Komentaras žiniasklaidai

2025 m. gegužės 21 d., Vilnius

**Kaip jaunoji karta keičia valdybos dienotvarkę?**

*Komentaro autorė Inga Pakalniškytė, advokatė, EY Law vadovaujančioji partnerė Lietuvoje ir Estijoje*

**Muitų karai ir griūnanti tarptautinės prekybos tvarka, stiprėjanti geopolitinė įtampa ir dirbtinio intelekto technologijų skvarba – šių metų pradžia yra stipri turbulencijų zona. Bendrovių valdyboms tenka didžiulis krūvis padedant verslams išlaikyti strateginę kryptį ir kurti ilgalaikę vertę. Informacijos srautas – milžiniškas, o situacija rinkose kinta kone kasdien. Todėl labai svarbu išsigryninti ir išlaikyti kelrodžius – klausimus, kurie padėtų nuolat tikrinti verslo aplinkos situaciją.**

Naujausia Europoje EY atlikta „EMEIA Board Priorities 2025“ studija rodo, kad šie klausimai valdybose prasideda nuo poreikio pripažinimo, jog didelei organizacijai būtinos žinios ir gebėjimai veiksmingai stebėti, analizuoti ir aiškinti geopolitinę riziką. Po to valdybos nagrinėja, kaip organizacijos vadovybė integruoja geopolitinės rizikos analizę į platesnius strateginio planavimo ir įmonės rizikos valdymo procesus, kaip modeliuoja ir vertina skirtingus ateities scenarijus, geopolitinius įvykius ir galimas jų pasekmes verslui – tiesiogines ir netiesiogines.

Galiausiai valdyba prieina prie klausimų, ar bendrovė yra tinkamai pasirengusi veikti, prisitaikydama prie vieno ar kito scenarijaus, koks turėtų būti verslo atsakas, taip pat – kaip gali būti diversifikuota bei atsparesne paversta tiekimo grandinė ir pagerintas visos organizacijos gebėjimas atlaikyti netikėtą krizę.

EY studijos išvados rodo, kad valdybose svarbos nepraranda ir tolesnė tvarumo politikos raida. Poreikis tobulinti ir stiprinti dekarbonizacijos strategijas nuolat skamba valdybų posėdžiuose kaip itin reikšmingas iššūkis. Suprantama, nes būtent tvarumo integracijos klausimai yra matomi kaip pamatai kuriant ilgalaikę vertę. Kokie bus šie pamatai, priklauso nuo kiekvienos organizacijos gebėjimo išpildyti ir atitikti įvairius reikalavimus – tiek konkrečiose jurisdikcijose, tiek globaliai.

Dauguma apklaustų valdybų pripažįsta, kad aktyviai dalyvauja ir priima sprendimus bendrovių tvarumo kelionėse. Kartu pastebima, jog tvarumo pažanga leidžia organizacijoms nauju kampu parodyti savo veiklos prasmę ir pritraukti tiek vartotojų (ypač jaunosios kartos), tiek potencialių darbuotojų dėmesį.

**Iššūkiai dėl darbo jėgos – nekintantis prioritetas**

2024 metų pabaigoje EMEIA (Europos, Artimųjų Rytų, Indijos ir Afrikos) regione atlikta EY studija labiau išryškino valdybų dėmesį geopolitinių įvykių pasekmėms – recesijai, infliacijai, palūkanų normoms. Šių metų pradžia analitikų fokusą vėl grąžina prie naujų geopolitinių sprendimų – pirmiausia, sklindančių iš Vašingtono.

Kita vertus, kad ir kokie būtų JAV prezidento pareiškimai ir nutarimai, tai neturėtų paveržti viso valdybų dėmesio. „EMEIA Board Priorities 2025“ parodė, kad Europoje reikšmingi išlieka darbo jėgos ir įgūdžių trūkumo, darbuotojų išlaikymo klausimai. Lietuvai pastarieji – ypač aktualūs. Kartu pozityviai nuteikia praktikos, kai valdybos ar verslo perdavimą planuojantys savininkai vis dažniau iššūkius dėl darbo jėgos mato ne kaip netikėtumą, bet kaip ilgalaikę riziką, kurią galima ir būtina suvaldyti.

Kvalifikuotų specialistų trūkumas, per silpnai technologijų pažangą palaikantys darbuotojai, nuotolinio ir hibridinio darbo modelių diegimas toliau išlieka sudėtingais galvosūkiais daugelyje verslo sričių Lietuvoje ir Europoje. Be to, į darbo rinką vis gausiau įsilieja Z karta, kurios poreikiai ir požiūris į darbo santykius skiriasi nuo ankstesniųjų. Darbuotojų sveikatai ir gerovei darbdaviai taip pat skiria daugiau dėmesio negu anksčiau. Nenuostabu, kad talentų išlaikymą ir ugdymą EY apklausti valdybų nariai įrašė į svarbiausių 2025 metų prioritetų trejetą.

Darbuotojų motyvacija lemia verslo transformacijos sėkmę – imlūs ir naujoves palaikantys žmonės greičiau pastebi dirbtinio intelekto įrankių privalumus, randa daugiau galimybių juos išnaudoti savo darbo efektyvumui didinti ir pridėtinei vertei kurti. Bet gali būti ir priešingai – darbuotojai prieštaraus naujų įrankių diegimui, vengs jais naudotis, nes bijos, kad dėl technologijų neteks darbo. Dėl to valdybos turėtų nuolat tikrinti, kaip organizacijos padeda žmonėms įveikti technologijų baimę, ar organizacijų kultūra yra pakankamai įgalinanti, ar vadovai palaiko į žmogų orientuotą požiūrį.

**Ateina nauja darbuotojų karta, vadovų – taip pat**

Studijos „EMEIA Board Priorities 2025“ išvadomis pagrįstos rekomendacijos teigia, kad valdyba turėtų aiškiai palaikyti investicijų į kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą programas, kurios leistų organizacijai užpildyti įgūdžių spragas, ypač naujose srityse, pavyzdžiui, dirbtinio intelekto ir tvarumo. Kita svarbi užduotis – nustatyti, kokias strategijas organizacija taiko siekdama užtikrinti efektyvų žinių perdavimą, kad svarbiausi įgūdžiai ir informacija būtų perduodami jaunesniems darbuotojams, kai vyresni darbuotojai išeina į pensiją. Galiausiai, vis stiprėja tendencija generaliniam direktoriui ir kitiems vadovams nustatyti konkrečius žmogiškųjų išteklių srities tikslus, su tuo susiejant ir vadovų atlygį.

Todėl manau, kad šiemet ir ateityje per valdybos posėdžius vadovai vis dažniau girdės klausimus, kaip įmonės talentų strategija tiesiogiai prisideda prie ilgalaikės verslo strategijos ir kokiais rodikliais vertinamas jos veiksmingumas; kokias strategijas galima įgyvendinti, kad būtų pritraukti ir išlaikyti geriausi talentai sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje; kokių talentų poreikis, atsižvelgiant į technologinę pažangą ir kintančias rinkos sąlygas, atsiskleis po 3–5 metų; kokių veiksmų imtis, kad organizacijai įgūdžių netrūktų, o nustatytos kompetencijų spragos būtų užpildytos.

Jaunosios kartos darbuotojų tobulėjimo programos ir efektyvi integracija į organizaciją jau dabar yra pakankamai didelis įmonių vadovų ir net valdybų rūpestis. Prisitaikyti prie Z kartos poreikių ir požiūrio, pasitelkti gerąsias augančių talentų savybes, pasiūlyti jiems prasmingą viziją ir laimėti jų lojalumą – šie ir panašūs uždaviniai šiemet toliau formuos naują talentų politiką įmonėse. O ilgamečių verslininkų pastangos derinti savo interesus su jaunosios kartos lyderių neabejotinai darys įtaką ir verslo perdavimo planams, ir sprendimams pirmą kartą įmonėje įsteigi valdybą ar atlikti kitus struktūrinius valdysenos pokyčius. Mat 2025 metų pradžia parodė, kad pasaulis keičiasi staigiai ir sparčiai – gebėjimas prisitaikyti prie naujų taisyklių yra kaip niekada svarbus.

**Daugiau informacijos:**

**Ernesta Vinevičiūtė**

UAB „Ernst & Young Baltic”

Tel.: 370 615 28776

El. pastas: [Ernesta.Vineviciute@lt.ey.com](mailto:Ernesta.Vineviciute@lt.ey.com)

**Apie EY:**

EY | Kuriame veiksmingesnį pasaulį

EY kuria veiksmingesnį pasaulį - naują vertę klientams, darbuotojams, bendruomenei ir visai planetai, kartu stiprindama pasitikėjimą kapitalo rinka.

Duomenų, dirbtinio intelekto ir pažangiųjų technologijų įgalintos EY specialistų komandos padeda klientams užtikrintai kurti ateitį ir rasti atsakymus į aktualius šiandienos ir rytojaus klausimus.

EY komandos teikia visą spektrą paslaugų audito, mokesčių, verslo strategijos, sandorių ir konsultacijų srityse. Pasitelkdama savo pasaulinio profesinių paslaugų tinklo ekspertus ir kitus verslo partnerius, remdamasi ūkio šakų įžvalgomis, EY teikia paslaugas daugiau nei 150 šalių ir teritorijų.

**Kartu užtikrintai kuriame ateitį.**

Nuoroda į EY yra nuoroda į pasaulinę organizaciją, o taip pat gali būti nuoroda į vieną ar kelias „Ernst & Young Global Limited“ įmones. „Ernst & Young Global Limited“, yra ribotos atsakomybės Jungtinės Karalystės bendrovė, kuri neteikia paslaugų klientams. Informaciją apie tai, kaip EY renka ir naudoja asmens duomenis, ir asmenų teisių pagal duomenų apsaugos teisės aktus aprašymą rasite adresu ey.com/privacy. EY įmonės narės nevykdo teisės praktikos ten, kur tai draudžia vietiniai įstatymai. Daugiau informacijos apie mūsų organizaciją rasite ey.com.

© 2024 Ernst & Young Baltic UAB.

Visos teisės saugomos.

EY – „Ernst & Young Global“ narė – yra profesinių paslaugų Baltijos šalyse lyderė. Daugiau nei 800 specialistų Baltijos šalyse vienijanti bendrovė teikia audito, mokesčių, apskaitos, strategijos, sandorių, teisines ir kitas verslo ir viešojo sektoriaus konsultacijų paslaugas.

ey.com