



Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Karolina Poškutė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**DARBO SKAITMENIZACIJA IR DARBUOTOJO VEIKLA: ASMENINIŲ
IŠTEKLIŲ VAIDMUO**

Darbo vadovė: doc. dr. Jurgita Lazauskaitė – Zabielskė

Vilnius 2023

TURINYS

| | |
|--|----|
| SANTRAUKA | 2 |
| SUMMARY | 4 |
| SVARBIAUSIOS SĄVOKOS..... | 5 |
| PRATARMĖ | 7 |
| 1.ĮVADAS..... | 8 |
| 1.1.Darbo skaitmenizacijos samprata | 8 |
| 1.2.Darbo skaitmenizacija ir bendrieji darbo reikalavimai..... | 8 |
| 1.3.Darbo skaitmenizacija ir naujieji darbo reikalavimai..... | 9 |
| 1.4.Darbuotojo veikla – kuo darbuotojui svarbi darbo atliktis ir inovatyvi elgsena | 14 |
| 1.5.Asmeninių išteklių darbe vaidmuo | 17 |
| 1.5.1.Saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe samprata | 17 |
| 1.5.2.Darbo reikalavimų optimizavimo (meistriškumo dirbti) samprata | 19 |
| 1.5.3.Stiprybių panaudojimo darbe samprata ir jį aiškinančios teorijos..... | 20 |
| 1.6.Tyrimo tikslas, uždaviniai..... | 22 |
| 2.TYRIMO METODIKA | 23 |
| 2.1.Tyrimo dalyviai..... | 23 |
| 2.2.Tyrimo instrumentai | 23 |
| 2.3.Tyrimo eiga..... | 29 |
| 2.4.Duomenų analizė | 29 |
| 3.REZULTATAI..... | 30 |
| 4.REZULTATŲ APTARIMAS | 42 |
| TYRIMO RIBOTUMAI..... | 47 |
| PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS | 47 |
| IŠVADOS | 50 |
| LITERATŪRA | 52 |

SANTRAUKA

Darbo skaitmenizacija ir darbuotojo veikla: asmeninių išteklių vaidmuo. Karolina Poškutė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2023, 59.

Darbuotojai, kurie pritaiko technologijas savo darbe susiduria su dvejopais iššūkiais. Iš vienos pusės, tenka prisitaikyti prie naujų technologijų naudojimo – kasdien išmokti kažką naujo, gebėti pakeisti savo nusistovėjusius darbinius įpročius. Iš kitos pusės, darbuotojai įdarbinę technologijas ir galėdami skirti daugiau laiko kitoms iniciatyvoms, turi įdarbinti savo asmeninius išteklius – gebėti pažinti ir panaudoti savo asmenines stiprybes, būti inovatyvūs, kūrybiški, bei siekiantys darbe padaryti „daugiau“ bei padėti kolegoms. Tai gali kelti didelius iššūkius darbuotojams ir organizacijoms, kad tinkamai prisitaikyti prie skaitmenizacijos paliestos kasdienio darbo realybės. Šiuo darbu buvo keliamas tikslas – ištirti darbuotojo asmeninių išteklių vaidmenį ryšiui tarp darbo skaitmenizacijos ir darbuotojo veiklos. Tyrime dalyvavo 228 tiriamieji. Tiriamųjų amžius svyruoja nuo 18 iki 65 metų, o žvelgiant į pasiskirstymą pagal lytį matome, kad didžioji dalis dalyvavusių tyrime yra moterys – 195 moterys ir 34 vyrai. Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal darbo pobūdį galima pastebėti, kad didžioji tyrimo dalyvių dalis dirba iš ofiso ar kitos darbo vietos arba hibridiniu būdu, kiek mažesnė dalis dirba nuotoliniu būdu visą darbo laiką. Tam, kad atsakyti į tyrimo metu išsikeltus uždavinius, buvo naudotas Pearson koreliacijos koeficientas skalių tarpusavio koreliacijoms analizuoti. Taip pat naudota PROCESS statistinė analizė sukurta A. Hayes, kitaip tariant, siekiant suprasti asmeninių išteklių darbe svarbą įveikiant skaitmenizacijos darbe keliamus iššūkius, buvo atlikta moderacinė analizė naudojant daugialypę tiesinę regresiją. Gauti rezultatai parodo, kad stiprybių panaudojimas vaidina svarbų vaidmenį kalbant apie darbuotojo veiklą ir darbo skaitmenizaciją. Meistriškumas dirbti prognozuoja reikšmingas sąsajas tik tarp informacijos pertekliaus darbe ir darbo atlikties bei pilietiško elgesio darbe. Taip pat, informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra žemas.

Raktiniai žodžiai: Skaitmenizacija, darbuotojo veikla, asmeniniai ištekliai darbe.

SUMMARY

Digitalization of work and employee performance: the role of personal resources. Karolina Poškutė, Vilnius, Vilnius University, 2023, 59.

Employees who apply technology in their work face with various challenges. On the one hand, they have to adapt to the use of new technologies – to learn something new every day, to be able to change their established working habits. On the other hand, once employees have embraced technology and can devote more time to other initiatives, they need to employ their personal resources – to be able to recognise and use their personal strengths, to be innovative, creative and to go the extra mile at work to help colleagues. This can pose significant challenges for employees and organisations to adapt properly to the realities of everyday work affected by digitisation. The aim of this paper was to investigate the role of employees personal resources in the relationship between the digitisation of work and employee performance. The study involved 228 respondents. The age of the respondents ranges from 18 to 65 years, and looking at the gender distribution, we can see that the majority of the participants in the study are women, 195 women and 34 men. Looking at the distribution of the subjects by type of work, it can be seen that the majority of the study participants work from an office or other workplace or in a hybrid mode, with a smaller proportion working remotely full-time. In order to answer the objectives of the study, the Pearson correlation coefficient was used to analyse the correlations between scales. The PROCESS statistical analysis developed by Hayes was also used, in other words, in order to understand the importance of personal resources at work in overcoming the challenges of digitalisation at work, a moderation analysis using multivariate linear regression was performed. The results showed that strengths use at work plays an important role of employee performance and the digitalisation of work. Also, job crafting predicts significant interactions only a link between information overload at work and performance, and extra - role behaviour at work. And, information overload at work is positively related to innovative behaviour when digital self-efficacy at work is low.

Key words: Digitization, employee activity, personal resources at work.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Darbo skaitmenizacija (ang. Work digitalization) – šiame darbe darbo skaitmenizacijos terminas yra naudojamas apibūdinti bendruosius bei naujuosius darbo reikalavimus, kurie siejasi su darbuotojo technologijų naudojimu savo kasdienėje veikloje.

Darbo reikalavimai (ang. work requirements) – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys nuolatinio fizinio krūvio ir (arba) psichologinių (kognityvinių ir emocinių) pastangų ar įgūdžių, todėl yra susiję su tam tikrais fiziologiniais ir (arba) psichologiniais ištekliais (Meijman ir Mulder, 1998). Šiame darbe darbo reikalavimai bus analizuojami iš bendrųjų kiekybinių ir kognityvinių darbo reikalavimų perspektyvos.

Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai (ang. General quantitative work requirements) – tai bendrieji darbo reikalavimai, apibūdinantys poreikį darbuotojui dirbti spartesniu tempu, kuomet yra per didelės darbo apimtys, taigi tenka užduotis atlikinėti spaudžiant laikui ir dažnu atveju ypač sunkiai.

Bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai (ang. General cognitive job requirements) – tai bendrieji darbo reikalavimai, apibūdinantys būseną, kuomet darbuotojui tam, kad atliktų savo darbą reikalinga susikaupti, kadangi atliekamas darbas reikalauja ypatingo atidumo ir tikslumo, taigi tampa svarbu nuolat išlaikyti dėmesį.

Naujieji darbo reikalavimai (ang. New job requirements) – šiame darbe naujieji darbo reikalavimai apibrėžiami per didėjančio mokymosi poreikio, komunikacijos ir informacijos pertekliaus darbe bei priklausymo nuo technologijų perspektyvą, tokiu būdu siekiant suprasti, kaip šie konkretūs veiksniai siejasi su naujų technologijų naudojimu bei asmeniniais ištekliais darbe.

Didėjantis mokymosi poreikis (ang. Increasing demand for learning at work) – dėl spartaus technologijų vystymosi ir poreikio suprasti, kaip veikia nauji procesai, kylantis poreikis darbe mokytis vis naujų dalykų.

Komunikacijos perteklius darbe (ang. Communication overload at work) – Didžiuliai komunikacijos įvairiose platformose darbe reikalavimai, viršijantys asmens gebėjimus juos įveikti (Perez ir kt., 2019).

Priklausymas nuo technologijų darbe (ang. Dependence from technology at work) – laipsnis, kuriuo darbuotojai, norėdami atlikti savo darbą, yra priklausomi nuo kompiuterinių technologijų. Didesnis priklausomumas nuo kompiuterinių technologijų reiškia didesnę asmeninę kompiuterinių technologijų naudojimą įprastiniame darbe.

Informacijos perteklius darbe (ang. Information overload at work) – tai būseną, kai sprendimus priimančias asmuo susiduria su daugybe informacijos (t. y. informacijos krūvis, pasižymintis tokiomis informacinėmis savybėmis kaip kiekis, sudėtingumas, perteklinės informacijos, prieštaravimų ir kitų

informacijos elementų lygis, nenuoseklumas), kurią sudaro atskirų informacinių nuorodų sanakaupa skirtingos apimties ir sudėtingumo informacijos, kuri trukdo sprendimų priėmėjui optimaliai priimti geriausią įmanomą sprendimą. (Roetzel, 2018).

Darbuotojo veikla (ang. Employee performance) – šiame darbe darbuotojo veiklos terminas yra naudojamas apibūdinti tris su darbuotojo veikla susijusius kintamuosius – darbo atliktį (ang. in-role performance), pilietišką elgesį darbe (ang. extra-role performance) ir inovatyvią elgseną.

Darbo atliktis (ang. in-role performance) – tai darbuotojo veikla apimanti veiksmus, kurių tikimasi arba kurių reikalaujama atliekant oficialias užduotis, pareigas ir prisiimant atsakomybę, kaip nurodyta darbuotojo pareigybinuose aprašymuose (Williams ir Anderson, 1991).

Pilietiškas elgesys darbe (ang. extra-role performance) – darbuotojo elgesys (pagalba kolegoms, papildomų užduočių atlikimas ir pan.), kuris padeda organizacijai efektyviai funkcionuoti, nors to nereikalauja darbo sutartis, pareigos ar darbo aprašymas. Šis elgesys yra asmens pasirinkimo reikalas ir nėra aiškiai apibrėžtas, bei oficialiai neapmokamas.

Inovatyvi elgsena (ang. Innovative behaviour) – sąmoningas naujų idėjų kūrimas, diegimas ir taikymas, atliekant darbo funkcijas, grupėje ar organizacijoje, kai siekiama naudoti asmeninio vaidmens darbe atlikimui, grupei, ar bendrai organizacijai.

Asmeniniai ištekliai (ang. Personal resources) – teigiamas savęs vertinimas, susijęs su asmenų savijauta, savo gebėjimu kontroliuoti ir sėkmingai paveikti aplinką. Tikimasi, kad darbuotojai, turintys daugiau asmeninių išteklių, taip pat turės galimybę išnaudoti daugiau darbo išteklių, ir atvirkščiai (Bakker ir kt., 2023). Šiame darbe asmeniniai ištekliai yra naudojami apibūdinti saviveiksmingumą prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, darbo reikalavimų optimizavimą (meistriškumą dirbti) ir stiprybių panaudojimą darbe.

Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe (ang. Digital self-efficacy) – asmens saviveiksmingumas, susijęs su veiksmingu ir nesudėtingu informacinių technologijų naudojimu bei prisitaikymu prie techninės ir programinės įrangos naujovių (Agarwal ir kt., 2000).

Darbo reikalavimų optimizavimas (meistriškumas dirbti) (ang. Job crafting) – individualus darbuotojo prisitaikymas prie darbo užduočių ir charakteristikų, siekiant atitikti savo poreikius ir rasti prasmę darbe (Demarouti, 2022).

Stiprybių panaudojimas darbe (ang. Using strengths at work) – stipriųjų pusių naudojimo elgsena reiškianti iniciatyvą, kai darbuotojai gali imtis savo stiprybių panaudojimo darbe (Bakker, 2016).

PRATARMĖ

Žmonės organizacijose atlieka itin svarbų vaidmenį, nes jų sėkmė siekiant savų tikslų yra neatsiejama nuo darbuotojų įdirbio. Organizacija gali būti pažangi tiek, kiek pažangūs gali būti jos žmonės. Asmeninių išteklių vaidmens darbuotojo veiklai bei darbo skaitmenizacijai aktualumą pagrindžia šiuolaikinis darbo rinkos pasaulis, kuris vis labiau skaitmenizuojasi. Inovacijomis grįsti technologijų sprendimai ir informacinių technologijų vystymasis daro didelę įtaką darbo procesų organizavimui ir atliekamų darbų pobūdžiui. Darbuotojai, kurie pritaiko technologijas savo darbe susiduria su dvejopais iššūkiais. Iš vienos pusės, tenka prisitaikyti prie naujų technologijų naudojimo – kasdien išmokti kažką naujo, gebėti pakeisti savo nusistovėjusius darbinius įpročius. Iš kitos pusės, darbuotojai įdarbinę technologijas ir galėdami skirti daugiau laiko kitoms iniciatyvoms, turi įdarbinti savo asmeninius išteklius – gebėti panaudoti savo stiprybes, siūlyti ir įgyvendinti naujas idėjas, prisitaikyti prie nesibaigiančių pokyčių. Tai gali kelti didelius iššūkius darbuotojams ir organizacijoms, kad tinkamai prisitaikyti prie skaitmenizacijos paliestos kasdienio darbo realybės. Puikus to pavyzdys galėtų būti šiandien visų garsiai aptarinėjama ir daug dėmesio sulaukusi Sam Altman ir kitų kolegų sukurta dirbtinio intelekto platforma „OpenAI“, kurianti pažangius dirbtinio intelekto modelius. „OpenAI“ apstulbino pasaulį iš trumpiausių užklausų generuodama teksto fragmentus, inovatyvias idėjas ir taip padėdama kasdieniauose darbuose. Tačiau čia tuojau pat galima rasti teigiamų ir neigiamų platformos ypatumų – nors gali padėti greičiau generuoti idėjas, bet nebūtinai visada yra tikslus, gebantis pagrįsti savo nuomonę mokslu, praktiniais pavyzdžiais. Ne kas kitas, kaip žmogus tiek šiandien, tiek ateityje turės eiti koja kojoni su technologijomis ne tik prie jų prisitaikydamas, bet tuo pačiu ir gebėdamas savo kritiniu mąstymu jas plėsti bei tobulinti. Tai parodo, kaip organizacijoms tiek šiandienos, tiek ateities perspektyvoje bus svarbu skirti ypatingą dėmesį savo darbuotojams, padedant jiems puoselėti savo asmeninius išteklius.

Asmeninių išteklių darbuotojo veiklai bei darbo skaitmenizacijai svarbą pagrindžia ir naujausia mokslinė literatūra analizuojanti, kaip nuolat besivystančios technologijos keičia darbo aplinką (Al-Shami ir kt, 2023), reikalauja nuolatos mokytis (Billet, 2021), suvaldyti milžiniškus informacijos srautus (Huang ir Fan, 2022). Kad visa tai išbūti šiandienos darbuotojui kaip niekada svarbu pasitelkti savo asmeninius išteklius – darbo reikalavimų optimizavimą (meistriškumą dirbti), saviveiksmingumą prisitaikyti prie technologijų progreso darbe bei stiprybių panaudojimą. Itin svarbu suprasti, kaip šių asmeninių išteklių panaudojimas gali persipinti su darbuotojo veikla – darbo atliktimi, pilietišku elgesiu darbe bei inovatyvia elgsena.

Taigi, remiantis aptartos temos aktualumu ir naujumu keliamas tikslas, iširti darbuotojo asmeninių išteklių vaidmenį ryšiui tarp darbo skaitmenizacijos ir darbuotojo veiklos.

1. ĮVADAS

1.1. Darbo skaitmenizacijos samprata

Vienas ryškiausių pastarojo dešimtmečio įvykių - sparti darbo skaitmenizacija, o kartu su ja - skubus įgūdžių tobulinimo poreikis. Skaitmenizacija apima skaitmeninių įgūdžių įtraukimą į beveik visų darbo sričių kasdienę rutiną. Ji turi nepaprastai didelę įtaką suteikti darbuotojams daugiau galių arba juos apsunkinti.

Skaitmeninės technologijos (suvoktos kaip informacijos derinys, kompiuterija, komunikacijos ir ryšio technologijos) teigiamai arba neigiamai veikia šiandienos organizacijas įvairiais būdais. Organizaciniu lygmeniu pabrėžiamas teigiamas šių technologijų poveikis darbo vietoje. Pavyzdžiui, jos padeda didinti konkurencingumą ir efektyvumą, skatina naujus darbo būdus, organizacijos tapatybę ir socialinę sąveiką, paprastina bendravimą, skatina bendradarbiavimą ir žinių perdavimą, bei sukuria labiau dalyvaujančią ir susietą darbo aplinką, kuri savo ruožtu stiprina bendradarbiavimo kultūrą (Pacheco ir Coello-Montecel, 2023). Svarbu suprasti, kad darbo skaitmenizacija gali supaprastinti darbo atlikimą arba atvirkščiai – jį apsunkinti, kuomet žvelgiama į darbuotojų sveikatos, gerovės, įsitraukimo ar atliekamo darbo rezultatų aspektus.

Dėl COVID-19 pandemijos itin padidėjo priklausomybė darbui informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis ir pačiai organizacijos veiklai, ypač tiems, kuriems nuotolinis darbas buvo nauja patirtis. Taip pat, įdomu tai, kad tyrimai rodo, jog individualūs skirtumai turi didelę įtaką požiūriui į informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimą. Pavyzdžiui, vyresnio amžiaus darbuotojams paprastai mažiau patinka pokyčiai ir jų saviveiksmingumo lygis dirbant su naujomis priemonėmis (Gupta ir kt. 2021). Tai, kaip darbuotojai suvokia technologijas, kaip poreikį ar išteklius darbui atlikti, be visa ko, taip pat turi įtakos jų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei perdegimui (Ninaus, Diehl ir Terlutter 2021). Taigi, matyti, kad skaitmenizacija veda tiek prie pozityvių, tiek prie negatyvių pasekmių žmogui.

Svarbu paminėti, kad skaitmenizacija šiame darbe apibrėžiama per naujuosius bei bendruosius darbo reikalavimus – per tai šis konstruktas plačiau aptariamas tolimesniuose skyreliuose.

1.2. Darbo skaitmenizacija ir bendrieji darbo reikalavimai

Darbo reikalavimai apibrėžiami, kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys nuolatinio fizinio krūvio ir (arba) psichologinių (kognityvinių ir emocinių) pastangų ar įgūdžių, todėl yra susiję su tam tikrais fiziologiniais ir (arba) psichologiniais ištekliais (Meijman ir Mulder, 1998). Šiame darbe darbo reikalavimai analizuojami iš bendrųjų kiekybinių ir kognityvinių darbo reikalavimų perspektyvos, kai **bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai**,

apibūdinama poreikį darbuotojui dirbti spartesniu tempu, kuomet yra per didelės darbo apimtys, taigi tenka užduotis atlikinėti spaudžiant laikui ir dažnu atveju ypač sunkiai. Na, o **bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai** apibūdina reikalavimus, kuomet darbuotojui tam, kad atliktų savo darbą reikalinga susikaupti, kadangi atliekamas darbas reikalauja ypatingo atidumo ir tikslumo, taigi tampa svarbu nuolat išlaikyti dėmesį.

Svarbios informacijos apie kognityvinius ir kiekybinius darbo reikalavimus galima rasti ir naujausioje literatūroje. Svarbu pastebėti, kad vis dažniau atkreipiamas dėmesys į tai, jog darbuotojai turi skirti daugiau laiko, energijos ir kognityvinių išteklių, kad išmokytų ir įvaldytų naujas informacines ir komunikacines sistemas savo namų aplinkoje (Garfin, 2020; Molino ir kt., 2020). Taip pat išaugo techniniai darbo reikalavimai, nes darbuotojai susiduria su sparčiais technologijų pokyčiais, technologijų perkrova bei technologijų kompleksiskumu – teigia Chan ir kt. (2023). Suprantama, kad informacinės ir komunikacinės technologijos gali palengvinti darbuotojų užduočių atlikimą ir produktyvumą (Gupta ir kt., 2021), pagerinti jų darbo efektyvumą ir gerovę (Wang ir kt., 2020). Vis tik, atliekami tyrimai taip pat rodo, kad atsiranda technologijų sukeltas stresas – intensyvūs darbo reikalavimai, kuriuos sukelia technologijų naudojimas. O informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimas darbo vietoje reikšmingai prisideda prie to, kad darbuotojai patiria stresą ir perdegimą bei sumažėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Garfin 2020; Wang ir kt., 2020). Taip pat Chan ir kt., (2023) teigia, kad kyla iššūkių ir dėl padidėjusio informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo, kurį lemia visą darbo dieną trunkantis nuotolinis darbas su padidėjusiu elektroninių laiškų, komunikacinių žinučių ir pranešimų iš darbo planavimo programų.

Taigi, svarbu akcentuoti, kad šiandienos technologijų veikiamoje darbo vietoje darbuotojai susiduria su itin daug kiekybinių ir kognityvinių darbo reikalavimų, kurių atsiradimą sąlygoja daug skirtingų aplinkos veiksnių susijusių su skaitmenizacija.

1.3. Darbo skaitmenizacija ir naujieji darbo reikalavimai

Naujieji darbo reikalavimai apibrėžiami per didėjančio mokymosi poreikio, komunikacijos ir informacijos pertekliaus darbe bei priklausymo nuo technologijų perspektyvą, tokiu būdu siekiant suprasti, kaip šie konkretūs veiksniai siejasi su darbuotojo veikla bei asmeniniais ištekliais darbe skaitmenizacijos akivaizdoje.

1.3.1. Didėjantis mokymosi darbe poreikis

Nesunku pastebėti, kad technologijoms vis labiau vystantis, kasdien vis labiau didėja mokymosi darbe poreikis tam, kad gebėti atlikti savo kasdienes darbus. Moksliniai šaltiniai teigia, kad nuo skaitmeninių technologijų priklausančios darbo užduotys taps vis labiau paplitusios ir reikalingos įvairaus pobūdžio darbuotojams per visą jų profesinį gyvenimą (Nørgård, 2021). Šios

žinios tiek dabar, tiek ateityje bus plačiai taikomos ir taps esminiais darbo veiklos elementais (Hamalainen ir kt., 2021). Todėl svarbu suprasti, kaip mokymąsi, paramą ir orientavimą darbo gyvenime ir jo metu galima nukreipti taip, kad būtų padedama ugdyti gebėjimus, suderintus su darbinės veiklos skaitmenizavimu (Ley, 2020).

Nenuostabu, kad technologijoms sparčiai vystantis, darbuotojams kyla ir nemenkų iššūkių spėti prie naujovių prisitaikyti bei išmokyti visa, kas reikalinga. Yra išskiriama keletas iššūkių, su kuriais susiduriama didėjančio mokymosi poreikio akivaizdoje:

- sunkiai prieinamų konceptualių ir procedūrinių žinių mokymasis;
- grėsmių darbuotojų savimonės ar subjektyvumo jausmui įveikimas;
- didžioji dalis šio mokymosi turės vykti praktikoje ir per praktiką.

Tai leidžia daryti prielaidą, kad dėl skaitmenizacijos sąveikaujantys procesai, kurie sutrikdė esamus ir tradicinius darbo būdus, dabar taip pat gali atlikti pagrindinį vaidmenį, kad konceptualios ir procedūrinės žinios taptų prieinamos (Nørgård, 2021). Tai gali vykti simbolinėmis priemonėmis ir padedant darbuotojams nuolat dalytis šiomis žinioms, kad jie galėtų toliau plėtoti savo supratimą per visą profesinį gyvenimą.

Įdomu tai, kad Billett (2021) teigimu šių pokyčių poveikis gali labiausiai paveikti darbuotojus, turinčius įgūdžių ir žinių. Šiuos darbuotojus naujosios technologijos paveikia labiausiai, nes jie praranda kompetenciją ir profesinį subjektyvumą. Dažnai šios technologijos būna būdingos tik konkrečioms darbo funkcijų rūšims, operacijoms, įrangai ir darbo priemonėms ir ne visuomet apima visą profesiją. Atsižvelgiant į tai, kad šios žinių formos dažnai yra abstrakčios, jų negalima tiesiogiai patirti per jutiminius procesus - garsą, regą ar pojūčius, jas reikia pateikti taip, kad darbuotojai galėtų su jomis susipažinti, tarpininkauti ir kurti žinias apie jas. Na, o tokios išvalgos parodo, kaip svarbu šiandienos darbuotojui yra nuolatos tobulėti ir adaptyviai perprasti kasdien besikeičiančią aplinką.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad kasdien vis labiau besivystančios technologijos skatina darbuotojus mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių. Skaitmeninėms darbo priemonėms tampant vis labiau paplitusioms ir būtinoms, kasdienis mokymasis turi būti pritaikytas skaitmeniniam darbo aplinkos pokyčiams.

1.3.2. Komunikacijos perteklius darbe

Nepaliojantys nuo gautų naujų pranešimų mirgėti kompiuterio, telefono ir kitų prietaisų, tokių kaip išmanieji laikrodžiai ir pan. ekranai kasdien, net kiekvieną valandą rėkte rėkia į juos atsigręžti, kad susipažinti su gauta informacija, o dažnu atveju ir nedelsiant atsakyti.

Didžiuliai komunikacijos reikalavimai, viršijantys asmens gebėjimus juos įveikti, vadinami komunikacijos pertekliumi (Perez ir kt., 2019). Tokie per dideli reikalavimai kognityviniams žmogaus ištekliams gali palikti nepakankamus gebėjimus kitoms užduotims atlikti, todėl atsiranda

nebaigtų pareigų ir padidėja išsekimo jausmas. Kai asmens kognityvinė apkrova viršija tam tikrą ribą, jis gali patirti stresą ir emocinį išsekimą.

Dauguma darbuotojų organizacijose naudoja įvairias išmaniųjų telefonų programėles, kad palaikytų ryšį su kolegomis. Tai didina tikimybę, kad bus keliami ir didesni lūkesčiai priimti informaciją iš skirtingų kanalų. Kiekvienas skirtingas poreikis komunikacijai nutraukia darbuotojo vykdomas užduotis ar darbus. Nesibaigiantys pertekliniai trukdžiai gali užgožti asmens bendravimo gebėjimus, o tai savo ruožtu gali sukelti komunikacijos perteklių (Peng ir Ruan, 2023).

Atliekami įvairūs tyrimai, padedantys geriau suprasti informacijos pertekliaus poveikį darbuotojui ir organizacijai. Įdomu tai, kad Lee ir kt. (2016) išskiria ryšį tarp informacijos dviprasmiškumo ir komunikacijos pertekliaus. Šis rezultatas stebina, nes viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl tam tikrais atvejais naudojamos socialinių tinklų paslaugos, yra siekis sumažinti dviprasmiškumą dalykuose, susijusiuose su bendrais aplinkinių interesais ir buvo tikėtasi, kad didelis dviprasmiškumas gali pareikalauti dažnesnio bendravimo, o tai gali sukelti komunikacijos perteklių. Autoriai aiškina, kad šis netikėtas rezultatas gali reikšti, jog ryšys tarp informacijos dviprasmiškumo ir komunikacijos pertekliaus gali būti ne tiesioginis, bet tai gali būti tarpininkaujantis arba moderuojamas kitų kintamųjų, pavyzdžiui, dviprasmiško pranešimo svarbos, naudojimo intensyvumo ar socialinio kapitalo suvokimo. Pateikiami pavyzdžiai, kad vartotojas, gavęs dviprasmišką žinutę, gali nesiekti tolesnio paaiškinimo, jei tai nėra svarbu jam arba santyčiai su siuntėju nėra labai vertinami. Kitas atliktas tyrimas atskleidžia, kad šiuolaikinėse organizacijose socialinė žiniasklaida atlieka svarbų vaidmenį darbuotojų darbe ir gyvenime, padėdama darbuotojams efektyviai tvarkyti įvairius darbo reikalus. Tačiau darbuotojų naudojimas socialine žiniasklaida, taip pat turi ir tamsiųjų pusių (Sands ir kt., 2020). Darbuotojai dažnai socialinės žiniasklaidos platformose lygina save su kitais, o tai ne tik gali sukelti neigiamas emocijas, pavyzdžiui, nerimą ir depresiją bet ir gali turėti įtakos darbuotojų darbo rezultatams (Pang, 2020). Remiantis savikontrolės išteklių modeliu, šiame tyrime nustatyta, kad darbuotojų socialiniai palyginimai socialinėje žiniasklaidoje gali sumažinti darbo našumą dėl padidėjusio ego išsekimo lygio. Be to, išsekimas ribotų savikontrolės išteklių, kurį sukeliantis socialinis lyginimasis gali priklausyti nuo darbuotojų pirmenybės socialiniam bendravimui internete (Huang ir Fan, 2022).

Trumpai tariant, nuolatiniai informacijos srautai iš įvairiausių šiandien naudojamų įrenginių gali sukelti komunikacijos perteklių, kuris viršija asmens gebėjimus. Dideli komunikacijos reikalavimai gali sukelti stresą ir emocinį išsekimą. Dauguma darbuotojų naudoja išmaniuosius telefonus ir programėles, kurios didina informacijos srautą ir reikalauja nuolatinio dėmesio. Tai gali trukdyti darbui ir sukelti komunikacijos perteklių.

1.3.3. Informacijos perteklius darbe

Šiandieninėje aplinkoje darbuotojai nuo ryto iki vakaro, ar net naktimis susiduria su nesibaigiančiais informacijos srautais, kurie ilgainiui gali itin varginti, imamas jausti informacijos darbe perteklius. Informacijos perteklius yra lemiamas veiksnys, lemiantis neigiamą darbo aplinką, kuri mažina produktyvumą, slopina kūrybiškumą ir daro mus nelaimingus (Dean ir Webb 2011).

Apibūdinama, kad **informacijos perteklius** – tai būseną, kai sprendimus priimančias asmuo susiduria su daugybe informacijos (t. y. informacijos krūvis, pasižymintis tokiomis informacinėmis savybėmis kaip kiekis, sudėtingumas, perteklinės informacijos, prieštaravimų ir kitų informacijos elementų lygis, nenuoseklumas), kurią sudaro atskirų informacinių nuorodų sanakaupa skirtingos apimtys ir sudėtingumo informacijos, kuri trukdo sprendimų priėmėjui optimaliai priimti geriausią įmanomą sprendimą. Tikimybė pasiekti geriausią įmanomą sprendimą, apibrėžiama kaip sprendimų priėmimo efektyvumas. Neoptimalų informacijos naudojimą lemia riboti individualūs ištekliai (Roetzel, 2018).

Informacijos perteklius atsiranda tuomet, kai informacijos apdorojimo reikalavimai viršija pajėgumus, kurie apima tiek kokybinius, tiek kiekybinius veiksnius. Pirmieji apima asmeninius gebėjimus, informaciją (dviprasmiškumą, neapibrėžtumą, intensyvumą ir (arba) sudėtingumą, naujumą, nuoseklumą, perteklių) ir sprendimo ypatybes. Svarbu suprasti, kad tarp reikalavimų ir gebėjimų yra sąveika, nes pernelyg griežti reikalavimai mažina asmenų gebėjimus ir motyvaciją, dėl to jie patiria stresą, sumišimą, nerimą. Įprasta reakcija – skirti mažiau laiko įeinančiai informacijai apdoroti filtruojant didelę jos dalį ir pasikliauti išoriniais šaltiniais, kurie ją sintetina (Eppler ir Mengis, 2004) ir taip pat nustatant ryšį tarp detalių bei bendro informacijos srauto tampa sunkiau. Darbuotojams galiausiai reikia daugiau laiko sprendimams priimti, todėl prarandamas tikslumas arba net negebama priimti atitinkamus sprendimus (Luzzati ir kt, 2022). Taip pat, reikalinga paminėti, kad informacijos perteklius gali sukelti disfunkcines pasekmes, tokias kaip, nerimą dėl informacijos, informacinį išsekimą, stresą ir atitraukti asmenis nuo kitų svarbių užduočių atlikimo (Islam ir kt., 2022). Pavyzdžiui, Sheng ir kt. (2023) atliktas tyrimas rodo, kad informacijos perteklius lemia didesnę emocinį socialinės žiniasklaidos naudotojų išsekimą. Vartotojai dažnai gauna, pasiekia ir supranta įvairių rūšių pranešimus, reklamas ir naujienas, kurias jiems perša jų draugai, prenumeratoriai ar kiti paslaugų teikėjai. Kai vartotojo gebėjimas suvokti informaciją viršijamas, jis linkęs patirti „emocinį išsekimą“.

Apibendrinant, darbuotojai šiandien susiduria su dideliu informacijos pertekliumi, kuris gali neigiamai paveikti darbo aplinką ir produktyvumą. Akcentuojama, kad informacijos perteklius gali turėti neigiamų pasekmių, tokių kaip informacinis išsekimas, stresas ir atitraukimas nuo svarbių užduočių. Tyrimai rodo, kad tai gali sukelti didesnę emocinį išsekimą ir paveikti individų gebėjimą suvokti informaciją.

1.3.4. Priklausymas nuo technologijų darbe

Daugeliui užtenka pažvelgti į savo kasdienę rutiną, kad suprastų, kokie iš tiesų yra priklausomi nuo skaitmeninių technologijų. Technologijos suteikė žmonėms galimybę pasiekti daugiau, nei buvo galima įsivaizduoti, o daugeliui įmonių technologijos ir vėlesnis jų poveikis gyvenimui žada profesinių privalumų, taip pat ir daugybę galimų spąstų.

Priklausomybė nuo skaitmeninių technologijų apibrėžiama kaip laipsnis, kuriuo darbuotojai, norėdami atlikti savo darbą, yra priklausomi nuo kompiuterinių technologijų. Didesnis priklausomumas nuo kompiuterinių technologijų reiškia didesnę asmeninį kompiuterinių technologijų naudojimą įprastiniame darbe. Taigi asmuo, kuriam būdinga didesnis priklausymas nuo technologijų, dažniau susiduria su kompiuterinėmis technologijomis susijusiomis problemomis, tokiomis kaip technologijų perkrova, sudėtingumas, neapibrėžtumas ir pan. Pavyzdžiui, toks darbuotojas turi nuolatos mokytis kad galėtų sėkmingai atlikti savo darbą, nes skaitmeninės technologijos nuolat kinta (Shu ir kt., 2011).

Žmogaus ribotumą paaiškina kognityvinės apkrovos teorija, ji gali padėti suprasti, kodėl technologijų naudojimo produktyvumo padidėjimas negali būti begalinis, o turi optimalų dydį, kurį viršijus gali kilti sistemos funkcijų perkrova, informacijos ir komunikacijos perteklius (Karr-Wisniewski ir Lu, 2010). Vertinga pastebėti, kad, pavyzdžiui, Tang ir kt. (2022) teigia, jog priklausymas nuo technologijų darbe yra susijęs su užduotimis, nes jis stiprina darbuotojų suvokimą apie darbo tikslų pažangą, o tai savo ruožtu teigiamai veikia užduočių atlikimą. Tačiau toks priklausymas taip pat turi žalingų padarinių, nes darbuotojai tai gali suvokti, kaip grėsmę jų savigarbai.

Įdomu tai, kad tyrimuose išvelgiama ir teigiama priklausymo nuo technologijų pusė. Teigiama, kad priklausomybė nuo išmaniųjų mašinų turėtų palengvinti savireguliaciją siekiant užsibrėžtų tikslų darbe, todėl darbuotojai turėtų jausti mažesnę neatitikimą tarp šių tikslų ir faktinio darbo pareigų vykdymo. Taip pat Wanberg ir kiti (2010) teigia, kad kai darbuotojai mato, jog jų tikslų pažanga yra patenkinama, jie turėtų jaustis motyvuoti ir taip skirti daugiau pastangų darbui atlikti (Huang ir kt., 2012). Dar vienas tai patvirtinantis tyrimas yra, kur analizuojama, kaip Bipp kartu su kolegomis (2021) nustatė teigiamą ryšį tarp darbo tikslų įgyvendinimo pažangos ir darbuotojų įsitraukimo į darbo veiklą. Taigi, matyti, kad svarbu atkreipti dėmesį ir į teigiamą technologijų pažangos pusę.

Apibendrinant, svarbu akcentuoti, kad skaitmeninės technologijos yra svarbi kasdienės rutinos dalis daugeliui darbuotojų ir įmonių. Priklausymas nuo technologijų darbe gali turėti tiek privalumų, tiek ir kelti iššūkių. Didėjant priklausymui nuo technologijų, gali kilti problemų, tokių kaip perkrova, žmogaus patiriama kompetencijos stoka naudojantis technologijomis. Tačiau taip pat pastebima, kad priklausymas nuo išmaniųjų technologijų gali palengvinti darbuotojų užduočių

vykdymą ir juos motyvuoti, dėl ko gali didėti darbo našumas ir darbuotojų įsitraukimas į darbą.

1.4. Darbuotojo veikla – kuo darbuotojui svarbi darbo atliktis, pilietišką elgesį ir inovatyvią elgseną?

Darbuotojo veikla šiame darbe yra analizuojama apimant darbo atliktį, pilietišką elgesį darbe ir inovatyvią elgseną. Darbo atliktis tiesiogiai daro įtaką darbo atlikimo rezultatams. Tai apima gebėjimą tinkamai ir efektyviai vykdyti darbuotojams priskirtus uždavinius bei atsakomybę už savo darbo rezultatus. Darbuotojai, kurie yra atidūs, pasiryžę ir pasižymi kokybiškai atliekamu darbu, padeda organizacijai pasiekti tikslus ir užtikrinti sėkmingą veiklą. Jų darbo atlikimas tiesiogiai veikia klientų pasitenkinimą, įmonės reputaciją ir pelną. Pastaruoju metu darbo vietoje tampa svarbus ne tik kokybiškas darbo atlikimas, ar pasiūlymų teikimas, bet ir inovatyvi elgsena. Darbuotojai, kurie rodo inovatyvumą (generuoja idėjas, nestandartiniais būdais sprendžia problemas, geba pritaikyti naujus metodus savo kasdienėje veikloje, kuria naujoves) gali prisidėti prie organizacijos augimo ir pažangos. Kad geriau suprasti darbo atlikties ir inovatyvios elgsenos konstruktus, svarbu suprasti, kaip juos apibrėžia mokslininkai.

1.4.1. Darbo atlikties ir pilietiško elgesio darbo vietoje samprata

Darbo atliktis nusako tai, kaip darbuotojas atlieka savo pagrindines funkcijas darbo vietoje. Šią sąvoką pirmą kartą oficialiai pasiūlė Katz ir Kahn (1966), jie manė, kad darbo atliktis yra toks elgesys, kuris aprašomas ir apibrėžiamas kaip viena iš darbuotojų darbo dalių ir atsispindi oficialioje organizacijos darbo užmokesčio sistemoje. Darbo atliktis apima veiksmus, kurių tikimasi arba kurių reikalaujama atliekant oficialias užduotis, kai prisiimama atsakomybė, kaip nurodyta darbuotojo pareigybinuose aprašuose (Williams ir Anderson, 1991). Už tokį elgesį organizacijos siūlo atlygį, o darbuotojai negebantys atlikti savo pagrindinių funkcijų, gauna bausmes, pradedant papeikimais ir taip iki neigiamų finansinių pasekmių ar atleidimo iš darbo (Van Dyne ir kt. 1994).

Katz (1966) ištyrė ir išskyrė tris elgesio tipus, kurie turi esminį poveikį efektyviam organizacijos funkcionavimui: 1) darbuotojai turi nuspręsti, ar įeiti į organizaciją ir išlaikyti organizacijos nario tapatybę; 2) darbuotojai turi vykdyti konkrečius vaidmens reikalavimus tarpusavyje bendradarbiaudami; 3) darbuotojai kuria didesnę pridėtinę vertę savo darbo vietoje, nei reikalauja konkreti pozicija. Kalbant apie trečiąjį tipą nurodoma (Katz ir Kahn, 1966), kad tos organizacijos, kuriose darbuotojai dirba tik vadovaujantis pareigybinuose aprašymuose reikalaujamo elgesio, yra itin trapi socialinė sistema. Taip nuo XX a. trečiojo dešimtmečio daugybė tyrimų pradeda skirti dėmesį dar vienam itin svarbiam organizacijos elgsenos tipui – pilietiskam elgesiui darbe.

Podsakoff ir kt. (2000) pilietišką elgesį apibrėžia, kaip lankstų individualų elgesį, o ne tiesiogiai vertinamą pagal formalią organizacijos atlygio sistemą, tačiau visumoje prisidedantį prie

organizacijos efektyvumo. Pilietišką elgesį darbe taip pat įvardijamas, kaip darbuotojų indėlis „aukščiau“ ar „daugiau“ nei formaliuose pareigybių aprašymuose, kuris yra savanoriškas, ir yra nepripažįstamas, kaip atlygio sistema, bet prisideda prie organizacijos funkcijų veiksmingumo ir efektyvumo.

Viena iš krypčių, nagrinėjančių pilietišką elgesį darbe yra darbinę elgseną viršijantis elgesys (ang. Extra-role), kurį tarp kitų krypčių išskiria Bagdziūnienė ir kt. (2013). Šią pilietišką elgesio kryptį analizuoja Van Dyne ir kt. (1994), o nagrinėjant plačiau įdomu tai, kad šį konstruktą sudaro trys tarpusavyje susijusios esminės pilietišką elgesio kategorijos. Pirmoji kategorija – paklusnumas, kuris apima pagarbą tvarkingoms struktūroms ir procesams. Antroji kategorija – lojalumas - išplečia gerovės funkcijas ir apima tarnavimą visos bendruomenės interesams bei jos puoselėjimams vertybėms. Lojalūs darbuotojai skatina ir saugo savo bendruomenę ir savanoriškai deda papildomas pastangas bendram tikslui pasiekti. Trečioji kategorija – dalyvavimas, apima aktyvų ir atsakingą įsitraukimą į bendruomenės veiklą visais įmanomais būdais. Pilietiškai darbuotojai gerai informuojami apie bendruomenei aktualius klausimus, keičiasi informacija ir idėjomis su kitais kolegomis, prisideda prie procesų tobulinimo ir skatina kitus elgtis taip pat (Van Dyne ir kt., 1994).

Praktinė pilietiškumo darbe reikšmė yra ta, kad jis gali padidinti organizacijos efektyvumą ir veiklos produktyvumą, nes transformuoja organizacijos išteklius ir gebėjimą prisitaikyti. Darbuotojų pilietišką elgesį galima suskirstyti į dvi kategorijas. Pirmoji kategorija yra apie į organizaciją orientuotą pilietišką elgesį, kai dėmesys sutelkiamas į organizaciją. Antroji kategorija yra apie į individą orientuotą pilietišką elgesį. Kai to tikslas yra vertė pačiam žmogui, tačiau taip jis netiesiogiai prisideda prie organizacijos veiklos. Pavyzdžiui, padeda neatvykusiems kolegomis užbaigti darbą, teikia tarpasmeninę pagalbą ir pan. Į organizaciją orientuotas pilietišką elgesį darbe įvardijamas bendru paklusnumu, o į individą orientuotas pilietišką elgesį organizacijoje įvardijamas altruizmu (Zhu, 2013).

Įdomu tai, kad analizuojant mokslinius tyrimus apie darbo atliktį ir pilietišką elgesį, galima pastebėti jog naujų technologijų naudojimas turi didelę reikšmę darbuotojų darbo atlikčiai, ir manoma, kad tai yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų požiūrį į naujų technologijų priėmimą, kuris padeda skaitmenizacijos procese (Xu ir kt., 2013). Be to, žinoma, kad darbuotojų darbo atliktis turi įtakos organizacijos rezultatams, pavyzdžiui, produktyvumui, inovatyvumui, iniciatyvumui, sprendimų priėmimo procesams ir organizacijos kūrybiškumui (Hanaysha, 2016).

Trumpai tariant, Darbo atliktis apibūdina darbuotojo elgesį, kuris atitinka jo pagrindines funkcijas darbo vietoje, apimant veiksmus, kurie yra oficialiai nurodyti darbuotojo pareigybinuose aprašuose, o pilietišką elgesį darbe yra savanoriškas, papildomai atliekamas darbas, tačiau jis prisideda prie organizacijos efektyvumo didinimo. Taip pat pastebima, kad naujų technologijų naudojimas turi daug įtakos darbo atlikčiai ir darbuotojų požiūriui į naujoves, o darbo atlikties kokybę

siejasi su darbuotojo rezultatais – produktyvumu, inovatyviu elgesiu, iniciatyvumu ir kūrybiškumu.

1.4.2. Inovatyvios elgsenos darbo vietoje samprata

Dėl vis spartėjančios skaitmenizacijos itin keičiasi kiekvienas žmogaus gyvenimo aspektas, o tai lemia organizacinius pokyčius, kartu ir konkurencingumą. Inovatyvūs darbuotojai, kūrybiškai sprendžiantys problemas ir turintys idėjų, kaip manipuluoti galimybėmis, yra esminis kiekvienos organizacijos turtas – varomoji jėga, gebanti sėkmingai nukreipti permainas į inovacijų plėtrą. Nepaisant to, organizacijos, kurios siekia skatinti darbuotojų novatoriškumą, atsižvelgiant į konkrečius pokyčius, nejučia spaudžia juos kurti naujus sprendimus pasitelkiant novatorišką mąstymą ir sumanų išteklių panaudojimą – teigia Ali Al-shami (2023).

Taigi, tampa svarbu suprasti, kaip inovatyvų elgesį darbe apibrėžia mokslininkai. Remiantis West ir Farr (1989), inovatyvus elgesys darbe apibrėžiamas, kaip sąmoningas naujų idėjų kūrimas, diegimas ir taikymas, atliekant darbo funkcijas, grupėje ar organizacijoje, kai siekiama naudoti asmeninio vaidmens darbe atlikimui, grupei, ar bendrai organizacijai. Sutariama, kad inovatyvus elgesys darbe susideda iš trijų etapų:

- 1) Idėjų generavimo;
- 2) Idėjų skatinimo;
- 3) Idėjų įgyvendinimo (De Jong ir Den Hartog, 2010).

Šie trys etapai yra išbaigtas inovatyvios elgsenos darbo vietoje procesas (Montani ir kt., 2020) ir bet kuriuo metu asmuo turi įvaldyti įvairias specializuotas žinias ir įgūdžius, kad galėtų įsitraukti į kiekvieną etapą. Kai darbuotojas savo darbo vietoje sukuria keletą naujų ir vertingų idėjų, jam tampa reikalinga sustiprinti idėjų perteikimo potencialiems bendražygiams gebėjimus, taip pat suprasti ir pasimatuoti, kokie ištekliai šios idėjos įgyvendinimui bus reikalingi konkrečiame darbo vaidmenyje, komandoje ar visos organizacijos kontekste ir taip užbaigti visą inovatyvaus elgesio darbe procesą (Javed ir kt., 2017).

Kadangi inovatyvus elgesys darbe yra glaudžiai susijęs su darbuotojų kūrybiškumu, svarbu suprasti, kad šios dvi sąvokos nėra sinonimai, nes darbuotojų kūrybiškumas yra tik sudedamoji dalis, labiausiai pasireiškiantis idėjų generavimo etape. (Anderson ir kt., 2014; De Jong ir Den Hartog, 2010).

Apskritai inovatyvią darbo elgseną sudaro naujų technologinių idėjų, naujų procesų idėjų ir naujų produktų idėjų generavimas, dalijimasis naujomis žiniomis su kitais, esamų darbo problemų sprendimas naujais būdais, taip pat paramos idėjoms įgyvendinti paieška (Yuan ir Woodman, 2010).

Be to, žinių turintys darbuotojai laikomi pagrindiniais inovacijų diegimo savo įmonėse

dalyviais (Lee ir Nathat, 2010). Todėl organizacijos visame pasaulyje pradeda siekti ugdyti, tobulinti žinių turinčių darbuotojų inovatyvią darbinę elgseną, siekdamos sėkmės ir išlikimo skaitmenizacijos aplinkoje ir kitose sudėtingose situacijose (Galbreath, 2017).

1.5. Asmeninių išteklių darbe vaidmuo

Organizacijos sėkmės paslaptis – tai laimingi darbuotojai, gebantys savo darbe panaudoti asmeninius išteklius, kurie gali praturtinti tiek juos pačius, kaip asmenybes, tiek vesti į didelius ir mažus laimėjimus organizacijas, kuriose jie dirba.

Nesunku suprasti, kad asmeniniai ištekliai atveša itin daug vertės žmogui ir organizacijai, tą akcentuoja ir mokslininkai. Asmeniniai ištekliai įvardijami, kaip teigiamas savęs vertinimas, susijęs su asmenų savijauta, savo gebėjimu kontroliuoti ir sėkmingai paveikti aplinką. Tikimasi, kad darbuotojai, turintys daugiau asmeninių išteklių, taip pat turės galimybę išnaudoti daugiau darbo išteklių, ir atvirkščiai (Bakker ir kt., 2023). Taip pat yra įvardijama jog įsitraukę į darbą žmonės yra motyvuoti išlikti įsitraukę, nes jie ne tik meistruoja savo darbe, bet ir naudoja savo stiprybes, kad padidintų savo pačių saviveiksmingumo, optimizmo ir savigarbos lygį. Šie ištekliai skatina kitus išteklius, tokius, kaip darbo išteklius, nes tie, kurie turi daugiau asmeninių išteklių, dažniau įgyja autonomiją, teigiamą grįžtamąjį ryšį ir galimybes tobulėti (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli, 2007). Asmeniniai ištekliai taip pat prisideda prie įsitraukimo į darbą ir jo rezultatų, nes išradingi darbuotojai geriau įveikia didelius darbo reikalavimus bei geriau atlieka darbą (Bakker ir Sanz-Vergel, 2013).

Taigi, asmeniniai ištekliai yra svarbus veiksnys organizacijos sėkmei. Turint daugiau asmeninių išteklių, darbuotojai gali išnaudoti daugiau darbo išteklių, o tai skatina autonomiją, teigiamą grįžtamąjį ryšį ir tobulėjimo galimybes. Šiame darbe toliau bus plačiau analizuojami trys asmeniniai ištekliai darbo vietoje – saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, meistriškumas dirbti ir stiprybių panaudojimas darbe, kurie gali vaidinti svarbų vaidmenį kalbant apie aukščiau aptartą darbuotojų veiklą (darbo atliktį, pilietišką elgesį darbe bei inovatyvią elgseną) ir dėl darbo skaitmenizacijos kylančius bendruosius ir naujuosius darbo reikalavimus.

1.5.1. Saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe samprata

Šiandienos darbo vietoje, kur kaip niekada daug dėmesio skiriama technologijoms ir darbo procesų optimizavimui per tai, itin svarbų vaidmenį vaidina **darbuotojo saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe**. Gebėjimas prisitaikyti ir efektyviai naudotis naujausiomis technologijomis tampa lemiamu konkurencingumo veiksniumi dažnoje darbovietėje.

Analizuojant saviveiksmingumą prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, svarbu bendrai įsivardinti saviveiksmingumo reikšmę. Banduros (1977) teigimu saviveiksmingumas – tai tikėjimas,

kad savo pastangomis galima įveikti bet kokią problemą. Aukštas saviveiksmingumo lygis skatina asmenis turėti didesnius lūkesčius dėl rezultatų, atpažinti ir panaudoti aplinkos teikiamas galimybes ir su atkaklumu įveikti kliūtis (Bandura, 2012). Taigi, saviveiksmingumas nusako žmogaus gebėjimą pasiekti norimą rezultatą, kuris pasak Banduros (2006) priklauso nuo srities, kurioje veikiama. Darbo aplinkoje bandant suprasti saviveiksmingumą prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, atspirties tašku galima laikyti bendruosius darbo reikalavimus ir naujuosius darbo reikalavimus bei bandymą suprasti, kaip žmogus geba atlikti užduotis, susijusias su naujausiomis technologijomis darbo vietoje.

Mokslinėje literatūroje galima rasti skaitmeninio saviveiksmingumo, kuris šiame darbe apibrėžiamas, kaip saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe apibrėžimą, kuris sako, kad šis terminas reiškia **asmens saviveiksmingumą, susijusį su veiksmingu ir nesudėtingu informacinių technologijų naudojimu bei prisitaikymu prie techninės ir programinės įrangos naujovių (Agarwal ir kt., 2000)**. Kuo didesnis individo pasitikėjimas savo skaitmeniniais įgūdžiais, tuo mažesnė tikimybė, kad jis jaus nerimą naudodamasis informacinėmis technologijomis (Bellini ir kt., 2016) ir tuo didesnė tikimybė, kad jis bus atkaklus ir įgudęs tą daryti (Rohatgi ir kt., 2016).

Kadangi technologijų taikymas darbo aplinkoje yra susijęs su techniniais iššūkiais, asmenys taip pat turi būti linkę noriai įsitraukti ir spręsti iškilusias problemas (Ritala ir kt., 2021). Siekiant būti įgudusiu darbuotoju gebančiu valdyti aiškiai apibrėžtą ir nekintančią skaitmeninių technologijų bei įrankių bazę dažnu atveju nebepakanka atlikti savo pareigose apibrėžtas funkcijas. Technologijos reikalauja, kad darbuotojų mąstysena pasižymėtų pasitikėjimu savo gebėjimais įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų naujoms ir galbūt sudėtingesnėms technologijoms valdyti, kai jos atsiras ateityje. Šis pasitikėjimas leidžia jiems lanksčiai reaguoti į naujus iššūkius. Jei didelė dalis darbuotojų yra lankstūs, galiausiai tokia bus ir jų organizacija, o tai leis jai veiksmingai orientuotis ir prisitaikyti prie šiuolaikinės rinkos (Ritala ir kt., 2021). Iš ko galima suprasti, kad, šiandienos darbuotojas turi siekti būti universaliu ir gebančiu spręsti ne tik kasdienes, bet taip pat ir nestandartinius, unikalius iššūkius.

Be to, įdomu tai, kad Muran ir kt. (2022) atliktas tyrimas rodo, jog emocinis stabilumas didina darbuotojų gebėjimą naudotis skaitmeninėmis technologijomis, taip didindamas jų įgūdžius darbo vietoje. Tačiau tyrimo autoriai akcentuoja, kad darbdaviai neturėtų orientuotis vien tik į savo darbuotojų asmenybės bruožus. Darbuotojų interesai vaidina lemiamą vaidmenį jų skaitmeninio saviveiksmingumo ir vikrumo ugdymui. Realus jų susidomėjimas atlikti užduotis, o ypač jų tiriamas interesas mąstyti, stiprina jų skaitmeninį saviveiksmingumą. Taigi, darbuotojai, turintys aukštą skaitmeninį saviveiksmingumą sudaro veržlią darbo jėgą, o tai leidžia pačiai organizacijai stiprėti, didina jos gebėjimą sėkmingai veikti sudėtingoje ir greitai besikeičiančioje šiuolaikinėje darbo aplinkoje.

Apibendrinant, reikalinga akcentuoti, kad šiandienos darbo vietoje svarbu, jog darbuotojai būtų gebantys prisitaikyti prie technologijų progreso. Darbuotojai, pasižymintys saviveiksmingumu

prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, stiprina organizacijos veiklą ir jos gebėjimą veikti sudėtingoje, vis besikeičiančioje darbo aplinkoje.

1.5.2. Darbo reikalavimų optimizavimo (meistriškumo dirbti) samprata

Kuo daugiau patirties ir įgūdžių turi darbuotojas, tuo efektyviau ir kokybiškiau jis gali atlikti savo užduotis. Darbo reikalavimus optimizuojantys darbuotojai yra daug produktyvesni, greičiau sprendžia problemas ir daro mažiau klaidų.

Meistriškumas dirbti yra apibrėžiamas, kaip individualus darbuotojo prisitaikymas prie darbo užduočių ir charakteristikų, siekiant atitikti savo poreikius ir rasti prasmę darbe. Remiantis JD-R teorija, darbuotojai optimizuoja savo darbą plečiant (ieškant išteklių ir iššūkių) arba mažinant (sumažinant arba optimizuojant reikalavimus) atliekamo darbo apimtį. Pasak Demarouti (2022), darbuotojai, turintys savarankiškumo (suteikiamo organizacijos ar vadovo) arba skatinimo meistrauti, yra labiau atviri ir adaptuojasi prie pokyčių, nes jie gali sukurti aplinką, kurioje gali veikti optimaliai ir sukurti sąlygas, reikalingas norint integruoti pokyčius į savo kasdieninį darbą.

Tims ir kt. (2012) pasiūlė išsamią meistriškumo dirbti koncepciją, pagrįstą darbo poreikių ir išteklių modeliu. Jie akcentavo, kad meistriškumas dirbti – tai savarankiškai inicijuoti pokyčiai, kuriuos darbuotojai atlieka atsižvelgdami į savo darbo reikalavimus ir darbo išteklius, kad pasiektų ir optimizuotų savo asmeninius ar darbo tikslus. Meistriškumas dirbti turi keturias pagrindines dimensijas: 1) struktūrinių darbo išteklių didinimą; 2) socialinių darbo išteklių didinimą; 3) sudėtingų darbo reikalavimų didinimą ir 4) trukdančių darbo reikalavimų mažinimą.

Wrzesniewski ir Dutton (2010) įvardina, kad pagrindinis su darbu susijęs proaktyvus elgesys yra meistriškumas dirbti. Kai įsitraukiama į darbo reikalavimų optimizavimą, darbuotojai formuoja savo darbo fizines, kognityvines ir (arba) santykių ribas, siekdami įvykdyti savo įsipareigojimus, patenkinti poreikius, valdyti reikalavimus ir įgyti reikiamų išteklių. Integruoti teoriniai modeliai rodo, kad vienas iš meistriškumo dirbti tipų yra į požiūrį orientuotas meistriškumas, kuris yra funkcinis, aktyvus elgesys, teigiamai susijęs tiek su su hedonine gerove, pvz., pasitenkinimu karjera (Dubbelt ir kt., 2019), tiek su eudaimonine gerove, pvz., prasmingumu (Lichtenthaler ir Fischbach, 2019). Antrasis meistriškumo dirbti tipas yra į vengimą orientuotas meistriškumas, kai darbuotojai stengiasi aktyviai sumažinti arba išvengti tam tikrų užduočių ar tarpasmeninių santykių darbe. Į vengimą orientuotas meistriškumas gali turėti neigiamų pasekmių gerovei, įskaitant įtampą ir sumažėjusį pasitenkinimą darbu (Rudolph et al., 2017).

Svarbu akcentuoti tai, kad meistriškumas dirbti pasižymi teigiamais ryšiais su darbo atliktimi. Tai atskleidžia ir tyrimai. Pavyzdžiui, tai atskleidė Junca-Silva ir kt. (2022) atliktas tyrimas, kur tyrėjai atrado, kad egzistuoja ryšys tarp meistriškumo dirbti ir veiklos rezultatų, ir kad tokį ryšį lėmė darbo prasmė. Komentuojama, kad tai reiškia, jog darbuotojams meistraujant, jie linkę priskirti daugiau

prasmės savo darbui, o tai, savo ruožtu, lemia geresnius darbo rezultatus. Taip pat, panašius rezultatus atskleidžia ir kiti mokslininkų atlikti tyrimai. Suprantama, kad darbuotojai, turėdami galią spręsti dėl savo užduočių atlikimo proceso, gali geriau valdyti savo laiką, rasti daugiau prasmės savo darbe, o tai, savo ruožtu, gali lemti geresnius darbo rezultatus (Rosso ir kt. 2010). Taip pat darbuotojų aktyvumas formuojant savo darbo aplinką gali suteikti jiems daugiau galimybių kokybiškai atlikti savo darbą, nes jie linkę jausti didesnę atsakomybę ir dėl to savo darbui priskiria didesnę prasmę (Tims ir Bakker 2010). Be to, meistraudami darbe, žmonės gali rasti naujų galimybių kurti sau prasmingą patirtį darbe, o tai gali būti ypač svarbus procesas, ugdantis įsipareigojimą tiems, kurie vis labiau nepatenkinti savo darbu (Hulshof ir kt. 2020) ir veiklos rezultatais.

Apibendrinant, svarbu pastebėti, kad meistriškumas dirbti apima darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie darbo užduočių, optimizuoti reikalavimus ir išteklius bei formuoti savo darbo aplinką. Tyrimai rodo, kad meistriškumas dirbti siejasi su geresniais darbo rezultatais, darbuotojų gerove. Darbuotojai, turintys daugiau patirties ir įgūdžių, yra produktyvesni, greičiau sprendžia problemas ir daro mažiau klaidų.

1.5.3. Stiprybių panaudojimo darbe samprata ir jį aiškinančios teorijos

Stiprybių panaudojimas darbe yra esminis veiksnys siekiant sėkmės. Tai leidžia pasiekti gerų rezultatų, jaustis motyvuotam ir išsiskirti iš kitų. Panaudoję savo stiprybes, darbuotojai stiprina savo efektyvumą, pasitikėjimą savimi ir asmeninę gerovę. Tai suteikia pranašumą konkurencingoje darbo aplinkoje ir leidžia pasiekti norimus rezultatus. Taigi, nesunku suprasti, kad stiprybių panaudojimas darbe vaidina itin svarbų vaidmenį darbuotojo karjeroje ir pačios organizacijos sėkmei pasiekti. Svarbu suprasti, kaip stiprybių panaudojimą darbe aiškina mokslininkai.

Remiantis darbo reikalavimų – išteklių teorija (JD-R) Bakker ir Woerkom (2018) teigia, kad stipriųjų savybių naudojimas teigiamai veikia asmeninius ir darbo išteklius bei netiesiogiai – įsitraukimą į darbą ir darbo rezultatus, o įsitraukę asmenys dažniau naudojami savo stipriosiomis savybėmis. Kai darbuotojams sudaromos palankios sąlygos užsiimti užduotimis, kurios atitinka jų stiprybes, jie potencialiai sėkmingiau pasiekia savo tikslus. Be to, tikėtina, kad šie tikslai arba būdas, kuriuo šie tikslai pasiekiami, labiau atitinka jų interesus ir pagrindines vertybes (Sheldon ir Elliot, 1999). Pastebima, kad darbuotojai atkakliai stengiasi, o tai lemia jų tikslų pasiekimą (Koestner ir kt., 2002). Įdomu tai, kad parama panaudojant savo stiprybes darbe gali motyvuoti tobulėti, nes tobulinti stiprybes asmenims yra lengviau, nei dirbti su savo trūkumais (Peterson ir Seligman, 2004). Be to, akcentuotina jog Woerkom ir kt. (2016) parodė, kad parama panaudojant savo stiprybes sumažino neigiamą ryšį tarp susikaupusių darbo reikalavimų, tokių, kaip didelis darbo krūvis bei dideli emociniai reikalavimai ir pravaikštos. Kai darbuotojams suteikiama parama naudotis savo stiprybėmis, jie jaučiasi vertinami už savo unikalias savybes, o tai suteikia postūmį jų savigarbai, taip

neutralizuojant grėsmes, kurios gali kilti dėl didelių darbo reikalavimų. Taip pat, darbuotojai, kurie suvokia, kad stiprybių naudojimas yra palaikomas, gali labiau atitikti savo autentiškąjį „aš“ (Peterson ir Seligman, 2004), todėl sumažėja jų depresijos, nerimo ir streso lygis, dėl ko mažiau tikėtina, kad darbo reikalavimų sukeltas stresas sukels neigiamas pasekmes tiek pačiam darbuotojui, tiek jo darbo atlikimui (Bakker, 2023).

Be to, svarbu paminėti, kad stiprybių panaudojimo darbe sąvoka grindžiama pozityviosios psichologijos judėjimu, kuris pabrėžia dėmesį individualių stiprybių sklaidai ir žmonių gerovei bei asmeniniam augimui skatinti. Šis požiūris skatina darbuotojus ir organizacijas pažinti savo stiprybes bei jomis pasinaudoti. Esti trys pagrindinės mokyklos, aiškinančios modelius, kaip suprasti, vertinti ir taikyti stiprybes darbo vietoje (Miglianico ir kt., 2019):

- 1) Reimiantis Clifton ir kt. (2003), cit. pgl. Miglianico ir kt., (2019), stiprybės yra apibrėžiamos, kaip „nuolatinis beveik tobulas veiklos atlikimas“ ir turi tris sudedamąsias dalis – talentą, žinias ir įgūdžius, kai talentas čia apibrėžiamas, kaip „natūraliai pasikartojantis mąstymo, jausmų ar elgesio modelis“. Raktas į stiprybių ugdymą yra talentų identifikavimas bei ugdymas.
- 2) Pasak Peterson ir Seligman (2004) charakterio stipriosios pusės apibrėžiamos kaip pagrindines psichologinės sudedamosios dalys, apibrėžiančios moralines dorybes. Jos yra ir santykinai stabilios, ir plastiškos, o jų pasireiškimas priklauso nuo konteksto, individualių vertybių, asmeninių interesų ir kitų stiprybių buvimo. Peterson ir Seligman (2004) nustatė 24 charakterio stiprybes, kurias vėliau teoriškai sugrupavo pagal turinį į šešias pagrindines: išmintį, teisingumą, drąsą, santūrumą, žmogiškumą ir transcendenciją.
- 3) Pagal Linley (2010) požiūrį, stiprybės apibrėžiamos kaip iš anksto turimas gebėjimas elgtis, mąstyti ar jausti tam tikru būdu, kuris yra autentiškas ir įkvepiantis. ir leidžia optimaliai funkcionuoti, vystytis ir veikti. Šią perspektyvą grindžia penki pagrindiniai principai: 1) Stiprybių požiūris sutelkia dėmesį į tai, kas žmoguje veikia; 2) Stiprybės yra žmogaus prigimties dalis, kiekvienas jų turi; 3) Individo didžiausio tobulėjimo potencialo sritis yra jo stiprybės; 4) Sėkmė pasiekama tik įveikiant silpnąsias puses, kai išnaudojamos ir stipriosios pusės; 5) Sutelkti dėmesį į individo stipriąsias puses yra mažiausias dalykas, kurį reikia padaryti, kad padaryti didžiausią pokytį. Gebėjimas pasinaudoti stiprybėmis priklauso nuo asmens stiprybių supratimo ir panaudojimo bei yra susijęs su jo socialine aplinka, vertybėmis ir interesais.

Nors šios kryptys iš dalies skiriasi savo apibrėžimu ir klasifikacijomis, dauguma ekspertų pripažįsta, kad stiprybės natūraliai yra žmonėse, linkusios generuoti energiją ir skatinti rezultatus. Be to,

stiprybės laikomos teigiamomis savybėmis, kurios yra stabilios, bet ne fiksuotos ir gali būti plėtojamos sąmoningų pastangų dėka (Miglianico ir kt., 2019).

Apibendrinant, galima teigti, kad stiprybių panaudojimas darbe yra svarbus veiksnys siekiant rezultatų. Palankios sąlygos, leidžiančios darbuotojams naudotis savo stiprybėmis, padeda siekti tikslų, atitinkančių jų interesus ir vertybes. Nors egzistuoja ne vienas skirtingas požiūris į stiprybes darbo vietoje, tačiau sutinkama, kad stiprybės yra teigiamos savybės, kurios gali būti plėtojamos.

1.6. Tyrimo tikslas, uždaviniai

Tyrimo tikslas: ištirti darbuotojo asmeninių išteklių vaidmenį ryšiui tarp darbo skaitmenizacijos ir darbuotojo veiklos.

Tyrimo objektas: Darbo skaitmenizacija, darbuotojo veikla ir darbuotojo asmeniniai ištekliai.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Nustatyti asmeninių išteklių ir darbuotojo veiklos bei darbo skaitmenizacijos sąsajas.
- 2) Įvertinti, saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe vaidmenį ryšiui tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos.
- 3) Nustatyti meistriškumo dirbti vaidmenį sąsajoms tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos.
- 4) Nustatyti stiprybių panaudojimo darbe vaidmenį ryšiui tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 228 tiriamieji. Atsižvelgiant į tyrimo temą ir tai, kad itin daug ofisuose įvairių administracinį darbą atliekantys darbuotojai susiduria su skaitmenizacijos iššūkiais, buvo pasirinkta tirti įvairių organizacijų darbuotojus dėl kohortos panašumo ir imties prieinamumo.

Tyrimo imtis buvo surinkta „sniego gniūžtės“ principu, patogiosios imties metodu kreipiantis į nesunkiai prieinamas įmones ir asmeninius kontaktus dirbančius biure visoje Lietuvoje įvairiose įmonėse. Anketa buvo dalinamasi sutikusių įmonių vidinėse naujienose, socialiniuose tinkluose, personalo specialistų teminėse socialinių tinklų grupėse ir kitose panašiose erdvėse.

Tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių, lytį ir darbo pobūdį tyrimo atlikimo metu galima analizuoti 1 lentelėje. Joje galime įžvelgti, kad tiriamųjų amžius svyruoja nuo 18 iki 65 metų, o žvelgiant į pasiskirstymą pagal lytį matome, kad didžioji dalis dalyvavusių tyrime yra moterys – 195 moterys ir 34 vyrai. Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal darbo pobūdį galima pastebėti, kad didžioji tyrimo dalyvių dalis dirba iš ofiso ar kitos darbo vietos arba hibridiniu būdu, kiek mažesnė dalis dirba nuotoliniu būdu visą darbo laiką.

1 lentelė. Demografiniai duomenys apie tiriamuosius (N = 228)

| | Rodiklis | Procentinė išraiška (%) |
|------------------------------------|--|--------------------------------|
| Lytis | Vyras | 14,91 |
| | Moteris | 85,09 |
| Amžiaus grupės | | |
| Darbo pobūdis | Dirba iš ofiso | 49,12 |
| | Dirba tik nuotoliu | 8,33 |
| | Dirba hibridiniu būdu | 42,54 |
| Išsilavinimas | Nebaigtas vidurinis | 0,44 |
| | Vidurinis | 14,47 |
| | Profesinis | 3,51 |
| | Aukštasis / neuniversitetinis aukštesnysis | 9,21 |
| | Aukštasis universitetinis | 72,37 |
| Etato dalis, kuriuo dirbama | Pilnas etatas | 81,14 |
| | Nepilnas etatas | 18,86 |

Taip pat pateiktoje 1 lentelėje galima pastebėti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusiųjų yra baigę aukštąjį išsilavinimą (72,37 %). Matyti, kad didžioji dalis tiriamųjų dirba pilnu etatu 81,14% ir mažesnė dalis darbuojasi nepilnu etatu (18,14%).

2.2. Tyrimo instrumentai

Šiame tyrime, kurio tikslas buvo ištirti darbuotojo asmeninių išteklių vaidmenį ryšiui tarp darbo skaitmenizacijos ir darbuotojo veiklos, buvo naudota anketa sudaryta iš keturių pagrindinių dalių:

- 1) Bendrosios informacijos;
- 2) Dalies apie darbuotojus ir jų darbo sąlygas;
- 3) Dalies apie išmaniąsias informacines ir komunikacines technologijas darbuotojų darbo vietoje;
- 4) Dalis apie darbuotojų savybes bei elgesį darbo vietoje.

Bendroji informacija. Tiriamiesiems buvo užduodami demografiniai klausimai tokie kaip: amžius, lytis, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, organizacijos, kurioje dirbama veiklos pobūdis, darbo stažas, etato, kuriuo dirbama dalis, vadovaujамasis, ar ne darbas. Taip pat technologijų naudojimą darbe atskleidžiantys klausimai.

Kadangi šis tyrimas atliekamas kartu su Vilniaus universiteto mokslininkais ilgalaikio tyrimo kontekste, toliau šioje dalyje bus aprašomos tik skalės naudojamos šiame „Darbo skaitmenizacija ir darbuotojo veikla: asmeninių išteklių vaidmuo“ darbe.

Naujieji darbo reikalavimai.

Naujuosius darbo apimančios skalės vertinamos instrumentu, parengtu Karr-Wisniewski ir Lu (2010). Skalės pasižymi geromis psichometrinėmis charakteristikomis ir yra pilnai publikuotos atvirojo mokslo tikslais aukščiau nurodytame šaltinyje, todėl jų nekomerciniam naudojimui atskiro leidimo nereikia. Plačiau apie kiekvieną skalę:

- *Informacijos pertekliaus skalė.* Atsakymai vertinti penkių balų Likerto skale, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Skalė sudaryta iš trijų teiginių. Teiginio pavyzdys: „Priimant sprendimus darbe, mane dažnai blaško perteklinis turimos informacijos kiekis“.
- *Komunikacijos pertekliaus skalė* sudaryta iš keturių klausimų. Atsakymai vertinti penkių balų Likerto skale, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Teiginio pavyzdys: „Jaučiu, kad jeigu darbe mažiau reikėtų technologijų pagalba bendrauti su žmonėmis, mano dėmesys būtų mažiau blaškomas ir tai leistų dirbti produktyviau“.
- *Priklausymo nuo technologijų darbe skalė* taip pat vertinta penkių balų Likerto skale, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Skalė su daryta iš keturių klausimų. Klausimo pavyzdys: „Kai neturiu prieigos prie darbui reikalingų informacinių technologijų įrankių, negaliu būti produktyvus/-i“.
- *Didėjančio mokymosi poreikio skalė* vertinama Kubicek ir kt. (2015) sudarytu intensyvėjančių darbo reikalavimų instrumentu. Skalė pasižymi geromis psichometrinėmis charakteristikomis ir yra pilnai paviešinta atvirojo mokslo tikslais aukščiau minimame šaltinyje, todėl jos

naudojimui nereikia atskiro leidimo. Atsakymai vertinti penkių balų Likerto skale, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Ši skalė sudaryta iš trijų teiginių. Vieno iš teiginių pavyzdys: „Turiu vis dažniau įgyti naujų žinių, kad galėčiau atlikti darbo užduotis“. Žemiau 2 lentelėje yra pateikimas naujųjų darbo reikalavimų skalių patikimumas.

2 lentelė. Naujųjų darbo reikalavimų skalių patikimumas.

| Skalė | Klausimų skaičius | Kronbacho alfa |
|-------------------------------------|-------------------|----------------|
| Informacijos perteklius darbe | 3 | 0,808 |
| Komunikacijos perteklius darbe | 4 | 0,829 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe | 4 | 0,899 |
| Didėjantis mokymosi poreikis | 3 | 0,855 |

Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotų naujųjų darbo reikalavimų skalių vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas. 2 lentelėje matyti, kad mažiausia yra informacijos pertekliaus darbe skalės Kronbacho alfa reikšmė – 0,808, o didžiausia priklausymo nuo technologijų darbe Kronbacho alfa skalės reikšmė – 0,899.

Bendrieji darbo reikalavimai vertinami prof. Bakker (2014) sukurtu klausimynu. Jį taikyti mokslo tikslais galima be atskiro leidimo, ši informacija pateikta autoriaus tinklapyje: <https://www.arnoldbakker.com/questionnaires-details>. Taip pat, lietuvišką klausimyno versiją parengė J. Lazauskaitė-Zabielskė ir I. Urbanavičiūtė 2018 m. išleistoje kolektyvinėje monografijoje. Svarbu paminėti, kad naudotos skalės pasižymi geromis psichometrinėmis charakteristikomis. Plačiau apie abi skales, kurias sudaro kiekybiniai ir kognityviniai reikalavimai:

- *Kiekybinių reikalavimų skalė* vertinama penkių balų Likerto skale, kai 1 – Niekada, o 5 – Visada / beveik visada. Ši skalė sudaryta iš keturių pagrindinių klausimų. Klausimo pavyzdys: „Kaip dažnai turite dirbti ypač sunkiai, kad spėtumėte atlikti darbą laiku?“.
- *Kognityvinių reikalavimų skalė* taip pat yra vertinama penkių balų Likerto skale, kai 1 – Niekada, o 5 – Visada / beveik visada. Skalę sudaro keturi klausimai. Vieno iš klausimų pavyzdys: „Ar Jūs apibūdintumėte savo darbą kaip protiškai labai įtemptą?“.

Žemiau esančioje 3 lentelėje pateikiamas kiekybinių ir kognityvinių bendrųjų darbo reikalavimų skalių patikimumas.

3 lentelė. Bendrųjų darbo reikalavimų skalių patikimumas

| Skalė | Klausimų skaičius | Kronbacho alfa |
|--|-------------------|----------------|
| Bendrieji darbo reikalavimai (kiekybiniai) | 4 | 0,892 |
| Bendrieji darbo reikalavimai (kognityviniai) | 4 | 0,739 |

Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotų bendrųjų darbo reikalavimų skalių vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas. 3 lentelėje galima matyti, kad bendrųjų kiekybinių darbo reikalavimų Kronbacho alfa reikšmė (0,892) yra didesnė, nei bendrųjų kognityvinių darbo reikalavimų skalės (Kronbacho alfa = 0,739).

Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe:

- *Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe* vertinamas specialiai šiam tyrimui sudaryta skale, remiantis Banduros (2006) saviveiksmingumo matavimo rekomendacijomis, kad saviveiksmingumo vertinimo instrumentai turi būti nukreipti į konkrečias veiklos sritis. Ši skalė vertinama septynių balų Likerto skale, kai 1 – visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku. S
- kalė sudaryta iš keturių teiginių. Teiginio pavyzdys: „Nors atsiradus naujoms informacinėms technologijoms man gali prireikti mokymų, neabejoju, kad dirbsiu gerai“.

Žemiau pateikiama 4 lentelė, kurioje atsispindi saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe patikimumas.

4 lentelė. Saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe skalės patikimumas

| Skalė | Klausimų skaičius | Kronbacho alfa |
|---|-------------------|----------------|
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 4 | 0,626 |

Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe skalės vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas 4 lentelėje matomas Cronbach'o alfa koeficientas – 0,626.

Stiprybių panaudojimas darbe:

- *Stiprybių panaudojimas darbe* matuojamas Woerkom ir kolegų (2016) sudaryta skale, kuri pasižymi geromis psichometrinėmis charakteristikomis ir yra pilnai paviešinta atviro mokslo tikslais aukščiau pateiktame šaltinyje, todėl jos naudojimui atskiro leidimo nereikia. Stiprybių panaudojimas darbe vertinamas Likerto skale, kuri susideda iš 5 balų, kai 1 – niekada, o 5 –

Visada / Beveik visada / Kasdien. Šią skalę sudaro trys teiginiai. Teiginio pavyzdys: „Darbe atlieku užduotis, kurios atitinka mano stipriąsias puses“.

Žemiau esančioje 5 lentelėje pateikiama stiprybių panaudojimo darbe skalės patikimumas.

5 lentelė. Stiprybių panaudojimo darbe skalės patikimumas

| Skalė | Klausimų skaičius | Kronbacho alfa |
|------------------------------|-------------------|----------------|
| Stiprybių panaudojimas darbe | 3 | 0,861 |

Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos stiprybių panaudojimo darbe skalės vidinį suderinamumą taip pat buvo apskaičiuotas 5 lentelėje matomas Cronbach'o alfa koeficientas – 0,861.

Inovatyvi elgsena:

- *Inovatyvi elgsena* vertinama Jong ir Hartog (2010) sudaryta inovatyvaus elgesio skale, kuri pasižymi geromis psichometrinėmis charakteristikomis ir yra pilnai paviešinta atvirojo mokslo tikslais aukščiau pateiktame šaltinyje, todėl jos naudojimui atskiro leidimo nereikia. Inovatyvi elgsena darbe vertinama Likerto skale, kuri susideda iš 5 balų, kai 1 – niekada, o 5 – Visada / Beveik visada / Kasdien. Skalę sudaro trys klausimas. Klausimo pavyzdys: „Domitės, kaip būtų galima pagerinti tam tikrus dalykus darbe“.

Žemiau esančioje 6 lentelėje pateikiama Inovatyvios elgsenos skalės patikimumas.

6 lentelė. Inovatyvios elgsenos skalės patikimumas

| Skalė | Klausimų skaičius | Kronbacho alfa |
|-------------------|-------------------|----------------|
| Inovatyvi elgsena | 3 | 0,806 |

Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos inovatyvios elgsenos skalės vidinį suderinamumą taip pat buvo apskaičiuotas 6 lentelėje matomas Cronbach'o alfa koeficientas – 0,806.

Darbo atliktis:

- *Darbo atliktis (intra-role performance skalė ir extra-role performance skalės)* vertinamos instrumentu, sudarytu Bakker (2014). Jį taikyti mokslo tikslais galima be atskiro leidimo, šią informaciją pateikia autorius savo tinklapyje: <https://www.arnoldbakker.com/questionnaires-details>. Lietuviškas minėtų skalių versijas parengė ir ankstesniuose tyrimuose taikė J.Lazauskaitė-Zabielskė ir I.Urbanavičiūtė.

Darbo atliktis (angl. in-role performance) vertinama šešių balų likerto skale, kai 0 – visiškai

nebūdinga, o 6 – labai būdinga. Skalę sudaro trys teiginiai. Teiginio pavyzdys: „Jūsų darbo atlikimas atitinka visus organizacijos standartus“.

Darbo atliktis (angl. *extra-role performance*) vertinama šešių balų likerto skale, kai 0 – visiškai nebūdinga, o 6 – labai būdinga. Skalę sudaro trys teiginiai. Teiginio pavyzdys: „Esate pasirengęs/-usi atlikti darbus, kurie neįeina į Jūsų pareigas, bet yra naudingi organizacijai“. Žemiau pateikiama 7 lentelė, kuri parodo darbo atlikties skalių patikimumą.

7 lentelė. Darbo atlikties skalių patikimumas

| Skalė | Klausimų skaičius | Kronbacho alfa |
|---|-------------------|----------------|
| Darbo atliktis (angl. in-role performance) | 3 | 0,803 |
| Darbo atliktis (angl. extra-role performance) | 3 | 0,822 |

Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotų darbo atlikties skalių vidinį suderinamumą taip pat buvo apskaičiuoti 7 lentelėje matomi Cronbach' o alfa koeficientai. Matoma, kad Darbo atlikties (ang. extra-role performance) Kronbacho alfa koeficientas (0,822) yra kiek didesnis nei darbo atlikties (ang. in-role performance) koeficientas (0,803).

Darbo reikalavimų optimizavimas (meistriškumas dirbti):

- *Darbo reikalavimų optimizavimas (meistriškumas dirbti)* matuojamas Demerouti ir Peeters (2018) sudaryta skale, kuri pasižymi geromis psichometrinėmis charakteristikomis, kurios aprašytos aukščiau nurodytame šaltinyje. Skalė yra publikuota ir ją taikyti mokslo tikslais galima be atskiro leidimo. Darbo reikalavimų optimizavimo skalę sudaro penki teiginiai. Teiginio pavyzdys: „Supaprastinate darbo procesus ar procedūras, kad būtų lengviau dirbti“. Meistriškumas dirbti vertinamas Likerto skale, kuri susideda iš 5 balų, kai 1 – niekada, o 5 – Visada / Beveik visada / Kasdien.

Žemiau pateiktoje 8 lentelėje matyti meistriškumo dirbti skalės patikimumas.

8 lentelė. Darbo reikalavimų optimizavimo (meistriškumo dirbti) skalės patikimumas

| Skalė | Klausimų skaičius | Kronbacho alfa |
|--|-------------------|----------------|
| Darbo reikalavimų optimizavimas (meistriškumas dirbti) | 5 | 0,889 |

Siekiant įvertinti šiame tyrime darbo reikalavimų optimizavimo (meistriškumo dirbti) skalės

vidinį suderinamumą taip pat buvo apskaičiuotas 8 lentelėje matomas Cronbach'o alfa koeficientas – 0,889.

2.3. Tyrimo eiga

Sudaryta tyrimo anketa buvo patalpinta „LimeSurvey“ nemokamoje nuotolinėje apklausų vykdymo platformoje. Apklausa buvo vykdyta 2022 m. gruodžio – 2023 m. kovo mėnesiais. Vidutiniškai vienos anketos pildymas truko 15 – 20 min.

Anketa buvo dalinamasi įsitraukus į Vilniaus universiteto mokslininkų atliekamą ilgalaikį tyrimą, kurio tikslas įvertinti darbo sąlygų, informacinių technologijų naudojimo ir darbuotojų gerovės ypatumus besikeičiančiame darbo pasaulyje. Anketoje buvo prašoma pateikti bendrą informaciją apie tyrime dalyvaujančius darbuotojus ir jų darbo pobūdį. Toliau buvo pateiktas klausimynas apie įvairius darbo aspektus ir darbuotojų elgesį bei savijautą darbe.

Tyrime dalyvavo įvairiose srityse dirbantys pilnamečiai asmenys, kadangi buvo paruošta ir dalinamasi elektroninėje platformoje esanti anketa. Dalinantis anketa buvo trumpai komunikuojama apie tyrimo tikslą, numatomą eigą ir žinoma, kur galima kreiptis, jei kyla papildomų klausimų dėl atliekamo tyrimo.

Taip pat buvo aiškiai iškomunikuota, kad bus užtikrinamas visiškas informacijos anonimiškumas ir konfidencialumas – bus naudojami tik apibendrinti visų tyrimo anketų duomenys. Buvo informuota apie tai, kad dalyvavimas šiame tyrime yra savanoriškas ir kiekvienas turi teisę iš jo pasitraukti bet kuriuo anketos pildymo metu bei atsiimti savo duomenis.

Surinkus visus duomenis jie buvo peržiūrėti, ir suvesti į SPSS programą statistinei analizei kurios metu buvo siekiama gauti atsakymus į išsikeltus uždavinius.

2.4. Duomenų analizė

Tyrimo duomenys buvo apdorojami naudojant SPSS (angl. Statistical Package of Social Science) paketą (23 versiją).

Statistinei analizei buvo panaudoti šie metodai:

- 1) Patikimumo analizė (Cronbacho alfa).
- 2) Normalumo sąlygų tikrinimas (Shapiro Wilk testas, nes iki 500 respondentų)
- 3) Aprašomoji statistika.
- 4) Pearson koreliacijos koeficientas skalių tarpusavio koreliacijoms analizuoti. Pearson koreliacijos koeficientas buvo pasirinktas naudoti atsižvelgiant į tai, kad kintamieji yra pasiskirstę normaliai.
- 5) Siekiant tirti moderacijos efektą buvo naudojamas A. Hayes sukurtas SPSS programinės įrangos priedėlis PROCESS, skirtas moderacijos ir mediacijos modeliams analizuoti.

3. REZULTATAI

3.1. Aprašomoji statistika

Visų pirma, atliekant gautų statistinių duomenų analizę buvo įvertintos visų tyrimo analizei naudotų skalių minimalios ir maksimalios reikšmės, standartinis nuokrypis bei vidurkiai (9 lentelė).

9 lentelė. Darbo reikalavimų, darbuotojo veiklos ir asmeninių išteklių darbe skalių aprašomoji statistika (N – 228)

| Skalės | Min. reikšmė | Maks. reikšmė | Vidurkis | SD |
|---|--------------|---------------|----------|---------|
| Darbo reikalavimai apibūdinantys skaitmenizaciją | | | | |
| Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai | 1,00 | 5,00 | 3,3816 | 0,87753 |
| Didėjantis mokymosi poreikis | 1,67 | 5,00 | 3,7105 | 0,75093 |
| Komunikacijos perteklius darbe | 1,00 | 4,50 | 2,4945 | 0,88379 |
| Bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai | 1,75 | 5,00 | 3,9572 | 0,65292 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe | 1,00 | 5,00 | 3,7116 | 1,07582 |
| Informacijos perteklius darbe | 1,00 | 5,00 | 2,9035 | 0,88576 |
| Darbuotojo veikla | | | | |
| Darbo atliktis (angl. in-role performance) | 2,00 | 6,00 | 4,7690 | 0,80518 |
| Darbo atliktis (angl. extra-role performance) | 0,67 | 6,00 | 4,4459 | 1,09218 |
| Inovatyvi elgsena | 1,00 | 5,00 | 3,5044 | 0,84100 |
| Asmeniniai ištekliai darbe | | | | |
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 2,50 | 7,00 | 5,4474 | 0,99833 |
| Meistriškumas dirbti | 1,00 | 5,00 | 3,2877 | 0,83999 |
| Stiprybių panaudojimas darbe | 1,00 | 5,00 | 4,2807 | 0,70946 |

9 lentelėje esantys duomenys rodo, kad aukščiausias įverčių vidurkis yra saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ($M = 5,4474$; $SD = 0,99833$) bei darbo atlikties ($M = 4,7690$; $SD = 0,80518$) ir pilietiško elgesio darbe ($M = 4,4459$; $SD = 1,09218$) skalėse. Tokie rezultatai leidžia sakyti, kad didžioji dalis tiriamųjų pasižymi saviveiksmingumu prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, taip pat pasižymi aukšta darbo atliktimi bei pilietišku elgesiu darbo vietoje.

Žemiausias įverčių vidurkis randamas komunikacijos pertekliaus darbe ($M = 2,4945$; $SD =$

0,88379) ir informacijos pertekliaus darbe ($M = 2,9035$; $SD = 0,88576$) skalėse. Taigi, galima teigti, kad didžioji dalis tiriamųjų nepatiria komunikacijos bei informacijos pertekliaus darbe.

3.2. Asmeninių išteklių ir darbuotojo veiklos bei skaitmenizacijos sąsajos

Siekiant atsakyti į pirmąjį tyrimo uždavinį, **ar asmeniniai ištekliai yra susiję su darbuotojo veikla ir darbo skaitmenizacija**, buvo siekiama patikrinti, ar tiriami konstruktai siejasi tarpusavyje. Tam, kad patikrinti tarpusavio sąsajas tarp šių konstrukčių buvo naudotas Pearson koreliacijos koeficientas skalių tarpusavio koreliacijoms analizuoti. Pearson koreliacijos koeficientas buvo pasirinktas naudoti atsižvelgiant į tai, kad kintamieji yra pasiskirstę normaliai. 10 lentelėje pateikiama tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacija.

10 lentelė. Tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos ($N = 228$)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|-------------------------|-------------------------|--------|--------|--------|-------------------|-------------------------|--------|--------------------|--------------------|-------|--------------------|
| 1. Informacijos perteklius | 1 | 0,387 | 0,176 | 0,129 | 0,335 | -0,005 | - 0,346 ** | 0,065 | -0,031 | -0,283 | 0,070 | 0,046 |
| 2. Komunikacijos perteklius | 0,387 ** | 1 | 0,065 | 0,118 | 0,303 | 0,028 | - 0,310 ** | 0,074 | -0,029 | -0,210 | 0,039 | 0,107 |
| 3. Priklausymas nuo technologijų darbe | 0,176 ** | 0,065 | 1 | 0,093 | 0,198 | 0,131 | 0,083 | -0,032 | -0,047 | -0,037 | 0,144 | 0,025 |
| 4. Didėjantis mokymosi poreikis | 0,129 | 0,118 | 0,093 | 1 | 0,254 | 0,252 | 0,010 | 0,089 | 0,064 | -0,142 | 0,187 | -0,061 |
| 5. Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai | 0,335 | 0,303 | 0,198 | 0,254 | 1 | 0,330 | -0,092 | 0,079 | 0,133 * | -0,096 | 0,183 | -0,022 |
| 6. Bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai | -0,005 | 0,028 | 0,131 | 0,252 | 0,330 | 1 | 0,159 * | 0,163 | 0,330 ** | 0,118 | 0,205 | -0,034 |
| 7. Saviveiksmingumas*** | - 0,346 ** | - 0,310 ** | 0,083 | 0,010 | -0,092 | 0,159 * | 1 | -0,003 | 0,176 ** | 0,319 ** | 0,101 | -0,112 |
| 8. Inovatyvi elgsena | 0,065 | 0,074 | -0,032 | 0,089 | 0,079 | 0,163 | -0,003 | 1 | 0,516 ** | 0,159 | 0,425 | 0,611 ** |
| 9. Stiprybių panaudojimas darbe | -0,031 | -0,029 | -0,047 | 0,064 | 0,133 | 0,330 | 0,176 ** | 0,516 | 1 | 0,365 | 0,239 | 0,185 ** |
| 10. Darbo atliktis | - 0,283 ** | -0,210 | -0,037 | -0,142 | -0,096 | 0,118 | 0,319 ** | 0,159 | 0,365 ** | 1 | 0,315 | 0,028 |
| 11. Pilietiškas elgesys darbe | 0,070 | 0,039 | 0,144 | 0,187 | 0,096 | 0,205 | 0,101 | 0,425 | 0,239 ** | 0,315 | 1 | 0,307 ** |
| 12. Meistriškumas dirbti | 0,046 | 0,107 | 0,025 | -0,061 | -0,022 | -0,034 | -0,112 | 0,611 | 0,185 ** | 0,028 | 0,307 | 1 |

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

****Saviveiksmingumas* – lentelėje įvardijamas saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe

Iš 10 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad **saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe** pasižymi stipriais neigiamais koreliaciniais ryšiais su komunikacijos pertekliumi darbe ($p = 0,000$) ir informacijos pertekliumi darbe ($p = 0,000$), taip pat stipriais teigiamais koreliaciniais ryšiais su darbo atliktimi ($p = 0,000$) bei stiprybių panaudojimu darbe ($p = 0,008$). Be to, saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe teigiamais ryšiais siejasi su bendraisiais kognityviniais darbo reikalavimais ($p = 0,016$).

Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra susijęs su komunikacijos pertekliumi darbe, informacijos pertekliumi darbe, darbo atliktimi, stiprybių darbe panaudojimu bei bendraisiais kognityviniais darbo reikalavimais.

Taip pat remiantis 10 lentelėje matomais duomenimis galima teigti, kad **stiprybių panaudojimas darbe** stipriais koreliaciniais ryšiais siejasi su bendraisiais kognityviniais darbo reikalavimais ($p = 0,00$), inovatyvia elgsena ($p = 0,00$), meistriškumu dirbti ($p = 0,005$), saviveiksmingumu prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ($p = 0,008$) bei darbo atliktimi ($p = 0,00$) ir pilietišku elgesiu darbe ($p = 0,00$). Taip pat stiprybių panaudojimas darbe koreliuoja su bendraisiais kiekybiniais darbo reikalavimais ($p = 0,045$). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad stiprybių panaudojimas darbe yra susijęs su bendraisiais kognityviniais ir kiekybiniais darbo reikalavimais bei darbuotojo veikla (inovatyvia elgsena, darbo atliktimi, pilietišku elgesiu), meistriškumu dirbti bei saviveiksmingumu prisitaikyti prie technologijų progreso darbe.

Na, o **meistriškumas dirbti** (10 lentelė) siejasi stipriais koreliaciniais ryšiais su inovatyvia elgsena ($p = 0,000$), stiprybių panaudojimu darbe ($p = 0,005$) bei pilietišku elgesiu darbe ($p = 0,000$)).

Taigi, tyrimo rezultatai atskleidė, kad saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra susijęs su komunikacijos pertekliumi darbe, informacijos pertekliumi darbe bei priklausymu nuo technologijų darbe. Taip pat rezultatai parodo tai, kad stiprybių panaudojimas darbe yra susijęs su bendraisiais kognityviniais ir kiekybiniais darbo reikalavimais bei darbuotojo veikla (inovatyvia elgsena, darbo atliktimi bei pilietišku elgesiu darbe) ir meistriškumu dirbti. Na, o kalbant apie meistriškumą dirbti, rezultatai parodo, kad jis siejasi stipriais koreliaciniais ryšiais su inovatyvia elgsena, stiprybių panaudojimu darbe bei pilietišku elgesiu darbe.

3.3. Saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe vaidmuo ryšiui tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos

Siekiant atsakyti į antrąjį tyrimo uždavinį, **ar saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe gali turėti ryšį tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos**, buvo naudota PROCESS statistinė analizė sukurta A. Hayes, kitaip tariant, siekiant suprasti saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe svarbą įveikiant skaitmenizacijos darbe keliamus iššūkius, buvo atlikta moderacinė analizė naudojant daugialypę tiesinę regresiją.

Kaip minima įvade, skaitmenizacija šiame darbe apibrėžiama per naujuosius bei bendruosius darbo reikalavimus, taigi žemiau pateikiamose lentelėse 11 ir 12 galima matyti saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ir naujųjų darbo reikalavimų (11 lentelė) bei saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ir bendrųjų darbo reikalavimų (12 lentelė) sąveikas. Svarbu paminėti, kad į nepriklausomus kintamuosius buvo įtraukiami po vieną naujųjų / bendrųjų darbo reikalavimų, o moderatoriumi laikomas saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, kuomet priklausomi kintamieji – darbo atliktis, darbo atliktis pilietiškas elgesys darbe ir inovatyvi elgsena.

Sąveikos rezultatai pateikiami 11 ir 12 lentelėse.

11 lentelė. Saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ir Naujųjų darbo reikalavimų sąveika (N = 228)

| | Darbo atliktis | Pilietiškas elgesys darbe | Inovatyvi elgsena |
|---|-----------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Konstanta | 5,146 | 1,536 | 5,733 |
| Didėjantis mokymosi poreikis | -0,477 | 0,620 | -0,587 |
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,039 | 0,346 | -0,471 |
| Didėjantis mokymosi poreikis X Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,058 | -0,063 | 0,124 |
| R ² | 0,126 | 0,047 | 0,020 |
| ΔR ² | 0,002 | 0,002 | 0,012 |
| F | 10,715 | 3,669 | 1,523 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 3,867 | 4,649 | 3,577 |
| Komunikacijos perteklius darbe | -0,132 | -0,377 | -0,068 |
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,217 | -0,078 | -0,048 |
| Komunikacijos perteklius darbe X Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,004 | 0,087 | 0,027 |
| R ² | 0,115 | 0,021 | 0,007 |
| ΔR ² | 0,000 | 0,005 | 0,001 |
| F | 9,733 | 1,589 | 0,508 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 2,434 | 3,096 | 4,007 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe | 0,244 | 0,219 | -0,134 |
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,457 | 0,152 | -0,074 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe X Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | -0,052 | -0,014 | 0,019 |
| R ² | 0,111 | 0,029 | 0,002 |
| ΔR ² | 0,005 | 0,000 | 0,001 |

| | | | |
|---|--------|--------|----------------|
| F | 9,278 | 2,228 | 0,124 |
| Konstanta | 4,259 | 1,723 | 1,077 |
| Informacijos perteklius darbe | -0,203 | 0,624 | 0,771 |
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,188 | 0,413 | 0,397 |
| Informacijos perteklius darbe X Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,005 | -0,086 | -0,127* |
| R ² | 0,135 | 0,028 | 0,024 |
| ΔR ² | 0,000 | 0,005 | 0,019 |
| F | 11,686 | 2,173 | 1,854 |

Pastabos. Lentelėje nurodytos B (nestandartizuotas regresijos koeficientas) reikšmės. F – Fisherio įvertis; R² – determinacijos koeficientas.
*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Iš 11 lentelės matyti, kad, saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe moderuoja reikšmingas sąsajas tarp inovatyvios elgsenos ir informacijos pertekliaus darbe. Išsamiau analizuojant duomenis, galima pastebėti, kad informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra žemas (B = 0,230 ; SE = 0,101 ; p = 0,024). Tačiau, matyti, kad saviveiksmingumui prisitaikyti prie technologijų progreso darbe didėjant, informacijos perteklius darbe nebėra susijęs su inovatyviu elgesiu (B = 0,071; SE = 0,067; p = 0,288).

Tačiau duomenys pateikti 11 lentelėje rodo, kad saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe nmoderuoja jokių reikšmingų ryšių tarp darbuotojo veiklos ir likusių naujųjų darbo reikalavimų.

Toliau (12 lentelė) pateikiami duomenys apie saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ir bendrųjų darbo reikalavimų sąveiką.

12 lentelė. Saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ir bendrųjų darbo reikalavimų sąveika (N = 228)

| | Darbo atliktis | Pilietiškas elgesys darbe | Inovatyvi elgsena |
|--|----------------|---------------------------|-------------------|
| Konstanta | 2,738 | 3,354 | 4,403 |
| Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai | 0,199 | 0,110 | -0,277 |
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,406 | 0,052 | -0,207 |
| Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai X Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | -0,047 | 0,024 | 0,064 |
| R ² | 0,109 | 0,048 | 0,011 |

| | | | |
|--|--------|--------|--------|
| ΔR^2 | 0,002 | 0,001 | 0,005 |
| F | 9,114 | 3,772 | 0,821 |
| Konstanta | 1,856 | 1,489 | 2,249 |
| Bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai | 0,399 | 0,646 | 0,354 |
| Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | 0,478 | 0,311 | 0,075 |
| Bendrieji kognityviniai reikalavimai X Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe | -0,059 | -0,059 | -0,026 |
| R^2 | 0,109 | 0,048 | 0,028 |
| ΔR^2 | 0,002 | 0,001 | 0,000 |
| F | 9,098 | 3,802 | 2,144 |

Pastabos. Lentelėje nurodytos B (nestandardizuotas regresijos koeficientas) reikšmės. F – Fisherio įvertis; R^2 – determinacijos koeficientas.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Duomenys pateikti 12 lentelėje rodo, kad saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe nemoderuoja jokių reikšmingų sąsajų tarp darbuotojo veiklos ir bendrųjų darbo reikalavimų.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad į tyrimo uždavinį, **ar saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe gali turėti ryšį tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos** galima atsakyti jog tik informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra žemas.

3.4. Meistriškumo dirbti vaidmuo sąsajoms tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos

Siekiant atsakyti į trečiąjį tyrimo uždavinį, **ar meistriškumas dirbti gali turėti ryšį tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos**, taip pat buvo naudota PROCESS statistinė analizė sukurta A. Hayes, kitaip tariant, siekiant suprasti meistriškumo dirbti svarbą įveikiant skaitmenizacijos darbe keliamus iššūkius, buvo atlikta moderacinė analizė naudojant daugialypę tiesinę regresiją.

Žemiau pateikiamose lentelėse 13 ir 14 galima matyti meistriškumo dirbti ir naujųjų darbo reikalavimų (13 lentelė) bei meistriškumo dirbti ir bendrųjų darbo reikalavimų (14 lentelė) sąveikas. Svarbu paminėti, kad į nepriklausomus kintamuosius buvo įtraukiami po vieną naujųjų / bendrųjų darbo reikalavimų, o moderatoriumi laikomas meistriškumas dirbti, kuomet priklausomi kintamieji – darbo atliktis, pilietiškas elgesys ir inovatyvi elgsena.

Sąveikos rezultatai pateikiami 13 ir 14 lentelėse.

13 lentelė. Meistriškumo dirbti ir Naujųjų darbo reikalavimų sąveika (N = 228)

| | Darbo atliktis | Pilietiškas elgesys darbe | Inovatyvi elgsena |
|--|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Konstanta | 6,992 | 3,605 | 1,019 |
| Didėjantis mokymosi poreikis | -0,608 | -0,135 | 0,121 |
| Meistriškumas dirbti | -0,519 | -0,097 | 0,595 |
| Didėjantis mokymosi poreikis X Meistriškumas dirbti | 0,143 | 0,136 | 0,007 |
| R ² | 0,032 | 0,143 | 0,389 |
| ΔR ² | 0,011 | 0,006 | 0,000 |
| F | 2,464 | 12,406 | 47,688 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 4,259 | 2,163 | 0,956 |
| Komunikacijos perteklius darbe | 0,152 | 0,404 | 0,224 |
| Meistriškumas dirbti | 0,307 | 0,692 | 0,770 |
| Komunikacijos perteklius darbe X Meistriškumas dirbti | -0,106 | -0,121 | -0,066 |
| R ² | 0,058 | 0,103 | 0,378 |
| ΔR ² | 0,012 | 0,008 | 0,378 |
| F | 4,631 | 8,527 | 45,368 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 4,675 | 2,697 | 2,099 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe | 0,002 | 0,121 | -0,177 |
| Meistriškumas dirbti | 0,062 | 0,375 | 0,464 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe X Meistriškumas dirbti | -0,009 | 0,006 | 0,042 |
| R ² | 0,002 | 0,113 | 0,379 |
| ΔR ² | 0,000 | 0,000 | 0,003 |
| F | 0,177 | 9,504 | 45,499 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 3,888 | 1,073 | 0,437 |
| Informacijos perteklius darbe | 0,281 | 0,741 | 0,379 |
| Meistriškumas dirbti | 0,484 | 0,949 | 0,894 |
| Informacijos perteklius darbe X Meistriškumas dirbti | -0,159** | -0,198* | -0,102 |
| R ² | 0,103 | 0,115 | 0,381 |
| ΔR ² | 0,021 | 0,018 | 0,008 |
| F | 8,548 | 9,731 | 46,369 |

Pastabos. Lentelėje nurodytos B (nestandartizuotas regresijos koeficientas) reikšmės. F – Fisherio įvertis; R² – determinacijos koeficientas.

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Duomenys pateikti 13 lentelėje rodo, kad meistriškumas dirbti moderavo ryšį tarp informacijos pertekliaus darbe ir darbo atlikties. Taip pat pastebima, kad meistriškumas dirbti moderavo ryšį tarp informacijos pertekliaus darbe ir pilietiško elgesio darbe.

Išsamiau analizuojant duomenis, 13 lentelėje matyti, kad, informacijos perteklius darbe yra neigiamai susijęs su darbo atliktimi, kai meistriškumas dirbti yra žemas (B = -0,3880; SE = 0,0806; p = 0,000). Taip pat, tai, kad informacijos perteklius darbe nėra susijęs su darbo atliktimi, kai meistriškumas dirbti didėja (B = -0,1013; SE = 0,0894; p = 0,2586).

Informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su pilietišku elgesiu darbe, kai meistriškumas dirbti yra žemas ($B = 0,2655$; $SE = 0,1205$; $p = 0,0281$). Pastebima, kad meistriškumui dirbti augant ($B = 0,1069$; $SE = 0,0795$; $p = 0,1804$), informacijos perteklius darbe nebėra susijęs su pilietišku elgesiu darbe.

Tuo tarpu, rezultatai pateikti 13 lentelėje taip pat rodo, kad meistriškumas dirbti neturi reikšmingų sąsajų tarp didėjančio mokymosi poreikio, komunikacijos pertekliaus darbe, priklausymo nuo technologijų darbe bei darbuotojo veiklos (darbo atlikties ir inovatyvios elgsenos).

Toliau 14 lentelėje pateikiami duomenys apie meistriškumo dirbti ir bendrųjų darbo reikalavimų sąveiką.

14 lentelė. Meistriškumo dirbti ir bendrųjų darbo reikalavimų sąveika ($N = 228$)

| | Darbo atliktis | Pilietiškas elgesys darbe | Inovatyvi elgsena |
|---|----------------|---------------------------|-------------------|
| Konstanta | 5,523 | 2,570 | 0,353 |
| Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai | -0,249 | 0,160 | 0,338 |
| Meistriškumas dirbti | -0,144 | 0,325 | 0,874 |
| Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai X Meistriškumas dirbti | 0,051 | 0,024 | -0,078 |
| R^2 | 0,012 | 0,131 | 0,387 |
| ΔR^2 | 0,002 | 0,001 | 0,005 |
| F | 0,927 | 11,223 | 47,225 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 5,557 | 0,945 | 1,186 |
| Bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai | -0,229 | 0,547 | 0,070 |
| Meistriškumas dirbti | -0,408 | 0,625 | 0,423 |
| Bendrieji kognityviniai reikalavimai X Meistriškumas dirbti | 0,112 | -0,055 | 0,049 |
| R^2 | 0,021 | 0,142 | 0,409 |
| ΔR^2 | 0,006 | 0,001 | 0,001 |
| F | 1,569 | 12,335 | 51,636 |

Pastabos. Lentelėje nurodytos B (nestandartizuotas regresijos koeficientas) reikšmės. F – Fisherio įvertis; R^2 – determinacijos koeficientas.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Duomenys pateikti 14 lentelėje rodo, kad meistriškumas dirbti nemoderuoja jokių reikšmingų sąveikų tarp darbuotojo veiklos ir bendrųjų darbo reikalavimų.

Taigi, atsakant į trečiąjį tyrimo uždavinį, galima teigti, kad rezultatai atskleidė, jog meistriškumas dirbti turi ryšį tik tarp informacijos pertekliaus darbe ir darbo atlikties bei pilietiško elgsenio darbe. Su kitais kintamaisiais apibūdinančiais skaitmenizaciją bei inovatyvia elgsena reikšmingų rezultatų rasta nebuvo.

3.5. Stiprybių panaudojimo darbe vaidmuo ryšiui tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos

Siekiant atsakyti į ketvirtąjį tyrimo uždavinį, ar stiprybių panaudojimas darbe gali moderuoti ryšį tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos, buvo naudota PROCESS statistinė analizė sukurta A. Hayes, kitaip tariant, siekiant suprasti stiprybių panaudojimo darbe svarbą įveikiant skaitmenizacijos darbe keliamus iššūkius, buvo atlikta moderacinė analizė naudojant daugialypę tiesinę regresiją.

Kaip minima įvade, skaitmenizacija šiame darbe apibrėžiama per naujuosius bei bendruosius darbo reikalavimus, taigi žemiau pateikiamose lentelėse 15 ir 16 galima matyti stiprybių panaudojimo darbe ir naujųjų darbo reikalavimų (15 lentelė) bei stiprybių panaudojimo darbe ir bendrųjų darbo reikalavimų (16 lentelė) sąveikas. Svarbu paminėti, kad į nepriklausomus kintamuosius buvo įtraukiami po vieną naujųjų / bendrųjų darbo reikalavimų, o moderatoriumi laikomas stiprybių darbe panaudojimas, kuomet priklausomi kintamieji – darbo atliktis, darbo atliktis pilietiškas elgsens ir inovatyvi elgsena.

Sąveikos rezultatai pateikiami 15 ir 16 lentelėse.

15 lentelė. Stiprybių panaudojimo darbe ir Naujųjų darbo reikalavimų sąveika (N = 228)

| | Darbo atliktis | Pilietiškas elgsens darbe | Inovatyvi elgsena |
|--|-----------------|---------------------------|-------------------|
| Konstanta | 7,194 | 5,104 | 3,677 |
| Didėjantis mokymosi poreikis | -1,167 | -0,600 | -0,764 |
| Stiprybių panaudojimas darbe | -0,438 | -0,393 | -0,1157 |
| Didėjantis mokymosi poreikis X Stiprybių panaudojimas darbe | 0,237*** | 0,204 | 0,199** |
| R ² | 0,189 | 0,098 | 0,2868 |
| ΔR ² | 0,028 | 0,011 | 0,0178 |
| F | 17,341 | 8,109 | 30,02 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 4,572 | 3,574 | 2,01 |
| Komunikacijos perteklius darbe | -0,660 | -0,316 | -0,503 |
| Stiprybių panaudojimas darbe | 0,146 | 0,166 | 0,292 |
| Komunikacijos perteklius darbe X Stiprybių panaudojimas darbe | 0,114 | 0,089 | 0,141*** |
| R ² | 0,183 | 0,062 | 0,288 |
| ΔR ² | 0,010 | 0,003 | 0,014 |
| F | 16,743 | 4,973 | 30,165 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 3,265 | 3,684 | 3,122 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe | -0,073 | -0,243 | -0,618 |
| Stiprybių panaudojimas darbe | 0,364 | 0,042 | 0,095 |
| Priklausymas nuo technologijų darbe X Stiprybių panaudojimas darbe | 0,014 | 0,094 | 0,143 |
| R ² | 0,134 | 0,087 | 0,290 |

| | | | |
|---|--------|--------|--------|
| ΔR^2 | 0,001 | 0,006 | 0,024 |
| F | 11,544 | 7,151 | 30,514 |
| Konstanta | 5,167 | 0,108 | -0,924 |
| Informacijos perteklius darbe | -0,748 | 0,972 | 0,636 |
| Stiprybių panaudojimas darbe | 0,077 | 0,944 | 0,979 |
| Informacijos perteklius darbe X Stiprybių panaudojimas darbe | 0,116 | -0,203 | -0,129 |
| R^2 | 0,215 | 0,077 | 0,282 |
| ΔR^2 | 0,008 | 0,014 | 0,009 |
| F | 20,465 | 6,196 | 29,27 |

Pastabos. Lentelėje nurodytos B (nestandartizuotas regresijos koeficientas) reikšmės. F – Fisherio įvertis; R^2 – determinacijos koeficientas.

*p <0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Duomenys pateikti 15 lentelėje rodo, kad stiprybių panaudojimas darbe moderavo didėjančio mokymosi poreikio darbe sąsajas su darbo atliktimi ir inovatyvia elgsena. Taip pat stiprybių panaudojimas darbe moderavo komunikacijos pertekliaus darbe sąsajas su inovatyvia elgsena. Tačiau, rasta, kad stiprybių panaudojimas darbe nemoderavo priklausymo nuo technologijų darbe sąsajų su inovatyvia elgsena.

Išsamiau analizuojant 15 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad didėjantis mokymosi darbe poreikis buvo neigiamai susijęs su darbo atliktimi esant žemam stiprybių darbe panaudojimui ($B = -0,2968$; $SE = 0,0776$; $p = 0,002$), tačiau didėjantis mokymosi darbe poreikis nebuvo susijęs su darbo atliktimi esant aukštam stiprybių darbe panaudojimui ($B = 0,0195$; $SE = 0,0963$; $p = 0,8393$).

Taip pat, galima pastebėti, kad didėjantis mokymosi darbe poreikis yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra žemas ($B = 0,2279$; $SE = 0,0943$; $p = 0,0164$). Taip pat iš rezultatų matyti, kad didėjantis mokymosi darbe poreikis nebėra susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe didėja ($B = 0,0956$; $SE = 0,0648$; $p = 0,1417$).

Komunikacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet yra žemesnis stiprybių darbe panaudojimas ($B = 0,1998$; $SE = 0,0767$; $p = 0,0098$), tačiau stiprybių darbe panaudojimui didėjant ($B = 0,0123$; $SE = 0,0640$; $p = 0,8471$) komunikacijos perteklius darbe nėra susijęs su inovatyvia elgsena.

Priklausymas nuo technologijų neturi sąsajų su inovatyvia elgsena esant žemam stiprybių darbe panaudojimui ($B = -0,0934$; $SE = 0,0542$; $p = 0,0864$) ir nėra susijęs su inovatyvia elgsena esant aukštesniam stiprybių darbe panaudojimui ($B = 0,0020$; $SE = 0,442$; $p = 0,9644$).

Tuo tarpu, rezultatai pateikti 15 lentelėje taip pat rodo, kad stiprybių panaudojimas darbe neturi reikšmingų sąsajų tarp informacijos pertekliaus darbe ir darbuotojo veiklą apibūdinančių kintamųjų. Be to svarbu paminėti, kad stiprybių panaudojimas darbe visai neturi reikšmingų sąsajų tarp naujųjų darbo reikalavimų ir pilietiško elgesio darbe.

Toliau, 16 lentelėje pateikiami duomenys apie stiprybių panaudojimo darbe ir bendrųjų darbo reikalavimų sąveiką.

16 lentelė. Stiprybių panaudojimo darbe ir bendrųjų darbo reikalavimų sąveika (N = 228)

| | Darbo atliktis | Pilietiškas elgesys darbe | Inovatyvi elgsena |
|---|----------------|---------------------------|-------------------|
| Konstanta | 4,542 | 5,772 | 3,120 |
| Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai | -0,494 | -0,857 | -0,684 |
| Stiprybių panaudojimas darbe | 0,163 | -0,464 | 0,079 |
| Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai X Stiprybių panaudojimas darbe | 0,084 | 0,244*** | 0,1618 |
| R ² | 0,1598 | 0,105 | 0,284 |
| ΔR ² | 0,005 | 0,024 | 0,018 |
| F | 14,197 | 8,743 | 29,605 |
| <hr/> | | | |
| Konstanta | 5,581 | 5,119 | 5,662 |
| Bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai | -0,697 | -0,537 | -1,287 |
| Stiprybių panaudojimas darbe | -0,210 | -0,404 | -0,538 |
| Bendrieji kognityviniai reikalavimai X Stiprybių panaudojimas darbe | 0,166 | 0,186 | 0,307** |
| R ² | 0,146 | 0,084 | 0,305 |
| ΔR ² | 0,013 | 0,009 | 0,039 |
| F | 12,751 | 6,810 | 32,771 |

Pastabos. Lentelėje nurodytos B (nestandartizuotas regresijos koeficientas) reikšmės. F – Fisherio įvertis; R² – determinacijos koeficientas.

*p <0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Duomenys pateikti 16 lentelėje rodo, kad stiprybių panaudojimas darbe moderuoja bendrųjų kiekybinių darbo reikalavimų sąsajas su pilietišku elgesiu darbe ir inovatyvia elgsena.

Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai buvo teigiamai susiję su pilietišku elgesiu darbe esant žemam stiprybių darbe panaudojimui (B = 0,3653; SE = 0,1060; p = 0,0007), tačiau bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai nėra susiję su pilietišku elgesiu, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra aukštas (B = 0,0394; SE = 0,1006; p = 0,6959).

Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai nėra susiję su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra žemas (B = 0,1248; SE = 0,0730; p = 0,0886), taip pat bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai nėra susiję su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra aukštesnis (B = 0,0170; SE = 0,0547; p = 0,7566).

Taip pat matoma, kad stiprybių panaudojimas darbe moderuoja bendrųjų kognityvinių reikalavimų sąsajas su inovatyvia elgsena.

16 lentelėje galima matyti, kad bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai nėra susiję su inovatyvia elgsena, kai stiprybių panaudojimas darbe yra aukštas ($B = 0,0412$; $SE = 0,0774$; $p = 0,5952$). Tačiau bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai yra susiję su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe žemesnis ($B = 0,2456$; $SE = 0,1047$; $p = 0,0199$). Taip pat galima matyti, kad bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai ir inovatyvi elgsena yra neigiamai susiję su stiprybių panaudojimu darbe, kuomet ryšys tarp jų silpnėja ($B = -0,1632$; $SE = 0,0873$; $p = 0,0630$).

Atsakant į ketvirtąjį tyrimo uždavinį, **ar stiprybių panaudojimas darbe gali moderuoti ryšį tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos**, galima teigti, kad stiprybių panaudojimas vaidina svarbų vaidmenį kalbant apie darbuotojo veiklą ir darbo skaitmenizaciją. Rasta, kad stiprybių panaudojimas darbe turi reikšmingų sąsajų tarp didėjančio mokymosi poreikio darbe ir darbo atlikties bei inovatyvios elgsenos. Taip pat stiprybių panaudojimas darbe moderavo komunikacijos pertekliaus darbe sąsajas su inovatyvia elgsena. Be to, rasta, kad stiprybių panaudojimas darbe moderavo priklausymo nuo technologijų darbe sąsajas su inovatyvia elgsena.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo tyrimu buvo siekta, ištirti darbuotojo asmeninių išteklių vaidmenį ryšiu tarp darbo skaitmenizacijos ir darbuotojo veiklos. Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą buvo apklausiami įvairiose Lietuvos įmonėse dirbantys darbuotojai. Taip pat tam, kad pasiekti išsikeltą tikslą buvo apsibrėžti 4 tyrimo uždaviniai, o tam, kad atsakyti į išsikeltus uždavinius buvo remtasi statistiniais metodais – koreliacine analize bei PROCESS statistinė analizė sukurta A. Hayes (moderacinė analizė naudojant daugialypę tiesinę regresiją).

Pirmasis tyrimo uždavinys buvo nustatyti asmeninių išteklių ir darbuotojo veiklos bei darbo skaitmenizacijos sąsajas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad **saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe pasižymi stipriais neigiamais koreliaciniais ryšiais su komunikacijos pertekliumi darbe ir informacijos pertekliumi, taip pat stipriais teigiamais koreliaciniais ryšiais su darbo atliktimi bei stiprybių panaudojimu darbe. Be to, saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe teigiamais ryšiais siejasi su bendraisiais kognityviniais darbo reikalavimais.** Tai leidžia teigti, kad kuomet darbuotojai geba prisitaikyti prie kintančios darbo aplinkos ir naujų technologijų keliamų iššūkių, jiems vis tik yra sunku susitvarkyti su informacijos bei komunikacijos pertekliumi darbe. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidžia tai, kad darbuotojai, pasižymintys aukštu saviveiksmingumu prisitaikyti prie technologijų progreso lygiu darbo vietoje geba atlikti savo kasdienes būtinąsias užduotis (pasižymi arba atliktimi) ir geba panaudoti savo asmenines stiprybes darbo vietoje. Be to, saviveiksmingumu prisitaikyti prie technologijų progreso darbe pasižymintys asmenys geba geriau susitelkti į daug kruopštumo ir atidumo reikalaujančias užduotis bei išlaikyti dėmesį (susitvarko su kognityviniais darbo reikalavimais). Tai patvirtina ir atlikti ankstesni tyrimai. Pavyzdžiui, Muran ir kt. (2022) teigia, kad saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe didina darbuotojų vikrumą darbo vietoje, o tokios išvados suteikia naujų įžvalgų apie individualius bruožus, kurie skatina darbuotojų veržlumą ir padeda jiems gerai pasirengti spręsti sparčiai kintančios skaitmeninės verslo aplinkos iššūkius šiandien ir ateityje. Taip pat, Yen (2022) atliktas tyrimas parodo, kad saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra šaltinis, galintis apsaugoti nuo komunikacijos ir informacijos perkrovos darbe. Tai reiškia, kad saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe gali reikšmingai sumažinti darbo stresą, kurį sukelia informacijos, komunikacijos ir technologijų ir sistemos funkcijų perteklius. Na, o darbuotojai, kurių saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra aukštas, gali būti labiau pasitikintys savimi, kuomet naudojami technologijomis. Kadangi šio autoriaus rezultatai kiek prieštarauja šiame tyrime gautiems rezultatams dėl informacijos pertekliaus ir komunikacijos pertekliaus darbe ir parodo, kad asmenys, kurių saviveiksmingumas aukštas, vis tik negeba su tuo susitvarkyti, svarbu atkreipti dėmesį, kad reikalingi ir tolimesni tyrimai geriau suprasti, kada saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso

darbe atlieka svarbų vaidmenį, o kada gali ir nebūti reikšmingas.

Taip pat rezultatai parodo tai, kad **stiprybių panaudojimas darbe yra teigiamai susijęs su bendraisiais kognityviniais ir kiekybiniais darbo reikalavimais bei darbuotojo veikla (inovatyvia elgsena, darbo atliktimi bei pilietišku elgesiu darbe) ir meistriškumu dirbti**. Tai leidžia teigti, kad, kuomet darbuotojas geba darbe panaudoti savo asmenines stiprybes, tai tuomet jis gali greičiau ir kokybiškiau atlikti savo kasdienes užduotis, taip pat pasiūlyti naujų idėjų darbei efektyvinti. Be to, darbuotojai gebantys panaudoti savo stiprybes imasi papildomų, nebūtinų užduočių atlikimo, geba užduotis darbe pritaikyti prie savo asmeninių tikslų, poreikių, įgūdžių. Tą atskleidžia ir kiti moksliniai tyrimai. Remdamasis darbo reikalavimų – išteklių teorija (JD-R) Bakker (2018) akcentuoja, kad stipriųjų savybių naudojimas teigiamai veikia asmeninius (ir darbo) išteklius bei darbo rezultatus. Kai darbuotojams sudaromos palankios sąlygos užsiimti užduotimis, kurios atitinka jų stiprybes, jie potencialiai sėkmingiau pasiekia savo tikslus. Taip pat, kalbant apie inovatyvų elgesį darbe, Ding ir kt. (2021) atliktas tyrimas atskleidžia, kad darbuotojų stiprybių darbe panaudojimas yra teigiamai susijęs su inovatyviu elgesiu, o teigiamas poveikis tarpininkauja tarp darbuotojų stiprybių darbe panaudojimo ir inovatyvaus elgesio. Tą taip pat pagrindžia Ge ir Sun (2020) atliktas tyrimas – stiprybių darbe panaudojimas didina darbuotojų inovatyvų elgesį ir skatina juos labiau įsitraukti į savo darbą, o darbuotojų įsitraukimas į darbą, savo ruožtu, skatino jų inovatyvų elgesį darbo vietoje. Kalbant apie stiprybių panaudojimo darbe ir pilietiško elgesio sąsajas, tai gali sietis ir su tuo, kad, kaip mini Peterson ir Seligman (2004), parama panaudojant savo stiprybes darbe gali motyvuoti tobulėti, nes tobulinti stiprybes asmenims yra lengviau, nei dirbti su savo trūkumais, būtent dėl šios priežasties, darbuotojai gali būti suinteresuoti papildomų, nebūtinų, bet galbūt būtent jiems malonesnių ar įdomesnių užduočių atlikimui.

Na, o kalbant apie **meistriškumą dirbti**, rezultatai parodo, kad **jis turi stiprias teigiamas sąsajas su inovatyvia elgsena, stiprybių panaudojimu darbe bei pilietišku elgesiu darbe**. Tai leidžia teigti, kad, kuomet darbuotojas geba darbe panaudoti savo asmenines stiprybes, tai jis gali greičiau ir kokybiškiau atlikti savo kasdienes užduotis, taip pat pasiūlyti naujų idėjų darbei efektyvinti. Be to, darbuotojai gebantys panaudoti savo stiprybes imasi papildomų, nebūtinų užduočių atlikimo, geba užduotis darbe pritaikyti prie savo asmeninių tikslų, poreikių, įgūdžių. Panašias tendencijas galima išvelgti ir kituose atliktuose tyrimuose. Pavyzdžiui, Michael Ok ir Lim (2022) atlikto tyrimo rezultatuose matyti, kad darbo išteklių ir poreikių sritis, susijusi su meistriškumu dirbti, turėjo netiesioginį poveikį inovatyviam elgesiui darbe bei pilietiškam elgesiui per poreikių ir pasiūlos atitikimą bei įsitraukimą į darbą. Taip pat, Mukherjee ir Dhar (2022) teigia, kad galimybė naudotis tinkamais darbo ištekliais skatina individo motyvaciją, gerovę ir įsitraukimą kuriant naujas idėjas, dėl to siūloma, kad būtų investuojama į darbuotojų išteklius, siekiant juos kurti ir toliau plėsti per inovatyvų elgesį ir kūrybiškumą, kadangi meistruojantys darbuotojai nesijaučia įkalinti tradicinėje

sistemoje ir gali aktyviai ieškoti priemonių, kaip pertvarkyti pokyčius į naudingus ir konstruktyvius veiksmus. Todėl meistriškumas dirbti turi daug konkurencinio pranašumo, leidžiančio darbuotojams siūlyti ir diegti inovatyvias idėjas savo darbo vietoje.

Antrasis tyrimo uždavinys buvo įvertinti saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe vaidmenį ryšiui tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos. **Tyrimo rezultatai atskleidė jog informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra žemas.** Tokie tyrimo rezultatai parodo, kad, kuomet darbuotojai negeba prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ir susiduria su informacijos pertekliumi, jie vis tik yra linkę ieškoti būdų, kaip būtų galima pagerinti tam tikrus dalykus darbe.

Trečiasis tyrimo uždavinys buvo nustatyti meistriškumo dirbti vaidmenį sąsajoms tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos. **Rezultatai atskleidė, jog meistriškumas dirbti turi ryšį tik tarp informacijos pertekliaus darbe ir darbo atlikties bei pilietiško elgesio darbe.** Su kitais kintamaisiais apibūdinančiais skaitmenizaciją bei inovatyvią elgseną reikšmingų rezultatų rasta nebuvo. Svarbu akcentuoti, kad informacijos perteklius darbe yra neigiamai susijęs su darbo atliktimi, kai meistriškumas dirbti yra žemas. Taip pat, tai, kad informacijos perteklius darbe nėra susijęs su darbo atliktimi, kai meistriškumas dirbti didėja. Tokie rezultatai akcentuoja tai, kad kuomet darbuotojai susiduria su informacijos pertekliumi darbe, jie prasčiau atlieka savo kasdienes funkcijas, ypatingai tuomet, kai ir jų gebėjimas optimizuoti darbo reikalavimus yra žemas. Tai pagrindžiančios informacijos galima rasti ir analizuojant kitus tyrimus. Pavyzdžiui, Islam ir kt. (2022) atliktame tyrime teigiama, kad informacijos perteklius gali sukelti disfunkcines pasekmes, tokias kaip, nerimą dėl informacijos, informacinį išsekimą, stresą ir **atitraukti asmenis nuo kitų svarbių užduočių atlikimo.**

Įdomu tai, kad informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su pilietišku elgesiu darbe, kai meistriškumas dirbti yra žemas. Pastebima, kad meistriškumui dirbti augant, informacijos perteklius darbe nebėra susijęs su pilietišku elgesiu darbe. Tokie rezultatai yra įdomūs, kadangi atskleidžia jog esant informacijos pertekliui darbe, darbuotojai yra linkę užsiimti papildomais, nebūtinais atlikti darbais, kuomet jų gebėjimas optimizuoti darbo reikalavimus yra žemas. Panašaus turinio padedančio geriau suprasti šiuos rezultatus, galima rasti analizuojant Huang ir kt. (2021) atliktą tyrimą. Šio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pasitraukimas iš darbo ir meistriškumas dirbti tarpininkavo ryšiui tarp vaidmenų pertekliaus ir pilietiško elgesio darbe, iš ko galima teigti, kad vaidmenų perteklius gali būti mišrus stresorius, suaktyvinantis ir neigiamą, ir teigiamą elgesį, taigi galiausiai skatinantis ir pilietišką elgesį darbe. Nors šiame tyrime kalbama ne tik apie informacijos perteklių darbe, bet apie vaidmenų perteklių, turinys yra svarbus bei reikšmingas šio tyrimo kontekste, kadangi vaidmenų perteklius taip pat gali apibūdinti situacijas, kai darbuotojai suvokia,

kad jiems buvo suteikta daugiau pareigų ir darbo iššūkių, nei jie gali priimti.

Ketvirtasis tyrimo uždavinys buvo nustatyti stiprybių panaudojimo darbe vaidmenį ryšiu tarp darbuotojo veiklos ir darbo skaitmenizacijos. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad stiprybių panaudojimas vaidina svarbų vaidmenį kalbant apie darbuotojo veiklą ir darbo skaitmenizaciją. Rasta, kad stiprybių panaudojimas darbe turi reikšmingų sąsajų tarp didėjančio mokymosi poreikio darbe ir darbo atlikties bei inovatyvios elgsenos. Didėjantis mokymosi darbe poreikis neigiamai susijęs su darbo atliktimi esant žemam stiprybių darbe panaudojimui, tačiau didėjantis mokymosi darbe poreikis nesusijęs su darbo atliktimi esant aukštam stiprybių darbe panaudojimui. Iš tokių rezultatų matyti, kad kuomet darbuotojai negeba panaudoti savo stiprybių darbe, jie susiduria su tuo, kad tenka vis daugiau mokytis naujų dalykų dėl technologijų progreso darbe bei tampa sunkiau įgyvendinti savo kasdienes būtinuosius atlikti darbus. Tą pagrindžia ir mokslinė literatūra. Pavyzdžiui, Dubreuil ir kt. (2020) teigia, kad stiprybių naudojimas darbo vietoje skatina pozityvias emocijas, o tai savo ruožtu prisideda prie darbo našumo – ne tik prie užduočių atlikimo, bet ir prie aktyvumo bei gebėjimo prisitaikyti. Taip pat, stiprybių darbe panaudojimas gali būti apsauginis elgesys, kuris sumažina neigiamų emocijų, trukdančių darbo našumui, pasireiškimą.

Be to, svarbu atkreipti dėmesį, kad didėjantis mokymosi darbe poreikis yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra žemas. Tačiau didėjantis mokymosi darbe poreikis nebėra susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe didėja. Tokie gauti rezultatai parodo, kad darbuotojai, susiduriantys su didėjančiu mokymosi darbe poreikiu, patys yra orientuoti į inovatyvų elgesį kuriant ir įgyvendinant naujas idėjas, nors tuo metu jų stiprybių panaudojimas ir yra žemas. Tai parodo, kad nors darbuotojams gali pritrūkti gebėjimo panaudoti savo stiprybes, jie yra orientuoti domėtis tuo, kaip galėtų pagerinti vienus ar kitus dalykus savo darbe. Na, o esant aukštam stiprybių darbe panaudojimui, gali būti paprasčiau priimti didėjantį mokymosi darbe poreikį, nelieka tokio poreikio ieškoti papildomų ar naujų būdų užduotims atlikti. Analizuojant kitus atliktus tyrimus, galima pastebėti, kad Park ir kt. (2013) teigia, kad individualiame lygmenyje darbuotojų inovatyvi elgsena priklauso nuo to, kaip jie įsitraukia į savo darbą ir kaip jie jaučiasi dirbdami, o ne suvokdami organizacijos mokymosi aplinką. Kuomet žmonės darbe jaučiasi energingi ir laimingi, jie būna labiau linkę užsiimti inovatyviu elgesiu, pasitelkdami asmeninius ir organizacijos išteklius. Todėl, tiek asmenines, tiek darbo charakteristikas verta toliau nagrinėti ateities tyrimuose. Na, o Lyndon ir kt. (2018) teigia, kad mokymasis padeda darbuotojui įgyti patirties savo darbe ir tobulinti naujus įgūdžius. Taigi, mokymasis padeda darbuotojams išbandyti naujus dalykus, tobulinti esamus procesus ir per praktiką pademonstruoti kūrybišką elgesį, o tai galiausiai lemia naujovių diegimą organizacijoje ir atskleidžia inovatyvų elgesį.

Taip pat stiprybių panaudojimas darbe moderavo komunikacijos pertekliaus darbe sąsajas su inovatyvia elgsena. Matyti, kad komunikacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia

elgsena, kuomet yra žemesnis stiprybių darbe panaudojimas. Taip pat matyti tai, kad stiprybių darbe panaudojimui didėjant, komunikacijos perteklius darbe nėra susijęs su inovatyvia elgsena. Tokie gauti tyrimo rezultatai parodo, kad nors darbuotojų stiprybių panaudojimas yra žemas, jie gali gebėti kurti naujas idėjas bei jas įgyvendinti, net esant komunikacijos pertekliui darbe. Iš kitos pusės, galima suprasti, kad esant komunikacijos pertekliui darbe, darbuotojai ieško naujų būdų, kaip pagerinti tam tikrus dalykus darbe, ar išspręsti problemas pasitelkiant inovatyvų elgesį. Na, o darbuotojams, kurių stiprybių panaudojimas yra aukštas, yra jau mažesnis poreikis ieškoti naujų būdų, kadangi jie jaučiasi užtikrinti ir žinantys, kaip geriausia priimti vienus ar kitus sprendimus, remiantis savo stiprybėmis.

Be to, rasta, kad stiprybių panaudojimas darbe moderuoja bendrųjų kiekybinių darbo reikalavimų sąsajas su pilietišku elgesiu darbe ir inovatyvia elgsena. Čia matyti, kad bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai teigiamai susiję su pilietišku elgesiu darbe esant žemam stiprybių darbe panaudojimui, tačiau bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai nėra susiję su pilietišku elgesiu, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra aukštas. Gauti rezultatai atskleidžia tai, kad esant dideliame darbo krūviui, darbuotojai yra linkę užsiimti papildomais darbais (pilietišku elgesiu), kuomet jų stiprybių panaudojimas yra žemas, o stiprybių panaudojimui augant to nebedaro. Analizuojant tokius rezultatus galima daryti prielaidą, kad kuomet darbuotojai negeba panaudoti savo stiprybių, jiems yra sunkiau išskirti prioritetingas veiklas darbe, todėl net esant dideliems darbo krūviams, jie imasi ir nebūtinų, bet pilietišką elgesį darbe atskleidžiančių veiklų. Kiti tyrėjai nagrinėjantys šias temas, taip pat mato jas iš įvairių perspektyvų. Pavyzdžiui, Van Woerkom ir Meyers (2014) teigia, kad Darbuotojai, patiriantys daugiau teigiamų emocijų, užsiima inovatyvesniu ir kūrybiškesniu elgesiu bei darbe elgiasi labiau prosocialiai. Be to, jų atliktas tyrimas atskleidė, kad teigiamos emocijos tarpininkauja ryšiui tarp stiprybėmis grindžiamo psichologinio klimato ir darbo atlikties bei pilietiško elgesio – stipriosiomis savybėmis grindžiamas psichologinis klimatas lėmė teigiamas nuotaikas, o šios nuotaikos didino veiklos rezultatus. Kaip ir tikėtasi, visiškas tarpininkavimas buvo nustatytas tarp darbo funkcijų atlikimo ir inovatyvaus elgesio, o tarp stiprybėmis grindžiamo psichologinio klimato ir išorinės veiklos buvo nustatytas netikėtai ir mažai reikšmingas tiesioginis ryšys. Šį ryšį autoriai aiškina per socialinių mainų teoriją ir daro prielaidą, kad asmenys investuoja išteklius į organizaciją ar kitus asmenis, jei tikisi, kad bus atsilyginta. Atsižvelgiant į tai, labai tikėtina, kad darbuotojai, kurie suvokia stiprybėmis grindžiamą psichologinį klimatą, jaučia, kad organizacija į juos investuoja, todėl yra linkę atsilyginti savo darbu, kad išlaikytų pusiausvyrą tarp „duoti ir priimti“. Tokios prielaidos gali paaiškinti ir šiame tyrime gaunamus rezultatus, kad darbuotojai nepasižymintys aukštu stiprybių darbe panaudojimu ir susiduriantys su dideliu darbo krūviu vis tik jaučia turintys daryti daugiau nei jiems priklauso, ar padėti kitiems, nes patys tikisi sulaukti tokios pagalbos iš kitų kolegų.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė tai, kad stiprybių panaudojimas darbe sąveikauja su

bendraisiais kognityviniais reikalavimais prognozuojant inovatyvią elgseną, kas reiškia, kad bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai nėra susiję su inovatyvia elgsena, kai stiprybių panaudojimas darbe yra aukštas, tačiau **bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai yra susiję su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe žemesnis**. Taip pat galima matyti, kad bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai ir inovatyvi elgsena yra neigiamai susiję su stiprybių panaudojimu darbe, kuomet ryšys tarp jų silpnėja. Analizuojant tokius rezultatus galima suprasti, kad kuomet darbuotojai susiduria su darbo reikalavimais, kur reikalingas didesnis susikaupimas ir atidumas, jie naudoja savo inovatyvų elgesį siekdami palengvinti tokių užduočių atlikimą.

TYRIMO RIBOTUMAI

1. Tyrimo imtis:

- Tiriamos imties reprezentatyvumas. Ateityje būtų vertinga iširti didesnę darbuotojų imtį, kas leistų detaliau išnagrinėti tiriamą problemą;
- Kadangi tyrime galėjo dalyvauti įvairių specialybių atstovai, būtų vertinga tyrimą pakartoti vertinant specifinių specialybių darbuotojus, taip suprantant jų patirtį analizuojant darbuotojų asmeninių išteklių vaidmenį darbo skaitmenizacijos reikalavimams ir darbuotojo veiklai darbo vietoje;

2. Buvo atliktas **skerspjūvio tyrimas**, kuris galėjo paveikti tyrimo rezultatus, kadangi reikalingi tęstinių tyrimų duomenys.

3. Reikalingi tolimesni tyrimai:

- Atliekant tyrimą, darbuotojo atliekama veikla buvo nagrinėjama tik per darbo atliktį, pilietišką elgesį darbe ir inovatyvų elgesį. Atliekant tolimesnius būtų vertinga į darbuotojo veiklą pažiūrėti plačiau – apimti daugiau darbuotojo veiklos formų.
- Taip pat, atliekant tyrimą buvo analizuojami tik trys asmeninių išteklių formos – saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe, meistriškumas dirbti ir stiprybių darbe panaudojimas. Ateities tyrimuose būtų vertinga įtraukti daugiau asmeninių išteklių formų.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo rezultatai rodo, kad kuomet darbuotojas geba darbe panaudoti savo asmenines stiprybes, tai jis gali greičiau ir kokybiškiau atlikti savo kasdienes užduotis, taip pat pasiūlyti naujų idėjų darbui efektyvinti. Be to, darbuotojai gebantys panaudoti savo stiprybes imasi papildomų, nebūtinų užduočių atlikimo, geba užduotis darbe pritaikyti prie

savo asmeninių tikslų, poreikių, įgūdžių, **rekomenduotina ugdyti darbuotojų gebėjimą pažinti savo asmenines stiprybes bei gebėti jas pritaikyti savo darbe.**

- Darbuotojų asmeninių stiprybių ugdymo vertę atskleidžia ir kiti atlikti tyrimai. Pavyzdžiui, Virga ir kt. (2022) tyrė, ar intervencijos sistemos, sudarytos iš visų trijų komponentų, 1) stiprybių identifikavimo, 2) stiprybių ugdymo ir 3) stiprybių panaudojimo duoda skirtingus individualius ir organizacinius rezultatus, o rezultatai parodė, kad darbuotojams, kurie naudojami tokiomis intervencijomis, padidėja proaktyvios asmeninės strategijos, stiprėja asmeninių išteklių panaudojimas, gerėja atliekamos veiklos rezultatai bei bendra gerovė.
 - Panašias išvalgas teikia ir Dubreuil ir kt. (2016), kur atlikus stiprybių darbe panaudojimo intervenciją buvo pastebėta, kad darbuotojai, kuriems pavyko pilnai sudalyvauti intervencijos programoje, taip pat pranešė apie reikšmingą harmoningos aistros ir darbo našumo padidėjimą. Autoriai skatina nustatyti, naudoti ir plėtoti stipriąsias puses žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje, taip atskleidžiant jų potencialą, susijusį su darbuotojų gerovės ir darbo rezultatų gerinimu.
2. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo rezultatai rodo jog kuomet darbuotojas geba suderinti savo darbą su asmeniniais poreikiais, tikslais ir įgūdžiais (meistrauja darbe), tuomet jam tampa svarbu darbe elgtis inovatyviai (siūlyti, diegti naujas idėjas) bei imtis papildomų, nebūtinų užduočių darbo vietoje atlikimo, suprantant to vertę organizacijoje, **rekomenduotina skirti dėmesio darbuotojų meistriškumui organizacijoje skatinti.**
- Yra atlikta nemažai tyrimų, rodančių, kad meistriškumo dirbti galima mokyti ir kad tai daro teigiamą poveikį tiek darbuotojams, tiek organizacijoms, kuriose jie dirba. Kadangi tyrimas atliktas skaitmenizacijos kontekste, kur susiduriama su nuolatiniais pokyčiais, kalbant apie praktines rekomendacijas vertinga atsižvelgti į Demerouti ir kt. (2020) atliktą tyrimą, kur parodoma, kad meistriškumo dirbti ugdymas gali palengvinti darbuotojų prisitaikymą prie organizacinių pokyčių, tuo pačiu sumažinant išsekimą ir didinant teigiamą požiūrį į pokyčius bei saugų elgesį darbe. Nustatyta, kad ugdymas (kurį sudarė seminaras, keturių savaitinių meistriškumo dirbti taikymas kasdieniame darbe ir vertinamosios sesijos) pagerino afektinius, kognityvinius ir elgsenos požiūrio į pokyčius komponentus dėl padidėjusio iššūkių ieškojimo.
 - Tą atskleidžia ir kiti tyrimai, pavyzdžiui, Gordon ir kt. (2018) atskleidė, kad dalyvavimas seminaruose ir praktinė veikla meistriškumo dirbti intervencijos grupėse buvo susijusi su meistravimo padidėjimu, gerove (t. y. įsitraukimu į darbą, sveikata ir sumažėjusiu išsekimu bei darbo našumu, taigi daro išvadą, kad meistriškumas dirbti yra perspektyvi darbo perplanavimo intervencijos strategija, kurią pavieniai darbuotojai gali naudoti

norėdami pagerinti savo gerovę ir darbo rezultatus.

3. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai susiduria su iššūkiais dėl padidėjusių naujų bei bendrųjų darbo reikalavimų, svarbu kontroliuoti su skaitmenizacija susijusius naujuosius ir bendruosius darbo reikalavimus:

- Įmonės vadovai turėtų kontroliuoti informacijos srautus, bendravimo pertraukas ir komunikacijos kanalų funkcijas, kad jos būtų optimaliai pritaikytos darbuotojams. Be to, įmonės turėtų įdarbinti darbuotojus, turinčius aukštą saviveiksmingumą prisitaikyti prie technologijų progreso darbe arba skirti daugiau dėmesio saviveiksmingumo prisitaikyti prie technologijų progreso darbe ugdymui.
- To svarbą akcentuoja ir kiti tyrimai, pavyzdžiui, Yen (2022) siūlo konkrečius sprendimo būdus, kaip pačias technologijas įdarbinti, kad žmogui būtų paprasčiau – galima naudoti dirbtinio intelekto sistemas, kaip asmeniniai asistentus, padedančius darbuotojams tvarkyti elektroninį paštą, prižiūrėti jų kalendorius ir teikti rekomendacijas dėl darbo procesų. Tokios sistemos gali leisti darbuotojams sumažinti jų krūvį.

IŠVADOS

1. Saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe pasižymi stipriais neigiamais ryšiais su komunikacijos pertekliumi darbe ir informacijos pertekliumi, taip pat stipriais teigiamais ryšiais su darbo atliktimi bei stiprybių panaudojimu darbe. Be to, saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe teigiamais ryšiais siejasi su bendraisiais kognityviniais darbo reikalavimais.
2. Stiprybių panaudojimas darbe yra teigiamai susijęs su bendraisiais kognityviniais ir kiekybiniais darbo reikalavimais bei darbuotojo veikla (inovatyvia elgsena, darbo atliktimi, pilietišku elgesiu) ir meistriškumu dirbti. Tai leidžia teigti, kad, kuomet darbuotojas geba darbe panaudoti savo asmenines stiprybes, tai jis gali greičiau ir kokybiškiau atlikti savo kasdienes užduotis, taip pat pasiūlyti naujų idėjų darbui efektyvinti. Be to, darbuotojai gebantys panaudoti savo stiprybes imasi papildomų, nebūtinų užduočių atlikimo, geba užduotis darbe pritaikyti prie savo asmeninių tikslų, poreikių, įgūdžių.
3. Meistriškumas dirbti turi stiprias teigiamas sąsajas su inovatyvia elgsena, stiprybių panaudojimu darbe bei pilietišku elgesiu darbe. Tai leidžia teigti, kad kuomet darbuotojas geba suderinti savo darbą su asmeniniais poreikiais, tikslais ir įgūdžiais, tuomet jam tampa svarbu darbe elgtis inovatyviai (siūlyti, diegti naujas idėjas) bei imtis papildomų, nebūtinų užduočių darbo vietoje atlikimo.
4. Informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet saviveiksmingumas prisitaikyti prie technologijų progreso darbe yra žemas.
5. Meistriškumas dirbti sąveikauja su informacijos pertekliumi darbe, prognozuojant darbo atliktį ir pilietišką elgesį darbe:
 - Informacijos perteklius darbe yra neigiamai susijęs su darbo atliktimi, kai meistriškumas dirbti yra žemas, tačiau, informacijos perteklius darbe nėra susijęs su darbo atliktimi, kai meistriškumas dirbti didėja.
 - Informacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su pilietišku elgesiu darbe, kai meistriškumas dirbti yra žemas, tačiau meistriškumui dirbti augant, informacijos perteklius darbe nebėra susijęs su pilietišku elgesiu.
6. Stiprybių panaudojimas darbe moderuoja didėjančio mokymosi poreikio darbe sąsajas su darbo atliktimi ir inovatyvia elgsena:
 - Didėjantis mokymosi darbe poreikis neigiamai susijęs su darbo atliktimi esant žemam stiprybių darbe panaudojimui, tačiau didėjantis mokymosi darbe poreikis nesusijęs su darbo atliktimi esant aukštam stiprybių darbe panaudojimui.
 - Didėjantis mokymosi darbe poreikis yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra žemas. Tačiau didėjantis mokymosi darbe

poreikis nebėra susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe didėja.

7. Stiprybių panaudojimas darbe sąveikauja su komunikacijos pertekliumi darbe, prognozuojant inovatyvią elgseną:
 - Komunikacijos perteklius darbe yra teigiamai susijęs su inovatyvia elgsena, kuomet yra žemesnis stiprybių darbe panaudojimas.
 - Stiprybių darbe panaudojimui didėjant komunikacijos perteklius darbe nėra susijęs su inovatyvia elgsena.
8. Stiprybių panaudojimas darbe moderuoja bendrųjų kiekybinių darbo reikalavimų sąsajas su pilietišku elgesiu darbe ir inovatyvia elgsena:
 - Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai teigiamai susiję su pilietišku elgesiu darbe esant žemam stiprybių darbe panaudojimui.
 - Bendrieji kiekybiniai darbo reikalavimai nėra susiję su pilietišku elgesiu, kuomet stiprybių panaudojimas darbe yra aukštas.
9. Stiprybių panaudojimas darbe sąveikauja su bendraisiais kognityviniais reikalavimais prognozuojant inovatyvią elgseną:
 - Bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai nėra susiję su inovatyvia elgsena, kai stiprybių panaudojimas darbe yra aukštas, tačiau bendrieji kognityviniai darbo reikalavimai yra susiję su inovatyvia elgsena, kuomet stiprybių panaudojimas darbe žemesnis.

LITERATŪRA

1. Agarwal, R., Sambamurthy, V., Stair, R. M. (2000). Research Report: The Evolving Relationship Between General and Specific Computer Self-Efficacy—An Empirical Assessment. *Information Systems Research*, *11*(4), 418–430.
2. Anderson, N., Potočnik, K., Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, Doi: 10.1177/0149206314527128.
3. Al-shami, S. A., Al Mamun, A., Rashid, N. Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, *9*, 1–12 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>.
4. Bagdžiūnienė D., Lazauskaitė-Zabielskė J., & Urbanavičiūtė I. (2013). Organizational citizenship behavior: The psychometric properties of the questionnaire. *Psichologija*, *47*, 7–23, <https://doi.org/10.15388/Psichol.2013.47.1408>
5. Bakker, A. B., Demerouti, A., Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 25–53.
6. Bakker, A. B, Sanz-Vergel, A.I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: the role of hindrance and challenge demands. *J. Vocat. Behav*, *83*, 397–409.
7. Bakker, A. B., van Woerkom, M. (2018). Strengths Use in Organizations: A Positive Approach of Occupational Health. *Canadian Psychology*, *59*(1), 38–46.
8. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
9. Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, *1*(2), <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>.
10. Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, *38*(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>.
11. Bellini, C. G. P., Filho, M. M. I., Moura Junior, P. J., de Faria Pereira, R. C. (2016). Self-efficacy and anxiety of digital natives in face of compulsory computer-mediated tasks: A study about digital capabilities and limitations. *Computers in Human Behavior*, *59*, 49–57.
12. Billett, S. (2021). Mediating worklife learning and the digitalisation of work. *British Journal of Educational Technology*, *52*, 1580–1593.
13. Bipp, T., Kleingeld, A., Schelp, L. (2021). Achievement goals and goal progress as drivers of work engagement. *Psychological Reports*, *124*(5), 2180–2202.
14. Demerouti, E., Peeters, C. W. M. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*, 209–234.

15. Demerouti, E., Soyer, L. M., Vakola, M., Xanthopoulou, D. (2020). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*, 374–399.
16. Demerouti, E. (2022). Turn Digitalization and Automation to a Job Resource. *Applied Psychology*, *71*, 1205–1209.
17. Ding, H., Lin, X., Su, W. (2020). Employee strengths use and innovative behavior: a moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, *15*(2), 350–362.
18. Dean, D., Webb, C. (2011). Recovering from information overload. *McKinsey Quarterly*, *11*(1), 80–88.
19. Dyne, L. V., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behaviour: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management journal*, *4*, 765–802.
20. Dubbelt, L., Demerouti, E., Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2019.1576632.
21. Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and Performance through the Development of Strengths at Work: Results from an Intervention Program. *Int J Appl Posit Psychol*, *1*, 1–19.
22. Dubreuil, P., Mansour, J. B., Forest, C. (2020). Strengths use at work: Positive and negative emotions as key processes explaining work performance. *Can J Adm Sci.*, *38*, 150–161, <https://doi.org/10.1002/cjas.1595>.
23. Eppler, M. J., Mengis, J., (2004). The concept of information overload: a review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, *20* (5), 325–344.
24. Galbreath, J. (2019). Drivers of Green Innovations: The Impact of Export Intensity, Women Leaders, and Absorptive Capacity. *Bus Ethics*, *158*, 47–61.
25. Ge, Y., Sun, X. (2020). The relationship of employees' strengths use and innovation: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality*, *48*(5), <https://doi.org/10.2224/sbp.9083>.
26. Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, *104*, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>.
27. Hamalainen, R., Nissinen, K., Mannonen, J., Lams, J., Leino, K. Taajamo, K. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal

- about technology-related skills, attitudes, and knowledge? *Computers in Human Behavior*, 117, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106672>.
28. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organisational learning on organisational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297.
 29. Huang, S., Zhang, Y., Broniarczyk, S. M. (2012). So near and yet so far: The mental representation of goal progress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(2), 225–241.
 30. Huang, B., Ma, L., Xia, W. (2021). The Mixed Effect of Role Overload on Extra-Role Performance: The Mediation Role of Behavioral Inhibition System/Behavioral Activation System Responses. *Frontiers in Psychology*, 12, Doi: 10.3389/fpsyg.2021.748732.
 31. Huang, X., Fan, P. (2022). The dark side of social media in the workplace: A social comparison perspective. *Computers in Human Behavior*, 136, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107377>.
 32. Hulshof, I. L, Demerouti, E., Le Blanc, P. M. (2020) Day-level job crafting and service-oriented task performance: The mediating role of meaningful work and work engagement. *Career Development*, 25(4), 355–371.
 33. Islam, A.N., Mantymaki, M., Laato, S., Turel, O. (2022). Adverse consequences of emotional support seeking through social network sites in coping with stress from a global pandemic. *International Journal of Information Management*, 62, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102431>.
 34. Chan, X., W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A., Lu, Ch. (2023). Work, life and COVID-19: a rapid review and practical recommendations for the post-pandemic workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61, 257–276.
 35. Garfin, D. R. (2020) Technology as a coping tool during the COVID-19 pandemic: implications and recommendations. *Stress and Health* 36(4), 555–559.
 36. Gupta, J., Bavinck, M., Ros-Tonen M., Asubonteng, K., Bosch, H., Ewijk, E., Hordijk, M., Leynseele, Y., Cardozo, M.L., Miedema, E., Pouw, N., Rammelt, C., Scholtens, J., Vegelin, C., Verrest, H. (2021). COVID-19, poverty and inclusive development. *World Development*, 145, 1–13, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105527>.
 37. Islam, N., Mantymaki, M., Laato, S, Turel, O. (2022). Adverse consequences of emotional support seeking through social network sites in coping with stress from a global pandemic. *International Journal of Information Management*, 62, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.10243>.
 38. Yuan, F., Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

39. Yen, Y. S. (2022). Job demands and technology overload influencing work stress in organizations during the COVID-19 pandemic. *Job demands and technology overload*, DOI 10.1108/AJIM-07-2022-0344.
40. Javed, B., Naqvia, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 1–20, <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>.
41. Jong, J. D., Hartog, D. D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
42. Junça-Silva, A., Silva, S., Caetano, A. (2022). Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism. *SN Business & Economics*, 2(31), 18–31.
43. Karr-Wisniewski, P., Lu, Y (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, 26, 1061–1072.
44. Katz, D., Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
45. Koestner, R., Lekes, N., Powers, T. A., Chicoine, E. (2002). Attaining personal goals: Self-concordance plus implementation intentions equals success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 231–244.
46. Kubicek, B., Paškvan, M., Korunka, Ch. (2015) Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS), *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913, DOI: 10.1080/1359432X.2014.979160.
47. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės. Monografija, Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla, 2018.
48. Lee, N., Nathan, M. (2010). Knowledge workers, cultural diversity and innovation: evidence from London. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 1(1/2), 53–78.
49. Lee, A. R., Son, S. M., Kim, K. K. (2016). Information and communication technology overload and social networking service fatigue: A stress perspective. *Computers in Human Behavior*, 55, 51–61.
50. Ley, T., R., Maier, S., Thalmann, L., Waizenegger, K. Pata, Ruiz-Calleja, A. (2020). A Knowledge Appropriation Model to Connect Scaffolded Learning and Knowledge Maturation in Workplace Learning Settings. *Vocations and Learning* 13 (1): 91–112.
51. Lichtenthaler, P. W., Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50.

52. Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R., Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6–15.
53. Lyndon, S., Rawat, P.S., Varghese, B. S. (2018). Influence of Thriving on Innovative Behavior at Workplace. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 519– 528.
54. Luzzati, T., Tucci, I., Guarnieri, P. (2022). Information overload and environmental degradation: Learning from H.A. Simon and W. Wenders. *Ecological Economics*, 202, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107593>.
55. Meijman, T. F., Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of work and organizational: Work psychology* (p. 5–33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
56. Molino, M, E., Ingusci, F., Signore, A., Manuti, M., Giancaspro, L., Russo, V., Zito, M., Cortese, C. G. (2020) Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
57. Montani, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *human relations*, 73(1) 59–93.
58. Maran, T. K., Liegl, S., Davila A., Moder, E., Kraus, S., Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>.
59. Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., Martin-Krumm, Ch. (2019). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>.
60. Mukherjee, T., Dhar, R. L. (2022). Unraveling the black box of job crafting interventions: A systematic literature review and future prospects. *Applied Psychology*, 1–54.
61. Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666.
62. Nørgård, R. T. (2021). Theorising hybrid lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 52, 1709–1723. <https://doi.org/10.1111/bjet.13121>
63. Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance? *Computers in Human Behavior*, 140, 1–13, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107575>.

64. Pang, H. (2020). Examining associations between university students mobile social media use, online self-presentation, social support and sense of belonging. *Aslib Journal of Information Management*, 72, 321–338.
65. Pang, H, Ruan, Y. (2023). Can information and communication overload influence smartphone app users' social network exhaustion, privacy invasion and discontinuance intention? A cognition-affect-conation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103378>.
66. Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2),75–94.
67. Perez, L., Romo, L.K., Bell, T. (2019). Communicatively exploring uncertainty management of parents of children with type 1 diabetes. *Health Commun*, 34, 949–957.
68. Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
69. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
70. Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting & Social Change*, 171, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>.
71. Roetzel, P. G. (2019) Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research*, 12, 479–522.
72. Rohatgi, A, Scherer, R., Hatlevik, O. E. (2016). The role of ICT self-efficacy for students' ICT use and their achievement in a computer and information literacy test. *Computers & Education*, 102, 103–116
73. Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Res Organizational Behav*, 30, 91–127.
74. Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
75. Ok, Ch., a, Lim, E. (2022). Job crafting to innovative and extra-role behaviors: A serial mediation through fit perceptions and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 106, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103288>.

76. Sands, S., Campbell, C., Ferraro, C., Mavrommatis, A. (2020). Seeing light in the dark: Investigating the dark side of social media and user response strategies. *European Management Journal*, 38(1), 45–53.
77. Sheng, N., Yang, Ch., Han, L., Jou, M. (2023). Too much overload and concerns: Antecedents of social media fatigue and the mediating role of emotional exhaustion. *Computers in Human Behavior*, 139, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107500>.
78. Sheldon, K. M., Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482–497.
79. Shu, Q., Tu, Q., Wang, K. (2011). The Impact of Computer Self-Efficacy and Technology Dependence on Computer-Related Technostress: A Social Cognitive Theory Perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10), 923–939, DOI: 10.1080/10447318.2011.555313.
80. Tang, P. M., Koopman, J., Yam, K. Ch., Cremer, D. D. (2022). The self-regulatory consequences of dependence on intelligent machines at work: Evidence from field and experimental studies. *Hum Resour Manage*, 1–24, DOI: 10.1002/hrm.22154.
81. Tims, M, Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36(2) 1–9.
82. Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
83. Virga, D., Rusu, A., Pap, Z., Maricuțoiu, L., Tisu, L. (2022). Effectiveness of strengths use interventions in organizations: A pre-registered meta-analysis of controlled trials. *Applied Psychology*, 1–41. <https://doi.org/10.1111/>.
84. Wanberg, C. R., Zhu, J., van Hooft, E. A. J. (2010). The job search grind: Perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 788–807.
85. Wang, B., Liu, Y., Parker, S. K. (2020). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals* 14, 695–725.
86. Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
87. West, M. A., Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.

88. Woerkom M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B. Beer, L., Rothmann, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975.
89. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
90. Xu, D., Benbasat, I., Cenfetelli, R. T. (2013). Integrating service quality with system and information quality: An empirical test in the e-service context. *MIS Quarterly*, 37(3), 777–794.
91. Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23–27.