

VYRIAUSIOJO BUHALTERIO LYDERYSTĖS RAIŠKOS GALIMYBĖS BEI SĄSAJOS SU BESIMOKANČIA ORGANIZACIJA

Agnė Šneiderienė, Judita Jonuševičienė, Liucija Budrienė

Klaipėdos valstybinė kolegija, Lietuva

Anotacija

Straipsnyje analizuojamos vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybės ir pristatomi atlikto tyrimo rezultatai. Intensyvios konkurencijos sąlygomis veikiančios organizacijos savo veiklos strategijose vis daugiau dėmesio skiria žinioms palankios aplinkos kūrimui. Vyriausiasis buhalteris, nuolat keliantis kvalifikaciją, dalyvaujantis priimančiam valdymo sprendimams, susiduria su labai sudėtingomis situacijomis, kurioms išspręsti reikalingos ne tik profesinės kompetencijos. Išryškėja šios pareigybės darbuotojo lyderystės poreikis, prisidedant prie organizacijos sėkmės užtikrinimo. Straipsnio tikslas – įvertinti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybes bei sąsajas su besimokančia organizacija. Straipsnis sudarytas iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje analizuojamas vyriausiojo buhalterio teorinis lyderystės raiškos diskursas. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodika, kurios rezultatai pateikiami trečiojoje straipsnio dalyje. Vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškai nustatyti 2020 m. sausio–gegužės mėn. vykdyta anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 114 vyriausiųjų buhalterių iš visos Lietuvos. Tyrimo metu nustatyta, kad vyriausieji buhalteriai nuolat kelia kvalifikaciją, tačiau su kolegomis nauja patirtimi ir įgytomis žiniomis linkę dalytis, jei pavaldinių skaičius didesnis ir kvalifikacijos kėlimas finansuojamas įmonės lėšomis. Egzistuoja koreliacija tarp įmonės dydžio ir kvalifikacijai skiriamų lėšų šaltinio. 75 proc. tyrimo dalyvių mano, jog vyriausiojo buhalterio lyderystė turi reikšmingos įtakos įmonės veiklos rezultatams, o už įmonės sėkmę atsakingi visi darbuotojai. Pastebima, kad didesnės vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybės sudarytos didelėse įmonėse. Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad dalies tirtų įmonių vadovai yra abejingi buhalterių lyderystės ugdymui. Siekdami išlikti intensyvios konkurencijos sąlygomis, įmonių vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškai, pripažinti jos poreikį bei palaikyti, nevaržyti laisvės priimti sprendimus.

Reikšminiai žodžiai: vyriausiasis buhalteris, lyderystė, besimokanti organizacija.

JEL kodai: nurodyti J24, L21, M41.

Įvadas

Nuolat besikeičianti verslo aplinka verčia organizacijas peržiūrėti veiklos strategijas bei vis daugiau dėmesio skirti integruotoms sistemoms, kurių vienas iš komponentų yra besimokančios organizacijos kultūros formavimas bei lyderystės skatinimas, kurti. Būtina pažymėti, kad lyderystei, ypač pasidalytajai, tenka vis didesnis vaidmuo siekiant sukurti žinioms valdyti palankią organizacinę kultūrą. Digrienės (2018) teigimu, tik nuo žmonių valios priklauso noras dalytis savo žiniomis, todėl Golmoradi ir Ardabili (2016) nurodo, kad vis didesnis vaidmuo tenka socialiniam kapitalui, kuris skatina dalijimąsi žiniomis, padidina organizacijos mokymosi galimybes kuriant mokymuisi ir bendradarbiavimui palankią aplinką, veikia organizacijos efektyvumą mažėjant išlaidoms ir darbuotojų perkėlimo greičiui, dalijantis žiniomis ir inovacijomis, prisiimant riziką bei gerinant produktų kokybę. Be to, lyderystė svarbi yra įvairaus dydžio įmonėse (tiek mažose ir vidutinėse, tiek ir didelėse bei tarptautinėse organizacijose). Vargas (2015) akcentuoja, kad mažos ir vidutinės įmonės turi vis daugiau dėmesio skirti organizacijoje kuriant tokią strategiją, kuri susietų besimokančios organizacijos aspektus su tinkamu lyderystės stiliumi.

Maden (2012) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip gebančią palaikyti arba tobulinti veiklos rezultatus remiantis patirtimi. Golmoradi ir Ardabili (2016) nurodo, kad besimokančios organizacijos nuolat atsinaujina, o mokymosi proceso metu keičiasi organizacijos žinios bei vertybių bazė. Šie pasikeitimai lemia geresnius problemų sprendimo įgūdžius. Būtina pažymėti, kad visuomenės nariai, prarandantys ar neturintys realių galimybių inicijuoti naujų žinių ir inovacijų kūrimo, neturi realių sąlygų ir gebėjimų skleisti ir efektyviai naudoti naujų žinių ir idėjų, iš esmės tampa tik paprastais vykdytojais. Jie turi labai ribotą galią ir atlieka išimtinai vykdytojų funkcijas, netgi tose srityse, kuriuose vyksta dideli inovaciniai pokyčiai (Melnikas ir kt., 2014). Mokymasis organizacijai yra išlikimo, pajėgumo stiprinimo būdas, leidžiantis jai geriau susitvarkyti su pokyčiais ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Walker (2014) teigimu, žinios, mokymasis ir inovacijos yra šiuolaikinės organizacijos sėkmės pagrindas. Informacijos įgijimas ir naujų dalykų atlikimo būdų išmokimas būtini organizacijos veiklai tobulinti. Reikėtų pažymėti, kad pasidalytosios lyderystės svarba tik didės augant virtualių ir netradicinių komandų skaičiui organizacijose. Todėl galima teigti, kad atsiras vis didesnis sklandesnio ir dinamiškesnio proceso poreikis, suteikiant ir įtvirtinant lyderių vaidmenis.

Zhu ir kt. (2018) atliktame empiriniame tyrime akcentuojamas visos komandos indėlis ir pasidalytosios lyderystės svarba. Organizacijos lyderystės sąsajos su besimokančia organizacija buvo nagrinėtos Golmoradi ir Ardabili (2016) darbe. Jokūbauskienė (2013) analizavo informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimą besimokančioje organizacijoje. Nė viena organizacija pasaulyje negali egzistuoti be buhalterių samdymo arba buhalterinių paslaugų įsigijimo. Mackevičiaus (2018) teigimu, buhalteris aktyviai dalyvauja priimančiam valdymo sprendimams, susiduria su

labai sudėtingomis situacijomis, kurioms išspręsti reikalingos ne tik profesinės kompetencijos. Svarbu nuolat kelti profesinę kvalifikaciją, keičiantis įstatyminei bazei įgyti naujų žinių, dalytis turimomis žiniomis, prisidėti formuojant organizacijos tikslus ir kryptis. Atliekant buhalteriu pavestas funkcijas, atsiranda puiki terpė pasireikšti šios pareigybės darbuotojo lyderystei. Būtina pažymėti, kad tyrimų, siekiančių identifikuoti ir įvertinti vyriausiojo buhalterio lyderystės raišką, straipsnio autorėms aptikti nepavyko nei užsienio, nei Lietuvos mokslininkų darbuose. Taigi, galima suformuluoti *mokslinę problemą*: kokios yra vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybės bei sąsajos su besimokančia organizacija.

Tyrimo objektas – vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybės.

Tyrimo tikslas: įvertinti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybes bei sąsajas su besimokančia organizacija.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) nustatyti lyderystės raiškos svarbą bei lyderystės sąsajas su besimokančia organizacija;
- 2) remiantis anketinės apklausos rezultatais, identifikuoti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybes bei sąsajas su besimokančia organizacija.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė, siekiant išnagrinėti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybių bei sąsajų su besimokančia organizacija teorinį diskursą;
- žvalgybinis kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, siekiant identifikuoti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybes bei sąsajas su besimokančia organizacija. Anketinė apklausa buvo vykdoma 2020 m. sausio–gegužės mėn. Tai yra bandomasis tyrimas, kuris bus papildytas bei išplėstas, siekiant įvertinti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybes įvairaus tipo verslo organizacijose;
- anketinės apklausos duomenų apdorojimas programiniu paketu SPSS.26.0 bei grafinis vaizdavimas Microsoft Excel programa.

Vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybių bei sąsajų su besimokančia organizacija teorinis diskursas

Intensyvios konkurencijos ir globalizacijos sąlygomis veikiančioms organizacijoms tenka nuolat peržiūrėti veiklos strategijas, keisti egzistuojančias įmonių sistemas. Shao ir kt. (2017) teigimu, įmonės vis labiau pasitiki integruotomis strategijomis, kurių vienas iš esminių komponentų yra besimokančios organizacijos kultūros suformavimas ir lyderystės skatinimas. Amor ir kt. (2020) pažymi, kad lyderystė yra kritinis komponentas, kuris turi įtakos darbo aplinkai ir darbuotojų darbo suvokimui. Vaitkevičiaus (2016) teigimu, lyderystė gali būti suprantama kaip interaktyvi ir abipusė lyderio ir jo sekėjų sąveika. Ši sąveika gali būti paaiškinama kaip įtakos darymo procesas. Pasak Vaitkevičiaus (2016), lyderis turi įtakos savo sekėjams, tačiau tuo pačiu metu yra ir sekėjų įtakos zonoje. Būtina pažymėti, kad be įtakos kitiems lyderystė neįsivaizduojama ir šis reiškinys egzistuoja įvairaus dydžio grupėse (tiek mažose, vidutinėse, tiek didelėse ar net tarptautinėse organizacijose). Pasak Fitzsimmons ir Callan (2019), lyderystės ugdymas apima daugybę mokymosi veiklos ir patirties, įtraukiant darbo užduotis, kuravimą, grįžtamojo ryšio užtikrinimą, iššūkių reikalaujančius projektus, gyvenimišką patirtį bei mokymus. Į lyderystę galima žiūrėti kaip į bet kurią veiklą, kurioje remiamasi individo sugebėjimais, kai siekiama efektyviai atlikti lyderio vaidmenį organizacijoje. Strickland ir Towler (2011) teigimu, lyderystė gali reikštis per lyderių vadovavimo stilių, grįžtamojo ryšio lygį bei autonomijos pavaldiniams suteikimą. Taigi, anot Vaitkevičiaus (2016), lyderiu gali tapti kiekvienas ir lyderiavimas neapsiriboja tik vienu iš grupės narių, kuriam oficialiai suteiktos vadovaujamosios pareigos. Be to, kaip pažymi Eva ir kt. (2019), pasaulyje daugėja organizacijų, kurios klesti ir kuriose lyderio vaidmuo pasidalijamas, o ne sutelkiamas konkrečių asmenų rankose ar tarp šių asmenų. Būtina pažymėti, kad kolektyvinio vadovavimo svarba tik didės, nes organizacijos įtrauks daugiau organizacinių, virtualių ir netradicinių komandų. Taigi, atsiras poreikis sklandesniam ir dinamiškesniam procesui, susijusiam su lyderių vaidmenų suteikimu ir įtvirtinimu.

Digrienė (2018) atkreipia dėmesį, kad vienas iš pagrindinių lyderio uždavinių yra sukurti palankią žinių valdymui organizacinę kultūrą, nes tik nuo žmonių valios priklauso noras dalytis savo žiniomis. Šiame procese ypač svarbus tampa lyderio vizijos turėjimas, matymas, kaip viziją pasiekti, bei tokios lyderio savybės kaip emocinė branda, gebėjimas bendrauti, entuziazmas bei gebėjimas kurti ryšius tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Žmonių noras pasidalyti sukauptomis žiniomis ir patirtimi priklauso tik nuo jų valios (Vaitkevičius, 2016). Todėl Golmoradi ir Ardabili (2016) teigimu, siekiant organizacijoje sukurti žinioms palankią aplinką svarbus vaidmuo tenka socialiniam kapitalui. Socialinis kapitalas paskatina dalijimąsi žiniomis, padidina organizacijos mokymąsi sukuriant mokymuisi ir bendradarbiavimui palankią aplinką, veikia organizacijos efektyvumą mažėjant išlaidoms ir darbuotojų perkėlimo greičiui, dalijantis žiniomis ir inovacijomis, prisimant riziką bei gerinant produktų kokybę.

Shao ir kt. (2017) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip mokymosi procesą, kurio metu vadovai bando padidinti organizacijos narių galimybes geriau valdyti organizaciją ir jos aplinką. Sakalo (2012) teigimu, besimokanti organizacija – tai naujausių žinių bazėje besikeičianti, nuolat tobulėjanti įmonė. Besimokančios organizacijos yra tokios organizacijos, kuriose žmonės nuolat kelia savo kompetenciją, siekdami rezultatų, kur laisvai plečiami komandiniai siekiai, ir kur žmonės be perstojo mokosi pamatyti visumą (Skrickienė ir kt., 2018). Golmoradi ir Ardabili (2016) pažymi, kad besimokančios organizacijos nuolat atsinaujina, o mokymosi proceso metu keičiasi organizacijos žinios bei vertybių bazė. Šie pasikeitimai

lemia geresnius problemų sprendimo įgūdžius. Būtina pažymėti, kad visuomenės nariai, prarandantys ar neturintys realių galimybių inicijuoti naujų žinių ir inovacijų kūrimo, neturi realių sąlygų ir gebėjimų skleisti ir efektyviai naudoti naujas žinias ir idėjas, iš esmės tampa tik paprastais vykdytojais. Jie turi labai ribotas galias ir atlieka išimtinai vykdytojų funkcijas, netgi tose srityse, kuriose vyksta dideli inovaciniai pokyčiai (Melnikas ir kt., 2014). Maden (2012) išskiria keturis pagrindinius organizacijos mokymosi etapus: žinių įgijimą, informacijos paskirstymą, informacijos aiškinimą ir organizacijos atmintį. Žinias galima įgyti organizacijos esamų narių žinių pavidalu arba naujų darbuotojų teikiamų išorinių žinių pavidalu. Kita vertus, žinių paskirstymo ir aiškinimo etapus riboja tiek informacijos kiekis, tiek asmenų pažinimo galimybės. Bendrame mokymosi procese kaip besimokančios organizacijos kūrimo kliūtys gali būti suvokiami informacijos iškraipymas ir slopinimas dėl organizacijos politikos ir neracionalaus vadovų elgesio, konflikto tarp trumpalaikių ir ilgalaikių planų egzistavimas. Tortorella ir kt. (2020) teigia, kad organizacinis mokymasis gali būti vertinamas kaip tobulinimo procesas, pagrįstas aiškesniu supratimu ir gilesnėmis žiniomis, tiesiogiai susijusiomis su organizacijos kultūra ir aplinka. Sakalas (2012), siekdamas apibūdinti besimokančią organizaciją, išskiria tokius, jai būdingus bruožus: nuolat tobulėjančių, besimokančių darbuotojų organizacija; individualios žinios, panaudotos įmonei reikalingiems uždaviniams spręsti, tampa organizacinėmis žiniomis; individualioms žinioms paversti organizacinėmis žiniomis reikalinga tam tikra motyvavimo ir abipusio lojalumo sistema; individualių žinių pavertimas organizacinėmis pasiekiamas per rutinas (žinių įforminimą standartuose, instrukcijose, metodikose); besimokančios įmonės kolektyvas – komunikabilus, vyrauja pasitikėjimo atmosfera, nėra priešingų interesų; besimokanti įmonė turi turėti atitinkamą informacinės sistemos lygmenį. Atkočiūnienė (2014) nurodo tokias besimokančiai organizacijai būdingas savybes: mokymasis susietas su organizacijos strategija; darbuotojai aktyviai dalyvauja kuriant besimokančią organizaciją; skatinama bendradarbiauti, kuriamas palankus klimatas; lankstus atlygis; tarporganizacinis mokymasis; saviugdgos galimybės visiems; vadovų skatinimas, kad darbuotojai nuolat mokytųsi, tobulėtų, domėtųsi naujais dalykais, reaguotų į kitų darbuotojų siūlymus.

Mokslinėje literatūroje (Sakalas, 2012; Walker, 2014; Atkočiūnienė, 2014; Skrickienė ir kt., 2018) pateikiama daug ir įvairių bruožų, charakteristikų, apibūdinančių besimokančios organizacijos veiklos ypatybes: strategijos kūrimas, investicijos į savo ateitį, bendradarbiavimas, aplinkos stebėjimas, dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir sprendimą, didelių informacijos srautų apdorojimas ir taikymas, reagavimas bei vidinių ir išorinių pokyčių nuspėjimas. Būtina pažymėti, kad mokymasis organizacijai yra išlikimo, pajėgumo stiprinimo būdas, leidžiantis jai geriau keistis. Walker (2014) teigimu, žinios, mokymasis ir inovacijos yra šiuolaikinės organizacijos sėkmės pagrindas. Informacijos įgijimas ir naujų dalykų atlikimo būdų išmokimas būtini organizacijos veiklai tobulinti.

Zhu ir kt. (2018) atliktas empirinis tyrimas akcentuoja visos komandos indėlį organizacijoje ir pasidalytosios lyderystės svarbą, kai komandos nariai pasidalija lyderio vaidmenį ir įtaką. Manz ir kt. (2011) teigimu, pasidalytąją lyderystę sudaro interaktyvus dinamiškos įtakos procesas, kurio metu organizacijos nariai vadovauja vienas kitam, siekdami įgyvendinti komandos ir organizacijos tikslus. Paskirstyta lyderystė yra labiau orientuota ne į lyderio paiešką, o į mokymosi proceso užtikrinimą. Be to, žinioms palankią kultūrą kuriančiose ir besimokančiose organizacijose pirmenybė teikiama daugelio individų lyderystei, o ne aiškiai išreikštam vieno asmens lyderystei. Naqshbandi ir Tabche (2018) teigia, kad besimokančioms organizacijoms ir atviroms inovacijų sistemoms būtini išmanantys, motyvuoti, pasitikintys savimi darbuotojai, kurie galėtų generuoti naujas žinias, priimti sprendimus dėl žinių įgijimo ir naudojimo. Lyderių dalyvavimas priimant sprendimus leidžia sekėjams dalytis savo idėjomis ir bendradarbiauti tarpusavyje, o tai, savo ruožtu, skatina efektyvių žinių srautus. Be to, kaip pažymi Yue ir kt. (2019), darbuotojai yra aktyvūs pokyčių iniciatyvų dalyviai, o ne pasyvūs gavėjai. Todėl darbuotojų įsitikinimai, požiūris ir elgesys daro didelę įtaką pokyčių procesui ir rezultatams. Įgalindami sekėjus, lyderiai skatina žinių kūrimą ir sklaidą, o tai skatina naujoves. Be to, Vargas (2015) akcentuoja, kad mažos ir vidutinės įmonės, siekdamos sukurti dinamiškus gebėjimus, turi sukurti tokią strategiją, kurioje būtų susieta besimokanti organizacija su tinkamu lyderystės stiliumi. Shao ir kt. (2017) išskiria tris socialines dimensijas, kurios kaip organizacinės kultūros vertybės palengvina mokymąsi, kai daugiausiai dėmesio skiriama dalyvavimo ir sąveikos modeliams: psichologinis saugumas, dalyvavimas priimant sprendimus ir atvirumas įvairioms nuomonėms.

Besimokančios organizacijos ir lyderystės sąsajas parodo teigiamo darbo klimato egzistavimas. Teigiamas darbo klimatas padeda asmenims ir organizacijoms realizuoti visą savo potencialą, užmegzti pozityvius santykius, kurie stiprina asmenų stipriąsias puses ir yra abipusių žinių įgijimo šaltinis (Meyer ir kt., 2019). Be to, tokio klimato sukūrimas yra naudingas žmonių gerovei, palaiko komandos funkcionavimą bei žmogiškojo kapitalo plėtrą. Lyderiai būdami optimistiški, atidūs, patikimi ir nesavanaudiški daro įtaką bendradarbiavimui. Teigiama komunikacija lemia stipresnio ryšio sukūrimą, didesnę bendradarbiavimą bei teigiamas emocijas, kurios koordinuojamais veiksmais ir išteklių paskirstymu leidžia pagerinti veiklos rezultatus. Būtina pažymėti, kad pasak Meyer ir kt. (2019), darbuotojai, suvokiantys darbą kaip pašaukimą bei susitapatinantys su organizacijos tikslais, klesti asmeniškai, o tai teigiamai veikia ir organizacijos veiklą. Taigi, asmeninės bei kolektyvinės vertybės, sąžiningumas vaidina svarbų vaidmenį didinant veiklos prasmingumą. Yra daugybė organizacijų, peržiūrinčių mokymo ir mokymosi procesą kaip būdą įgyti konkurencinį pranašumą (Skrickienė ir kt., 2018). Jei darbuotojai geba nuolat mokytis, plėsti savo kompetencijų ribas ir plotį ir į gylį, tuo pagrindu greitai modifikuoti savo veiklą, tai suteikia organizacijai didžiulį pranašumą prieš konkurentus. Besimokančios verslo organizacijos personalo ugdymas turi būti nukreiptas tiek į bendrųjų gebėjimų, tiek ir į specifinių gebėjimų grupes: vadybines kompetencijas (planavimo, organizavimo, vadovavimo, komunikacijos, lyderystės, kontrolės); technologines kompetencijas (technologijų naudojimo, aplinkos kūrimo); mokymosi

kompetencijas (individualaus, komandinio, organizacinio mokymosi, žinių kūrimo); operacines kompetencijas (finansų valdymo, finansų šrautų sistemos išmanymo, procesų administravimo, greito reagavimo).

Nė viena organizacija pasaulyje negali egzistuoti be buhalterių samdymo ar buhalterinių paslaugų įsigijimo. Mackevičiaus (2018) teigimu, buhalteris aktyviai dalyvauja priimant valdymo sprendimus, susiduria su labai sudėtingomis situacijomis, kurioms išspręsti reikalingos ne tik profesinės kompetencijos. Tarp svarbių kompetencijų šis autorius išskiria komunikabilumo svarbą. Šiuolaikinis buhalteris turi gebėti bendrauti su šalies ir užsienio partneriais, sugebėti tinkamai formuoti ir pateikti įmonės įvaizdį. Šis darbuotojas turi nuolat kelti savo profesinę kvalifikaciją ir ugdyti tokias savybes kaip: kruopštumas, tikslumas, teisingumas, kūrybingumas, sąžiningumas. Delegavęs buhalteriu apskaitos tvarkymo pareigas, vadovas turi sudaryti sąlygas darbui, suteikti būtinas technines, metodines priemones bei sudaryti galimybes profesinei kompetencijai tobulinti. Aukšta profesinė kompetencija yra pagrindinė sąlyga, leidžianti disponuoti ekspertine, informacine galia ir poveikiu įmonės vadovams, darbuotojams bei verslo partneriams. Organizacijoje įdiegta motyvacinė skatinimo sistema ir karjeros planavimas leidžia ugdyti darbuotojus. Vadovas formuoja veikimo praktiką, remdamasis savo įsitikimais, todėl jo dėmesys buhalterinei apskaitai yra esminė lyderystės dalijimosi prielaida ir sąlyga. Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojai tampa aktyviais pokyčių iniciatyvų dalyviais ir prisideda prie žinioms palankios aplinkos arba, kitaip tariant, besimokančios organizacijos kūrimo įgydami žinias, paskirstydami, aiškindami informaciją ir turtindami organizacijos atmintį. Keičiantis įstatyminei bazei, tobulėjant buhalterinės apskaitos programoms, buhalteriams būtina nuolat kelti savo kvalifikaciją. Žinių įgijimo, informacijos aiškinimo bei paskirstymo proceso metu buhalteris prisideda ir prie organizacijos pokyčių. Todėl šios pareigybės darbuotojai prisideda ir prie lyderystės organizacijose.

Apibendrintai galima teigti, kad siekiant išlikti intensyvios konkurencijos sąlygomis, šiuolaikinės organizacijos supranta pasidalytosios lyderystės, žinioms palankios aplinkos sukūrimo organizacijoje svarbą. Būtina pažymėti, kad besimokančios organizacijos nariai nuolat tobulina savo įgūdžius; didina kompetenciją, siekdami asmeninių ir komandinių siekių; tobulina veiklą, remdamiesi patirtimi; tobulina sprendimų priėmimo gebėjimus. Organizacijos mokymasis gali būti užtikrintas per žinių įgijimo, informacijos paskirstymo, informacijos aiškinimo ir organizacijos atminties etapus. Siekiant besimokančios organizacijos sukūrimo, atsiranda ir pasidalytosios lyderystės poreikis. Bualteris yra tas darbuotojas, kurio vaidmuo priimant sprendimus, formuojant ir numatant veiklos kryptis organizacijose yra ypač svarbus. Žinių įgijimo, informacijos aiškinimo bei paskirstymo proceso metu vyriausiasis buhalteris prisideda ir prie organizacijos pokyčių, t. y. besimokančios organizacijos kūrimo ir plėtros, bei lyderystės pasidalyjimo.

Vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybių bei sąsajų su besimokančia organizacija tyrimo metodika

Siekiant atskleisti vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybes bei sąsajas su besimokančia organizacija, buvo parengta „Bualterio pareigybės lyderystės raiškos“ tyrimo anketa. Anketinės apklausos duomenų analizė taikoma gauti patikimą informaciją tiriant nedidelę populiacijos dalį, siekiant gauti išvadas apie visos populiacijos elgesį. Tyrimo metu buvo apklausti vyriausieji buhalteriai iš labai skirtingų įmonių pagal dydį. Tyrimas buvo žvalgybinis, remiantis šio tyrimo rezultatais, bus koreguojama anketinė apklausa.

Anketinė apklausa vykdyta 2020 m. sausio–gegužės mėn. Tyrime dalyvavo 114 respondentų. 62 proc. apklaustų respondentų dirbo mažose arba labai mažose įmonėse, 24 proc. vidutinėse ir tik 15 proc. respondentų, dalyvavusių tyrime, dirbo didelėse įmonėse. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, 2020 metų pradžioje buvo 107 444 veikiantys ūkio subjektai pagal ūkio subjekto teisinę formą ir darbuotojų skaičių. Iš jų – 88 407 ūkio subjektai (82,2 proc.), kuriuose dirbo iki 10 darbuotojų, 14 558 ūkio subjektai, kuriuose dirbo nuo 10 iki 49 darbuotojų (13,5 proc.), 3 904 ūkio subjektai (3,6 proc.), kuriuose dirbo nuo 50 iki 249 darbuotojų, ir 575 ūkio subjektai, kuriuose dirbo daugiau kaip 250 darbuotojų, o tai sudarė tik 0,5 proc. visų ūkio subjektų. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį koreliuoja su šalies statistikos duomenimis.

Didžiausia dalis (40 proc.) tyrime dalyvavusių vyriausiųjų buhalterių nurodė, kad neturi pavaldinių, 34 proc. apklaustųjų nurodė, kad turi vieną ar du pavaldinius, o 24 proc. apklaustųjų nurodė, kad turi tris ir daugiau pavaldinių. 3 proc. respondentų nurodė, kad apskaitos funkcijoms atlikti pasitelkiami ir kiti įmonės specialistai, pavyzdžiui, administratoriai.

Būtina akcentuoti, kad vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybės gali būti tik įmonėse, kurios turi savo buhalterijos padalinius. Todėl siekiant įvertinti respondentų atsakymų patikimumą, buvo klausiama ar respondentai dirba įmonėse, kurios turi savo buhalterijos padalinį, ar naudojasi buhalterinės apskaitos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis. 92 proc. apklaustų vyriausiųjų buhalterių nurodė, kad įmonė turi savo buhalterijos padalinį, ir tik 8 proc. atsakė, kad naudojasi buhalterines apskaitos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis. Galima teigti, kad gauti duomenys yra patikimi, nes tik labai nedidelė dalis respondentų nurodė, kad yra naudojama buhalterines apskaitos paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis.

Anketinės apklausos duomenys analizuoti taikant socialiniams tyrimams skirtą programinį paketą SPSS.26.0. Grafinė analizė atlikta skaičiuokle MS Excel. Atliekant duomenų analizę skaičiuotas atsakymų pasiskirstymas, sudarytos palyginimui kryžminės lentelės. Statistiškai reikšmingiems skirtumams nustatyti taikytas neparametrinis kriterijus – Chi kvadratas. Požymio skirstiniai skirtingose populiacijose skiriasi reikšmingai, kai tikimybė p mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha=0,05$. Vyriausiojo buhalterio lyderystę apibūdinančių teiginių vertinimui buvo naudota ranginė

skalė nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Atlikta koreliacinė analizė, ranginiams kintamiesiems taikytas Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas.

Vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybių bei sąsajų su besimokančia organizacija tyrimo rezultatai

Sakalas (2012) ir Atkočiūnienė (2014) kaip vieną iš besimokančios organizacijos bruožą išskyrė mokymąsi, susietą su organizacijos strategija. Taigi, siekiant apibrėžti besimokančios organizacijos bruožus bei priemones, kuriomis naudojamosi įgyvendinant organizacijos tikslus, respondentų buvo klausama, ar įmonėje yra sukurta kvalifikacijos kėlimo skatinimo sistema. 58 proc. respondentų atsakė, kad kvalifikacijos kėlimo sistema įmonėje yra patvirtinta ir veikia. Daugiau kaip trečdalis (39 proc.) apklaustųjų teigė, kad kvalifikacijos kėlimo sistemos nėra, o 3 proc. atsakydami į klausimą pažymėjo „kita“, nurodydami, jog: *sistemos nėra, tačiau nuolat lankomasi seminaruose, mokymuose; įmonė turi pasitvirtinusi seminarams ir mokymams skirtą biudžetą; dalyvaujama pagal poreikį*. Be to, net 68 proc. respondentų nurodė, kad įmonėje kvalifikacijos kėlimo planas nėra sudaromas kasmet. Tik 28 proc. apklaustųjų nurodė, kad kvalifikacijos kėlimo planas sudaromas kiekvienais metais, o 4 proc. apklaustųjų pasirinko variantą „kita“, teigdami, kad *įmonė turi tik gal direktoriams ir buhalteriams, bet ne visiems; plano nėra, bet atsiradus pasikeitimams įstatymuose dalyvauja mokymuose; dalyvaujama nuolat įvairiuose seminaruose, mokymuose, nors plano nėra; lankomasi pagal poreikį; planuojant metinį įmonės biudžetą, vadovai pateikia kvalifikacijos kėlimo poreikio lentelę*.

Skrickienės ir kt. (2018) teigimu, besimokančios organizacijos personalo ugdymas turi būti nukreiptas tiek į profesinių gebėjimų, bendrųjų gebėjimų, tiek ir į specifinių gebėjimų grupes: vadybines kompetencijas, technologines kompetencijas, mokymosi kompetencijas, operacines kompetencijas. Taigi, tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie mokymai kvalifikacijai kelti yra populiariausi tarp tyrime dalyvavusių vyriausiųjų buhalterių. 86,8 proc. vyriausiųjų buhalterių pabrėžė, kad kvalifikacijai kelti populiariausi yra specialūs mokymai ir seminarai, skirti buhalteriams. Ne mažiau populiarūs (76,3 proc. apklaustųjų nuomone) seminarai bei mokymai, kuriuos organizuoja valstybinės institucijos (pvz., „Sodra“, VMI). Seminarus ir mokymus vadovavimo, personalo valdymo įgūdžiams lavinti paminėjo 14 proc. apklaustųjų vyriausiųjų buhalterių. Vidinius įmonių mokymus ir mokymus komandoms formuoti, kaip aktualius, pažymėjo tik 10 proc. respondentų. 6,1 proc. respondentų pažymėdami „kita“, nurodė, kad: *randa informaciją internete, VMI ir SODRA internetiniuose puslapiuose; dalyvauja LBA mokymuose; mokymus audito klausimais organizuoja LAR*. Iš respondentų atsakymų paskirstymo galima pastebėti, kad dažniausiai dalyvaujama mokymuose, skirtuose profesinei kvalifikacijai kelti, o bendrosios kompetencijoms tobulinti skiriamas palyginti nedidelis dėmesys.

28 proc. respondentų kvalifikaciją kelia tik kartą per metus, du kartus per metus – 14 proc. apklaustųjų, 9 proc. – tris kartus per metus, o 24 proc. teigė, kad tobulinasi net keturis kartus per metus. Ketvirtadalis, t. y. 25 proc. apklaustųjų, nurodė: *įmonė labai maža – kvalifikaciją keliu savarankiškai; kiekvienais metais vis kitaip; kvalifikacija keliama pagal poreikį; niekada; mūsų prašymu; pagal poreikį; pagal poreikį ir pagal skiriamą finansavimą; priklauso, kiek mokestinių pasikeitimų; priklausomai nuo siūlomų seminarų, mokymų aktualumo; pagal buhalterio norus; buhalteriai dirba su programomis ir esant pasikeitimams programuotojai atnaujina ir apmoko*. 1 lentelėje yra pateiktas respondentų atsakymų pasiskirstymas nustatant dalyvavimo mokymuose lemiančius veiksnius. Respondentai taip pat nurodė, kad dalyvavimą mokymuose lemia ir *asmeninė iniciatyva, aktualijos ir įstatymų pakeitimai*.

1 lentelė. Buhalterio dalyvavimą mokymuose lemiantys veiksniai

Veiksniai	Atsakymai	
	N	%
Suplanuota kvalifikacijos kėlimo plane	19	16,7
Pats specialistas pareiškia norą	84	73,6
Rekomenduoja vadovas	47	41,2
Rekomenduoja vyresnysis specialistas	6	5,3
<i>Kita</i>	6	5,3

(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

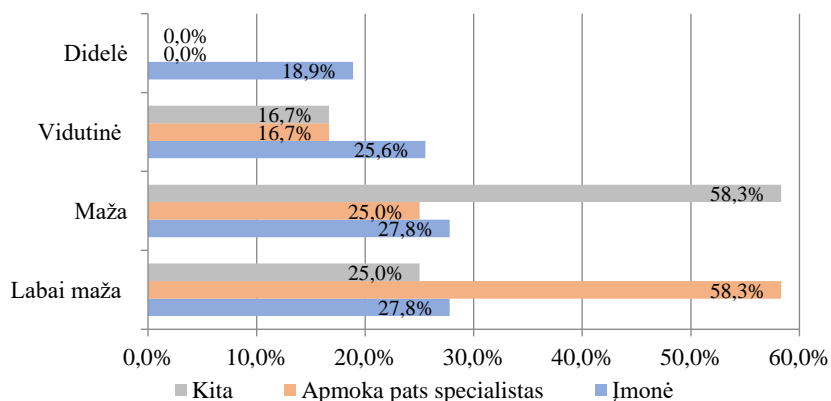
Sakalo (2012) teigimu, besimokančios organizacijos kolektyvas yra komunikabilus, vyrauja pasitikėjimo atmosfera, nėra priešingų interesų, todėl tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar vyriausieji buhalteriai po kvalifikacijos kėlimo mokymų su savo kolegomis dalijasi gauta informacija. Dauguma, t. y. 83,3 proc. apklaustųjų, nurodė, kad patirtimi ir informacija po kvalifikacijos kėlimo mokymų su kolegomis dalijasi. 17,5 proc. apklaustųjų informacija dalijasi tik su vadovu, 4,4 proc. informacija nesidalija, o 7 proc. apklaustųjų atsakymai įvairūs: *būna įvairiai; dirbu viena, tai nėra su kuo dalytis; esu tik vienas buhalteris, gauta informacija dalijuosi su įmonės vadovu ir administratore; iškilus klausimams, vyriausia buhalterė dalijasi žiniomis su likusia buhalterija ir administracija; niekam neįdomu*.

Palyginus, ar dalijimasis patirtimi ir informacija su kolegomis priklauso nuo to, kiek pavaldinių turi, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($\chi^2=13,724$, $p=0,003<0,05$). Galima teigti, kad informacija ir patirtimi su kolegomis dažniau dalijamasi, kai turimų pavaldinių skaičius didesnis. Taip pat nustatyta, kad statistiškai reikšmingai labiau nesidalija

informacija ir patirtimi tie apklaustieji, kurie mokymams skiria daugiau savo asmeninių lėšų ($\chi^2=8,33$, $p=0,04<0,05$). Analizuojant sąsajas tarp dalijimosi informacija ir kvalifikacijos kėlimo lėšų šaltinio, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai labiau dalijamasi su kolegomis ($\chi^2=25,52$, $p=0,000<0,05$) ir su vadovu ($\chi^2=25,52$, $p=0,000<0,05$), kai kvalifikacijos kėlimą apmoka įmonė.

79 proc. respondentų nurodė, kad lėšas kvalifikacijos kėlimui skiria įmonė, 11 proc. pažymėjo, kad kvalifikacija keliama asmeninėmis lėšomis, o 11 proc. respondentų, pasirinkdami „kita“, teigė: *būna įvairiai moka ir pats; apmoka įmonė ir pats specialistas; pagal susitarimą*. Tyrimo metu nustatyta, kad daugiau kaip trečdalis (39 proc.) apklaustų vyriausiųjų buhalterių asmeninių lėšų profesiniam tobulėjimui visai neskiria. 26 proc. skiria iki 100 eurų, 9 proc. apklaustųjų skiria iki 200 eurų, o 23 proc. nurodo, kad profesiniam tobulėjimui skiria 200 eurų ir daugiau. Apibendrinant galima teigti, kad 58 proc. vyriausiųjų buhalterių asmeninį tobulėjimą finansuoja asmeninėmis lėšomis. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad įmonėse nėra sudarytos sąlygos besimokančiai organizacijai formuotis, nes nėra sudaromos sąlygos saviugdai bei profesinei kvalifikacijai kelti.

Analizuojant tyrimo duomenis, buvo vertinama, ar kvalifikacijos kėlimo išlaidų finansavimas įmonės lėšomis priklauso nuo įmonės dydžio. Kvalifikacijos kėlimo išlaidų finansavimo priklausomybė nuo įmonės dydžio pateikta 1 paveiksle. Labai mažose įmonėse 58,3 proc. respondentų pabrėžė, kad kvalifikacijos kėlimas yra kiekvieno specialisto asmeninis reikalas, mažose įmonėse respondentai labiausiai rinkosi variantą „kita“, kur dažniausiai minima, kad kvalifikacijos kėlimas apmokamas asmeninėmis lėšomis arba ieškoma valstybinių institucijų viešai skelbiamos informacijos. Vidutinio dydžio įmonėse daugiau respondentų (25,6 proc.) pažymėjo, kad kvalifikacijos kėlimo išlaidas apmoka įmonė. Didelėse įmonėse asmeninių lėšų kvalifikacijai kelti vyriausieji buhalteriai neskiria, nes šias išlaidas apmoka įmonė. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad vidutinėse ir didelėse įmonėse sudaromos geresnės galimybės vyriausiojo buhalterio saviugdai bei profesinei kvalifikacijai tobulinti. Kartu ir besimokančios organizacijos egzistavimui, nes, kaip teigia Sakalas (2012), individualioms žinioms paversti organizacinėmis žiniomis reikalinga tam tikra motyvavimo ir abipusio lojalumo sistema. Jeigu specialistui tenka kvalifikacijos kėlimo išlaidas apmokėti savo lėšomis, galima teigti, kad nėra sudaromos sąlygos žinioms skliti organizacijoje. Be to, analizuojant sąsajas tarp dalijimosi informacija ir kvalifikacijos kėlimo lėšų šaltinio, buvo nustatyta, kad dažniau žiniomis dalijamasi, kai kvalifikacijos kėlimą apmoka įmonė. Taigi, remiantis visais šiais duomenimis, galima apibendrinti, kad vidutinėse ir didelėse organizacijose atsiranda didesnės galimybės besimokančios organizacijos egzistavimui.



1 pav. Kvalifikacijos kėlimo išlaidų finansavimo priklausomybė nuo įmonės dydžio

(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

Tyrimo metu nustatyta, kad 71 proc. apklaustų vyriausiųjų buhalterių įmonės kvalifikacijos kėlimo sistemos racionalumą vertino teigiamai, 18 proc. vertino neigiamai, 11 proc., pasirinkdami „kita“, nurodė: *vertinu vidutiniškai; tvirtos sistemos nėra, bet iškilus poreikiui specialistas išleidžiamas tobulintis; adekvačiai, nes labai maža įmonė; sistemos nėra; vidutiniškai, kartais trūksta patiemis lektoriams kvalifikacijos*. Analizuojant esamos kvalifikacijos kėlimo sistemos privalumus ir trūkumus, pastebėta, kad įmonėse, kuriose egzistuoja funkcionuojanti kvalifikacijos kėlimo sistema, ji skatina tobulėti, gilinti darbuotojo žinias, kelti kompetenciją neatsilikant nuo aktualijų. Vyriausiasis buhalteris pats gali pasirinkti reikiamus seminarus, atsižvelgdamas į su darbu susijusių žinių poreikį, sudarytos sąlygos, prieigai prie mokesčių konsultacinių kompanijų duomenų bazių. Galima naudotis informacija, klausytis seminarų nuotoliniu būdu pagal abonementinius planus. Gaunama naujų žinių ir jos visada atnaujinamos, nereikia patiemis apmokėti kvalifikacijos kėlimo kursų, apmoka įmonė. Kaip vienas iš privalumų įvardintas sistemos veikimo pastovumas.

Tačiau buvo išvelgta ir nemažai trūkumų. Kaip esamos kvalifikacijos kėlimo sistemos trūkumai įvardinti riboti finansiniai ištekliai, trikdomas įprastas darbo ritmas, išvykus į mokymus, susikaupia daug neatliktų darbų, labai apribotos galimybės dalyvauti ilgai trunkančiuose tęstiniuose mokymuose, dėl dažnai priimamų įstatymų pakeitimų sunku iš

anksto suplanuoti, kokie bus mokymai metų eigoje. Seminaruose ir mokymuose, kai nėra visų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plano, dalyvauja tik vyriausieji buhalteriai, kitiems buhalteriams tokia galimybė nesuteikiama, neatsižvelgiant net į atliekamas funkcijas.

Įmonių, kuriose kvalifikacijos kėlimo sistemos nėra, vyriausieji buhalteriai teigia, kad vadovams nerūpi buhalterių kvalifikacijos kėlimas, todėl neskiria tam lėšų, arba skiria nepakankamai. Vadovai per mažai prisiima asmeninės atsakomybės dėl nuolatinių pokyčių apskaitos bei mokesčių srityse ir iš to kylančių problemų dėl apskaitos organizavimo. Darbuotojai neskatinami kelti kvalifikacijos, nebent patys įrodo mokymų būtinybę, bet tai kelia vadovų susierzinimą. Tyrimo metu buhalteriai išsakė priekaištų ir mokymus vedantiems lektoriams, teigdami, kad kai kada kartojasi temos, lektorai ne visada atsinaujina žinias, neatsako į specifinius klausimus, didelės seminarų kainos.

Absoliuti dauguma apklaustųjų vyriausiųjų buhalterių nurodė, kad buhalterinės apskaitos tvarkymas (91,2 proc.), metinių ataskaitų rengimas (82,5 proc.) ir mokesčių apskaičiavimas ir deklaravimas (75,4 proc.) yra pagrindinės vyriausiojo buhalterio atliekamos funkcijos. 69,3 proc. atsakiusių į klausimus respondentų nurodė, kad jie taip pat yra atsakingi už buhalterinės apskaitos proceso kontrolę, o 50,9 proc. atsakiusių į klausimus nurodė, kad yra atsakingi ir už apskaitos politikos formavimą ir jos tobulinimą. Tik šiek tiek daugiau nei 30 proc. atsakiusių į klausimus respondentų nurodė, kad yra atsakingi už įmonės finansinių rodiklių prognozavimą (36,8 proc.) ir kompiuterizuotos apskaitos sistemų diegimą (31,6 proc.). Kitas vyriausiojo buhalterio atliekamas funkcijas, t. y. pavaldinių darbo vertinimą (19,3 proc.), kreditavimo šaltinių paiešką nurodė 14 proc. apklaustųjų. 7 proc. apklaustųjų pateikė savo atsakymo variantus, apie vyriausiojo buhalterio atliekamas ir kitas funkcijas: *valdymo apskaitos ataskaitų rengimas; vadovų konsultavimas; atlieka daug papildomų su buhalterio veikla nesusijusių funkcijų; atlieka finansų departamento direktoriaus funkcijas.*

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti vyriausiojo buhalterio atliekamų funkcijų ir pavaldinių skaičiaus priklausomybę. Šis klausimas svarbus vertinant bendradarbiavimo skatinimą, palankaus klimato kūrimą besimokančiai organizacijai ir lyderystės raiškos galimybėms. 2 lentelėje pateiktas vyriausiojo buhalterio atliekamų funkcijų priklausomybės nuo pavaldinių skaičiaus palyginimas bei pasiskirstymas procentais. Akivaizdu, kad neturėdamas pavaldinių, vienintelis įmonės vyriausiasis buhalteris atlieka daugelį apskaitos funkcijų, išskyrus pavaldinių darbo vertinimą. Pavaldinių skaičiaus didėjimas vyriausiajam buhalteriiui išplečia įmonės finansinių rodiklių prognozavimo, mokesčių planavimo, kreditavimo šaltinių paieškos veiklos apimtį. Didėjant pavaldinių skaičiui, didėja buhalterinės apskaitos proceso kontrolė, metinių ataskaitų rengimo, kompiuterizuotos apskaitos sistemų diegimo poreikis. Šitose srityse per komandinį darbą, dalijimąsi žiniomis gali geriausiai pasireikšti buhalterio lyderystė bei atsirasti sąsaja su besimokančia organizacija.

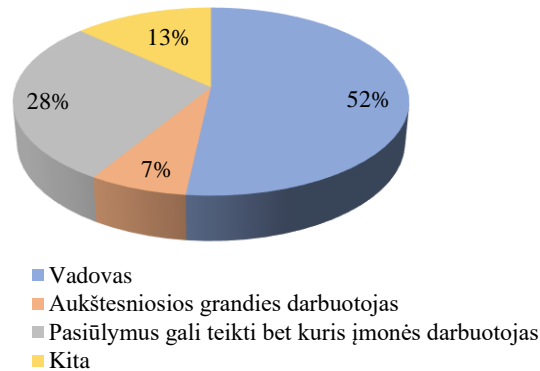
2 lentelė. Vyriausiojo buhalterio atliekamų funkcijų priklausomybės nuo pavaldinių skaičiaus palyginimas bei pasiskirstymas procentais

Funkcijos	Pavaldinių skaičius				Tikimybė
	Nė vieno	Vienas	Du	Trys ir daugiau	
Buhalterinės apskaitos tvarkymas	95,7	100	94,7	77,8	0,211
Buhalterinės apskaitos proceso kontrolė	47,8	78,9	84,2	85,5	0,002
Metinių ataskaitų rengimas	73,9	78,9	94,7	92,6	0,141
Apskaitos politikos formavimas ir tobulinimas	32,6	52,6	68,4	63,4	0,011
Įmonės finansinių rodiklių prognozavimas	30,4	42,1	36,8	40,7	0,670
Mokesčių apskaičiavimas ir deklaravimas	71,7	68,4	89,5	77,8	0,546
Kreditavimo šaltinių paieška	8,7	10,5	21,1	18,5	0,488
Pavaldinių darbo vertinimas	0	5,3	42,1	33,3	0,002
Kompiuterizuotos apskaitos sistemų diegimas	19,6	15,8	47,4	51,9	0,013

(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

Sakalas (2012) ir Atkočiūnienė (2014) kaip vieną iš besimokančios organizacijos bruožą nurodo sąsajas su organizacine strategija. Taigi, tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek vyriausiasis buhalteris dalyvauja kuriant įmonės strateginius tikslus, skatinant darbuotojų bendradarbiavimą. 74 proc. apklaustųjų nurodė, kad įmonėje skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas. 58 proc. apklaustųjų vyriausiųjų buhalterių nurodė, kad dalyvauja numatant įmonės strateginius tikslus, kuriant viziją. 34 proc. apklaustųjų vyriausiųjų buhalterių kuriant viziją nedalyvauja, o 25 proc. pabrėžė, kad įmonėje nėra skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas. Be to, 47 proc. apklaustųjų vyriausiųjų buhalterių nurodė, kad sprendimus dėl strateginių tikslų įgyvendinimo priima įmonės vadovas, atsižvelgęs į aukštesniosios grandies pavaldinių nuomonę, 33 proc. apklaustųjų teigia, kad sprendimus vienasmeniškai priima įmonės vadovas, ir tik apie 17 proc. teigia, kad sprendimai priimami kolegialiai. Taigi, galima teigti, kad didžiojoje dalyje įmonių yra sudarytos sąlygos darbuotojams bendradarbiauti, tačiau stokojama vyriausiųjų buhalterių įtraukimo į strateginių klausimų sprendimą. Taip yra sumažinamos vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybės.

2 paveiksle pateiktas respondentų atsakymų pasiskirstymas apie pokyčius įmonėje inicijuojančių asmenų grupes. 52 proc. apklaustų vyriausiųjų buhalterių teigia, kad pokyčius įmonėje inicijuoja vadovas, 28 proc. apklaustųjų nurodė, kad pokyčiams inicijuoti pasiūlymus gali teikti bet kuris įmonės darbuotojas ir jie bus svarstomi, o 7 proc. teigė, kad atsižvelgiama tik į aukštesniosios grandies darbuotojų pasiūlymus.



2 pav. Pokyčius įmonėje inicijuojantys asmenys

(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

Siekiant sėkmingesnio komandų bendradarbiavimo, būtinas ir vadovų, t. y. vyriausiųjų buhalterių, dalyvavimas sprendžiant su esamais ar būsimais pavaldiniais susijusius klausimus. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad 59 proc. apklaustų vyriausiųjų buhalterių dalyvauja būsimų pavaldinių atrankos procese, 32 proc. nedalyvauja, 9 proc. nurodė „kita“: *dirbu viena; iš dalies dalyvaujama; nežinau; nesu tikra; kartais; iš dalies*. Analizuojant duomenis apie vyriausiojo buhalterio dalyvavimą priimant sprendimus dėl pavaldžių darbuotojų skatinimo ar nuobaudų skyrimo, nustatyta, kad 60 proc. apklaustų vyriausiųjų buhalterių dalyvauja priimant sprendimus dėl skatinamųjų premijų už atliktą darbą skyrimo, likusi dalis respondentų šiame procese nedalyvauja. Dėl nuobaudų už netinkamai atliktą darbą skyrimo yra pasitelkiami tik 35 proc. vyriausiųjų buhalterių. 65 proc. svarstant šiuos klausimus nedalyvauja. Apibendrintai galima teigti, kad didžioji dalis vyriausiųjų buhalterių prisideda prie komandos formavimo ir teigiamo klimato kūrimo skiriant premijas.

Vyriausiųjų buhalterių darbas reikalauja specifinių savo srities žinių ir nuolatinio profesinio tobulėjimo. Vadovas turi pripažinti ir pasitikėti vyriausiojo buhalterio profesiniais gebėjimais, tačiau savo individualiu dėmesiu turi skatinti vyriausiojo buhalterio lyderystę bei siekti tobulėti. 3 lentelėje yra pateiktas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lyderystės raiškos elementų vertinimą, išreikštas procentais. Lyderystės raiškos elementams įvertinti buvo naudota Likerto skalė.

3 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lyderystės raiškos elementų vertinimą (proc.)

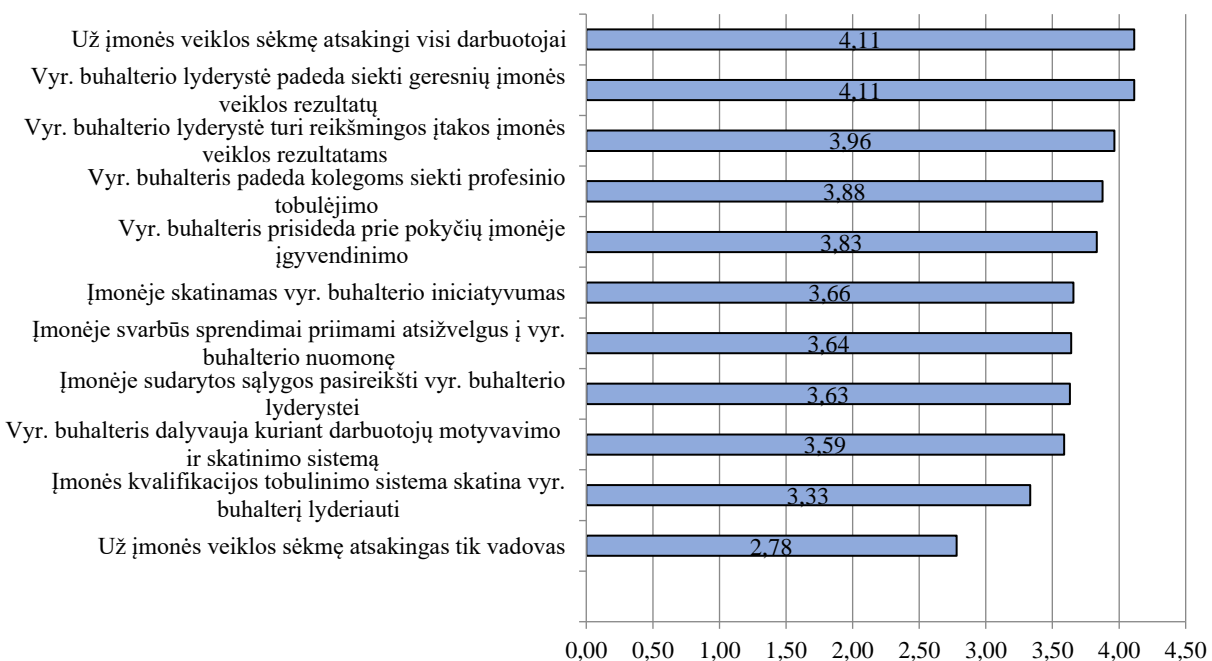
Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vyr. buhalterio lyderystė turi reikšmingos įtakos įmonės veiklos rezultatams	27,2	47,4	20,2	5,3	0,0
Vyr. buhalterio lyderystė padeda siekti geresnių įmonės veiklos rezultatų	30,7	51,8	15,8	1,8	0,0
Įmonėje sudarytos sąlygos pasireikšti vyr. buhalterio lyderystei	11,4	50,0	31,6	4,4	2,6
Įmonėje skatinamas vyr. buhalterio iniciatyvumas	14,0	49,1	27,2	7,9	1,8
Vyr. buhalteris prisideda prie pokyčių įmonėje įgyvendinimo	16,7	58,8	17,5	5,3	1,8
Įmonėje svarbūs sprendimai priimami atsižvelgus į vyr. buhalterio nuomonę	6,1	61,4	23,7	7,9	0,9
Įmonės kvalifikacijos tobulinimo sistema skatina vyr. buhalterį lyderiauti	14,0	34,2	31,6	11,4	8,8
Vyr. buhalteris padeda kolegoms siekti profesinio tobulėjimo	21,9	50,9	22,8	1,8	2,6
Vyr. buhalteris dalyvauja kuriant darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemą	13,2	49,1	25,4	7,9	4,4
Už įmonės veiklos sėkmę atsakingas tik vadovas	9,6	17,5	24,6	37,7	10,5
Už įmonės veiklos sėkmę atsakingi visi darbuotojai	36,0	45,6	14,0	2,6	1,8

(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

Tyrimas atskleidė, kad 75 proc. apklaustų vyriausiųjų buhalterių sutinka, jog vyriausiojo buhalterio lyderystė turi reikšmingos įtakos įmonės veiklos rezultatams. 83 respondentų sutinka, kad vyriausiojo buhalterio lyderystė padeda siekti geresnių įmonės veiklos rezultatų, 61 proc. respondentų sutinka, kad sudarytos sąlygos pasireikšti vyriausiojo buhalterio lyderystei, 63 proc. respondentų sutinka, kad įmonėje skatinamas vyriausiojo buhalterio iniciatyvumas, 76 proc. respondentų sutinka, kad vyriausiasis buhalteris prisideda prie pokyčių įmonėje įgyvendinimo, 68 proc. respondentų sutinka, kad įmonėje svarbūs sprendimai priimami atsižvelgus į vyriausiojo buhalterio nuomonę. Tačiau tik 48 proc. respondentų sutinka, kad įmonės kvalifikacijos tobulinimo sistema skatina vyriausiąjį buhalterį lyderiauti. 73 proc. respondentų sutinka, kad vyriausiasis buhalteris padeda kolegoms siekti profesinio tobulėjimo, 62 proc. respondentų sutinka, kad vyriausiasis buhalteris dalyvauja kuriant darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemą. Respondentų nuomonė apie tai, kas atsakingas už įmonės veiklos sėkmę, pasiskirstė taip: su teiginiu, kad už įmonės veiklos sėkmę atsakingas tik vadovas sutinka 27 proc. respondentų, o 48 proc. su tuo nesutinka. Kad už įmonės veiklos sėkmę atsakingi visi darbuotojai, sutinka 82 proc. apklaustųjų.

Remiantis 3 lentelės duomenimis, galima teigti, kad respondentai suvokia vyriausiojo buhalterio lyderystės svarbą organizacijos sėkmei, tačiau tik dalyje įmonių yra sudarytos sąlygos vyriausiojo buhalterio lyderystei reikštis bei iniciatyvumui didinti.

Vertinant tyrimo dalyvių pritarimą pateiktiems teiginiais apie vyriausiojo buhalterio lyderystę, apskaičiuota vidutinė kiekvieno teiginio reikšmė. Didesnė rodiklio reikšmė reiškia didesnę pritarimą teiginiui. 3 paveiksle pateikti duomenys iliustruoja, kad labiausiai sutinkama su teiginiais, kad visi darbuotojai atsakingi už įmonės veiklos sėkmę, o vyriausiojo buhalterio lyderystė turi reikšmingos įtakos įmonės veiklos rezultatams. Būtina akcentuoti, kad tyrime dalyvavę vyriausieji buhalteriai nurodė, kad yra svarbu, jog vyriausiasis buhalteris prisidėtų prie pokyčių organizacijoje bei padėtų kolegoms siekti profesinio tobulėjimo. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad yra suvokiamos vyriausiojo buhalterio raiškos galimybės bei šios pareigybės svarba siekiant sukurti besimokančią organizaciją.



3 pav. Vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos vertinimo vidutinės reikšmės

(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

Analizuojant, ar yra ryšys tarp įmonės dydžio ir pritarimo lyderystės teiginiais, skaičiuotas Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas. Ryšiai statistiškai reikšmingi, kai tikimybė $p < 0,05$ (žr. 4 lentelę). Stipriausias statistiškai reikšmingas tiesioginis vidutinis ryšys nustatytas tarp įmonės dydžio ir pritarimo teiginiui, kad už įmonės veiklos sėkmę atsakingi visi darbuotojai ($r = 0,302$, $p < 0,05$). Taip pat pastebima, kad kuo įmonė didesnė, tuo šių įmonių vyr. buhalteriai labiau sutinka: kad vyr. buhalteris prisideda prie pokyčių įgyvendinimo ($r = 0,244$, $p < 0,05$); dalyvauja kuriant motyvavimo ir skatinimo sistemą ($r = 0,223$, $p < 0,05$); kad vyr. buhalterio lyderystė turi reikšmingos įtakos įmonės veiklos rezultatams ($r = 0,228$, $p < 0,05$); didesnėse įmonėse labiau skatinamas vyr. buhalterio iniciatyvumas ($r = 0,184$, $p < 0,05$); labiau padedama kolegoms siekti profesinio tobulėjimo ($r = 0,190$, $p < 0,05$). Tarp įmonės dydžio ir pritarimo teiginiui, kad už įmonės veiklos sėkmę atsakingas tik vadovas, ryšys yra atvirkštinis ($r = -0,203$, $p < 0,05$), galima teigti, kad kuo įmonė didesnė, tuo mažiau sutinkama, kad už įmonės veiklą atsakingas tik vadovas.

4 lentelė. Ryšio tarp lyderystės raiškos aspektų ir įmonės dydžio egzistavimas

Teiginiai	Koreliacijos koeficientas	Tikimybė
Vyr. buhalterio lyderystė turi reikšmingos įtakos įmonės veiklos rezultatams	0,228	0,015
Vyr. buhalterio lyderystė padeda siekti geresnių įmonės veiklos rezultatų	0,160	0,088
Įmonėje sudarytos sąlygos pasireikšti vyr. buhalterio lyderystei	0,150	0,112
Įmonėje skatinamas vyr. buhalterio iniciatyvumas	0,184	0,049
Vyr. buhalteris prisideda prie pokyčių įmonėje įgyvendinimo	0,244	0,009
Įmonėje svarbūs sprendimai priimami atsižvelgus į vyr. buhalterio nuomonę	0,123	0,192
Įmonės kvalifikacijos tobulinimo sistema skatina vyr. buhalterį lyderiauti	0,010	0,917
Vyr. buhalteris padeda kolegoms siekti profesinio tobulėjimo	0,190	0,043
Vyr. buhalteris dalyvauja kuriant darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemą	0,223	0,017
Už įmonės veiklos sėkmę atsakingas tik vadovas	-0,203	0,030
Už įmonės veiklos sėkmę atsakingi visi darbuotojai	0,302	0,001

(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais)

Tyrimas atskleidė buhalterių profesinės kompetencijos kėlimo ir palaikymo galimybes. Respondentai išskyrė valstybinių institucijų (VMI, Darbo inspekcijos, „Sodros“) pagalbą aiškinant norminių aktų pasikeitimus. Būtina pabrėžti, kad tobulinant vyriausiojo buhalterio kompetencijas ypač svarbūs institucijų organizuojami profesiniai seminarai, konsultacijos su ekspertais, profesinė literatūra. Tačiau pažymima, kad visi kiti mokymai ir seminarai brangiai kainuoja. Absoliuti dauguma vyriausiųjų buhalterių nurodė, kad norminius aktus skaito ir nagrinėja savarankiškai, tačiau vaikšto ir į seminarus, prenumeruoja specialius profesinius leidinius. Nors dauguma tyrime dalyvavusių vyriausiųjų buhalterių nurodė, kad sąlygos profesiniam tobulėjimui iš esmės yra sudaromos, tačiau vadovo dėmesį pabrėžė mažesnė jų dalis. Profesinės kvalifikacijos kėlimo užtikrinimas turi būti užfiksuotas įmonės Apskaitos politikoje. Tai sustiprintų vyriausiųjų buhalterių lyderystę.

Apibendrinant atliktų mokslinių tyrimų ir anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad formuojant žinioms palankią aplinką, įmonių vadovai bei lyderiai turėtų daugiau dėmesio skirti lyderystės skatinimui. Besimokančioje organizacijoje ypač svarbus vaidmuo tenka pasidalytajai lyderystei. Vertinant teigiamą lyderystės poveikį organizacijai bei jos kultūrai, būtina pažymėti, kad įmonių vadovai turi prisidėti ir prie vyriausiųjų buhalterių lyderystės skatinimo. Vyriausiojo buhalterio lyderystės pripažinimas ir palaikymas, jo laisvės veikti ir priimti sprendimus apskaitos klausimais nevaržymas, užtikrina profesionalų ugdymą. Deja, tyrimas atskleidė, kad dalies tirtų įmonių vadovai, remiantis tyrime dalyvavusių respondentų duomenimis, yra abejingi vyriausiųjų buhalterių lyderystės ugdymui.

Išvados

Vyriausiasis buhalteris aktyviai dalyvauja priimant valdymo sprendimus, susiduria su labai sudėtingomis situacijomis, kurioms išspręsti reikalingos ne tik profesinės kompetencijos. Delegavęs vyriausiajam buhalteriu apskaitos tvarkymo pareigas, vadovas turi sudaryti sąlygas darbui, suteikti būtinas technines, metodines priemones bei sudaryti galimybes tobulinti profesines kompetencijas. Aukšta profesinė kompetencija yra pagrindinė sąlyga, leidžianti disponuoti ekspertine, informacine galia, darant poveikį įmonės vadovams, darbuotojams ir verslo partneriams bei prisidėti prie pasidalytosios lyderystės kultūros formavimo organizacijoje.

Tyrimo metu nustatyta, kad vyriausieji buhalteriai nuolat kelia kvalifikaciją, net 24 proc. apklaustųjų nurodė, kad tobulinasi bent 4 kartus per metus. 83,3 proc. apklaustųjų po kvalifikacijos kėlimo mokymų dalijasi patirtimi ir informacija su kolegomis. Tyrimas atskleidė, kad su kolegomis nauja patirtimi ir įgytomis žiniomis vyriausieji buhalteriai linkę dalytis, kai turimų pavaldinių skaičius didesnis, o kvalifikacijos kėlimas finansuojamas įmonės lėšomis. Be to, pastebėta, kad jei kvalifikacijos kėlimui naudojamos asmeninės lėšos, vyriausieji buhalteriai rečiau linkę dalytis gauta informacija ir patirtimi. Net 58 proc. vyriausiųjų buhalterių asmeninį tobulėjimą finansuoja asmeninėmis lėšomis. Egzistuoja koreliacija tarp įmonės dydžio ir lėšų kvalifikacijai kelti šaltinio. Labai mažose ir mažose įmonėse kvalifikacija dažniausiai keliama iš asmeninių lėšų.

Atliekant vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos ir sąsajų su besimokančia organizacija tyrimą, nustatyta, kad pavaldinių skaičiaus didėjimas vyriausiajam buhalteriu išplečia įmonės finansinių rodiklių prognozavimo, mokesčių planavimo, kreditavimo šaltinių paieškos veiklos apimtį. Būtina pažymėti, kad vyriausiųjų buhalterių atsakomybės yra fragmentuotos, tačiau vadovui dalijantis savo atsakomybe, atsiskleidžia ir vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos galimybės. Vyriausiąjį buhalterį įtraukiant į organizacijos strategijos kūrimo sprendimo priėmimo procesą, pavaldinių atrankos ir skatinimo už darbą procesą, kvalifikacijos kėlimo plano sudarymą, atsiranda vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškos

galimybės. Skatinant vyriausiojo buhalterio bendradarbiavimą, dalijimąsi žiniomis, organizacinių žinių kūrimą, atsiranda galimybės vyriausiojo buhalterio lyderystės raiškai bei besimokančios organizacijos kūrimui ar tobulinimui.

Įmonių vadovai savo individualiu dėmesiu ir atidumu turi skatinti, tobulinti vyriausiųjų buhalterių lyderystę, kūrybiškumą, unikalumą, norą tobulėti, sudaryti galimybes jų lyderystei tiek kasdienėje veikloje, tiek keliant iniciatyvas. Vyriausiojo buhalterio lyderystės pripažinimas ir palaikymas, jo laisvės veikti ir priimti sprendimus apskaitos klausimais nevaržymas užtikrina profesionalų ugdymą. Deja, tyrimas atskleidė, kad dalies tirtų įmonių vadovai, remiantis respondentų atsakymais, yra abejingi buhalterių lyderystės ugdymui.

Literatūra

- AMOR, A. M.; VÁZQUEZ, J. P. A.; FAÍÑA, J. A. 2020. Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal*, vol. 38, no. 1, 169–178.
- ATKOČIŪNIENĖ, Z. 2014. *Žinių valdymas organizacijoje*. Vilnius: VU leidykla.
- DIGRIENĖ, L. 2018. Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, vol. 18, 11–16.
- EVA, N.; COX, J. W.; TSE, H. H. M.; LOWE, K. B. 2019. From Competency to Conversation: A Multi-Perspective Approach to Collective Leadership Development. *The Leadership Quarterly*. Prieiga per <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>>.
- FITZSIMMONS, T.; CALLAN, V. J. 2019. The Diversity Gap in Leadership: What are Missing in Current Theorizing. *The Leadership Quarterly*. Prieiga per <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101347>>.
- GOLMORADI, R.; ARDABILI, F. S. 2016. The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, 372–378.
- YUE, C. AN.; MEN, L. R.; FERGUSON, M. A. 2019. Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust. *Public Relations Review*, vol. 45, no. 3. Prieiga per <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>>.
- JOKŪBAUSKIENĖ, S. 2013. Informacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas besimokančioje organizacijoje. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- MACKEVIČIUS, J. 2018. *3A. Apskaita, auditas, analizė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- MADEN, C. 2012. Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model. *Public Organization Review*, vol. 12, 71–84.
- MANZ, C. C.; MANZ, K. P.; ADAMS, S. B.; SHIPPER, F. 2011. Sustainable Performance with Values-Based Shared Leadership: A Case Study of a Virtuous Organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 28, 284–296.
- MEYER, M.; SISON, A. J. G.; FERRERO, I. 2019 How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Studies*, vol. 36, 390–403.
- MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R.; CHLIVICKAS, E.; LOBANOVA, L.; STANKEVIČIENĖ, J. 2014. *Intelektinis verslas*. Vilnius: Technika.
- NAQSHBANDI, M. M.; TABCHE, I. 2018. The Interplay of Leadership, Absorptive Capacity, and Organizational Learning Culture in Open Innovation: Testing a Moderated Mediation Model. *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 133, 156–167.
- SHAO, Z.; FENG, Y.; HU, Q. 2017. Impact of Top Management Leadership Styles on ERP Assimilation and the Role of Organizational Learning. *Information and Management*, vol. 54, no. 7, 902–919.
- SAKALAS, A. 2012. *Žinių vadyba: besimokančios organizacijos kūrimas*. Kaunas: Technologija.
- SKRICKIENĖ, L. 9.; ČEPURAITĖ, D.; ŠTARAS, K. 2018. Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos mokslai*, vol. 28(1), 57–66.
- STRICKLAND, S.; TOWLER, A. 2011. Correlates of Creative Behaviour: the Role of Leadership and Personal Factors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 28, 41–51.
- TORTORELLA, G. L.; VERGARA, A. M. C.; GARZA-REYES, J. A.; SAWHNEY, R. 2020. Organizational Learning Paths Based Upon Industry 4.0 Adoption: An Empirical Study with Brazilian Manufacturers. *International Journal of Production Economics*, vol. 219, 284–294.
- VAITKEVIČIUS, V. 2016. Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, vol. 76, 123–138. Prieiga per <<https://doi.org/10.15388/Im.2016.76.10386>>.
- VARGAS, M. I. R. 2015. Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 169, 43–52.
- ZHU, J.; LIAO, Z.; YAM, K. C.; JOHNSON, R. E. 2018. Shared Leadership: A State-of-the-Art Review and Future Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, 834–852.
- WALKER, C. 2014. Organizational Learning: The Role of Third Party Auditors in Building Compliance and Enforcement Capability. *International Journal of Auditing*, vol. 18, 213–222.

POSSIBILITIES OF LEADERSHIP EXPRESSION OF THE CHIEF ACCOUNTANT AND LINKS WITH LEARNING ORGANIZATION

Agnė Šneiderienė, Judita Jonuševičienė, Liucija Budrienė
Klaipėda State University of Applied Sciences, Lithuania

Summary

The article analyzes the possibilities of leadership expression in the position of accountants and presents the results of the conducted research. In an increasingly competitive environment, organizations adopt their business strategies in order to create a knowledge-based environment. An accountant who is constantly upgrading his qualifications and involved in management decisions faces very complex situations that require not only professional competencies. The need for employee leadership in this position is emerging; contributing to the success of the organization. Golmoradi and Ardabili (2016) note that social capital plays an increasing role in fostering knowledge sharing, increasing organizational learning through learning and collaborative

environments, affecting organizational efficiency through lower costs, slower transfer rates, knowledge and innovation sharing, risk acceptance and improvement of product quality. In addition, leadership is important in companies of all sizes (small and medium-sized, as well as large and international ones). Vargas (2015) emphasizes that small and medium-sized enterprises need to pay more how to develop company's strategy that combines aspects of the learning organization with the appropriate leadership style. The aim of the article is to evaluate the leadership possibilities of the accountants' in a learning organization. The article consists of three parts. The first part of the article presents the theoretical discourse on the links between learning organization and leadership. In order to identify the possibilities of the accountants' leadership in a learning organization, survey was conducted. The questionnaire survey was conducted in January-May of 2020. 114 accountants from different size and form of activity participated in this research. Data were analyzed using the software package SPSS.26.0 for social research. Graphical analysis was performed on an Ms Excel spread sheet. The study found that accountants are constantly improving their qualifications, but they tend to share new experience and acquired knowledge with colleagues only if the number of subordinates is higher and the company pays for the professional development. In addition, there is a correlation between the size of the company and the source of funding for increase of qualification. The responsibilities of accountants are fragmented, limited to the management of accounting and the calculation and declaration of taxes. The study revealed that 75 per cent of the surveyed accountants' believe that the leadership has a significant impact on the company's performance and all employees are responsible for the company's success, accountants contribute to the changes in their organizations. However, it is noticeable that the possibilities to express accountants' leadership is greater in larger companies. In addition, as surveyed accountants stated some of managers are indifferent to the development of accountants' leadership. This statement can be explained by the fact that less than half respondents indicated that current system in company encourage leadership of accountant's.

Keywords: chief accountant, leadership, learning organization.

JEL codes: specified for J24, L21, M41.

The article has been reviewed.

Received in September, 2020

Accepted in December, 2020

Contact person:

Agnė Šneiderienė, Klaipėda State University of Applied Sciences; Jaunystės street 1, Klaipėda, LT-91274, Lithuania; e-mail: a.sneideriene@kvk.lt
