



VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Rugilė Černiauskaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SKAITMENINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS METU, MEDIUOJANT PASITIKĖJIMUI LYDERIU BEI MODERUOJANT SKAITMENINĖMS KOMPETENCIJOMS	THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING DURING DIGITAL TRANSFORMATION: THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN LEADER AND THE MODERATING ROLE OF DIGITAL COMPETENCIES
--	---

Darbo vadovė:
Doc. Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. SKAITMENINĖS LYDERYSTĖS, SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS, PASITIKĖJIMO LYDERIU IR SKAITMENINIŲ KOMPETENCIJŲ KONCEPCIJA REMIANTIS TEORINIŲ ASPEKTU.....	10
1.1 Skaitmeninės lyderystės koncepcija	10
1.1.1 Skaitmeninės lyderystės samprata	10
1.1.2 Skaitmeninio lyderio kompetencijos	11
1.2 Skaitmeninės transformacijos koncepcija.....	14
1.2.1 Skaitmeninės transformacijos sąvoka	14
1.2.2 Skaitmeninės transformacijos svarba ir įtaka lyderystei.....	17
1.3 Darbuotojų gerovės koncepcija	19
1.3.1 Darbuotojų gerovės samprata.....	19
1.3.2 Darbuotojų gerovės dedamosios.....	21
1.4 Pasitikėjimo lyderiu koncepcija	23
1.4.1 Pasitikėjimo lyderiu samprata	23
1.4.2 Pasitikėjimas lyderiu: reikšmė ir ypatybės.....	23
1.4.3 Pasitikėjimo lyderiu nauda	25
1.5 Skaitmeninių kompetencijų koncepcija	26
1.5.1 Skaitmeninių kompetencijų samprata	26
1.5.2 Skaitmeninių kompetencijų charakteristika	27
1.6 Sąsajos tarp skaitmeninės lyderystės, darbuotojų gerovės, pasitikėjimo lyderiu bei skaitmeninių kompetencijų	28
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	31
2.1 Konceptualus tyrimo modelis ir kintamieji.....	31
2.2 Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	33
2.3 Tyrimo hipotezės	33
2.4 Tyrimo metodai, duomenų rinkimo būdai	35
2.5 Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas	39
2.6 Skalių patikimumas ir statistinės duomenų analizės metodai.....	40
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	42
3.1 Tyrimo respondentų socialinių ir demografinių charakteristikų aprašymas	42
3.2 Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir statistinis vertinimas	44
3.3 Demografinių charakteristikų poveikis kintamiesiems.....	45

3.4	Daugenarės regresinės analizės rezultatai.....	46
3.4.1	Skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės sąsajos	46
3.4.2	Skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu sąsajos	47
3.5	Mediacijos ir moderacijos analizė	48
3.6	Struktūrinių lygčių analizė	52
4.	REZULTATŲ APTARIMAS.....	60
	IŠVADOS	61
	PASIŪLYMAI.....	64
	LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
	SANTRAUKA.....	77
	SUMMARY	78
	PRIEDAI	80
1	priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas	80
2	priedas. Konstruktai	85
3	priedas. Duomenų normalumo tikrinimo rezultatai ir histogramos.....	87
4	priedas. Kintamųjų ir demografinių charakteristikų koreliacijos	89
5	priedas. Daugianarė regresinė analizė: skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei	91
6	priedas. Daugianarė regresinė analizė: skaitmeninės lyderystės poveikis gyvenimo, darbo ir psichologinei gerovei.....	92
7	priedas. Daugianarė regresinė analizė: skaitmeninės lyderystės poveikis pasitikėjimui lyderiu	95
8	priedas. Mediatoriaus analizė	96
9	priedas. Moderatoriaus analizė.....	98
10	priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas	101

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Skaitmeninės transformacijos apibrėžimas	15
2 lentelė Pasitikėjimo lyderiu elgsenos kategorijų evoliucija	24
3 lentelė Tyrimo instrumentas.....	36
4 lentelė Klausimyno skalių patikimumo rodikliai	40
5 lentelė Individualios respondentų charakteristikos.....	42
6 lentelė Organizacinės respondentų charakteristikos	43
7 lentelė Konstrukto normalumo testų vertinimas.....	44
8 lentelė Konstrukto normalumo testų vertinimas.....	44
9 lentelė Demografinės charakteristikos „amžius“ poveikis kintamiesiems	45
10 lentelė Demografinės charakteristikos „darbo patirtis organizacijoje“ poveikis kintamiesiems	45
11 lentelė Tiesinės regresijos analizės duomenų lentelė: skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei	46
12 lentelė Tiesinės regresijos analizės duomenų lentelė: skaitmeninės lyderystės poveikis pasitikėjimui lyderiu.....	47
13 lentelė Medijacijos modelio analizė: pasitikėjimo lyderiu poveikis skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui	49
14 lentelė Moderacijos modelio analizė: skaitmeninių kompetencijų poveikis medijaciniam ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu	50
15 lentelė Moderacijos modelio analizė: skaitmeninių kompetencijų poveikis ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės kintamųjų	51
16 lentelė Konstrukto patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: skaitmeninė lyderystė.....	53
17 lentelė Konstrukto patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: darbuotojų gerovė	53
18 lentelė Konstrukto patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: pasitikėjimas lyderiu	54
19 lentelė Konstrukto patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: skaitmeninės kompetencijos	55
20 lentelė Diskriminacinis pagrįstumas (Fornell-Larcker kriterijus)	56
21 lentelė Diskriminacinis pagrįstumas (HTMT santykio kriterijus).....	56
22 lentelė Struktūrinio modelio įvertinimas.....	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Skaitmeninės lyderystės kompetencijos	13
2 paveikslas	Konceptualus tyrimo modelis	31
3 paveikslas	Tyrimo eigos planas	39
4 paveikslas	Konceptualus tyrimo modelis nr. 8	48
5 paveikslas	Statistinis tyrimo modelis	48
6 paveikslas	Moderacijos ryšio grafikas: poveikis skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu ryšiui	50
7 paveikslas	Moderacijos ryšio grafikas: poveikis skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui.....	51
8 paveikslas	Analizuojamo modelio struktūrinės lygtys	58

IVADAS

Darbuotojų gerovės svarba išryškėjo COVID-19 pandemijos metu, kai dėl susiklosčiusių aplinkybių pasikeitė darbo metodai ir nuotolinio darbo praktikos pradėtos taikyti kaip niekada plačiu mastu. Šie pokyčiai turėjo reikšmingą poveikį organizacijų kontrolės sistemoms, darbuotojų tarpusavio bendravimui komandos ir lyderio lygmenyje bei kėlė iššūkių santykių ir bendradarbiavimo kokybei (Rurkkhum, 2023). Pandemijos kontekste organizacinė komunikacija keitėsi iš esmės, daugiausia pereinant į skaitmeninę aplinką, o fizinio kontakto ribojimas dar labiau sustiprino šiuos pokyčius. COVID-19 pandemija ne tik atskleidė darbuotojų gerovės svarbą, bet ir išryškino būtinybę ją gerinti, nes didėjantis aplinkos neapibrėžtumas reikalavo greitų reakcijų tiek iš organizacijų, tiek iš darbuotojų, kas savo ruožtu galėjo skatinti didėjantį stresą (Meyer, Zill, Dilba, Gerlach ir Schumann, 2021). Taip pat ir skaitmeninės transformacijos sukelti pokyčiai į egzistuojančią rutiną gali įnešti papildomo streso, neigiamų emocijų (Kadir ir Broberg, 2020), čia ir išryškėja skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės svarba.

Skaitmeninė lyderystė pradėjo formotis dėl technologijų pažangos, kai nusistovėję žmogiškųjų išteklių valdymo metodai buvo priversti prisitaikyti prie naujų tendencijų. Žvelgiant istoriškai, kiekvienas laikmetis su savo aktualijomis formavo skirtingus lyderystės stilius, remiantis tokiais modeliais kaip hierarchija, galia, valdžia ar asmenybės įtaka. Tačiau skaitmeninės transformacijos eroje skaitmenizacija reikšmingai pakeitė lyderystės modelius bei įgūdžius (de Araujo, Priadana, Paramarta ir Sunarsi, 2021). Skaitmeninė lyderystė apibrėžiama kaip lyderių gebėjimas skatinti skaitmeninę transformaciją organizacijoje, formuojant aiškią ir prasmingą skaitmenizacijos proceso viziją bei ją sėkmingai įgyvendinant (Zeike, Bradbury, Lindert ir Pfaff, 2019; Larjovuori, Bordi, Mäkinieni ir Heikkilä-Tammi, 2016). Šiame kontekste lyderiai tampa asmenimis, kurie, taikydami skaitmeninės lyderystės metodus, veda savo komandas į priekį. Toks požiūris padeda organizacijoms spręsti dvejopą iššūkį – išlaikyti veiklos efektyvumą ir tuo pačiu užtikrinti darbuotojų gerovę.

Svarbu suprasti, kad skaitmeninė lyderystė iš esmės pakeitė požiūrį į darbuotojo ir lyderio santykius, bendradarbiavimo metodus. Lyderystės funkcija taip pat pasikeitė nuo tradicinės “vadovavimas ir kontrolė” į “bendravimas ir bendradarbiavimas” (Gozman ir Willcocks, 2019). Šiam aspektui įsivyrauti organizacijose itin svarbus pasitikėjimas lyderiu. Net ir ne profesiniuose, bet ir socialiniuose santykiuose pasitikėjimas yra pamatinė vertybė, kuri užtikrina kokybišką bendradarbiavimą, gerus tarpusavio santykius bei padeda siekti bendrų tikslų.

Ne paslaptis, kad vienas iš lyderystės elementų yra vadovo rodomas pavyzdys darbuotojams. Šiame darbe analizuojamos skaitmeninės lyderystės savybės parodo, jog pats

lyderis turi būti inovatyvus, technologiškai raštingas lygiagrečiai gebėti skatinti inovacijas komandoje (Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim ir McCarthy, 2019). Lygiagrečiai kaip ir lyderiams, taip ir darbuotojams svarbu neatsilikti nuo inovacijų, turėti tam tikras kompetencijas, kad galėtų sėkmingai veikti skaitmeninės transformacijos eroje (Oberlander, Beinicke ir Bipp, 2020). Šiame darbe taip pat tiriama darbuotojų skaitmeninės kompetencijos, siekiant įvertinti, ar skaitmeninės kompetencijos gali stiprinti arba silpninti ryšį tarp skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės bei moderacinį ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu.

Darbo temos aktualumas kyla iš poreikio suprasti, kaip skaitmeninė lyderystė gali prisidėti prie darbuotojų gerovės išlaikymo skaitmeninės transformacijos metu ir kaip pasitikėjimas lyderiu bei skaitmeninės kompetencijos daro įtaką šiam ryšiui. Skaitmeninė transformacija, nors būtina organizacijų konkurencingumui (Niu, Park ir Jung, 2022), dažnai sukelia stresą ir nesaugumo jausmą darbuotojams, o šiame kontekste išryškėja skaitmeninės lyderystės svarba, leidžianti lyderiams efektyviai vesti komandas net ir esant didelio neapibrėžtumo sąlygoms (de Araujo ir kt., 2021). Ne mažiau reikšmingas yra pasitikėjimas lyderiu, kuris stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, užtikrina stabilumo jausmą ir palengvina prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų (Ni ir Zheng, 2023; Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean ir Kedharnath, 2018). Tuo tarpu ribotos darbuotojų skaitmeninės kompetencijos gali tapti veiksniu, prisidedančiu prie neigiamų aspektų, tokių kaip netinkamas naujų skaitmeninių technologijų naudojimas, ribotas mokymas ar neigiamas poveikis darbuotojų gerovei (Kadir ir kt., 2020). Šių ryšių sąveika yra itin svarbi, nes organizacijos, gebančios efektyviai valdyti skaitmeninę transformaciją ir tuo pačiu rūpintis darbuotojų gerove, turi didesnes galimybes išlikti konkurencingos ateityje.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Ankstesni tyrimai daugiausia dėmesio skyrė skaitmeninės lyderystės poveikiui darbuotojų inovaciniam elgesiui (Erhan, Uzunbacak, ir Aydin, 2021) ar organizaciniams veiklos rezultatams (Lathabhavan ir Kuppusamy, 2023), tačiau mažai nagrinėjo jos poveikį darbuotojų gerovei. Šiai dienai yra ištirta, jog egzistuojantys žemesni skaitmeninės lyderystės įgūdžiai gali turėti reikšmingą įtaką žemesniam psichologinės gerovės rodikliui, tačiau šis ryšys buvo ištirtas vadovų kontekste (Zeike ir kt., 2019). Kai kurie tyrimai rodo, kad skaitmeninė transformacija neigiamai veikia darbuotojų gerovę (Kadir ir kt., 2020), tuo tarpu kiti teigia, jog skaitmeninė lyderystė gali sumažinti šiuos poveikius, sukuriant palaikymo ir pasitikėjimo aplinką (Zeike ir kt., 2019). Skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei kol kas yra ištyrinėtas ribotai, dėl to šis tyrimas užpildo esama spragą atsižvelgdamas į skaitmeninės lyderystės poveikį darbuotojų gerovei ir lemiamą lyderio ir darbuotojo pasitikėjimo vaidmenį.

Darbo temos naujumas. Slypi orientacijoje į skaitmeninės lyderystės poveikio darbuotojų gerovei analizę, išskiriant pasitikėjimo lyderiu mediacinį vaidmenį bei analizuojant, ar skaitmeninės kompetencijos gali moderuoti šį ryšį skaitmeninės transformacijos kontekste. Toks požiūris leis geriau suprasti, kokiais būdais skaitmeninė lyderystė gali prisidėti prie darbuotojų gerovės. Atsižvelgiant į skaitmeninės transformacijos svarbą bei skaitmeninių technologijų plėtrą, skaitmeninės lyderystės tema moksle šiai dienai yra pakankamai nauja, tačiau jau tyrinėjama įvairiais kampais, siekiant suprasti, kokiems reiškiniams ši lyderystės rūšis gali turėti įtaką.

Darbo problema. Atlikus šį tyrimą buvo keliamas klausimas, koks egzistuoja ryšys tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės bei kaip šį ryšį veikia pasitikėjimas lyderiu bei skaitmeninės kompetencijos.

Darbo tikslas. Įvertinti ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, nustatyti kaip šį ryšį veikia mediatorius - pasitikėjimu lyderiu bei moderatorius - skaitmeninės kompetencijos.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis egzistuojančiais moksliniais tyrimais konceptualizuoti skaitmeninės lyderystės, skaitmeninės transformacijos, darbuotojų gerovės, pasitikėjimo lyderiu ir skaitmeninių kompetencijų sąvokas bei išnagrinėti jų tarpusavio sąsajas.
2. Konceptualizuoti tyrimo modelį, parengti tyrimo instrumentą, skirtą skaitmeninės lyderystės, pasitikėjimo lyderiu, darbuotojų gerovės ir skaitmeninių kompetencijų ryšiams analizuoti.
3. Atlikti empirinę duomenų analizę, nustatyti skaitmeninės lyderystės, darbuotojų gerovės, pasitikėjimo lyderiu ir skaitmeninių kompetencijų tarpusavio sąsajas.
4. Pateikti tyrimo išvadas apie skaitmeninės lyderystės, pasitikėjimo lyderiu ir skaitmeninių kompetencijų poveikį darbuotojų gerovei ir remianti gautais duomenimis suformuoti pasiūlymus.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, anketos sudarymas, tyrimui reikalingų duomenų surinkimui, iškeltų hipotezių patikrinimas atliekant kiekybinę duomenų analizę.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje analizuojami ir konceptualizuojami mokslinėje literatūroje tyrinėjami skaitmeninės lyderystės atsiradimo priežastys bei konceptas, skaitmeninio lyderio savybės bei poveikis darbuotojams, skaitmeninės transformacijos sąvoka bei požymiai, darbuotojų gerovės samprata bei konceptas, pasitikėjimo lyderiu samprata ir požymiai, darbuotojų skaitmeninių kompetencijų požymiai bei mokslinių tyrimų analizė, kurie tiria skaitmeninės lyderystės poveikį darbuotojų gerovei. Antroje dalyje aprašomas konceptualus tyrimo modelis, jo sudarymo pagrindas, aprašomos ir pagrindžiamos iškeltos hipotezės, aprašomi tyrimo metodai.

Trečią darbo dalį sudaro empirinio tyrimo rezultatų aprašymas, rezultatų analizė ir interpretacija, patiektas gautų duomenų skaičiavimas. Ketvirtoje dalyje apibendrinamas ir aptariamas atliktas tyrimas, pateikiamos išvados ir pasiūlymai, pateikiamas literatūros sąrašas, darbo santrauka ir priedai.

1. SKAITMENINĖS LYDERYSTĖS, SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS, DARBUOTOJŲ GEROVĖS, PASITIKĖJIMO LYDERIU IR SKAITMENINIŲ KOMPETENCIJŲ KONCEPCIJA REMIANTIS TEORINIU ASPEKTU

1.1 Skaitmeninės lyderystės koncepcija

1.1.1 Skaitmeninės lyderystės samprata

Skaitmeninė lyderystė tai tam tikras lyderių gebėjimas skatinti skaitmeninę transformaciją organizacijoje, gebėjimas sukurti aiškia ir prasminga skaitmeninizacijos proceso viziją ir gebėjimas ją realizuoti (Zeike ir kt., 2019; Larjovuori ir kt., 2016). Lyderiai turintys tam tikra mąstysena, kuri paremta skaitmeninę transformaciją bei gebantys formuoti bendradarbiavimo sąsajas organizacijose ir įgyti skaitmeninių įgūdžių (AlNuaimi, Singh, Ren, Budhwar ir Vorobyev, 2022).

Skaitmeninės lyderystės judėjimas pradėjo formuotis dėl technologijų pažangos, kuomet nusistovėjusius žmogiškųjų išteklių valdymo metodai adaptavosi prie naujų tendencijų. Žvelgiant į praeitį, galima matyti, kad įvairūs amžiai bei jo aktualijos reikalavo ir skirtingo lyderystės stiliaus, lyderystė vystėsi skirtingai, remiantis skirtingais modeliais (kaip pvz.: hierarchija, galia, valdžia ir asmenybė) (de Araujo ir kt., 2021). Tačiau skaitmeninėje eroje, skaitmenizacija labai pakeitė lyderystės stilius bei įgūdžius (de Araujo ir kt., 2021). Dėl šios priežasties skaitmeninės technologijos reikalauja lyderius keistis bei perimti naują lyderių vaidmenį.

Skaitmeninės transformacijos eroje lyderiai turi turėti naujus įgūdžius, kurie galėtų jiems padėti vesti organizaciją net ir esant dideliame neapibrėžtumui ir sudėtingai aplinkai bei sugebėti nukreipti įmones dinamiškoje aplinkoje (de Araujo ir kt., 2021). Taigi, organizacijoms įžengus į greitą bei dinamišką verslo amžių, įmonių kultūroje atsiranda ir “pokyčių kūrėjai”, siekiant didesnio produktyvumo bei darbuotojų lūkesčių patenkinimo organizacijos privalo būti lanksčios bei sukurti decentralizuotas darbo vietas (Kane, Phillips, Copulsky, ir Andrus, 2019). Įgyvendinus šį pokytį vadovai tampa asmenys, kurie turi vesti savo komandas į priekį, o skaitmeninės lyderystės metodas gali užtikrinti, kad darbuotojai taip pat noriai prisidės prie skaitmenizacijos bei skatins inovatyvų mąstymą organizacijų viduje, gebės dirbti ir neapibrėžtoje aplinkoje.

Skaitmeninės lyderystės sąvoka turi panašumų su e-lyderystės samprata, apie kuria pradėta kalbėti dar 2003 metais. Sąvoka e-lyderystė pradėta vartoti kalbant apie lyderius, kurie daugelį lyderystės procesų vykdo elektroniniais kanalais (Zaccaro ir Bader, 2003). Vienas iš plačiai naudojamų e-lyderystės apibrėžimų sako, jog tai socialinio poveikio procesas, kuriam įtaką daro

informacinės technologijos, siekiant pakeisti požiūrį, jausmus, mąstymą, elgesį ir (arba) veikia su asmenimis, grupėmis ir (arba) organizacijomis (Tigre, Curado ir Henriques, 2023).

Vėlesniame laikotarpyje, kuomet savo svarbą įgavo skaitmeninės transformacijos sąvoka, literatūroje pradėjo ryškėti ir skaitmeninės lyderystės pavadinimas. Skaitmeninė lyderystė gali būti apibrėžiama, kaip įmonės lyderių gebėjimas skatinti skaitmeninę transformaciją organizacijoje ir rasti galimybių ją pasinaudoti vardan verslo plėtros ir organizacijos pridėtinės vertės didinimo (Zeike ir kt., 2019). Kiti autoriai skaitmeninę lyderystę apibrėžė kaip metodą, kuris apibūdina atitinkamas lyderystės užduotis ir įrankius skaitmeninės transformacijos laikais (de Araujo ir kt., 2021). Lyginant dabartinę erą su ankstesniu požiūriu į darbą, skaitmeninę lyderystę galima apibrėžti kaip lyderių gebėjimą sukurti aiškia ir prasmingą skaitmenizacijos proceso viziją ir gebėjimą ją realizuoti (Larjovuori, ir kt., 2016). Skaitmeninės lyderystės stilius laikomas greitu, į komandą orientuotu, bendradarbiaujančiu bei lyderystės be hierarchijos barjerų stiliumi, kuris išlaiko didelį dėmesį organizacijos naujovėms (Oberer ir Erkollar, 2018).

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog skaitmeninė lyderystė tai tam tikras lyderių gebėjimas skatinti skaitmeninę transformaciją organizacijoje, gebėjimas sukurti aiškia ir prasminga skaitmenizacijos proceso viziją ir ją realizuoti (Zeike ir kt., 2019; Larjovuori ir kt., 2016). Tai lyderio gebėjimas efektyviai panaudoti egzistuojančias informacines technologijas ir elektroninius kanalus, turėti tam tikrą įgūdžių rinkinį, kuris padeda vesti organizaciją net ir esant dideliame neapibrėžtumui bei nukreipia įmonės dinamiškoje aplinkoje (de Araujo ir kt., 2021). Todėl galima daryti išvadą, kad skaitmeninė lyderystė skatina lyderius išmanyti technologijas, priimti sprendimus paremtus duomenimis, gebėjimą kurti inovacijomis grįstą organizacinę kultūrą, kur ne tik lyderis, bet ir patys darbuotojai gebėtų dirbti skaitmeninėje aplinkoje bei inicijuoti inovatyvius pokyčius. Skaitmeninės lyderystės reiškinys taip pat gali būti nagrinėjamas analizuojant skaitmeninio lyderio savybes arba skaitmeninės lyderystės poveikį sekėjams, šiame darbe skaitmeninė lyderystė bus aiškinama per poveikį sekėjams, tačiau siekiant geriau suprasti skaitmeninę lyderystę, svarbu išanalizuoti ir skaitmeninio lyderio kompetencijas.

1.1.2 Skaitmeninio lyderio kompetencijos

Lyderystės sąvoka ganėtinai kompleksinė ir sudėtinga, tačiau norint geriau ją suprasti, reikia atskirti lyderystės ir vadovavimo sąvokas. Lyderiai paprastai laikomi inovatoriais ir strategais, o vadovai stebi ir kontroliuoja veiklą, palaikydami tvarką ir stabilumą organizacijoje (Benmira ir Agboola, 2020). Lyderystės rūšių yra daugiau nei kelios, tačiau šiame darbe bus analizuojama skaitmeninė lyderystė, kurią apibrėžti galima kaip lyderio gebėjimą skatinti skaitmeninę transformaciją organizacijoje, sukurti aiškia ir prasminga skaitmenizacijos proceso viziją ir ją realizuoti (Zeike ir kt., 2019; Larjovuori ir kt., 2016). Lyderiai turintys tam tikrą mąstyseną, kuri paremta skaitmeninę transformaciją vadinami skaitmeniniais lyderiais, kurie geba

formuoti bendradarbiavimo sąsajas organizacijose ir įgyti skaitmeninių įgūdžių (AlNuaimi, ir kt., 2022).

Iš skaitmeninės lyderystės sampratos galima matyti, jog siejant šios lyderystės sąvokos atsiradimą su skaitmenizacija, vienos iš esminių skaitmeninio lyderio kompetencijas turėtų apimti gebėjima puikiai suprasti ir valdyti informacines technologijas, inovatyvumą bei gebėjima perteikti šias savybes savo darbuotojams. Skaitmeninio lyderio kompetencijos sudaro penkios pagrindinės sritys: skaitmeninė komunikacija ir koordinavimas, skaitmeninė motyvacija ir pokyčių valdymas, skaitmeninis komandos formavimas ir priežiūra, skaitmeninis raštingumas ir skaitmeninio pasitikėjimo ugdymas (Xia, Liu, Wang, Hui, Han, Liu ir Tsai, 2023).

Galima įžvelgti, jog skaitmeninė lyderystė turi išskirtinių bruožų, tokių kaip kūrybiškumas, išsamios žinios, stiprus socialinis ratas ir bendradarbiavimas, daugiaprasmiš dalyvavimas esant konkrečiam tikslui (Larjovuori, Bordi, Mäkinemi ir Heikkilä-Tammi, 2016). Skaitmeninė lyderystė atsižvelgia į daugybę veiksnių, įskaitant pasikartojančius terminus, tokius kaip kūrybiškumas, ekspertiškumas, plati pasaulėžiūra ir bendradarbiavimas, mąstymas, įžvalgumas, nuolatinis mokymasis ir skaitmeninis intelektas (Larjovuori ir kt., 2016). Kiti autoriai išskiria pagrindinius keturis įgūdžius padedančius lyderiauti skaitmeniniame amžiuje - transformacinė vizija, žvelgimas į ateities perspektyvą, skaitmeninis raštingumas ir gebėjimas prisitaikyti (Kane ir kt., 2019).

Žvelgiant į skaitmeninės lyderystės kompetencijų elementus, galima matyti, jog yra pagrindines šešios kompetencijos, kurios lemia efektyvią skaitmeninę lyderystę: e-bendravimas, e-socialiniai įgūdžiai, e-pokyčių valdymo įgūdžiai, e-komandos įgūdžiai, elektroninių technologijų išmanymas ir e-patikimumą (Roman ir kt., 2019):

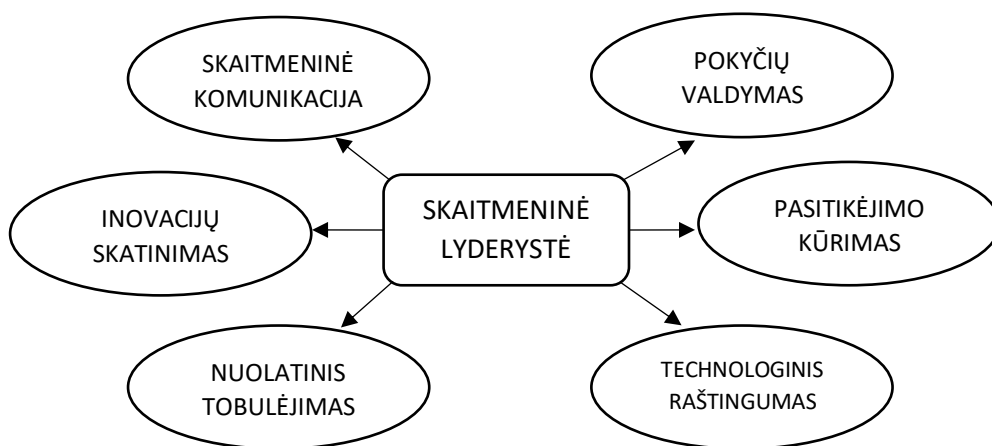
1. E – bendravimas apibrėžiama kaip lyderio gebėjimas aiškiai ir organizuotai komunikuoti per skaitmeninius kanalus, išvengiant klaidų ir nesusikalbėjimo. Lygiagrečiai komunikacijos ribų jautimas, su siekiu įvertinti komunikacijos kiekio reikalingumą, kad jis netrukdytų darbuotojų veiklos efektyvumui.
2. E – socialiniai įgūdžiai įvardijami kaip lyderio gebėjimas užtikrinti pozityvia darbo aplinką, kuri pagerintų komandos tarpusavio ryšį bei bendradarbiavimą naudojantis skaitmenine erdve.
3. E - pokyčių valdymo įgūdžiai apima gebėjimą valdyti pokyčių iniciatyvas efektyviai įgalinant elektroninius kanalus.
4. Elektroninių technologijų išmanymo kompetencija apibrėžia lyderio aukštą technologinį intelektą, neatsiliekant nuo inovacijų bei naujovių.

5. E – patikimumas tai lyderio gebėjimas sukurti pasitikėjimo jausmą naudojantis skaitmeniniais kanalais. Kartu, esant tokiai situacijai gebėti vadovautis bei išlaikyti sąžiningumo, nuoseklumo bei teisingumo aspektus.

Taigi, apibendrinant apžvelgtus mokslinius šaltinius galima išskirti pagrindines skaitmeninio lyderio kompetencijas. Remiantis autorių pateiktomis įžvalgomis, galima teikti, kad skaitmeninis lyderis turi turėti puikų technologinį raštingumą, nuolatos tobulėti, skatinti inovacijas bei inovatyvia aplinką, įgalinti elektroninius kanalus bei užtikrinti efektyvia skaitmenine komunikaciją, gebėti valdyti pokyčius susijusius su technologijomis, kurti pasitikėjimu grindžiamą aplinką net ir skaitmeninėje aplinkoje (1 paveikslas).

1 paveikslas

Skaitmeninės lyderystės kompetencijos



Šaltinis: sudarytas autorės remiantis moksline literatūra

Analizuojant skaitmeninės lyderystės kompetencijas, svarbu suprasti, jog organizacijos sėkmę atneša ne vienas žmogus, o darbuotojų grupės, kurios geba veikti sinergiškai. Atsižvelgiant į tai, natūralu, kad ne vien tik lyderis į organizaciją turi įnešti iniciatyvų, o ir skatinti savo darbuotojus mąstyti novatoriškai. Kaip pavyzdį galima išskirti metodą, kuomet lyderiai pripažįsta ir apdovanoja darbuotojus, kurie imasi iniciatyvos perimti technologines žinias organizacijoje ir už jos ribų, tuo pat metu elgdamiesi naujoviškai, taip skatinant darbuotojus aktyviai tobulinti savo gebėjimus (García-Morales, Ruiz-Moreno ir Llorens-Montes, 2007). Kartu, lyderiai taip pat turėtų suteikti darbuotojams daugiau galimybių bendradarbiauti su kitomis skaitmenizaciją skatinančiomis įmonėmis, padėdami jiems įgyti, interpretuoti, įtraukti ir panaudoti naujas technologines žinias organizacijos naujovėms (Robertson, Casali ir Jacobson, 2012; Shi, Zheng, Zhang ir Liang, 2020). Pateikti pavyzdžiai iliustruoja inovatyvumo skatinimo bei technologinio raštingumo kompetencijas.

Kiti autoriai teigia, kad skaitmeninis lyderis turi ne tik skatinti darbuotojus būti inovatyviais, bet ir būti kaip skaitmenizacijos pavyzdžiu. Pastebima tendencija, jog norint eiti

skaitmeninės lyderystės link reikia ne tik įsisavinti naujausias technologines žinias, bet tuo pačiu metu ir rodyti pavyzdį darbuotojams, kad jie nuolat mokytųsi, taip kuriant nuolat besimokančią atmosferą darbe (Zhu, Zhang, Xie ir Cao, 2022). Tokiu atveju komandos nariai pritaikys savo darbo metodus, kad prisitaikytų prie besikeičiančios aplinkos, geriau atliks darbo užduotis ir skatins kūrybiškumą, remiantis lyderio elgesiu ir palaikančia inovacine atmosfera (Zhu ir kt., 2022). Svarbu suprasti, kad remiantis dabartinėmis tendencijomis, kuomet informacijos srautas yra nepaprastai greitais bei kintantis, skaitmeniniai lyderiai turi gebėti adaptuotis greitai besikeičiančioje aplinkoje. Viena iš savybių, kuria galima aptikti beveik visuose šaltiniuose – nuolatinis tobulinimas savo skaitmeninių kompetencijų, tam kad galėtų išlaikyti vadovavimo efektyvumą (Zhu ir kt. 2022).

Apibendrinant visas skaitmeninės lyderystės kompetencijas, galima teikti, jog skaitmeninė lyderystė yra “minkštųjų” bei “kietųjų” įgūdžių visuma, apimanti komunikaciją, inovatyvų mąstymą bei jo skatinimą kitiems, nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, gebėjimą valdyti bei sėkmingai įgyvendinti pokyčius bei skaitmeninį raštingumą (Roman ir kt., 2019). Visos kompetencijos sąveikaujant tarpusavyje gali atnešti pridėtinę vertę skaitmeninės transformacijos metu, nes lyderis tampa pavyzdžiu darbuotojams, suteikia stimulą mokytis ir kurti nuolat besimokančią atmosferą darbe (Zhu ir kt., 2022). Šios kompetencijos sąveikauja su skaitmenine transformacija, nes skaitmeninė lyderystė gali skatinti skaitmeninę transformaciją organizacijoje, lygiagrečiai skaitmeninė lyderystė gali sukurti aiškia ir prasminga skaitmeninizzacijos proceso viziją ir ją realizuoti (Zeike ir kt., 2019; Larjovuori ir kt., 2016). Ataižvelgiant į tai, svarbu suprasti ir skaitmeninės transformacijos koncepciją.

1.2 Skaitmeninės transformacijos koncepcija

1.2.1 Skaitmeninės transformacijos sąvoka

Skaitmeninė transformacija – organizacijų struktūros, funkcijų, procesų ir/ ar verslo modelių pasikeitimas, sukeltas plačiai paplitusių įvairių skaitmeninių technologijų (kaip pvz.: dirbtinio intelekto, mobiliųjų technologijų, debesijos kompiuterijos ir blokų grandinių technologijų) prisitaikymas ir vystymas (Liu, Zhang, Liu, Liu ir Huo, 2024). Skaitmeninė transformacija bei technologinės pažangos atsiradimas žymiai paveikė organizacijų veiklos modelius. Su technologine plėtra įmonės pradeda naudoti tokius įrankius, kaip mobilusis internetas, debesija, kompiuterija, dirbtinis intelektas, didieji duomenys (eng. big data), daiktų internetas ir kitos technologijos (Temelkova, 2018). Visa tai pakeitė tradicinį darbo modelį, o naudojant skaitmeninius įrankius lyderiai gali savo darbuotojams sukurti nuotoline darbo vietas ir suteikti sąlygas darbui virtualiose komandose. Technologijų pagalba galima atlikti užduotis nepriklausomai nuo laiko ar vietos, prisitaikant prie kintančių darbuotojų darbo vietos poreikių

(Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen ir Hakonen, 2015). Sąsajoje su technologijomis, lyderiai turi išmokti vesti komandas be fizinio kontakto, kas prieš COVID-19 pandemiją buvo itin neįprastas elementas.

Pastarieji metai ženkliai paspartino skaitmeninę pažangą, kuri tapo revoliucine, perkeldama populiaciją iš pramonės amžiaus į kompiuterizuotą amžių, ypač po to, kaip COVID-19 paspartino perėjimą į naują skaitmeninę erą (Amankwah-Amoah, Khan, Wood ir Knight, 2021). Tai palietė įvairias pramonės šakas bei rinkas, įskaitant žiniasklaidą, pramogas, mažmeninę prekybą ir apgyvendinimą. Adaptuojantis prie skaitmenizacijos esame priversti konvertuotis į skaitmeninio verslo modelius, tokius kaip socialinė žiniasklaida, elektroninė prekyba arba programine įranga kaip paslauga (Zaheer, Breyer ir Dumay, 2019). Šie elementai atspindi besiplečiančią skaitmeninės ekonomikos sritį, kuri bus nulemta skaitmeninio verslumo vaidmens (Zhao ir Collier, 2016).

Skaitmeninės transformacijos sąvoka pradėta nagrinėti daugiau nei prieš 20 metų, kuomet buvo apibrėžta kaip skaitmeninių technologijų iššauktas pokytis, kuris daro įtaką visiems žmogaus gyvenimo aspektams (Stolterman ir Fors, 2004). Šiai dienai skaitmeninė transformacija apibrėžiama daug plačiau – tai planuojami pokyčiai, kurie paremti skaitmeninėmis technologijomis bei skirti verslo procesams, kultūroms ar organizaciniams aspektams transformuoti, su tikslu atitikti kintančius rinkos reikalavimus kilusius dėl skaitmeninių technologijų (Bresciani, Ferraris, Romano ir Santoro, 2021; Nasiri, Ukko, Saunila ir Rantala, 2020). Tai gali apimti ir didelius, ir mažus technologinius pakeitimus organizacijose, kaip pavyzdys skaitmeninė transformacija gali būti laikoma ir naujos verslo valdymo sistemos (eng. Enterprise resource planning, ERP) įdiegimas (Chanias, 2017). Šiame darbe bus nagrinėjama skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei skaitmeninės transformacijos metu, todėl itin svarbu apsibrėžti, ką laikysime skaitmenine transformacija. 1 lentelėje pateikiama skirtingų autorių skaitmeninės transformacijos apibrėžimai.

1 lentelė

Skaitmeninės transformacijos apibrėžimas

Autorius	Skaitmeninės transformacijos apibrėžimas
Westerman, Bonnet ir McAfee, 2014	Inovacijų ir naujų skaitmeninių technologijų diegimas, siekiant pagerinti organizacijos veiklą.
Mazzone, 2014	Sąmoninga ir nuolatinė organizacijos, verslo modelio, proceso ar metodikos skaitmeninė raida tiek strategiškai, tiek taktiškai.

1 lentelės tęsinys

Gruman, 2016	Skaitmeninių technologijų taikymas norint radikaliai paveikti visus verslo ir visuomenės aspektus.
Chanias, 2017	Išplėstas pažangių informacinių technologijų naudojimas (kaip pvz.: analizės, mobiliųjų kompiuterių, socialinės žiniasklaidos ar integruoti įrenginių) ir patobulintų tradicinių technologijų, tokių kaip įmonės išteklių planavimas (verslo valdymo sistemų (ERP)), naudojimas, su siekiu atlikti esminius verslo patobulinimus.
Herbert, 2017	Organizacijos gebėjimas reaguoti ir sėkmingai panaudoti naujas technologijas ir procedūras – einamuoju ir ateities laikotarpiu.
Solis, 2017	Investicijos į naujas technologijas, mąstyseną, verslo ir veiklos modelius bei jų plėtojimą, su tikslu pagerinti darbą ir organizacijos konkurencingumą bei suteikti klientams ir darbuotojams naują bei svarbią vertę nuolat besivystančioje skaitmeninėje ekonomikoje.

Šaltinis: Gong ir Ribiere, 2020.

Iš autorių pateiktos informacijos skaitmeninė transformacija galime įvardinti kaip tęstinį reiškinį, kilusį dėl naujų skaitmeninių technologijų bei inovacijų atsiradimo bei greito tobulėjimo, dėl kurio organizacijos sąmoningai diegia, pritaiko, greitai reaguoja ir panaudoja įvairias skaitmenines technologijas (kaip pvz.: analizės, mobiliųjų kompiuterių, socialinės žiniasklaidos ar integruotų įrenginių ir/ arba patobulintas tradicines technologijų, tokias kaip įmonės išteklių planavimas (verslo valdymo sistemų (ERP)). Skaitmeninė transformacija taip pat apima investicijas į technologijas, žmones, mąstysenos keitimą su siekiu tobulinti bei optimizuoti esančius verslo procesus ir/ arba kurti naujus verslo modelius. Žvelgiant į naujausius mokslininkų darbus, skaitmeninė transformacija apibrėžiama, kaip organizacijų struktūros, funkcijų, procesų ir/ ar verslo modelių pasikeitimas, sukeltas plačiai paplitusių įvairių skaitmeninių technologijų (kaip pvz.: dirbtinio intelekto, mobiliųjų technologijų, debesijos kompiuterijos ir blokų grandinių technologijų) pritaikymas ir sklaida (Liu ir kt., 2024).

Anlizuojant mokslinę literatūrą sąvoka skaitmeninė transformacija dažnai sutinkama su skaitmeninimo (eng. *digitization*) bei skaitmenizacijos (eng. *digitalization*) sąvokomis. Nors tai giminingi reiškiniai, tačiau literatūroje išvengiama tam tikrų skirtumų. Skaitmeninimas suvokiamas kaip tam tikras technologinis reiškinys, kuomet analoginė informacija koduojama į nulius ir vienetus, kad kompiuteriai galėtų saugoti, apdoroti ir perduoti tokią informaciją

(Bloomberg, 2018). Taip pat skaitmeninimas dar apibrėžiamas kaip skaitmeninių objektų kūrimą per techninius konvertavimo, vaizdavimo ir tobulinimo procesus (Gradillas ir Thomas, 2023). Apibendrinant galima teigti, kad skaitmeninimas tai tam tikras techninis procesas, kuris apima duomenų konvertavimą į skaitmeninę formą. Tuo tarpu skaitmenizacija, tai tam tikras pokyčių tempas visuomenėje, kurią skatina skaitmeninių technologijų plėtra, apimanti įvairių brandos lygio technologijas, kurios susilieja ir sukuria naujas technologijas (McAfee, 2009). Tai socialinės ir ekonominės aplinkos transformaciją per skaitmeninių objektų priėmimo, taikymo ir panaudojimo procesus (Gradillas ir kt., 2023). Galime daryti išvadą, jog skaitmenizacija tai platesnė sąvoka, apimanti ne tik duomenų transformavimą, bet ir technologijų plėtra bei panaudojimą socialinės bei ekonominės aplinkos mastu. Tuo tarpu skaitmeninė transformacija – procesas, kuriuo siekiama patobulinti subjektą, suaktyvinant reikšmingus jo savybių pokyčius, derinant informacijos, skaičiavimo ir ryšio technologijas (Vial, 2019). Šiame tyrime bus pasitelkta skaitmeninės transformacijos terminologija, nes ji apima ne tik technologinius, bet ir socialinius pokyčius, kurie gali turėti įtakos skaitmeninei lyderystei.

Taigi, apibendrinant šiame darbe skaitmeninė transformacija bus laikoma: organizacijų struktūros, funkcijų, procesų ir/ ar verslo modelių pasikeitimas, sukeltas plačiai paplitusių įvairių skaitmeninių technologijų (kaip pvz.: dirbtinio intelekto, mobiliųjų technologijų, debesijos kompiuterijos ir blokų grandinių technologijų) prisitaikymo ir sklaidos (Liu ir kt., 2024).

1.2.2 Skaitmeninės transformacijos svarba ir įtaka lyderystei

Skaitmeninės lyderystės samprata tiesiogiai koreliuoja su skaitmeninės transformacijos įtaka organizacijoms bei visuomenei, o skaitmeninė transformacija tapo nenugalima ir visuotinė tendencija tarp įmonių. Skaitmeninį amžių galime apibrėžti kaip KNSD (kintamumas, neapibrėžtumas, sudėtingumas ir dviprasmiškumas) erą (Zhu ir kt., 2022). Azijos šalyse pradėjus sparčiai vystytis naujai mokslo bangai ir technologinei revoliucijai su pramonės reforma priešakį, nauji skaitmeninės ekonomikos pranašumai yra svarbūs įgyvendinant kokybės, efektyvumo ir galios perversmą. Tai tampa būtinas elementas skatinant kokybišką organizacijos plėtrą (Zhu ir kt., 2022).

Aiškinant skaitmeninės lyderystės sampratą buvo galima įžvelgti itin daug koreliacijų su skaitmenine transformacija. Skaitmeninė lyderystė apibūdinama kaip tam tikras metodas, kuris nusako atitinkamas lyderystės užduotis ir įrankius skaitmeninės transformacijos laikais (de Araujo ir kt., 2021). Nors ir skaitmeninė transformacija egzistuoja jau daugelį metų, tačiau dėl COVID – 19 pandemijos įgavo daug didesnę pagreitį, kuomet dėl nuotolinio darbo verslo procesams atsirado poreikis sparčiau skaitmenizuotis, pradedamos rengti bei taikyti skaitmeninės darbo vietos (Dery, Sebastian, ir van der Meulen, 2017). Skaitmeninė transformacija tai ne tik technologinis pokytis ir tam įgyvendinti reikia daugiau nei technologijų, bet ir strategijos apimančios žmones, kultūrą,

mąstyseną, talentų ugdymą ir lyderystę (Gong ir kt., 2020). Taigi, galima daryti išvada, jog skaitmeninė transformacija tai daug plačiau, nei skaitmenizacija bei apima ir žmogiškuosius išteklius elgesį, jų ugdymą ir lyderystės poveikį.

Žvelgiant į dabartines tendencijas ir technologijų pažangą, galima daryti išvadą, jog skaitmeninė transformacija yra nepaprastai svarbi visuomenei ir organizacijoms, dėl šios priežasties skaitmeninė transformacijos aktualumas ilgainiui tik didės. Skaitmeninė transformacija iš technologinės galimybės įgavo būtinybės reikšmę organizacijoms, kurios nori valdyti augančio pasaulio poreikius bei lūkesčius (Kraus, Jones, Kailer, Weinmann, Chaparro-Banegas ir Roig-Tierno, 2021). Tai pokytis, kurio svarba įžvelgiama visur, nes skaitmeninės naujovės svarbios ne tik technologijomis pagrįstomis įmonėms ir IT (informacinių technologijų) skyriams, bet išlaiko aktualumą visoms pramonės šakoms ir funkciniais padaliniais (Ruiz-Real, Uribe-Toril, Torres ir De Pablo, 2021). Tai iš esmės paneigia nuomone, jog skaitmeninė transformacija turėtų vykti tik inovatyvias paslaugas teikiančiose ar novatoriška veikla užsiimančiose įmonėse, šiai dienai tai bene visas organizacijas ir įvairius jų padalinius apimantis reiškinys. Visgi, yra autorių, kurie pabrėžia, jog skaitmeninė transformacija yra būtina visoms įmonėms ir pramonės šakoms, kurios yra priklausomos nuo sistemų, informacinių technologijų, strategijos bei žmonių (Porfírio, Carrilho, Felício ir Jardim, 2020). Skaitmeninė transformacija tampa nepaprastai aktuali visiems, priverčia keisti organizacinius procesus bei prisitaikyti, kitu atveju gali būti sudėtinga išlikti bei klestėti toliau (Porfírio ir kt., 2020). Sunku būtų nesutikti, jog skaitmeninė transformacija gali būti išvengiama, sparčiai tobulėjant technologijoms, turi tobulėti ir organizacijos, tam, kad išlaikytų savo konkurencingumą.

Europos Sąjunga taip pat skatina valstybes eiti skaitmeninės transformacijos link. Europos Komisija (2018) išskyrė penkis faktorius, kurie gali užtikrinti valstybių skaitmeninės transformacijos įgyvendinimo sėkmę: valstybės turi turėti skaitmeninę infrastruktūrą, e-lyderystę, verslumo kultūrą, investicijas ir prieigą prie finansavimo, skaitmeninių įgūdžių paklausą ir pasiūlą. Žvelgiant į nacionalinę perspektyvą, 2022 metų Europos Komisijos skelbiamoje skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indekso (DESI)¹ ataskaitoje Lietuva, pagal skaitmeninių technologijų integraciją užima 13-ą vietą iš 27 ES šalių. Tai parodo, jog Lietuva pagal skaitmeninių technologijų, apimant informaciją dalijimąsi elektroninėmis priemonėmis, elektroninės prekybos, e. sąskaitas - faktūras, socialinius tinklus, debesijos ar dirbtinio intelekto taikymą, šiek tiek viršija

¹ Lietuvos skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/lt/policies/desi-lithuania>

ES vidurkį. Tai įrodo, jog Lietuvoje organizacijos sėkmingai eina skaitmeninės transformacijos link.

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos organizacijose skaitmeninė transformacija yra aktyviai taikomas reiškinys, dėl to šiame darbe bus siekiama ištirti, ar skaitmeninės transformacijos metu skaitmeninė lyderystė gali turėti reikšmingos įtakos darbuotojų gerovei. Skaitmeninės transformacija gali atnešti ne tik naudą, bet ir nuostolį, sukeliant stresą dėl besikeičiančios darbo rutinos, nes naujai diegiamos skaitmeninės technologijos tampa tam tikras neapibrėžtumo šaltinis, įnešantis darbuotojams nepatikimumą, padidėjusį neapibrėžtumą, kas gali sukelti stresines situacijas ir turėti neigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Kadir ir kt., 2020). Siekiant ištirti, ar skaitmeninė lyderystė turi įtaką darbuotojų gerovei turime įsigilinti ir į darbuotojų gerovės sąvoką.

1.3 Darbuotojų gerovės koncepcija

1.3.1 Darbuotojų gerovės samprata

Darbuotojų gerovė - žmogaus suvokimas apie savo padėtį gyvenime, kultūros ir vertybių sistemoje, atsižvelgiant į jo tikslus, lūkesčius, standartus bei rūpesčius, tuo pačiu apimanti orientacija į laimę, pasitenkinimą darbu ir/ ar gyvenimu, žmogaus potencialo galios realizavimas, asmens pasiekimų bei savirealizacijos poreikis (Pasaulio Sveikatos Organizacija, 1997; Ryan ir kt., 2001). Darbuotojų gerovė ypač išryškėjo COVID-19 pandemijos metu, kuomet keičiantis darbo metodams bei atsiradus nuotoliniam darbui, šis pokytis turėjo įtakos kontrolės sistemos apimčiai bei požiūriui įmonėse, pakeitė būdus, kaip darbuotojai bendrauja komandos bei lyderio lygmenyje, o nuotolinis darbas metė iššūkį tarpusavio santykiams bei jų kokybei (Rurkkhum, 2023). Žvelgiant į tai, galima teigti, jog iš pamatų keitėsi komunikacijos metodai organizacijos viduje, daugiausiai persikeliant į skaitmeninę aplinką bei apribojus darbą biuruose smarkiai sumažinant fizinį kontaktą. Tokie įvykiai, kaip COVID-19 pandemija ne išryškino darbuotojų gerovės sąvoką, bet ir parodė, kad darbuotojų gerovės gerinimas įgavo iš ties didelę svarbą, nes dėl pasaulyje egzistuojančio didelio aplinkos neapibrėžtumo, tiek organizacijos, tiek darbuotojai turi greitai reaguoti, kas gali iššaukti augantį darbuotojų stresą (Meyer, ir kt. 2021).

Analizuojant COVID-19 pandemijos laikotarpį, galima aiškiai pastebėti darbuotojų gerovės reikšmę. Pirmiausia, galima paminėti "priekinėse linijose" dirbusius darbuotojus, kurie teikia esmines paslaugas, tokias kaip sveikatos priežiūros, parduotuvių, vaistinių, globos namų ir kitų įstaigų darbuotojai, kurie susidūrė su rizika sveikatai turint tiesioginį ryšį su žmonėmis bei padidinant riziką būti paveikti infekcijos, kas gali sukelti stresą ar net psichines ligas (Tuzovic ir Kabadayi, 2020). Žvelgiant į tuos, kurie perėjo dirbti į namų aplinką, atskirtis gali turėti tiesioginę įtaką psichinei sveikatai, sukeliant tokias emocijas kaip nerimas, vienatvė ar depresija (Tuzovic ir

kt., 2020). Akivaizdu, jog žmonės turintys aukštesnę gerovės lygį darbe yra sveikesni, gyvena laimingiau ir ilgiau (Cartwright ir Cooper, 2008).

Darbuotojų gerovės sąvoka dar 1997 metais apibrėžė Pasaulio Sveikatos Organizacija, kaip individo suvokimą apie savo padėtį gyvenime, kultūros ir vertybių sistemoje, atsižvelgiant į jo tikslus, lūkesčius, standartus bei rūpesčius. Tai platus reiškinys, kurį kompleksiskai veikia individo fizinė sveikata, psichologinė būklė, asmeninės įsitikinimų sistema, socialiniai santykiai ir sąveika su svarbiausiomis aplinkos ypatybėmis. Šiame apibrėžime galime matyti fizinės, psichologinės ir socialinės aplinkos poveikį kokybiškam gyvenimui, kas ir yra vieni iš esminių darbuotojų gerovės dedamųjų. Bendrai darbuotojų gerovė literatūroje atpažįstama skirtingais terminais, tokiais kaip darbo gyvenimo kokybė, darbo gerovė, darbo kokybė ir panašiai (Sirgy, 2012). Analizuojant organizacijos kontekstą, darbuotojų gerovė suprantama kaip fizinė, psichologinė ir emocinė sveikata, kuri taip pat kalbą apie individų komfortą ir laimę darbe. Darbuotojų gerovę galima apibrėžti, kaip visapusiška darbuotojų patirtis apimanti tiek fizinį, tiek psichologinį aspektą (Warr, 1999).

Literatūroje galima įžvelgti ir kitas gerovės sąvokas - hedoninę bei eudemoninę gerovę. Hedoninės gerovės reiškinys orientuotas į laimę, pačia gerovę apibrėžiantis kaip subjektyvios laimės patirtį. Tuo tarpu eudemoninė gerovė susijusi su žmogaus potencialo galios realizavimu, kas iš esmės gerovę laiko asmeninių pasiekimų, savirealizacijos ar savęs pozicionavimo rezultatu (Ryan, ir Deci, 2001). Autoriai teigia, kad hedoninė gerovė dažniausiai parodo pasitenkinimą gyvenimu ir/ar darbu, kuomet patį pasitenkinimą skatiną atlygio ir/ar malonumo poreikis bei neigiamos patirties vengimas. Tuo tarpu kiti autoriai teigia, jog eudemoninė gerovė suteikia galimybę saviraiškai ir kyla iš individo supratimo apie gyvenimo situacijos prasmingumą (Ryff, ir Keyes, 1995). Tarp šių sąvokų galima įžvelgti, jog gerovė gali skirtis nuo trumpalaikio malonumo siekimo iki ilgalaikių tikslų, susijusių su prasmės atradimu ir kokybiško gyvenimo supratimu.

Taigi, gerovę galime apibrėžti kaip žmogaus suvokimą apie savo padėtį gyvenime, kultūros ir vertybių sistemoje, atsižvelgiant į jo tikslus, lūkesčius, standartus bei rūpesčius (Pasaulio Sveikatos Organizacija, 1997). Jos dedamosios gali būti išskiriamos į hedoninę bei eudemoninę gerovę, kuomet hedonizmas apima orientaciją į laimę, pasitenkinimą darbu ir/arba gyvenimu, o eudemonizmas gerovę apibrėžia kaip žmogaus potencialo galios realizavimą, asmens pasiekimų bei savirealizacijos poreikį (Ryan ir kt., 2001). Hedoninė gerovė gali skatinti žmogaus atlygio ir/ar malonumo poreikį bei neigiamos patirties vengimą (Ryan ir kt., 2001), tuo tarpu eudemoninė gerovė sąveikauja su žmogaus supratimu apie gyvenimo prasmingumą bei suteikia galimybę saviraiškai (Ryff ir kt., 1995). Apibendrinant, nors hedoninė ir eudemoninė gerovė yra

atskiros sąvokos, tačiau jos veikia kartu bei užtikrina visapusišką asmens gerovę ir gyvenimo kokybę.

1.3.2 Darbuotojų gerovės dedamosios

Darbuotojų gerovės sampratos pateiktoje informacijoje galima matyti, kad gerovė dažniausiai apibrėžiama gilinantis į sąvokos sudedamąsias dalis, kas gerovės atveju dažniausiai nurodoma - psichologinė bei subjektyvioji gerovė. Šios dedamosios yra dažniausiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje (Loon, Otaye-Ebede ir Stewart, 2019). Anot Pasaulio sveikatos organizacijos, sveikata yra absoliutus fizinės, socialinės ir psichologinės gerovės būsenos, o ne vien tik ligos ar negalios būsenos nebuvimas (Pasaulio Sveikatos Organizacija, 2006). Šis apibrėžimas įrodo, kaip svarbu yra ne vien tik objektyvi sveikatos būklė, bet ir bendra individo savijauta, paliečianti ir psichologinius bei emocinius elementus.

Literatūroje dažniausiai nagrinėjami dvi gerovės sudedamosios dalys – subjektyvi (hedoninė) bei psichologinė (eudaimoninė) gerovė. Hedoninė gerovė vertinama, kaip subjektyvaus gyvenimo supratimas (Diener, 1984). Subjektyvią gerovę galima apibūdinti, kaip bendrą individo gyvenimo kokybės įvertinimą, pagrįstą žmogaus asmeniniais standartais. Tai apima dvi pagrindines dedamąsias: pasitenkinimą gyvenimu arba savo gyvenimo kokybės suvokimą ir emocinę patirtį, įskaitant teigiamas ir neigiamas emocijas (Diener, 1984; 2000). Taip pat, subjektyvi gerovė turi dvi atskiras dedamąsias, kurios apima atlygio paiešką (teigiami afektai) ir bausmės vengimas (neigiami afektai) (Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair ir Battaglini, 1998). Suvokiant šias autorių pateiktas dedamąsias, galima teigti, jog mokslininkai nemažai dėmesio skiria gėlesniam žmogaus gyvenimo kokybės bei emocinės būklės suvokimui. Kiti autoriai subjektyvia gerovę apibrėžė, kaip trijų dedamųjų darinį, apimančių teigiamų ir neigiamų emocijų išgyvenimą bei pasitenkinimo gyvenimu vertinimą pagal asmeninius standartus. Neigiamos emocijos dažniausiai buvo siejamos su bausmės vengimų, kas sudaro neigiamą poveikį, o tuo tarpu teigiamos emocijos turi sąsają su atlygiu, sudarant teigiamą poveikį (Diener, Suh, Lucas ir Smith (1999). Autorių atliktame tyrime daugiausiai dėmesio buvo skiriama psichologinei gerovei, pabrėžiant asmenis ir organizacijos sąveiką bei teigiamus ir neigiamus gerovės darbe aspektus.

Svarbu suprasti, jog psichologinė gerovės formoje dėmesys skiriamas ne vien tik gerai emocijai, komfortui ir malonumui, o ir gyvenimo prasmės suvokimui bei asmeniniam augimui. Psichologinė gerovė, gali atspindėti gerovės reprezentaciją bei suvokiama kaip nuolatinio augimo progresas per visą individo gyvenimą (Ryff, 1995). Kiti autoriai psichologinę gerovę apibrėžia kaip bendrą laimės jausmą, teigiamo poveikio buvimą bei priešingai - neigiamo poveikio

nebuvimą, bendrą pasitenkinimą darbu ir gyvenimu (Schmutte ir Ryff, 1997, Panaccio ir Vandenberghe 2009). Warr (1990) konkretizavo psichologinę gerovę pagal tris atskiras dimensijas:

1. Pasitenkinimas – nepasitenkinimas;
2. Entuziazmas – depresija;
3. Komfortas – nerimas.

Apibendrinant galima teigti, kad gerovės reiškinys egzistuoja, kuomet individas jaučia pasitenkinimą, entuziazmą ir komfortą bei priešingai, nejaučia nepasitenkinimo, depresijos ir nerimo. Atsižvelgiant į tai, jog šiame darbe bus tiriama darbuotojų gerovė, svarbu atkreipti dėmesį į šios gerovės pagrindines dedamąsias, kurias sudaro gyvenimo, darbo ir psichologinę gerovę (Zheng, Zhu, Zhao, ir Zhang, 2015). Kiti mokslininkai darbuotojų gerove vertina kaip bendra reiškinį apimantį tiek su darbu susijusią, tiek su darbu nesusijusią psichologinę patirtį ir sveikatos būklę (Page ir Vella-Brodrick, 2009). Darbuotojų gerovė taip pat gali būti apibrėžiama, kaip darbuotojo gyvenimo kokybė ir psichologinė būklė darbe, taip pat bendra savijauta, pasitenkinimas darbu bei emocinis išsekimo lygis (Siegrist, Wahrendorf, Knesebeck, Jürges, ir Börsch-Supan, 2006; Vanhala ir Tuomi, 2006).

Šiame darbe tiriama skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei ir naudojama trijų dimensijų gerovės konstruktas – gyvenimo, darbovietės ir psichologinės gerovės. Mokslinėje literatūroje išskiriamas darbuotojų gerovės modelis (eng. EWB) iš trijų dimensijų: gyvenimo (subjektyvi) gerovė, darbo gerovė ir psichologinė gerovė (Zheng ir kt., 2015). Svarbu paminėti, jog autoriai subjektyvia gerovės terminą pakeitė į gyvenimo gerovę, su siekiu geriau iliustruoti šios sąvokos prasmę, kuri susijusi su žmogaus laime gyvenime (Zheng ir kt., 2015). Subjektyvi arba gyvenimo gerovė apima pasitenkinimą gyvenimu ir dispozicinį poveikį, o darbo gerovė apima pasitenkinimą darbu ir su darbu susijusį poveikį. Tiek dispozicinis, tiek su darbu susijęs poveikis susideda iš teigiamų ir neigiamų komponentų (Zheng ir kt., 2015). Psichologinė gerovė tuo tarpu susideda iš šešių dimensijų: savęs priėmimo, teigiamų santykių su kitais, aplinkos valdymo, savarankiškumo, asmeninis augimo ir gyvenimo tikslų (Page ir kt., 2009).

Taigi, remiantis moksline literatūra, galima teigti, jog darbuotojų gerovė yra bendras individo laimės ir komforto jausmas, kuris susideda iš skirtingų dedamųjų. Tam, kad išlaikyti “sveiką” organizacijos aplinką bei padėti darbuotojams jaustis gerai, net ir esant dideliame neapibrėžtumui, svarbu pasirūpinti tiek gyvenimo, tiek darbo, tiek ir psichologine darbuotojų gerove. Su skaitmenine transformacija ateinantys pokyčiai gali įnešti į darbuotojų rutiną tam tikrą neapibrėžtumą, sukelti stresą ir/arba kitas neigiamas emocijas (Kadir ir kt., 2020), todėl

skaitmenizacijos eroje yra iš ties svarbu išlaikyti darbuotojų gerovę organizacijose. Darbuotojų gerove organizacijose rūpinasi ir lyderiai, tačiau tam, kad užkirsti kelia nežinia, pokyčio metu bei nekelti papildomo streso, svarbu, jog darbuotojai galėtų pasitikėti savo lyderiais.

1.4 Pasitikėjimo lyderiu koncepcija

1.4.1 Pasitikėjimo lyderiu samprata

Pasitikėjimas lyderiu - tai tam tikra individo psichologinė būseną, kuri apima ketinimą priimti pažeidžiamumo būseną, pagrįsta teigiamais ir sąžiningais kitų lūkesčiais ar elgesiu (Rousseau, Sitkin, Burt ir Camerer, 1998), nepaisant galimybės stebėti ar kontroliuoti kitą šalį (Mayer, Davis ir Schoorman, 1995). Pasitikėjimas suvokiamas, kaip tikėjimas lyderiu ir lojalumas jam (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ir Fetter, 1990). Analizuojant tarpasmeninius santykius, galima teigti, kad pasitikėjimas yra vienas esminių socialinės aplinkos komponentų. Be kitų ko, šiai dienai jau ne vienas tyrimas įrodė, jog organizacijose egzistuojantis pasitikėjimas lyderiu yra svarbus veiksnys, mažinantis žalingą streso poveikį suvokiamai įtampai ir sukeliantis pageidaujamas reakcijas į lyderį (Burke, Sims, Lazzara ir Salas, 2007). Šis veiksnys yra nepaprastai svarbus, norint užtikrinti „sveiką“ organizacijos atmosferą, ypač pokyčių metu, nes egzistuojant pasitikėjimu lyderiu, sekėjai gali lengviau priimti pasikeitusią arba neapibrėžtą aplinką.

Santykius tarp lyderio ir pavaldinių esant pasitikėjimo elementui galima apibūdinti, kaip „duoti-gauti“ modeliu. Lyderis gali suteikti darbuotojams įgaliojimus, priskiriant savarankiškumą ir sprendimo laisvę, savo ruožtu darbuotojai gali atsilyginti dedant papildomas pastangas (Konovsky ir Pugh, 1994). Ši sąveika apima ne tik paprastus ekonominius sandorius, bet ir sukuria įsipareigojimus, kas gali turėti įtakos tam tikram disbalansui, būtent dėl to pasitikėjimas turi didelę reikšmę (Konovsky ir kt., 1994). Pasitikėjimas atlieka pagrindinį vaidmenį plėtojant ir gilinant teigiamus socialinius mainus, skatinant įsipareigojimus ir atsakomybę.

Žvelgiant skaitmeninės lyderystės kontekstą, pasitikėjimas lyderiu gali sukelti pageidaujamas reakcijas į lyderį, kas gali turėti tiesioginį ryšį efektyviam inovacijų skatinimui, motyvavimui, sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimui (Roman ir kt. 2019). Šiame tyrime pasitikėjimas lyderiu bus suvokiamas, kaip tikėjimas lyderiu ir lojalumas jam (Podsakoff, ir kt., 1990). Kad būtų geriau suprantamas mediacinis poveikis skaitmeninei lyderystei bei darbuotojų gerovei, reikia atsakyti į klausimą, kas yra pasitikėjimas lyderiu bei kokios šio elemento savybės.

1.4.2 Pasitikėjimas lyderiu: reikšmė ir ypatybės

Pasitikėjimas apibrėžiamas, kaip vienos šalies noras būti pažeidžiamai kitos šalies veiksmais, remiantis lūkesčiais, kad kita šalis atliks tam tikrą veiksmą, kuris yra svarbus

patikėtoji, nepaisant galimybės stebėti ar kontroliuoti kitą šalį (Mayer ir kt., 1995). Kiti autoriai pasitikėjimą apibrėžia, kaip asmenis psichologinę būseną, kuri apima ketinimą priimti pažeidžiamumo būseną, pagrįsta teigiamais ir sąžiningais kitų lūkesčiais ar elgesiu (Rousseau ir kt., 1998). Apibendrinant šiuos literatūros šaltinius galima teigti, jog pasitikėjimas - tai tarp dviejų šalių egzistuojantis psichologinis santykis, kuris įtraukia pažeidžiamumo būseną, remiantis sąžiningumo bei teigiamo elgesio lūkesčiais.

Literatūroje galima išvelgti, jog yra skirtingos pasitikėjimo formos - kognityvinės ir afektinės. Kognityvinis pasitikėjimas atspindi racionalias savybes, tokias kaip gebėjimai ir patikimumas, vertinimas, pagrįstas ankstesnės sąveikos rezultatais ir vertinimas apie kitos šalies pranašumą ir profesinę kvalifikaciją. Tuo tarpu afektinis arba kitaip emocinis pasitikėjimas kalba apie egzistuojančius emocinius ryšius tarpasmeniniuose santykiuose ir yra pagrįstas kitos šalies motyvų suvokimu, pagalbos ir paramos teikimo mastu ir bendravimo dažnumu (McAllister, 1995). Literatūroje sutinkamas ir kitas pasitikėjimo modelis, kuris fokusuota į gebėjimus, geranoriškumą ir sąžiningumą, kaip patikimumo aspektus (Mayer ir kt., 1995). Taigi, šie modeliai atspindi, kaip pasitikėjimas gali būti įgautas priešingos šalies atžvilgiu. Remiantis pateikta literatūra, galima teigti, jog lyderis pasitikėjimą gali įgyti naudojantis savo statusu (charizma, patirties lygis, turimas intelektas arba techninės žinios) ir/arba egzistuojančiu socialiniu santykiu (draugystė, artimas santykis, užmegztas emocinis ryšys, pagalbos suteikimas). 2 lentelėje pateikiama informacija apie pasitikėjimo lyderiu elgsenos kategorijas, kuri atspindi, kaip einant laikui šios savybės evoliucionavo.

2 lentelė

Pasitikėjimo lyderiu elgsenos kategorijų evoliucija

Autoriai	Elgsenos kategorijos
Zand, 1972	• Informacijos atskleidimas bei dalijimasis su kitais • Įtaka - kuri apibrėžiama, kaip gebėjimas priimti kitų įtaką savo pasirinkimuose ar elgesio būduose • Kontrolė - reiškianti pasitikėjimą kitais priimant tarpusavio priklausomybę be stebėjimo
Gillespie, 2003	• Modelis, apibrėžiantis pasitikėjimo darbe elgsenos kategorijas bei iškeliant pasitikėjimą, kaip esminės elgsenos sritį • Pasitikėjimas įvardinamas kaip elgesys, kuomet asmuo priklauso nuo kito asmens, remiasi jo įgūdžiais ar priimamais sprendimais • Išvelgta elgsenos norma, kuomet viena šalis dalinasi jautria informacija su kita šalimi
Breuer, Hüffmeier, Hibben ir Hertel, 2020	• Ištirtas komandos narių pasitikėjimo elgesys bei nustatyta, kad jis apima kontaktų ieškojimą, pasitikėjimą ir atskleidimą

2 lentelės tęsinys

	• Pasitikėjimas apibūdintas, kaip atsakomybės arba įtakos suteikimas komandos nariams vykdyti svarbias užduotis • Atskleidimas – kaip konfidencialios informacijos perdavimas arba kalbėjimą apie asmenines silpnybes • Kontaktų ieškojimas - susidomėjimas kitais ir gerų santykių kūrimas
--	---

Šaltinis: Rosenbruch, Nohe, Schwarz ir Hertel (2023)

Taigi, apibendrinant pateikta informaciją, galima teigti, jog pasitikėjimas, tai tam tikra emocinė būklė, kuomet žmogus leidžiasi būti priklausomam nuo kito žmogaus. Pasitikėjimo lyderiu konceptas parodo, jog egzistuojant šiam elementui, lyderis lengviau palenkia savo sekėjus reikiama linkme. Žvelgiant į organizacijos kontekstą, pasitikėjimas gali turėti įtakos efektyviam bei sklandžiam darbui, užtikrinant sklandžią komunikaciją ir reikalingos informacijos perdavimą bei gerų tarpusavio santykių kūrimą. Visi šie elementai turi reikšmingą įtaką organizacijos sklandžiam veikimui bei atneša daug naudos tiek darbuotojams, tiek pačioms organizacijoms.

1.4.3 Pasitikėjimo lyderiu nauda

Būtų sudėtinga nesutikti, jog pasitikėjimas lyderiu neturi svarios reikšmės organizacijos egzistavime. Iš prieš tai pateiktos informacijos galima matyti, jog pasitikint lyderiu, organizacijose yra skatinamas efektyvus bendradarbiavimas bei komunikacijos palaikymas, nes esant pasitikėjimui, tiek viena, tiek kita šalis yra linkusi dalintis net ir konfidencialia informacija (Breuer, ir kt., 2020). Kitas svarbus momentas, tai motyvacijos didinimas, prieš tai minėtas “duoti - gauti” modelis, kuriame lyderis suteikia darbuotojams atsakomybę, o darbuotojai deda papildomas pastangas (Konovsky ir kt., 1994). Be šių svarbių veiksnių, analizuojant literatūrą galima išvelgti ir kitas pasitikėjimo lyderio atnešamas naudas. Vienas iš jų - santykių kūrimas, sąžiningos aplinkos skatinimas. Santykiai ir pasitikėjimo lygis tarp lyderių ir darbuotojų yra taškas, kuriame “guma susitinka su keliu” bei darbuotojai apie organizaciją įvaizdį susidaro interpretuojant bei vertinant savo lyderių priimtų sprendimų kontekste (Raza, Ul-Hadi, Khan ir Mujtaba, 2020). Taigi, sąžiningi ir rūpestingi lyderiai, kurie vaizduoja rūpestingą organizacijos požiūrį į darbuotoja tarytum “veidrodis” gali atspindėti bendrą organizacijos aplinką ir užtikrinti gerą atmosferą bei atvirkščiai.

Dar viena išryškėjusi nauda susijusi su greitai besikeičiančia aplinka. Darbuotojai ieško asmeninių santykių, kad galėtų geriau orientuotis šiandieninėje greitai kintančioje aplinkoje. Tai ypač svarbu tiems, kuriems lyderiai suteikia pagarbą ir sustiprina jų statusą. Šis kontekstas parodo, kad patikėjimas lyderiu gali į santykius atnešti tam tikro stabilumo jausmą, nes net ir greitai kintant aplinkai, darbuotojai laikosi pamatinių santykių su lyderiais, kas užtikrina greitesnę adaptaciją prie pasikeitusių aplinkybių (Randel ir kt., 2018). Kalbant apie pokyčius, ne mažiau aktualus pokytis susijęs su pasikeitusia darbo aplinka, kuomet padažnėjus nuotolinio darbo būdai tapo

svarbu lankstaus darbo susitarimai tarp darbuotojo ir lyderio. Dėl pastarųjų pokyčių darbo vietoje lyderiu pasitikėjimas savo sekėjais tampa vis svarbesnis (Ni ir Zheng, 2023).

Taigi, pasitikėjimas – tai tam tikra individo psichologinė būseną, kuri apima ketinimą priimti pažeidžiamumo būseną, pagrįsta teigiamais ir sąžiningais kitų lūkesčiais ar elgesiu (Rousseau ir kt., 1998), nepaisant galimybės stebėti ar kontroliuoti kitą šalį (Mayer ir kt., 1995). Pasitikėjimą sudaro kognityvinės ir afektinės formos, kuomet kognityvinis pasitikėjimas atspindi racionalias savybes (gebėjimai, vertinimas, pranašumas ir profesinė kvalifikacija), o afektinis arba emocinis pasitikėjimas atspindi emocinius ryšius tarpasmeniniuose santykiuose (McAllister, 1995). Pasitikėjimas lyderiu gali įnešti žmogui tam tikro stabilumo jausmą, kas iš esmės itin svarbu greitai besikeičiančioje aplinkoje (Randel ir kt., 2018). Žvelgiant į šiandieninį kontekstą, dėl pasikeitusios darbo aplinkos ir pokyčių darbo vietoje, pasitikėjimas lyderiu tampa vis svarbesnis (Ni ir kt., 2023), dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, jog pasitikėjimas lyderiu gali atlikti mediciną vaidmenį, paveikdamas ryšį tarp skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės skaitmeninės transformacijos metu.

1.5 Skaitmeninių kompetencijų koncepcija

1.5.1 Skaitmeninių kompetencijų samprata

Skaitmeninės kompetencijos - tai įgūdžių ir žinių visuma, reikalingų norint sėkmingai naudoti skaitmenines technologijas (Janssen, Stoyanov, Ferrari, Punie, Pannekeet ir Sloep, 2013), atspindinčios asmens gebėjimą kritiškai, bendradarbiaujančiai ir kūrybiškai naudotis skaitmeninėmis technologijomis, taip pat asmens žinių, įgūdžių ir požiūrio visuma, padedanti būti kompetentingu tam tikroje srityje (Tzafilkou, Perifanou ir Economides, 2022).

Žvelgiant į pastarųjų metų įvykius, ypač COVID-19 pandemijos laikotarpiu, daugelis organizacijų aktyviai pradėjo diegti skaitmenines technologijas neregėtu greičiu. Laikui bėgant, pasidarė nepaprastai svarbu įsisavinti skaitmenines technologijas darbo vietoje, o šis pokytis įrodė, jog darbuotojų mokymosi ciklas nėra sustojantis veiksmas bei laikui bėgant reikia įgyti ir naujų kompetencijų (Amankwah ir kt., 2021, Cascio ir Montealegre, 2016). Kiti autoriai taip pat sutinka, kad darbuotojų skaitmeninių kompetencijų ugdymas tampa itin svarbus veiksmas, norint organizacijoms eiti skaitmeninės transformacijos link, kur reikalingi ne tik organizacijos kultūriniai, elgsenos ir technologiniai pajėgumai, bet ir atskirų darbuotojų gebėjimai (Oberlander, ir kt., 2020). Ne ką mažiau yra svarbu investuoti ir į žmogiškąjį kapitalą, kuris gali tapti pagrindinis veiksnys siekiant naujų technologinių pokyčių (Herman ir Suciū, 2019).

Literatūroje skaitmeninės kompetencijos apima daugybę sąvokų, kurios gali būti skaitmeninis raštingumas, e – kompetencijos ir kt. Skaitmeninės kompetencijos apima daugybę

įgūdžių ir žinių, reikalingų norint sėkmingai naudoti skaitmenines technologijas (Janssen ir kt., 2013). Šie įgūdžiai reikalingi ne vien tik dėl egzistuojančių pokyčių visuomenėje, bet ir dėl kiekvieną dieną tobulėjančių technologijų, todėl organizacijos turi pasirūpinti savo darbuotojų skaitmeninių kompetencijų tobulinimu. Svarbu suprasti, jog skaitmeninės kompetencijos nėra natūraliai įgyjamas bei paprastai suprantamas dalykas, o vykstant skaitmeninei transformacijai, aktyviai integruojant inovacijas, tai gali pareikalausiti iš darbuotojų papildomų pastangų. Todėl svarbu žinoti, kokia yra skaitmeninių kompetencijų arba įgūdžių visuma.

1.5.2 Skaitmeninių kompetencijų charakteristika

Iš reiškinio pavadinimo galima daryti prielaidą, jog ši sąvoka yra susijusi su skaitmenizacija bei inovacijomis. Natūralu, jog kiekvienas pokytis reikalauja tam tikrų įgūdžių visumos, kurios padeda lengviau integruotis prie pokyčio. Skaitmeninė kompetencijos tradiciškai atspindi asmens gebėjimą kritiškai, bendradarbiaujančiai ir kūrybiškai naudotis skaitmeninėmis technologijomis, taip pat asmens žinių, įgūdžių ir požiūrio visuma, padedanti būti kompetentingu tam tikroje srityje (Tzafilkou ir kt., 2022).

Kalbant konkrečiai apie kompetencijas, vienas iš geriausiai žinomų skaitmeninių kompetencijų modelių - DIGICOMP, kurį dar 2013 metais visuomenei pristatė Europos Komisija. Šiame straipsnyje skaitmeninės kompetencijos išskirstytos į 5 pagrindines dimensijas – informacija, komunikacija, turinio kūrimas, saugumas ir problemų sprendimas. Kiekviena iš dimensijų išskiria tam tikrus įgūdžius:

4. Informacija – gebėjimas ieškoti ir naudotis internete pateikta informacija, rasti reikiamus šaltinius bei efektyviai pasirinkti esamus išteklius. Taip pat, šis įgūdis apima ir sugebėjimą rinkti, apdoroti, suprasti ir kritiškai vertinti informaciją, gebėjimą manipuluoti informacija ir jos turiniu, siekiant lengvesnio jos gavimo.
4. Komunikacija - gebėjimas bendrauti skaitmeninėje erdvėje, dalyvavimą pilietinėje veikloje, turinio ir žinių dalinimasis su kitais, gebėjimas adaptuoti naujai gautą informaciją ir nuolat tobulintis. Komunikacija taip pat apima technologijų panaudojimą komandiniam darbui, gebėjimą išlikti etiškam bei kurti, pritaikyti ir tvarkyti savo skaitmeninėje erdvėje egzistuojantį įgūdį.
4. Turinio kūrimas - gebėjimas kurti ir tobulinti turinį skirtingais formatais, kūrybiškai išreikšti save skaitmeninėje erdvėje. Taip pat, tai apima gebėjimą naudotis egzistuojančiais ištekliais, atlikti programų taikymus bei modifikavimus tobulinant savo turinį. Ne ką mažiau reikšminga kompetencija, tai suprasti autorių teisių ir licencijų taikymą.
4. Saugumas - gebėjimas suprasti internetinius pavojus ir apsaugoti savo įrenginius bei asmeninius duomenis, suprasti kitų žmonių privatumą. Saugumas taip pat apima

kompetencija susijusia su gebėjimu apsaugoti nuo technologinių keliamų fizinės ir psichologinės sveikatos pavojų, suprasti informacijos ir ryšių technologijų poveikį aplinkai.

4. Problemų sprendimas - gebėjimas identifikuoti ir spręsti galimas technines ir skaitmenines problemas, prižiūrėti turimus technologinius bei skaitmeninius įrenginius ir programas. Taip pat, gilinti savo žinias apie technologijų naudojimą bei inovacijas, suprasti, kokios asmeninės kompetencijos turi būti tobulinamos arba atnaujinamos, užtikrinant kokybišką kompetencijų plėtrą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad norint neatsilikti nuo inovacijų, asmuo turi turėti gana nemažą savybių bei gebėjimų rinkinį. Iš pateikto modelio matyti, jog svarbu gebėti naudotis skaitmeninėmis priemonėmis, rinkti bei įvertinti gaunamą informaciją, sugebėti komunikuoti skaitmeniniais kanalais, gebėti kurti turinį bei jį apsaugoti, mokėti identifikuoti technologines problemas ir gebėti jas spręsti bei nuolatos tobulinti savo kompetencijas. Lyginant su skaitmeninio lyderio kompetencijomis, šiame modelyje nėra paminėtos kompetencijos, susijusios su inovacijų skatinimu bei pasitikėjimo kūrimu, kas konkrečiai susiję su komandos valdymu bei tobulinimu, o apima tik asmenines bendrosios populiacijos savybės.

Analizuojant skaitmeninės lyderystės sampratą buvo galima išvelgti skaitmeninių kompetencijų svarbą lyderystės veikimui (de Araujo ir kt., 2021, Roman ir kt., 2019). Lygiagrečiai kaip ir lyderiams, taip ir darbuotojams svarbu neatsilikti nuo inovacijų, turėti tam tikras kompetencijas, kad galėtų sėkmingai veikti skaitmeninės transformacijos eroje (Oberlander ir kt., 2020). Taigi ribotos darbuotojų žinios šiuo klausimu gali tapti veiksniumi, prisidedančiu prie kai kurių kitų neigiamų aspektų, tokių kaip netinkamas naujų skaitmeninių technologijų naudojimas, ribotas mokymas ar neigiamas poveikis darbuotojų gerovei (Kadir ir kt., 2020). Atsižvelgiant į pateiktus argumentus, šiame darbe bus siekiama suprasti, ar skaitmeninės kompetencijos gali veikti kaip moderatorius dviems ryšiams - tarp skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės bei tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu. Tyrime bus naudojamas studentų skaitmeninių kompetencijų konstruktas (angl. SDiCoS) (Tzafilkou ir kt., 2022), viso turintis šešis latentinius veiksnius, tačiau tyrimo anketoje bus naudojama trys dimensijos: bendravimas, bendradarbiavimas, dalinimasis; įvertinimas; apsaugojimas, kadangi šios kompetencijos yra dažniausiai sutinkamos darbo aplinkoje.

1.6 Sąsajos tarp skaitmeninės lyderystės, darbuotojų gerovės, pasitikėjimo lyderiu bei skaitmeninių kompetencijų

Atliekant mokslinės literatūros analizę skaitmeninės lyderystės kontekste galima teigti, kad šie reiškiniai yra ganėtinai nauji ir jų tarpusavio ryšys yra nepakankamai tyrinėtas. Analizuojant

mokslinę literatūrą galime pastebėti, kad autoriai daugiausiai tyrinėjo skaitmeninės lyderystės poveikį darbuotojų skaitmeninei adaptacijai, inovatyviam elgesiui bei darbo rezultatų ir efektyvumo rodikliams (Erhan ir kt., 2021; Lathabhavan ir kt., 2023). Pastebima, kad skaitmeninė lyderystė, pasitikėjimas lyderiu, darbuotojų gerovė ir darbuotojų skaitmeninės kompetencijos vis plačiau nagrinėjami reiškiniai, kuriais susidomėjimas pastaruoju metu mokslininkų tarpe yra išaugęs. Šiai dienai jau yra atlikta tyrimų, kurie sako, jog egzistuojantys žemesni skaitmeninės lyderystės įgūdžiai gali turėti reikšmingą įtaką žemesniam psichologinės gerovės rodikliui, tačiau šis ryšys buvo ištirtas vadovų kontekste (Zeike ir kt., 2019). Tyrimai rodo, kad įgyvendinant skaitmeninę transformaciją svarbu atsižvelgti į darbuotojų psichologinius poreikius ir ketinimus, kad būtų mažinamas pasipriešinimas technologijoms ir tuo organizacijose turi pasirūpinti lyderiai (Selimovic, Pilav-Velic ir Krndzija, 2021). Šio tyrimo kontekste norimas rezultatas yra geresni darbo rezultatai bei lengvesnė darbuotojų integracija prie inovacijų, tačiau galima daryti prielaidą, jog lyderystė teigiamai koreliuoja su darbuotojų gerove.

Žvelgiant į pasitikėjimo lyderiu reiškinio veikimą tarp skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės, literatūroje egzistuoja keli tyrimai, kurie analizavo skaitmeninės lyderystės poveikį pasitikėjimui lyderiu. Autorių Weber, Büttgen ir Bartsch (2022) tyrime nurodomas ryšys tarp skaitmeninės lyderystės bei pasitikėjimo lyderiu, šiame kontekste lyderystė nurodoma kaip elementas, kuris gali teigiamai veikti bei padidinti darbuotojų pasitikėjimą lyderiu. Taip pat, literatūroje egzistuoja tyrimų, kurie įrodo, jog pasitikėjimas lyderiu gali būti mediatorius tarp lyderystės stiliaus bei komandos veiklos rezultatų, virtualių komandų kontekste (Sedrine, Bouderbala ir Nasraoui, 2019). Nors ir darbo veiklos rezultatai nebus tiriami šiame darbe, tačiau remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima manyti, kad pasitikėjimas lyderiu šioje sąveikoje veiks kaip mediatorius.

Dėl novatoriško elgesio darbo aplinkoje įgyvendinami tam tikri pokyčiai, kurie gali reikalauti tam tikrų įgūdžių, naujų žinių įgijimo arba esamų žinių atnaujinimo. Yra atlikta tyrimų, kurie įrodė, jog turimos žinios gali sumažinti neigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Wang, Ding ir Kong, 2022). Ištirta, jog esant išsekimo darbe bei *technostreso* (stresas sukeltas dėl nesugebėjimo prisitaikyti prie inovacijų bei sparčiai naujinamų informacinių technologijų) faktoriams, darbuotojų gerovė gali būti išlaikyta panaudojant darbo vietos žinių įvairovę (Wang ir kt., 2022). Kadangi tai turi tiesioginę sąsają su *technostreso* sumažinimu, galima daryti prielaidą, jog turimos skaitmeninės kompetencijos gali sumažinti tiesioginį neigiamą poveikį darbuotojų gerovei bei sustiprinti ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės. Visgi, egzistuoja tyrimų, kurie teigia, jog skaitmeninė transformacija turi tiesioginį neigiamą ryšį darbuotojų gerovei (Kadir ir kt., 2020). Dėl šios priežasties šiame darbe siekiama suprasti, ar skaitmeninės

kompetencijos turi moderuojantį poveikį medijaciniam ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, bei moderuoja skaitmeninės lyderystės ryšį su su darbuotojų gerove.

Taigi, apibendrinant, būtų galima daryti išvada, jog mokslinių tyrimų kontekste ryšys tarp skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės buvo tyrinėtas nepakankamai. Tad šis mokslinis darbas skirtas ištirti, ar skaitmeninė lyderystė turi reikšmingą teigiamą įtaką darbuotojų gerovei, medijuojant pasitikėjimu lyderiu bei moderuojant skaitmeninėms kompetencijoms, tam, kad papildyti moksle tyrimų šią itin naują temą.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

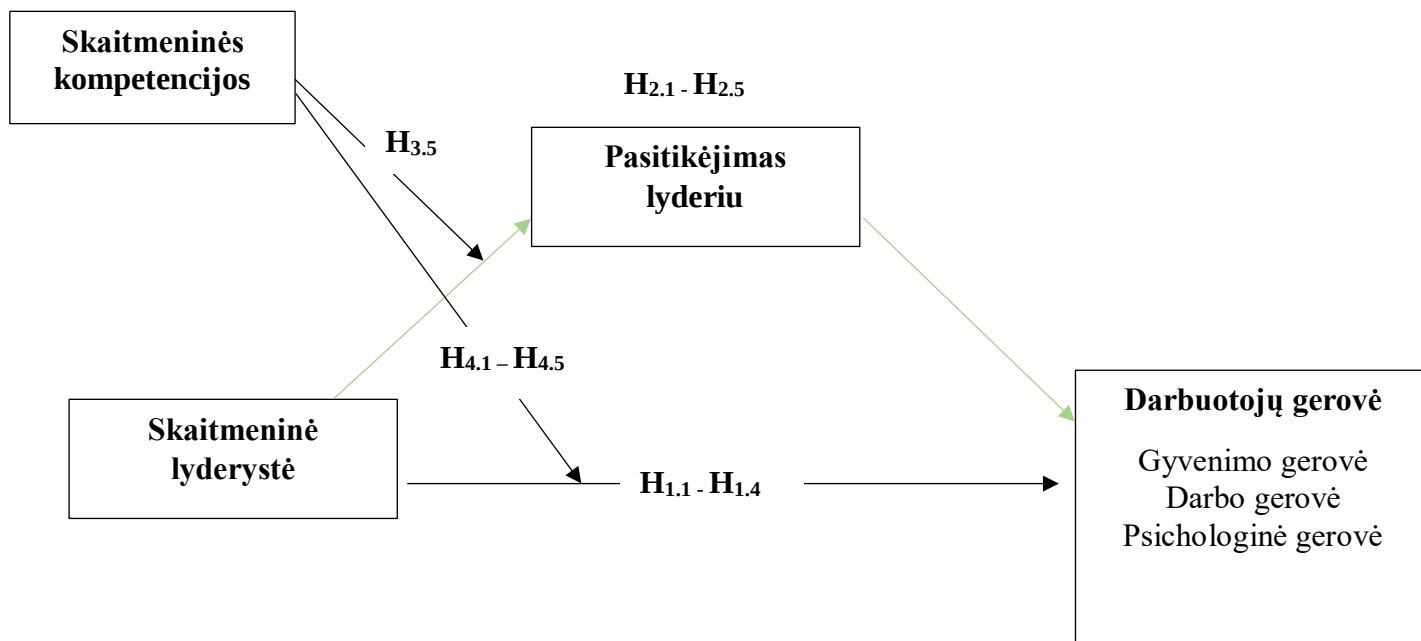
2.1 Konceptualus tyrimo modelis ir kintamieji

Iš pateiktos mokslinės literatūros analizės galima matyti, kad ryšys tarp skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės buvo tyrinėtas nepakankamai. Iki šiol buvo ištirta, jog egzistuojantys žemesni skaitmeninės lyderystės įgūdžiai gali turėti reikšmingą įtaką žemesniam psichologinės gerovės rodikliui bei skaitmeninės lyderių kompetencijos gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų gerovei, tačiau šis ryšys buvo ištirtas vadovų kontekste (Zeike ir kt., 2019). Tuo tarpu egzistuoja tyrimų, kurie teigia, jog skaitmeninė transformacija turi tiesioginį neigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Kadir ir kt., 2020).

Todėl remiantis atlikta mokslinė analize, formuojamas šio baigiamojo darbo tyrimo modelis, kuriuo siekiama empiriškai pagrįsti skaitmeninės lyderystės įtaką darbuotojų gerovei, įvertinant pasitikėjimo lyderiu kaip mediatoriaus reikšmę skaitmeninės lyderystės ryšiui darbuotojų gerovei bei skaitmeninių kompetencijų kaip moderatoriaus reikšmę. Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi žemiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis (2 paveikslas). H ženklais pažymėtos tyrimo hipotezės, kurios yra pagrįstos mokslinės literatūros analize ir konceptualaus tyrimo modelio logika. Jos detaliau aptariamos 2.3 poskyryje.

2 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudarytas autorės remiantis mokslinės literatūros analize

Iš paveikslo matyti, kad šiame tyrimo modelyje yra keturi pagrindiniai kintamieji:

- Nepriklausomas kintamasis – skaitmeninė lyderystė (X);
- Priklausomas kintamasis – darbuotojų gerovė (Y), kuria sudaro trys latentiniai veiksniai: gyvenimo gerovė (Y_1), darbo gerovė (Y_2), psichologinė gerovė (Y_3);
- Mediatorius – pasitikėjimas lyderiu (M);
- Moderatorius – skaitmeninės kompetencijos (W).

Siekiant išvengti neaiškumo, toliau darbe pateikiami tokie darbiniai tyrime naudojamų sąvokų apibrėžimai:

- *Skaitmeninė lyderystė* – tai tam tikras lyderių gebėjimas skatinti skaitmeninę transformaciją organizacijoje, gebėjimas sukurti aiškia ir prasminga skaitmeniniazacijos proceso viziją ir gebėjimas ją realizuoti (Zeike ir kt., 2019; Larjovuori ir kt., 2016). Lyderiai turintys tam tikra mąstysena, kuri paremta skaitmeninę transformaciją bei gebantys formuoti bendradarbiavimo sąsajas organizacijose ir įgyti skaitmeninių įgūdžių (AlNuaimi ir kt., 2022).
- *Skaitmeninė transformacija* – organizacijų struktūros, funkcijų, procesų ir/ ar verslo modelių pasikeitimas, sukeltas plačiai paplitusių įvairių skaitmeninių technologijų (kaip pvz.: dirbtinio intelekto, mobiliųjų technologijų, debesijos kompiuterijos ir blokų grandinių technologijų) pritaikymas ir vystymas (Liu ir kt., 2024).
- *Darbuotojų gerovė* – žmogaus suvokimas apie savo padėtį gyvenime, kultūros ir vertybių sistemoje, atsižvelgiant į jo tikslus, lūkesčius, standartus bei rūpesčius, tuo pačiu apimanti orientacija į laimę, pasitenkinimą darbu ir/ ar gyvenimu, žmogaus potencialo galios realizavimas, asmens pasiekimų bei savirealizacijos poreikis (Pasaulio Sveikatos Organizacija, 1997; Ryan ir kt., 2001).
- *Gyvenimo (subjektyvioji) gerovė* – tai bendras asmens gyvenimo kokybės įvertinimas, pagrįstas asmeniniais standartais, sudarytas trijų pagrindines komponentų – aušto lygio teigiamų, žemo lygio neigiamų emocijų buvimas bei bendras pasitenkinimas gyvenimu (Zheng ir kt., 2015).
- *Darbo gerovė* – gerovės prizmė, kuri apima individo pasitenkinimą darbu ir su darbu susijusį poveikį (tiek teigiami, tiek neigiami komponentai) (Zheng ir kt., 2015).
- *Psichologinė gerovė* – susideda iš šešių komponentų: savęs priėmimo, teigiamų santykių su kitais, aplinkos valdymo, savarankiškumo, asmeninis augimo ir gyvenimo tikslų (Page ir kt., 2009).
- *Pasitikėjimas lyderiu* – tai tam tikra žmogaus psichologinė būseną, kuri apima ketinimą priimti pažeidžiamumo būseną, pagrįsta teigiamais ir sąžiningais kitų lūkesčiais ar elgesiu

(Rousseau ir kt., 1998), nepaisant galimybės stebėti ar kontroliuoti kitą šalį (Mayer ir kt., 1995). Pasitikėjimas suvokiamas, kaip tikėjimas lyderiu ir lojalumas jam (Podsakoff ir kt., 1990).

- *Skaitmeninės kompetencijos* – tai įgūdžių ir žinių visuma, reikalingų norint sėkmingai naudoti skaitmenines technologijas (Janssen ir kt., 2013), atspindinčios asmens gebėjimą kritiškai, bendradarbiaujančiai ir kūrybiškai naudotis skaitmeninėmis technologijomis, taip pat asmens žinių, įgūdžių ir požiūrio visuma, padedanti būti kompetentingu tam tikroje srityje (Tzafilkou ir kt., 2022).

2.2 Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Atliekant šį tyrimą siekiama įvertinti ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, nustatyti kaip šį ryšį veikia pasitikėjimas lyderiu ir skaitmeninės kompetencijos.

Tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp skaitmeninės lyderystės bei darbuotojų gerovės, nustatyti kaip šį ryšį veikia pasitikėjimo lyderiu reiškiny, kaip mediatorius bei skaitmeninės kompetencijos, kaip moderatorius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti skaitmeninės lyderystės, darbuotojų gerovės, pasitikėjimo lyderiu bei darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygmenis pagal individualias ir organizacines respondentų charakteristikas.
2. Nustatyti skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės sąsajas.
3. Išnagrinėti pasitikėjimo lyderiu mediacinį ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės.
4. Išnagrinėti skaitmeninių kompetencijų moderacinį ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės bei moderacinį ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu.
5. Atlikti struktūrinių lygčių modeliavimą išanalizuojant ryšius tarp skaitmeninės lyderystės, darbuotojų gerovės ir pasitikėjimo lyderiu, taip pat kaip šiuos ryšius veikia moderatorius skaitmeninės kompetencijos.

2.3 Tyrimo hipotezės

Remiantis tyrimo modeliu yra keliamos tyrimo hipotezės. Žvelgiant į mokslinės literatūros analize galima įžvelgti, jog skaitmeninės lyderystės reiškiny yra ganėtinai naujas, todėl šio reiškinio tarpusavio ryšiai yra nepakankamai tyrinėti. Egzistuojantys tyrimai daugiausiai analizavo skaitmeninės lyderystės poveikį darbuotojų adaptacijai skaitmeninės transformacijos,

inovatyviam elgesiui bei darbo rezultatų ir efektyvumo rodikliams (Erhan ir kt., 2021; Lathabhavan ir kt., 2023). Moksle sutinkama tyrimų, kurie sako, jog egzistuojantys žemesni skaitmeninės lyderystės įgūdžiai gali turėti reikšmingą įtaką žemesniam psichologinės gerovės rodikliui, tačiau šis ryšys buvo ištirtas vadovų kontekste (Zeike ir kt., 2019). Taip pat, tyrimai rodo, kad įgyvendinant transformaciją svarbu atsižvelgti į darbuotojų psichologinius poreikius ir ketinimus, kad būtų mažinamas pasipriešinimas technologijoms ir tuo organizacijose turi pasirūpinti lyderiai (Selimovic, ir kt., 2021). Nors ir šio tyrimo kontekste norimas rezultatas yra geresni darbo rezultatai bei lengvesnė darbuotojų integracija prie inovacijų, tačiau galima daryti prielaidą, jog lyderystė teigiamai koreliuoja su darbuotojų gerove. Remiantis mokslinės literatūros analize keliamos hipotezės:

H_{1.1} – *skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką darbuotojų gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu darbuotojų gerovė didėja.*

H_{1.2} – *skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką gyvenimo gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu gyvenimo gerovė didėja.*

H_{1.3} – *skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką darbo gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu darbo gerovė didėja.*

H_{1.4} – *skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką psichologine gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu psichologine gerovė didėja.*

Šiame darbe pasitikėjimas lyderiu bus laikomas kaip mediatorius, todėl svarbu ištirti ir jo veikimą konceptualiaame modelyje. Literatūroje egzistuoja tyrimai, kurie analizavo skaitmeninės lyderystės poveikį pasitikėjimui lyderiu, kuomet tiriamas ryšys tarp skaitmeninės lyderystės bei pasitikėjimo lyderiu, šiame kontekste lyderystė nurodoma kaip elementas, kuris gali teigiamai veikti bei padidinti darbuotojų pasitikėjimą lyderiu (Weber, ir kt., 2022). Remiantis mokslinės literatūros analize keliamą hipotezę:

H_{2.1} – *skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką pasitikėjimui lyderiu: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu pasitikėjimas lyderiu didėja.*

Kiti tyrimai nurodė, jog pasitikėjimas lyderiu gali būti mediatorius tarp lyderystės stiliaus bei komandos veiklos rezultatų, virtualių komandų kontekste (Sedrine, ir kt., 2019). Nors ir darbo veiklos rezultatai nebus tiriami šiame darbe, tačiau remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima manyti, kad pasitikėjimas lyderiu šioje sąveikoje veiks kaip mediatorius. Remiantis mokslinės literatūros analize keliamos hipotezės:

H_{2.2} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės.

H_{2.3} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir gyvenimo gerovės.

H_{2.4} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbo gerovės.

H_{2.5} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir psichologinės gerovės.

Skaitmeninės transformacijos sukelti pokyčiai darbo aplinkoje gali reikalauti tam tikrų įgūdžių, naujų žinių įgijimo arba esamų žinių atnaujinimo. Yra atlikta tyrimų, kurie įrodė, jog turimos žinios gali sumažinti neigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Wang, ir kt., 2022). Visgi, egzistuoja tyrimų, kurie teigia, jog skaitmeninė transformacija turi tiesioginį neigiamą ryšį darbuotojų gerovei (Kadir ir kt., 2020). Dėl šios priežasties šiame darbe bus siekiama suprasti, ar skaitmeninės kompetencijos turi moderuojantį poveikį mediaciniam ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, bei moderuoja skaitmeninės lyderystės ryšį darbuotojų gerovei. Remiantis mokslinės literatūros analize keliamos hipotezės:

H_{3.1} – Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės.

H_{3.2} – Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir gyvenimo gerovės.

H_{3.3} – Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbo gerovės.

H_{3.4} – Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir psichologinės gerovės.

H_{3.5} – Skaitmeninės kompetencijos moderuoja medijacinį ryšį tarp skaitmeninės lyderystės bei pasitikėjimo lyderiu.

2.4 Tyrimo metodai, duomenų rinkimo būdai

Siekiant įvertinti skaitmeninės lyderystės, darbuotojų gerovės, pasitikėjimo lyderiu bei skaitmeninių kompetencijų sąsajas, tyrimui reikalingos skaitinės reikšmės. Dėl šios priežasties tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, kas yra laikoma vienu patikimiausių tyrimo metodų, siekiant tirti ryšius tarp skirtingų konstrukto, atliekant matematinius skaičiavimus ir

naudojant statistinės duomenų analizės metodus (Tamaševičius, 2015). Tyrimo hipotezių tikrinimui atliekama kiekybinė duomenų analizė naudojant struktūrizuotos apklausos metodą. Tyrimui reikalingiems duomenims surinkti pasirinktas kiekybinis apklausos būdas naudojant iš anksto parengtą anketą, platinamą internetu per <https://apklausa.lt/> platformą. Apklausos metodas pasirinktas dėl to, nes leidžia gana mažais ištekliais pasiekti platų gyventojų segmentą. Tai vienas populiariausių ir greičiausių duomenų surinkimo būdų (Tamaševičius, 2015). Anketa užtikrina, kad respondentai gaus tokius pačius klausimus, tokia pačia forma, kas leis juos palyginti tarpusavyje (Dikčius, 2011).

Tyrimui atlikti parengtas tyrimo instrumentas – apklausos anketa (1 priedas), kurią galima peržiūrėti šioje nuorodoje: <https://apklausa.lt/f/qpekfvf.f>. Tyrimo instrumentą sudaro 47 klausimai. Tyrimo apklausos anketa sudaryta iš dviejų dalių: informacinės ir diagnostinės. Informacinėje dalyje bus siekiama supažindinti respondentą su tyrimo tikslu, pildymo instrukcijomis ir konfidencialumo aspektais. Diagnostinėje dalyje bus pateikti teiginiai, siekiant surinkti tyrimo konstrukto statistinius duomenis. 3 lentelė pateikiama detalesnė informacija apie tyrimo instrumentą, instrumento dalis, teiginių skaičius ir eilės numerius apklausos anketoje.

3 lentelė

Tyrimo instrumentas

Konstruktas	Dimensija	Teiginių skaičius (Eil. Nr. anketoje)	Šaltinis
Kontroliniai klausimai		2 (1-2)	Sudaryta autorės
Skaitmeninė lyderystė		6 (3.1 -3.6)	(AlNuaimi ir kt., 2022)
Darbuotojų gerovė	Gyvenimo gerovė Darbo gerovė Psichologinė gerovė	6 (4.1 – 4.6) 6 (4.7 – 4.12) 6 (4.13 – 4.18)	(Zheng ir kt. 2015)
Pasitikėjimas lyderiu		6 (5.1 – 5.6)	(Podsakoff ir kt., 1990)
Skaitmeninės kompetencijos		12 (6.1 – 6.12)	(Tzafilkou ir kt., 2022)
Sociodemografiniai klausimai	Individualios respondentų charakteristikos	2 (7 – 9)	Sudaryta autorės
	Organizacinės charakteristikos	2 (10 – 11)	Sudaryta autorės

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sistetine mokslinės literatūros analize

Empiriniai duomenys bus renkami respondentams pateikus standartizuotą, uždarų klausimų klausimyną. Struktūrizuotas klausimynas susidėjo iš 6 blokų (1 priedas) iš kurių 4 blokai

sudaryti remiantis kitų autorių sudarytais konstruktais (2 priedas). Anketoje bus pateikiami 2 kontroliniai klausimai, su siekiu identifikuoti, ar darbuotojai turi lyderį (vadovą) (anketoje vadovas ir lyderis bus laikoma sinonimais, tam, kad respondentai galėtų lengviau identifikuoti lyderio sąvokos reikšmę, nes nacionalinėje perspektyvoje lyderio sąvoka yra vartojama rečiau) bei ar per pastarąjį 5 metų laikotarpį savo darbe patyrė skaitmeninę transformaciją. Tyrimo respondentai apklausoje atsakant į šiuos klausimus pasirinkę atsakymus „ne“ toliau tyrime dalyvauti negalės bei į tyrimo imtį įtraukti nebus.

Skaitmeninei lyderystei matuoti pasirinktas skaitmeninės transformacinės lyderystės (angl. Digital transformation leadership, DTL) (AlNuaimi ir kt., 2022), 6 klausimų skalė, matuojanti vienmatį skaitmeninės lyderystės reiškinį skaitmeninės transformacijos metu. Žemiau pateikiami keli klausimųbo skalės teiginiai:

- “Įkvepia visus narius įgyvendinti mūsų organizacijos skaitmeninės transformacijos planus.”
- “Pateikia aiškią skaitmeninės transformacijos viziją, kuria organizacijos nariai turi vadovautis.”

Respondentai konstrukto teiginius vertins pagal Likert skalę (1 - Visiškai nesutinku, 2 - Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 - Sutinku, 5 - Visiškai sutinku). Didesnis skalės balas reikš egzistuojančią skaitmeninę lyderystę. Rezultatai bus vertinami apskaičiuojant teiginių įvertinimo vidurkį skalėse.

Darbuotojų gerovei matuoti bus naudojamas darbuotojų gerovės (angl. Employee well-being, EWB) klausimynas (Zheng ir kt. 2015). Naudojant šią skalę bus siekiama įvertinti darbuotojų gerovės lygį per 3 dimensijas, t.y. gyvenimo gerovė (angl. Life well-being, LWB) (6 klausimai), darbo gerovė (angl. workplace well-being, WWB) (6 klausimai) ir psichologinė gerovė (angl. psychological well-being, PWB) (6 klausimai). Viso skale sudaro 18 klausimų. Žemiau pateikiami keli klausimųbo skalės klausimai:

- Gyvenimo gerovės skalės klausimai: “*Jaučiuosi patenkintas savo gyvenimu.*”
- Darbo gerovės skalės klausimai: “*Esu patenkintas savo darbo atsakomybėmis.*”
- Psichologinės gerovės skalės klausimai: “*Jaučiu, kad užaugau kaip asmenybė.*”

Respondentai konstrukto teiginius vertins pagal Likert skalę (1 - Visiškai nesutinku, 2 - Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 - Sutinku, 5 - Visiškai sutinku). Didesnis skalės balas reikš didesnę darbuotojų gerovę. Rezultatai bus vertinami apskaičiuojant teiginių įvertinimo vidurkį skalėse ir subskalėse.

Pasitikėjimo lyderiu reiškinių matuoti pasirinktas pasitikėjimo lyderiu (angl. Trust in Leader) 6 klausimų skalė (Podsakoff ir kt., 1990), iš kurių vienas klausimas (5.6) pateiktas atvirkštiniu būdu, siekiant išlaikyti respondentų dėmesį dalyvaujant tyrime. Skalė matuoja vienmatį pasitikėjimo lyderiu reiškinių. Žemiau pateikiami keli klausimyno skalės teiginiai:

- *“Aš esu gana įsitikinęs, jog mano vadovas visada stengtis su manimi elgtis sąžiningai.”*
- *“Mano lojalumo jausmas vadovui yra susiskaldęs.”*

Respondentai konstrukto teiginius vertins pagal Likert skalę (1 - Visiškai sutinku, 2 - Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 - Sutinku, 5 - Visiškai sutinku). Didesnis skalės balas reikš stipresnį pasitikėjimą lyderiu. Rezultatai bus vertinami apskaičiuojant teiginių įvertinimo vidurkį skalėse.

Skaitmenines kompetencijas matuoti pasirinktas studentų skaitmeninių kompetencijų (angl. students digital competence, SDiCoS) 28 klausimų skalė (Tzafilkou ir kt., 2022). Anketoje bus naudojama 12 klausimų, siekiant įvertinti skaitmenines kompetencijas per 3 dimensijas, t.y. .y. bendravimas, bendradarbiavimas, dalinimasis (angl. Collaborate, Communicate, Share, CCS) (3 klausimai), įvertinimas (angl. Evaluate, EV) (6 klausimai) ir apsaugojimas (angl. Protect, PR) (3 klausimai). Žemiau pateikiami keli klausimyno skalės teiginiai:

- *“Galiu bendradarbiauti su žmonėmis naudodamas įvairius išmaniuosius įrenginius, platformas ir skaitmeninius įrankius.”*
- *“Gebu įvertinti objektą ir/ar išmanųjį įrenginį naudodamas tinkamus kokybės kriterijus (pvz., autentiškumas, naudingumas, patogus naudoti, išvaizda, funkcionalumas, malonumas).”*
- *“Galiu reguliariai keisti savo išmaniųjų įrenginių ir interneto paskyrų slaptažodžius ir nustatymus.”*

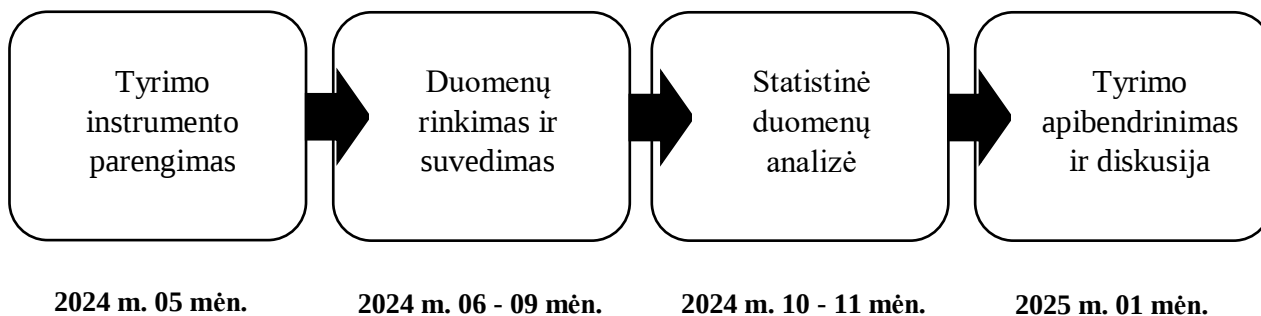
Respondentai konstrukto teiginius vertins pagal Likert skalę (1 - Visiškai nesutinku, 2 - Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 - Sutinku, 5 - Visiškai sutinku). Didesnis skalės balas reikš aukštesnes skaitmenines kompetencijas. Rezultatai bus vertinami apskaičiuojant teiginių įvertinimo vidurkį skalėse.

Demografiniai klausimai, tokie kaip respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, darbo patirtis metais ir organizacijos sritis, bus vertinami naudojant atitinkamas skales: lytis – nominalioje skalėje, amžius ir darbo patirtis – intervalų skalėje, o išsilavinimas ir organizacijos sritis – ordininėje skalėje.

Tyrimo eiga. Tyrimo eigą sudaro keturi pagrindiniai tyrimo etapai: tyrimo instrumento parengimas, duomenų rinkimas ir suvedimas, statistinė duomenų analizė ir tyrimo apibendrinimas ir diskusija (3 paveikslas).

3 paveikslas

Tyrimo eigos planas



Šaltinis: sudaryta autorės

2.5 Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas

Sudarant tiriamųjų atrankos principus yra svarbu įvertinti esminius kriterijus, tam, kad sudaryta imtis ir tiriamieji padėtų pasiekti keliamus tikslus. Formuojant tiriamųjų imtį svarbu, jog tiriamieji reprezentuotų numatytą populiaciją (Kardelis, 2002). Respondentai turi būti dirbantys asmenys, priklausantys dirbančio amžiaus žmonių grupei, atsižvelgiant į tai, jog šiame tyrime bus tiriamas skaitmeninės lyderystės reiškiny, todėl svarbu, jog respondentia turėtų tiesioginį kontaktą su lyderiu bei būtų patyre skaitmenine transformacija. Šios charakteristikos bus išskiriamos kaip pagrindinės, nes darbe analizuojami reiškiniai susiję su organizacija, lyderystė ir elgesio išraiškomis pasireiškiančiomis darbo aplinkoje, tą gali įvertinti dirbantys asmenys.

Remiantis vyraujančiomis tendencijomis, moksliniuose šaltiniuose vis dažniau pastebima, jog straipsnių autoriai imties dydį nustato priklausomai nuo kintamųjų, naudojamų faktorinės analizės metu, skaičiui (Pakalniškienė, 2012). Remiantis literatūra, pateikiama proporcija 5:1, kurioje teigiama, kad turi būti ne mažiau nei penki tiriamieji kiekvienam kintamajam - vienam klausimui turi būti ne mažiau nei penki respondentų atsakymai (Tabachnick ir Fidell, 1996). Šiame tyrime remiamasi 5:1 proporcija, todėl siekiama apklausti ne mažiau kaip 210 respondentų ($42 \text{ teiginiai} \times 5 \text{ tiriamieji} > 210 \text{ respondentų}$). Respondentų atsakytos anketos, kuriose kontroliniai klausimai bus atsakyti neigiamai bus laikomos kaip netinkamos šiam empiriniam tyrimui ir eliminuojamos, jų surinkti duomenys šiame darbe nebus naudojami.

Tiriamųjų imtis bus sudaroma pagal patogiosios imties techniką (Kardelis, 2002). Tyrimo imties atranka tikslinė, todėl siekiant sudaryti imtį iš tinkamų tyrimui respondentų, klausimyne pirmu filtruojamu klausimu siekiama atrinkti darbuotojus, kurie padėtų nustatyti ar asmuo šiuo

metu dirbantis ir turi lyderį bei ar teko patirti skaitmeninę transformaciją darbovietėje. Anketos, kurios neatitiks šių kriterijų bus eliminuotos ir nebus remiamasi jų duomenimis atliekant rezultatų analizę.

2.6 Skalių patikimumas ir statistinės duomenų analizės metodai

Siekiant įvertinti klausimyne naudojamų skalių patikimumą, buvo atsižvelgiama į originalaus skalės šaltinio nustatytas Cronbach alfa reikšmes bei šio tyrimo metu apskaičiuotos Cronbach alfa reikšmės (4 lentelė). Moksliniams tyrimams tinkamos yra tik tos skalės, kurių Cronbach alfa reikšmės didesnės už 0,6 (Pakalniškienė, 2012).

4 lentelė

Klausimyno skalių patikimumo rodikliai

Skalės ir subskalės	Originalaus šaltinio Cronbach alfa reikšmės	Tyrimo Cronbach alfa reikšmės (N=243)
Skaitmeninė lyderystė	0,92	0,94
Darbuotojų gerovė		
Gyvenimo gerovė	0,92	0,89
Darbo gerovė	0,93	0,92
Psichologinė gerovė	0,88	0,85
Pasitikėjimas lyderiu	0,96	0,91
Skaitmeninės kompetencijos	0,86	0,90

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktu tyrimu

Statistinės duomenų analizės metodai. Empirinių duomenų analizė šiame tyrime atliekama naudojant SPSS ir SmartPLS programinius paketus. Atskirų klausimyno klausimų koreliacijai apskaičiuoti ir įvertinti (tikrinant duomenų normalumą, analizuojant skalių patikimumą), remiamasi **Cronbach alfa koeficientu**, kuris turi būti ne mažesnis nei 0,6.

Analizės metu naudoti statistinės duomenų analizės metodai:

- Sisteminti ir grafiškai vaizduoti anketinėje apklausoje surinkti duomenys bus naudojama aprašomoji statistika (vidurkiai, procentiniai dažniai, standartiniai nuokrypiai).
- Skirstinio normalumo patikrinimui bus taikomi Šapiro-Vilk ir Kolmogorovo-Smirnov testai. Šapiro-Vilk testas bus naudojamas kaip pagrindinis metodas dėl

jo tinkamumo mažesnėms imtims, o Kolmogorovo-Smirnov testas taikomas kaip papildomas įrankis duomenų skirstinio normalumo patikrinimui.

- Nustatyti nepriklausomo kintamųjų įtaką priklausomiems kintamiesiems naudota tiesinė regresinė analizė ir koreliacija.
- Kintamųjų ryšiams tirti naudota moderatoriaus ir mediatoriaus analizė, pasitelkiant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes makro įskiepi.
- Nereikšmingumo sričiai nustatyti naudota Johson-Neyman analizės metodas.
- Kintamųjų ryšiui tirti naudota struktūrinių lygčių modeliavimas SmartPLS programiniam pakete.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1 Tyrimo respondentų socialinių ir demografinių charakteristikų aprašymas

Tyrimė iš viso dalyvavo 243 Lietuvoje gyvenantys respondentai. Į pirmus du apklausos atrankinius klausimus atsakė „Taip“ – „Ar šiuo metu turite tiesioginį lyderį (vadovą)?“ bei „Ar per pastaruosius 5 metų patyrėte reikšmingų iniciatyvų, skirtų skaitmeninei transformacijai savo organizacijoje?“. Atsižvelgiant į tai, jog visi respondentai teigiamai atsakė į atrankinius klausimus, laikoma, jog visi respondentai yra tinkami tolimesniam tyrimui.

Analizuojant tyrimė dalyvavusių respondentų individualias charakteristikas (lytis, amžius ir išsilavinimas), matoma, kad tyrimė dalyvavo 55,14% (N=134) moterų ir 43,63% (N=106) vyrų. 1,23 % (N=3) respondentų lyties nepatiksino bei pasirinko „Kita“ atsakymą. Respondentų amžius svyruoja nuo 19 iki 63 metų, o vidurkis 33,37 metai (SD=7,978). Didžioji dalis respondentų – 76,1% (N=185) nurodė, jog turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 16,9% (N=41) – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

5 lentelė

Individualios respondentų charakteristikos

Individualių respondentų charakteristikų duomenys	Kiekis (N)	Santykis (%)
Lytis	Vyras	106
	Moteris	134
Amžius		243
Išsilavinimas		Vidurkis – 33,37
	Aukštasis universitetinis	185
	Aukštasis neuniversitetinis	41
	Aukštesnysis	6
	Profesinis	1
	Vidurinis	6
	Pagrindinis	1

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Siekiant surinkti informaciją apie organizacines respondentų charakteristikas, apklausoje buvo parašyta pateikti informaciją apie darbo patirtį metais dabartinėje organizacijoje ir organizacijos veiklos srity. Darbo patirtis metais dabartinėje organizacijoje vyravo nuo vienerių iki 42 metų, vidurkis siekė 6,78 (SD=7,157). Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos

veiklos sritį: 16% (N=39) respondentų nurodė, jog dirba organizacijose, kurios teikia IT paslaugas, 12,8% (N=31) respondentų dirba gamybos srityje, 9,9% (N=24) respondentų dirba inžinerines paslaugas teikiančiose organizacijose, tiek pat respondentų rinkosi ir švietimo paslaugas. 7,4% (N=18) respondentų dirba prekybos srities organizacijose, tiek pat respondentų dirba ir statybos bei rangos paslaugas teikiančiose organizacijose. 7% (N=17) respondentų dirba finansines paslaugas teikiančiose organizacijose, 4,1% (N=10) respondentų dirba sveikatos apsaugos paslaugas teikiančiose organizacijose, tiek pat respondentų dirba viešojo administravimo srityje. 0,4% (N=1) respondentas dirba žemės ūkio srityje, dėl duomenų imties trūkumo, ši organizacinė sritis tolimesnėje analizėje bus pridėta prie viešojo administravimo srities. 19,8% (N=48) respondentų nurodė, jog organizacijos sritis kurioje darbuojasi nepatenka po anketoje pateiktų organizacijos veiklos sričių rūšių, todėl apklausoje pasirinko „Kita“ variantą.

6 lentelė

Organizacinės respondentų charakteristikos

Organizacinės respondentų charakteristikų duomenys	Kiekis (N)	Santykis (%)
Darbo patirtis metais	243	Vidurkis – 6,78
Organizacijos veiklos sritis		
Gamyba	31	12,8
Prekyba	18	7,4
Finansinės paslaugos	17	7
IT paslaugos	39	16
Inžinerinės paslaugos	24	9,9
Žemės ūkis	1	0,4
Švietimo paslaugos	24	9,9
Statybos ir rangos paslaugos	18	7,4
Sveikatos apsaugos paslaugos	10	4,1
Viešasis administravimas	10	4,1
Kita	48	19,8

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

3.2 Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir statistinis vertinimas

Siekiant patikrinti duomenų normalųjį pasiskirstymą ir atitikimą normalumo sąlygoms, buvo atliktas analizuotų konstruktyvų reikšmių normaliojo pasiskirstymo testas. Pagal Kolmogorov-Smirnov ir Shapir-Wilk testus visų analizuojamų konstruktyvų reikšmės nėra normaliai pasiskirsčiusios, nes statistinio reikšmingumo p reikšmės yra mažesnės už 0,05.

7 lentelė

Konstruktyvų normalumo testų vertinimas

Konstruktas	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig. (p)	Statistic	Sig. (p)
Skaitmeninė lyderystė	0,179	<,001	0,897	<,001
Darbuotojų gerovė	0,086	<,001	0,954	<,001
Pasitikėjimas lyderiu	0,153	<,001	0,913	<,001
Skaitmeninės kompetencijos	0,095	<,001	0,947	<,001

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Papildomai buvo atliktas papildomas asimetrijos ir eksceso (Skewness ir Kurtosis) koeficientų patikrinimas. Šios reikšmės turėtų būti mažesnės už 1,0 ir tuomet galima laikyti, jog reikšmės yra pasiskirsčiusios normaliai. Atlikus reikšmių tikrinimą, matoma, jog reikšmės nėra didesnės už 1,0 bei išanalizavus histogramų normalumo kreives matoma, jog nors ir reikšmės ne idealiai atitinka normalumo kreivę, bet yra ganėtinai arti sutapimo (3 priedas). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog analizuojami duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo ir juos galima laikyti parametrinius ir toliau bus atliekamos procedūros, kurios tinka parametriniams duomenims.

8 lentelė

Konstruktyvų normalumo testų vertinimas

Konstruktas	Min reikšmė	Max reikšmė	Bendras vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (St. Dev.)	Skewness	Kurtosis
Skaitmeninė lyderystė	1,17	5,00	4,166	0,972	-0,981	0,163
Darbuotojų gerovė	1,83	5,00	4,056	0,661	-0,794	0,619
Pasitikėjimas lyderiu	1,00	5,00	4,167	0,897	-1,010	0,604
Skaitmeninės kompetencijos	2,08	5,00	4,083	0,633	-0,778	0,874

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

3.3 Demografinių charakteristikų poveikis kintamiesiems

Atlikus regresinę analizę, nustatyta, jog lytis ir išsilavinimas neturi reikšmingos statistinės įtakos kintamiesiems, todėl toliau bus aprašoma tik tos demografinės charakteristikos, kurios daro poveikį kintamiesiems. T – testai, ANOVA bei regresinės analizės rezultatai pateikti 4 priede.

Amžius. Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, jog amžius turi statistiškai reikšmingą įtaką skaitmeninių kompetencijų lygiui ($R=-0,298$; $p<0,001$). Kadangi R reikšmė neigiama, todėl galima teigti, jog amžiui didėjant, skaitmeninės kompetencijos mažėja. Koreliacijos koeficientas $-0,298$, kas reiškia vidutinio stiprumo koreliaciją.

9 lentelė

Demografinės charakteristikos „amžius“ poveikis kintamiesiems

Reikšmės	Skaitmeninė lyderystė	Darbuotojų gerovė	Pasitikėjimas lyderiu	Skaitmeninės kompetencijos
R	-0,003	-0,113	-0,074	-0,298
p	0,611	0,083	0,252	<0,001

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Organizacijos veiklos sritis. Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad organizacijos veiklos sritis statistiškai reikšmingai veikia skaitmeninę lyderystę ($p=0,002$) ir pasitikėjimą lyderiu ($p=0,049$) (4 priedas). Tačiau grupių pasiskirstymai parodė reikšmingus dispersijos ir standartinių nuokrypių skirtumus tarp tam tikrų kintamųjų: darbuotojų gerovės, pasitikėjimo lyderiu. Visgi skaitmeninių kompetencijų variacija tarp grupių nesiskyrė.

Atsižvelgiant į tai, kad kitų kintamųjų variacijos nesiskiria, buvo taikomas griežtesnis kriterijus, koreguojant p reikšmę. Korekcija buvo atlikta dauginant p reikšmę iš 10, siekiant atsižvelgti į organizacijos veiklos srities atsakymų skaičių (atsakymai iš „žemės ūkio“ sektoriaus buvo eliminuoti ir priskirti kitam sektoriui dėl per mažo respondentų kiekio). Koreguota reikšmė gavosi $p=0,005$. Taikant griežtesnius reikalavimus, nustatyta, kad organizacijos veiklos sritis statistiškai reikšmingo poveikio nei vienam iš analizuotų konstrukto nedaro.

Darbo patirtis organizacijoje. Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad darbo patirties organizacijoje trukmė turi statistiškai reikšmingą įtaką skaitmeninių kompetencijų lygiui ($r=-0,184$; $p=0,005$) (4 priedas). Neigiama koreliacijos reikšmė rodo, kad didėjant darbo patirties organizacijoje metams, skaitmeninių kompetencijų lygis mažėja.

10 lentelė

Demografinės charakteristikos „darbo patirtis organizacijoje“ poveikis kintamiesiems

Reikšmės	Skaitmeninė lyderystė	Darbuotojų gerovė	Pasitikėjimas lyderiu	Skaitmeninės kompetencijos
R	-0,025	0,011	-0,059	-0,184
p	0,704	0,865	0,367	0,005

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

3.4 Daugienarės regresinės analizės rezultatai

3.4.1 Skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės sąajos

Toliau tyrime atlikta daugianarė regresinė analizė, siekiant nustatyti ar skaitmeninė lyderystė daro poveikį darbuotojų gerovei. Gauta Anova testo reikšmė $F=229,244$, $p < 0,001$, rodo, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei. Determinacijos koeficiento reikšmė $R^2=0,488$ rodo, kad skaitmeninės lyderystės kintamieji 48% paaiškina darbuotojų gerovės duomenų variacijas. Durbin-Watson šiame tyrime yra lygus 1,968. Durbin-Watson statistika svyruoja nuo 0 iki 4, o vertė 2,0 rodo, kad autokoreliacija yra lygi nuliui (5 priedas). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į VIF – jis turi būti ne didesnis nei 4. Šiame tyrime visos VIF reikšmės nesiekia 2, todėl galima teigti, kad visi kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja ir verta juos pasilikti tolimesniam tyrimui.

Atliekant skaitmeninės lyderystės poveikio analizę atskiriems darbuotojų gerovės latentiniams veiksniams, nustatyta, kad skaitmeninė lyderystė daro statistiškai reikšmingą poveikį visiems trimis nagrinėtiems kintamiesiems. Remiantis šiais rezultatais, patvirtinama ši hipotezė:

H_{1.1} – *skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką darbuotojų gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu darbuotojų gerovė didėja.*

11 lentelė

Tiesinės regresijos analizės duomenų lentelė: skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei

Konstruktas	B	Koeficientų standartinės paklaidos	β	t	p	Boostramp 95% patikimumo intervalai	
						Žem.	Aukšt.
Gyvenimo gerovė	0,490	0,036	0,657	13,535	<0,001	0,411	0,569
Darbo gerovė	0,522	0,043	0,617	12,165	<0,001	0,414	0,638
Psichologinė gerovė	0,406	0,033	0,624	12,399	<0,001	0,313	0,492

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Regresinės analizės metu buvo tiriamas skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei ir jos atskiroms dimensijoms: gyvenimo gerovei, darbo gerovei ir psichologinei gerovei. Modelio rezultatai leidžia formuluoti lygtį, kurioje darbuotojų gerovė yra priklausomas

kintamasis, o skaitmeninė lyderystė – nepriklausomas kintamasis. Skaitmeninės lyderystės poveikis buvo reikšmingas visoms trimis dimensijoms, o gautos regresijos lygtys:

1. Gyvenimo gerovė: $Y_1 = 0.490$ (skaitmeninė lyderystė) + ϵ ;
2. Darbo gerovė: $Y_2 = 0.522$ (skaitmeninė lyderystė) + ϵ ;
3. Psichologinė gerovė: $Y_3 = 0.406$ (skaitmeninė lyderystė) + ϵ ;

Visų trijų darbuotojų gerovės latentinių veiksnių regresijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0.001$). Tai rodo, kad skaitmeninės lyderystės stiprėjimas yra susijęs su reikšmingu visų darbuotojų gerovės dimensijų pagerėjimu. Nestandartizuoti koeficientai B parodo, jog yra tiesioginis ryšys tarp gyvenimo gerovės, darbo gerovės ir psichologinės gerovės ir nepriklausomo kintamojo – skaitmeninės lyderystės. Beta koeficientas rodo, jog skaitmeninė lyderystė didžiausia poveikį daro gyvenimo gerovei, nes šio kintamojo koeficientas aukščiausias ($\beta = 0,657$), tačiau ir kiti latentiniai reiškiniai siekia panašų rodiklį ($\beta = 0,617$; $0,624$) (6 priedas). Tai reiškia, jog skaitmeninei lyderystei padidėjus 100%, gyvenimo gerovė padidėtų 66%, tuo tarpu darbo gerovė padidėtų 65%, o psichologinė gerovė 62%. Atsisižvelgiant į šiuos regresinės analizės rezultatus, patvirtinamos šios hipotezės:

H_{1.2} – skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką gyvenimo gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu gyvenimo gerovė didėja.

H_{1.3} – skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką darbo gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu darbo gerovė didėja.

H_{1.4} – skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką psichologinei gerovei: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu psichologinė gerovė didėja.

3.4.2 Skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu sąsajos

Atlikus daugiavarę analizę, siekiant nustatyti skaitmeninės lyderystės poveikį pasitikėjimui lyderiu, gauta regresinė lygtis: Y (pasitikėjimas lyderiu) = $0,599$ (skaitmeninė lyderystė) + ϵ . Anova testo reikšmė $F = 174,383$, $p < 0,001$, rodo, jog duomenys tinkami regresinei analizei, o ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas. Determinacijos koeficiento reikšmė $R^2 = 0,412$, rodo, kad skaitmeninė lyderystė paaiškina 41% pasitikėjimo lyderiu duomenų variacijas. Durbin-Watson rodiklis yra $2,006$, leidžia daryti išvadą, kad modelis yra tinkamas, o skaitmeninė lyderystė yra reikšmingas veiksnys, lemiantis pasitikėjimo lyderiu pokyčius (7 priedas).

Tiesinės regresijos analizės duomenų lentelė: skaitmeninės lyderystės poveikis pasitikėjimui lyderiu

	B	Koefficientų standartinės paklaidos	β	t	p	Boostramp 95% patikimumo intervalai	
						Žem.	Aukšt.
Pasitikėjimas lyderiu	0,599	0,045	0,649	13,205	<0,001	0,490	0,710

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Atsisižvelgiant į šiuos regresinės analizės rezultatus, patvirtinamos šios hipotezės:

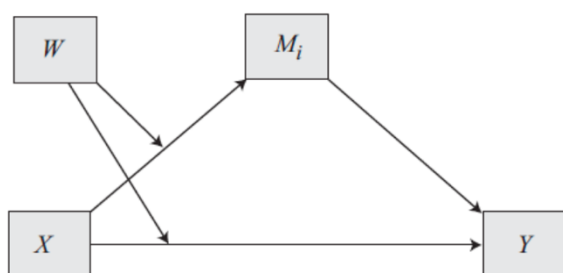
H_{2.1} – skaitmeninė lyderystės lygis daro teigiama įtaką pasitikėjimui lyderiu: esant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu pasitikėjimas lyderiu didėja.

3.5 Mediacijos ir moderacijos analizė

Siekiant įvertinti, ar pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, kartu įvertinti ar skaitmeninės kompetencijos turi netiesioginį poveikį, kaip moderatorius, atliekama medijuotos moderacijos analizė, remiantis Hayes (2013) 8-tu tyrimo modeliu (4 paveikslas ir 5 paveikslas).

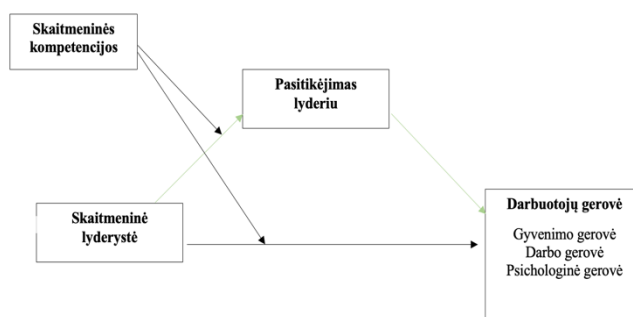
4 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis nr. 8



5 paveikslas

Statistinis tyrimo modelis



Mediacijos ir moderacijos poveikis buvo skaičiuojamas SPSS 4.2 versijos programa, naudojant Hayes Process procedūrą. Šios procedūros metu buvo atliktos trys regresinės analizės, siekiant:

1. Išnagrinėti pasitikėjimo lyderiu (M) medijacinį ryšį tarp skaitmeninės lyderystės (X) ir darbuotojų gerovės (Y) kintamųjų – gyvenimo gerovės (Y₁), darbo gerovės (Y₂) ir psichologinės gerovės (Y₃).

2. Išnagrinėti skaitmeninių kompetencijų (W) moderaciją mediaciniam ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės (X) ir pasitikėjimo lyderiu (M).
3. Išnagrinėti skaitmeninių kompetencijų (W) moderaciją ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės (X) ir darbuotojų gerovės (Y) kintamųjų – gyvenimo gerovės (Y_1), darbo gerovės (Y_2) ir psichologinės gerovės (Y_3).

Pasitikėjimo lyderiu medijacinis ryšys tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės kintamųjų – gyvenimo gerovės, darbo gerovės ir psichologinė gerovės.

Darbuotojų gerovė. Mediacijos sąveikos rezultatas ($p=0,000$), rodo, kad pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės. Determinacijos koeficientas $R^2=0,4898$, tai reiškia stiprų poveikį tarp kintamųjų. Analizėje buvo nagrinėjamas poveikis ir atskiriems darbuotojų gerovės kintamojo latentiniams veiksams (8 priedas).

13 lentelė

Mediacijos modelio analizė: pasitikėjimo lyderiu poveikis skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui

Mediacijos sąveika	B	t	p	LLCI	ULCI
Darbuotojų gerovė	0,4758	15,2783	0,0000	0,4140	0,5375
Gyvenimo gerovė	0,3324	7,3900	0,0000	0,2438	0,4210
Darbo gerovė	0,2127	4,4890	0,0000	0,1193	0,3060
Psichologinė gerovė	0,2398	6,0062	0,0000	0,1612	0,3185

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis medijatoriaus analizės rezultatais, galima teigti, jog pasitikėjimas lyderiu šiame kontekste veikia kaip reikšmingas mediatorius bei turi statistiškai reikšmingą ir teigiamą įtaką tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės ($B=0,4758$; $p=0,0000$) ir jos atskirų dimensijų – gyvenimo gerovės ($B=0,3324$; $p=0,0000$), darbo gerovės ($B=0,2127$; $p=0,0000$) ir psichologinės gerovės ($B=0,2398$; $p=0,0000$). Pasikliautini intervalai – LLCI ir ULCI – nesiekia 0, todėl galima teigti, jog rezultatai yra patikimi. Remiantis šia analize tvirtinamos hipotezės:

H_{2.2} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės.

H_{2.3} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir gyvenimo gerovės.

H_{2.4} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbo gerovės.

H_{2.5} – Pasitikėjimas lyderiu medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir psichologinės gerovės.

Skaitmeninių kompetencijų moderacija medijaciniam ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu.

Skaitmeninės kompetencijos. Moderacijos sąveikos rezultatas ($p=0,8607$), rodo, kad skaitmeninės kompetencijos neturi statistiškai reikšmingo poveikio medijaciniam ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu, sąveikos koeficientas yra labai mažas ($B=-0,0097$) ir nėra reikšmingas (9 priedas).

14 lentelė

Moderacijos modelio analizė: skaitmeninių kompetencijų poveikis medijaciniam ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu

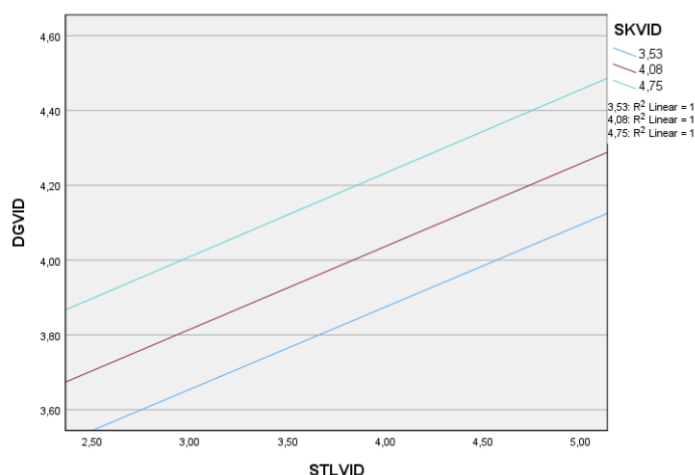
Moderacijos sąveika (Int_1)	B	t	p	LLCI	ULCI
Skaitmeninės kompetencijos	-0,0097	-0,1757	0,8607	0,8607	-0,1188

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Analizė parodė, kad esant žemoms skaitmeninėms kompetencijoms, ryšys tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu yra statistiškai nereikšmingas ($p=0,8607$), t.y. skaitmeninės kompetencijos neveikia šio ryšio stiprumo ir neturi nei didinančio, nei mažinančio poveikio pasitikėjimui lyderiu (9 priedas). 6 paveiksle pateikiamas grafikas, kuriame matyti, jog skaitmeninės lyderystės poveikis pasitikėjimui lyderiui nekinta esant skirtingoms skaitmeninių kompetencijų reikšmėms.

6 paveikslas

Moderacijos ryšio grafikas: poveikis skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu ryšiui



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

Taigi, remiantis atlikta analize atmetama ši tyrimo hipotezės:

H_{3.5} – *Skaitmeninės kompetencijos moderuoja medijacinį ryšį tarp skaitmeninės lyderystės bei pasitikėjimo lyderiu.*

Skaitmeninių kompetencijų moderaciją ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės kintamųjų – gyvenimo gerovės, darbo gerovės ir psichologinės gerovės.

Skaitmeninės kompetencijos. Moderacijos sąveikos rezultatas ($p=0,9327$), rodo, kad skaitmeninės kompetencijos neturi statistiškai reikšmingo poveikio ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės. Sąveikos koeficientas taip pat išlieka labai mažas ($B=0,0027$). Analizuojant atskirus darbuotojų gerovės kintamuosius, taip pat nebuvo rasta statistiškai reikšmingo poveikio (13 lentelė).

15 lentelė

Moderacijos modelio analizė: skaitmeninių kompetencijų poveikis ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės kintamųjų

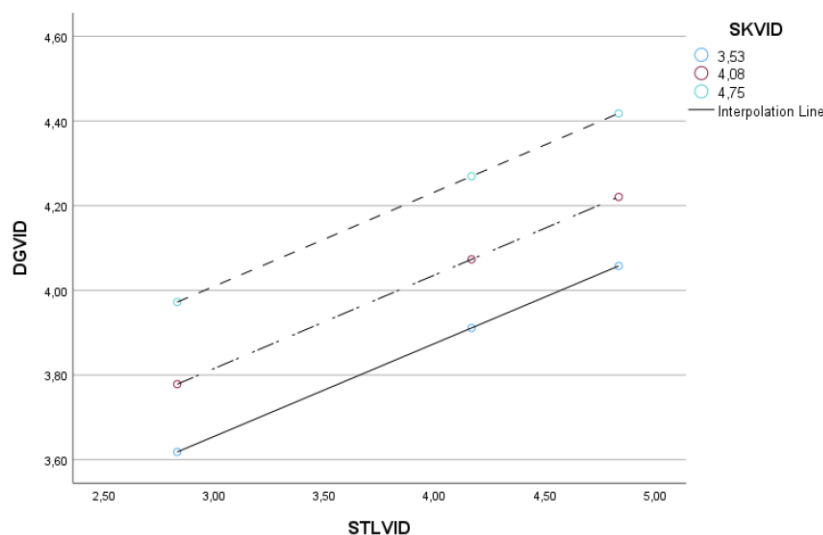
Moderacijos sąveika (Int_1)	B	t	p	LLCI	ULCI
Darbuotojų gerovė	0,0027	0,0845	0,9327	-0,0601	0,0655
Gyvenimo gerovė	0,0422	0,9865	0,3249	-0,0421	0,1264
Darbo gerovė	0,0029	0,0659	0,9475	-0,0840	0,0898
Psichologinė gerovė	-0,0354	-1,0021	0,3173	-0,1051	0,0342

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atliktu tyrimu

Atlikta analizė parodo, jog skaitmeninių kompetencijų lygis neturi statistiškai reikšmingo poveikio ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės bei šio reiškinio kintamųjų, t.y. neveikia šio ryšio stiprumo, nei didina, nei mažina poveikį darbuotojų gerovei ir jos kintamiesiems. 7 paveiksle pateikiamas grafikas, kuriame matyti, jog skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei nekinta esant skirtingoms skaitmeninių kompetencijų reikšmėms.

7 paveikslas

Moderacijos ryšio grafikas: poveikis skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės ryšiui



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

Taigi, remiantis atlikta analize atmetamos šios tyrimo hipotezės:

H_{3.1} – *Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės.*

H_{3.2} – *Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir gyvenimo gerovės.*

H_{3.3} – *Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbo gerovės.*

H_{3.4} – *Skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir psichologinės gerovės.*

3.6 Struktūrinių lygčių analizė

Siekiant detaliau išanalizuoti skaitmeninės lyderystės poveikį darbuotojų gerovei ir kaip tą ryšį veikia mediatorius – pasitikėjimas lyderiu bei moderatorius – skaitmeninės kompetencijos buvo atliktas struktūrinių lygčių modeliavimas naudojant SmartPLS programine įranga (10 priedas). Matuojamo modelio tinkamumas buvo vertinamas pagal kintamųjų patikimumą ir pagrįstumą. Buvo apskaičiuoti Cronbach's alpha (CA) ir kompozitinio patikimumo (CR) rodikliai, kurie svyravo nuo 0,91 iki 0,95 užtikrinant patikimumą (Hair, Risher, Sarstedt ir Ringle, 2019). Taip pat buvo užtikrintas konvergencinis pagrįstumas, nes visos vidutinės dispersijos išgavimo (AVE) vertės yra didesnės nei 0,50, o visų konstrukto indikatorių apkrovos vertės taip pat viršija nustatyta normą, kas pagal Hair ir kt. (2019) laikoma priimtina. VIF rodiklis svyruoja nuo 2,2 iki 3,4, bet nesiekia 5, todėl galima teikti, kad egzistuoja minimalus multikolinerumas tarp nepriklausomų kintamųjų ir jie nėra susiję tarpusavyje (Hair, Ringle ir Sarstedt, 2011). 14 -17

lentelėse nurodyti atskirų konstrukčių ir jų klausimų patikimumo bei konvergentinio pagrįstumo duomenys.

16 lentelė

Konstrukčių patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: skaitmeninė lyderystė

Konstruktas	Rodikliai	Faktorinė s apkrovos	CA	CR	AVE	VIF
Skaitmeninė lyderystė 16 lentelės tęsinys	Q3A1: "Įkvepia visus narius įgyvendinti mūsų organizacijos skaitmeninės transformacijos planus."	0,887	0,94	0,94	0,77	3,40
			0	2	1	9
	Q3A2: "Pateikia aiškią skaitmeninės transformacijos viziją, kuria organizacijos nariai turi vadovautis."	0,863				
	Q3A3: "Motyvuoja komandos narius dirbti kartu siekiant skaitmeninės transformacijos tikslo."	0,902				
	Q3A4: "Padrąšina visus siekti mūsų organizacijos skaitmeninės transformacijos tikslų."	0,901				
	Q3A5: "Veikia atsižvelgdami į visų narių įsitikinimus apie skaitmeninę transformaciją."	0,847				
	Q3A6: "Skatina visus narius mąstyti apie skaitmeninės transformacijos idėjas."	0,866				

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

17 lentelė

Konstrukčių patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: darbuotojų gerovė

Konstruktas	Rodikliai	Faktorinė s apkrovos	CA	CR	AVE	VIF
Darbuotojų gerovė	Q4A1: "Jaučiuosi patenkintas savo gyvenimu."	0,705	0,94	0,95	0,53	2,63
			8	0	6	3
	Q4A2: "Daugelyje gyvenimo sričių esu arti savo svajonės."	0,727				
	Q4A3: "Didžiąją laiko dalį jaučiu tikrą laimę."	0,789				
	Q4A4: "Mano gyvenimo situacija yra gera."	0,753				

17 lentelės tęsinys

Q4A5:” Mano gyvenimas labai linksmas.”	0,707
Q4A6:” Vargu ar pomirtiniame gyvenime keisčiau savo dabartinį gyvenimo būdą.”	0,684
Q4A7:” Esu patenkintas savo darbo atsakomybėmis.”	0,780
Q4A8:” Apskritai, jaučiuosi pakankamai patenkintas savo dabartiniu darbu.”	0,800
Q4A10:” Visada galiu rasti būdų kaip praturtinti savo darbą.”	0,790
Q4A11:” Darbas man yra prasminga patirtis.”	0,712
Q4A12:” Dabartiniame darbe jaučiuosi iš esmės patenkintas savo darbo pasiekimais.”	0,767
Q4A13:” Jaučiu, kad užaugau kaip asmenybė.”	0,734
Q4A14:” Gerai tvarkausi su kasdieniais reikalais.”	0,681
Q4A15:” Apskritai jaučiuosi gerai ir pasitikiu savimi.”	0,768
Q4A16:” Žmonės mano, kad esu pasirengęs duoti ir dalytis savo laiku su kitais.”	0,668
Q4A17:” Gebu susidaryti lankstų darbo grafiką.”	0,658
Q4A18:” Man patinka gilūs pokalbiai su šeimos nariais ir draugais, kad galėtume geriau suprasti vieni kitus.”	0,561

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

18 lentelė

Konstruktų patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: pasitikėjimas lyderiu

Konstruktas	Rodikliai	Faktorinė s apkrovos	CA	CR	AVE	VIF
Pasitikėjimas lyderiu	Q5A1:” Aš esu gana įsitikinęs, jog mano lyderis visada stengsis su manimi elgtis sąžiningai.”	0,863	0,91	0,92	0,71	3,22
	Q5A2:” Mano lyderis niekada nebandytų įgyti pranašumo apgaudinėdamas darbuotojus.”	0,876	6	8	0	9
	Q5A3:” Aš visiškai tikiu savo lyderio sąžiningumu.”	0,922				
	Q5A4:” Jaučiu stiprų lojalumą savo lyderiui.”	0,886				

18 lentelės tęsinys

	Q5A5:” Aš paremčiau lyderį beveik visose kritinėse padėtyse.”	0,816
	Q5A6A:” Mano lojalumo jausmas lyderiui yra prieštaringas.”	0,699

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

19 lentelė

Konstruktų patikimumas ir konvergentinis pagrįstumas: skaitmeninės kompetencijos

Konstruktas	Rodikliai	Faktorinė s apkrovos	CA	CR	AVE	VIF
Skaitmeninė s kompetencijos	Q6A1:” Galiu bendradarbiauti su žmonėmis naudodamas įvairius išmaniuosius įrenginius, platformas ir skaitmeninius įrankius.”	0,523	0,91	0,92	0,51	2,29
			2	0	5	2
	Q6A2:” Galiu dėstyti e-kursą ar e-seminarą, skaityti paskaitą ar parengti pristatymą naudodamas įvairias skaitmenines priemones.”	0,647				
	Q6A3:” Galiu įkelti ir bendrinti savo sukurtą programinę įrangą ar programėlę įvairiose socialinėse medijose.”	0,516				
	Q6A4:” Gebu įvertinti objektą ir/ar išmanųjį įrenginį naudodamas tinkamus kokybės kriterijus (pvz., autentiškumas, naudingumas, patogus naudoti, išvaizda, funkcionalumas, malonumas).”	0,757				
	Q6A5:” Galiu kritiškai vertinti objektą ir (arba) išmanųjį įrenginį atitinkamose socialiniuose tinkluose (pvz., TripAdvisor, YouTube, Amazon ar kt.)”	0,716				
	Q6A6:” Galiu įvertinti, ar tam tikra informacija yra apgaulinga, netikra.”	0,796				
	Q6A7:” Galiu įvertinti, ar internetinė svetainė yra saugi ir patikima.”	0,752				
	Q6A8:” Galiu nustatyti internete aptikto turinio intelektinės nuosavybės teises (INT).”	0,701				
	Q6A9:” Galiu įvertinti, ar el. laiškas yra šlamštas, reklama ar sukčiavimas.”	0,786				
	Q6A10:” Galiu reguliariai keisti savo išmaniųjų įrenginių ir interneto paskyrų slaptažodžius ir nustatymus.”	0,772				

19 lentelės tęsinys

Q6A11:” Galiu apsaugoti įvairius išmaniuosius įrenginius ir elektronines paskyras naudodamas skirtingus slaptažodžius ir dažnai juos keisdamas.”	0,762
Q6A12:” Galiu apsaugoti save ir kitus nuo tapatybės vagystės, priekabiavimo, patyčių ar šmeižto.”	0,805

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

Siekiant įvertinti diskriminacinį pagrįstumą buvo naudojami du kriterijai - Fornello ir Larckerio bei heterotraitų-monotraitų santykį (HTMT) (15, 16 lentelės). Analizės metu gauti rezultatai patvirtino, kad kiekvieno kintamojo paryškinta įstrižinės reikšmės viršija konstrukcijų tarpusavio koreliacijos reikšmes, todėl galima daryti išvada, jog konstruktai atitinka diskriminacinį pagrįstumą (Fornell ir Larcker, 1981).

20 lentelė

Diskriminacinis pagrįstumas (Fornell-Larcker kriterijus)

Konstruktas	DG	PL	SL	SK
Darbuotojų gerovė (DG)	0,723			
Pasitikėjimas lyderiu (PL)	0,739	0,843		
Skaitmeninė lyderystė (SL)	0,701	0,653	0,878	
Skaitmeninės kompetencijos (SK)	0,624	0,520	0,449	0,717

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

Tuo tarpu antras diskriminantinio pagrįstumo kriterijus ir pateikti HTMT santykiai parodė, kad visų kintamųjų HTMT santykiai (16 lentelė) buvo žemiau priimtinos 0,85 ribos (Hair ir kt., 2019) kas rodo, jog diskriminantinio pagrįstumo problemų nėra.

21 lentelė

Diskriminacinis pagrįstumas (HTMT santykio kriterijus)

Konstruktas	DG	PL	SL	SK
Darbuotojų gerovė (DG)				
Pasitikėjimas lyderiu (PL)	0,782			
Skaitmeninė lyderystė (SL)	0,739	0,697		
Skaitmeninės kompetencijos (SK)	0,669	0,555	0,480	

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

17 lentelėje pateikiamas struktūrinio modelio vertinimas, pagrįstas tiesioginiais, netiesioginiais ir moderaciniais efektais. Joje nurodomi standartizuoti koeficientai (β), standartinis nuokrypis (S.N.), t-reikšmės, p-reikšmės ir efekto dydžiai (f^2).

22 lentelė

Struktūrinio modelio įvertinimas

Hipotezės	Ryšys	β	S.N.	t	p	Rezultatas	f^2
Visas efektas							
	SL→D G	0,527	0,049	10,675	0,000	pasitvirtino	
Tiesioginis efektas							
H1	SL→D G	0,327	0,065	5,026	0,000	pasitvirtino	0,163
H2	SL→P L	0,524	0,063	8,299	0,000	pasitvirtino	0,115
H3	PL→D G	0,381	0,074	5,136	0,000	pasitvirtino	0,234
Netiesioginis efektas							
H4	SL→P L→DG	0,200	0,053	3,755	0,000	pasitvirtino	
Moderacinis efektas							
H5	SKxSL →PL	-0,003	0,036	0,081	0,953	nepasitvirtino	0,000
H6	SKxSL →DG	0,002	0,029	0,056	0,955	nepasitvirtino	0,000

$R^2(DG)=0,685$ ir $(PL)=0,490$

$Q^2(DG)=0,597$ ir $(PL)=0,472$

SRMR=0,064

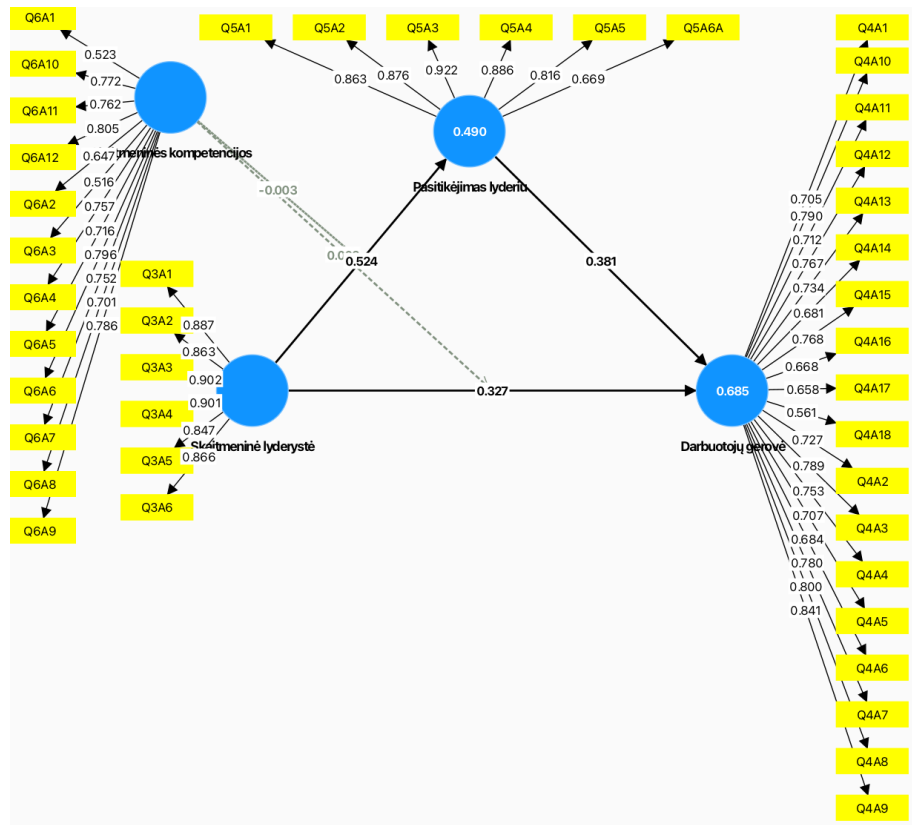
Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis atlikta analize

Rezultatai rodo, kad tiesioginiai efektai H1, H2 ir H3 yra statistiškai reikšmingi, nes t-reikšmės viršija 1.96 ($p < 0.05$) (Hair, Ringle, ir Sarstedt, 2017). Taip pat buvo patvirtintas netiesioginis efektas (H4), kas rodo statistiškai reikšmingą mediaciją. Moderaciniai efektai (H5 ir H6) nėra reikšmingi – tai parodo didesnės nei 0.05 p reikšmės ir minimalūs efekto dydžiai ($f^2 =$

0.002 ir -0,003). Tuo tarpu R^2 reikšmė rodo, jog darbuotojų gerovės dispersija 68,5% paaiškinama nepriklausomų kintamųjų, o pasitikėjimas lyderiu 49%. Q^2 parodo gerą prognozinę galią (59,7% ir 47,2%). SRMR rodiklis (0,064) indikuoja, jog modelis yra tinkamas ir gerai atitinka duomenis, nes neviršija 0,08 ribos (Hu ir Bentler, 1999).

8 paveiksle nurodyti analizuojamo modelio struktūrinės lygtys bei pateikti duomenys, naudojant Bootstrap procedūrą SmartPLS programinei įrangoje.

8 paveikslas Analizuojamo modelio struktūrinės lygtys



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis sudarytu tyrimo modeliu

Apibendrinant, SmartPLS ir SPSS analizių rezultatai parodo statistiškai reikšmingus ryšius tarp kintamųjų. Tiek SPSS, tiek SmartPLS patvirtino, jog skaitmeninė lyderystė statistiškai reikšmingai ir teigiamai veikia pasitikėjimą lyderiu (SPSS - $p < 0,001$, $B = 0,599$, $R^2 = 0,412$; SmartPLS - $\beta = 0,524$, $f^2 = 0,115$) bei turi reikšmingą poveikį darbuotojų gerovei (SPSS - $p < 0,001$, $B = 0,490$, $R^2 = 0,448$; SmartPLS - $\beta = 0,327$, $f^2 = 0,163$). Patvirtinto ir mediacija, kuomet pasitikėjimo lyderiu reiškinys statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės (SPSS - $p = 0,000$, $B = 0,4758$, $R^2 = 0,489$; SmartPLS - $\beta = 0,200$, netiesioginis efektas patvirtintas). Tačiau moderacijos efektas, kai skaitmeninės kompetencijos moderuoja ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu bei skaitmeninės lyderystės ir

darbuotojų gerovės, nebuvo reikšmingi abeiose analizėse (SPSS $p > 0,05$, B rodiklis mažas; SmartPLS - $p > 0,05$, $\beta \approx 0$). Modelio tinkamumą vertinančių kriterijų požiūriu tiek SPSS Durbin-Watson rodikliai (1,968–2,006), nurodantys, kad modeliuose nėra autokorelacijos, tiek SmartPLS SRMR vertė (0,064), patvirtinanti, kad modelis tinkamas. Tad galime padaryti išvadą, kad abi tikrinimo priemonės sutampa tiesioginių, mediacinių ir moderacijų efektų patvirtinimu.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Skaitmeninė transformacija bei spartūs technologiniai pokyčiai tampa neatsiejama šiandienos organizacijos realybe ir akivaizdu, jog jų įtaka darbo aplinkai bei procesams ateityje tik stiprės. Kasdien tobulėjant technologijoms, egzistuojantis darbo pobūdis nuolatosis kinta, kas dažnai darbuotojų kasdienėje rutinoje sukuria nežinomybės jausmą, kelia papildomą stresą ir gali turėti įtakos darbuotojų gerovės mažėjimui. Šiame kontekste organizacijose ypač svarbus tampa lyderių vaidmuo, kurie gali užtikrinti ne tik darbuotojų įsitraukimą į skaitmeninės transformacijos pokyčių įgyvendinimą, bet ir palaikyti jų gerovę. Skaitmeninė lyderystė, kuri pasižymi gebėjimu skatinti inovatyvų mąstymą, nuolatinį tobulėjimą ir adaptaciją prie skaitmeninių technologinių pokyčių, tampa itin svarbiu veiksnio siekiant sėkmingos skaitmeninės transformacijos. Ji ne tik užtikrina efektyvų skaitmeninės transformacijos įgyvendinimą, bet ir padeda išlaikyti darbuotojų gerovę, kas yra būtina ilgalaikiam organizacijos stabilumui ir augimui.

Šiuo tyrimu buvo siekiama išnagrinėti skaitmeninės lyderystės įtaka darbuotojų gerovei skaitmeninės transformacijos metu, kartu gilinti teorinį supratimą apie tai, kaip šį ryšį gali veikti pasitikėjimo lyderiu ir skaitmeninių kompetencijų reiškiniai. Tyrime analizuota, kaip pasitikėjimas lyderiu gali veikti kaip mediacinis veiksnys, padedantis skaitmeninei lyderystei reikšmingiau prisidėti prie darbuotojų gerovės didinimo. Be to, buvo siekiama nustatyti, ar skaitmeninės kompetencijos turi moderacinį poveikį šiems ryšiams ir ar jos gali sustiprinti ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimui lyderiu bei ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės. Gauti rezultatai parodė, jog skaitmeninė lyderystė turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų gerovei skaitmeninės transformacijos metu. Nustatyta, jog statistiškai reikšmingas ryšys egzistuoja tarp visų trijų darbuotojų gerovės dimensijų – darbo, gyvenimo ir psichologinės gerovės. Ankstesni tyrimai tik dalinai atsako į šio tyrimo klausimą, nes prieš tai buvo tirta tik atskiri reiškiniai – skaitmeninė lyderystė, darbuotojų gerovė, pasitikėjimas lyderiu ir skaitmeninės kompetencijos, tačiau jų tarpusavio ryšiai buvo nagrinėti tik dalinai - vadovų, o ne visų darbuotojų kontekste (Zeike ir kt., 2019), arba kad įgyvendinant transformaciją svarbu atsižvelgti į darbuotojų psichologinius poreikius ir ketinimus, kad būtų mažinamas pasipriešinimas technologijoms ir tuo organizacijose turi pasirūpinti lyderiai (Selimovic, ir kt., 2021).

Šiuo tyrimu patvirtinta, kad pasitikėjimas lyderiu veikia kaip mediatorius tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės reiškinio, kas taip pat papildo ankstesnių tyrimų gretas, nes toks modelis buvo tikrasis ribotai. Literatūroje egzistuoja tyrimai, kurie analizavo skaitmeninės lyderystės poveikį pasitikėjimui lyderiu, kuomet tiriamas ryšys tarp skaitmeninės lyderystės bei

pasitikėjimo lyderiu, šiame kontekste lyderystė nurodoma kaip elementas, kuris gali teigiamai veikti bei padidinti darbuotojų pasitikėjimą lyderiu (Weber, ir kt., 2022). Kiti tyrimai nurodė, jog pasitikėjimas lyderiu gali būti mediatorius tarp lyderystės stiliaus bei komandos veiklos rezultatų, virtualių komandų kontekste (Sedrine, ir kt., 2019).

Tyrimu nustatyta, kad skaitmeninių kompetencijų lygis neturi įtakos ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu bei ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės reiškinių. Ankstesni tyrimai teigia, jog skaitmeninės transformacijos sukelti pokyčiai darbo aplinkoje gali reikalauti tam tikrų įgūdžių, naujų žinių įgijimo arba esamų žinių atnaujinimo, o turimos žinios gali sumažinti neigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Wang, ir kt., 2022). Visgi, atliktas tyrimas neparodė jokios stiprinančios sąsajos su ryšiais tarp minėtų kintamųjų.

Tyrimo ribotumai. Vienas iš atlikto tyrimo ribotumų yra tyrimo imtis, kuri neatspindi visos šalies situacijos. Tyrime dalyvavo tik tie respondentai, kurie pastaru metu buvo patyrę arba šiuo metu patiria skaitmeninę transformaciją, todėl rezultatų apibendrinimas platesniam kontekstui gali būti ribotas. Tolimesniuose tyrimuose siūloma išplėsti tyrimo imtį, įtraukiant platesne respondentų atranką, kurie nebūtinai šiuo metu patiria ar praeityje buvo patyrę skaitmeninę transformaciją, taip atskleidžiant skaitmeninės lyderystės poveikį be skaitmeninės transformacijos konteksto. Sąsajoje su tuo, svarbu atsižvelgti ir į tyrime naudoto skaitmeninės lyderystės konstrukta, nes jis tinkamas tik tuo atveju, kuomet darbuotojai patiria skaitmeninės transformaciją, todėl siūloma toliau plėsti skaitmeninės lyderystės tyrimus bei sukurti naują konstrukta, kuris būtų tinkamas naudoti ir organizacijose, kurios nepatyrusios skaitmeninės transformacijos. Naujas konstruktas galėtų padėti identifikuoti, ar skaitmeninės lyderystės reiškinys teigiamai veikia darbuotojų gerovę nesant skaitmeninei transformacijai bei galėtų padėti tirti ir platesnį šio reiškinio veikimo kitiems reiškiniams kontekstą. Taip pat svarbu paminėti, jog šiame tyrime pasiūlytas naujas konceptualus modelis, integruojantis skaitmeninės lyderystės, pasitikėjimo lyderiu ir skaitmeninių kompetencijų poveikį darbuotojų gerovės reiškiniams, šis modelis iki šiol nėra plačiai ištirtas, kadangi tema yra nauja ir mažai mokslo nagrinėta, todėl kyla sunkumų lyginant rezultatus su kitais tyrimais, todėl rekomenduojama ir toliau plėsti skaitmeninės lyderystės poveikio analize. Tolesni tyrimai turėtų giliau analizuoti šiuos ryšius, ypač sutelkiant dėmesį į mediacinius ir moderacinius efektus bei kitus papildomus veiksnius, kurie galėtų sustiprinti skaitmeninės lyderystės poveikį darbuotojų gerovės reiškiniui. Kartu, svarbu atkreipti dėmesį ir į skaitmeninių kompetencijų konstrukta, iki šiol mokslas daugiausiai tyrinėjo studentų ir akademikų skaitmenines kompetencijas, rekomenduotina toliau plėsti tyrimus skaitmeninių kompetencijų srityje su siekiu sukurti bendrai populiacijai pritaikomą skaitmeninių kompetencijų konstrukta, ypač atsižvelgiant į tai, jog šiame tyrime moderacinis efektas nepasitvirtino.

IŠVADOS

1. Analizuojant mokslines publikacijas ir atliktus tyrimus buvo nustatyta, jog skaitmeninė lyderystė tai reiškiny, kuris apima lyderio gebėjimą skatinti skaitmenine transformaciją organizacijose, sukuriant aiškia ir prasminga skaitmeninės transformacijos proceso viziją ir geba ją realizuoti. Lyderių gebėjimas kurti aiškią viziją, įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymą ir teikti jiems reikiamą palaikymą yra esminis veiksnys mažinant su skaitmenine transformacija susijusius neigiamus patyrimus – tokius kaip nežinomybė, nerimas ar stresas. Reiškiny ganėtinai naujas ir nagrinėtas ribotai, todėl jo įtaka darbuotojų gerovei išnagrinėta ribotai. Rasti tyrimai patvirtina, jog skaitmeninė lyderystė gali turėti reikšmingą įtaką vadovų psichologinei gerovei organizacijose, tačiau minėtas tyrimas neanalizuoja bendro poveikio visų darbuotojų gerovei.
2. Remiantis moksline literatūra buvo nustatyta, jog darbuotojų gerovė turi tiesioginę sąsają su žmogaus suvokimu apie savo padėtį gyvenime, kultūros ir vertybių sistemoje, atsižvelgiant į jo tikslus, lūkesčius, standartus bei rūpesčius, tuo pačiu apimanti orientacija į laimę, pasitenkinimą darbu ir/ ar gyvenimu, žmogaus potencialo galios realizavimas, asmens pasiekimų bei savirealizacijos poreikis. Literatūroje rasta, jog dažnai darbuotojų gerovė išsiskiria į tris kintamuosius – gyvenimo gerovė (aukšto lygio teigiamų, žemo lygio neigiamų emocijų buvimas bei bendras pasitenkinimas gyvenimu), darbo gerovė (pasitenkinimas darbu ir su tuo darbu susijusiu poveikiu) ir psichologinė gerovė (savęs priėmimas, teigiami santykiai su kitais, aplinkos valdymas, savarankiškumas, asmeninis augimas ir gyvenimo tikslai). Remiantis rasta tyrimais su skaitmenine transformacija ateinantys pokyčiai gali įnešti į darbuotojų rutiną neapibrėžtumą, kas gali sąlygoti išaugusį streso lygį ar kitas neigiamas emocijas, kas gali neigiamai paveikti darbuotojų gerovę.
3. Analizuojant atliktus tyrimus ir mokslinę literatūrą buvo nustatyta, jog pasitikėjimas lyderiu tai reiškiny, kuris apima žmogaus psichologinę būseną (pažeidžiamumo priėmimas, pagrįstas teigiamasi ir sąžiningais kitų lūkesčiais ar elgesiu), tikėjimas lyderiu ir lojalumas jam. Tyrimai teigia, jog skaitmeninės lyderystės poveikis pasitikėjimui lyderiu yra reikšmingas, kadangi šiame kontekste lyderystė veikia kaip esminis reiškiny, galintis teigiamai paveikti darbuotojų požiūrį į lyderį ir padidinti jų pasitikėjimą lyderiu, ypač skaitmeninės transformacijos kontekste. Kiti tyrimai nurodė, jog pasitikėjimas lyderiu gali būti mediatorius tarp lyderystės stiliaus bei komandos veiklos rezultatų, virtualių komandų kontekste.

4. Literatūros analizės metu nustatyta, jog skaitmeninės kompetencijos yra įgūdžių ir žinių visuma, reikalingu norint sėkmingai naudoti skaitmenines technologijas, atspindinčios žmogaus gebėjimą kritiškai, bendradarbiaujančiai ir kūrybiškai naudotis skaitmeninėmis technologijomis, tai pat asmens žinių, įgūdžių ir požiūrio visuma, padedanti būti kompetentingu tam tikroje srityje. Analizuojami tyrimai parodė, kad ribotos skaitmeninės žinios skaitmeninės transformacijos arba technologinių pokyčių metu gali kelti stresą, mažinti pasitikėjimą savo gebėjimais ir turėti neigiamą poveikį darbuotojų gerovei. Analizuoti tyrimai teigė, jog ribotos darbuotojų technologinės žinios gali tapti veiksniu, prisidedančiu prie kai kurių kitų neigiamų aspektų, tokių kaip netinkamas naujų skaitmeninių technologijų naudojimas, ribotas mokymas ar neigiamas poveikis darbuotojų gerovei.
5. Siekiant išsiaiškinti demografinių charakteristikų poveikį tyrimo kintamiesiems, nustatyta, kad amžius turi statistiškai reikšmingą poveikį skaitmeninių kompetencijų lygiui (amžiui didėjant, skaitmeninės kompetencijos mažėja). Taip pat ir darbo patirtis organizacijoje turi statistiškai reikšmingą poveikį skaitmeninėms kompetencijoms (patirties metams didėjant, skaitmeninės kompetencijos mažėja).
6. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad skaitmeninė lyderystė turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų gerovei ir visiems trims darbuotojų gerovės kintamiesiems - darbo gerovei, gyvenimo gerovei ir psichologinei gerovei. Didžiausias poveikis nustatytas darbo gerovei. Tai reiškia, kad didėjant skaitmeninei lyderystei skaitmeninės transformacijos metu stipriausiai didėja darbo gerovė.
7. Nustatyta, kad skaitmeninė lyderystė daro statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį pasitikėjimui lyderiu, esant didesnei skaitmeninei lyderystei pasitikėjimas lyderiu didėja. Taip pat pasitikėjimas lyderiu veikia, kaip medijatorius skaitmeninės lyderystės ir paaiškina darbuotojų gerovės reiškinį, veikiant mediacijai, skaitmeninės lyderystės ryšys stipriausiai pasireiškia gyvenimo gerovei.
8. Atlikus moderatoriaus analize nustatyta, kad skaitmeninės kompetencijos neturi statistiškai reikšmingo poveikio ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu bei ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ryšiui tarp darbuotojų gerovės. Tai reiškia, jog skaitmeninės kompetencijos, nepriklausomai nuo jų lygio, nei sustiprina, nei susilpnina ryšio tarp tiriamų kintamųjų, todėl jų moderacinis poveikis nėra reikšmingas.

PASIŪLYMAI

1. Lyderio vaidmuo užtikrinant darbuotojų gerovę yra kritiškai svarbūs organizacijų kontekste. Atsižvilgiant į tai, jog technologinė pažanga sparčiai keičia darbo procesus, neretu atveju juos automatizuojant, organizacijos yra priverstos neatsilikti nuo to siekiant išsaugoti konkurencingumą, tikėtina, kad skaitmeninės transformacijos reikšmė tik didės. Tyrimai teigia, jog skaitmeninė transformacija gali sukelti neigiamą poveikį darbuotojų gerovei, o šis atliktas tyrimas įrodė, kad skaitmeninė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų gerovei. Dėl šios priežasties organizacijoms rekomenduojama, ypač skaitmeninės transformacijos laikotarpiu, naudoti darbuotojų gerovės apklausas, kurios leistų realiuoju laiku stebėti darbuotojų gerovės lygį. Efektyviausia būtų sudaryti anoniminius klausimynus, identifikuojant tik darbuotojo lyderį ar komandą kurioje dirbama ir analizuoti rezultatus kas tris mėnesius. Tokios apklausos padėtų įvertinti, ar darbuotojų gerovė reikšmingai nesikeičia ir pastebėjus neigiamus pokyčius, lyderių komanda galėtų laiku identifikuoti rizikas bei imtis prevencinių veiksmų dar iki kritinės situacijos atsiradimo.
2. Atsižvelgiant į skaitmeninės lyderystės stipriausią poveikį darbo gerovei, kas iš esmės gali reikšti, jog darbuotojai turi aukštą pasitenkinimą darbu. Nors ir pasitenkinimas darbu apima daug skirtingų reiškinių, skaitmeninės transformacijos metu rekomenduojama vadovams daugiausiai dėmesio skirti į aiškius tikslų nustatymus, savalaikę ir aiškia komunikaciją apie pokyčius ir reguliaraus grįžtamojo ryšio darbuotojams teikimui. Dar prieš įgyvendinant skaitmeninę transformaciją būtina sudaryti išsamų komunikacijos planą, kuris užtikrintų, kad darbuotojai būtų tinkamai supažindinti su planuojamais pokyčiais. Vadovai turėtų aiškiai apibrėžti, kokie darbo procesai keisis, kokius ir naujus įgūdžius darbuotojai turės įgyti ir kada juos turės įgyti. Be to, jie turėtų padėti darbuotojams susiplanuoti mokymosi procesą bei nuosekliai jį stebėti ir palaikyti. Efektyvi praktika galėtų būti kas savaitiniai individualūs susitikimai su darbuotojais, kurių metu būtų aptariama jų gerovė, teikiamas reguliarus grįžtamasis ryšys apie progresą, identifikuojamos žinių spragos bei suteikiama reikalinga pagalba.
3. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas atskleidė pasitikėjimo lyderiu mediacinį vaidmenį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, organizacijoms siūloma stiprinti pasitikėjimą lyderiu. Rekomenduojama ne tik kurti pasitikėjimu grįsta aplinka, tačiau daugiau dėmesio skirti komandiniams darbams bei darbuotojų įtraukimui į pokyčių įgyvendinimą. Lyderių komanda turi skatinti psichologinio saugumo aplinką, kurioje darbuotojai nebijos išreikšti savo nuomonės bei jausis svarbūs. Įgyvendinant skaitmeninę

transformaciją rekomenduojama organizuoti savalaikius susitikimus su komanda, kuriuose būtų sprendžiami iššūkiai, susiję su naujų procesų integravimu. Šie susitikimai turėtų būti orientuoti į sprendimų priėmimą kartu su komanda, išklausant darbuotojų nuomones ir nekritikuojant jų indėlio. Taip būtų skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas lyderiu. Taip pat pasitikėjimą lyderiu stiprintų ir 2 punkte išvardintos rekomendacijos: reguliarūs individualūs susitikimai su darbuotojais, aiški ir savalaikė komunikacija, grįžtamojo ryšio teikimas.

4. Siekiant sumažinti darbuotojų amžiaus bei darbo patirties organizacijose normos įtaką skaitmeninėms kompetencijoms, rekomenduojama skirti daugiau dėmesio šios kategorijos darbuotojams. Nors ir šiame tyrime moderacinis ryšys nepasitvirtino, tačiau remiantis jau atliktais tyrimais, kurie teigia, jog žemos skaitmeninės kompetencijos gali turėti neigiamą įtaką darbuotojų gerovei skaitmeninės transformacijos metu, reikėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų skaitmeninių kompetencijų reikiamo lygmens palaikymui. Rekomenduojama į metinius rezultatų aptarimo pokalbius įtraukti dalį, skirtą darbuotojų skaitmeninių kompetencijų įvertinimui. Jei nustatomas žemas kompetencijų lygis, lyderiai kartu su darbuotoju turėtų parengti individualų mokymosi planą ir numatyti priemones, kurios motyvuotų darbuotoją šio plano įgyvendinimui. Tarp galimų motyvacinių priemonių galima apsvarstyti papildomas premijas, galimybę kilti pareigose arba įsitraukti į naujus projektus, tam, kad pastiprinti darbuotojų motyvaciją tobulėti. Ši sistema ne tik skatintų darbuotojus aktyviai tobulinti savo įgūdžius, bet ir užtikrintų, kad visų organizacijos darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygis laikui bėgant nekristų, o išliktų stabilus arba augtų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., ir Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. [Article]. Journal of Business Research, 145, 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., ir Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration [Article]. Journal of Business Research, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Agarwal, P., ir Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety [Article]. Human Resource Management Journal 27(3), 440-458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., ir Nasraoui, H. (2019). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles [Article]. Journal of Management Development 40(5). <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>
- Benmira, S., ir Agboola, M. (2020). Evolution of leadership theory. [Article]. The Learning Zone, 5(1). <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bloomberg, J., (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. [Article]. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/>
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., ir Santoro, G. (2021). Digital Leadership. [Article]. Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World, 97-115. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211006>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., ir Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams [Article]. Human Relations, 73(1). <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., ir Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration [Article]. The leadership quarterly, 18(6), 606-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>

- Cartwright, S. ir Cooper, C. L. (2008). The Oxford Handbook of Personnel Psychology [Book]. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234738.001.0001>
- Cascio, W. F., ir Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations [Article]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chanias, S., (2017). Mastering digital transformation: the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. [Research Paper]. In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/2
- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R., ir Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence [Article]. Employee Relations, 44 (5). <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236>
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., and Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations [Article]. International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 2. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
- Dery, K., Sebastian, I., ir Meulen, N. 2017. The Digital Workplace is Key to Digital Innovation.[Article]. MIS Quarterly Executive, 16(2). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss2/4>
- Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. [Book]. Vilniaus universiteto leidykla.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being [Article]. Psychological Bulletin, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., ir Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. [Article]. Psychological Bulletin, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. [Article]. American Psychologist, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

- Erhan, T., Hasan Uzunbacak, H., Aydin, E. (2021). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. [Article]. Management Research Review, 45(11). <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. [Article]. Journal of Marketing Research, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- European Commission. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. [Report]. <http://digcomp.org.pl/wp-content/uploads/2016/07/DIGCOMP-1.0-2013.pdf>
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., ir Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. [Article]. Technology Analysis & Strategic Managem, 19(4), 527-558. <https://doi.org/10.1080/09537320701403540>
- Gillespie, N. (2003). Measuring trust in work relationships: The behavioral trust inventory. [Book]. <https://www.econbiz.de/Record/measuring-trust-in-working-relationships-the-behavioral-trust-inventory-gillespie/10001769936>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., ir Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. [Article]. Journal of Management, 41(5). <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gong, C., ir Ribiere, V. (2020) Developing a unified definition of digital transformation. [Article]. Technovation, 102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gozman, D., ir Willcocks, L. (2019). The emerging cloud dilemma: balancing innovation with crossborder privacy and outsourcing regulations. [Article]. Journal of Business Research, 97, 235-256. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.006>
- Gradillas M., ir Llewellyn D. W. Thomas, (2023). Distinguishing digitization and digitalization: A systematicreview and conceptual framework. [Article]. Journal of Product Innovation Management, 1–32. <https://doi.org/10.1111/jpim.12690>
- Gruman, G., (2016). What digital transformation really means. [Article]. <https://www.infoworld.com/article/3080644/what-digital-transformation-really-means.html>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. [Article]. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM).[Article].(2nded.). https://www.researchgate.net/publication/354331182_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_PLS-SEM
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* [Book]. The Guilford Press.
- Herbert, L., (2017). *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*. [Book]. Bloomsbury Publishing.
- Herman, E., ir Suciū, M. C. (2019). Towards a smart, inclusive and sustainable development. Investment in human capital and innovation. An empirical analysis. [Article]. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 792–803. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0070>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Janssen, J., Stoyanov, S., Ferrari, A., Punie, Y., Pannekeet, K., ir Sloep, P. (2013). Experts' views on digital competence: commonalities and differences. [Article]. *Computers & Education*, 68, 473-481. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.06.008>
- Kadir, B. A., ir Broberg, O. (2020). Human well-being and system performance in the transition to industry 4.0. [Article]. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2020.102936>
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., ir Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. [Article]. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-digital-leadership-isnt-different/>
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. [Book]. 2-asis leidimas, Kaunas.

- Konovsky, M. A., ir Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. [Article]. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.2307/256704>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., ir Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. [Article]. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkinemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.), *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society : Reser 2016 Proceedings* (pp. 1159-1172). (RESER Proceedings). <http://www.sda-se.com/news/proceedings-of-reser-2016-published/>
- Lathabhavan, R., ir Kuppusamy, T. (2023). Examining the role of digital leadership and organisational resilience on the performance of SMEs during the COVID-19 pandemic. [Article]. *International Journal of Productivity and Performance*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023-0069>
- Liu, P., Zhang, P., Liu, Y., Liu, S., ir Huo, C. (2024). Enabling or burdening? - The double-edged sword impact of digital transformation on employee resilience. [Article]. *Computers in Human Behavior*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108220>
- Loon, M., Otake-Ebede, L., ir Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. [Article]. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. [Article]. *Canadian Journal of Public Health*, 89, 352–357. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03404490>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ir Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. [Article]. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mazzone, D.M., (2014). *Digital or Death: Digital Transformation: the Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer*. [Book].

- McAfee, A., 2009. Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges. [Book]. Harvard Business Press.
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R. ir Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: a longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. [Article]. *International Journal of Psychology*, 56(4), 532–550. <https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. [Article]. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://www.jstor.org/stable/256727>
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., ir Rantala, T. (2020) Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. [Article]. *Technovation*, 96-97. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102121>
- Ni, D., ir Zheng, X. (2023). Does negative performance feedback always lead to negative responses? The role of trust in the leader. [Article]. *The British Psychological Society*, 97, 623–646. <https://doi.org/10.1111/joop.12485>
- Niu, S., Park, B., ir Jung, J. S. (2022). The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability. [Article]. *Sustainability*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142315639>
- Oberer, B., ir Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: digital leaders in the age of industry 4.0. [Article]. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. https://ijol.cikd.ca/article_60332.html
- Oberlander, M., Beinicke, A., ir Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. [Article]. *Computers & Education*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Pakalniškienė, V. (2012). *Psichologinių tyrimų metodai: teorija ir praktika*. [Book]. Vilnius: VU leidykla.
- Page, K. M., ir Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what,” “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>

- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. [Article]. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ir Fetter, R. (1990). leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. [Article]. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Porfirio, J., Carrilho, T., Felício, J., ir Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. [Article]. *Journal of Business Research*, 124, 610-619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Raza, M. A., Ul-Hadi, N., Khan M., ir Mujtaba B. G. (2020). Empirical evidence of organizational justice and incivility in the tourism industry: Assessing the moderating role of Islamic work ethics and trust in leader. [Article]. *Journal of Transnational Management*, 25(4), 274-299. <https://doi.org/10.1080/15475778.2020.1854025>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., ir Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. [Article]. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Robertson, P. L., Casali, G. L., ir Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: Absorptive capacity and distributed learning. [Article]. *Research Policy*, 41(5), 822-832. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.008>
- Roman, A.V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. ir McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. [Article]. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Rosenbruch, A., Nohe, C., Schwarz, I., ir Hertel, H. (2023). Leader trusting behaviours: a mixed-method approach on follower's perceptions and reactions. [Article]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(6), 798-815. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250087>

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., ir Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross--discipline view of trust. [Article]. *Academy of Management Review*, 23(3). <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Rurkkhum, S. (2023). A bundle of human resource practices and employee resilience: the role of employee well-being. [Article]. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(3), 716-731. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2022-0050>
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., Torres, J. A., ir De Pablo, J. (2021). Artificial intelligence in business and economics research: Trends and future. [Article]. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 98–117. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13641>
- Ryan, R. M., ir Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. [Article]. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life [Article]. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99.<https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Ryff, C. D., ir Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Schmutte, P. S., ir Ryff, C. D. (1997). Personality and well-being: Reexamining methods and meanings. [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 549–559. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.3.549>
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., Knesebeck, O., Jürges, H., ir Börsch-Supan, A. (2006). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees: Baseline results from the SHARE Study. [Article]. *European Journal of Public Health*, 17(1), 62–68. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084>
- Selimovic, J., Pilav-Velic, A., ir Krndzija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. [Article]. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>
- Shi, X., Zheng, Z., Zhang, Q., & Liang, H. (2020). External knowledge search and firms' incremental innovation capability: The joint moderating effect of technological proximity

- and network embeddedness [Article]. *Management Decision*, 58(9), 2049-2072. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1078>
- Sirgy, M. J. (2012). *The psychology of quality of life*. [Book]. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4405-9>
- Stolterman, E., ir Fors, A.C., (2004). Information technology and the good life. *Information Systems Research*, 45, 687–692. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: mokomoji knyga*. [Book]. Vilniaus universiteto leidykla.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: HarperCollins.
- Tigre, F., Curado, C., ir Henriques, P. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. [Article]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1). <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Temelkova, M. (2018). Skills for digital leadership-prerequisite for developing high-tech economy. [Article]. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50-74. <https://doi.org/10.1089/lap.2018.0126>
- Tuzovic, S. ir Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. [Article]. *Journal of Service Management*, 32(2). <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- Tzafilkou, K., Perifanou, M., ir Economides, A. A. (2022). Development and validation of students' digital competence scale (SDiCoS). [Article]. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(30). <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00330-0>
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. [Article]. *International Review of Management Studies*, 17(3), 241–255. <https://www.jstor.org/stable/41783520>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. [Article]. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

- Wang, H., Ding, H., ir Kong, X. (2022). Understanding technostress and employee well-being in digital work: the roles of work exhaustion and workplace knowledge diversity. [Article]. International Journal of Manpower, 44(2). <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2021-0480>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. [Article]. Journal of Occupational Psychology, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace [Book]. <https://psycnet.apa.org/record/1999-02842-020>
- Weber, E., Büttgen, M., ir Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. [Article]. Journal of Business Research, 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Westerman, G., Bonnet, D., ir McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. [Book]. Harvard Business Press.
- World Health Organization. (1997). WHOQOL Measuring Quality of Life. <https://www.who.int/tools/whoqol>
- World Healt Organization. (2006). Constitution of the World Health Organization. <https://www.who.int/publications/m/item/constitution-of-the-world-health-organization>
- Xia, Y., Liu, X., Wang, X., Deng, H., Han, C., Liu, Z. ir Tsai, S. (2023). The power of role models in a team: The impact of lead entrepreneur's digital leadership on digital entrepreneurial success. [Article]. Information Processing and Management, 60(6). <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103498>
- Zaccaro, S. J., ir Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. [Article]. Organizational Dynamics, 31(4), 377-387. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)
- Zaheer, H., Breyer, Y., & Dumay, J. (2019). Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. [Article]. Technological Forecasting & Social Change, 148. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119735>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. [Article]. Administrative Science Quarterly, 17(2), 229-239. <https://doi.org/10.2307/2393957>

- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being [Article]. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16(14), 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhao, F., ir Collier, A. (2016). Digital entrepreneurship: Research and practice. [Article]. <https://www.researchgate.net/publication/309242001/>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., ir Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M. ir Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit [Article]. *Organizational Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>

SKAITMENINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA DARBUOTOJŲ GEROVEI SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS METU, MEDIUOJANT PASITIKĖJIMUI LYDERIU BEI MODERUOJANT SKAITMENINĖMS KOMPETENCIJOMS

RUGILĖ ČERNIAUSKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo valdymo fakultetas

Darbo vadovas – Doc., Dr., Asta Stankevičienė

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

Darbo dydis: 77 puslapiai, 22 lentelės, 8 paveikslėliai, 93 literatūros šaltiniai.

Darbo tikslas – įvertinti ryšį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, nustatyti kaip šį ryšį veikia mediatorius – pasitikėjimas lyderiu bei moderatorius – skaitmeninės kompetencijos. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatų aptarimas, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje išanalizuoti tiriami reiškiniai teoriniu aspektu, konceptualizuotos jų sąvokos, atsiradimo priežastys bei aptariamos galimos tarpusavio sąveikos. Aprašoma kiekybinio tyrimo metodologija, sudaromas konceptualus tyrimo modelis, pagrindžiamos bei iškeliamos tyrimo hipotezės. Tyrime dalyvavo 243 Lietuvoje gyvenantys respondentai, kurie šiuo metu turi tiesioginį lyderį bei per pastaruosius 5 metus yra patyrę skaitmeninę transformaciją. Tyrimo rezultatų analizei naudotas SPSS bei SmartPLS programinis paketas. Regresinės analizės metu nustatytas ryšys tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės (darbo gerovės, gyvenimo gerovės, psichologinės gerovės), taip pat ir skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu. Naudojant SPSS *process* makro įskiepi ir A. Hayes 8 modelį, patikrinta mediacinis ir moderacinis ryšys tarp kintamųjų. Nustatyta, kad pasitikėjimas lyderiu atlieka mediacinį vaidmenį tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės, tačiau skaitmeninės kompetencijos neveikia kaip moderatorius, neturi jokios statistiškai reikšmingos įtakos ryšiams tarp kintamųjų. Struktūrinių lygčių modeliavimas taip pat patvirtino šiuos ryšius. Atlikta tyrimą galima plėtoti toliau, pasirenkant naujus moderacijos ir mediacijos konstruktus bei tiriant kokiems dar reiškiniams skaitmeninė lyderystė gali turėti įtaką.

THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING DURING DIGITAL TRANSFORMATION: THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN LEADER AND THE MODERATING ROLE OF DIGITAL COMPETENCIES

RUGILĖ ČERNIAUSKAITĖ

Master thesis

Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Lector – Doc., Dr., Asta Stankevičienė

Vilnius, 2024

SUMMARY

Thesis size: 77 pages, 22 tables, 8 figures, 93 references.

The aim of this thesis is to evaluate the relationship between digital leadership and employee well-being, determining how this relationship is influenced by the mediator – trust in leadership – and the moderator – digital competencies. The thesis consists of four main parts: a review of scientific literature, the methodology of the empirical study, discussion of the empirical findings, and conclusions with recommendations.

The scientific literature review analyses the studied variables from a theoretical perspective, conceptualizing their definitions, causes, and possible interactions. The methodology of the quantitative research is described, a conceptual research model is developed, and research hypotheses are substantiated. The study involved 243 respondents residing in Lithuania, all of whom have a direct leader and have experienced digital transformation within the past five years. The analysis of the research results was conducted using SPSS and SmartPLS software packages. Regression analysis revealed a relationship between digital leadership and employee well-being (work well-being, life well-being, and psychological well-being) as well as between digital leadership and trust in leadership. Using the SPSS Process macro and A. Hayes' Model 8, the mediating and moderating relationships between the variables were tested. It was found that trust in leadership plays a mediating role between digital leadership and employee well-being. However, digital competencies do not function as a moderator and have no statistically significant effect on the relationships between the variables. Structural equation modeling also confirmed these relationships. The study provides a foundation for further research, which could explore new

moderation and mediation constructs or investigate the effects of digital leadership on other phenomena.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas išsiaiškinti kaip skaitmeninė lyderystė veikia darbuotojų gerove skaitmeninės transformacijos metu bei nustatyti kaip ši ryši veikia su pasitikėjimas lyderiu ir skaitmeninės kompetencijos.

Tyrimo klausimyną užpildyti užtruksite iki 10 minučių. Anketoje nėra teisingų atsakymų, todėl vertindami pateiktus teiginius remkitės savo darbinėmis situacijomis.

Užtikrinu, kad visiems respondentams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens. Anketą vienas respondentas gali pildyti tik vieną kartą. Dėkoju už Jūsų įsitraukimą, aktyvumą ir skirtą laiką.

Jeigu turite klausimų susijusių su tyrimu, kviečiu kreiptis el. paštu:

rugile.cerniauskaite@evaf.stud.vu.lt

-
1. Ar šiuo metu turite tiesioginį lyderį (vadovą)? Jeigu į šį klausimą atsakėte ne, toliau klausimyno nepildykite.
 - Taip
 - Ne
 2. Ar per pastaruosius 5 metų patyrėte reikšmingų iniciatyvų, skirtų skaitmeninei transformacijai savo organizacijoje, ar dalyvavote jose? (Skaitmeninė transformacija - organizacijų struktūros, funkcijų, procesų ir/ ar verslo modelių pasikeitimas, sukeltas plačiai paplitusių įvairių skaitmeninių technologijų (kaip pvz.: dirbtinio intelekto, mobiliųjų technologijų, debesijos kompiuterijos ir blokų grandinių technologijų) prisitaikymas ir vystymas) Jeigu į šį klausimą atsakėte ne, toliau klausimyno nepildykite.
 - Taip
 - Ne
 3. Žemiau pateikiami teiginiai, kurie apibūdina lyderystės stiliaus ypatumus. Pasirinkite atsakymą, kuris Jūsų nuomone apibūdina Jūsų lyderį (vadovą). Įvertinkite kiekvieną teiginį naudodamiesi šia atsakymų skale: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Iš dalies nesutinku, 4 – Sutinku, 5 - Visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
3.1	Įkvepia visus narius įgyvendinti mūsų organizacijos skaitmeninės transformacijos planus.					
3.2	Pateikia aiškią skaitmeninės transformacijos viziją, kuria organizacijos nariai turi vadovautis.					
3.3	Motyvuoja komandos narius dirbti kartu siekiant skaitmeninės transformacijos tikslo.					
3.4	Padrąšina visus siekti mūsų organizacijos skaitmeninės transformacijos tikslų.					
3.5	Veikia atsižvelgdami į visų narių įsitikinimus apie skaitmeninę transformaciją.					
3.6	Skatina visus mąstyti apie skaitmeninės transformacijos idėjas.					

4. Žemiau pateikiami teiginiai, kurie apibūdina Jūsų gerovę organizacijoje. Pasirinkite atsakymą, kuris Jūsų nuomone Jums labiausiai tinka. Įvertinkite kiekvieną teiginį naudodamiesi šia atsakymų skale: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Iš dalies nesutinku, 4 – Sutinku, 5 - Visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
4.1	Jaučiuosi patenkintas savo gyvenimu.					
4.2	Daugelyje gyvenimo sričių esu arti savo svajonės.					
4.3	Didžiąją laiko dalį jaučiu tikrą laimę.					
4.4	Mano gyvenimo situacija yra gera.					
4.5	Mano gyvenimas labai linksmas.					
4.6	Vargu ar pomirtiniame gyvenime keisčiau savo dabartinį gyvenimo būdą.					
4.7	Esu patenkintas savo darbo atsakomybėmis.					
4.8	Apskritai, jaučiuosi pakankamai patenkintas savo dabartiniu darbu.					
4.9	Randu tikrą malonumą savo darbe.					
4.10	Visada galiu rasti būdų kaip praturtinti savo darbą.					
4.11	Darbas man yra prasminga patirtis.					
4.12	Dabartiniame darbe jaučiuosi iš esmės patenkintas savo darbo pasiekimais.					
4.13	Jaučiu, kad užaugau kaip asmenybė.					
4.14	Gera tvarkausi su kasdieniais reikalais.					
4.15	Apskritai jaučiuosi gerai ir pasitikiu savimi.					
4.16	Žmonės mano, kad esu pasirengęs duoti ir dalytis savo laiku su kitais.					

4.17	Gebu susidaryti lankstų darbo grafiką.					
4.18	Man patinka gilūs pokalbiai su šeimos nariais ir draugais, kad galėtume geriau suprasti vieni kitus.					

5. Žemiau pateikiami teiginiai, kurie apibūdina Jūsų pasitikėjimą lyderiu (vadovu).

Pasirinkite atsakymą, kuris Jūsų nuomone Jums labiausiai tinka. Įvertinkite kiekvieną teiginį naudodamiesi šia atsakymų skale: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Iš dalies nesutinku, 4 – Sutinku, 5 - Visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
5.1	Aš esu gana įsitikinęs, jog mano lyderis visada stengsis su manimi elgtis sąžiningai.					
5.2	Mano lyderis niekada nebandytų įgyti pranašumo apgaudinėdamas darbuotojus.					
5.3	Aš visiškai tikiu savo lyderio sąžiningumu.					
5.4	Jaučiu stiprų lojalumą savo lyderiui.					
5.5	Aš paremčiau lyderį beveik visose kritinėse padėtyse.					
5.6	Mano lojalumo jausmas lyderiui yra prieštaringas.					

6. Žemiau pateikiami teiginiai, kurie apibūdina Jūsų skaitmenines kompetencijas.

Pasirinkite atsakymą, kuris Jūsų nuomone Jums labiausiai tinka. Įvertinkite kiekvieną teiginį naudodamiesi šia atsakymų skale: 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Iš dalies nesutinku, 4 – Sutinku, 5 - Visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
6.1	Galiu bendradarbiauti su žmonėmis naudodamas įvairius išmaniuosius įrenginius, platformas ir skaitmeninius įrankius.					
6.2	Galiu dėstyti e-kursą ar e-seminarą, skaityti paskaitą ar parengti pristatymą naudodamas įvairias skaitmenines priemones.					
6.3	Galiu įkelti ir bendrinti savo sukurtą programinę įrangą ar programėlę įvairiose socialinėse medijose.					
6.4	Gebu įvertinti objektą ir/ar išmanųjį įrenginį naudodamas tinkamus kokybės kriterijus (pvz., autentiškumas, naudingumas, patogus naudoti, išvaizda, funkcionalumas, malonumas).					
6.5	Galiu kritiškai vertinti objektą ir (arba) išmanųjį įrenginį atitinkamose socialiniuose tinkluose (pvz., TripAdvisor, YouTube, Amazon ar kt.)					
6.6	Galiu įvertinti, ar tam tikra informacija yra apgaulinga, netikra.					
6.7	Galiu įvertinti, ar internetinė svetainė yra saugi ir patikima.					

6.8	Galiu nustatyti internete aptikto turinio intelektinės nuosavybės teises (INT).					
6.9	Galiu įvertinti, ar el. laiškas yra šlamštas, reklama ar sukčiavimas.					
6.10	Galiu reguliariai keisti savo išmaniųjų įrenginių ir interneto paskyrų slaptažodžius ir nustatymus.					
6.11	Galiu apsaugoti įvairius išmaniuosius įrenginius ir elektronines paskyras naudodamas skirtingus slaptažodžius ir dažnai juos keisdamas.					
6.12	Galiu apsaugoti save ir kitus nuo tapatybės vagystės, priekabiavimo, patyčių ar šmeižto.					

7. Jūsų lytis?

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

8. Jūsų amžius (įrašykite skaičių): _____

9. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Profesinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Pagrindinis
- ☐ Pradinis
- ☐ Kita

10. Jūsų darbo patirtis organizacijoje (metais), įrašykite skaičių: _____

11. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

- ☐ Gamyba
- ☐ Prekyba
- ☐ Finansinės paslaugos
- ☐ IT paslaugos
- ☐ Inžinerinės paslaugos
- ☐ Žemės ūkis
- ☐ Švietimo paslaugos
- ☐ Statybos ir rangos paslaugos
- ☐ Sveikatos apsaugos paslaugos

- Viešasis administravimas
- Kita

Skaitmeninės lyderystės konstruktas:

Construct	Source	Measures
Digital Transformational leadership (DTL)	Chen and Chang (2013), Podsakoff et al. (1990), Podsakoff et al. (1996) Six items	DTL1:Our leaders inspire all members with the digital transformation plans for our organization. DTL2:Our leaders provide a clear digital transformation vision for the organization's members to follow. DTL3:Our leaders motivate team members to work together for the same digital transformation goals. DTL4:Our leaders encourage all members to achieve digital transformation goals for our organization. DTL5:Leaders in my organizations act by considering the digital transformation beliefs of all members. DTL6:Our leaders stimulate all members to think about digital transformation ideas.

*Darbuotojų gerovės konstruktas:*Table 3. Study 2: Item loading values from exploratory factor analysis ($N=295$).

Items	Source	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Q1. I feel satisfied with my life.	From interview	.46	.82	.31
Q2. I am close to my dream in most aspects of my life.	From interview	.45	.83	.31
Q3. Most of the time, I do feel real happiness.	Adapted from literature	.45	.82	.39
Q4. I am in a good life situation.	From interview	.45	.81	.30
Q5. My life is very fun.	Adapted from literature	.48	.81	.40
Q6. I would hardly change my current way of life in the afterlife.	Adapted from literature	.38	.73	.24
Q7. I am satisfied with my work responsibilities.	From interview	.86	.45	.37
Q8. In general, I feel fairly satisfied with my present job.	From interview	.89	.49	.41
Q9. I find real enjoyment in my work.	Adapted from literature	.85	.51	.38
Q10. I can always find ways to enrich my work.	From interview	.85	.45	.42
Q11. Work is a meaningful experience for me.	Adapted from literature	.76	.38	.45
Q12. I feel basically satisfied with my work achievements in my current job.	Adapted from literature	.81	.51	.38
Q13. I feel I have grown as a person.	From interview	.37	.27	.79
Q14. I handle daily affairs well.	Adapted from literature	.34	.30	.76
Q15. I generally feel good about myself, and I'm confident.	Adapted from literature	.39	.36	.74
Q16. People think I am willing to give and to share my time with others.	From interview	.35	.25	.72
Q17. I am good at making flexible timetables for my work.	Adapted from literature	.40	.31	.76
Q18. I love having deep conversations with family and friends so that we can better understand each other.	From interview	.30	.32	.72

Pasitikėjimo lyderiu konstruktas:

Table 4
Confirmatory Factor Analysis for the Trust in/Loyalty to the Leader Scale

<i>No.</i>	<i>Item</i>	<i>Mean</i>	<i>S.D.</i>	<i>Trust in/Loyalty to the Leader</i>
1	I feel quite confident that my leader will always try to treat me fairly.	5.23	1.87	1.667
2	My manager would never try to gain an advantage by deceiving workers.	5.19	1.99	1.645
3	I have complete faith in the integrity of my manager/supervisor.	5.25	1.89	1.774
4	I feel a strong loyalty to my leader.	5.34	1.80	1.587
5	I would support my leader in almost any emergency.	6.16	1.23	0.798
6	I have a divided sense of loyalty toward my leader. (Reverse coded)	4.97	2.02	1.227

Notes: **TLI** = 0.960.
Chi-Square with 9 degrees of freedom = 105.63 ($p < .001$).

Skaitmeninių kompetencijų konstruktas:

3. Communicate, Collaborate, Share	CCS	I can collaborate with people using various smart devices, platforms, and digital tools	CCS1
		I can teach an e-course or an e-seminar, give a lecture or make a presentation using various digital tools	CCS2
		I can upload and share software or app that I have developed on various social media	CCS3
5. Evaluate	EV	I can evaluate an object and/or a smart device using appropriate quality criteria (e.g., authenticity, utility, easy to use, appearance, functionality, enjoyment)	EV1
		I can critique an object and/or a smart device on relevant social media (e.g., TripAdvisor, YouTube, Amazon)	EV2
		I can evaluate whether some information is hoax, fake, scam, or fraud	EV3
		I can evaluate whether a website is secure and trusted	EV4
		I can identify the intellectual property rights (IPRs) of content that I have found on Internet	EV5
		I can evaluate whether an email is spam, adware, phishing, or fraud	EV6
6. Protect	PR	I can regularly change my passwords and settings of my smart devices and Internet accounts	PR1
		I can protect various smart devices and e-accounts using different passwords and frequently changing them	PR2
		I can protect myself and others against identity theft, harassment, bullying, or slander	PR3

3 priedas. Duomenų normalumo tikrinimo rezultatai ir histogramos

Case Processing Summary

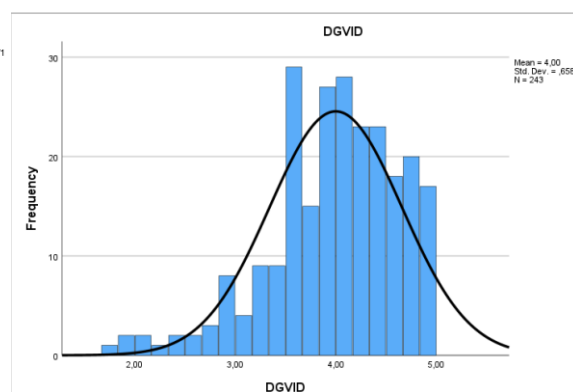
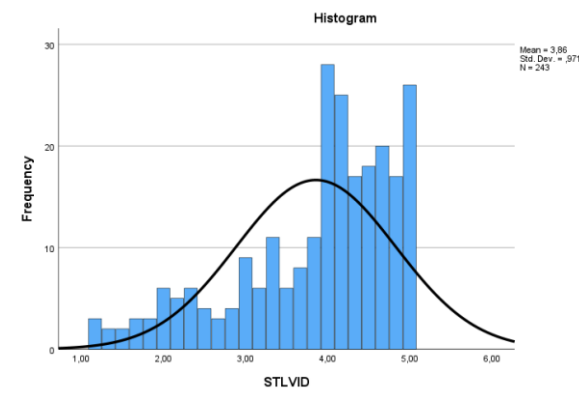
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
STLVID	241	99,2%	2	0,8%	243	100,0%
DGVID	241	99,2%	2	0,8%	243	100,0%
PLVID	241	99,2%	2	0,8%	243	100,0%
SKVID	241	99,2%	2	0,8%	243	100,0%

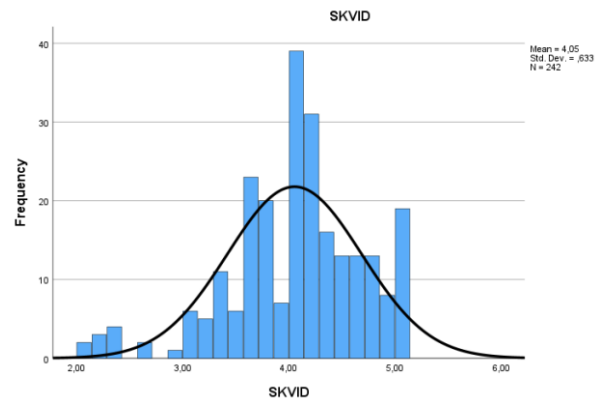
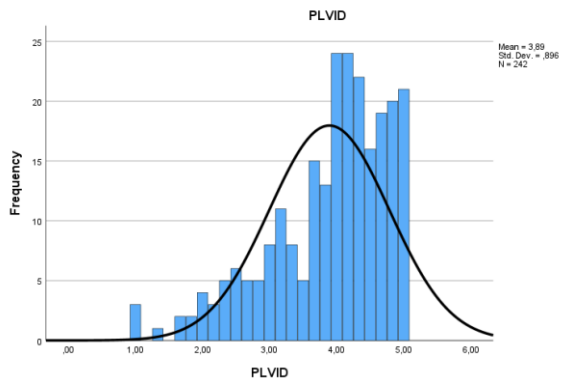
					Statistic		Std. Error		
PLVID	Mean		3,8925	,05777	STLVID	Mean		3,8613	,06263
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7787			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7379	
		Upper Bound	4,0063				Upper Bound	3,9846	
	5% Trimmed Mean		3,9576			5% Trimmed Mean		3,9299	
	Median		4,1667			Median		4,1667	
	Variance		,804			Variance		,945	
	Std. Deviation		,89687			Std. Deviation		,97228	
	Minimum		1,00			Minimum		1,17	
	Maximum		5,00			Maximum		5,00	
	Range		4,00			Range		3,83	
	Interquartile Range		1,22			Interquartile Range		1,33	
	Skewness		-1,010	,157		Skewness		-,981	,157
	Kurtosis		,604	,312		Kurtosis		,163	,312
SKVID	Mean		4,0563	,04078	DGVID	Mean		3,9984	,04258
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9759			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9146	
		Upper Bound	4,1366				Upper Bound	4,0823	
	5% Trimmed Mean		4,0973			5% Trimmed Mean		4,0369	
	Median		4,0833			Median		4,0556	
	Variance		,401			Variance		,437	
	Std. Deviation		,63311			Std. Deviation		,66103	
	Minimum		2,08			Minimum		1,83	
	Maximum		5,00			Maximum		5,00	
	Range		2,92			Range		3,17	
	Interquartile Range		,82			Interquartile Range		,92	
	Skewness		-,778	,157		Skewness		-,794	,157
	Kurtosis		,874	,312		Kurtosis		,619	,312

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
STLVID	,179	241	<,001	,897	241	<,001
DGVID	,086	241	<,001	,954	241	<,001
PLVID	,153	241	<,001	,913	241	<,001
SKVID	,095	241	<,001	,947	241	<,001

a. Lilliefors Significance Correction





4 priedas. Kintamųjų ir demografinių charakteristikų koreliacijos

Kintamųjų ir demografinių charakteristikų koreliacijos: amžius

		Correlations				
		Jusu amžius	STLVID	DGVID	PLVID	SKVID
Jusu amžius	Pearson Correlation	1	-,033	-,113	-,074	-,298**
	Sig. (2-tailed)		,611	,083	,252	<,001
	N	239	239	239	238	239
STLVID	Pearson Correlation	-,033	1	,698**	,649**	,453**
	Sig. (2-tailed)	,611		<,001	<,001	<,001
	N	239	243	243	242	242
DGVID	Pearson Correlation	-,113	,698**	1	,734**	,617**
	Sig. (2-tailed)	,083	<,001		<,001	<,001
	N	239	243	243	242	242
PLVID	Pearson Correlation	-,074	,649**	,734**	1	,500**
	Sig. (2-tailed)	,252	<,001	<,001		<,001
	N	238	242	242	242	241
SKVID	Pearson Correlation	-,298**	,453**	,617**	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	239	242	242	241	242

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kintamųjų ir demografinių charakteristikų koreliacijos: organizacijos veiklos sritis

		Tests of Homogeneity of Variances			
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
STLVID	Based on Mean	2,990	9	229	,002
	Based on Median	1,597	9	229	,117
	Based on Median and with adjusted df	1,597	9	163,013	,120
	Based on trimmed mean	2,755	9	229	,004
DGVID	Based on Mean	,521	9	229	,859
	Based on Median	,329	9	229	,965
	Based on Median and with adjusted df	,329	9	175,271	,965
	Based on trimmed mean	,434	9	229	,916
PLVID	Based on Mean	1,925	9	228	,049
	Based on Median	1,310	9	228	,232
	Based on Median and with adjusted df	1,310	9	194,048	,234
	Based on trimmed mean	1,751	9	228	,079
SKVID	Based on Mean	1,558	9	228	,129
	Based on Median	1,254	9	228	,263
	Based on Median and with adjusted df	1,254	9	174,222	,265
	Based on trimmed mean	1,450	9	228	,168

Kintamųjų ir demografinių charakteristikų koreliacijos: darbo patirtis metais

Correlations

		STLVID	DGVID	PLVID	SKVID	Jusu darbo patirtis organizacijoje (metais)
STLVID	Pearson Correlation	1	,698**	,649**	,453**	-,025
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	,704
	N	243	243	242	242	233
DGVID	Pearson Correlation	,698**	1	,734**	,617**	,011
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	,865
	N	243	243	242	242	233
PLVID	Pearson Correlation	,649**	,734**	1	,500**	-,059
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	,367
	N	242	242	242	241	232
SKVID	Pearson Correlation	,453**	,617**	,500**	1	-,184**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		,005
	N	242	242	241	242	232
Jusu darbo patirtis organizacijoje (metais)	Pearson Correlation	-,025	,011	-,059	-,184**	1
	Sig. (2-tailed)	,704	,865	,367	,005	
	N	233	233	232	232	233

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5 priedas. Daugianarė regresinė analizė: skaitmeninės lyderystės poveikis darbuotojų gerovei

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,698 ^a	,488	,485	,47225	,488	229,244	1	241	<,001	1,968

a. Predictors: (Constant), STLVID

b. Dependent Variable: DGVID

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,968	-,716	,130	1,015	1,524

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,127	1	51,127	229,244	<,001 ^b
	Residual	53,748	241	,223		
	Total	104,875	242			

a. Dependent Variable: DGVID

b. Predictors: (Constant), STLVID

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,172	,124		17,457	<,001					
	STLVID	,474	,031	,698	15,141	<,001	,698	,698	,698	1,000	1,000

a. Dependent Variable: DGVID

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	2,172	-,003	,168	<,001	1,832	2,490
	STLVID	,474	,001	,040	<,001	,404	,554

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

6 priedas. Daugianarė regresinė analizė: skaitmeninės lyderystės poveikis gyvenimo, darbo ir psichologinei gerovei

Gyvenimo gerovė:

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics				
						F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,657 ^a	,432	,430	,54607	,432	183,205	1	241	<,001	1,929

a. Predictors: (Constant), STLVID

b. Dependent Variable: LBWwid

Bootstrap for Model Summary					
Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,929	-,709	,123	,976	1,467

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	54,631	1	54,631	183,205 <,001 ^b
	Residual	71,865	241	,298	
	Total	126,496	242		

a. Dependent Variable: LBWwid

b. Predictors: (Constant), STLVID

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance VIF
1	(Constant)	2,028	,144		14,096	<,001				
	STLVID	,490	,036	,657	13,535	<,001	,657	,657	,657	1,000 1,000

a. Dependent Variable: LBWwid

Bootstrap for Coefficients						
Model	B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
				Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	2,028	-,003	,164	<,001	1,706 2,330
	STLVID	,490	,001	,039	<,001	,417 ,564

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Darbo gerové:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics				Durbin-Watson
						F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,617 ^a	,380	,378	,64850	,380	147,976	1	241	<,001	2,025

a. Predictors: (Constant), STLVID

b. Dependent Variable: WWBvid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	2,025	-,737	,133	1,032	1,557

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,231	1	62,231	147,976	<,001 ^b
	Residual	101,352	241	,421		
	Total	163,583	242			

a. Dependent Variable: WWBvid

b. Predictors: (Constant), STLVID

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,922	,171		11,248	<,001					
	STLVID	,522	,043	,617	12,165	<,001	,617	,617	,617	1,000	1,000

a. Dependent Variable: WWBvid

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	1,922	-,012	,239	<,001	1,438	2,356
	STLVID	,522	,003	,056	<,001	,419	,636

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Psichologinè gerovè:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,624 ^a	,389	,387	,49440	,389	153,737	1	241	<,001	1,848

a. Predictors: (Constant), STLVID

b. Dependent Variable: PWBvid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,848	-,635	,133	,969	1,476

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,578	1	37,578	153,737	<,001 ^b
	Residual	58,907	241	,244		
	Total	96,485	242			

a. Dependent Variable: PWBvid

b. Predictors: (Constant), STLVID

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,576	,130		19,781	<,001					
	STLVID	,406	,033	,624	12,399	<,001	,624	,624	,624	1,000	1,000

a. Dependent Variable: PWBvid

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
1	(Constant)	,005	,198	<,001	2,190	2,969
	STLVID	-,001	,047	<,001	,316	,498

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

7 priedas. Daugianarė regresinė analizė: skaitmeninės lyderystės poveikis pasitikėjimui lyderiu

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics				Durbin-Watson
						F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,649 ^a	,421	,418	,68310	,421	174,383	1	240	<,001	2,006

a. Predictors: (Constant), STLVID

b. Dependent Variable: PLVID

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	2,006	-,731	,154	,993	1,600

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81,372	1	81,372	174,383	<,001 ^b
	Residual	111,990	240	,467		
	Total	193,362	241			

a. Dependent Variable: PLVID

b. Predictors: (Constant), STLVID

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,578	,181		8,737	<,001					
	STLVID	,599	,045	,649	13,205	<,001	,649	,649	,649	1,000	1,000

a. Dependent Variable: PLVID

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a				95% Confidence Interval	
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)		Lower	Upper
1	(Constant)	1,578	-,006	,234	<,001		1,095	2,035
	STLVID	,599	,002	,056	<,001		,490	,710

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

8 priedas. Mediatoriaus analizė

Mediatoriaus analizė: skaitmeninė lyderystės ir darbuotojų gerovės sąveika

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

DGVID

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6998	,4898	,2230	230,3814	1,0000	240,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1612	,1248	17,3171	,0000	1,9154	2,4071
STLVID	,4758	,0313	15,1783	,0000	,4140	,5375

Standardized coefficients

	coeff
STLVID	,6998

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STLVID
constant	,0156	-,0038
STLVID	-,0038	,0010

Mediatoriaus analizė: skaitmeninės lyderystės, pasitikėjimo lyderiu ir gyvenimo gerovės sąveika

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs	
	,3324	,0450	7,3900	,0000	,2438	,4210	,4452

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
PLVID	,1598	,0460	,0784	,2583

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
PLVID	,2140	,0597	,1077	,3391

Mediatoriaus analizė: skaitmeninės lyderystės, pasitikėjimo lyderiu ir darbo gerovės sąveika

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs	
	,2127	,0474	4,4890	,0000	,1193	,3060	,2505

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
PLVID	,3125	,0565	,2078	,4284

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
PLVID	,3681	,0602	,2534	,4870

Mediatoriaus analizė: skaitmeninės lyderystės, pasitikėjimo lyderiu ir psichologinės gerovės sąveika

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs	
	,2398	,0399	6,0062	,0000	,1612	,3185	,3678

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
PLVID	,1674	,0365	,1046	,2464

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
PLVID	,2568	,0507	,1672	,3641

9 priedas. Moderatoriaus analizė

Mediatoriaus analizė: skaitmeninių kompetencijų moderacija ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir pasitikėjimo lyderiu

```

OUTCOME VARIABLE:
PLVID

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,6899    ,4760    ,4269    71,7556    3,0000    237,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,3711    ,7939    ,4674    ,6406    -1,1929    1,9351
STLVID      ,5292    ,2212    2,3925    ,0175    ,0934    ,9649
SKVID       ,4027    ,2093    1,9241    ,0555    -,0096    ,8149
Int_1      -,0097    ,0554    -,1757    ,8607    -,1188    ,0994

Product terms key:
Int_1      :      STLVID      x      SKVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant    STLVID    SKVID    Int_1
constant    ,6303    -,1629    -,1617    ,0412
STLVID      -,1629    ,0489    ,0406    -,0119
SKVID       -,1617    ,0406    ,0438    -,0108
Int_1       ,0412    -,0119    -,0108    ,0031

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0001    ,0309    1,0000    237,0000    ,8607
-----
      Focal predict: STLVID (X)
      Mod var: SKVID (W)

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y
      SKVID      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
3,5327    ,2197    ,0355    6,1936    ,0000    ,1498    ,2895
4,0833    ,2211    ,0339    6,5159    ,0000    ,1543    ,2880
4,7500    ,2229    ,0430    5,1860    ,0000    ,1382    ,3076

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
      STLVID      ->      PLVID      ->      DGVID

      SKVID      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
3,5327    ,1398    ,0378    ,0741    ,2210
4,0833    ,1383    ,0367    ,0742    ,2165
4,7500    ,1365    ,0384    ,0705    ,2198

Index of moderated mediation:
      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
SKVID    -,0028    ,0167    -,0359    ,0299

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)
      Effect1      Effect2      Contrast      BootSE      BootLLCI      BootULCI
,1383    ,1398    -,0015    ,0092    -,0198    ,0165
,1365    ,1398    -,0033    ,0203    -,0437    ,0364
,1365    ,1383    -,0018    ,0111    -,0239    ,0199

```

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:

PLVID

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	,3711	,4015	,8830	-1,2683	2,1701
STLVID	,5292	,5258	,2371	,0618	,9948
SKVID	,4027	,3933	,2306	-,0627	,8235
Int_1	-,0097	-,0083	,0573	-,1200	,1045

OUTCOME VARIABLE:

DGVID

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	,8956	,9600	,4962	,1381	2,1017
STLVID	,2101	,1926	,1307	-,0921	,4232
PLVID	,2826	,2848	,0562	,1744	,3919
SKVID	,2831	,2657	,1403	-,0396	,5113
Int_1	,0027	,0068	,0325	-,0519	,0763

Mediatoriaus analizė: skaitmeninių kompetencijų moderacija ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbuotojų gerovės

OUTCOME VARIABLE:

DGVID

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8258	,6819	,1414	126,4805	4,0000	236,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8956	,4571	1,9594	,0512	-,0049	1,7961
STLVID	,2101	,1288	1,6314	,1041	-,0436	,4639
PLVID	,2826	,0374	7,5610	,0000	,2090	,3563
SKVID	,2831	,1214	2,3327	,0205	,0440	,5222
Int_1	,0027	,0319	,0845	,9327	-,0601	,0655

Product terms key:

Int_1 : STLVID x SKVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STLVID	PLVID	SKVID	Int_1
constant	,2089	-,0537	-,0005	-,0533	,0136
STLVID	-,0537	,0166	-,0007	,0137	-,0040
PLVID	-,0005	-,0007	,0014	-,0006	,0000
SKVID	-,0533	,0137	-,0006	,0147	-,0036
Int_1	,0136	-,0040	,0000	-,0036	,0010

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0000	,0071	1,0000	236,0000	,9327

Focal predict: STLVID (X)

Mod var: SKVID (W)

Mediatoriaus analizė: skaitmeninių kompetencijų moderacija ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir gyvenimo gerovės

OUTCOME VARIABLE:
LBWvid

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7246	,5251	,2545	65,2358	4,0000	236,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6170	,6133	2,6365	,0089	,4087	2,8253
STLVID	,1366	,1728	,7906	,4300	-,2039	,4771
PLVID	,2142	,0502	4,2708	,0000	,1154	,3130
SKVID	,0652	,1629	,4004	,6892	-,2556	,3860
Int_1	,0422	,0428	,9865	,3249	-,0421	,1264

Product terms key:
Int_1 : STLVID x SKVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STLVID	PLVID	SKVID	Int_1
constant	,3762	-,0967	-,0009	-,0960	,0245
STLVID	-,0967	,0299	-,0013	,0247	-,0071
PLVID	-,0009	-,0013	,0025	-,0010	,0000
SKVID	-,0960	,0247	-,0010	,0265	-,0065
Int_1	,0245	-,0071	,0000	-,0065	,0018

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0020	,9732	1,0000	236,0000	,3249

Focal predict: STLVID (X)
Mod var: SKVID (W)

Mediatoriaus analizė: skaitmeninių kompetencijų moderacija ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir darbo gerovės

OUTCOME VARIABLE:
WWBvid

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7807	,6095	,2707	92,0821	4,0000	236,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,3490	,6325	,5518	,5816	-,8971	1,5950
STLVID	,1567	,1782	,8793	,3801	-,1944	,5079
PLVID	,4464	,0517	8,6304	,0000	,3445	,5483
SKVID	,2955	,1679	1,7593	,0798	-,0354	,6263
Int_1	,0029	,0441	,0659	,9475	-,0840	,0898

Product terms key:
Int_1 : STLVID x SKVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	STLVID	PLVID	SKVID	Int_1
constant	,4000	-,1028	-,0010	-,1021	,0261
STLVID	-,1028	,0318	-,0014	,0263	-,0076
PLVID	-,0010	-,0014	,0027	-,0011	,0000
SKVID	-,1021	,0263	-,0011	,0282	-,0069
Int_1	,0261	-,0076	,0000	-,0069	,0019

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0000	,0043	1,0000	236,0000	,9475

Mediatoriaus analizė: skaitmeninių kompetencijų moderacija ryšiui tarp skaitmeninės lyderystės ir psichologinės gerovės

OUTCOME VARIABLE:

PWBvid

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7578	,5743	,1740	79,5885	4,0000	236,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7534	,5071	1,4855	,1387	-,2457	1,7524
STLVID	,3271	,1429	2,2892	,0230	,0456	,6087
PLVID	,1898	,0415	4,5765	,0000	,1081	,2715
SKVID	,4813	,1347	3,5746	,0004	,2161	,7466
Int_1	-,0354	,0354	-1,0021	,3173	-,1051	,0342

Product terms key:

Int_1 : STLVID x SKVID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

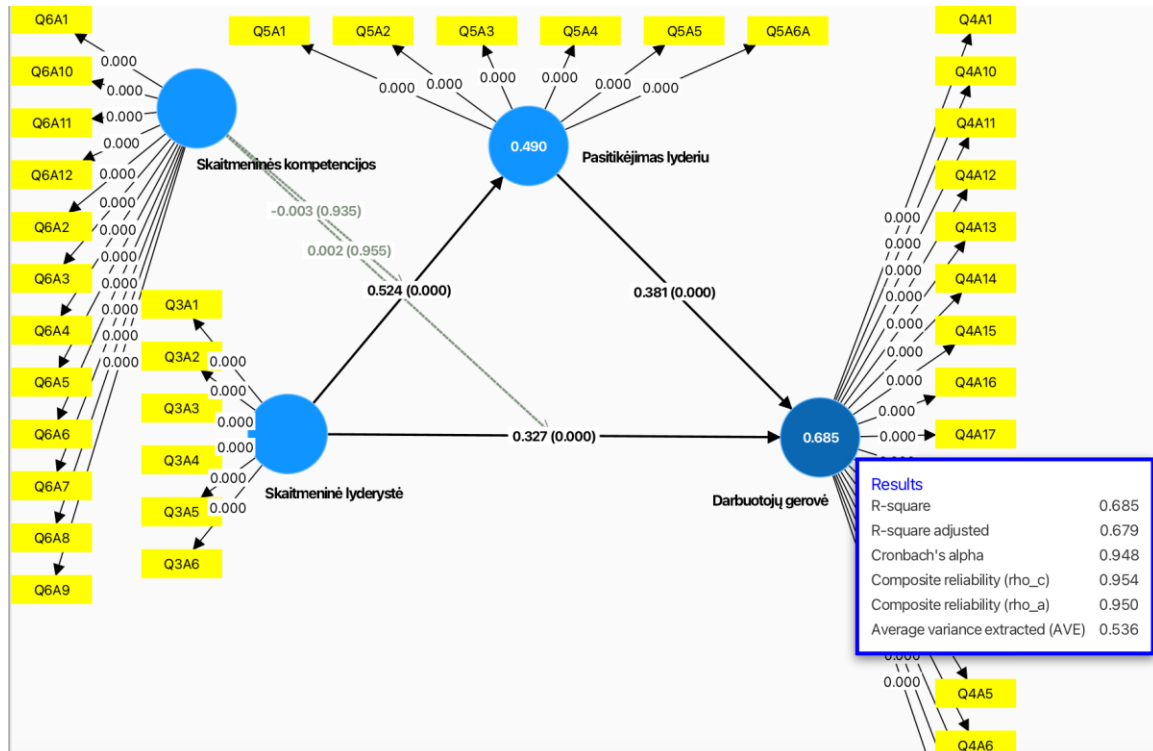
	constant	STLVID	PLVID	SKVID	Int_1
constant	,2572	-,0661	-,0006	-,0656	,0168
STLVID	-,0661	,0204	-,0009	,0169	-,0049
PLVID	-,0006	-,0009	,0017	-,0007	,0000
SKVID	-,0656	,0169	-,0007	,0181	-,0044
Int_1	,0168	-,0049	,0000	-,0044	,0013

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

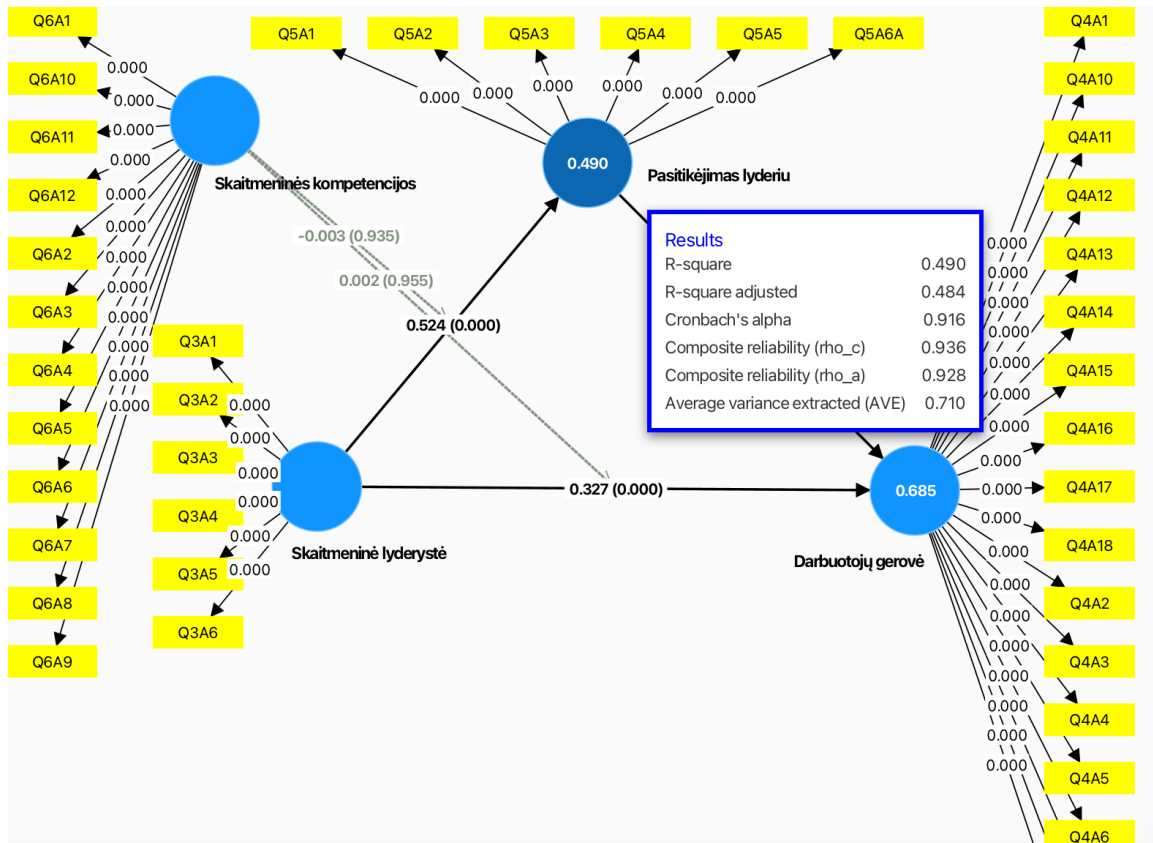
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0018	1,0042	1,0000	236,0000	,3173

10 priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas

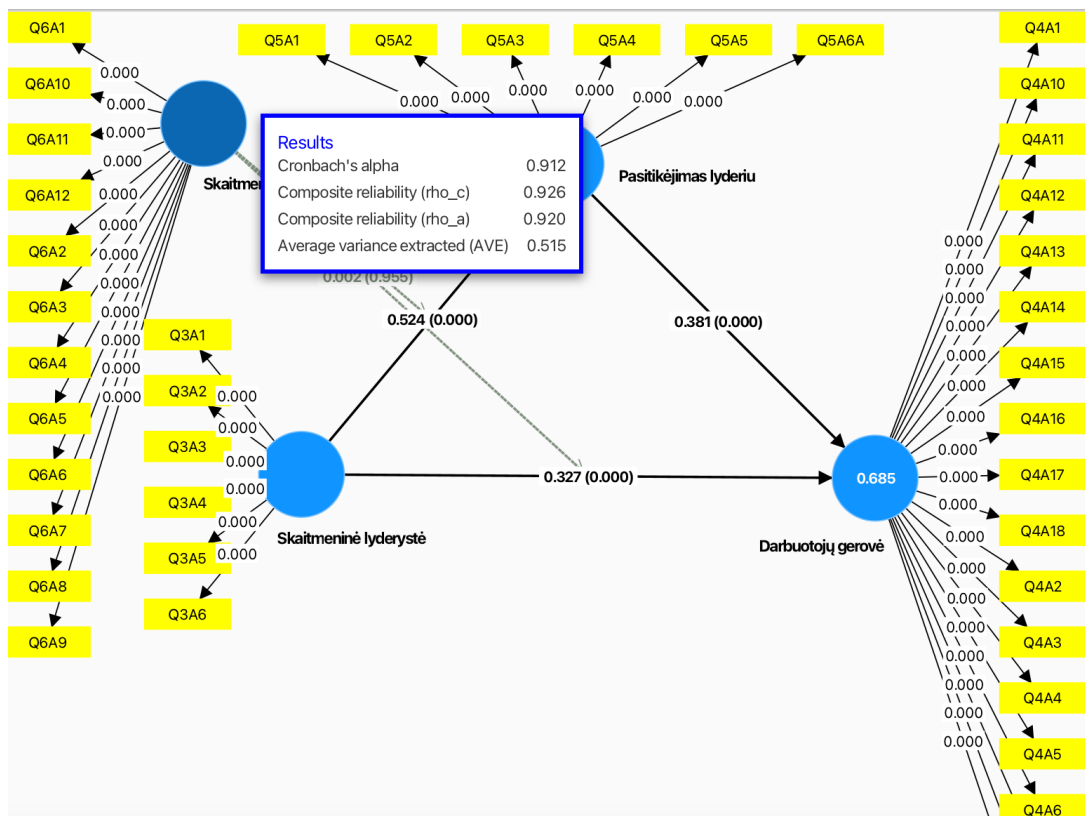
Bootstrap rezultatų analizė: darbuotojų gerovės rodikliai



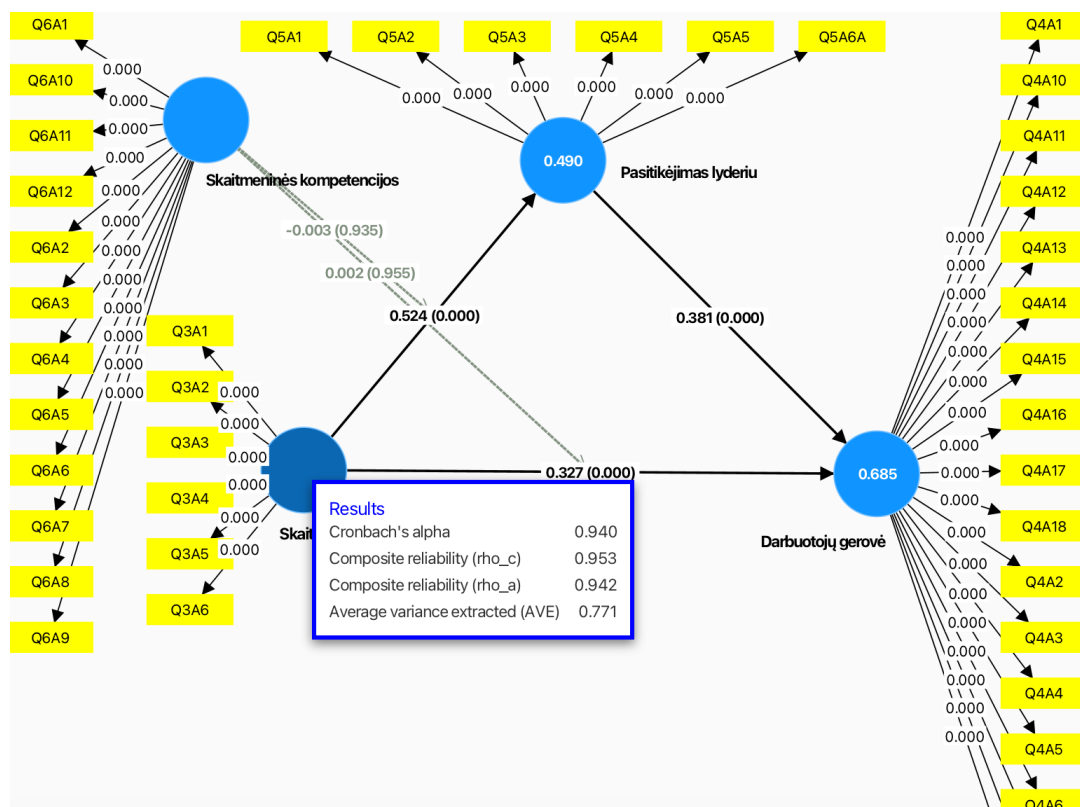
Bootstrap rezultatų analizė: pasitikėjimo lyderiu rodikliai



Bootstrap rezultatų analizė: skaitmeninių kompetencijų rodikliai



Bootstrap rezultatų analizė: skaitmeninės lyderystės rodikliai



Struktūrinių lygčių modeliavimas: analizės rodikliai

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Skaitmeninė lyderystė -> Darbuotojų gerovė	0.200	0.203	0.053	3.755	0.000
Skaitmeninės kompetencijos -> Darbuotojų gerovė	0.108	0.107	0.026	4.218	0.000
Skaitmeninės kompetencijos x Skaitmeninė lyderystė -> Darbuotojų gerovė	-0.001	-0.001	0.014	0.080	0.937

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values				
	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (O /STDEV)	P values
Skaitmeninė lyderystė -> Pasitikėjimas lyderiu -> Darbuotojų gerovė	0.200	0.203	3.755	0.000
Skaitmeninės kompetencijos -> Pasitikėjimas lyderiu -> Darbuotojų gerovė	0.108	0.107	4.218	0.000
Skaitmeninės kompetencijos x Skaitmeninė lyderystė -> Pasitikėjimas lyderiu -> Darbuotojų gerovė	-0.001	-0.001	0.080	0.937

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Pasitikėjimas lyderiu -> Darbuotojų gerovė	0.381	0.381	0.074	5.136	0.000
Skaitmeninė lyderystė -> Darbuotojų gerovė	0.527	0.529	0.049	10.675	0.000
Skaitmeninė lyderystė -> Pasitikėjimas lyderiu	0.524	0.526	0.063	8.299	0.000
Skaitmeninės kompetencijos -> Darbuotojų gerovė	0.388	0.387	0.051	7.628	0.000
Skaitmeninės kompetencijos -> Pasitikėjimas lyderiu	0.283	0.283	0.058	4.910	0.000
Skaitmeninės kompetencijos x Skaitmeninė lyderystė -> Darbuotojų gerovė	0.000	0.004	0.033	0.015	0.988
Skaitmeninės kompetencijos x Skaitmeninė lyderystė -> Pasitikėjimas lyderiu	-0.003	-0.001	0.036	0.081	0.935

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Copy

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PL -> DG	0.381	0.381	0.074	5.136	0.000
SK -> DG	0.280	0.280	0.049	5.725	0.000
SK -> PL	0.283	0.283	0.058	4.910	0.000
SL -> DG	0.327	0.327	0.065	5.026	0.000
SL -> PL	0.524	0.526	0.063	8.299	0.000
SK x SL -> DG	0.002	0.005	0.029	0.056	0.955
SK x SL -> PL	-0.003	-0.001	0.036	0.081	0.935

R-square - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DG	0.685	0.693	0.040	16.985	0.000
PL	0.490	0.500	0.061	8.052	0.000

f-square - Mean, STDEV, T values, p values

Copy

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PL -> DG	0.234	0.249	0.101	2.311	0.021
SK -> DG	0.163	0.173	0.062	2.657	0.008
SK -> PL	0.115	0.123	0.051	2.258	0.024
SL -> DG	0.186	0.198	0.084	2.206	0.027
SL -> PL	0.421	0.449	0.147	2.859	0.004
SK x SL -> DG	0.000	0.004	0.006	0.002	0.998
SK x SL -> PL	0.000	0.004	0.006	0.005	0.996

SRMR

	Original sample (O)	Sample mean (M)	95%	99%
Saturated model	0.064	0.044	0.049	0.052
Estimated model	0.064	0.044	0.049	0.052

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

Copy to Excel/Word

Copy to

	Darbuotojų gerovė	Pasitikėjimas lyderiu	Skaitmeninė lyderystė	Skaitmeninės kompetencijos
Darbuotojų gerovė				
Pasitikėjimas lyderiu	0.782			
Skaitmeninė lyderystė	0.739	0.697		
Skaitmeninės kompetencijos	0.669	0.555	0.480	
Skaitmeninės kompetencijos x Skaitmeninė lyderystė	0.309	0.277	0.302	0.380

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

Copy to

	Darbuotojų gerovė	Pasitikėjimas lyderiu	Skaitmeninė lyderystė	Skaitmeninės kompetencijos
Darbuotojų gerovė	0.732			
Pasitikėjimas lyderiu	0.739	0.843		
Skaitmeninė lyderystė	0.701	0.653	0.878	
Skaitmeninės kompetencijos	0.624	0.520	0.449	0.717