

Vadovavimo įvertinimas veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje Lietuvoje

Įvadas

Sparčiai plėtojantis skaitmenizacijai, Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojams vadovams tampa aktualu domėtis veiklų skaitmenizavimu. Pasak Kurk Lietuvai atstovės Matelytės (2018), viešosios organizacijos ignoruojančios skaitmenizacijos procesus, susidurs su daug iššūkių, ypač didėjančiu kibernetinių atakų pavojumi. Apskritai manoma, kad viešojo sektoriaus organizacijos Lietuvoje yra ne pakankamai skaitmenizuotos. Daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų pastebimas veiklų skaitmenizavimo poreikis. Šiandienos organizacijose vadovai nuolat susiduria su pokyčiais, o tam reikia vadovų, gebančių valdyti planuojamus organizacinius pokyčius. Šis besitęsiantis dinamiškumas reikalauja, kad organizacijų vadovai būtų jautrūs, nuolat kintantiems visuomenės poreikiams, ypač viešojo sektoriaus organizacijos.

Tyrimo objektas – vadovavimas viešajame sektoriuje Lietuvoje veiklų skaitmenizavimo metu.

Tyrimo problema – kaip įvertinti vadovavimą veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – įvertinti vadovavimą veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teoriškai pagrįstus vadovavimo tipus, vadovo vaidmenį, veiklas ir patį veiklų skaitmenizacijos procesą, veiklų skaitmenizavimo metu.
2. Empiriniu tyrimu įvertinti viešojo sektoriaus vadovavimą veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje Lietuvoje.
3. Įvertinti vadovavimą veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje Lietuvoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu), kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), kiekybinis tyrimas analizuotas naudojant SPSS programą, kokybinio tyrimo duomenys transkribuojami ir apdorojami Word programa.

Vadovo, vadovavimo ir skaitmenizacijos reikšmė

Mokslinėje literatūroje galima rasti daug ir įvairių apibrėžimų skirtų apibrėžti vadovą, vadovavimą ir skaitmenizaciją. Skrickienė, Čepuraitė ir Štaras (2018) vadovavimą apibrėžia kaip lyderį, kuris kuria organizaciją nuo jos pamatų, pasižymi strateginiais gebėjimais bei geba kompleksiskai panaudoti savo turimas žinias, patirtį ir sugebėjimus organizacijos, kurioje dirba tikslams. Tuo tarpu Rakšnys ir Valickas (2017) pastebi, kad vadovas būtent viešojoje organizacijoje gali būti suvokiamas kaip politinės valios vykdytojas. Pasak Debesies (2018) vadovavimas tai viena iš vadovo pagrindinių veiklų, kurios metu vadovas nukreipia savo darbuotojus reikiama linkme atlikti numatytus darbus organizacijos labui. Čepuraitė ir Štaras (2018) teigia, kad vadovavimas, tai savaiminė veikla, kurią atlieka bet kurios organizacijos ar skyriaus vadovas.

Pasak Rydning'o (2018) skaitmenizacija apibrėžiama kaip priemonė, kuri padeda efektyvinti darbuotojų veiklos procesus ir pagerina klientų pasitenkinimo rodiklius, teikiamomis organizacijomis paslaugomis. Tačiau Česnauskė ir Miceikienė (2020) skaitmenizaciją supranta kiek paprasčiau ir teigia, kad tai yra paprasčiausias informacinių technologijų diegimas ar integravimas organizacijoje.

Vadovai veiklų skaitmenizavimo metu turi atlikti tam tikras funkcijas ir turėti atitinkamas kompetencijas, kad būtų pasiekti ir įgyvendinti numatyti skaitmenizacijos procesai. Pasak Swanson'o ir kitų autorių (2020)

atliko tyrimo metu, nustatyta, kad vadovams vis labiau bus reikalingos kompetencijos, padėsiančios dirbti su žmonėmis. Tuo tarpu Talin'as (2020) pastebi, kad vadovams įgyvendinat skaitmenizaciją naudingos techninės kompetencijos, kurios padeda dirbti įvairiomis IT priemonėmis ir analizuoti įvairius duomenis, svarbu, kad vadovas žinotų ir gebėtų taikyti lanksčius darbo metodus. Nors Rakšnys ir Valickas (2017) teigia, kad vadovui reikalingos bendrinės, daugeliui vadovų reikalingos kompetencijos, tai bendruomeniškumas analitinis mąstymas vadybos gebėjimai ir kritinis refleksyvumas. Debesis (2018) ir Nefas (2010) išskiria, kad pagrindinėmis atliekamomis vadovo funkcijomis ir toliau išlieka planavimas organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Nefas (2010) priduria, kad vadovui taip pat svarbu atlikti motyvavimo, koordinavimo, kvalifikacijos kėlimo ir resursų valdymo funkcijas.

Pasak Lindqvist'o ir Pettersson'o (2019) labai svarbu, kad skaitmenizacijos metu vadovas įkvėptų ir skatintų savo komandos narius naudotis būsimą naujove. Khan'as (2016) pastebi, kad vadovas turi perteikti darbuotojams skaitmenizuojamos veiklos viziją. Larjovuori, Bordi ir Heikkilä-Tammi (2018) išskiria, kad į savo veiklas vykdydamas skaitmenizaciją, vadovas turi įtraukti strateginės vizijos numatymą, užtikrinti darbuotojų įgalinimą veikti.

Dažnai vadovavimas vertinamas, vertinant vadovo vadovavimo stilių. Šimanskienės ir Petrulio (2014) atlikto tyrimo metu, gauta, kad viešojo sektoriaus organizacijose vadovai linkę naudoti ne vieną, o kelių stilių derinius. Nors mokslinėje literatūroje išskiriama daug ir įvairių vadovavimo stilių (žr. 1 lentelė). Įprastai išskiriamas transformacinis, transakcinis, tarnaujantysis, charizmatinis, etiškas, demokratiškas, liberalus ir autokratiškas vadovavimo stiliai.

1 lentelė

Vadovavimo stiliai ir jų apibūdinimas

Vadovavimo stilius	Vadovavimo stiliaus apibūdinimas
Transformacinis	Vadovas suinteresuotas vykdyti pokyčius, motyvuoja darbuotojus būti veikliais, yra pavyzdys kitiems, daug bendrauja su darbuotojais (Kesari ir Verm, 2018; Petrulis, 2017)
Transakcinis	Veiklą vykdo remiantis abipusiais mainais, parodo aiškiai ko tiksis iš darbuotojų, nelinkęs į pokyčių valdymą (Petrulis 2017)
Charizmatinis	Įkvepia kitus veikti, pasitiki savimi, kartais per daug save išaukština ir ima manipuliuoti kitais (Petrulis, 2017)
Tarnaujantysis	Pastebimi abipusiais ryšiai tarp darbuotojų, atsiliepia teigiamai apie savo pavaldinius, vadovas domisi savo pavaldiniais ir jų siekiais (Petrulis, 2017)
Etiškas	Pasižymi dorovingumu, paiso darbuotojų nuomonės, laikosi etikos normų (Morkevičiūtė, Endriulaitienė ir Stelmokienė, 2019)
Demokratiškas	Drauge su komanda priima sprendimus, vertina savo darbuotojų kompetencijas, gebėjimus, žinias ir vertinų jų indėlį darbe, nekelia spaudimo komandai (Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016)
Liberalus	Nelinkęs dirbti komandoje, vadovas tik vadovauja, vengia spręsti konfliktus, vengia atsakomybės (Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016)
Autokratiškas	Vadovas yra autoritetas, pavaldiniai rūpi tik tiek, kiek vadovui teikia naudos, vadovas laiko save geresniu už kitus, reikalauja paklusnumo iš darbuotojų (Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vadovavimo įvertinimo veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje Lietuvoje tyrimo metodika

Siekiant įvertinti vadovavimo veiklų skaitmenizavimo metu, buvo atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimas.

Pusiau struktūruoto interviu metodas: sudarytas 26 klausimų klausimynas. Interviu dėl Covid-19 pandemijos, buvo atliekas Zoom platformoje. Pokalbiai buvo įrašomi, jei dėl įrašymo sutiko informantas. Vidutinė interviu trukmė siekė 20–25 minutes. Iš viso apklausti 9 informantai.

Į interviu buvo pakviesti dalyvauti mikro ir makro viešųjų įstaigų vadovai. Buvo reikalinga apklausti bent 7–8 vadovus, kad tikslingai būtų įvertinta jų kaip vadovų įtaka veiklų skaitmenizavimui. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos normų, tyrime dalyvavę vadovai neįvardijami tikraisiais vardais ir pavardėmis. Informantai koduojami, o jų atsakymai buvo transkribuojami.

Tyrimo apribojimai: susidurta su sunkumais išgaunant papildomą informaciją iš informantų. Tyrimo metu apklausta tik maža dalis viešojo sektoriaus organizacijų vadovų.

Tyrimui atlikti iškelti šie **tiriamieji teiginiai**:

TG1: Sėkmingas veiklų skaitmenizavimas viešosiose įstaigose priklauso nuo aiškos vadovo komunikacijos.

TG2: Sėkmingas veiklų skaitmenizavimo įgyvendinimas siejamas su vadovo atliekamu strateginio valdymo procesu organizacijoje.

Anketinės apklausos metodas: anketa sudaryta lietuvių kalba, ją sudaro 11 klausimų. Apklausa buvo anoniminė. Visi klausimyno klausimai buvo privalomi atsakyti. Apklausa buvo siunčiama įvairioms viešojo sektoriaus organizacijoms (jų darbuotojams). Iš viso buvo apklausti 495 respondentai.

Tyrimo imtis: Į imtį buvo įtraukiami darbuotojai, kurie šiuo metu dirba viešajame sektoriuje. Tyrimo imtis nustatyta naudojant V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2016):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kai (Batuchina ir kiti, 2018)

n - imties dydis (būtinasis respondentų skaičius),

Δ - imties paklaidos dydis (naudota socialinių mokslų tyrimuose leistina standartinė paklaida – 5 %, esant 0,95 tikimybei),

N - tiriamoji visuma (visi viešojo sektoriaus darbuotojai – 354 tūkst. darbuotojų).

Remiantis V. I. Paniotto formule nustatytas toks būtinasis imties dydis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,005^2 + \frac{1}{354\,000}} = \sim 400.$$

Atlikus kiekybinį tyrimą, nustatyta, kad 70,7 proc. apklaustųjų dirba valstybės arba savivaldybės biudžetinėje įstaigoje; 17,2 proc. viešosiose įstaigose; 9,9 proc. valstybės/ arba savivaldybės įmonėje; 2,2 proc. akcinėse bendrovėse ar uždaroje akcinėje bendrovėje (valstybė / savivaldybė akcininkė ar kt.). Nustatyta, kad 53,1 proc. dirba didelėse viešose organizacijose (>150 darbuotojų); 26,1 proc. dirba vidutinio dydžio įstaigose (50–150 darbuotojų); 10,7 proc. dirba mikro įstaigose (iki 20 darbuotojų); 10,1 proc. dirba mažose viešosiose organizacijose (20-50 darbuotojų). 51,9 proc. apklaustų viešojo sektoriaus darbuotojų, teigia, kad jų vadovas yra aukščiausio lygio vadovas; 39,4 proc. teigia, kad žemiausio lygio vadovas; 8,7 proc., kad vidutinio lygio vadovas.

Tyrimo rezultatai apdorojami naudojant SPSS IMB Statistics 22 programą. Statistinei duomenų analizei taikytas Cronbach's Alpha koeficientas, atlikti kintamųjų medianų ir vidurkių skaičiavimai, standartinis nuokrypis, normalusis skirstinys, Spearman'o koreliacijos koeficientas.

Klausimyno patikimumas buvo vertinamas matuojant Cronbach's Alpha koeficientą (žr. 2 lentelę). Pagal pateiktus 2 lentelėje Cronbach's Alpha koeficientus, galima teigti, kad klausimynas laikomas patikimu naudoti. Likusių rezultatų patikimumas buvo įvertintas apskaičiavus normalųjį skirtinį pagal Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus. Įvertintas ir klausimyno standartinis nuokrypis, vertintas kintamųjų vidurkis ir mediana. Pagal SPSS gautus duomenis, kintamieji yra pasiskirstę aplink vidurkį, tačiau klausimyno normalumo prielaida netenkinama. Kintamųjų ryšių nustatinėjimas atliktas naudojant Spearman'o koreliacijos koeficientą, kai N = 495.

2 lentelė

Rezultatų patikimumo vertinimas SPSS programa

Klausimo kategorija	Cronbacho Alpha reikšmė
Skaitmenizacijos lygio ir masto įvertinimas	0,945
Veiksniai darantys įtaką veiklų skaitmenizacijai	0,838
Vadovo vaidmuo skaitmenizacijos metu	0,948
Vadovo kompetencijos reikalingas veiklų skaitmenizavimo metu	0,966

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo apribojimai: nėra užtikrintumo, kad apklaustieji tiksliai viską supras, aks nurodyta anketoje ir tinkamai užpildys apklausą bei mokės ją atsidaryti. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) naudojant anketinės

apklausos metodą, išskiriamas imties ribotumas, nes nesame tikri ar apklaustieji bus kompetentingi atlikti tai, kas būtina pildant pateiktą apklausą. Trūksta išsamumo, tikėtina, kad bus atsakoma tik tiek, kiek prašoma. Kyla imties kontrolės problema, nes nesame tikri ar apklausą pildo tas žmogus, kuriam siūsta anketa.

Tyrimui atlikti iškeltos šios **hipotezės**:

H1: Veiklų skaitmenizavimui viešajame sektoriuje Lietuvoje vadovai turi pakankamai kompetencijos.

H2: Veiklų skaitmenizavimas organizacijoje susijęs su vadovo inicijuojančiu skaitmenizavimo pokyčius vadovavimo stiliumi.

H3: Veiklų skaitmenizavimui viešajame sektoriuje Lietuvoje vadovai atlieka pakankamai specifinių vadovavimo veiklų.

Hipotezių priimtinumą vertinamas naudojant SPSS programą, Spearman'o koreliacijos koeficientą, kai $p < 0,05$. r dydis vertinamas pagal Evans'ą (1996):

- Labai silpna koreliacija: 0,00 – 0,19
- Silpna koreliacija: 0,20 – 0,39
- Vidutinė koreliacija: 0,40 – 0,59
- Stipri koreliacija: 0,60 – 0,79
- Labai stipri koreliacija: 0,80 – 1,0.

Vadovavimo įvertinimo veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje Lietuvoje tyrimo rezultatai

Vadovai pastebi veiklų skaitmenizavimo poreikį ir teigia, kad skaitmenizacija viešajame sektoriuje padeda kokybiškiau ir efektyviau patenkinti kylančius visuomenės poreikius, prisideda prie tam tikrų duomenų skaitmeninimo ir efektyvesnio sukaupytų duomenų analizavimo. Pastebėta, kad vadovams įgyvendinat veiklų skaitmenizavimo pokyčius būtų naudinga naudoti tam tikrus metodus. Gal tai prisidėtų prie efektyvesnės veiklų skaitmenizacijos ar apskritai paskatintų vykti pokyčius susijusius su skaitmenizacija. Pastebėta, kad jei viešosios organizacijos rengtų strategijas ir jose numatytų veiklų skaitmenizaciją, kuri būtų susieta su biudžetu, tikėtina, kad siekiama skaitmenizacija ar kiti pokyčiai, būtų įgyvendinti daug greičiau, efektyviau ir apskritai būtų įgyvendinti, o ne liktų tik tolimuose planuose. Tyrimo metu pastebėta, kad veiklų skaitmenizavimo planavimo poreikis viešosiose organizacijose nepastebimas, tačiau išskiriamas vadovo, kaip koordinatoriaus vaidmuo.

Apklausti vadovai pastebi, kad per 10 metų skaitmenizacijos poreikis viešojo sektoriaus organizacijose išaugo ir yra pasiekęs didesnę mastą nei anksčiau. Galima prielaida, kad skaitmenizacijos lygis viešosiose įstaigose yra aukštas, tačiau jis nėra pakankamas ir ne pilnai tenkina vartotojų ar pačių įstaigų vadovų, ar darbuotojų poreikius. Vertinant, ar organizacijoje pakankamai skaitmenizuotos tam tikros veiklos, apklaustųjų nuomonės pasiskirstė įvairiai. Nei viena iš veiklų neįvertinta kaip pakankamai skaitmenizuota. Labiausiai skaitmenizuotos yra komunikacijos, informacijos valdymo ir buhalterijos veiklos. Atlikus Spearman'o koreliacijos testą, pastebėtas labai stiprus ryšys tarp planavimo ir organizavimo ($r = 0,817^{**}$) bei organizavimo ir vadovavimo ($r = 0,803^{**}$). Galima prielaida, kad šios veiklos yra vienos svarbiausių viešosiose organizacijose, todėl jos turėtų būti dar labiau skaitmenizuotos nei yra šiuo metu.

Pagal gautus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus bei atliktus kitų autorių tyrimus, galima teigti, kad pagrindiniais veiksniais įtakančiais pokyčių valdymą yra laikomas IT žinių trūkumas (tiek vadovams, tiek darbuotojams), darbuotojų nerimas ir biudžeto trūkumas. Tai parodo, kad vadovas veiklų skaitmenizavimo metu turi užsiimti darbuotojų įtraukimu, motyvavimu / skatinimu, ieškojimu būdų kaip pritraukti reikalingas lėšas ir domėtis IT naujovėmis ir skatinti tai daryti darbuotojus.

Svarbiomis vadovo kompetencijomis išlieka įvairios IT žinios, kurių svarba pabrėžia įvairūs autoriai, o ir patys vadovai išskiria jų svarbą, pabrėždami, kad kai kuriems trūksta IT žinių. Galima išskirti ir bendravimo / komunikacijos kompetencijos svarbą, kuri pastebima tarp bendrai vyraujančių kompetencijų. Swanson'as ir kitų (2020) atsiliktame tyrime buvo pastebėta, kad vadovui svarbios yra su žmonėmis susijusios kompetencijos. Vadovui nuolat tenka įvairiais klausimais bendrauti tiek su savo darbuotojais, kitais vadovais ar kitų organizacijų atstovais. Svarbiausia, kad vadovas turi gebėti tinkamai perduoti su veiklų skaitmenizavimu susijusią informaciją, kuri teigiamai arba neigiamai paveiks veiklų skaitmenizaciją, priklausomai nuo to, kaip vadovas iškomunikuos norimą žinių darbuotojams ar kitoms suinteresuotoms grupėms.

Vertinant vadovo vaidmenį įgyvendinant skaitmenizaciją, nuomonės pasiskirstė į dvi kategorijas: 40,4 proc., mano, kad vadovas turi galimybę inicijuoti skaitmenizacijos pokyčius organizacijoje, 43,2 proc.,

kad už tai atsakingas IT srities specialistas ar vadovas. Tik 20,8 proc. iš 495 apklaustųjų tvirtino, kad vadovas yra atsakingas už skaitmenizacijos įgyvendinimą organizacijoje. Atlikus Spearman'o koreliacijos testą ir pagal bendrus gautus empirinio tyrimo rezultatus, svarbiausiu vadovo vaidmeniu veiklų skaitmenizavimo metu laikoma: įkvėpti darbuotojus IT naujovėmis, susipažinti su įgyvendinamomis naujovėmis, pristatyti planuojamą skaitmenizaciją suinteresuotiems darbuotojams, sutelkti dėmesį į vykstančią veiklų skaitmenizaciją, komunkuoti apie veiklų skaitmenizaciją, veikti organizuotai ir numatyti darbo pasidalijimą tarp darbuotojų.

Tyrimo metu buvo įžvelgtas ryšys tarp vadovo amžiaus ir jo skaitmenizacijos žinių lygio bei pačios organizacijos skaitmenizacijos lygio. Galima daryti prielaidas, kad jei organizacijoje dirba vyresnio amžiaus vadovas, tai gali turėti neigiamą įtaką veiklų skaitmenizavimo atžvilgiu, nes vadovas nebus suinteresuotas skaitmenizacija, o vadovas laikomas pokyčių iniciatoriumi.

Nustatyta, kad veiklų skaitmenizavimo metu vienomis svarbiausių vadovo kompetencijų laikomos: orientacija į komandinį darbą, naujų idėjų generavimas, techninių problemų sprendimų ir inovatyvių sprendimų paieška, strategavimo gebėjimai, lankstumas, rizikų valdymas bei gebėjimas numatyti kryptį. Bendrai pagal visus gautus tyrimų rezultatus, galima teigti, kad pagrindinėmis vadovo kompetencijomis, labiausiai reikalingomis veiklų skaitmenizavimo metu išskiriamas gebėjimas identifikuoti problemas, gebėjimas greitai ir racionaliai priimti reikiamus sprendimus bei gebėjimai reikalingi darbui su žmonėmis.

Pagal kokybinio, kiekybinio ir kitų autorių gautus tyrimo rezultatus, matyti, kad Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, kaip labiausiai vyraujantis vadovavimo stilius išskiriamas demokratiško stiliaus vadovavimas, mažesnė dalis išskiria liberalaus stiliaus ir etiško stiliaus vadovavimą. Pastebėta, kad jei vadovas pasirenka tinkamą vadovavimo stilių veiklų skaitmenizavimo metu, tuomet skaitmenizacijos metu viešojoje organizacijoje vadovas gebės veikti organizuotai ir tinkamai valdyti komandą, išliks bendruomeniškas, lankstus ir pan. O tai prisidės prie sėkmingo veiklų skaitmenizavimo įgyvendinimo organizacijoje.

Tiriamųjų teiginių ir hipotezių tikrinimas. Tikrinant **TG1**, nei vienas iš apklaustų vadovo neišskyrė, kad veiklų skaitmenizavimui viešosiose įstaigose svarbi aiški vadovo komunikacija. Interviu metu komunikacija ar jos svarba nebuvo minima. Remiantis atlikto interviu rezultatais **TG1** yra nepatvirtinamas. Tikrinant **TG2**, 3 iš 9 apklaustų vadovų išskyrė, kad strateginiame organizacijos plane yra numatytas veiklų skaitmenizavimas. Vienas iš informantų teigė, kad strateginis planas nėra būtinas viešajai organizacijai. 5 iš 9 informantų pastebėjo, kad vadovas yra atsakingas arba priskiriamas strateginio planavimo iniciatoriumi. Remiantis atlikto interviu rezultatais **TG2** iš dalies patvirtinta.

Tikrinant **H1** ir vertinant kiekybinio tyrimo aukščiau įvardintus rezultatus, viešojo sektoriaus darbuotojai Lietuvoje pastebi, kad veiklų skaitmenizavimo metu vadovas turi turėti ir naudoti daug ir įvairių kompetencijų. Gauta Spearman'o koreliacijos r reikšmė vyrauja nuo 0,469** iki 0,771**, kas parodo, kad tarp kintamųjų vyrauja vidutinė ir stipri koreliacija. **H1** hipotezė patvirtinama. Tikrinant **H2**, kiekybinio tyrimo dalyviai išskyrė, kad šiuo metu organizacijoje vyraujantis vadovo vadovavimo stilius yra tinkamas ($r = 0,491^{**}$). Pastebėta, kad labiausiai tinkami yra šie stiliai ar jų deriniai: charizmatinis ir transformacinis ($r = 0,479^{**}$), tarnaujantysis ir transformacinis ($r = 0,426^{**}$). Nustatyta, kad veiklų skaitmenizavimui netinkami yra šie stiliai ir jų deriniai: rinko principais paremtas vadovavimas ir autokratiškas stilius ($r = -0,094^{**}$), hierarchinis ir paremtas rinkos principais ($r = -0,090^{**}$), transakcinis ir liberalus ($r = 0,097^{**}$), demokratiškas ir liberalus ($r = -0,013^{**}$). **H2** hipotezė patvirtinama.

Tikrinant **H3** ir vertinant kiekybinio tyrimo aukščiau įvardintus rezultatus, viešojo sektoriaus darbuotojai Lietuvoje pastebi, kad veiklų skaitmenizavimui viešajame sektoriuje Lietuvoje vadovas atlieka daug ir įvairių veiklų (r reikšmė vyrauja nuo 0,493** iki 0,760**). Stipriausias ryšys pastebėtas tarp tokių veiklų skaitmenizavimo metu kaip vadovo dėmesio sutelkimas į patį pokyčių valdymą ir planuojamo pokyčio pristatymą ($r = 0,760^{**}$), vadovas užsiima darbuotojų įkvėpimu ir skatinimu naudotis IT naujovėmis ir tarp veiklos, kuri numato, kad vadovas susipažįsta su naujovėmis prieš jas įgyvendindamas ($r = 0,718^{**}$) bei stipresnis ryšys gautas tarp veiklos, kai vadovas susipažįsta su naujovėmis ir komunikuoja apie siekiamą pokytį darbuotojams ($r = 0,715^{**}$). **H3** hipotezė patvirtinama.

Išvados

Įvertintas vadovavimo gerinimas viešajame sektoriuje Lietuvoje, veiklų skaitmenizavimo metu. Nustatyta, kad sėkmingas veiklų skaitmenizavimas viešosiose įstaigose nepriklauso nuo aiškos vadovo komunikacijos. Iš dalies patvirtinta, kad sėkmingas veiklų skaitmenizavimo įgyvendinimas siejamas su vadovo atliekamu

strateginio valdymo procesu organizacijoje. Nustatyta, kad veiklų skaitmenizavimui viešajame sektoriuje Lietuvoje vadovai turi pakankamai kompetencijos. Patvirtinta, kad veiklų skaitmenizavimas organizacijoje susijęs su vadovo inicijuojančiu skaitmenizavimo pokyčius vadovavimo stiliumi. Patvirtinta, kad veiklų skaitmenizavimui viešajame sektoriuje Lietuvoje vadovai atlieka pakankamai specifinių vadovavimo veiklų.

Bendras viešųjų organizacijų skaitmenizacijos lygis atrodo pakankamas ir siekia 7–8 balus. Nustatyta, kad daugelis veiklų viešosiose organizacijose Lietuvoje skaitmenizuotos nepakankamai, išskiriama, kad labiausiai skaitmenizuotos komunikacijos buhalterijos ir informacijos valdymo veiklos. Pastebėta, kad viešojo sektoriaus organizacijoms aktualus šių veiklų skaitmenizavimas: planavimas, organizavimas ir vadovavimas. Išskirta, kad skaitmenizacijos lygis priklauso ne tik nuo vadovo amžiaus bet ir organizacijos dydžio, kuris taip pat koreliuoja su skaitmenizacijos lygiu. Pagrindinėmis vadovo veiklomis, kurias vadovas atlieka veiklų skaitmenizavimo metu yra laikomas darbuotojų įkvėpimas, darbuotojų skatinimas, vadovo susipažinimas su naujovėmis, komunikacijos apie įgyvendinamą pokytį užtikrinimas, domėjimasis IT naujovėmis, strategavimo įgūdžiai ir darbo pasidalijimo užtikrinimas. Taip pat laikoma, kad vadovas yra pokyčių iniciatorius, kuris veiklų skaitmenizavimo metu tampa atsakingas už pokyčių įgyvendinimą.

Naujumų elementai: šia tema nepastebima Lietuvoje atliktų panašių mokslinių tiriamųjų darbų, todėl aktualu analizuoti vadovavimo gerinimą veiklų skaitmenizavimo metu viešajame sektoriuje. Sudarytas autorės unikalūs, niekur nenaudotas anketinės apklausos klausimynas ir pusiau struktūruotas interviu.

Literatūra

1. Debesis, T. (2018). Valdymo funkcijos konferencijos ekonomika. Verslas. *Vadyba* – 2018 straipsnių rinkinys, 401.
2. Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
3. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*.
4. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
5. Larjovuori, R. L., Bordi, L. ir Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. In *Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference*, 212–221.
6. Lindqvist, M. H. ir Pettersson, F. (2019). Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school. *The international journal of information and learning technology*.
7. Matelytė, A. (2018b). *Skaitmeninė ekonomika Lietuvoje: metodologijos kūrimas ir pirminė analizė Ekonomikos ir inovacijų ministerija*. [žiūrėta 2022-03-11]. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/projektai/skaitmenine-ekonomika-lietuvoje-metodologijos-kurimas-ir-pirmine-analize/>
8. Nefas, S. (2010). Vadybos funkcijų raiška Lietuvos vietos bendruomenių veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, 3(1), 238–244.
9. Rakšnys, A. V. ir Valickas, A. (2017). *Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste*.
10. Rydning, D. R. J. G. J. (2018). *The digitization of the world from edge to core*. Framingham: International Data Corporation.
11. Skrickienė, L., Čepuraitė, D. ir Štaras, K. (2018). *Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste*.
12. Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J. ir Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96.
13. Šimanskienė, L. ir Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijoje. *Regional Formation and Development Studies*, 13.
14. Talin, B. (2020). *4 Skills and Abilities That Managers Will Need for Digitalization in the Future*. [žiūrėta 2021-04-25]. Prieiga per internetą: <https://morethandigital.info/en/4-skills-and-abilities-that-managers-will-need-for-digitalization-in-the-future/>

Karolina LAVICKAITĖ

LEADERSHIP EVALUATION DURING DIGITIZATION OF ACTIVITIES IN THE PUBLIC SECTOR IN LITHUANIA

Summary

In the first part of the work was used analysis of scientific literature sources, quantitative (method of questionnaire survey) and qualitative research methods (semi-structured interview method) are used to analyse the research problem.

The improvement of leadership in the public sector in Lithuania during the digitization of activities was assessed. Successful digitization in public institutions does not depend on clear executive communication. It has been partially confirmed

that successful implementation of digitization of activities is related to the strategic management process performed by the executive. It has been established that executives have sufficient competencies to digitization of activities. It has been confirmed that the digitization of activities in a public organization is related to the leadership style that initiates changes in digitization. It has been confirmed that for the digitization of activities in the public sector in Lithuania, executives perform sufficiently specific management activities.

Keywords: digitization, executive, digitization of activities, leadership, public sector.