – the Case Study. *Central European Business Review*, 10(5), 21-36. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.268>
8. Ghauri, S., & Ayub, N. (2021). A Pathway to Identify Employability Skills of Business Graduates Based on Subject Specialization. *KASBIT Business Journal*, 14(3), 13-28. <http://kbj.kasbit.edu.pk/Vol14-3/Paper2.pdf>
9. Empl-oi consortium. (2018). *Guidelines for educators: Encouraging a University/Business proactive collaboration*. <https://empl-oi.eu/sites/default/files/guidelines.pdf>
10. Erudera. (2021, December 9). *Jobs are the main motivation for students going to college, survey finds*. Retrieved October 6, 2022, from <https://erudera.com/news/jobs-are-the-main-motivation-for-students-going-to-college-survey-finds/>
11. European Commission. (2010). *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. COM (2010) 2020 final. <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2010-2020-europe-2020>
12. European Commission. (2017). *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*. www.education.ec.europa.eu. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/improving-quality/key-competences>
13. Fealy, L., & Feinsod, R. (2022). *How workforce rebalancing is building pressure in the talent pipeline*. Ernst & Young 2022 Work Reimagined Survey. https://www.ey.com/en_ua/workforce/work-reimagined-survey

14. Margaryan, S., Saniter, N., Schumann, M., & Siedler, T. (2022). Do Internships Pay Off? The Effects of Student Internships on Earnings. *Journal of Human Resources*. 57 (4), 1242-1275. doi:10.3368/jhr.57.4.0418-9460R2
15. Montaldo, M. (2018). *Paving the way for stronger university-business cooperation*. Empl-oi consortium policy recommendations. https://uni-foundation.eu/uploads/2018_UBCPolicy%20Recommendations.pdf
16. O'Neill, N. (2010). Internships as a High-Impact Practice: Some Reflections on Quality. *Association of American Colleges and Universities*. 12(4), 4-8. <https://www.proquest.com/docview/822747510>
17. Pavlin, S. (2013, October 2-4) *Considering university-business cooperation from the perspective of graduates' early careers*. 10th International Workshop on Higher Education Reform (WHER), University of Ljubljana. https://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/Mednarodna/conference/wher/after/20130901_CEPS_PAVLIN_FINAL.pdf
18. Pavlin S. (ed), Akkuyunlu, A., Kovacic, H. & Svetlik, I. (ed.) (2009). *Report on the Qualitative Analysis of Higher Education Institutions and Employers in Five Countries: Development of Competencies in the World of Work and Education*. http://www.skktg.vdu.lt/downloads/Qualitative_Analysis_of_HEIs_and_Employers_in_Five_Countries.pdf
19. Rakovska, N., Pavlin, S., & Melink, M. (ed) (2015). *Assessment of cooperation among higher education institutions and employers in Europe*. <https://www.partners4value.lt/wp-content/uploads/2015/10/Assessment-of-cooperation-between-higher-education-institutions-and-employers-in-Europe.pdf>
20. Reding, K. F., & O'Bryan, D. (2013). 10 Best Practices for Business Student Internships. *Strategic Finance*. October, 43-48. <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2013/10/10-Best-Practices-for-Business-Student-Internships.pdf>
21. Sjoo, K., & Hellstrom, T. (2021). The two sides of the coin: joint project leader interaction in university-industry collaboration projects. RADMA and John Wiley& Sons Ltd. *R&D Management*, 51(10). <https://doi.org/10.1111/radm.12452>
22. Smith, R., Pettinga, D., & Bowman, D. (2012). Measuring the Effectiveness of a New Career Development Plan Curriculum for Freshman Business College Students. *Journal of the Academy of Business Education*. 13, 15-27.
23. Stefanov, M., Mikova, S., Mihova, L., & Korbankoleva, I. (2021). An Interaction of Business Organizations with Higher Education Institutions in Bulgaria in the Field of Logistics and Supply Chain Management. *Business Logistics in Modern Management*, 21, 143-164. <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulim/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement21/blimm2109.pdf>
24. Wawer, M. (2022). Student Internships as a Tool for Assessment of the Employer Brand. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 158. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2022/10/158-Wawer.pdf>
25. Weinstein, L. B., Kellar, G. M., & Hall, D. C. (2016). A comparison of industry and faculty perceptions of topic importance. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(2), 62-77. <https://www.abacademies.org/articles/aeljvol20no22016.pdf>
26. Wilson, T. (2012, February 28). *A Review of Business–University Collaboration*. Higher Education Funding Council for England & University of Hertfordshire. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32383/12-610-wilson-review-business-university-collaboration.pdf

VARTOTOJŲ PRITRAUKIMO STRATEGIJA:
UOSTAMIESČIO SENAMIESČIO RESTORANO ATVEJIS
THE STRATEGY FOR ATTRACTING CONSUMERS:
THE CASE OF THE RESTAURANT IN THE OLD TOWN OF THE PORT
Simona Šliogerienė
Lukas Kuršelis
SMK University of Applied Social Sciences, Lithuania

Annotation

The Strategy for Attracting Consumers to Old Town Restaurant is a business topic of the Port City Klaipeda. Relevance of the topic. Attracting and retaining consumers is a very difficult task in a highly competitive cafe and restaurant environment (also known as *HORECA*). When choosing a strategy to attract consumers, restaurant owners should consider the type of consumers they want to attract, their brand positioning, advertising channels, and available resources.

The object of the research – the strategies for attracting restaurant customers and action planning. The aim of the research – prepare the strategy for attracting consumers to the family restaurant of the Port City Klaipeda (Lithuania). The methods of the research: scientific literature, company documents analysis, questionnaire survey and statistical data analysis.

The results of the research: the advantages of the family City Port restaurant are: food quality, range of quality wines, inclusive menu, staff behaviour, impeccable image and reputation, possibility to organize personal (company) celebrations, price competitiveness, quality-price ratio. The main disadvantages of the restaurant: employees lack knowledge about the origin of wines, their taste and drinking culture, lack of information and communication on social networks about events, news, no programs to strengthen loyalty, no freedom to choose the ingredients of the desired dishes. To attract customers, it is suggested to give consumers the opportunity to produce themselves, to carry out activities that focus on pleasant, to organize themed events.

Mani conclusions: based on the results of the empirical research, a strategy was developed to attract consumers to the Port City family restaurant. To attract customers, an event is organized. Promotional material is being prepared and shared on Facebook on the restaurant page. When organizing an event, a space is prepared for customers where they will be able to cook and eat. Clients participating in the event participate in the formation of dialogue, they play a supportive role, their activities are authentic and relevant. During this event, consumers are also given a unique experience, their consumption acquires meaning, and they are provided with psychological security. Regarding the competitive sensitivity of the business operating, the brand of the company has not been disclosed for reasons of discretion.

Key words: consumer attraction, consumer attraction strategy, tactical actions, family restaurant, *Horeca* business.

Anotacija

Tema „Vartotojų pritraukimo strategija: uostamiesčio senamiesčio restorano atvejis“ yra viena aktualiausių Klaipėdos uostamiesčio verslo aplinkoje, nes ilgą laiką (kone dešimtmetį) pastebima tendencija, kad vartotojai įprastai senamiesčio *Horeca* verslą entuziastingai renkasi jam vos atvėrus duris, tačiau ilgainiui – po pusmečio ar metų – juos pritraukti ir išlaikyti tampa tikru iššūkiu. Vartotojų pritraukimas ir išlaikymas yra labai sudėtingas darbas itin konkurencingoje kavinių ir restoranų aplinkoje. Renkantis vartotojų pritraukimo strategiją restoranų savininkai turėtų pagalvoti apie vartotojų tipą, kurį nori pritraukti, savo prekės ženklo pozicinavimą, reklamos kanalus ir turimus išteklius.

Tyrimo objektu nustatytas restorano vartotojų pritraukimo strategijos ir veiksmų planavimas. Atlirkas mišrus tyrimo būdas (kiekybinis ir kokybinis metodas). Anot Kardelio (2017), šiu dviejų tyrimo metodų taikymas, leidžia nagrinėjamą objektą ir tyrimo rezultatus vertinti skirtingais tyrimo būdais. Kiekybinis tyrimas – tyrimas, kuriuo siekiama pasitelkiant matavimus, skaiciavimus, paaškinti gautus tyrimo rezultatus, interpretuoti dėsnius, reiškinius, žmonių ar jų grupių elgseną (Kardelis, 2017). Kokybinis tyrimas – tyrimas, kuriuo siekiama pasitelkiant tyrejo mąstymo operacijų visumą, apibendrinti pagal sugrupuotus požymius surinktus duomenis (Kardelis, 2017).

Siekiant tyrimo tikslui (parengti uostamiesčio senamiesčio šeimos restorano vartotojų pritraukimo strategiją) pasitelkti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, įmonės dokumentų analizė, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė atlakta remiantis aprašomosios statistikos metodais.

Tyrimo rezultatai: uostamiesčio senamiesčio šeimos restorano veiklos pranašumai: maisto kokybė, rūšinių vynų asortimentas, įtraukus meniu, personalo elgsena, nepriekaištingas įvaizdis ir reputacija, galimybė rengti asmenines (įmonės) šventes, kainų konkurencingumas, kokybės ir kainos santykis. Pagrindiniai restorano trūkumai: darbuotojams trūksta žinių apie rūšinių vynų kilmę, skonį ir gérimo kultūrą, klientai pasigenda informacijos ir komunikacijos socialiniuose tinkluose apie renginius, naujinias, nėra programų, lojalumui stiprinti, nėra laisvės pasirinkti norimų patiekalų ingredientų. Siekiant pritraukti klientus, siūloma suteikti vartotojams

galimybę gaminti patiem, vykdyti veiksmus, kurie orientuoti į malonią, organizuoti teminius renginius. Tyrimas konfidencialus. Atsižvelgiant į tyime veikiančio verslo konkurencinį jautrumą, įmonės pavadinimas ir prekinis ženklas dėl diskretiškumo neatskleistas.

Raktiniai žodžiai: vartotojų pritraukimas, vartotojų pritraukimo strategija, taktiniai veiksmai, šeimos restoranas, *Horeca* verslas.

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Vartotojų pritraukimas ir išlaikymas yra labai sudėtingas darbas itin konkurencingoje kavinų ir restoranų (dar kitaip *Horeca*) aplinkoje. Vartotojų elgsena nuolat keičiasi, jie nuolat ieško ko nors naujo, todėl strateginiai organizacijų veiksmų planai ir vartotojų pritraukimo strategijos, taip pat turėtų kisti atsižvelgiant į šiuos pokyčius. Pritraukimo efektas, ir su juo susiję veiksmai, restoranų versle yra vienas iš labiausiai žinomų ir veiksmingiausių strategijų, leidžiančių daryti poveikį vartotojų pasirinkimui. Šis efektas turi poveikį vartotojų sprendimui pirkti, ypatingai kai jų pasirinkimas grindžiamas hedonistine patirtimi (Enden, Geuskens, 2021).

Siekiant turėti daug ir lojalių vartotojų, reikia gebeti juos pritraukti ir išlaikyti. Vieni investuoja į reklamą, kiti vilioja nuolat atsinaujinančiu meniu, teminiais renginiais, tačiau visuomet reikia nepamiršti apie sąnaudų optimizavimą. Taip pat restoranui šiuo atveju gali padėti, jei jis yra intensyvaus eismo zonoje. Renkantis vartotojų pritraukimo strategiją restoranų savininkai turėtų pagalvoti apie vartotojų tipą, kurį nori pritraukti, savo prekės ženklo pozicionavimą, reklamos kanalus ir turimus išteklius.

Sąvokos kaip, marketingo strategija, vartotojų pritraukimo strategija apibrėžiamos labai įvairiai (Saari, 2015; Adom ir kt., 2016; Camilleri, 2017; Krunal ir kt., 2018; Pavaskar, 2018; Nadube, James, 2019; Smith, 2020; Hadrian ir kt., 2021; Dwivedi ir kt., 2021.). Šios sąvokos yra multidimensinės, kiekvieno autoriaus pateikiamas apibrėžimas vienas kitą papildo. Vartotojų pritraukimo strategijos yra įvairios ir jas lemia įvairūs veiksniai, kadangi išorinė ir vidinė įmonių aplinka yra sudėtinga, nuolat kintanti, o vartotojų elgsena yra nepastovi. Straipsnyje nagrinėjant ir pateikiant vartotojų pritraukimo strategijas, remtasi Grönroos, Voima (2013), Baumann, Le Meunier-FitzHugh (2015), Pansari, Kumar (2016), Harmeling ir kt. (2016), Nasir (2017), Palmatier ir kt. (2018), Robert ir kt. (2018) ir kt. darbais. Sistemizuojant restoranų vartotojų pritraukimo strategijas ir nustatant, kokie strateginiai veiksmai taikomi, remtasi Bowman ir kt. (2017), Chua ir kt. (2020) ir kt. darbais. Nagrinėjant įvairias vartotojų pritraukimo strategijas nustatyta, kad iki šiol nėra vieningos strategijos, kaip ir nėra universalų būdų ir metodų, kaip sėkmingai pritraukti restoranų vartotojus ir juos išlaikyti.

Klaipėdos miesto senamiestyje, remiantis „Google Maps“ duomenimis, 2022 metų pradžioje veikė 12 restoranų, kurių vienas – šeimos restoranas, lietuviško kapitalo įmonės, uždarosios akcinės bendrovės prekinis ženklas. Ši viešojo maitinimo įstaiga atidaryta 2019 m. Ir nors restoranas labai jaunas, tačiau gebėjimas greitai prisitaikyti prie nuolat kintančių pandemijos valdymo priemonių, esamų bei potencialių vartotojų poreikių, leido išsilaiatyti senamiesčio restoranų rinkoje. Dar vienas iššūkis su kuriuo susiduria visi Klaipėdos senamiesčio restoranai, taip pat ir tyrimo objektas – šeimos restoranas – gyvybingumo šioje miesto dalyje stoka (Klaipėdos miesto savivaldybės 2021 – 2030 m. strateginiu plėtros planas, 2021). Klaipėdos miesto savivaldybė sprendžia šią problemą, – dar nuo 2016 m. pradėjo įgyvendinti Kultūros kvartalo įveiklinimo programą, siekdama didesnės sinergijos tarp kultūros ir verslo sektorių. Remiantis Klaipėdos miesto savivaldybės 2021 – 2030 m. strateginiu plėtros planu (2021), matyti, kad senamiesčio gyvybingumo įžiebimui planuojama remti verslo ir bendruomenės aktyvinimo iniciatyvas, modernizuoti tame infrastruktūrą. Taip pat plane numatyta, kad nepriklausomų kultūros ir meno kūrėjų, kultūros institucijų, nevyriausybinių organizacijų ir verslo sinergiška veikla paskatintų naujų kokybiškų erdvų miesto centre atsiradimą, nepanaudotų erdvę įveiklinimą ir apleistų vietų pritaikymą.

Siekiant tinkamai pasirinkti vartotojų pritraukimo strategiją ir numatyti taktinius veiksmų planus, tikslina vertinti vartotojų nuomonę nagrinėjama tema. Reikalinga atlikti tyrimą, siekiant nustatyti, kas traukia šeimos restorano esamus ir potencialius vartotojus, bei parengti taktinius veiksmus, siekiant išgvendinti suformuotą pritraukimo strategiją, todėl tyrimo problema formuluojama tokiais probleminiais klausimais:

Tyrimo tikslas. Parengti uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano vartotojų pritraukimo strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti vartotojų pritraukimo strategijos sampratą ir taktikos reikšmę marketingo kontekste.

2. Pateikti restoranų vartotojų pritraukimo strategijas ir jas sudarančius taktinius veiksmus.

3. Išanalizuoti vartotojų nuomonę apie šeimos restorano veiklos pranašumus ir trūkumus.

4. Parengti uostamiesčio senamiesčio šeimos restoranui vartotojų pritraukimo strategiją.

Tyrimo metodologija. Mokslinės literatūros analizė, įmonės dokumentų analizė, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė atlikta remiantis aprašomosios statistikos metodais.

Tyrimo rezultatai. Uostamiesčio senamiesčio šeimos restorano veiklos pranašumai: maisto kokybė, rūšinių vynų assortimentas, įtraukus meniu, personalo elgsena, nepriekaištingas įvaizdis ir reputacija, galimybė rengti asmenines (įmonės) šventes, kainų konkurencingumas, kokybės ir kainos santykis. Siekiant pritraukti klientus, rekomenduojama vartotojams suteikti galimybę restorane gaminti savarankiškai, orientuotis į šeimyniškos atmosferos kūrimą, organizuoti teminius renginius.

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Tyrimas yra originalus, nes išskiria iš kitų panašaus pobūdžio tyrimų srities pasirinkimu. Dažniausiai siekiant išsiaiškinti, kaip pritraukti klientus į uostamiesčio verslą, neišskiriama *Horeca* sritis. Tyrimo rezultatai pirmiausiai vertinėti tyrimo objekte apibrėžto šeimos restorano veiklai bei rezultatai apskritai naudingi uostamiesčio senamiesčio restoranų verslams. Perspektyvoje, išbandžius tyrimo išvadų rekomendacijas, būtų tikslina numatyti pasiteisinusias ir nelabai priemones, ir iš to sudaryti prielaidas tyrimo testinumui.

TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant įvertinti realią uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano padėtį vartotojų pritraukimo atžvilgiu, norint paaiškinti lankytojų ar visuomenės elgesį, jų tendencingą restoranų uostamiesčio senamiestyje lankymo pokytį, kitas ypatybes, atliktas mišrus tyrimo būdas (kiekybinis ir kokybinis metodas). Anot Kardelio (2017), šių dviejų tyrimo metodų taikymas, leidžia nagrinėjamą objektą ir tyrimo rezultatus vertinti skirtingais būdais.

Kokybiniu tyrimu siekta, pasitelkiant matavimus, skaičiavimus, paaiškinti gautus tyrimo rezultatus, interpretuoti dėsnius, reiškinius, žmonių ar jų grupių elgseną (Kardelis, 2017).

Kiekybiniu tyrimu siekta, pasitelkiant tyrojimo mąstymo operacijų visumą, apibendrinti pagal sugrupuotus požymius surinktus duomenis (Kardelis, 2017).

Tyrimo metodai:

1 tyrimo metodas: kokybinis tyrimas.

Duomenų rinkimo metodas: renkant duomenis, naudotasi viešaja LR statistikos departamento pateikta statistinė informacija.

Duomenų analizės metodas: surinktų antrinių duomenų sisteminimas, lyginimas, interpretacija.

Duomenų apdorojimo metodas: duomenys suvesti ir apdoroti pasitelkiant kompiuterinę programinę įrangą *Microsoft Office Excel*.

2 tyrimo metodai: kiekybinis tyrimas.

Duomenų rinkimo metodas: anketinė apklausa raštu.

Duomenų analizės metodas: analizuojant duomenis taikytas matematinis statistinės duomenų analizės metodas. Skaičiuoti, grupuoti tyrimo dalyvių atsakymų į klausimus dažniai, išvedant nuomonės aritmetinį vidurkį balais.

Duomenys apdoroti pasitelkiant kompiuterinę programinę įrangą Microsoft Office Excel.

Tyrimo instrumentai:

1 tyrimui: statistikos rodiklių aprašomosios statistikos duomenų analizė. Kaip teigia Kardelis (2017), surinkti statistikos rodikliai duomenys vaizduojami lentelėse, paveiksluose, juos sugretinant, sulyginant, pateikiant ir akcentuojant tendencijas, pateikiant interpretacijas.

2 tyrimui: siekiant atlirkti kiekybinį tyrimą, nuspresta sudaryti klausimyną. Tyrimo instrumentą sudaro trys dalys: kreipimasis į tyrimo dalyvius, anketos klausimų pateikimas ir padėka. Tyrėjas pristato tyrimo tikslą, anketos pildymo instrukciją. Klausimyną sudaro 3 tyrimo sritys: 1) šeimos restorano paslaugų pasirinkimo priežastys (1 klausimas – 33 teiginiai); 2) šeimos restorano veiklos privalumai (2 klausimas – 35 teiginiai); 3) veiksmai, padėsiantys pritraukti šeimos restorano vartotojus (3 klausimas – 9 teiginiai). Respondentams suteikta galimybė prie kiekvieno teiginio pasirinkti ir pažymeti vieną jų nuomonę labiausiai jiems priimtiną variantą.

Tyrimo imtis ir atrankos būdai:

1 tyrimo imtis: duomenys (rodikliai) apie uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano ekonominę, politinę, socialinę – kultūrinę aplinką 2016–2021 m. Taip pat duomenys apie tyriime įvardinto restorano veiklą.

2 tyrimo imtis: uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano lankytojai. Per savaitę šioje įstaigoje apsilanko apie 510 klientų. Tai sudaro tyrimo generalinę visumą.

Žinant populiacijos dydį ($N = 510$), reprezentatyvios imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę (1): $n=1/\lceil(\Delta)^2+1/N\rceil$, kai: n – imties dydis; Δ – leistina paklaida (5 proc.); N – populiacijos dydis.

Apskaičiavus tyrimo imtį pagal pateiktą formulę, gauta, kad imtį sudaro 227 klientai. Tyrimas vyko restorane, tiesiogiai raštu apklausiant klientus pateiktomis anketomis. Apklausoje sutiko dalyvauti 219 respondentų.

Tyrimo eiga:

- literatūros šaltinių studijavimas. Siekiant pateikti vartotojų pritraukimo strategijas, vartotojų pritraukimo taktikos reikšmę, susisteminti restoranų vartotojų pritraukimo strategijas, atlikta Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizė;
- pasirengimas tyrimui. Šiame etape, atsižvelgiant į restorano geografinę vietą, veiklos ypatumus, įvertinus verslo subjekto išorinę aplinką, remiantis atlirkta mokslinės literatūros analize, suformuluoti anketos klausimai;
- tyrimo vykdymas. Tyrimas vykdytas restorano patalpose, apklausiant tyrimo dalyvius jiems sutikus dalyvauti tyriime;
- gautų tyrimo rezultatų analizė. Apklausus reikiama tyrimo dalyvių skaičių, suvedus ir apdorojus duomenis su kompiuterine programine įrangą, pateikiama tyrimo rezultatų analizė, aptariant ir apibendrinant gautus duomenis;
- projekto rengimas. Šiame etape rengtas projektas, siekiant išspręsti praktinę problemą – parengti vartotojų pritraukimo strategiją.

Suformulavus išvadas, pateikti pasiūlymai šeimos restorano veiklos tobulinimui.

Tyrimo etika: tyrimas atlirkas laikantis konfidencialumo reikalavimų. Iš tyrimo duomenų negalima identifikuoti tiriamujų asmenų. Atsižvelgiant į tyriime veikiančio verslo konkurencinį jautrumą, įmonės pavadinimas ir prekinis ženklas dėl diskretiškumo neatskleistas. Surinkti duomenys konfidencialūs ir prieinami tik tyrimo atlikėjui.

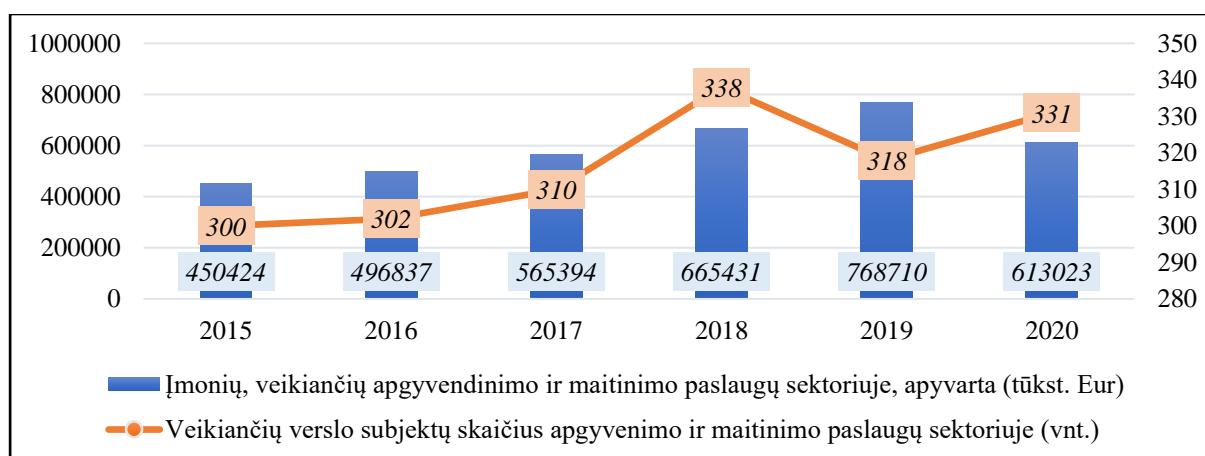
TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

Šeimos restorano išorinės aplinkos analizė ir tikslinės auditorijos identifikavimas

Uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano aplinkos analizė atlikta, siekiant nustatyti, kokie išorės aplinkos veiksnių 2015–2021 m. darė poveikį *Horeca* sektoriuje veikiančių subjektų veiklai. Nors įmonė veiklą pradėjo 2019 m., tačiau pastarujų kelių metų tendencijos suformavo tą aplinką, kurioje veikia šeimos restoranai.

Tyrime veikiančio šeimos restorano veiklą reglamentuoja ir riboja įvairūs Lietuvos Respublikos (toliau – LR) teisės aktai. Pagrindinės teisės normos, turinčios poveikį restorano veiklai būtų: LR civilinis kodeksas, LR darbo kodeksas, LR baudžiamasis kodeksas, LR akcinių bendrovių įstatymas, LR pridėtinės vertės įstatymas, LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas, verslo apskaitos standartai ir daugelis kitų. Ypatingą reikšmę paskutiniaisiais metais uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano veiklai turėjo LR sveikatos apsaugos ministro, valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valstybės operacijų vadovo, sprendimai, nutarimai, įsakymai ir kiti požstatyminiai dokumentai, reguliavę, riboję ar suteikę daugiau galimybų vykdyti. 2019–2021 m. restoranų veiklą visoje Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, ribojo ir Pasaulio sveikatos organizacijos, LR Sveikatos apsaugos ministerijos rekomendacijos, susijusios su kova dėl koronaviruso infekcijos plėtrą.

Teisinė aplinka paskutiniaisiais metais turėjo neigiamą poveikį restorano ekonominė-finansinei padėčiai. Tikslinė nagrinėti, kaip ekonominė aplinka veikė uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano veiklą (1 pav.).



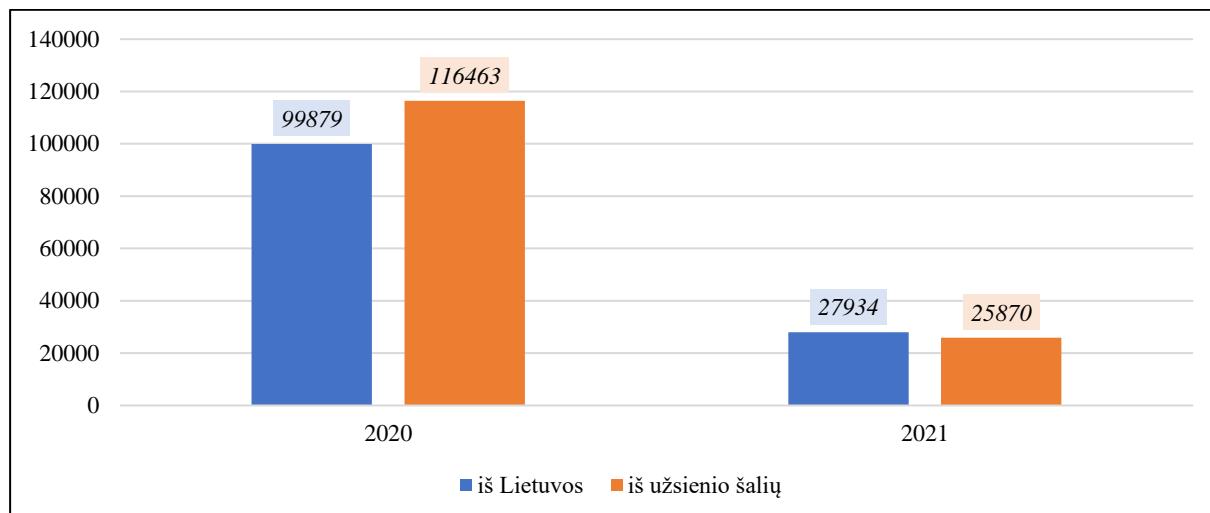
1 pav. Įmonių apyvarta (tūkst. Eur) ir veikiančių verslo subjektų skaičius (vnt.), veikiančių apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje Klaipėdos m. savivaldybėje 2015–2020 m.

Šaltinis: sudaryta remiantis LR Statistikos departamento duomenimis (2022)

2015–2020 m. įmonių, veikiančių apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje Klaipėdos miesto savivaldybėje, apyvarta augo 36,1 proc. Daugiausia apyvartos pavyko sugeneruoti 2019 m. (iki pandemijos), mažiausiai 2015 m. Veikiančių verslo subjektų šiame sektoriuje 2020 m., lyginant su 2015 m. buvo 31 vnt. daugiau. Galima teigti, kad nepaisant įvairių ekonominės, sveikatos apsaugos ir politinių iššūkių, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje Klaipėdos miesto savivaldybėje susiklostė palanki ekonominė aplinka.

Turizmas yra ta šalies ūkio sritis, kuri suaktyvina ir/arba sutrikdo tų miestų ar regionų, kurie priklauso nuo turistų skaičiaus, ekonominę būklę. Tyrime dalyvavęs šeimos restoranai veikia Klaipėdos miesto senamiestyje, turistų lankomoje vietoje. Šalia esančiame pastate veikia Klaipėdos turizmo ir kultūros informacijos centras, kuris ne tik organizuoja vietos ir užsienio

turistams ekskursijas, išvykas, bet ir teikia informaciją apie populariausias Klaipėdos miesto viešojo maitinimo įstaigas. Klaipėdos turizmo ir kultūros informacijos centro interneto svetainėje pateikiama nuoroda į senamiestyje veikiantį šeimos restoraną. Taip pat aktualios šio centro žodinės rekomendacijos. Taigi turistų srautai yra aktualūs šeimos restorano veiklai. 2 paveiksle pateikiamas 2020–2021 m. atvykstamojo ir vietinio turizmo turistų pasiskirstymas Klaipėdos m. savivaldybėje.

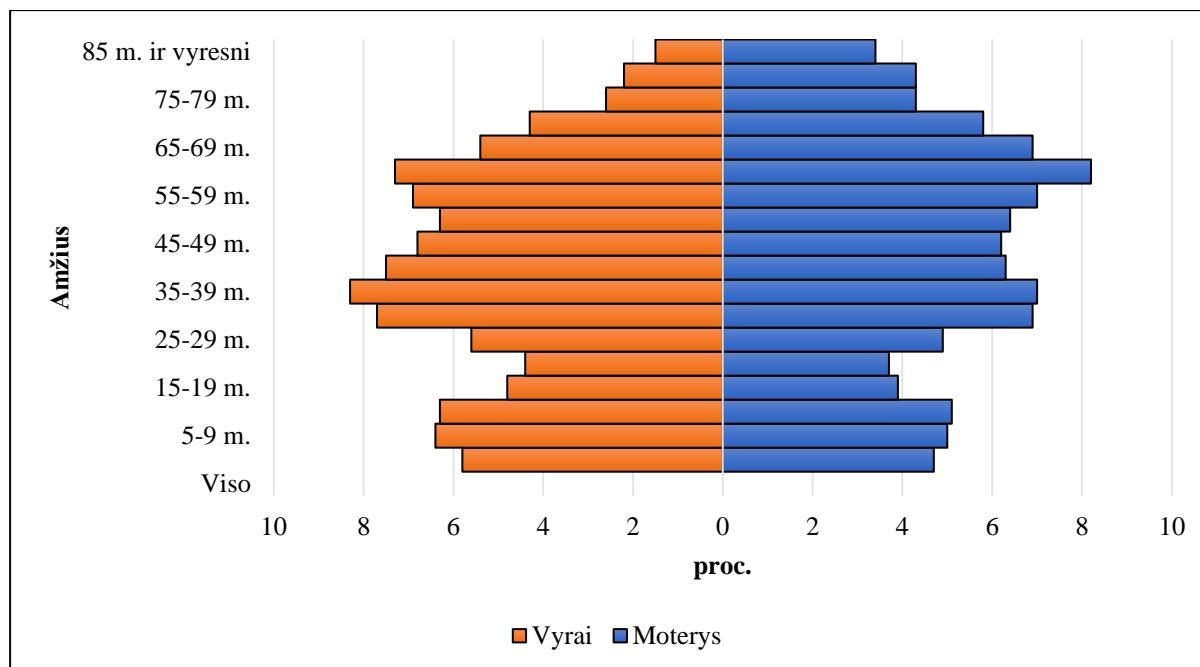


2 pav. Atvykstamojo ir vietinio turizmo turistų pasiskirstymas Klaipėdos m. savivaldybėje
2020 – 2021 m.

Šaltinis: sudaryta remiantis LR Statistikos departamento duomenimis (2022)

Pateikti duomenys rodo akivaizdū atvykstamojo ir vietinio turizmo turistų skaičiaus mažėjimą 2020 m. Iš Lietuvos atvykstančių į Klaipėdos miestą sumažėjo 3,5 karto, iš užsienio – 4,5 karto. Kaip teigama Klaipėdos turizmo ir kultūros informacijos centro metinėje veiklos ataskaitoje (2022), turistų srauto pokyčiui poveikį turėjo pandemija, apribotas judėjimas tarp šalių, keliavimo ypatumų pokyčiai, karantinas. 2020–2021 m. Baltijos jūroje, kaip ir visame pasaulyje, dėl pandemijos buvo sustabdyta kruizinė laivyba, todėl į Klaipėdą neatvyko daugiau nei 80 tūkst. miesto svečių. Dėl uždrausto judėjimo, uždarytų viešbučių, maitinimo įstaigų į Lietuvą negalėjo atvykti ir kitų šalių turistų grupės. Sezono metu (gegužės – spalio mėn.) į Klaipėda atvyko pavieniai, individualūs turistai, tačiau jų skaičius buvo ženkliai mažesnis nei 2020 m. Tam didelį poveikį turėjo nestabili pandemijos situacija, neaiški situacija (nuolat besikeičiantys reikalavimai, apribojimai, pasikeitimai) dėl skrydžių bei kitų pervežimo paslaugų. 2021 m. didžiausius turistų srautus sudarė vietiniai, Lietuvos gyventojai bei svečiai iš kaimyninių šalių – Latvijos ir Estijos. Klaipėdos turizmo ir kultūros informacijos centras pažymi, kad informaciją (apie lankomus objektus, renginius, pramogas) turistai dažniausiai ieškojo socialiniuose tinkluose, interneto puslapiuose.

Pateikus kaip ekonominė aplinka veikia uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano veiklą, tikslinga nagrinėti, koks socialinės–kultūrinės aplinkos poveikis įstaigai. Visų pirma tirta Klaipėdos miesto gyventojų struktūra pagal amžių ir lytį. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 3 paveiksle.



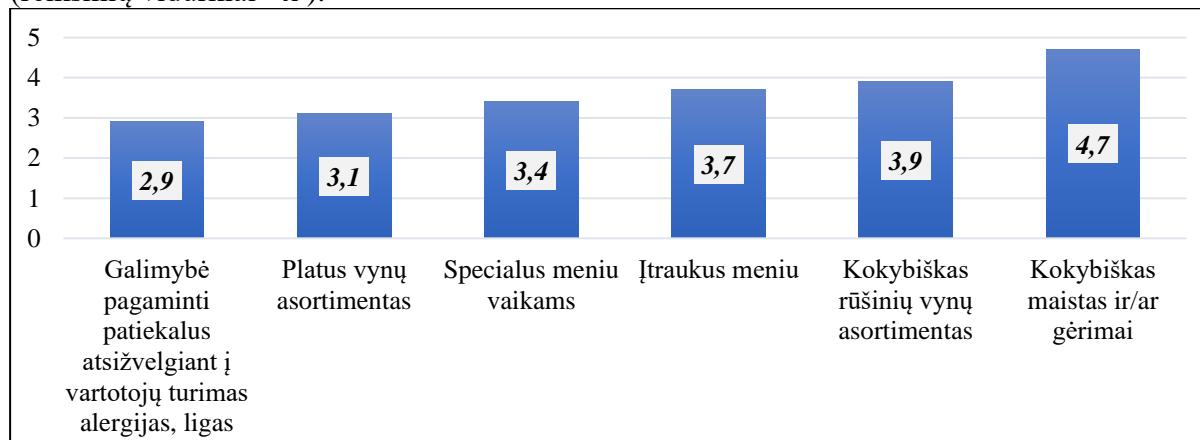
3 pav. Gyventojų struktūra pagal amžių ir lytį Klaipėdos m. savivaldybėje 2021 m.

Šaltinis: sudaryta remiantis LR Statistikos departamento duomenimis (2022)

Iš 3 paveikslė matyti, kad didžiausią gyventojų dalį sudaro vyrai, kuriems yra 30–64 m. (50,8 proc.) ir moterys, kurioms 30–64 m. (48 proc.). Tai darbingo amžiaus asmenys, kurių vartojimo galia yra didžiausia.

Ivertinus kultūros objektų ir renginių skaičiaus, nusikalstamumo mieste, įmonių pardavusių prekes ar paslaugas kompiuteriniai tinklais ir veikiančių paslaugų sektoriuje ir diegusių inovacijas (proc.) Klaipėdos m. savivaldybėje 2012–2022 m. rodiklius, remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad pagrindinė uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano tikslinė auditorija yra 25–69 metų miesto ir kitų Lietuvos miestų ir gyvenviečių, besilankančių Klaipėdos mieste, gyventojai. Išorinė aplinka turi tiesioginį poveikį šeimos restoranui. Teisinė aplinka reglamentuoja ir riboja restorano veiklą.

Vartotojų nuomonės apie šeimos restorano veiklą tyrimas. Tyrimu siekta nustatyti, kokios respondentų nuomone yra šeimos restorane tiekiamo maisto pasirinkimo priežastys. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 4 paveiksle. Pažymėtina, kad analizuojami tik gauti įverčiai (reikšmių vidurkiai - \bar{x}).

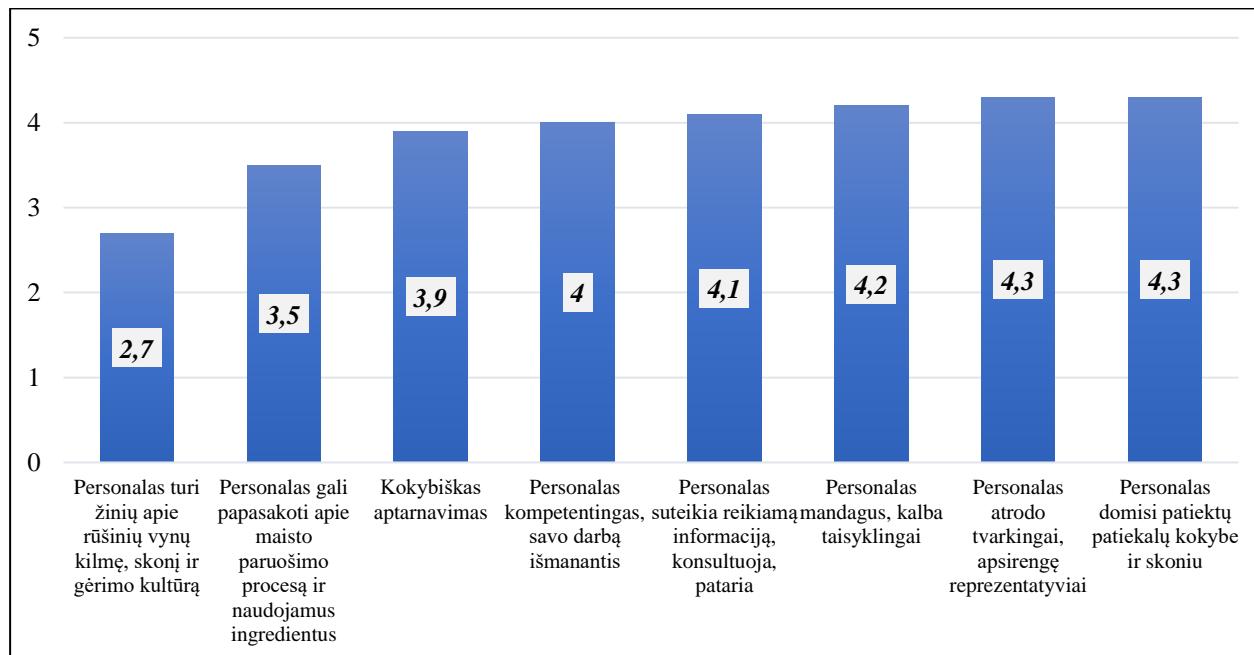


4 pav. Šeimos restorane tiekiamo maisto pasirinkimo priežastys

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Paveiksle pateikti duomenys rodo, kad šeimos restorane tiekiamą maistą respondentai pasirinko dėl jo kokybės ($\bar{x} = 4,7$), rūšinių vynų assortimento ($\bar{x} = 3,9$), įtraukaus meniu ($\bar{x} = 3,7$), specialaus meniu vaikams ($\bar{x} = 3,4$), plataus vynų assortimento ($\bar{x} = 3,1$). Taip pat tyrimu nustatyta, kad tyrimo dalyviai abejoja, ar galimybė pagaminti patiekalus atsižvelgiant į vartotojų turimas alergijas, ligas ($\bar{x} = 2,9$) yra tas veiksnys, kuris lėmė restorano pasirinkimą.

Tyrimu nustatyta, koks yra tiriamujų nuomone, klientų aptarnavimo poveikis jų sprendimui rikitis uostamiesčio senamiestyje veikiantį šeimos restoraną. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 5 paveiksle.

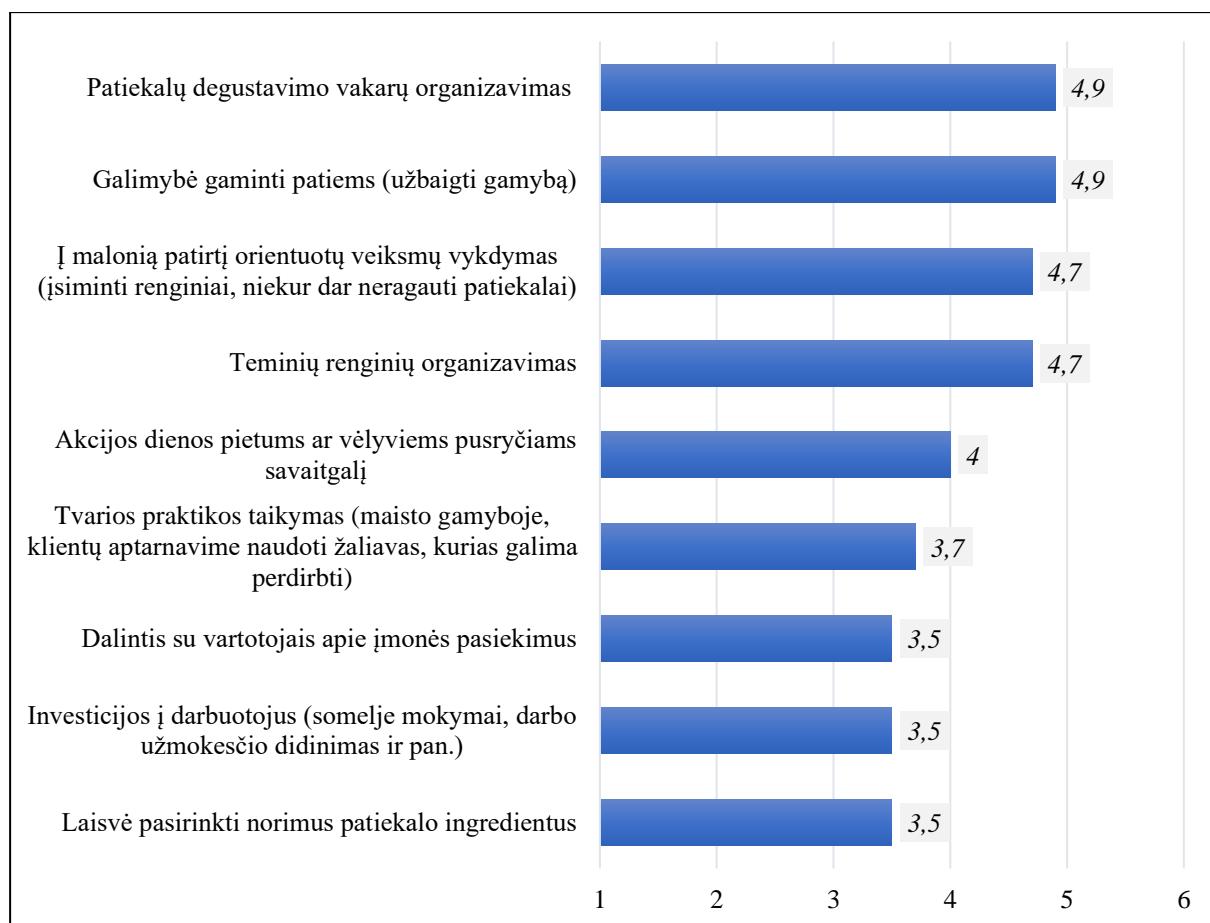


5 pav. Klientų aptarnavimo poveikis tyrimo dalyvių sprendimui rikitis šeimos restoraną

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis (2022).

Atlikus tyrimą nustatyta, kad tyrimo dalyviai renkasi šeimos restoraną, nes Jame personalas domisi patiekų patiekalų kokybe ir skoniu ($\bar{x} = 4,3$), darbuotojai atrodo tvarkingai, apsirengę reprezentatyviai ($\bar{x} = 4,3$), yra mandagūs, kalba taisyklingai ($\bar{x} = 4,2$), suteikia reikiama informacija, konsultuoja, pataria ($\bar{x} = 4,1$), yra kompetentingi, savo darbą išmanantys ($\bar{x} = 4,0$), aptarnavimas kokybiškas ($\bar{x} = 3,9$), personalas gali papasakoti apie maisto paruošimo procesą ir naudojamus ingredientus ($\bar{x} = 3,5$). Klientai abejoja, ar darbuotojai turi žinių apie rūšinių vynų kilmę, skonį ir gérimo kultūrą ($\bar{x} = 2,7$).

Tyrimu taip pat nustatyta kaip tiriamujų nuomone paskirstymo, vietas poveikis, ryšiai ir komunikacija lėmė jų sprendimui rikitis šeimos restoraną, veiklos privalumai klientų atžvilgiu bei kaip kokybės, vietas ir higienos veiksniai kuria šeimos restorano veiklos pranašumus. Tačiau tyime svarbiausia buvo nustatyti, kokie veiksmai gali padėti pritraukti naujus vartotojus į uostamiesčio senamiestyje veikiantį šeimos restoraną. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 6 paveiksle.



6 pav. Veiksmai, padėsiantys pritraukti naujus vartotojus į šeimos restoraną

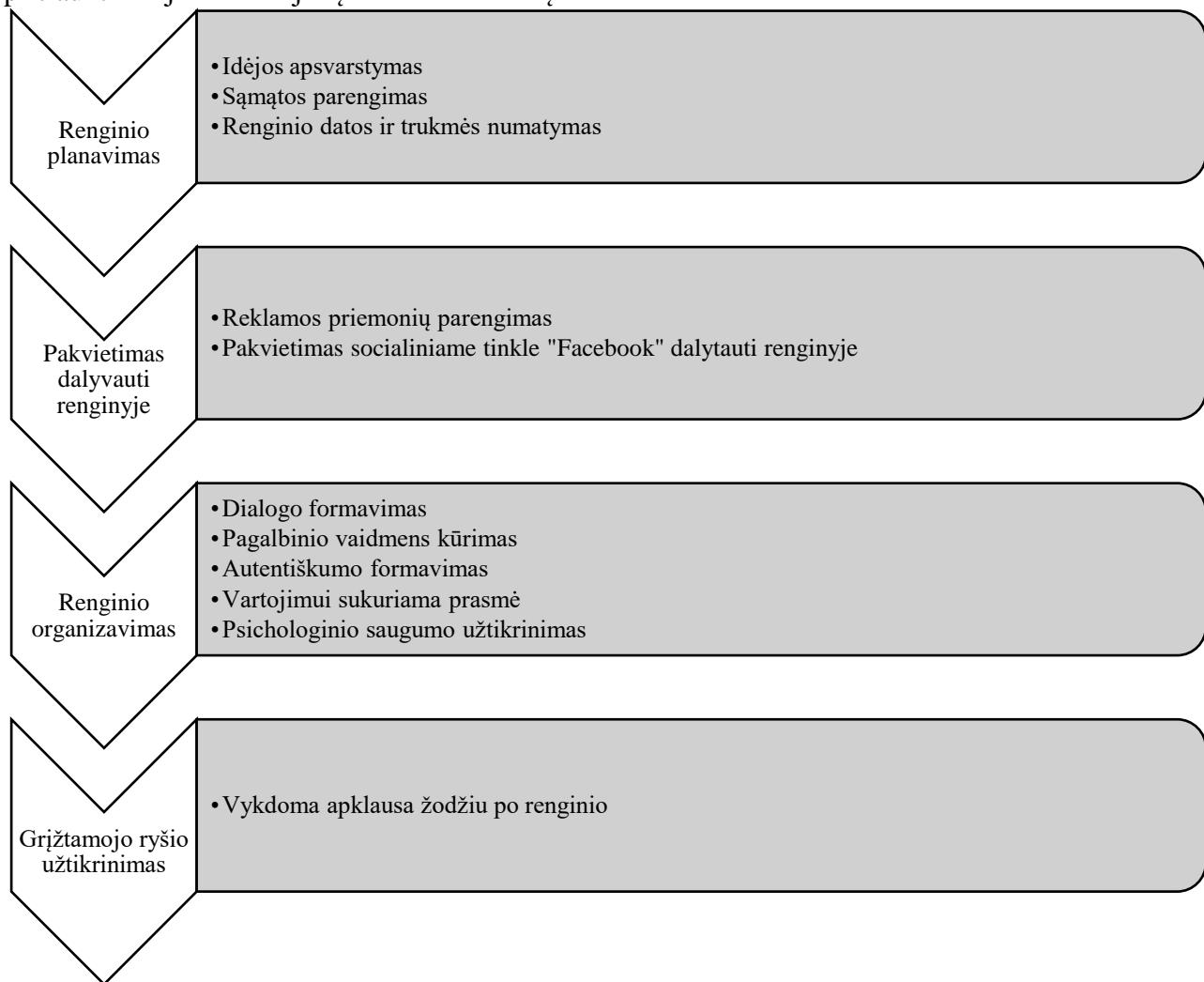
Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis (2022).

Apibendrinant galima teigti, kad uostamiesčio senamiestyje veikiančiame šeimos restorane tiekiamą maistą respondentai pasirinko dėl jo kokybės, rūšinių vynų asortimento, įtraukaus meniu, specialaus meniu vaikams, plataus vynų asortimento. Tyrimo dalyviai renkasi restoraną, nes Jame personalas domisi patiekų patiekalų kokybe ir skoniu, darbuotojai atrodo tvarkingai, yra mandagūs, kalba taisyklingai, suteikia reikiama informaciją, konsultuoja, pataria. Restorane taikomi įvairūs atsiskaitymo būdai, jo įvaizdis ir reputacija nepriekaištingas, yra galimybė rengti asmenines (Įmonės) šventes, meniu – įtraukus, yra specialus meniu vaikams. Kokybiskas maistas ir / ar gėrimai, kokybiskas ir greitas aptarnavimas, kokybiskas rūšinių vynų asortimentas, kainų konkurencingumas, kokybės ir kainos santykis yra pagrindiniai restorano privalumai. Patiekalų degustavimo vakarų organizavimas, galimybė gaminti patiemams, į malonią patirtį orientuotų veiksmų vykdymas, teminių renginių organizavimas, akcijų dienos pietums ar vėlyviems pusryčiams savaitgalį taikymas, tvarios praktikos taikymas, dalijimasis su vartotojais apie įmonės pasiekimus, investicijos į darbuotojus, laisvė pasirinkti norimus patiekalo ingredientus, yra tie veiksmai, kurie gali padėti pritraukti naujus vartotojus į šeimos restoraną.

Strategija ir taktinių veiksmų planas šeimos restorano vartotojų pritraukimui

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, restorane rekomenduojama organizuoti rengini, kuriame klientai patys gali gaminti (užbaigtį gamybą). Toks renginys suburtų nemažą ratą žmonių (psichologinis saugumas), nurodytu laiku, pagal nurodytą temą (siekis suteikti patirtį). Renginio metu būtų gaminama vakarienė (sukuriama vartojimui prasmė ir atliekamas

pagalbinis vaidmuo). 7 paveiksle pateikiamas strateginis ir taktinių veiksmų planas, padėsiantis pritraukti naujus vartotojus į šeimos restoraną.



7 pav. Strateginis ir taktinių veiksmų planas, padėsiantis pritraukti naujus vartotojus į šeimos restoraną

Šaltinis: sudaryta remiantis tyrimo duomenimis (2022)

Planuojant renginį, privalu atsižvelgti į klientų norus ir įvertinamos restorano galimybės organizuoti renginį. Apskaičiuojama preliminari pasirinktos formos vakarienės kaina 1 asmeniui. Suplanuojama renginio data ir trukmė.

Išanalizavus vartotojų nuomonę apie šeimos restorano veiklos pranašumus ir trūkumus, parengtas vizualinis reklamų ir kitų marketingo priemonių projektas vartotojų pritraukimo strategijai įgyvendinti.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, apibūdinta vartotojų pritraukimo strategijos samprata ir taktikos reikšmė marketingo kontekste. Vartotojų pritraukimo strategija – racionalūs, suplanuoti, kryptingi įmonės veiksmai, kuomet esant ribotiems ištekliams, ne tik kuriamas vertė esamiems ir potencialiems klientams, tenkinant jų poreikius, tačiau ir didinama rinkos dalis, pardavimai, stiprinamas konkurencinės pranašumas, kuriant tvarius ir pelningus santykius su suinteresuotomis šalimis. Siekiant padidinti vartotojų pritraukimą, marketingo strategijai reikalingi šie elementai: dialogas, pagalbinis vaidmuo, autentiškumas ir

aktualumas. Taktikos reikšmė marketingo kontekste priklauso nuo įmonės veiklos srities, jos veiklą veikiančios vidinės ir išorinės aplinkos, pirkėjų charakteristikų, turimų finansinių, informacijos ir žmogiškųjų išteklių.

2. Pateiktos restoranų vartotojų pritraukimo strategijos ir jas sudarantys taktiniai veiksmai. Norint pritraukti į restoraną vartotojus, būtina tinkamai valdyti pagrindinius elementus: meniu, patiekalų skonių pasiūla, kaina, patogumas, personalas ir saugumas. Taip pat restoranai, siekdami tapti vartotojo dėmesio dalimi, turi rūpintis maisto (gėrimų) kokybe, pasiūlos ir paslaugų vertė, vietas higiena, vieta ir personalu. Tai minimalūs reikalavimai, kurių vartotojai tikisi iš *Horeca*, t. y., kad patiekštų maistą, kurį žmonės nori valgyti, už kainą, kurią jie yra pasirengę mokėti, švarioje patogioje vietoje su draugiškais, paslaugiais darbuotojais. Siekiant pritraukti vartotojus, reikalinga suteikti jiems unikalią (autentišką) patirtį. Vartotojai siekia, kad juos įtrauktų (prasmingumas, patirties siekimas), įgalintų (pagalbinis vaidmuo), išgirstų (dialogas), džiugintų (autentiškumas) ir pažintų (psichologinis saugumas ir prieinamumas). Taip pat vartotojus traukia rekomendacijos „iš lūpų į lūpas“, klientų atsiliepimai internete, prekės ženklo reputacija, prekės ženklo populiarumas, asmeninė (ankstesnė) patirtis, meniu, kainos, pardavimo skatinimas ir vieta.
3. Atlikus klientų anketinę apklausą, išanalizuoti uostamiesčio senamiestyje veikiančio šeimos restorano veiklos pranašumai (maisto kokybė, rūšinių vynų assortimentas, įtraukus meniu, personalo elgsena, nepriekaištingas įvaizdis ir reputacija, galimybė rengti asmenines (įmonės) šventes, kainų konkurencingumas, kokybės ir kainos santykis) ir trūkumai (darbuotojams trūksta žinių apie rūšinių vynų kilmę, skonį ir gėrimo kultūrą, klientai pasigenda informacijos ir komunikacijos socialiniuose tinkluose apie renginius, naujienas, nėra programų, lojalumui stiprinti, nėra laisvės pasirinkti norimų patiekalų ingredientų. Siekiant pritraukti klientus, siūloma suteikti vartotojams galimybę gaminti patiemis, vykdyti veiksmus, kurie orientuoti į malonią, organizuoti teminius renginius).
4. Siekiant pritraukti šeimos restorano vartotojus, rekomenduojama organizuoti individualius, pagal klientų poreikius renginius. Siūloma parengti reklaminę medžiagą, kuria būtų pasidalinta socialiniame tinkle „Facebook“ restorano profilyje. Rekomenduojama suformuoti renginį, su galimybe pažymėti apie klientų dalyvavimą renginyje. Patvirtinimas dėl dalyvavimo renginyje klientams būtų suteiktas, jiems sumokėjus dalyvavimo mokesčiui. Organizuojant renginį klientams būtų parengta erdvė, kur jie galėtų gaminti ir valgyti. Klientai, dalyvaujantys renginyje dalyvaujančiu dialogo formavime, atliktų pagalbinį vaidmenį, jų veikla būtų autentiška ir aktuali. Šio renginio metu vartotojams būtų suteikiama unikali patirtis, jų vartojimas įgytų prasmę, jiems būtų užtikrintas psichologinis saugumas.

LITERATŪRA

1. Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.
2. Adom, A. Y., Nyarko, I. K., Som, G. N. K. (2016). Competitor analysis in strategic management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times? *Journal of Resources Development and Management*, 24, 116–127.
3. Baumann, J., Le Meunier-FitzHugh, K. (2015). Making value co-creation a reality – exploring the co-creative value processes in customer-salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*, 31(3–4), 289–316.
4. Bowman, K., Feinberg, A., McGlone, D., Casullo, J., Schubert, C., Malblanc, M. (2017). *Through Guests' Eyes Serving up a Great Restaurant Customer Experience*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-restaurant-cx-pov.pdf>.
5. Camilleri, M. A. (2017). Market Segmentation, Targeting and Positioning. Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice Edition. Cham: Springer.
6. Chua, B. L., Karim, S., Lee, S., Han, H. (2020). Customer restaurant choice: An empirical analysis of restaurant types and eating-out occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1–23.
7. Dwivedi, Y. K., Laurie Hughes, D., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Varsha, J. ir kt. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 1–37.

8. Enden, G., Geyskens, K. (2021). Attract the best: The attraction effect as an effective strategy to enhance healthy choices. *PLoS ONE*, 16(11), 1–8.
9. Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
10. Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
11. Hadrian, P., Milichovský, F., Mrácek, P. (2021). The concept of strategic control in marketing management in connection to measuring marketing performance. *Sustainability*, 13, 1–21.
12. Harmeling, C., Moffett, J. W., Arnold, M. J., Carlson, B. D. (2016). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335.
13. Hennig – Thuau, T., Wiertz, C., Feldhaus, F. (2015). Does Twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 375–394.
14. Jefferies, (2016). *Restaurants: Better Late than Never; Restaurants Adopting Technology, but at What Cost?* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-the-restaurant-of-the-future-arrives-ahead-of-schedule.pdf>.
15. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692–724.
16. Kardelis, K. (2017). *Mokslių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
17. Klaipėdos miesto savivaldybės 2021 – 2030 metų strateginis plėtros planas patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2021 m. gegužės 27 d. sprendimu Nr. T2-135. <https://www.klaipeda.lt/lt/planavimo-dokumentai/klaipedos-miesto-savivaldybes-2021-2030-metu-strateginis-pletros-planas/8827>.
18. Krunal, T., Pooja, T., Vandana, G. (2018). Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 7(2), 186–205.
19. Kumar, V., Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
20. Nadube, P. M. & Didia, J. U. D. (2018). Market targeting and strategic positioning. *International Journal of Marketing Research and Management*, 8(1), 32–45.
21. Nasir, S. (2017). Customer retention strategies and customer loyalty. *Customer Retention Strategies and Customer Loyalty. Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. USA: Information Resources Management Association, 1178–1201.
22. Pansari, A., Kumar, V. (2016). Customer engagement: The construct, antecedents and consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311.
23. Pavaskar, M. G. (2018). *Competitive Marketing Strategy*. https://www.researchgate.net/publication/328048095_Competitive_Marketing_Strategy.
24. Saari, T. (2015). *Marketing Plan for a New Product*. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92324/Saari_Tomi.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
25. Smith, B. (2020). *Everything you Need to Know about Marketing Objective*. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2020/06/15/marketing-objectives>.

**KŪRYBINĖS PAVELDO VIETOKŪROS VAIDMUO STIPRINANT VILNIAUS
MIESTO PREKĖS ŽENKLĄ**
**THE ROLE CREATIVE HERITAGE LOCALITY CREATION IN STRENGTHENING
THE BRAND OF VILNIUS CITY**
Karina Tylingo, Miglė Černikovaitė
Mykolo Romerio universitetas, Lietuva

Annotation

These days, the interest of representatives of science and marketing on the topic of improving the city's brand is becoming increasingly noticeable. Particular attention is paid to cities with areas included in the UNESCO list of cultural heritage. One such town is Vilnius. When examining the city's brand, some tend to argue that it's success depends on the attracting elements of city's symbols, the city's supply and the cash flow from the tourism sector. Others stress the importance of heritage identity, based on associations of local communities that need to be improved. It can be said unequivocally that both groups interested in the subject of investigation are right. The formation of Vilnius city brand is influenced by many aspects, but in order to strengthen it, we have to look for new, effective solutions. In such a case, the most favorable approach would be to take into account the historical side of Vilnius city and the use of creative practices taking place there in order to invigorate and regenerate the existing heritage, gaining added value. Using scientific literature of Lithuanian and international authors, the application of creative place-making process within the boundaries of the city's heritage is reviewed. For the case study strategy, a qualitative research is chosen accordingly. The aim of this study was to find a link between the modification of the city's heritage through the application of principles for creative placemaking, and the fortification of the city's branding. Heritage has been found to reflect the city's identity as well as the city's brand, and the application of creative placemaking within its borders is a great way to attract stakeholders and increase the city's competitiveness. However, there are not many examples of the application of creative placemaking in Vilnius within the boundaries of heritage.

Key words: creative placemaking, heritage, city brand, Vilnius city.

Anotacija

Šiai dienai vis labiau pastebimas mokslo ir marketingo atstovų susidomėjimas miesto prekės ženklo gerinimo tema. Ypatingas dėmesys skiriamas miestams, kurių miesto dalys yra įtrauktos į UNESCO kultūros paveldo sąrašą. Vienas tokų miestų – Vilnius. Nagrinėjant Vilniaus miesto prekės ženkłą, vieni linkę teigt, jog jo prekės ženklo sėkmingesumas priklauso nuo pritraukiančių miesto simbolių elementų, miesto pasiūlos ir piniginių srautų, atkeliavusių iš turizmo sektorius. Kiti akcentuoja paveldo tapatumo svarbą, pagrįstą vienos bendruomenių asociacijomis, kurias reikėtų tobulinti. Vienareikšmiškai galima teigt, jog šiuo atveju abi tyrimo objektu susidomėjusios grupės yra teisios. Vilniaus miesto prekės ženklo formavimui įtaką daro daugelis aspektų, tačiau norint ji stiprinti tenka dairytis naujų, efektyvių sprendimų. Esant tokiai situacijai palankiausia būtų atsižvelgti į istorinę Vilniaus miesto pusę ir kūrybinių praktikų panaudojimą joje, siekiant pagyvinti ir regeneruoti esamą paveldą, gaunant pridėtinę vertę. Pasitelkiant lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, apžvelgiamas kūrybiškos vietokūros proceso pritaikymas miesto paveldo ribose. Atvejo analizės strategijai pasirinktas kokybinis tyrimas taikant atvejo analizės strategiją. Atliekant šį tyrimą buvo siekiama rasti ryšį tarp miesto paveldo modifikacijos, taikant kūrybinės vietokūros principus, ir miesto prekės ženklo stiprinimo. Nustatyta, kad paveldas atspindi miesto tapatumą kaip ir miesto prekės ženklas, o kūrybinės vietokūros taikymas jo ribose puikus būdas pritraukti suinteresuotąsias šalis ir didinti miesto konkurencingumą. Tačiau Vilniaus mieste kūrybinės vietokūros taikymo pavyzdžių paveldo ribose nėra daug.

Raktiniai žodžiai: kūrybinė vietokūra, paveldas, miesto prekės ženklas, Vilnius.

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Miesto prekės ženklas ir jo gerinimo iniciatyvos laikoma viena svarbiausių vienos rinkodaros sferų. Dėl globalios miestų konkurencijos, šalių didžiujų miestų, ypatingai sostinių, prekės ženklo gerinimo tema aktualia nuolat. Lietuva kaip nedidelė valstybė, turinti ribotus ištaklius ir nedidelį žinomumą pasauliniu mastu, turi nuolat dairytis naudingų ir produktyvių sprendimų miestų konkurencingumo atžvilgiu (Bagdonienė ir Hopenienė, 2006). Vilniaus miestas, galintis didžiuotis savo kultūriniu paveldu, tampa pirmuoju objektu pastoviems pokyčiams ir tobulėjimui. Pasaulyje vis labiau pradedant domėtis kūrybinių idėjų igaivinimui miesto erdvų atgaivinimui (Landry, 2019), Vilniui siūlytina

panaši strategija. Miestas didžiuojasi gan dideliu senamiesčiu ir kitais dėmesio vertais paveldo objektais, tačiau trūksta kūrybinių iniciatyvų taikymo juose miesto įvaizdžio gerinimo tikslais. Iki šiol nėra nagrinėta, kokios sąsajos yra tarp Vilniaus prekės ženklo ir jo paveldo. Stinga ir informacijos, kaip miesto paveldas galėtų būti produktyviai išnaudojamas, tačiau nepažeidžiamas, taikant kūrybines iniciatyvas.

Tyrimo tikslas. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti kūrybiškos paveldo vietokūros reikšmę bei rezultatyvų pritaikomumą norint stiprinti Vilniaus miesto prekės ženklą.

Tyrimo metodologija. Atliekama dokumentų analizė teorinei tyrimo daliai, empiriniam tyrimui pasirenkama atvejo analizės strategija, siekiant išanalizuoti informacinius veikalus pasitelkiama turinio analizė. Naudojamas dedukcinis duomenų analizės metodas. Tyrimo metu analizuojamas tinklalapyje „Kurk Lietuvai“ pateiktas kūrybinės vietokūros projektas ir jo priedai. Taip pat aptariami paveldiniai kūrybinės vietokūros iniciatyvų pritaikymo Energetikos ir technikos muziejuje bei Stiklo kvartale atvejai.

Tyrimo rezultatai. Nustatyta, jog Vilniaus mieste nepakankamai išnaudojamos paveldo teikiomas privilegijos, kuriomis pasinaudojė kūrybininkai galėtų ne tik jį regeneruoti, pritraukti visuomenės dėmesį, bet ir didinti miesto konkurencingumą.

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Kūrybiškos paveldo vietokūros tema menkai nagrinėta tiek pasaulyje, tiek Lietuvos mastu. Nors galima rasti tokį autorių, pavyzdžiui kaip, Delconte, Kline ir Scavo (2016), kurie nagrinėja miesto paveldo ir meno panaudojimą per turizmo skatinimo prizmę. Tačiau trūksta mokslių ižvalgų, kurios analizuotų miesto paveldo, meno ir kultūros apjungimą, siekiant miesto prekės ženklo įvaizdžio gerinimo galimybių. Panašaus pobūdžio tyrimai gali paskatinti visuomenę ir valstybines institucijas atkreipti dėmesį į neišnaudotus kūrybinių praktikų resursus ekonominei ir socialinei padėties gerinimui.

TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant išnagrinėti kūrybiškos vietokūros pritaikymą Vilniaus miesto prekės ženklo kontekste, pasitelkiamas kokybinis tyrimo metodas. Tokiu būdu siekiama plačiau ištirti anksčiau minėtą temą, apie kurią informacijos nėra daug, tad norima plačiau atskleisti konstruktų prasmes ir galimas jų interpretacijas, kurios byloja apie procesus, patirtis, prasmes. Tyrimui pritaikoma atvejo analizės strategija, kuriai kaip duomenų rinkimo metodas pasirenkama turinio analizė bei latentinis turinio analizės tipas (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tai suteiks galimybę surasti prasmes analizuojamuose dokumentuose, jas interpretuoti bei pasiūlyti galimus praktinius veiksmus konkrečiam atvejui. Tyrimo metu teorinės analizės dalyje nagrinėjami ir interpretuojami įvairių autorių veikalai, empirinė tyrimo dalies turinio analizei pasitelkiamas vyriausybės remiamas internetinis tinklalapis „Kurk Lietuvai“ (<https://kurklt.lt/>) ir jo dokumentai. Turinio analizei pasitelkiamas būtent šis tinklalapis, nes Jame ne tik gausiausia informacijos apie nagrinėjamą procesą bei jo pritaikymą, tačiau ir skelbiama informacija yra atrenkama sklandžiai, o tai reiškia, kad ji patikima. Tyrimo metu taip pat nagrinėjami žinomi kūrybinės vietokūros atvejai paveldo ribose, siekiama išsiaiškinti, kuo jie patrauklūs ir naudingi visuomenei. Atliekant tyrimą, laikomasi tyrimo etikos principu, tad nėra analizuojami dokumentai, kurie laikomi konfidencialiais ar atskleidžia jautriuosius tapatybės duomenis. Visi dokumentai yra viešai prieinami.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENU ANALIZĖ

Miesto tapatumo sąsajos su prekės ženklu

Pasitelkiant bet kurį miestą, kaip atskirą galimų kūrybiškų apraiskų pritaikymo objektą, svarbu apibréžti jo identitetą, kad būtų galima pritaikyti tolimesnius veiksnius konkrečiam atvejui. Pats žodis „tapatumas“ arba jo sinonimas „identitetas“, kilęs iš lotynų kalbos, kuris reiškia „ta pati“, „vienodą“ (Lee, Yoon ir Kang, 2012). Tai reiškia, kad miesto tapatumą formuoja grupė žmonių, kurie turi juos jungiančius komponentus tarpusavyje, bendrystės

jausmą. Žinoma, tapatumas gan nepastovus dalykas, kuriam, kaip ir kultūrai, įtaką daro skirtingų individų įsiliejimas ir susitapatinimas, kuris nuolat suteikia šį tą naujo. Papildomos tapatumo ribos glaudžiai sąveikauja su individų savybėmis ir jų gyvenamają aplinka (Kačerauskas, 2006). Todėl ir miesto tapatumas nuolat patiria dalinius pokyčius. Bet kuriam miestui tapatumas labai svarbus, nes atskleidžia jo „vidinę virtinę“: kultūrą, istoriją, miesto gyventojų, ekonomikos ir socialinių ypatybių charakteristikas (Lee, Yoon ir Kang, 2012). Tačiau pagrindinis elementas miesto tapatumo formavime ir išlaikyme yra jo gyventojai, kurie plėtoja miesto įvaizdį. Kaip ir anksčiau minėta, miesto pokyčius lemia individų požiūris ir vykdoma veikla. Miestiečiai, kurie buriasi į bendruomenes ir priešinasi homogenizacijos ir individų atomizacijos procesui, ilgainiui suformuoja unikalųjį miesto kultūros identitetą (Castells, 2006). Betgi ir šioje vietoje nėra apsieinama be trikdžių, kurie lemia žmonių motyvacijos nuosmukį kuriant miesto tapatumą. Didėjanti globalizacija, informacijos kiekis ir technologijų galia palaipsniui iškreipia visuomenės suvokimą apie miestų tapatumą. Dėl šių priežasčių miestai praranda kontrolę, ima panašeti vieni į kitus, o žmones aplankę daugiau pasaulio vietų pradeda taikyti įvairių kultūrų elementus savo gimtuosiuose miestuose, kurie gali apskritai netikti ir sudaryti dirbtinumo įvaizdį (Castells, 2006). Taip miestai vietiniu lygmeniu gali pasirodyti originalūs ir produktyvūs, tačiau pasauliniu lygmeniu visai neunikalūs, neįdomūs.

Tačiau būtų klaudinga teigti, jog globalizacija suteikia tik neigiamus padarinius, kadangi dėl jos miestai tampa atviresni naujovėms, modernizacijai ir kūrybiškumui. Šie aspektai, be abejo, turėtų būti kontroliuojami įstatymų pataisomis, kurios saugotų prieš tai suformuotą miesto tapatumą ir būtų lengviau valdomas įsiterpiančios globalizacijos procesas. Siekiant išlaikyti tikrąjį miesto tapatumą reikia atkreipti dėmesį į tokius veiksnius kaip: miesto tapatumo modifikacijos procesai turėtų būti kontroliuojami valstybės institucijų, miestas turi išlikti patrauklus jo gyventojams, miesto tapatumas neatsietinas nuo jo istorijos, kultūros, o, svarbiausia, paveldo (Rubavičius, 2005).

Pastarąjį ypatybę būtent išsiskiria Vilniaus miestas. Jei praeiviu Vilniuje tektų paklausti, su kuo pirmiausia jiems asocijuojasi Vilniaus miestas, ko gero, jie pradėtų vardinti tokius architektūrinius darinius kaip Katedra, Gedimino pilis, Aušros vartai ir kiti gerai pažįstami senamiesčio elementai. Dėl šios savybės lengva miestą sieti su konkrečiais pastatais ir vietovėmis. Tai reiškia, kad Vilniaus, kaip ir bet kurio kito miesto, identitetas persipina su jo prekės ženklu, kuris apibrėžiamas kaip savybė, simbolis išskiriantis iš kitų (Kliobavičiūtė, 2006). Svarbu paminėti, kad miesto ir jo prekės ženklas identitetai yra neatsietini, nes abu yra asociacijų rinkiniai, kuriuos siekiama sukurti ir išlaikyti (Aaker, 2003), tik prie vieno identiteto kūrimo labiau prisideda marketingo strategai, prie kito – gyventojai. Vienija juos ir tai, kad abiejų tapatumų kūrimo atžvilgiais siekiama naudos iš gyventojų ir/arba kitų vartotojų, pavyzdžiui, laikinai atvykusiu asmenų. Trumpai tariant, siekiama miesto patrauklumo didinimo ir sėlygų gyventojams gerinimo. Skirtumas tik tas, kad miesto prekės ženklo formacija labiau prilyginama verslo modeliui (Knox ir Bickerton, 2003), kuris orientuotas į pokyčius vienos ekonomikoje. Šis faktorius pasunkina miesto prekės ženklo kūrimą, nes tenka pritraukti dar ir kitas tikslines grupes tokiais kaip: lankytojai, investuotojai, eksportuotojai. Dėl miestų konkurencingumo tai padaryti tampa vis sunkiau, tad tenka ieškoti originalių ir kūrybiškų būdų norimų auditorijų pritraukimui.

Reikėtų atminti, kad miesto prekės ženklas: a) sudėtinga sąveiką turinčių elementų elementų visuma, b) bendradarbystės rezultatas, c) unikalaus identiteto kūrimas. Paminėtina, jog marketingo specialistų supratimu šiuos aspektus pažymi 11 sudedamujų dalių, tokią kaip: „veiklos ir paslaugos, verslo turizmas, istorija ir kt., atmosfera, pagrindinės ekonomikos kryptys, išorinis profilis, susisiekimas, laukiamų žmonių tipas, tarptautinė reputacija, ekonominiai pasiekimai ir industrinė aplinka), kuriuos galima būtų apjungti, pvz., ekonominį aspektą grupė (tieki pagrindinės ekonomikos kryptys, tieki ekonominiai pasiekimai, tiek

industrinė aplinka yra orientuoti į investuotojus kaip suinteresuotąją šalį), veiklos ir paslaugos bei atmosfera gali būti skirti turistams kaip suinteresuotajai šalai, gali būti skirti gyventojams kaip suinteresuotajai šalai“ (Hankinson, 2004 cit. iš Bivainienė, 2020, p. 3).

Kūrybiška paveldo vietokūra – naujas būdas stiprinti miesto prekės ženkłą

Kūrybinių vietų įkurdinimas miesto erdvėse tampa vis labiau paplitusia praktika Vakarų šalyse. Kūrybinės vietokūros procesas grindžiamas kultūros ir meno priemonių panaudojimu viešosiose erdvėse (Zitcer, 2020). Pirminis ir svarbiausias kūrybinės vietokūros panaudojimo tikslas yra noras įtraukti menininkus į ekonominę vietas plėtrą. Tokiu būdu menininkai kuriantis pridėtinę vertę jau yra laikomi kūrybine klase, kurios potencialą išryškina amerikiečių urbanistas ir vienas iš kūrybinio miesto idėjų autorius R. Florida (Webb, 2014). Bendroji kūrybinės vietokūros idėja kalba apie partnerių pritraukimą iš privataus, viešojo, ne pelno siekiančio ir bendruomeninio sektoriaus pritraukimą. Siekiama keisti fizinį miesto portretą, socialinį pobūdį, gerinamas urbanistinis miesto kraštovaizdis, padidinamas bendruomenių gyvybingumas, įkvėpimas veikti, pagerinamas vietovės saugumas (Markusen ir Gadwa, 2014). Tačiau kuo miestui gali pasitarnauti kūrybinės vietokūros pritaikymas paveldo vietose?

Reikėtų atminti tai, kad paveldas visada buvo tiek miesto planuotojų, tiek politinius sprendimus priimančių asmenų interesų objektas. Paveldas laikomas įvaizduotu praeities atspindžiu šiuolaikiniame miesto kontekste, o tai reiškia, kad jo panaudojimo spektras gan platus ir universalus. Neretai galima išgirsti, jog paveldas – tai pagrindas miesto regeneracijai. Instrumentinė miesto paveldo panaudojimo priemonė suprantama kaip simbiozinis veiksnys suinteresuotųjų šalių ir kūrybinės klasės kontekste. Kūrybinė paveldo vietokūra bene palankiausias veiksnys kurti sėkmingą socialinės erdvės foną, o žvelgiant kritiškiau – kurti norimą miesto prekės ženklo įvaizdį. Siekiama, kad kultūra ir menas taptų pagrindiniu miesto išskirtinumo aspektu, nepraradusiu tapatumo bei traukiančiu turistinius srautus pelno generacijai (Pendlebury ir Porfyriou, 2017). Todėl prekės ženklo stiprinimui didelę įtaką daro paveldo vietų regeneracija ir naujų kūrybinių veiklų tame įtvirtinimas (Čepienė, 2008).

Vilniaus paveldo ypatumai ir jo sąveika su kūrybinėmis apraiškomis

Nuo 1994 m. Vilniaus senamiestis įtrauktas į UNESCO, dar žinomu kaip Pasaulio paveldo sąrašo, turinį. Lietuvos sostinės senamiestis yra vienas didžiausių Rytų Europoje. Ivardijama, kad bendra saugoma Vilniaus miesto teritorija užima 359,5 ha, sudarydama 112 kvartalų ir 3 zonas, iš kurių pirmoji: Vilniaus pilių teritorija siekianti 82,5 ha, antroji gynybinės sienos teritorija supanti senamiestį ir užimanti 98 ha plotą, trečioji istorinių priemiesčių teritorija siekianti netgi 179 ha plotą (Lietuvos Respublikos Seimas, 2009). Išskiriama, jog pagrindinius Vilniaus autentiškumo požymius galima apibréžti tokiais elementais, kaip viduramžiais suformuotų gatvių radialiniu tinklu, 324 istorinę vertę turinčiais pastatais, atstovaujančiais gotikos, renesanso, klasicizmo, baroko, klasicizmo ir romantizmo architektūrinio stiliaus epochas. Visa tai formuoja kiek eklektiško, tačiau labai harmoningo kultūrinio miesto įvaizdį (Lietuvos Respublikos Seimas, 2009). Tačiau paveldosaugos specialistai iki šių dienų teigia neturintys konkretių, reglamentuotos bei išvystyto strategijos Vilniaus paveldo apsaugai. Tai ganėtinai didelė problema, kadangi ribojamas ne tik visuomenės narių prieinamumas prie kultūros ir istorijos šaltinių, tačiau stanga ir žinių apie paveldo vietas. Trūksta specialių informaciinių lentelių ar stendų, tinkamo apšvietimo, žymų, kamerų, nukreipiančių dėmesį, jog tai saugomas paveldas. Taip pat nedžiugina pastatų fizinė ir estetinė būklė, kuriai trūksta patrauklumo, vienos išskirtinumo ir svarbos akcentavimo. Dėl to didžiai visuomenės daliai nekyla susidomėjimas Vilniaus paveldu (Kliubavičiūtė, 2006, p. 100). Šiuo atveju kūrybinių praktikų pritaikymas paveldo ribose gali būti naudingas ne tik siekiant jų išgelbėti bei priversti visuomenę juo susidomėti, tačiau ir būdas atkreipti į neveiksmingą paveldosaugos sistemą.

Kūrybinių projektinių apraiškų analizė Lietuvoje

Dėl per menkų kūrybinių praktikų pritaikymo ižvalgų, Lietuvoje stinga gyventojų susidomėjimo kultūrine ir menine veikla. „Kurk Lietuvai“ portalo teigimu, nedidelį įsitraukimą į kultūrinio pobūdžio veiklas patvirtina ir Eurobarometro (2013) apklausų duomenys: „du iš trijų Lietuvos gyventojų nedalyvauja kultūrinėje meninėje veikloje. Skirtingus nejsitraukimo lygius ir galimas priežastis nurodo Estep ir SIC tyrimo (2014 m.) metu sudaryti Lietuvos kultūros vartotojų ir dalyvių tipai. Pagal juos beveik ketvirtadalį žmonių sudaro nusivyle ir abejingi kultūrai, dešimtadalį – vartojantis, bet ribotai kultūroje dalyvaujantis jaunimas, o 6% – ribojami, bet besidomintys senjorai.“ (Kultūros ministerija, 2016 – 2017). Taip pat pagal 2017 metų Kultūros tarybos remtą apklausą matoma, kad netgi 36% apklaustujų Lietuvos gyventojų priskiriami masinės kultūros vartotojams, kurie mieliau renkasi stebeti kultūrinius renginius, koncertus virtualiai, peržiūrėti filmus namuose nei gyvai lankytis kultūrinius objektus. 22% apklaustujų yra apatiški kultūrai yra nejaučia interesu ir reikmės lankytis muziejuose, parodose ir kituose kultūriuose objektuose (Socialinės informacijos centras ir ESTEP Vilnius, 2020). Tai iš dalies ir reiškia, kad kultūra nėra aktualizuojama kaip svarbus veiksnys visuomenei, o jos prieinamumas ir patrauklumas neakcentuojamas. Mat minėtasias problemas bandoma spręsti taikant universalų sprendimo metodą: kultūrą bandoma prilyginti vienai visuomenės grupei lyg tai būtų bendras ir visada vienodas produktas, kuris turi išlikti toks pat. Tačiau tokios praktikos nėra efektyvios ir progresyvios, nes jos paveikia tik kažkurių tikslinę grupę, paprastai tą, kuri ir be didesnių iniciatyvų rodo susidomėjimą kultūrine veikla, bet nepritraukia naujų. Žinoma, tai rodo ir valstybinių institucijų abejingumą kūrybinių praktikų pritaikymui ir įgyvendinimui, kadangi daugiausia lėšų yra skiriama tokioms veikloms kaip infrastruktūros gerinimas bei tarptautinių ir nacionalinių lėšų panaudojimas kitoms viešosioms reikmėms. Kūrybinės ir kultūrinės įmonės taip pat labai priklausomos nuo gaunamo valstybinio finansavimo ir surinktų rėmėjų pinigų, o tai dažniausiai kenkia sėkmingam kūrybinio verslo vystymui bei kūrybinės ekonomikos pradžiai Lietuvoje.

Internetiniame tinklalapyje „Kurk Lietuvai“ (<https://kurklt.lt/>) ganėtinai detaliai aprašomas kūrybinės vietokūros reiškinys, jo samprata ir pritaikymo galimybės. Kadangi šis tinklalapis apjungia vyriausybės remiamus viešuosius projektus, kūrybinės vietokūros integracinių projektų inicijuoja bene vienintelės knygos lietuvių kalba kūrybinės vietokūros reiškinį apraše ir projektą parengė autorai Eugenijus Kaminskis ir Ieva Nagytė. Kūrybinę vietokūrą jie aprašo kaip universalią idėją ir praktinį metodą, kuris įkvepia žmones kurti kokybines bendruomenines vietas ir paversti jas vienijančiais centralais. Tokiose vietose žmonės turėtų norėti dirbti, kurti, žaisti ir kitaip leisti laisvalaikį. Anot autorų, siūlomas metodas suteikia galimybę prie žmonių gerovės skatinimo regioniniu ir nacionaliniu mastu. Kūrybinė vietokūra taip pat kuria geresnį miesto dizaino vaizdinį, kuria miestų vietų panaudojimo struktūrą, atkreipia dėmesį į vienos identifikacijos svarbą. Taip pat, autorų teigimu, kūrybiška vietokūra skatina bendradarbiavimą tarp įvairių suinteresuotųjų grupių, kuria sasajas tarp verslininkų, menininkų ir kitų savo srities specialistų. Siekiama apjungus kultūrą, meną ir kūrybišką mąstymą suteikti vietovei naują vaizdinį, asociaciją, o tai reiškia, kad prisdėti prie vienos prekės ženklo kūrimo tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Svarbu pabrėžti, kad tokios kūrybinės iniciatyvos pasireiškia ir ilgalaikiais projektais (muziejai, orkestro salės, meniniai pasirodymai, mišraus pobūdžio kūrybiškos gyvenamosios ar darbo zonos), ir trumpalaikėmis veiklomis (kinas po atviru dangumi, mugės, festivaliai, gatvės meno projektais, lauko koncertai). Teigiama, kad dėl kūrybinės vietokūros taikymo efektyviai panaudojami vienos ištekliai, įsitiklausoma į bendruomenių poreikius ir interesus, nors ne visada pavyksta sutarti dėl vienodų sprendimų, tačiau bandoma atrasti kompromisus. Identifikuojamos potencialios vidinės ir išorinės grėsmės, kurios gali trukdyti tolimesniams kūrybinių idėjų įgyvendinimui. Kūrybinė vietokūra teikia ilgalaikius pozityvius rezultatus vietai, kurioje yra plėtojama. Kadangi kuria aktyvią bendruomenę, gerina gyvenimo kokybę ir socialinę sanglaudą, o taip pat palaiko

kultūros paveldo vertybų ir istorijos gyvastį, o tai reiškia, kad prisideda prie vienos tapatumo išsaugojimo (Kultūros ministerija, 2016).

Kūrybiniai Vilniaus paveldo pritaikymo pavyzdžiai

Jau anksčiau buvo minėta, kad kūrybinės vietokūros pavyzdžiai gali būti laikomi tokie ilgalaikiai projektai kaip muziejai, jei jie pritaiko savo erdves lankytojų kūrybiniams poreikiams (ar tai būtų aktyvios veiklos, ar modifikuotų objektų stebėjimas). Vienas iš tokių pavyzdžių Vilniuje stūksantis Energetikos ir technikos muziejus, kuris geriau žinomas kaip buvusi pirmoji centrinė Vilniaus elektrinė. Siandien jis naikina nustovėjusius stereotipus apie visuomenei priimtinus muziejus. Šiai dienai šis muziejus suteikia galimybę lankytojams iš arti pamatyti ir susipažinti su veikusia technika ne tik apžiūros pagalba, bet ir audiogido teikiama informacija, kurios įprastai nėra aprašymuose vietoje, o tik muziejaus tinklalapyje. Muziejuje įrengtos interaktyvios laisvalaikio mokslo pažinimo erdvės, organizuojami kultūriniai renginiai, rengiamos apžvalginės ir teminės ekskursijos, lankytojams pateikiamos kūrybinės dirbtuvės. Menininkai taip pat prisideda prie muziejaus išskirtinumo kurdami instaliacijas ar kitus meninius objektus ir papildydami juos audiovizualinėmis priemonėmis.

Kitas ne mažiau dėmesį traukiantis nekilnojamų kultūros vertybų pavyzdys, kurį galima prilyginti kūrybinės vietokūros taikymu Vilniaus paveldo teritorijoje – Stiklo kvartalas, prie kurio kūrimo prasidėjo žinoma lietuvių dizainerė Julija Janus. Pagrindinis šios kūrybinės vietokūros apraiškos tikslas – apjungus Švarco, Stiklių ir Gaono gatveles padaryti jas patraukliais ne tik turistų lankymui, gerinti kvartalo infrastruktūrą, bet padaryti kvartalą patrauklų Vilniaus gyventojams, kurie norėtų leisti laiką unikalioje kūrybinėje ir istorinėje atmosferoje. Šiuo metu šiame kvartale glaudžiasi bei turi įkūrė verslų įvairūs juvelyrų, menininkai, amatininkai ir viešųjų maitinimo įstaigų atstovai, kurie palaiko vienos identitetą per įstaigų pavadinimus, asociatyvius istorinius meninius vaizdinius. Lankytojai gali pastebėti ir skulptūras, bylojančias apie buvusio žydiško kvartalo savitumą. Patrauklu ir tai, kad įsikūrė verslai laikosi tradicijų teikdami paslaugas ar siūlydami prekes. Pavyzdžiui, prekiuojama rankų darbo stiklo ir lino gaminiais bei išskirtiniai juvelyriskos šedevrais. Kvartalas išskirtinis ir tuo, kad priklausomai nuo sezono tame galima išvysti dizainerių kurtus papuošimus, kurie itin traukia aplinkinių akį ir ragina tame apsilankytį („Go Vilnius“, 2022). Nors Stiklo kvartalo iniciatyva įkurta tik 2018 m., šiai dienai tai viena iš lankomiausių Vilniaus vietų (Keliauk Lietuvoje, 2022).

Apskritai restauruoti, konservuoti ir pagaliau žmonių prieinamumui perduoti paveldo objektais, kuriose pademonstruotos ir leistinos kūrybinės iniciatyvos (kuriamą kūrybinę vietokūrą) ilgainiui keičia žmonių mąstymą apie vienos įvaizdį, identitetą, formuoja naują pasaulėžiūrą, parodo, kad paveldas gali būti kur kas daugiau nei vien istorinis radinys, o jis dar kuria pozityviają vertę. Deja, Vilniaus mieste šiai dienai dar nėra tiek daug paveldo objektų, pritaikytų kūrybiniams visuomenės poreikiams, nors tokiu būdu Vilnius tikrai galėtų suformuoti patrauklų įvaizdį tiek turistams, tiek vietiniams gyventojams ir priartėti prie kūrybinio miesto, generuojančio kūrybinę ekonomiką, statuso. Kaip puikų pavyzdį galima pasitelkti Jungtinės Karalystės sostinę Londoną, kuris laikomas pirmaujančiu kūrybiniu miestu visame pasaulyje. Nustatyta, kad kūrybinės industrijos Londono miesto ekonomikai sugeneruoja apie 47 mlrd. svarų sterlingų per metus bei pradeda užimti vis didesnę ekonomikos dalį (Istnavdity, 2021). Londone matyti ir gan kardinalūs paveldo pritaikymai kūrybiniams tikslams, pavyzdžiui, toks mišrios meninės, kultūrinės ir kitos laisvalaikio praleidimo paskirties objektas kaip „House of Vans London“ yra 150 metų senumo mūrinėse geležinkelio linijose, išvažiuojančiose iš Vaterlo stoties. Šioje vietoje įsikūrusi meno galerija, kūrybinės dirbtuvės, gyvos muzikos erdvė, kavinė, riedlenčių parkas ir keli barai (Santos, 2016). Žinoma, minint Jungtinę Karalystę galima dairytis ir į mažesnius miestus, kurie taiko kūrybinę vietokūrą paveldo ribose. Tarkim, Bedfordo miesto centre Moravijos bažnyčia ir ministrių rūmai buvo

paversti scenos menų centru, o koplyčia paversta 300 vietų kiemo teatru su galerijomis ir, kur įmanoma, naudojamos originalios medžiagos (Santos, 2016).

Sprendžiant iš įvairių užsienio šalių šaltinių medžiagos, kūrybinės vietokūros taikymas miesto paveldo ribose iš tiesų yra praktikuojamas, o jo nauda atsispindi ekonominiuose rodikliuose.

IŠVADOS

1. Taikytinas kūrybinės vietokūros reiškinys suteikia galimybę išlaikyti miesto tapatumą, atsižvelgiant į vietas išteklius ir auditorijos įgeidžius.
2. Dėl kūrybinės vietokūros gerinama socialinė ir ekonominė vienos padėtis.
3. Paveldo objektai vieni palankiausiu ir universaliausiu objektų kūrybinės vietokūros plėtotei, nes kelia susidomėjimą suinteresuotosioms šalims ir kūrybinei klasei.
4. Nors Vilniaus miestas pasižymi paveldo gausa, tačiau jis nėra pakankamai išnaudojamas kūrybiniais tikslais, kurie galėtų prisdėti prie daugumos paveldo objektų išsaugojimo ir sulauktų daugiau visuomenės dėmesio.
5. Kūrybinės vietokūros taikymas Lietuvoje paskatintų visuomenę labiau įsitraukti į menines ir kultūrines veiklas.
6. Kūrybinės vietokūros procesų Vilniaus paveldo ribose pritaikymas yra puikus būdas stiprinti miesto prekės ženklo įvaizdį, kadangi tokiu būdu jis pradėtų asocijuotis su kūrybiniu miesto vystymu.

LITERATŪRA

1. Aaker, D. (2003). *Strategic marketing management paperback – International edition*. America: John Wiley & Sons. <https://www.amazon.com/Strategic-Marketing-Management-David-Aaker/dp/0471359955>
2. Castells, M. (2006). *The theory of the Network Society*. UK: Felix Stalder. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=RC3HgiUU5nMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=castells+2006+&ots=42eP5ngk_1&sig=otu55nqQaV7yUH4Y54v8nzwM9Jc&redir_esc=y#v=onepage&q=castells%202006&f=false
3. Čepienė, I. (2008). *Lietuvių etninė kultūra: raidos įžvalgos*. Vilnius: Alma littera. <https://www.lituanistika.lt/content/21016>
4. Bagdonienė, L. ir Hopienė, R. (2006). *Vietos marketingas*. Kaunas: Vitae Litera.
5. Bivainienė, L. (2020). *Miesto prekės ženklo vystymo koncepcija: teorinė prieiga*. Vilniaus kolegija. <https://conference.vvf.viko.lt>
6. Delconete, J., Kline, K. ir Scavo, C. (2016). *The impacts of local arts agencies on community placemaking and heritage tourism*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1743873X.2015.1088019>
7. *Energetikos ir technikos muziejus*. (2022). <https://www.etm.lt/>
8. Go Vilnius. (2022). Stiklo kvartalas Vilniuje – paslėptas vilnietiškos kultūros lobis. <https://www.govilnius.lt/aplankykite/rekomenduojame/stiklo-kvartalas-vilniuje-paslēptas-vilnietiskos-kulturos-lobis>
9. Isvandity, L. (2021). Creative heritage: An approach for research and practice integrating heritage and the performing arts. *International Journal of Heritage Studies*. 27(11). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527258.2021.1958364>
10. Kačerauskas, T. (2007). *Kultūra kaip egzistencinė kūryba*. <https://www.journals.vu.lt/problemos/article/view/2540/1761>
11. Keliauk Lietuvoje. (2022). Top 10 lankomiausių vietų. <https://www.lithuania.travel/lt/news/top-10-lankomiausių-vietų>
12. Kliobavičiūtė, I. (2006). Vilniaus senamiesčio savitumai. Apskaita. Apsauga, subalansuota plėtra. Algimantas Mačiulis (sud.). *Vilniaus miesto savitumai*. Vilnius: Vilniaus dailės akademijos leidykla.
13. Knox, S. ir Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560310477636/full/html>
14. Kurk Lietuvai. (2019). <http://kurklt.lt/projektai/kurybiniu-industriju-vystymas/>
15. Landry, C. (2019). *Kūrybinis miestas. Priemonės miestų novatoriams*. Vilnius: Gedimino Technikos universitetas.
16. *Lietuvos muziejai*. (2022). https://www.muziejai.lt/Muziejus.lt.asp?Db_kodas=3136&meniu=0
17. Lietuvos Respublikos Seimas. (2009). *Pasaulio paveldo vietovės – Vilniaus istorinio centro (senamiesčio) būklė bei autentiškumas*. https://www2.lrs.lt/kt_inst/pamink/dokumentai/2009_12_18/PZMsenamiestis.pdf

18. Lee, S.I., Yoon, S.K., Kang, H.M. (2012). *A study on the revitalization of public design for the reconstruction of City Identity*. Hong Kong: Hongkong Polytechnic International Publishing Co., Ltd.
19. Markusen, A. ir Gadwa, A. (2014). Creative placemaking: how to do it well. *Community Development Innovation Review, Federal reserve bank of San Francisco*. 2, 035-042. <https://ideas.repec.org/a/fip/fedcr/00048.html>
20. Pendlebury, J. ir Porfyriou, H. (2017). Heritage, urban regeneration and placemaking. *Journal of Urban Design*. 22(4), 429-432. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13574809.2017.1326712>
21. Rubavičius, V. (2005). Miesto tapatumas ir išskirtinumas globalizacijos sąlygomis. 29(4), 157-163. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152934639/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
22. Santos, S. (2016). 20 Creative adaptive reuse projects. <https://www.archdaily.com/783283/20-creative-adaptive-reuse-projects>
23. Socialinės informacijos centras ir ESTEP Vilnius. (2020). *Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis ataskaita*. <https://www.kulturostyrimai.lt/visos-temos/kulturos-politika/gyventoju-dalyvavimas-kulturoje-ir-pasitenkinimas-kulturos-paslaugomis-2020/>
24. Zitcer, A. (2020). Making up creative placemaking. *Journal of Planning Education and Research*. 40(3), 278-288. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0739456X18773424>
25. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybinių tyrimai. Principai ir metodai. Vilnius: Vaga.
26. Webb, D. (2014). Toward a greater understanding of entrepreneurship and strategy in the informal economy. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 8(1), 1-15. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/sej.1176>

SPECIALIŲ KATEGORIJŲ ASMENS DUOMENŲ IŠSKYRIMO IR SAUGOJIMO SVARBA

THE IMPORTANCE OF DISTINGUISHING AND STORING SPECIAL CATEGORIES OF PERSONAL DATA

Indrė Zagreckienė

Socialinių mokslų kolegija, Lietuva

Annotation

The article analyses such a fundamental human right as the protection of personal data, examining specific groups of personal data – special categories of personal data. It also presents and analyses examples of international and national case law that illustrate the harm that the loss of special categories of personal data can cause.

Key words: personal data, special categories of data, discrimination, equality, General Data Protection Regulation.

Anotacija

Straipsnyje analizuojama tokia pagrindinė žmogaus teisė kaip asmens duomenų apsauga, nagrinėjamos konkrečios asmens duomenų grupės – specialių kategorijų asmens duomenys. Taip pat pateikiami ir analizuojami tarptautinių ir nacionalinių teismų praktikos pavyzdžiai, kurie iliustruoja kokią žalą gali sukelti specialių kategorijų asmens duomenų netekimas.

Raktiniai žodžiai: asmens duomenys, specialių kategorijų duomenys, diskriminacija, lygiateisiškumas, Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas.

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Asmens duomenų tvarkymo iššūkiai vis dažniau akcentuojami mokslinėje literatūroje (Stepenko et al., 2022; Andrijauskas, Morkūnienė, 2020; Georgieva, Kuner, 2020; Petkevičienė, Pakutinskas, Bitė, 2020 Radžiūtė, 2018).

Žmonių gyvenimo būdo pasikeitimas, įvairovė, tolerancija, greita informacijos sklaida, technologijų pažanga – tai šiuolaikinio pasaulio požymiai. Šiuo metu visuomenėje greičiau apsikeičiama informacija, bet ir didėja pavojus asmens duomenims – žmonės patys neatsargiai dalinasi asmenine informacija, kiti, kai yra nematomi, jaučiasi drąsūs reikšdami neapykantos kalbą. Visi asmens duomenys yra svarbūs, tačiau ypač didelis pavojus kyla, kai prarandami tam tikri, ypač jautrūs, ypatingi duomenys – specialių kategorijų asmens duomenys. Iškilus didesniams pavojui netekti specialių kategorijų asmens duomenų, kyla keli klausimai: kodėl tie duomenys yra svarbesni už kitus duomenis? Kaip juos apsaugoti? Problema dažnai kyla dar ir dėl to, kad žmonės neįvertina tokį duomenų reikšmės ir nenumato galimų pavojų, pavyzdžiui, griežtai reiškiant savo politines pažiūras, kritikuojant priešingą nuomonę ir pan.

Tyrimo tikslas. Per praktinius pavyzdžius ir teisinį reglamentavimą atskleisti specialių kategorijų asmens duomenų išskyrimo ir saugojimo svarbą.

Tyrimo metodologija. Straipsnyje analizuojami teisės aktai, aktualūs specialių kategorijų asmens duomenų apsaugos temai tinkamai ištirti – pirmiausia tai 2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokį duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB, kuriame nurodytos specialių kategorijų asmens duomenys, išdėstytių jų tvarkymo taisyklės. Neįvardijant asmens duomenų grupių kaip specialių kategorijų asmens duomenų, apie tokius duomenis kalbama ir kituose tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose – *Visuotinė žmogaus teisių deklaracija, Jungtinė Tautų Chartija, Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija, Lietuvos Respublikos Konstitucija ir kiti tarptautiniai ir nacionaliniai teisės aktai, kurie straipsnyje analizuojami, lyginami ir aptariami*. Straipsnyje taip pat tiriamas tarptautinių ir nacionalinių teismų praktika aktualiose temai bylose, lyginami priimti sprendimai, analizuojamos kiekvienos aptariamos bylos aplinkybės. Taigi straipsnyje temai atskleisti naudojami mokslinio tyrimo, analitinis, sisteminis metodai.

Tyrimo rezultatai. Atlirkas tyrimas rodo, kad specialių kategorijų asmens duomenys yra saugomi tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygiu teisės aktų. Taip pat tyrimas parodė, kad tokių, jautrių, duomenų atskleidimas gali padaryti itin didelės žalos asmeniui – ne tik psichologinės, bet ir fizinės žalos. Tyrimas atskleidė specialių kategorijų asmens duomenų reikšmę – ne tik dėl to, kad jų neteisėtas ar netycinis atskleidimas ar panaudojimas gali sukelti įvairių nepageidaujamų padarinių asmeniui, bet atskleidė dar ir tai, kad šie duomenys yra ypač svarbūs – jie yra kiekvieno asmens neatskiriamą asmenybės dalis.

Tyrimo originalumas/tyrimo vertė. Straipsnyje paliesta aktuali šių dienų tema – asmens duomenys, išskiriant atskirą, Bendrojo duomenų apsaugos reglamento prasme plačiau nenagrinėtą, kategoriją – specialių kategorijų asmens duomenis, tyrimo metu atskleidžiant kokią didelę reikšmę jie turi ir kokia svarbi yra tinkama jų apsauga.

TYRIMO METODOLOGIJA

Straipsnyje tiriami teisės aktai, aktualūs asmens duomenų apsaugos, specialių kategorijų asmens duomenų išskyrimo, saugojimo svarbos temai tinkamai išanalizuoti – pirmiausia tai 2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/679 dėl fizinių asmens apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB, kuriame ne tik apibrėžiamos asmens duomenų sąvoka ir asmens duomenų tvarkymo taisyklės, bet kartu ir išskiriama specialių kategorijų asmens duomenys bei apibrėžiamos tokių duomenų tvarkymo taisyklės. Kad šie duomenys svarbūs, patvirtina ir jų išskyrimas kai kuriuose kituose tarptautiniuose bei nacionaliniuose dokumentuose – Visuotinėje žmogaus teisių deklaracijoje, Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartijoje, Lietuvos Respublikos Konstitucijoje bei kituose nacionaliniuose teisės aktuose, kurie straipsnyje analizuojami, lyginami ir aptariami. Straipsnyje taip pat tiriama tarptautinių ir nacionalinių teismų praktika aktualiose temai bylose, lyginami priimti sprendimai, analizuojamos kiekvienos aptariamos bylos aplinkybės. Taigi straipsnyje temai atskleisti naudojamas mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų analizės metodas. Taip pat atlirkas kokybinis atvejų tyrimas – teismų procesinių sprendimų paieška, atranka, analizė, lyginimas.

TYRIMO REZULTATAI IR DUOMENŲ ANALIZĖ

Specialių kategorijų asmens duomenys – kas tai?

2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (ES) 2016/679 dėl fizinių asmens apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB (toliau – Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas) siekta užtikrinti vienodo lygio fizinių asmens apsaugą tvarkant jų asmens duomenis visoje Europos Sajungoje. Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas įsigaliojo 2018 m. gegužės 25 d., nuo tada visos Europos Sąjungos valstybės turėjo būti pasiruošusios visus reikiamus resursus, kad galėtų pradėti tiesiogiai taikyti Bendrojo duomenų apsaugos reglamento nuostatas.

Asmens duomenys, kitaip nei dauguma įpratę manyti, apima kur kas daugiau informacijos nei tik „iprasti“ duomenys, tokie kaip vardas, pavardė, asmens kodas ir gyvenamosios vietas adresas. Pagal Bendrajį duomenų apsaugos reglamentą asmens duomenys – tai *bet kokia* informacija apie fizinį asmenį, kurio tapatybė nustatyta arba kurio tapatybę galima nustatyti (duomenų subjektas); fizinis asmuo, kurio tapatybę galima nustatyti, yra asmuo, kurio tapatybę tiesiogiai arba netiesiogiai galima nustatyti, visų pirma pagal identifikatorių, kaip antai vardą ir pavardę, asmens identifikavimo numerį, buvimo vietas duomenis ir interneto identifikatorių arba pagal vieną ar kelis to fizinio asmens fizinės, fiziologinės, genetinės, psichinės, ekonominės, kultūrinės ar socialinės tapatybės požymius. Matyti, kad asmens duomenų sąvoka yra labai plati, nėra baigtinio asmens duomenų ar jų kategorijų sąrašo. Ivertinus galimybę identifikuoti asmenį, asmens duomenimis gali būti

laikoma bet kuri informacija, pavyzdžiui, pomégiai, sąskaitos numeris, plaukų spalva, laikomas augintinis ir jo vardas ir pan.

Bendrojo duomenų apsaugos reglamento 9 straipsnyje iš visų asmens duomenų išskiriami specialių kategorijų asmens duomenys. Minėtame straipsnyje nurodoma, kad draudžiamą tvarkytį asmens duomenis, atskleidžiančius rasinę ar etninę kilmę, politines pažiūras, religinius ar filosofinius įsitikinimus ar narystę profesinėse sąjungose, taip pat tvarkytį genetinius duomenis, biometrinius duomenis, siekiant konkrečiai nustatyti fizinio asmens tapatybę, sveikatos duomenis arba duomenis apie fizinio asmens lytinę gyvenimą ir lytinę orientaciją. Tvarkytį šiuos duomenis galima tik esant tam tikroms išimtims. Sąvoka „tvarkytī“ reglamento prasme reiškia bet kurią operaciją, atliekamą su asmens duomenimis – rinkti, kaupti, atskleisti, saugoti ir kt.

Tam, kad būtų galima suprasti įstatymų leidėjo mintį išskirti tokius duomenis, pradžioje reikia išsiaiškinti ką jie reiškia.

Rasė (pranc. *race*, veislė) – antropologijos mokslo sąvoka, nusakanti istoriškai susiformavusią žmonių grupę, gyvenančią tam tikroje teritorijoje (areale), turinčią bendrą kilmę, bendrus paveldimus morfologinius (išorinius) ir fiziologinius požymius, kuriais skiriasi nuo kitų grupių. Rasės sampratai susiformuoti padėjo skirtinti žmonių morfologiniai požymiai, ypač odos spalva – balta, geltona, juoda. Tačiau pradėjus mokslinius tyrinėjimus, vadovaujantis paprastų skirtumų samprata, paaiškėjo, kad neįmanoma nubréžti aiškių ribų tarp baltųjų ir juodųjų ir pan. Rasės pagrindas turi būti vienodas antropologinis ir etnografinis tipas: tam tikras ūgis, kefalinis indeksas, plaukų spalva ir t. t. Etninė grupė, etnosas – tai istoriškai susiformavusi žmonių grupė, turinti bendrų kalbos, kultūros, religijos bruožų (Fréjutė-Rakauskienė, Marcinkevičius, Šliavaitė, 2016).

Politinės pažiūros, religiniai įsitikinimai yra gana aiškios sąvokos, nereikalaujančios gilesnių paaiškinimų. Pavyzdžiui, politines pažiūras galėtų apibūdinti asmens palaikymas konkrečios politinės partijos, jos idėjų propagavimas ir pan., religinius įsitikinimus gali apibūdinti asmens tikėjimas kurios nors religijos skleidžiamomis pažiūromis, atliekami ritualai ar pan. (tikėjimas pomirtiniu gyvenimu arba reinkarnacija), arba apskritai, pats tikėjimas (nesvarbu kuria religija) ar netikėjimas (nereligingumas). Filosofiniai įsitikinimai gali būti suvokiami kaip probleminį klausimą apie būtį, likimą, tiesą, moralumą ir pan., sprendimas.

Genetiniai, biometriniai duomenys, kuriuos draudžiamą tvarkytį siekiant konkrečiai nustatyti fizinio asmens tapatybę, yra apibrėžti Bendrojo duomenų apsaugos reglamento 4 straipsnyje, kur genetiniai duomenys apibūdinami kaip asmens duomenys, susiję su paveldėtomis ar įgytomis fizinio asmens genetinėmis savybėmis, suteikiančiomis unikalios informacijos apie to fizinio asmens fiziologiją ar sveikatą, ir kurie gauti visų pirma analizuojant biologinį atitinkamo fizinio asmens mėginį, o biometriniai – kaip po specialaus techninio apdorojimo gauti asmens duomenys, susiję su fizinio asmens fizinėmis, fiziologinėmis arba elgesio savybėmis, pagal kurią galima konkrečiai nustatyti arba patvirtinti to fizinio asmens tapatybę, kaip antai veido atvaizdai arba daktiloskopiniai duomenys. Taip pat draudžiamą tvarkytį sveikatos duomenis, kuriuos Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas apibūdina kaip asmens duomenis, susijusius su fizine ar psichine fizinio asmens sveikata, išskaitant duomenis apie sveikatos priežiūros paslaugų teikimą, atskleidžiančius informaciją apie to fizinio asmens sveikatos būklę. Pagal 1995 m. spalio 24 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 95/46/EB dėl asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokų duomenų judėjimo 29 straipsnį buvo sudaryta 29 straipsnio duomenų apsaugos darbo grupė (toliau – 29 straipsnio darbo grupė), kuri iki Bendrojo duomenų apsaugos reglamento taikymo pradžios (2018 m. gegužės 25 d.) nagrinėjo su privatumo ir asmens duomenų apsauga susijusius klausimus, 2015 m. vasario 5 d. rašte Europos Komisijai dėl mHealth1 paaiškino, kad sveikatos duomenys turėtų būti suprantami daug plačiau negu medicininiai duomenys. Remiantis susiklosčiusia duomenų apsaugos teisės aktų taikymo įvairiose ES valstybėse praktika, tokia informacija kaip asmens

intelektiniai ir emociniai sugebėjimai bei savybės (pvz., IQ), asmens ūgis, svoris, faktas, kad asmuo susilaužė koją, kad asmuo nešioja akinius ar kontaktinius lęšius, informacija apie rūkymo ir alkoholio vartojimo įpročius, duomenys apie alergijas, atskleisti privatiems subjektams (pvz., oro linijų bendrovei) arba valstybinėms įstaigoms (pvz., mokyklai); asmens narytė pacientų palaikymo grupėje (pvz., paramos sergantiems vėžiu grupėje), anoniminį alkoholikų, grupinės psichoterapijos ar kitose savigalbos ir paramos grupėse, turinčiose su sveikata susijusius tikslus; net ir informacija apie tai, kad kažkas serga darbo santykių kontekste, visa tai laikytina su asmens sveikata susijusiais duomenimis.

2018 m. Lietuvoje prasidėjo Valstybinės duomenų apsaugos inspekcijos ir Mykolo Romerio universiteto Lietuvos aukštų asmens duomenų apsaugos standartų skatinimo projektas „SolPriPa“, iš dalies finansuojamas Europos Sajungos lėšomis. Šio projekto autoriai gairėse, skirtose sveikatos priežiūros sektoriui, apibendrino sveikatos duomenų sampratą, nurodydami, kad asmens duomenys laikytini sveikatos duomenimis, kai jie: iš esmės (aiškiai) yra medicininiai duomenys; kai jie yra neapdoroti prietaisų, jutiklių pagalba gauti duomenys, kuriuos galima naudoti atskirai arba kartu su kitais duomenimis, norint padaryti išvadą apie faktinę asmens sveikatos būklę ar pavojujį jo sveikatai; kai daromos išvados apie asmens sveikatos būklę ar pavojujį sveikatai (nepriklausomai nuo to, ar šios išvados yra tikslios ar netikslios, teisėtos ar neteisėtos ir pan.).

Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas taip pat draudžia tvarkyti ir duomenis apie fizinio asmens lytinį gyvenimą ir lytinę orientaciją. Seksualinė orientacija, lytinė orientacija suprantama kaip ilgalaikė asmens savybė, pažyminti kurios lyties atstovams žmogus jaučia emocijų, romantinį arba lytinį potraukį (ar jų kombinaciją). Dažniausiai pateikiami seksualinės orientacijos variantai yra heteroseksualumas – potraukis priešingos lyties asmenims, homoseksualumas – potraukis tos pačios lyties asmenims ir biseksualumas – potraukis abiejų lyčių asmenims. Kartais kaip ketvirta orientacija minimas asekualumas – potraukio nebuvimas nė vienai iš lyčių. Būtent heteroseksualumas, kaip nerašyta taisyklė, visuomenėje dažniausiai laikomas „normaliu“ potraukiu, o kiti – daugiau nukrypstantys nuo normos, keliantys pasipiktinimą, pašaipą, nepakantumą.

Taigi matyti, kad specialiųjų kategorijų asmens duomenys yra tokie duomenys, kurie yra ypač „asmeniniai“, artimi asmeniui, atskleidžiantys ypač jautrius, intymias detales, atskleidžiantys žmogų kaip asmenį, yra neatskiriama jo asmenybės dalis.

Teisės aktai, išskiriantys specialių kategorijų duomenis

Minėta, kad Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas, kuris taikomas visoje Europos Sajungoje, iš visų asmens duomenų išskiria specialių kategorijų asmens duomenis ir jų tvarkymą griežčiau reguliuoja – draudžia juos tvarkyti. Išskyirus išimtis, nurodytas Bendrojo duomenų apsaugos reglamento 9 straipsnio 2 dalyje: specialių kategorijų asmens duomenis tvarkyti galima, kai: a) duomenų subjektas aiškiai sutiko, kad tokie asmens duomenys būtų tvarkomi vienu ar keliais nurodytais tikslais, išskyrus atvejus, kai Sajungos arba valstybės narės teisėje numatyta, kad 1 dalyje nurodyto draudimo duomenų subjektas negali panaikinti; b) tvarkyti duomenis būtina, kad duomenų valdytojas arba duomenų subjektas galėtų įvykdinti prievoles ir naudotis specialiomis teisėmis darbo ir socialinės apsaugos teisės srityje, kiek tai leidžiama Sajungos arba valstybės narės teisėje arba pagal valstybės narės teisę sudaryta kolektyvine sutartimi, kuriuose nustatytos tinkamos duomenų subjekto pagrindinių teisių ir interesų apsaugos priemonės; c) tvarkyti duomenis būtina, kad būtų apsaugoti gyvybiniai duomenų subjekto arba kito fizinio asmens interesai, kai duomenų subjektas dėl fizinių ar teisinių priežasčių negali duoti sutikimo; d) duomenis tvarko politinių, filosofinių, religinių ar profesinių sąjungų tikslų siekiantis fondas, asociacija ar kita pelno nesiekianti organizacija, vykdymada teisėtą veiklą ir taikydama tinkamas apsaugos priemones, ir su sąlyga, kad tvarkomi tik tos organizacijos narių ar buvusių narių arba asmenų, kurie reguliarai palaiko ryšius su ja dėl jos siekiamų tikslų, duomenys ir kad asmens duomenys neatskleidžiami už organizacijos

ribų be duomenų subjektų sutikimo; e) tvarkomi asmens duomenys, kuriuos duomenų subjektas yra akivaizdžiai paskelbęs viešai; f) tvarkyti duomenis būtina siekiant pareikšti, vykdyti arba apginti teisinius reikalavimus arba tuo atveju, kai teismai vykdo savo teisminius įgaliojimus; g) tvarkyti duomenis būtina dėl svarbaus viešojo interesu priežasčių, remiantis Sajungos arba valstybės narės teise, kurie turi būti proporcingi tikslui, kurio siekiama, nepažeisti esminių teisės į duomenų apsaugą nuostatų ir kuriuose turi būti numatytos tinkamos ir konkrečios duomenų subjekto pagrindinių teisių ir interesų apsaugos priemonės; h) tvarkyti duomenis būtina profilaktinės arba darbo medicinos tikslais, siekiant įvertinti darbuotojo darbingumą, nustatyti medicininę diagnozę, teikti sveikatos priežiūros arba socialinės rūpybos paslaugas ar gydymą arba valdyti sveikatos priežiūros ar socialinės rūpybos sistemas ir paslaugas remiantis Sajungos arba valstybės narės teise arba pagal sutartį su sveikatos priežiūros specialistu, taikant 3 dalyje nurodytas sąlygas ir apsaugos priemones; i) tvarkyti duomenis būtina dėl viešojo interesu priežasčių visuomenės sveikatos srityje, pavyzdžiui, siekiant apsaugoti nuo rimtų tarpvalstybinio pobūdžio grėsmių sveikatai arba užtikrinti aukštus sveikatos priežiūros ir vaistų arba medicinos priemonių kokybės ir saugos standartus, remiantis Sajungos arba valstybės narės teise, kurioje numatomos tinkamos ir konkrečios priemonės duomenų subjekto teisėms ir laisvėms apsaugoti, visų pirma profesinė paslaptis; j) tvarkyti duomenis būtina archyvavimo tikslais viešojo interesu labui, mokslinių ar istorinių tyrimų tikslais arba statistiniais tikslais pagal 89 straipsnio 1 dalį, remiantis Sajungos arba valstybės narės teise, kurie turi būti proporcingi tikslui, kurio siekiama, nepažeisti esminių teisės į duomenų apsaugą nuostatų ir kuriuose turi būti numatytos tinkamos ir konkrečios duomenų subjekto pagrindinių teisių ir interesų apsaugos priemonės.

Vis dėlto, yra ir daugiau teisės aktų, kurie išskiria tokius asmens duomenis, ir, nors niekaip nepavadina šios grupės asmens duomenų, tačiau pagal jų sąrašą galima spręsti, kad tai tie patys specialių kategorijų duomenys.

Iš tarptautinių teisės aktų paminėtina Visuotinė žmogaus teisių deklaracija, kurios 2 straipsnyje sakoma, jog kiekvienas turi teisę naudotis visomis šioje Deklaracijoje paskelbtomis teisėmis ir laisvėmis be jokių skirtumų, pavyzdžiui, dėl rasės, odos spalvos, lyties, kalbos, religijos, politinių ar kitokių įsitikinimų, nacionalinės ar socialinės kilmės, turtinės, gimimo ar kitokios padėties. Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos 14 straipsnyje naudojimasis teisėmis ir laisvėmis užtikrinamas nepriklausomai nuo asmens lyties, rasės, odos spalvos, kalbos, religijos, politinių ar kitokių pažiūrų, tautinės ar socialinės kilmės, priklausymo tautinei mažumai, nuosavybės, gimimo ar kitais pagrindais.

Tarptautinio pilietinių ir politinių teisių pakto 26 straipsnyje yra kalbama apie tai, kad įstatymas turi drausti bet kokią diskriminaciją ir užtikrinti visiems vienodą ir veiksmingą apsaugą nuo diskriminacijos rasės, odos spalvos, lyties, kalbos, religijos, politinių arba kokių nors kitokių pažiūrų, tautinės ar socialinės kilmės, turtinės padėties, gimimo ar kokio nors kito pozymio pagrindu. Tarptautinio ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių pakto 2 straipsnyje nurodoma, kad šio Pakto Šalys įsipareigoja užtikrinti, kad šiame Pakte išdėstytose teisės bus įgyvendinamos be jokio diskriminavimo dėl rasės, odos spalvos, lyties, kalbos, religijos, politinių arba kokių nors kitų įsitikinimų, tautybės ar socialinės kilmės, turtinės padėties, gimimo ar dėl kokio nors kito pozymio. Jungtinių Tautų Chartijos, kuri buvo priimta 1945 metais, 1 straipsnyje, kuriamevardinami Jungtinių Tautų tikslai, kaip vienas iš jų yra nurodomas tarptautinio bendradarbiavimo įgyvendinimas sprendžiant ekonominio, socialinio, kultūrinio ir humanitarinio pobūdžio tarptautines problemas, ugdant ir skatinant pagarbą visoms žmogaus teisėms ir pagrindinėms laisvėms, nepaisant skirtinės rasės, lyties, kalbos bei religijos. Europos Sajungos pagrindinių teisių chartijos 21 straipsnis kalba apie tai, kad draudžiama bet kokia diskriminacija, ypač dėl asmens lyties, rasės, odos spalvos, tautinės ar socialinės kilmės, genetinių bruožų, kalbos, religijos ar tikėjimo, politinių ar kitokių pažiūrų,

priklausymo tautinei mažumai, turtinės padėties, gimimo, negalios, amžiaus, seksualinės orientacijos.

Atsigrežiant į nacionalinę teisę, pirmiausia paminėtina Lietuvos Respublikos Konstitucija, kurios 29 straipsnyje įtvirtinta nuostata, nurodanti, kad negalima varžyti žmogaus teisių ir teikti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimo ar pažiūrų pagrindu. Paminėtinės ir Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas, kurio 1 straipsnyje įtvirtinta jo paskirtis – užtikrinti, kad būtų įgyvendintos Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsnio nuostatos, įtvirtinančios asmenų lygybę ir draudimą varžyti žmogaus teises ir teikti jam privilegijas lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu.

Pats griežčiausias Lietuvos Respublikoje galiojantis įstatymas – Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas (toliau – BK) taip pat įtvirtina normas, saugančias lygiateisiškumą: jo 169 straipsnis nustato baudžiamąją atsakomybę tam, kas atliko veiksmus, kuriais siekta žmonių grupei ar jai priklausančiam asmeniui dėl amžiaus, lyties, seksualinės orientacijos, neįgalumo, rasės, odos spalvos, tautybės, kalbos, kilmės, etninės kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų sutrukdyti lygiomis teisėmis su kitais dalyvauti politinėje, ekonominėje, socialinėje, kultūrinėje, darbo ar kitoje veikloje arba suvaržyti tokios žmonių grupės ar jai priklausančio asmens teises ir laisves. O BK 170 straipsnis draudžia kurstymą prieš bet kokios tautos, rasės, etninę, religinę ar kitokią žmonių grupę, ir numato net laisvės atėmimą už straipsnyje nurodytų neteisėtų veiksmų atlikimą.

Taigi matyti, kad analizuojamos asmens duomenų grupės specialių kategorijų asmens duomenimis vadinamos tik Bendrajame duomenų apsaugos reglamente, tačiau jos visos skirtingose teisės aktuose kartojasi – tautybė, lytis, seksualinė orientacija, tikėjimas, įsitikinimai ir kt. Būtent pasikartojimai, didelis dėmesys, apsauga ir rodo, kad tie duomenys yra ypatingi, svarbūs ir reikšmingi.

Tarptautinių ir nacionalinių teismų sprendimai, susiję su specialių kategorijų asmens duomenimis

Vienu iš pagrindinių šaltinių, siekiant suprasti kodėl kai kurie asmens duomenys saugomi labiau nei kiti, tampa teismų praktika.

Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo (toliau – LVAT) praktika bylose dėl specialių kategorijų asmens duomenų dar nėra gausi, bet pozicija formuojama gana aiški – į specialių kategorijų asmens duomenų tvarkymą žiūrima profesionaliai.

Vienoje iš nagrinėtų bylų LVAT aptarė situaciją, kai vaikų lopšelis – darželis, tikslu apskaičiuoti mokėtino mokesčio už lopšelio – darželio lankymą dydį (konkrečiai – maitinimo mokesčio dydį), rinko duomenis apie vaikų darželio nelankymo priežastis (LVAT 2022 m. vasario 2 d. nutartis administracinėje byloje Nr. A-222-261/2022). Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, atlikusi planinį patikrinimą nusprendė, kad tokiu duomenų kaip tėvų darbovietai ir faktas, jog vaikas lankėsi ir kada lankėsi gydymo įstaigoje (duomenys apie sveikatą yra specialių kategorijų asmens duomenys), rinkimas ir tvarkymas yra neproporcinalus siekiamam tikslui įgyvendinti. Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija akcentavo, kad nėra suprantama, kodėl mokesčis už maitinimą negali būti apskaičiuojamas tiesiog gavus informaciją apie tai, kad vaikas nelankys lopšelio-darželio, kodėl apskaičiuojant mokesčių už maitinimą yra svarbu gauti gydytojo pažymą ir nustatyti, ar vaikas ugdymo įstaigos nelanko dėl ligos ar dėl kitų priežasčių. Teismas pritarė inspekcijos teiginiams ir akcentavo, kad darželio rinkta informacija neabejotinai gali turėti įtakos ir tam tikroms diskriminacijos apraiškoms.

Kitoje byloje LVAT nagrinėjo situaciją, kai asmuo 2016 m. lapkričio 9 d. atliko pirmąjį kraujo donaciją ir pateikė savo, kaip donoro, asmens duomenis: vardą, pavardę, asmens kodą, lytį, gyvenamosios vietas adresą, telefono numerį ir kt. Po dvejų metų – 2018 m. lapkričio 29 d. iš VšĮ „Nacionalinis kraujo centras“ telefono numeriu gavo žinutę su raginimu duoti kraujo (LVAT 2020 m. liepos 8 d. nutartis administracinėje byloje Nr. eA-2837-968/2020). Asmuo

kreipėsi į Valstybinę duomenų apsaugos inspekciją, kuri konstatavo Bendrojo duomenų apsaugos reglamento pažeidimus. LVAT nurodė, kad VšĮ „Nacionalinis kraujo centras“ SMS žinutę asmeniui, davusiam kraujo, išsiuntė pasinaudojės šio asmens 2016 m. lapkričio 9 d. užpildžius „Donoro (-ės) sutikimą / nesutikimą duoti kraujo“ pateiktais duomenimis. Šis asmuo 2016 m. lapkričio 9 d. sutikime, inter alia (be kita ko), savo parašu patvirtino, kad: „Aš suprantu, jog mano asmens duomenys yra reikalingi ruošiant kraują ir jo komponentus VšĮ Nacionaliniame kraujo centre, todėl s u t i n k u, kad mano asmens duomenys: vardas (-ai), pavardė asmens kodas (įskaitant pasikeitusius), lytis, gimimo metai, pilietybė, deklaruotos ir faktinės gyvenamosios vietas adresas, telefono, mobiliojo telefono numeris (-ai), elektroninio pašto adresas nuotrauka ir kiti demografiniai duomenys, donacijų duomenys, sulaikymai nuo donoryscią, kraujo ištyrimo rezultatai, komentarai, medicininės anketos, tyrimų istorija, kraujo atskyrimo (padalijimo į kraujo komponentus) ir išdavimo vartotojams bei kiti duomenys, numatyti informacinėje sistemoje, būti tvarkomi VšĮ Nacionalinio kraujo centro informacinėje sistemoje eProgesa. Sutinku, kad mano asmens duomenys būtų pateikti Kraujo donorų registrui“. Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija pažymėjo, kad ši sutikimą tvarkyti asmens duomenis, tarp jų ir sveikatos duomenis, kurie priskiriami specialių asmens duomenų kategorijai, minėtas asmuo pasirašė, kai pirmą ir vienintelį kartą buvo atvykęs duoti kraujo. Asmuo sutiko, kad būtų tvarkomi jo asmens duomenys (įskaitant mobiliojo telefono numerį) tik tiek, kiek tų duomenų tvarkymas susijęs su vienkartinės kraujo paėmimo procedūros atlikimu (galimų nenumatyta aplinkybių ar nepageidaujamų reakcijų šalinimu), paimto kraujo ir jo komponentų paruošimu ir tvarkymu; šis duomenų subjektas taip pat sutiko, kad jo asmens duomenys būtų pateikti Kraujo donorų registrui. Nei 2016 m. lapkričio 9 d. sutikimo turinys, nei kiti bylos duomenys nesudarė pagrindo išvadai, kad asmeniui duodant ši sutikimą buvo arba turėjo būti aišku (t. y. kad šis duomenų subjektas buvo informuotas ir galėjo suprasti), jog šie duomenys bus naudojami tokiu būdu, kokiui jie buvo panaudoti, t. y. asmeninėms SMS žinutėms, skatinančioms duoti kraujo siuntinėjimui. Vadinas, centras (asmens duomenų valdytojas) neįrodė, kad jis iš duomenų subjekto sutikimo pagrindu gautus asmens duomenis tvarkė, turėdamas šio duomenų subjekto sutikimą pastarojo asmens duomenis tvarkyti tokiu būdu, kokiui jie buvo tvarkomi ginčo atveju.

Minėta, kad specialių kategorijų asmens duomenų saugojimą užtikrina ir pats griežčiausias įstatymas. BK 170 straipsnio 2 dalyje (kurstymas prieš bet kokios tautos, rasės, etninę, religinę ar kitokią žmonių grupę) yra numatyta baudžiamoji atsakomybė už višą tyčiojimą, niekinimą, skatinimą neapykantos ar kurstymą diskriminuoti žmonių grupę ar jai priklausantį asmenį dėl lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, o to paties straipsnio 3 dalyje – už višą kurstymą smurtauti, fiziškai susidoroti su žmonių grupe ar jai priklausančiu asmeniu dėl lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų arba finansavimo ar kitokio materialinio tokios veiklos rémimo. BK 170 straipsnyje įtvirtintas draudimas pagrįstas Lietuvos Respublikos Konstitucijos 25 straipsnio 4 dalies nuostata, pagal kurią laisvė reikštį įsitikinimus ir skleisti informaciją nesuderinama su nusikalstamais veiksmais – tautinės, rasiinės, religinės ar socialinės neapykantos, prievertos bei diskriminacijos kurstymu, šmeižtu ir dezinformacija. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas (toliau – LAT) vienoje iš savo nutarčių yra nurodės, kad kvalifikuojant veikas pagal BK 170 straipsnio 2 ir 3 dalis, būtina nustatyti, kad įžeidžiančio, niekinančio, diskriminacijos pobūdžio vieši kaltininko pareiškimai, taip pat raginimai smurtauti buvo skiriami tam tikram neapibrėžtam skaitytojų ar klausytojų ratui tiesiogiai palenkti, t. y. sukurstytį juos prieš tam tikrą žmonių grupę ar jai priklausantį asmenį dėl lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, sukelti neapykantą, suformuoti niekinantį, diskriminaciją požiūrių į juos arba paskatinti panaudoti fizinę ar psichinę prievertą prieš juos (LAT Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. kovo 1 d. nutartis Nr.

2K-86-648/2016). Teismas šioje nutartyje pažymėjo, kad BK 170 straipsnyje nustatytas vienas saviraiškos laisvės įgyvendinimo aprūpoinimą, ir aiškinant bei taikant jį aktuali yra Europos Žmogaus Teisių Teismo (toliau – EŽTT) praktika dėl saviraiškos laisvės ribojimo atsižvelgiant į tai, kad ją įgyvendinant buvo tariamai kurstomi ar pateisinami smurtas, neapykanta ar netolerancija (t. y. buvo išsakyta vadinamoji „neapykantos kalba“, angl. *hate speech*). Vertindamas, ar konkrečiu atveju saviraiškos laisvės įgyvendinimo ribojimas šiame kontekste buvo būtinas demokratinėje visuomenėje, EŽTT atsižvelgia į kelis veiksnius: ar teiginiai buvo išsakyti įtemptame politiniame ar socialiniame kontekste; ar teiginiai, aiškinant juos sąžiningai ir vertinant tiesioginiame ar platesniame kontekste gali būti vertinami kaip tiesioginis ar netiesioginis raginimas naudoti smurtą ar smurto neapykantos ar netolerancijos pateisinimas; tai, kokiui būdu išsakyti teiginiai, ir tai, ar jie gali tiesiogiai ar netiesiogiai paskatinti žalingų padarinių atsradimą.

Taigi jautri, pažeidžiama asmens duomenų grupė – asmens tautybė. Vienoje iš savo bylų LAT nagrinėjo situaciją, kai keli asmenys buvo nuteisti pagal BK 170 straipsnį dėl to, kad veikdami bendrai viešoje vietoje tyčiojosi ir niekino nukentėjusiuosius dėl to, kad jie yra romų tautybės, taip pat kurstė kitus žmones smurtauti prieš nukentėjusiuosius dėl jų priklausymo romų tautybei, skatino neapykantą ir net smurtavo prieš juos dėl šios priežasties (LAT 2014 m. spalio 14 d. nutartis baudžiamomoje byloje Nr. 2K-359/2014). LAT vėlgi atkreipė dėmesį į tai, kad EŽTT yra konstatavęs, kad joks skirtinges elgesys, kuris yra grindžiamas vien tik arba lemiama apimtimi asmens etnine kilme, negali būti objektyviai pateisinamas šiuolaikinėje demokratinėje visuomenėje, kuriamoje vadovaujantis pliuralizmo ir pagarbos skirtingoms kultūroms principais. Diskriminacija dėl asmens etninės kilmės yra rasinės diskriminacijos rūšis ir EŽTT praktikoje pabrėžiama, kad rasinė diskriminacija yra ypatingą pasipiktinimą kelianti diskriminacijos rūšis ir kad, atsižvelgiant į jos pavojingus padarinius, tokia diskriminacija reikalauja ypatingo valstybės institucijų budrumo bei ryžtingos reakcijos (*Nachova and Others v. Bulgaria*, nos.43577/98 and 43579/98, judgment of 6 July 2005, § 145; *Aksu v. Turkey*, nos. 4149/04 and 41029/04, judgment of 15 March 2012, §44). Asmens etninė tapatybė EŽTT praktikoje traktuojama kaip esminis asmens privataus gyvenimo ir tapatybės aspektas (*Ciubotaru v. Moldova*, no. 27138/04, judgment of 27 April 2010, § 49, 153).

Dar vienoje LAT nagrinėtoje byloje asmuo buvo nuteistas už tai, kad jis sistemingai, paskelbdamas plačios apimties tekstus ir viešus komentarus, skatino visuomenės neigiamą reakciją žydų tautai, homoseksualams ir konservatorių bei liberalų partijoms priklausantiems asmenims, iš jų tyčiojosi ir niekino (LAT 2018 m. kovo 13 d. nutartis baudžiamomoje byloje Nr. 2K-91-976/2018). Šioje nutartyje teismas dar akcentavo tai, kad atsižvelgiant į interneto prieinamumą ir galimybes saugoti bei perduoti (skleisti) didžiulius informacijos kiekius, jis vaidina svarbū vaidmenį stiprinant visuomenės prieigą prie žinių (informacijos) ir palengvinant informacijos skleidimą apskritai. Interneto vartotojų anonimiškumas gali paskatinti laisvą idėjų ir informacijos srautą. Kartu informacijos skleidimo internetu paprastumas, apimtis ir greitis bei kartą atskleistos informacijos išlikimas (nuolatinis pobūdis) gali labai pasunkinti neteisėtų kalbų internete poveikį, palyginus su tradicine žiniasklaida.

Ypač saugomas ir ginamas tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygiu asmens priklausymas kuriai nors rasei. Kitoje byloje LAT nagrinėjo situaciją, kai nuteistoji viešai tyčiojosi, niekino, skatino neapykantą nukentėjusiajai dėl to, kad ji tamsiaodė, o vėliau net sudavė smūgius kumščiu ir diržu nukentėjusiajai į galvą, taip sukeldama jai fizinį skausmą (LAT 2010 m. kovo 2 d. nutartis baudžiamomoje byloje Nr. 2K-91/10). Teismas buvo griežtas ir konkretus, nors nuteistosios advokatas teigė, kad nuteistoji tiesiog pavadino nukentėjusią „negre“, o tai, nesiekiant pasityčioti iš asmens, téra paprastas įžeidimas, teismas tokius argumentus atmetė. Iš tiesų teismas nurodė, kad žodžio „negras“ etimologinė reikšmė lietuvių kalboje istoriniu, socialiniu–kultūriu požiūriu neturi niekinančio, žeminančio atspalvio, nes lietuvių tauta nenaudojo Afrikos gyventojų vergoviniam darbui, nebuvo įstatymais įteisintos diskriminacijos,

segregacijos, nebuvo ir socialinio konflikto dėl odos spalvos bei priklausymo kitai rasei. Lietuvoje kitų rasių asmenys praktiškai negyveno arba tai buvo tik atsitiktiniai atvejai. Taigi, lietuvių tautos kultūroje, literatūroje bei mene negro vaizdinys susijęs su netiesiogine patirtimi, dažniausiai atkeliausia per kitų šalių literatūrą, meną, todėl siejamas su išnaudojamu, sunkiai dirbančiu, užuojautos reikalingu asmeniu. Tuo tarpu tamsios odos spalvos asmens apibūdinimas „nigger“ yra kalbinė svetimybė – anglicizmas, kuris angliskai kalbančiose tautose turi neigiamą, žeminančią, niekinančią reikšmę, ypač jei minėtas žodis vartojamas kartu su žodžiu „fucking“, kuris turi vulgariją norminėje kalboje nevartotiną reikšmę. Todėl LAT nurodė, kad teismai pagrįstai pripažino, jog nuteistoji viešai, be konkretios priežasties (nesant tarp nukentėjusios ir nuteistosios jokių asmeninių santykijų) apibūdindama šia įžeidžiančia fraze nukentėjusią, siekė paniekinti ir pasityčioti iš jos, kaip kitai rasei priklausančio individu.

Aptariamos nusikalstamos veikos yra padaromos tiesiogine tyčia – kaltininkas supranta savo veiksmų esmę ir nori taip veikti. Tai, be abejo, rodo didesnį veiksmų pavojingumą ir cinizmą. Kaip yra nurodės LAT 2017 m. spalio 3 d. nutartyje baudžiamojo byloje Nr. 2K-206-693/2017 – teisė turėti įsitikinimus ir saviraiškos laisvę nesiderina su viešu tyčiojimusi, neapykantos bei diskriminacijos skatinimu ir juo labiau nesiderina su raginimu smurtauti, fiziškai susidoroti su tam tikros tautybės asmenų grupe. Laisvę reikšti įsitikinimus ir skleisti informaciją nesuderinama su nusikalstamais veiksmais. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje pripažystamos prigimtinės žmogaus teisės ir laisvės ir įtvirtintas asmenų lygybės principas, kuris, be kita ko, reiškia, kad negalima varžyti žmogaus teisių ir teikiti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu. Šioje byloje LAT atmetė nuteistojo kasacinių skundą dėl žemesniosios instancijos teismų nuosprendžio ir nutarties, kuriai R. P. buvo nuteistas pagal Baudžiamojo kodekso 170 straipsnio 2 ir 3 dalis už tai, kad po straipsniais vieno didžiausių internetinių dienraščių portale parašė daugybę įžeidžiančių ir diskriminacinių komentarų apie rusų tautybės asmenis. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas atkreipė dėmesį į Europos Žmogaus Teisių Teismo sprendimus *Mižigárová prieš Slovakiju* (Nr. 74832/01, § 114, 2010 m. gruodžio 14 d.) ir *Nachova ir kiti prieš Bulgariją* ([DK], Nr. 43577/98 ir 43579/98, § 145, EŽTT 2005-VII), kad diskriminacija dėl, *inter alia*, etninės kilmės yra rasinės, t. y. ypač didelį pasipiktinimą keliančios, diskriminacijos rūšis, kuri, atsižvelgiant į jos pavojingus padarinius, reikalinga ypatingo valstybės institucijų budrumo ir ryžtingos reakcijos.

Nusikalstamos veikos, susijusios su lygiateisiškumo pažeidimais, diskriminacija, yra neapykantos nusikaltimai, LAT yra nurodės, kad tokiemis nusikaltimams priskiriamos visos nusikalstamos veikos, padarytos prieš asmenis, jeigu jos motyvuotos teisės pažeidėjo (kaltininko) išankstinėmis, prietarais ar stereotipais griestomis neigiamomis nuostatomis dėl tam tikro individu ar žmonių grupės rasinės, etninės, tautinės kilmės, religijos, lyties, seksualinės orientacijos, amžiaus, socialinės padėties, įsitikinimų ar pažiūrų (LAT Baudžiamujų byly skyriaus 2016 m. sausio 14 d. nutartis baudžiamojo byloje Nr. 2K-58-942/2016).

Bendrajame duomenų apsaugos reglamente kaip specialių kategorijų asmens duomenys yra minimos politinės pažiūros, religiniai ir filosofiniai įsitikinimai, taip sukonkretinant apie kokias pažiūras ir įsitikinimus kalbama, tuo tarpu, kaip jau minėta pirmiau, kiti teisės aktai tarp ypatingu duomenų nurodo ir „pažiūras ir įsitikinimus“, be konkretesnės nuorodos apie ką tos pažiūros turėtų būti. Taigi minėtoje LAT byloje teismas išaiškino, kad požymis „pažiūros ir įsitikinimai“ turėtų būti suprantamas siauriau nei plačiaja, visuomenėje suvokiama prasme. Visuomenine, kasdiene prasme „pažiūros ir įsitikinimai“ gali būti suprantami kaip bet kokia nuomonė apie bet kokį gyvenimo reiškinį, tačiau teisine prasme požymis „pažiūros ir įsitikinimai“, baudžiamaja teisine prasme, turi gerokai siauresnę prasmę ir yra skirti bei leidžia priskirti konkretų asmenį tam tikrai grupei, kuriuos vienija ir iš kitų grupių išskiria tokį pat pažiūrų ir įsitikinimų turėjimas. Teismas nurodė, kad individu pažiūros ir įsitikinimai yra privataus žmogaus gyvenimo dalis, tokia pat kaip ir individu gyvenimo būdas, šeimyninė

padėtis, gyvenamoji aplinka, santykiai su kitais žmonėmis, įpročiai ir kt. Vadinasi, asmens įsitikinimai gali būti politiniai, religiniai, ekonominiai, estetiniai, kultūriniai, tačiau jie visada yra asmens privatus reikalas, kurio turinio valstybė nereguliuoja ir nekontroliuoja. Įsitikinimai ir pažiūros apibūdina asmenį kaip individą, yra jo asmenybės dalis.

Atskirai paminėtina specialių kategorijų asmens duomenų grupė – seksualinė orientacija. EŽTT byloje *Beizaras ir Levickas prieš Lietuvą*, šis teismas 2020 m. sausio 14 d. savo sprendime vienbalsiai pripažino, kad Lietuva pažeidė Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos (toliau – Konvencija) 14 straipsnį, taikomą kartu su 8 straipsniu ir pažeidė Konvencijos 13 straipsnį. Taigi EŽTT pripažino, kad Lietuva pažeidė tarptautines nuostatas, draudžiančias diskriminaciją. Šioje byloje viskas prasidėjo nuo to, kad vienas vaikinas savo „Facebook“ paskyroje paviešino nuotrauką, kurioje užfiksuotas jo ir kito vaikino bučinys. Šią nuotrauką galėjo peržiūrėti ne tik jo „Facebook“ draugai, bet ir plačioji visuomenė. Nuotrauka sulaukė daugiau kaip 800 komentarų, iš jų buvo nemaža dalis kurstančių neapykantą, tame tarpe ir su raginimais smurtauti. Ką padarė Lietuvos teisėsauga – ogi nieko. Prokuratūra atsisakė pradėti ikiteisminį, apeliacinis teismas skundą dėl atsisakymo atmetė, nurodydamas, kad asmuo, viešoje erdvėje paskelbęs „dviejų besibučiuojančių vyru“ nuotrauką, turėjo ir privalėjo numatyti, kad tokis „ekscentriškas elgesys tikrai neprisideda prie visuomenėje kitokias pažiūras turinčių asmenų tarpusavio supratimo ir tolerancijos ugdymo. Apylinkės teismo nuomone, socialinio tinklo paskyros, kurioje paskelbta minėta nuotrauka, savininkas, pasinaudodamas laisve reikštį savo įsitikinimus ir laisve skatinti toleranciją, turėjo atsižvelgti į tai, kad ši laisvė neatsiejama nuo pareigos gerbti kitų žmonių pažiūras ir tradicijas. Apylinkės teismo vertinimu, „didžioji dalis Lietuvos visuomenės itin vertina tradicines šeimos vertybes“. Apskundus šią apylinkės teismo nutartį, apygardos teismas neskundžiamam nutartimi galutinai atmetė pareiškėjų atstovų skundą, palaikydamas prokuratūros ir apylinkės teismo poziciją, įskaitant argumentus ir apie neva „ekscentrišką elgesį“, dar daugiau – nurodė, kad tokį vaikinų elgesį (bučinį) būtų galima aiškinti kaip siekimą tyčia paerzinti ar šokiruoti kitokias pažiūras turinčius asmenis ar net paskatinti neigiamų komentarų rašymą, o proceso pradėjimas būtų laiko ir išteklių švaistymas ar net neteisėtas komentarus rašiusių asmenų teisių apribojimas. EŽTT tokius Lietuvos teismų argumentus laikė nepagrįsta. EŽTT nurodė, kad, pirma, neapykantą kurstantys komentarai, įskaitant atvirus fizinių asmenų raginimus smurtauti prieš pareiškėjus ir apskritai homoseksualų bendruomenę, buvo paskatinti netolerantiško požiūrio į šią bendruomenę ir antra, tas pats diskriminacinis požiūris buvo pagrindinė priežastis, dėl kurios atitinkamos valdžios institucijos neįvykdė savo pozityviosios pareigos veiksmingai ištirti, ar komentarai dėl pareiškėjų seksualinės orientacijos buvo neapykantos ir smurto kurstymas. Tai patvirtina, kad menkindamos šiu komentarų keliamą pavoją valdžios institucijos mažų mažiausiai toleravo šiuos komentarus. EŽTT konstatavo, kad įrodyta pareiškėjų diskriminacija dėl jų seksualinės orientacijos. Taigi pažymėtina, kad Lietuvos teisėsaugos institucijos ne tik toleravo neapykantą ir smurtą kurstančius komentarus, bet ir dėl savo diskriminacijos požiūrio neištyrė situacijos, tai yra pačios diskriminavo pareiškėjus dėl jų seksualinės orientacijos.

Jau pirmiau minėtoje byloje (LAT Baudžiamujų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. kovo 1 d. nutartis Nr. 2K-86-648/2016) asmuo viešai, į interneto tinklalapį www.15min.lt po publikuotu straipsniu „Dėl gėjų teisių pažeidimo – mitingas prie Rusijos ambasados“ parašė niekinančio pobūdžio komentarą, skatinantį smurtauti prieš homoseksualus, LAT vertinimu, komentaras negalėjo sukelti realios grėsmės BK 170 straipsnio saugomoms vertybėms dėl savo abstraktaus turinio ir asmuo liko išteisintas.

Europos Komisija kovai su rasizmu ir netolerancija 2016 m. birželio 7 d. paskelbė ataskaitą apie Lietuvą. Ataskaitoje pažymėta, kad, be rasizmą kurstančių kalbų ir smurto atvejų, kurie dažniausiai buvo nukreipti prieš istorines mažumas, Lietuvoje labai paplitusi homofobinės ir transfobinės neapykantos kurstymo problema ir smurto prieš LGBT bendruomenę protrūkiai. Augantis netolerancijos seksualinėms mažumoms lygis beveik

nevaldomas. Be to, LGBT bendruomenė vis dar diskriminuojama daugelyje socialinio gyvenimo sričių. Tai iš tiesų puikiai iliustruoja aptarta *Beizaro ir Levicko prieš Lietuvą* byla – net teisėsaugos institucijos – tos, kurios turėtų nešališkai ginti ir užtikrinti teisingumo vykdymą, toleruoja neapykantos kurstymą dėl seksualinės orientacijos. Be to, atkreiptinas dėmesys į tai, kad Lietuvos teismai kitus atvejus, kai buvo skatinama neapykanta dėl rasinės ar etninės kilmės, net ir švelnesniais komentarais, vertino griežiau.

Priežastys, lemiančios specialių kategorijų asmens duomenų didesnį saugojimą

Visi asmens duomenys yra svarbūs ir saugomi teisės aktų. Visų jų praradimas ar neteisėtas atskleidimas gali turėti asmeniui neigiamų pasekmių. Vis dėlto, teisės aktai ne tik nacionaliniu, bet tarptautiniu lygiu kai kuriuos iš asmens duomenų išskiria ir nustato itin griežtą jų tvarkymą.

Išsiaiškinus kas būtent yra laikoma specialių kategorijų asmens duomenimis, pereiname prie klausimo – kodėl jie tokie svarbūs? Seniau visų girdėtas posakis apie tai, kad su nepažįstamu asmeniu nederėtų juokauti ar juolab ginčytis apie politiką, religiją ir pan., įgauna realią prasmę, nors apie jokius *specialius* asmens duomenis nebuvo kalbama. Akivaizdu, kad žmonės jau seniai suprato, „jautė”, jog yra dalykų, kurie yra itin asmeniniai, dažnai lemiantys simpatijas ar antipatijas, nesutarimus ar net konfliktus.

Norint suprasti kodėl vieni asmens duomenys yra saugomi griežiau nei kiti, pirmiausia reikia suprasti kokią žalą neatsakingas jų tvarkymas gali sukelti asmeniui. Kaip matyti iš straipsnyje aptartų teismų sprendimų, pažeidimai, susiję su informacija apie asmenį, kuri yra apie *specialius* jo asmens duomenis, paprastai yra susiję su neapykanta, diskriminacija, nevienodu elgesiu su asmenimis dėl tam tikrų, jų apibūdinančių, specialių duomenų. Kartais kitų asmenų elgesys neapsiriboja šmeižimu, tyčiojimusi – pasitaiko ir visiškai beprasmių smurtinių veiksmų, kas teisinėje valstybėje yra nepateisinama. Čia reikėtų paminėti ir bylos *Beizaras ir Levickas prieš Lietuvą* nukentėjusiesems sukeltas pasekmes – jos liko nematomos, bet neabejotinai sukėlė didelius išgyvenimus nukentėjusiesems. Taigi jauni vaikinai ne tik patyrė neapykantos kalbą, skatinimą prieš juos smurtauti ir teisėsaugos institucijų abejingumą bei diskriminaciją, bet kiekvienas iš jų dar patyrė ir nematomas, neaptartas pasekmes – vieną iš nukentėjusiuų pakvietė jo vidurinės mokyklos direktorius ir papraše jo „neskleisti savo idėjų”. Antrajį – pakvietė universiteto Teologijos fakulteto dekanas ir papraše pakeisti studijų kursą, nes jo „gyvenimo būdas neatitiko fakulteto vertybių”, todėl vaikinas taip ir padarė. Kelis kartus prie nukentėjusiuų buvo žodžiu priekabiaujama viešose vietose. Savo socialinio tinklo pašto dėžutėse jie taip pat sulaukė daugybės grėsmingų žinučių. Apie nė vieną iš šių įvykių policijai nepranešta, nes pareiškėjai, atsižvelgdami į nesėkmingus bandymus pradėti ikiteisminį tyrimą dėl pirminių neapykantų kurstančių komentarų, pamažu prarado pasitikėjimą Lietuvos teisėsaugos sistemos veiksmingumu.

Žmonės dažnai yra linkę smerkti, nepritarti, pykti dėl nevienodumų. Kaip matyti iš pateiktų pavyzdžių ir kiek girdima iš aplinkos, diskriminacija dėl lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų gali pasireikšti įvairiais veiksmais: įžeinėjimu; tam tikrų taisyklių, priimant ar atsisakant priimti į darbą, nustatymu; naudojantis viešųjų paslaugų teikimo ir kitų įstaigų, organizacijų paslaugomis; karjeros galimybių apribojimu; drausminių, skatinamųjų priemonių taikymu; draudimu dalyvauti renginiuose, visuomeninėje veikloje; bauginančios, žeminančios aplinkos sukurimui; diskriminuojančio pobūdžio pasiskymų skleidimu konferencijose, pranešimuose, diskusijose, pokalbiuose per televiziją, radiją, internetą ir kitas žiniasklaidos priemones; kurstymu smurtauti ar net smurtiniai veiksmai. Pati didžiausia blogybė ir prieštaringumas čia turbūt yra tai, kad pasaulis žengia progreso, technologijų, žmonių laisvumo ir tolerancijos skirtingumui keliu, bet tuo pačiu tai, kas ir seniau kėlė nepagrįstą pyktį, nepakantumą, neapykantą, egzistuoja ir dabar. Todėl mintis Bendrajame duomenų apsaugos reglamente –

naujame tarptautiniame tiesiogiai taikomame dokumente – įtvirtinti specialių asmens duomenų savoką ir jautrius asmens duomenis saugoti itin griežtai, yra apgalvota, brandi ir būtina.

IŠVADOS

1. Specialių kategorijų asmens duomenų teisinis reglamentavimas apibrėžiamas tokiuose teisės aktuose kaip Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas – tiesiogiai įvardijant šią savoką, ir kituose tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose: Visuotinėje žmogaus teisių deklaracijoje, Jungtinė Tautų Chartijoje, Europos Sajungos pagrindinių teisių chartijoje, Lietuvos Respublikos Konstitucijoje ir kituose. Praktikoje toks išskyrimas yra ypač svarbus – būtent tai yra pamatas tinkamam tokį duomenų saugojimo užtikrinimui.
2. Atlikus tyrimą nustatyta, kad specialių kategorijų asmens duomenų apsaugos reglamentavimas Lietuvoje yra tinkamas ir pakankamas. Atlikta teismų praktikos analizė rodo, kad šių duomenų saugojimas yra aktualus – duomenys, kurie yra priskiriami specialių kategorijų asmens duomenims, dažnai tampa diskriminacijos arba neapykantos nusikaltimų priežastimi. Netinkamai saugant, praradus ar atskleidus tokius duomenis asmeniui gali gręsti žala psichinei ar fizinei sveikatai: gali būti patiriamos patyčios, niekinimas, raginimas smurtauti prieš asmenį, priklausantį kuriai nors grupei, priskiriamai specialių kategorijų asmens duomenims arba asmuo gali patirti net smurtą.
3. Vis dėlto, išanalizavus teismų praktiką matyti, kad praktikoje susiduriama su tam tikromis problemomis. Teismai ir kitos teisėsaugos institucijos ne visada vienodai taiko teisės aktus asmenų, kurie nukentėjo nuo diskriminacijos, atžvilgiu: pastebėta, kad tais atvejais, kai asmuo nukenčia dėl savo tautybės, rasės, kilmės – pažeidėjas visada yra nubaudžiamas, tuo tarpu atvejais, kai asmuo nukenčia dėl savo seksualinės orientacijos – pažeidėjai dažnai lieka nenubausti, dalį kaltės perkeliant nukentėjusiajam asmeniui dėl jo neva ekscentriško elgesio.

LITERATŪRA

1. Andrijauskas, R., & Morkūnienė, D. (2020). Asmens duomenų apsaugos priežiūros institucijos vaidmens pasikeitimai priėmus bendrajį duomenų apsaugos reglamentą. *Jurisprudencija*, 27(2), 298-311.
2. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokį duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=LT>
3. Europos Sajungos pagrindinių teisių chartija.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=GA>
4. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2020 m. sausio 14 d. sprendimas byloje Beizaras ir Levickas prieš Lietuvą, peticijos Nr. 41288/15.
5. Frėjutė-Rakauskienė, M., Marcinkevičius, A., & Šliavaitė, K. (2016). Etninių mažumų grupės Lietuvoje: demografinė kaita ir socialinės padėties aspektai. *Lietuvos gyventojų grupių socialinė kaita*, 85-108.
6. Georgieva, L., & Kuner, C. (2020). *Processing of special categories of personal data*. In: The EU General Data Protection Regulation (GDPR). Oxford University Press.
7. Jungtinė Tautų Chartija. 1945 m. birželio 26 d. Valstybės žinios, 2002, Nr. 15-557.
8. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. spalio 3 d. nutartis baudžiamojoje byloje (bylos Nr. 2K-206-693/2017).
9. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. kovo 3 d. nutartis baudžiamojoje byloje (bylos Nr. 2K-91-976/2018).
10. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. sausio 14 d. nutartis baudžiamojoje byloje (bylos Nr. 2K-58-942/2016).
11. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. kovo 1 d. nutartis baudžiamojoje byloje (bylos Nr. 2K-86-648/2016).
12. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2014 m. spalio 14 d. nutartis baudžiamojoje byloje (bylos Nr. 2K-359/2014).
13. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2010 m. kovo 2 d. nutartis baudžiamojoje byloje (bylos Nr. 2K-91/10).
14. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas. 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Valstybės žinios, 2000, Nr. 89-2741.
15. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d. Nr. 220-0, Lietuvos aidas, 1992.

16. Lietuvos vyriausiojo administracinių teismo 2020 m. liepos 8 d. sprendimas administracinių byloje Nr. eA-2837-968/2020.
17. Lietuvos vyriausiojo administracinių teismo 2022 m. vasario 2 d. sprendimas administracinių byloje Nr. A-222-261/2022.
18. Petkevičienė, V., Pakutinskas, P., & Bitė, V. (2020). Asmens duomenų tvarkymo iššūkiai COVID-19 pandemijos metu. *Jurisprudencija*, 27(2), 330-345.
19. Radžiūtė, G. (2018). *ES Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas kaip duomenų apsaugos teisės šaltinis* [Daktaro disertacija: Vilniaus universitetas].
20. Stepenko, V., Dreval, L., Chernov, S., & Shestak, V. (2022). EU personal data protection standards and regulatory framework. *Journal of Applied Security Research*, 17(2), 190-207.
21. Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas 1966 m. gruodžio 19 d. (2002). *Valstybės žinios*, 77(3290).
22. Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas. 1966 m. gruodžio 19 d. (2002). *Valstybės žinios*, 77(3288).
23. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija: priimta 1948 m. gruodžio 10 d. SNO Generalinės Asamblejos (1948).
24. Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija 1950 m. lapkričio 4 d. (1995). *Valstybės žinios*, 40(987).
25. SolPriPa projektas (2019). *Asmens duomenų apsaugos gairės sveikatos priežiūros sektorui*
https://vdai.lrv.lt/uploads/vdai/documents/files/04_%20SolPriPa%20Asmens%20duomenų%20apsaugos%20gaires%20SVEIKATOS%20prieziuros%20sektorui%202019-10-22.pdf

HYFLEX COLLABORATION IN CROSS-SECTORAL STEM EDUCATION: SURVEY ANALYSIS

Jelena Zascerinska

Centre for Education and Innovation Research, Latvia

Anastasija Aleksejeva, Mihails Zascerinskis, Irina Abjalkiene,

Rezekne Academy of Technologies, Latvia

Ludmila Aleksejeva, Olga Gokovica

Centre for Education and Innovation Research, Latvia

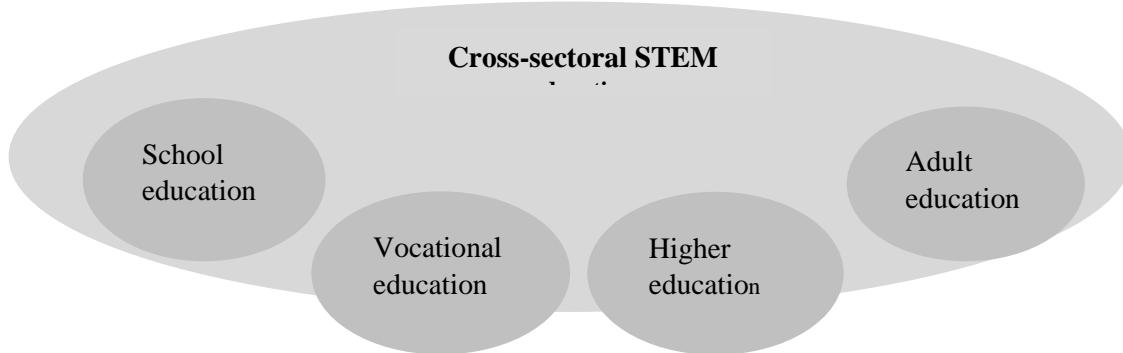
Abstract

As green sustainable ecosystems are becoming increasingly complex, the cross-sectoral STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) education has attracted a lot of attention in the scientific and educational community. Hyflex (Hybrid Flexible) collaboration in conditions of COVID-19 restrictions has become an indispensable tool in STEM classes. Since HyFlex collaboration being a social innovation has not been adequately investigated, the aim of the research is to identify key factors that influence HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education. The empirical study was carried out in February 2022. The sample was composed of 13 international engineering students in Germany. The data were collected through survey questionnaire. The positivist paradigm was applied to data analysis. The data were analysed via the use of frequency and percentage. The study results show that an efficient implementation of HyFlex collaboration is influenced by STEM knowledge, use of languages and digital skills. Findings of the theoretical analysis allow for drawing a conclusion that HyFlex collaboration is a new complex phenomenon. Implications for HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM classes imply the use of STEM educational materials focused on the discussion of a common issue and the use of a common language.

Keywords: cross-sectoral education, HyFlex (Hybrid Flexible), STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), survey analysis, universal design

INTRODUCTION

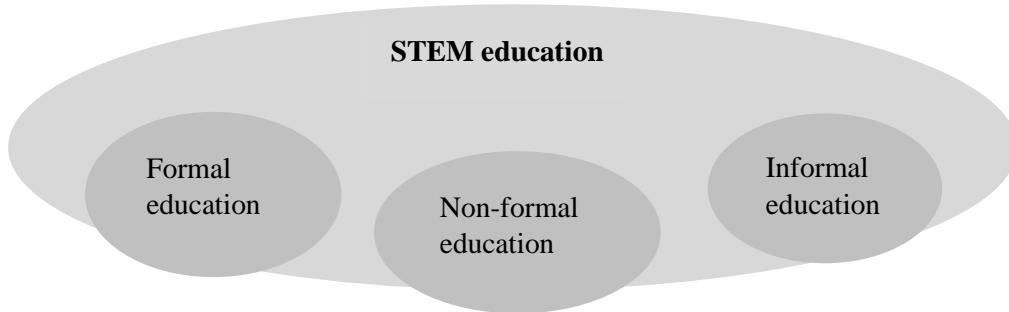
Research topicality. Today STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) education is closely associated with making Europe climate neutral for our greener future. STEM education allows building green sustainable ecosystems aimed at the well-being of the people. As green sustainable ecosystems are becoming increasingly complex, the cross-sectoral STEM education has attracted a lot of attention in the scientific and educational community. Cross-sectoral STEM education means the collaboration between different educational sectors on different levels. Figure 1 presents cross-sectoral STEM education.



1 fig. Cross-sectoral STEM education

Source: prepared by the authors

Figure 2 shows STEM education of different educational levels.



2 fig. STEM education of different educational levels

Source: prepared by the authors

It should be noted that each educational sector demonstrated in Figure 1 implies formal, non-formal and informal educational level.

STEM education in all educational sectors and at all educational levels is characterised by social interactions. Interaction means obvious or non-obvious influence on each other in the process of implementing a joint activity (Nikiforovs, 1994). Social interaction can be of cooperative and collaborative nature. While cooperation leads to the objective truth, collaboration allows pursuing the shared (subjective) truth (Sawyer & Obeid, 2017). The term “truth” belongs to philosophy while pedagogy deals with the term “knowledge”.

The COVID-19 pandemic has essentially accelerated the pace of the transformation of the educational process (Zascerinska, 2020). Due to the outbreak of the COVID-19 pandemic, STEM education experienced the transformation from the blended to only online classes (Leshchenko, Zašcerinska, & Ahrens, 2021). However, not all classes can be done fully online (Zascerinska, Aleksejeva, Zascerinskis, Gukovica, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). This refers to many other educational fields including STEM education. Among many, there is teacher education, engineering education, maritime education, and other, too (Zascerinska, Aleksejeva, Zascerinskis, Gukovica, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021).

HyFlex (Hybrid Flexible) classes were found appropriate to combine simultaneous classes activities on-campus (in-person, face-to-face, asynchronous, etc) and off-campus (online, remote, synchronous, etc) (Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). Thus, HyFlex collaboration has become “new normal” in STEM education (Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). As HyFlex collaboration implies the organization of both in-person and online interactions, it requires a complex infrastructure, too. For the implementation of HyFlex collaboration in STEM classes, the use of institution buildings and halls has to be re-structured due to the fact that lectures for big students’ groups became online as the COVID-19 restricted the number of participants per event (Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). Study rooms being equipped with the audio/visual infrastructures are to be transformed into collaboration spaces while following appropriately distanced workspaces (Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). HyFlex collaboration requires the use of accommodation stairs, multiple entrances, flexible floor plates and open circulation spaces (Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). The priority is given to “healthy buildings” in which air ventilation is a combination of air-conditioning and natural (Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). According to Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene (Ahrens, Zascerinska, Zascerinskis,

Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021), HyFlex collaboration based on universal building design will need

1. Flexible and multipurpose design, and
2. Mixed-use spaces.

It should be emphasized that Digital Twin and/or a Building Twin, a virtual model designed to accurately reflect a physical object and to study the object's multiple processes might be helpful in the creation of modern STEM classrooms based on HyFlex collaboration.

Research problem. The research problem in this work is defined as a fragmentary investigation of the new phenomenon of HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education as the previously done research focused on university building design only.

The aim of the research. Since hyflex collaboration being a social innovation has not been adequately investigated, the aim of the research is to identify key factors that influence hyflex collaboration in cross-sectoral STEM education.

The research methodology. The research object is HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education.

The research tasks are

- To identify the key concepts for the investigation of HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education,
- To design the empirical study by formulation its research question and purpose as well as methodology and methods of data collection and interpretation,
- To analyse empirically the key factors that impact HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education, and
- To draw conclusions.

The empirical study was carried out in February 2022. The sample was composed of 13 international engineering students in Germany. The engineering students' international experience allows for a multi-sided understanding of HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education (Ahrens, Zaščerinska, Amanzholova, Aleksejeva, Zaščerinskis, Aleksejeva, Gukovica, & Abjalkiene, 2021). The data were collected through survey questionnaire. The positivist paradigm was applied to data analysis. The data were analysed via the use of frequency and percentage.

The research results. The study results show that an efficient implementation of HyFlex collaboration is influenced by STEM knowledge, use of languages and digital skills. Findings of the theoretical analysis allow for drawing a conclusion that HyFlex collaboration is a new complex phenomenon.

Originality/Value of the article. The value of the research is revealed by the fact that HyFlex collaboration being a social innovation has not been adequately investigated yet. HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education has not been addressed as well.

The originality of the research is expressed in the identification of key factors that influence hyflex collaboration in cross-sectoral STEM education.

The novelty of the research is shown in the formulated implications for HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM classes. The implications imply the use of STEM educational materials focused on the discussion of a common issue and the use of a common language.

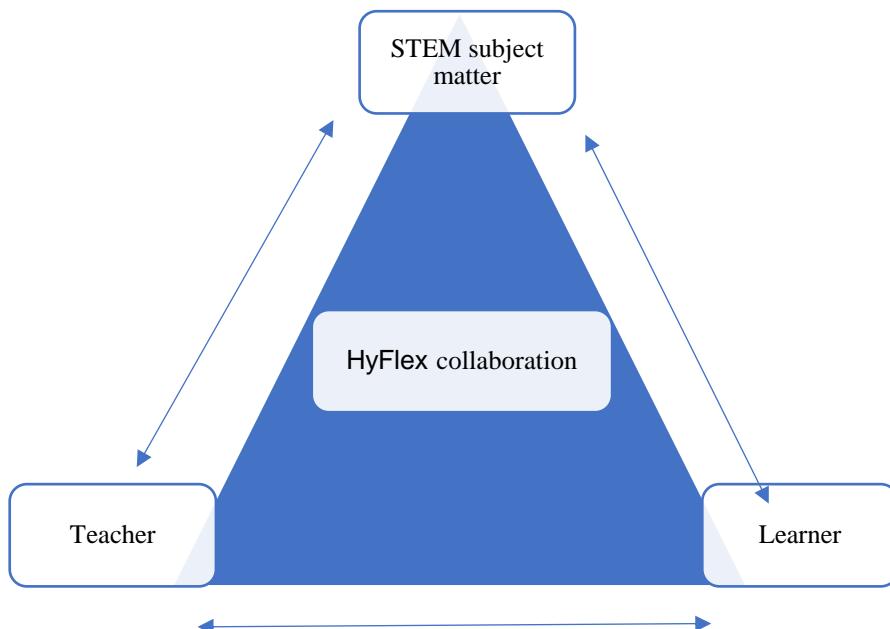
RESEARCH METHODOLOGY

For identifying the conceptual framework of the present research, analysis of scientific literature, theoretical modelling, systematisation, synthesis, comparison, and generalisation (Ahrens, Bhati, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021) have been realised. Figure 3 represent the concept of HyFlex collaboration in STEM education.

In our understanding, HyFlex collaboration connects:

1. Teacher and STEM subject matter, on the one side,
2. STEM subject matter and learner, on the other side, and,
3. Finally, teacher and learner.

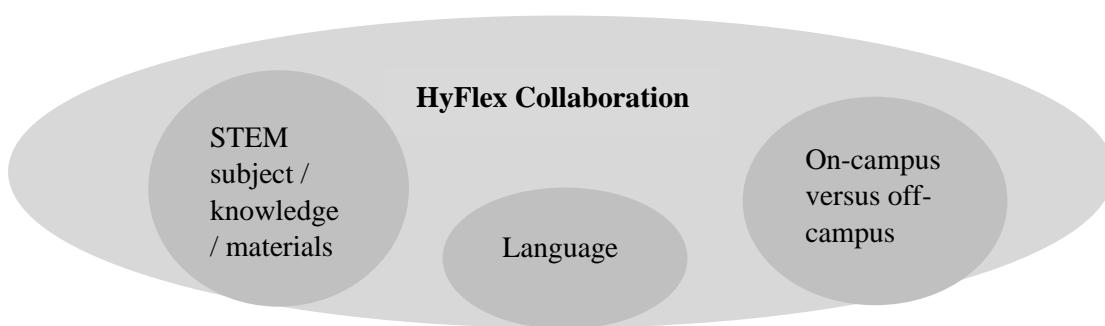
HyFlex collaboration can be expressed in a variety of such forms as written text, painting, drawing, photograph, verbal, body language and others (Zašcerinska, Zašcerinskis, Glonina, Aleksejeva, Sowinska-Milewska, & Andreeva, 2016).



3 fig. The concept of HyFlex collaboration in STEM education

Source: prepared by the authors

HyFlex collaboration can be influenced by some factors. It is worth noting that factor is defined as a reason of the research subject change (Lasmanis, 1997). The key factors that impact HyFlex collaboration, shown in Figure 3, are highlighted in Figure 4 (Zašcerinska, Aleksejeva, Zašcerinskis, & Abjalkiene, 2022).



4 fig. The key factors that impact HyFlex collaboration

Source: prepared by the authors

STEM refers to Science, Technology, Engineering and Mathematics (Zašcerinska, Andreeva, & Aleksejeva, 2015). They can also be defined as educational disciplines. Also, by STEM as educational disciplines, subject content is meant (Zašcerinska, 2011). Both the

educational discipline and contents relate to the subject knowledge that develops in the following sequence (Zašcerinska, 2013):

1. Phase 1 the existing knowledge,
2. Phase 2 the knowledge variety,
3. Phase 3 the new knowledge.

STEM as educational disciplines are closely connected with the theory of Conceptual Change (Rustaman, 2020). The conceptual change is advanced in the following way (Zašcerinska, Aleksejeva, Zašcerinskis, & Abjalkiene, 2022):

1. In Phase 1, the existing concept is actualized;
2. In Phase 2, the quasi-concept is foregrounded;
3. In Phase 3, the new concept is arrived.

STEM subject content and conceptual change are closely connected as STEM subject content includes concepts, too (Zašcerinska, 2011). Consequently, only STEM subject content being a wider phenomenon will be further taken into consideration.

Both STEM perspectives, namely subject content and conceptual change, are closely inter-related with the language perspective (Zašcerinska, 2013). Language is considered as the unity of all language (mother tongue, foreign language, academic language, etc) (Zašcerinska, 2013). The language enhancement moves (Zašcerinska, 2013)

1. From the General English and Academic Native Language in Phase 1
2. Through English for Academic Purposes in Phase 2
3. To Mother Tongue in Phase 3.

These key factors given in Figure 4 served as the basis for the survey questionnaire design.

The guiding question of the empirical study was as follows: What are the most important factors that impact HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM education?

The study purpose was to identify key factors that influence HyFlex collaboration in STEM classes from the engineering students' opinion. The empirical study was carried out in February 2022. The sample was composed of 13 international engineering students of the Master programme "Information and Electrical Engineering" at Hochschule Wismar, Germany (Ahrens, Zascerinska, & Aleksejeva, 2021). The Master programme "Information and Electrical Engineering" for international students at Hochschule Wismar started in 2016 (Ahrens, Grünwald, Bassus, Andreeva, Zašcerinska, & Melnikova, 2018). Only 18% of master programmes taught in English in Europe are offered in the field of engineering, manufacturing and construction despite that demand in engineers is permanently growing as engineers play an important role in sustainability of knowledge-based economies (Gruenwald, Ahrens, Zašcerinska, Melnikova, & Andreeva, 2018). The Master programme for international students ensures such economic resources that influence the regional economics as labour and entrepreneurship (Ahrens, Grünwald, Bassus, Andreeva, Zašcerinska, & Melnikova, 2018). Consequently, the master programme positively impacts the development of the regional economics in Wismar, Germany (Ahrens, Grünwald, Bassus, Andreeva, Zašcerinska, & Melnikova, 2018).

The sample of 13 international engineering students was selected as engineering considered as the discipline that involves all the STEM elements: science, technology, engineering, and mathematics (Zašcerinska, Aleksejeva, Zašcerinskis, & Abjalkiene, 2022). This stresses the importance of engineering students' participation in the study. Being international, the selected respondents obtained different experience in STEM in different countries. This international experience might allow the respondents a wider and deeper understanding of factors that influence STEM education.

The method of the data collection was a survey questionnaire. Descriptive statistics were used to feature the sample (Ahrens, Bhati, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene,

2021). The collected data were applied frequency analysis and percentage analysis to characterize the sample (Ahrens, Bhati, Zascerinska, Zascerinskis, Aleksejeva, & Abjalkiene, 2021). The positivist paradigm was applied to analyse the data. Generally, the focus of the positivist paradigm is on the objectivity of the research process (Creswell, 2008). The analysis results were summarized prioritizing the responses that received a higher assessment by the respondents (Aleksejeva, Zascerinskis, Abjalkiene, Aleksejeva, Gukovica, & Zascerinska, 2021). Based on the summary of the study results, the conclusions were formulated.

RESEARCH RESULTS AND DATA ANALYSIS

Study results

Table 1 shows the socio-demographic data of the respondents who took part in the survey questionnaire.

1 table. Socio-demographic data of the respondents

Question	Number of responses	Percentage
1. Educational sector: Higher	13	100%
2. Mother tongue: Hindu Pakistani	12 1	92% 8%
3. Country of residence: Germany	13	100%
4. Field of study: Technology Engineering	6 7	46% 54%
5. Gender: Male Female	6 7	46% 54%

Source: prepared by the authors

Table 2 presents the study results.

2 table. Frequency and percentage of factors that impact HyFlex collaboration

Question	Number of responses	Percentage
1. Learning/teaching STEM through HyFlex classes in second language HyFlex classes in foreign language	10 3	76% 24%
2. STEM learning materials: Printed educational materials Digital materials Robots Online simulations STEM mobile App STEM specific software Online collaborative tools Online games Educational resources by industrial and business stakeholders	6 12 0 7 1 8 2 2 4	48% 92% 0% 56% 8% 64% 16% 16% 32%
3. Need in training in Native language Second (country) language Foreign language	9 9 10	72% 72% 80%
4. Need in training in Science Technology Engineering Mathematics	6 13 9 5	46% 100% 72% 40%

COIL (Collaborative Online International Learning)	5. Need in training in		
	Online class	11	88%
	HyFlex class	13	100%
	8	64%	
6. Need in training for	Online games	1	8%
	Digital skills	13	100%
	STEM simulations	8	64%
	STEM Mobile App	2	16%
	STEM specific software	11	88%

Source: prepared by the authors

Findings

As the collected data reveals, the respondents are Indians whose residence country is Germany. The half of the respondents is male students, and the second half – female. Approximately a half of the students belongs to the engineering discipline and the second half - to the technology discipline. The majority of the respondents (76%) uses a second language in HyFlex classes. For STEM learning, the respondents prefer to use digital materials (92%), STEM specific software (64%), and online simulations (56%). The respondents prioritize to enrich their foreign language (80%) and are nearly equally interested to enhance their native and second languages (72%). All the respondents expressed their wish to update their skills in technologies if compared with science, engineering and mathematics in STEM. The respondents made evident that they need more training in use of HyFlex classes (100%) and their digital skills (100%).

It should be pointed that the use of educational resources (32%) created by industrial and business stakeholders by engineering students remains at a low level in the time of the establishment of closer connections with industry, business companies and other stakeholders. The increase of the use of educational resources created by industrial and business stakeholders could assist in strengthening the cross-sectoral STEM education.

Discussion

The well-established HyFlex collaboration could enhance the inter-connections between STEM different educational sectors on different levels. This in turn will support the sustainability of green ecosystems.

HyFlex collaboration is beneficial in light of different unpredictable situations such as the COVID-19 pandemic.

HyFlex collaboration in STEM classes can be influenced by the three key factors:

1. STEM subject / knowledge / materials,
2. The use of the unity of language as well as
3. In-person and remote interactions.

Factor impact can be regulated (Zascerinska, 2020). Factor impact can be increased or decreased according to the situation requirements (Zascerinska, 2020).

The results of the survey questionnaire reveal that, from the STEM subjects, technology is the most interesting for engineering students. This finding, on the one hand, is in accordance with the assumption that engineering as the discipline involves all the STEM elements: science, technology, engineering, and mathematics (Zaščerinska, Aleksejeva, Zaščerinskis, & Abjalkiene, 2022), and, on the other hand, the modern engineering in the view of engineering students is more connected to technologies. An explanation here could be that green future is very often related to green technologies. For further analysis of the inter-connections between engineering and technologies, the clarification of the engineering discipline to which the respondents belong is needed. Our assumption is that if engineering is more related to

technologies, the finding is relevant. If the respondents belong to mechanical or civil engineering, the results might deviate.

An interesting finding is that slightly less than half of the respondents is interested in the use of printed STEM learning materials (48%) giving the preference to the digital ones (92%). This could be explained by the total digitalization in the light of the COVID-19 pandemic when the access to printed materials was limited.

A high interest of the respondents in the development of their native language, second language and foreign language is identified. This finding would be great to compare with the respondents from other STEM disciplines.

A need in training in the use of HyFlex classes (100%) and digital skills (100%) of the respondents is found. This finding requires a more detailed analysis of skills and practices to be trained.

CONCLUSIONS

1. Findings of the theoretical analysis allow drawing a conclusion that HyFlex collaboration is a new complex phenomenon. A model of HyFlex collaboration must be developed introducing the phenomenon's notions, elements and procedural aspect. The theoretical analysis presented in this work allows identifying the three key factors that impact HyFlex collaboration in STEM classes: STEM subject / knowledge / materials, the use of the unity of language as well as in-person and remote interactions.
2. The theoretical modelling allows concluding that HyFlex collaboration has a procedural aspect and being a process can be trained.
3. Findings of the empirical study allow drawing a conclusion that an efficient implementation of HyFlex collaboration is influenced by STEM knowledge, use of languages and digital skills.
4. Implications for an efficient implementation of HyFlex collaboration in cross-sectoral STEM classes imply that:
 - STEM educational materials should address the common issues to be jointly discussed and solved, and not the problems of each STEM group member.
 - STEM educational materials should be based on a common language (foreign language, second language, mother tongue, etc).
 - STEM subject topics must focus on green sustainable development, green technologies, green entrepreneurial skills
 - Skills for networking with STEM peers and stakeholders must be re-evaluated.
5. The present research has some limitations. The theoretical analysis was limited by the interconnections between HyFlex collaboration, STEM classes and factors. A limitation in the present empirical study was the participation of only engineering students from one university only.
6. Future research will focus on the involvement of more respondents into the empirical study. Also, empirical studies will engage respondents from other STEM disciplines. Qualitative methods for data collection and analysis will be applied. A mixed method study will be carried out in future. A comparative study of STEM learners from different educational sectors and levels could be carried out. Comparative studies of different countries are of a great research interest, too.

ACKNOWLEDGEMENTS

The presented work has been carried out within the Project NPHZ-2021/10050 "STEM COIL for Greener Sustainable Ecosystems: Igniting Global Classrooms" supported by Nordplus Horizontal 2021.

LITERATURE

1. Ahrens A., Grünwald N., Bassus O., Andreeva N., Zašcerinska J., & Melnikova J. (2018). Impact of Master Programme “Information and Electrical Engineering” for International Students at Hochschule Wismar on Regional Economics: Theoretical Modelling. *Scientific Printed Works of the 8th International Scientific Conference Perspectives of Economics of EU Development*, June 22-24, 6-9. State Technical University.
2. Ahrens, A., Bhati, P.P., Zascerinska, J., Zascerinskis, M., Aleksejeva, A., & Abjalkiene, I. (2021). Engineering Master Students’ Views on Digital Entrepreneurship in a Host European Country. *Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference “Environment. Technology. Resources”*, 2, 225-232. Online Rezekne: Rezekne Academy of Technologies. <https://doi.org/10.17770/etr2021vol2.6562>
3. Ahrens, A., Zascerinska, J., & Aleksejeva, A. (2021). Fostering External and Internal Sustainability within the English for Academic Purposes Course in the Covid-19 Pandemic. *Education. Innovation. Diversity*, 2(2), 6-15. <https://doi.org/10.17770/eid2021.1.5412>
4. Ahrens, A., Zašcerinska, J., Amanzholova, S., Aleksejeva, L., Zašcerinskis, M., Aleksejeva, A., Gukovica, O., Abjalkiene, I. (2021). A Multi-sided Needs' Analysis for Designing a Master Programme in the Field of Information Technologies at a University in Kazakhstan. *Scientific printed works of the Conference 10-th International Scientific Conference Perspectives of Economic of EU Development*, 23-25 of June 2021, pp. 9-12. State Technical University.
5. Ahrens, A., Zascerinska, J., Zascerinskis, M., Aleksejeva, A., & Abjalkiene, I. (2021). Post-Covid-19 University Buildings’ Management: The Case of Germany. *UMASKED DIGIFEST08 and Annual Research Conference 2021*. Durban University of Technology. https://digifest.dut.ac.za/wp-content/uploads/Digifest-Programme_Final_13October2021.pdf
6. Aleksejeva, A., Zascerinskis, M., Abjalkiene, I., Aleksejeva, L., Gukovica, O., & Zascerinska, J. (2021). Teacher Leader from the Pre-Primary and Primary School Children Perspective. *The 17th international conference „Social Innovations for Sustainable Regional Development”: abstracts of reports*, 15-18. https://www.ku.lt/social_innovations/wp-content/uploads/2021/07/conference_abstract.pdf
7. Creswell, J. (2008). Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
8. Gruenwald, N., Ahrens, A., Zašcerinska, J., Melnikova, J., & Andreeva, N. (2018). Socio-Cultural Adaptation of International Students of Master Programme “Information and Electrical Engineering” at Hochschule Wismar. Norbert Grünwald, Małgorzata Zakrzewska (Eds.). *Proceedings of the 5th International Scientific Conference on “Modern Economics”*, Vigo, Spain, 33-39. Germany: University of Wismar.
9. Lasmanis, A. (1997). *System approach in acquiring the computer use skills* [Unpublished doctoral dissertation. University of Latvia].
10. Leshchenko, A., Zašcerinska, J., & Ahrens, A. (2021). Students' Evaluation of Online Tools for University Studies in Germany and Ukraine in Light of COVID-19. *Scientific printed works of the Conference 10-th International Scientific Conference Perspectives of Economic of EU Development*, 5-8. State Technical University.
11. Nikiforovs, O. (1994). *Lomu mijiedarbības sistēma „Skolotājs-skolēns” ietekme uz skolēnu tuvākās attīstības zonas kognitīvajiem komponentiem*. Latvijas Universitātes Promocijas darbs (vispārīgā psiholoģija) [Unpublished doctoral dissertation.]
12. Latvijas Universitāte, Latvija. Rustaman, N.Y. (2020). The role of STEM-DSLM in facilitating students' conceptual change and preventing misconception in life sciences. *Journal of Physics: Conference Series*, Volume 1521 042038, *Science and STEM Education*. Published under licence by IOP Publishing Ltd.
13. Sawyer, J. & Obeid, R. (2017). Cooperative and Collaborative Learning: Getting the Best of Both Words. In: Obeid, R., Schwartz, A., Shane-Simpson, C., & Brooks, P. J. (Eds.). (2017). *How We Teach Now: The GSTA Guide to Student-Centered Teaching*, 163-177. <http://teachpsych.org/ebooks/>
14. Zašcerinska J. (2011). How to Teach Content: Existing Concepts and Prospects for Development. Stasys Vaitekūnas (Ed.). *Changing Education in a Changing Society*, 1, 134-149.
15. Zašcerinska, J. (2011). Teaching Content: Development the System of External and Internal Perspectives. *The Proceedings of Riga Teacher Training and Educational Management Academy's 6th Young Scientist Conference*, 221-229. Riga: Riga Teacher Training and Educational Management Academ.
16. Zašcerinska, J. (2013). Development of Students' Communicative Competence within English for Academic Purposes Studies. Verlag: Mensch & Buch.
17. Zascerinska, J. (2020). Post-COVID-19 University Governance in Germany. *Education Reform: Education Content Research and Implementation Problems*, 2, 7-16. Rezekne: Rezekne Academy of Technologies. <https://doi.org/10.17770/er2020.2.5336>
18. Zašcerinska, J., Aleksejeva, A., Zašcerinskis, M., & Abjalkiene, I. (2022). A Cross-Sectoral Approach to STEM Education: A Multi-Perspective Design. *Proceedings of the International Scientifical Conference Society, Integration, Education, Volume 1 Higher Education Pedagogy*. <http://journals.ru.lv/index.php/SIE>. (Accepted for publication in February 2022).

19. Zascerinska, J., Aleksejeva, A., Zascerinskis, M., Gukovica, O., Aleksejeva, L., & Abjalkiene, I. (2021). Mixed Class Teaching as an Emerging Trend Accelerated by COVID-19. *Education. Innovation. Diversity*, 2(3), 53-65. <https://doi.org/10.17770/eid2021.2.6720>
20. Zaščerinska, J., Andreeva, N., & Aleksejeva, L. (2015). Use of Role Models within English for Academic Studies. *The proceedings of Riga Teacher Training and Educational Management Academy's 10th International Young Scientist Conference*. Riga: Riga Teacher Training and Educational Management Academy.
21. Zaščerinska, J., Zaščerinskis, M., Gložina, O., Aleksejeva, A., Sowinska-Milewska, D., & Andreeva, N. (2016). Portrait of Teacher Trainer in Non-Formal Adult Education: A Comparative Study. *The Proceedings of the Riga Teacher Training and Educational Management Academy's 11th International Young Scientist Conference*, 140-148. Rīga: Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija,

SMK

www.smk.lt