

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**



**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Greta Rudžiūnaitė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

|                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ĮMONĖS SOCIALINIO TINKLO<br>NAUDOJIMOSI ŽINIŲ DALIJIMUISI<br>POVEIKIS DARBUOTOJŲ<br>NOVATORIŠKAI ELGSENAI, VEIKIANT<br>INOVACIJŲ KLIMATUI BEI<br>KŪRYBINIAM SAVIVEIKSMINGUMUI | THE IMPACT OF THE USE OF<br>ENTERPRISE SOCIAL NETWORK FOR<br>KNOWLEDGE SHARING ON EMPLOYEE<br>INNOVATIVE BEHAVIOR, THROUGH<br>INNOVATION CLIMATE AND<br>CREATIVE SELF-EFFICACY |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Darbo vadovas** Doc. Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2025

## **TURINYS**

|                                                                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>TURINYS</b> .....                                                                                                                                                           | 2  |
| <b>ĮVADAS</b> .....                                                                                                                                                            | 4  |
| <b>1. ĮMONĖS SOCIALINIO TINKLO NAUDOJIMO, ŽINIŲ DALIJIMOSI, INOVACIJŲ KLIMATO BEI KŪRYBINIO SAVIVEIKMINGUMO SVARBA DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAI ELGSENAI IR ORGANIZACIJAI</b> ..... | 7  |
| 1.1    Žinių dalijimasis ir jo reikšmė organizacijai.....                                                                                                                      | 7  |
| 1.1.1    Žinių dalijimasis – organizacijos žinių supratimas.....                                                                                                               | 7  |
| 1.1.2    Žinių dalijimosi elgesio veiksniai ir skatinimo būdai .....                                                                                                           | 9  |
| 1.2    Įmonės socialinis tinklas, kaip žinių dalijimosi priemonė .....                                                                                                         | 12 |
| 1.2.1    Įmonės socialinis tinklas ir jo naudojimas .....                                                                                                                      | 12 |
| 1.2.2    Įmonės socialinio tinklo naudojimo reikšmė žinių dalijimuisi .....                                                                                                    | 14 |
| 1.3    Darbuotojų novatoriška elgsena ir jos svarba .....                                                                                                                      | 16 |
| 1.3.1    Darbuotojų novatoriška elgsena ir jos svarba organizacijai .....                                                                                                      | 16 |
| 1.3.2    Darbuotojų novatoriška elgsena ir žinių dalijimasis .....                                                                                                             | 19 |
| 1.4    Inovacijų klimatas organizacijoje .....                                                                                                                                 | 21 |
| 1.4.1    Inovacijų klimatas ir jo svarba darbuotojų veiklai.....                                                                                                               | 21 |
| 1.4.2    Inovacijų klimato nauda žinių dalijimuisi per įmonės socialinį tinklą .....                                                                                           | 23 |
| 1.5    Darbuotojų kūrybinis saviveiksmingumas.....                                                                                                                             | 25 |
| 1.5.1    Saviveiksmingumo samprata .....                                                                                                                                       | 25 |
| 1.5.2    Kūrybinis saviveiksmingumas .....                                                                                                                                     | 26 |
| <b>2. SIŪLOMAS TYRIMO MODELIS IR TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....                                                                                                                 | 29 |
| 2.1    Tyrimo konceptualus modelis.....                                                                                                                                        | 29 |
| 2.2    Tyrimo metodai.....                                                                                                                                                     | 31 |
| <b>3.1 TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS</b> .....                                                                                                                             | 37 |
| 3.1    Respondentų demografinės charakteristikos.....                                                                                                                          | 37 |
| 3.2    Empirinio tyrimo duomenų analizė ir rezultatai .....                                                                                                                    | 40 |
| 3.2.1    Tyrimo surinktų duomenų vertinimo vidurkiai.....                                                                                                                      | 40 |
| 3.2.2    Išorinio matavimo modelio įvertinimas .....                                                                                                                           | 41 |
| 3.2.2    Struktūrinis matavimo modelio įvertinimas.....                                                                                                                        | 44 |
| 3.2.2    Matavimo modelio vertinimai su įmonės socialinio tinklo dimensijomis .....                                                                                            | 47 |
| 3.2.6    Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija .....                                                                                                                    | 56 |
| <b>IŠVADOS</b> .....                                                                                                                                                           | 60 |
| <b>LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</b> .....                                                                                                                                   | 63 |
| <b>SANTRAUKA</b> .....                                                                                                                                                         | 68 |
| <b>PRIEDAI</b> .....                                                                                                                                                           | 70 |

## **Lentelių sąrašas**

- 1 lentelė. Žinių dalijimosi apibrėžimų apžvalga
- 2 lentelė. Įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijos
- 3 lentelė. Pagrindinės tyrimo dalies klausimyno skalės
- 4 lentelė. Įmonės socialinio tinklo naudojimo klausimynas
- 5 lentelė. Žinių dalijimosi klausimynas
- 6 lentelė. Darbuotojų novatoriškos elgsenos klausimynas
- 7 lentelė. Inovacijų klimato klausimynas
- 8 lentelė. Darbuotojų kūrybinio saviveiksmingumo klausimynas
- 9 lentelė. Respondentų amžiaus duomenys
- 10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį ir jos veiklos sritį
- 11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką savo dabartinėje organizacijoje
- 12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamą ESN organizacijoje
- 13 lentelė. Tiriamųjų reiškinio vidurkiai
- 14 lentelė. Konstruktyvumo ir pagrįstumo vertinimas
- 15 lentelė. Diskriminacinis pagrįstumas pagal Fornell-Larcker kriterijų
- 16 lentelė. Diskriminacinis pagrįstumas pagal HTMT santykio kriterijų
- 17 lentelė. Struktūrinio modelio įvertinimas
- 18 lentelė. Konstruktyvumo ir pagrįstumo vertinimas su išskaidytais ESN dimensijomis
- 19 lentelė. Diskriminacinis pagrįstumas pagal Fornell-Larcker kriterijų su ESN dimensijomis
- 20 lentelė. Diskriminacinis pagrįstumas pagal HTMT santykio kriterijų su ESN dimensijomis
- 21 lentelė. Struktūrinio modelio su ESN dimensijomis įvertinimas
- 22 lentelė. Išvados apie hipotezes

## **Paveikslų sąrašas.**

- 1 paveikslas. Pagrindiniai įmonės socialinio tinklo naudotojai
- 2 paveikslas. Darbuotojų kūrybiškumo ir jų novatoriškos elgsenos esmė
- 3 paveikslas. Tyrimo konceptualus modelis
- 4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 5 paveikslas. Modelio Bootstrapping apskaičiavimo grafinis atvaizdavimas
- 6 paveikslas. Modelio su ESN dimensijomis Bootstrapping apskaičiavimo grafinis atvaizdavimas

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas ir problema.** Daugelis tyrėjų sutinka, kad žinios yra laikomos strateginiu organizacijų šaltiniu (Yin ir kt., 2023; Z. Xu ir kt., 2023; Venkatesh ir kt., 2022). Mokslininkai jau ne kartą pabrėžė žinių atpažinimo, fiksavimo, kūrimo, taikymo bei dalijimosi svarbą. Galima teigti, kad dalijimasis žiniomis, kai žmonės aktyviai dalijasi žiniomis ar keičiasi jomis su kitais organizacijos nariais, labai prisideda prie organizacijos inovacijų ir jos veiklos rezultatų (Yin ir kt., 2023). Ne vienas autorius pažymi, kad kai darbuotojai atsisako dalytis žiniomis, organizacijos augimui ir konkurencinių pranašumų įgijimui kyla didelės grėsmės (Z. Xu ir kt., 2023).

Sparčiai besiformuojanti ir plintanti skaitmeninė priemonė – socialinė medija, neseniai buvo pripažinta kaip efektyvi platforma, kuri palengvina įmonių bendravimą su darbuotojais ir klientais, siekiant įvairių verslo tikslų. Viena iš tokių – įmonės socialinis tinklas (angl. *enterprise social network (ESN)*), kuris yra specializuota socialinės žiniasklaidos platforma organizacijose, suteikianti galimybę darbuotojams formuoti internetines bendruomenes ir supaprastinti ryšius tarp skirtingų įmonės funkcinio skyrių. Tarp daugelio įmonės socialinių tinklų taikomųjų programų, tokių kaip problemų sprendimas ar užduočių valdymas, žinių dalijimasis tapo svarbiu organizacijos tikslu nuolat tobulėti (Cetto ir kt., 2018; Sundaresan ir Zhang, 2020). Pastebėta ir tai, jog tokio socialinio tinklo panaudojimas gali kritiškai prisidėti prie inovacijų diegimo organizacijose (Leonardi ir kt., 2013), o technologijų pažanga, kuri daro įtaką organizacijoms ir visuomenėms, susistemino naujovių ir inovacijų poreikį, kadangi jos lemia žmonių elgseną darbe, pavyzdžiui, darbuotojų novatorišką elgseną (Bhatta ir kt., 2024). Tačiau didėjantis įmonės socialinio tinklo populiarumas praktikoje paliko neišspręstą problemą, kas lėmė didėjančių mokslininkų tyrimų skaičių, kurie susiję su tokio tinklo naudojimu organizaciniu požiūriu. Ankstesniuose nagrinėjimuose daug dėmesio buvo sutelkta į poveikį darbuotojų našumui ir žinių valdymo ypatybėms, bet buvo pastebėta, kad tokie tyrimai yra gan riboti, kadangi jie neapima skirtingo įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikio skirtingoms dimensijoms (Kügler ir Smolnik, 2014; Xiong ir Sun, 2023).

Dar vienas itin reikšmingas organizacijų turtas – inovacijos, kurios neretai apibūdinamos kaip organizacijų konkurencinio pranašumo pagrindas ir varomoji jėga (S. Jiang ir kt., 2023; Lin ir kt., 2023; Kim ir kt., 2024). Inovacijos, kurios kyla iš naujų idėjų pritaikymo organizacinėje aplinkoje, stiebiasi iš darbuotojų novatoriškos elgsenos (Malibari ir Bajaba, 2022; Fettrati ir kt., 2022; Utami ir Aryasatya, 2023). Novatoriška elgsena darbe apima procesą, kuris įveda tam tikrus

novatoriškus metodus, kai siekiama konkrečių rezultatų. Toks elgesys yra gyvybiškai svarbus diegiant inovacijas organizacijose. Tai apima darbuotojus, generuojančius ir įgyvendinančius naujas idėjas ir prisideda prie inovatyvių praktikų diegimo. Be to, novatoriška darbuotojų elgsena teigiamai veikia darbuotojų veiklą, ji taip pat skatina darbuotojus ieškoti naujų ir efektyvių darbo būdų tam, kad įvykdytų savo užduotis, todėl didėja jų našumas ir efektyvumas (Utami ir Aryasatya, 2023).

Nuolatinį organizacijų inovatyvumą paskatinti ir palaikyti gali padėti novatoriška aplinka, dar kitaip vadinama inovacijų klimatu (X. Wang ir kt., 2023). Be to, ankstyvojoje literatūroje apie žinių valdymą buvo pripažinta aplinkos, kuri maksimaliai padidina darbuotojų inovacijas bei jų pastangas, svarba. Pavyzdžiui, darbuotojų suvokimas apie jų pasiūlymų vadovybei ir organizacijai vertę yra svarbus motyvatorius darbuotojų iniciatyvai tobulinti savo žinias ir turimus įgūdžius, ugdyti pasitikėjimą savimi, susidomėjimą ir motyvaciją spręsti iššūkius ir judėti į priekį, nepaisant iškilusių kliūčių (Malibari ir Bajaba, 2022). Galima įtarti, kad tokio klimato įtaka žinių dalijimuisi galėtų paskatinti naujų ir naudingų idėjų atsiradimą bei pritaikymą organizacijose, kadangi novatoriškumu praturtintas žinias darbuotojai galėtų dalytis įmonės vidinio socialinio tinklo pagalba (Chatterjee ir kt., 2021). Dėl šių priežasčių įvairūs organizacijos procesai galėtų vykti efektyviau ir greičiau (Engelstätter ir Sarbu, 2013).

Su aktyviu darbuotojų dalyvavimu novatoriškuose procesuose yra sietinas ir jų saviveiksmingumas, o ypač – kūrybinis saviveiksmingumas (Tierney ir Farmer, 2002; Fino ir Sun, 2022; Khan ir kt., 2023) kadangi darbuotojai, tikėdami savo gebėjimais įgyvendinti ar atlikti užduotį, yra labiau linkę novatoriškai elgtis ir sėkmingai vykdyti užduotis (Dzimidienė ir Bagdžiūnienė 2022). Be to, mokslinėje literatūroje jau yra pastebėta, kad dar vienas itin svarbus veiksnys, formuojantis ne tik saviveiksmingumą, bet ir kūrybinį darbuotojų saviveiksmingumą, yra žinios, kadangi aiškiau darbą ir procesus suprantantys darbuotojai demonstruoja didesnę pasitikėjimą savimi ir gali būti kūrybiški savo darbe (Tierney ir Farmer, 2002), o turėdami reikalingas žinias bei tinkamus įgūdžius, darbuotojai gali padėti pasiekti novatoriškus rezultatus ir užsiimti inovatyvia veikla (Khan ir kt., 2023).

Nors praeityje egzistuoja tyrimų, nagrinėjančių įmonės socialinio tinklo poveikį ar panaudojimą žinių dalijimuisi (Engelbrecht ir kt., 2019; Sundaresan ir kt., 2020; Chatterjee ir kt., 2021), tačiau žinių apie tai, kaip jie kartu galėtų paveikti darbuotojų novatorišką elgseną ar kokią vaidmenį tokiuose nagrinėjamuose ryšiuose galėtų atlikti inovacijų klimatas bei kūrybinis saviveiksmingumas – trūksta, kadangi tokios sąsajos kol kas dar nėra patraukusios pakankamai tyrėjų dėmesio. *Darbe keliamas probleminis klausimas* – kokią poveikį turi įmonės socialinio tinklo naudojimas darbuotojų novatoriškai elgsenai, kai šį ryšį medijuoja kūrybiškumas, veikiant inovacijų klimatui bei kūrybiniam saviveiksmingumui?

**Darbo tikslas.** Atlikus mokslinės literatūros analizę bei įvykdžius kiekybinį empirinį tyrimą nustatyti įmonės socialinio tinklo naudojimo žinių dalijimuisi poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai, veikiant inovacijų klimatui bei kūrybiniam saviveiksmingumui.

Tam, kad būtų pasiektas darbo tikslas, bus taikomi tokie **uždaviniai**:

1. Apibrėžus žinių dalijimosi ir įmonės socialinio tinklo naudojimo sampratą, nustatyti jų reikšmę organizacijai bei nustatyti įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijas.
2. Išnagrinėjus darbuotojų novatorišką elgseną ir inovacijų klimatą, išsiaiškinti novatoriškos elgsenos svarbą organizacijai bei apibrėžti inovacijų klimato reikšmę darbuotojų veiklai ir naudą žinių dalijimuisi per įmonės socialinį tinklą.
3. Apžvelgus saviveiksmingumo sąvoką, nustatyti kas yra kūrybinis darbuotojų saviveiksmingumas.
4. Atlikus darbuotojų struktūruotą apklausą, išsiaiškinti įmonės socialinio tinklo naudojimo ir jo dimensijų tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.
5. Įvykdžius kiekybinį tyrimą, nustatyti ar žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo naudojimo ir jo dimensijų poveikį novatoriškai elgsenai.
6. Atlikus tyrimo duomenų analizę, nustatyti ar inovacijų klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo ir novatoriškos elgsenos, bendrą poveikį novatoriškai elgsenai.

**Darbo metodai.** Šio analitinio darbo metu teoriniam pagrindimui bus naudojama dedukcinė mokslinės literatūros analizė ir informacijos susisteminimas. Kiekybinio empirinio tyrimo metu naudojama anketinė apklausa, kurios metu surinkti duomenys buvo analizuojami taikant statistinės analizės metodus, naudojant SmartPLS 4 programinę įrangą. Duomenų analizės metu taip pat buvo taikoma Microsoft Excel programinė įranga.

**Darbo struktūra.** Darbas sudarytas iš keturių dalių – teorinės mokslinės literatūros analizės, tyrimo metodologijos, praktinės kiekybinio tyrimo duomenų analizės bei išvadų ir pasiūlymų. Mokslinės literatūros analizės metu siekiama apibrėžti įmonės socialinio tinklo naudojimosi, žinių dalijimosi, darbuotojų novatoriškos elgsenos, inovacijų klimato bei kūrybinio saviveiksmingumo sąvokas, be to, siekiama išsiaiškinti kokia yra jų svarbą organizacijoje, taip pat nagrinėjami jų tarpusavio ryšiai. Metodologijos dalyje pateikiamas siūlomas konceptualus tyrimo modelis bei tyrimo metodai. Trečioje šio darbo dalyje buvo vykdoma empirinio kiekybinio tyrimo metu surinktų duomenų analizė bei pateikti jos rezultatai. Paskutinėje dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos organizacijoms bei tolimesniems tyrimams, remiantis mokslinės literatūros bei tyrimo duomenų analize.

# 1. ĮMONĖS SOCIALINIO TINKLO NAUDOJIMO, ŽINIŲ DALIJIMOSI, INOVACIJŲ KLIMATO BEI KŪRYBINIO SAVIVEIKMINGUMO SVARBA DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAI ELGSENAI IR ORGANIZACIJAI

## 1.1 Žinių dalijimasis ir jo reikšmė organizacijai

### 1.1.1 Žinių dalijimasis – organizacijos žinių supratimas

Daugelis tyrėjų sutaria, kad žinios yra laikomos vienu iš svarbiausių strateginių (nematerialiųjų) organizacijos turtų dabartinėje žinių ekonomikos eroje (Venkatesh ir kt., 2022; Yin ir kt., 2023; Z. Xu ir kt., 2023) ir yra esminis veiksnys siekiant konkurencinio pranašumo (Latifah ir kt., 2022; Olan ir kt., 2022). Dėl šių priežasčių, nenuostabu, kad „*žinių dalijimasis*“ arba asmenų indėlis į kolektyvines organizacijos žinias yra vis dažniau pripažįstamas kaip itin svarbi tyrimų tema (Lu ir kt., 2006; Olan ir kt., 2022), kuri jau yra sulaukusi daugelio tyrėjų dėmesio.

Remdamiesi kitų autorių literatūra, Latifah ir kt. (2022) aprašo, kad egzistuoja dviejų rūšių žinios, kuriomis galima dalintis – *aiškiosios* ir *tyliosios*. Aiškiosios žinios – tai žinios, kurias lengviau perduoti, apdoroti, siųsti ir saugoti. Tuo tarpu tyliosios žinios yra asmenyje slypinčios žinios, kurios yra asmeniškesnės ir tuo pačiu sunkiau perduodamos. Ankstesni tyrėjai žinių dalijimąsi taip pat skirstė į tokias dvi dalis – *tylų dalijimąsi žiniomis* ir *aiškų dalijimąsi žiniomis*. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje – tylusis dalijimasis žiniomis apima dalijimąsi patirtimi, neįprastais supratimais, įžvalgomis, intuicija ir kitomis susijusiomis žiniomis, o aiškusis dalijimasis žiniomis reiškia dalijimąsi kodifikuotomis žiniomis ir formalia informacija, kurią galima užfiksuoti ir perduoti kitiems (Olan ir kt., 2022; Yin ir kt., 2023). Latifah ir kt. (2022) teigia, kad tyliąsias žinias, kurių dalijimasis gali būti sudėtingesnis, būtina perteikti kitiems darbuotojams, kad šios taptų įmonės žiniomis; todėl dalijimasis žiniomis yra itin svarbus reiškinys organizacijoms. Tačiau riba tarp aiškiųjų ir tyliųjų žinių yra neryški (Lu ir kt., 2006). Naujausi aiškiųjų ir tyliųjų žinių dalijimąsi išskyrę vykdyti empiriniai tyrimai atskleidė didelę koreliaciją tarp šių dviejų atskirų dalijimosi žiniomis tipų, tačiau tai tik parodo, kad nėra būtina žinių dalijimosi atskirti į minėtus du tipus.

Nors praeityje kai kurie ankstesni tyrimai naudojo tokį skirstymą žinių dalijimuisi matuoti, tačiau tik labai nedidelė dalis yra nustačiusiųjų sąsajas ir reikšmingus skirtumus, todėl didžioji dauguma autorių savo tyrimuose žinių dalijimosi neskirsto į tyliųjų ir aiškiųjų (Yin ir kt., 2023). Šiame darbe žinių dalijimasis taip pat nebus skirstomas į du tipus, tačiau tam, kad jį būtų galima tinkamai suprasti ir nagrinėti, iš pradžių reikalinga išsiaiškinti – kas tai?

Žinių dalijimosi sąvokai tyrėjai yra sugaišę nemažai laiko ir daugelis iš jų pateikia įvairius ir skirtingus apibrėžimus. Juos apžvelgti galima 1 lentelėje.

### 1 lentelė

#### *Žinių dalijimosi apibrėžimų apžvalga*

| <b>Žinių dalijimosi apibrėžimai</b>                                                                                                                                                              | <b>Autoriai</b>                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Dalijimasi žiniomis galima įvardinti tai, koku mastu asmenys aktyviai dalijasi savo žiniomis ar keičiasi jomis su kitais organizacijos nariais, įskaitant bendradarbius, pavaldinius ar vadovus. | Yin ir kt. (2023)                  |
| Žinių dalijimasis gali būti suprantamas kaip procesas, kuris dalijimosi žiniomis kultūrose vyksta tarp organizacijos narių per socialinius ir elektroninius tinklus.                             | Siudikienė ir Jokūbauskienė (2023) |
| Darbuotojų dalijimasis žiniomis atspindi darbuotojo žinių sklaidą darbo vietoje, siekiant išspręsti darbo vietos problemas, plėtoti idėjas ar tobulinti procesus organizacijoje.                 | Z. Xu ir kt., (2023)               |
| Dalijimasis žiniomis vyksta tada, kai organizacijos turimos žinios ar patirtis yra perduodamos ar jomis yra dalijamasi per tam tikrą kanalą.                                                     | Olan ir kt. (2022)                 |
| Konkretaus asmens veiksmas, teikiantis ar skleidžiantis žinias kitiems organizacijoje.                                                                                                           | Ipe (2003)                         |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Nors šią sąvoką tyrėjai apibrėžia skirtingais žodžiais, tačiau vienaip ar kitaip jie tarsi sutaria, kad dalijimasis žiniomis galėtų būti apibrėžiamas kaip vieno asmens, grupės ar organizacijos žinių perdavimo ar jų platinimo veikla kitam asmeniui, grupei ar organizacijai (Yao ir kt., 2023; Lee ir Han, 2024).

Organizacijoje žiniomis dažniausiai yra dalijamasi įvairiais su darbu susijusiais dokumentais, darbo procedūromis, organizacinėmis taisyklėmis ar asmenine patirtimi ir žiniomis. Tai labai svarbus procesas, kuris padeda organizacijoms vykdyti geriausią praktiką ir sumažinti perteklines pastangas mokymuisi (Lu ir kt., 2006; Khoshnaw ir Karadaş, 2024). Tačiau žinių dalijimasis apima ne tik užkoduotą ar slaptą informaciją, pvz., gamybos procedūras, bet ir asmenines žinias, kurias asmenys įgijo dabartinėse ar ankstesnėse organizacijose. Mokslinėje literatūroje yra plačiai pripažinta, kad darbuotojų dalijimasis žiniomis yra naudingas ir naujų žinių kūrimui, tarpusavio mokymuisi bei darbo rezultatų gerinimui (Z. Xu ir kt., 2023; Khoshnaw ir Karadaş, 2024; Lee ir Han, 2024). Be to, interaktyvus dalijimosi žiniomis procesas formuoja naują patirtį ir įgūdžius, kadangi žinių dalijimasis yra labiau socialinis, o ne individualus procesas, kuris yra formuojamas pasitelkiant tinklus, kitaip suprantamus kaip žmonių grupes, kurios dalijasi bendrais interesais, idėjomis ir padeda vienos kitoms (Siudikienė ir Jokūbauskienė, 2023).

Darbuotojams reikia žinių ir informacijos tam, kad jie galėtų tobulinti savo kūrybinius procesus, taip pat pasisemti naujų idėjų, profesinių žinių ar įgūdžių, kadangi žinios yra pagrindinis inovacijų šaltinis, o jos – bendradarbiavimo pastangų rezultatas, kai visi dalyviai gauna ne tik naudos, tačiau tuo pačiu ir kartu kuria vertę (Xia ir Yang, 2022; Yao ir kt., 2023). Žinioms palankioje aplinkoje ir kultūroje darbuotojai yra skatinami dalytis žiniomis tam, kad asmenys įgytų

naujų žinių ir paverstų jas vertės kūrimo galimybėmis, kadangi žinių dalijimasis organizacijose gali paskatinti naujoves, kurios pagrįstos susijusios informacijos, įžvalgų, patirties, išmokyti pamokų bei geriausios praktikos keitimusi (Yao ir kt., 2023; Lee ir Han, 2024).

Autorius Ipe (2003) teigia, kad tinkamas žinių panaudojimas yra įmanomas tik tada, kai žmonės gali dalytis savo turimomis ir remtis kitų sukauptomis žiniomis. Galima teigti, kad dalijimasis žiniomis iš esmės yra veiksmas, kuriuo žinios tampa prieinamos kitiems organizacijos dalyviams. Dalijimosi žiniomis prielaida yra ta, kad asmuo turi pakankamai žinių, gebėjimų ir savarankiškumo, kaip asmeninio tikėjimo savo galimybėmis, kad pasiektų reikiamus rezultatus. Darbuotojo saviveiksmingumas buvo nustatytas kaip esminis veiksnys, lemiantis, ar kas nors pasidalins savo žiniomis (Ipe, 2003; Lu ir kt., 2006; Yin ir kt., 2023). Žinių dalijimasis yra itin svarbus, nes jis sukuria ryšį tarp individo ir organizacijos, taip perkeldamas individų turimas žinias į organizacijos lygmenį, kur jos yra paverčiamos ekonomine ir konkurencine organizacijos verte. Nors daugelis žinių dalijimosi tyrėjų tvirtina, kad šis procesas yra itin svarbus organizacijoms ir jų konkurenciniam pranašumui, tačiau organizacijos gebėjimas efektyviai panaudoti savo žinias labai priklauso nuo jos darbuotojų, kurie iš tikrųjų kuria, dalijasi ir naudoja tas žinias (Ipe, 2003; Chatterjee ir kt., 2021).

Žinių dalijimasis paprastai yra suprantamas kaip užduoties pateikimas ir žinių atskleidimas kitiems, taip pat bendradarbiavimas su kitais tam, kad būtų sprendžiamos problemos ir plėtojamos naujos idėjos (Siudikienė ir Jokūbauskienė, 2023). Kaip pabrėžia daugelis tyrėjų, organizacijose darbuotojai yra skatinami dalytis savo žiniomis tam, kad būtų puoselėjami tokie veiksniai, kaip naujų žinių sukūrimas, inovacijos, taip pat darbuotojų mokymasis bei jų naujų žinių ar įgūdžių formavimas, o tai padėtų organizacijai kurti vertę. Be to, žinių dalijimasis padeda organizacijoms užsitikrinti jų konkurencinį pranašumą rinkoje. Kaip pastebi dauguma tyrėjų – žinių dalijimasis priklauso nuo pačio individo, taigi organizacijoje – nuo jos darbuotojo, todėl norint užtikrinti sklandų ir efektyvų dalijimąsi žiniomis, svarbu yra tinkamai suprasti kaip motyvuoti ir skatinti šį procesą.

### **1.1.2 Žinių dalijimosi elgesio veiksniai ir skatinimo būdai**

Įvairiose pramonės šakose, kur žinios yra itin vertinamas išteklius, įmonės negali tinkamai konkuruoti, jeigu jų darbuotojai savo žinias ar įžvalgas saugo kaip asmenines paslaptis. Tam, kad žinių ekonomikoje organizacijoms sektųsi, jos turi plėtoti žinių kūrimo, dalijimosi ir panaudojimo procesus, tačiau kartais įmonės, kurios siekia skatinti žinių dalijimąsi, patiria nesėkmes, kadangi darbuotojai neretai nenori dalintis savo žiniomis su kitais net ir tada, kai tokia praktika yra skatinama (Lu ir kt., 2006; Yao ir kt., 2023). Darbuotojų dalijimasis žiniomis yra dažniausiai laikomas papildomu darbuotojo veiklos elgesiu ar privačia nuosavybe (Yao ir kt., 2023; Z. Xu ir

kt., 2023; M. Wang ir kt., 2023), todėl organizacijoms yra sudėtinga formaliai reikalauti ar įpareigoti darbuotojus dalytis žiniomis. Iš tiesų, nenoras dalytis žiniomis organizacijose yra dažnesnis. Nors žinių dalijimasis atlieka lemiamą vaidmenį gerinant inovacijų gebėjimus ir organizacijos veiklą, tačiau kai kurie tyrėjai teigia, kad dauguma darbuotojų nėra linkę dalytis su darbu susijusiomis žiniomis darbo vietoje dėl savo nuožiūros (Yao ir kt., 2023; Z. Xu ir kt., 2023). Dalis autorių jau yra nustatę, kad darbuotojai yra linkę neigiamai vertinti dalijimąsi žiniomis dėl to, kad nenori prarasti savo unikalaus statuso, kai mano, kad jų padėtis organizacijoje priklauso būtent nuo jų turimų žinių (Z. Xu ir kt., 2023; M. Wang ir kt., 2023). Pavyzdžiui, Lu ir kt. (2006) teigia, kad priešasčių, dėl kurių darbuotojai nenori dalytis žiniomis, gali būti įvairių, kaip organizacijos kultūros įtaka, asmeniniai rūpesčiai dėl galios ar savanaudiški interesai. Remiantis socialinio pažinimo teorija galima teigti, jog jei asmenys neturi pasitikėjimo dalintis žiniomis, jie jomis ir nesidalins. Todėl žmogiškieji ir socialiniai veiksniai yra esminiai dalijimosi žiniomis procese. Pavyzdžiui, tyrėjai teigia, kad jeigu darbuotojų mokymai ir charakterio ugdymas bus kuriami bei skatinami siekiant padidinti jų lojalumą įmonei, pasitikėjimas savimi ir ketinimas dalytis žiniomis sustiprės tam, kad būtų įgyvendintas žinių dalijimosi procesas (Latifah ir kt., 2022). Taigi, autorių pastebėjimai leidžia teigti, kad žinių dalijimasis, kaip procesas, gali priklausyti nuo konteksto.

Kaip pastebi ne vienas tyrėjas – dalijimasis žiniomis kelia moralinę dilemą atskiriems komandos nariams **individualiu lygmeniu**, kai žinios gerokai skiriasi nuo bet kurio kito šaltinio (Xia ir Yang, 2022). Darbuotojai tiki, kad žinių įgijimas reikalauja be galo daug laiko ir pastangų, o pasidalijimas žiniomis kelia grėsmę žinių originaliai vertei ar unikaliai privilegijai bei darbuotojo statusui (Xia ir Yang, 2022; Z. Xu ir kt., 2023; M. Wang ir kt., 2023).

Tačiau Ipe (2003) teigia, kad sąveika tarp asmenų, turinčių įvairias ir skirtingas žinias, padidina organizacijos gebėjimą diegti naujoves daug daugiau, nei tai gali pasiekti bet kuris asmuo. Taigi, **komandos lygmeniu** žinių dalijimasis gali padėti pasiekti geresnių komandos rezultatų, taip pat skleisti novatoriškas idėjas, tobulinti komandos procesus, ir skatinti konkurencinį pranašumą (Xia ir Yang, 2022). Jeigu bendruomenės dalyviai suvokia, kad jiems priimtina bendruomenė gali patenkinti poreikius bei atitikti jų lūkesčius, be to – suteikti malonios patirties bei naudingų išteklių ar žinių, tuomet tokie nariai yra labiau linkę dalytis žiniomis (Siudikienė ir Jokūbauskienė, 2023).

Įvairūs mokslininkai skyrė ypatingai daug dėmesio ir laiko tam, kad būtų suvokiama, kaip palengvinti žinių dalijimąsi, kadangi organizacijos konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, kaip efektyviai bus dalijamasi žiniomis tarp individų ir grupių (Venkatesh ir kt., 2022). Naujesni tyrimai leidžia teigti, kad siekiant išsiaiškinti žinių dalijimąsi veikiančius veiksniai, buvo padaryta didelė pažanga ir autoriai išskyrė tokių, kaip organizacijos paramos, lyderystės ir orientacijos į

tikslą veiksmų svarbą. Pažymėtina tai, kad didesnė dalis tyrėjų ištyrė skirtingų vadovavimo ir lyderystės stilių bei jų priskyrimo poveikį darbuotojų dalijimuisi žiniomis, nes vadovai, kaip organizacijų agentai, yra atsakingi už ribotus jos išteklius, turi didelę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui (Z. Xu ir kt., 2023). Yin ir kt. (2023) teigia, kad daugelis tyrimų taip pat yra parodę, kad žinių dalijimasis yra glaudžiai susijęs su žmogaus asmeninėmis savybėmis ir bruožais. Jų vykdytas tyrimas apie tai, kurie asmenybės bruožai ir tipai turi didžiausią poveikį žinių dalijimosi efektyvumui atskleidžia, kad asmens ekstraversija buvo stipriausias dalijimosi žiniomis veiksnys, prisidedantis prie didesnio pasidalijimo žiniomis.

Tačiau mokslininkai paprastai teigia, kad žinių dalijimąsi skatina ir stiprina įvairios paskatos. Kai kurių tyrėjų teigimu, noras dalytis žiniomis ir inovacijų bendradarbiavimo gebėjimai teigiamai koreliuoja su gavėjo gebėjimais kurti žinias. Dalijimosi žiniomis procesas nevyksta automatiškai, dalyvių veiksmingą dalijimąsi žiniomis lemia gera paskatų sistema, kadangi atlygis turi reikšmingą poveikį norui dalytis žiniomis (M. Wang ir kt., 2023). Kai kurie tyrėjai nustatė, kad žinių teikėjai yra motyvuoti dalytis turimomis žiniomis, taip siekdami didesnio atlygio ir geresnių veiklos rezultatų (Chang ir kt., 2015; Venkatesh ir kt., 2022). Esamojoje mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad motyvacija daro tiesioginį poveikį darbuotojų žinių dalijimuisi. Dauguma tyrimų remiasi socialinių mainų teorija ir jos pagrindu aiškina, kad darbuotojai gali būti motyvuojami dalytis žiniomis dėl dviejų rūšių naudos – *finansinio atlygio* ir *socialinių paskatų* (Venkatesh ir kt., 2022).

**Finansinės organizacijos paskatos** apima įvairius finansinius apdovanojimus (pvz. premijos ar paaukštinimai), kurie siejami su asmenų materialine gerove, todėl organizacijos gali diegti įvairias atlygio sistemas tam, kad skatintų darbuotojų dalijimąsi žiniomis (Venkatesh ir kt., 2022; M. Wang ir kt., 2023).

**Socialinės organizacinės paskatos** apima socialinį pritaurimą, kitų asmenų kompetencijos ar gebėjimų pripažinimą bei reputaciją (Venkatesh ir kt., 2022). Dalijimosi žiniomis tyrimai apskritai yra nustatę kelis veiksnys, kurie lemia asmenų motyvaciją pasidalinti turimomis žiniomis, negaunant jokio finansinio atlygio, pavyzdžiui – reputacija ar altruizmas (Van Acker ir kt., 2014). Taigi, jeigu darbuotojai tikės, kad jie gali užsitarnauti pagarbą ar geresnį įvaizdį dalindamiesi žiniomis, tuomet jie bus daug labiau linkę jomis dalytis (Chang ir kt., 2015).

Kaip teigia žinių dalijimosi tyrėjai, šis procesas gali būti suprantamas kaip darbuotojo individualus elgesys, kuris priklauso nuo įvairių veiksnių. Visų pirma, darbuotojų noras bei ketinimas dalytis žiniomis gali skirtis priklausomai nuo to, ar tai vyksta individualiu ar komandiniu lygmeniu. Tačiau egzistuojant darbuotojų vidiniams nusistatymams apie žinių dalijimąsi, kaip veiksmą, kuris gali pakenkti jų žinių vertei ar asmeniniam statusui, organizacijos turi sėkmingai skatinti šį procesą, pavyzdžiui, motyvuodami darbuotojus finansiniais atlygiais ar

socialinėmis paskatomis. Dėl aiškiai suprantamos žinių dalijimosi vertės organizacijos ieško ir kitų būdų, kaip būtų galima palengvinti ir paskatinti darbuotojų žinių dalijimąsi, kadangi jis prisideda prie organizacinės veiklos bei inovacijų gebėjimų gerinimo.

## **1.2 Įmonės socialinis tinklas, kaip žinių dalijimosi priemonė**

### **1.2.1 Įmonės socialinis tinklas ir jo naudojimas**

Internetiniai socialiniai tinklai bet kurioje įmonėje yra itin svarbūs keičiantis informacija, susijusia su verslu ir užmezgant socialinius ryšius tarp jos darbuotojų. Literatūroje jau yra pastebėta, kad įmonių sėkmė bei konkurencingumas stipriai priklauso nuo to, ar jos sugeba dalytis su verslu susijusiomis žiniomis ir gerą patirtimi tarp įmonės darbuotojų keliose savo funkcinėse srityse. Tai vadinama įmonės socialiniu tinklu (ESN) (Cetto ir kt., 2018; Chatterjee ir kt., 2021). Įmonės socialinį tinklą galima apibrėžti remiantis Leonardi ir kt. (2013, p. 2), kaip *“platformą, leidžiančią darbuotojams:*

- 1. Perduoti pranešimus konkreitiems bendradarbiams arba transliuoti pranešimus visiems organizacijos nariams;*
- 2. Aiškiai nurodyti arba netiesiogiai atskleisti tam tikrus bendradarbius kaip bendravimo partnerius;*
- 3. Skelbti, redaguoti ir rūšiuoti tekstą ir failus, susietus su savimi ar kitais;*
- 4. Bet kuriuo pasirinktu metu peržiūrėti pranešimus, ryšius, tekstą ir failus, kuriuos perdavė, paskelbė, redagavo ir surūšiojo bet kuris kitas organizacijos narys.“*

Tokia platforma veikia organizacijos kontekste tarsi vidinis bendradarbių tinklas, skirtas darbuotojų bendruomenei dalintis įvairiu turiniu (Kügler ir Smolnik, 2014), plėtoti socialiai įtrauktus, susietus ryšių tinklus ir bendradarbiauti, kurti ir dalytis žiniomis (Cetto ir kt., 2018; Xiong ir Sun, 2023). Remdamiesi kitų autorių išvalgomis bei jau atliktais tyrimais apie įmonės socialinį tinklą, autoriai Xiong ir Sun (2023) aprašo, jog dėmesys tokiam tinklui gali būti skirstomas į tris perspektyvas – individualią, techninę ir organizacinę. Individualios perspektyvos pagrindinis fokusas yra įmonės socialinio tinklo naudojimo pasekmės vartotojams ir jų ryšiams. Techninė perspektyva sutelkia dėmesį tyrimams bei ESN sistemų projektavimui. Organizacijos kontekstu šios platformos naudojimas skatina dalijimąsi informacija, socialinio bendravimo ir pramogų motyvus, o tai teigiamai veikia darbuotojų naudojimąsi tokiu tinklu.

Nors paprastai įmonės socialinio tinklo naudojimą įgyvendina pati organizacija, tačiau jos naudojimo mastą sprendžia individualūs vartotojai, todėl būtent jie ir turi galimybę įvertinti individualią tokios platformos naudojimo naudą (Kügler ir Smolnik, 2014). Taip pat literatūroje dažnai teigiama, kad įmonės socialinio tinklo naudojimas gali pagerinti produktyvumą, paskatinti

inovacijas ir teigiamas emocijas. Atsižvelgiant į šiuos privalumus, toks tinklas tapo svarbia įmonių informacinių technologijų ir strategijų dalimi (Engelbrecht ir kt., 2019; Xiong ir Sun, 2023). Visų pirma, įmonės socialinio tinklo sėkmė labai priklauso nuo kai kurių darbuotojų kompetencijos veiksnių, įskaitant žinias, įgūdžius ir požiūrį. Be to, vienas veiksnyss požiūrio kategorijoje – tai, kad darbuotojai yra linkę savo žinias laikyti paslapyje ir nesidalyti – yra didelė kliūtis ir įmonės socialinio tinklo sėkmei. Nors toks tinklas organizacijoje tarnauja daugeliui tikslų, jis vaidina itin svarbų vaidmenį dalijantis žiniomis (Sundaresan ir Zhang, 2020).

Įmonės socialinis tinklas gali būti naudojamas įvairiems tikslams, pavyzdžiui – transliuoti informaciją, skatinti darbuotojų bendravimą, valdyti žinias (Engelbrecht ir kt., 2019; Chatterjee ir kt., 2021) ar jų dalijimąsi (Cetto ir kt., 2018; Chatterjee ir kt., 2021; Xiong ir Sun, 2023). Įmonės naudoja savo vidinio socialinio tinklo platformą tam, kad palengvintų dalijimąsi žiniomis komerciniuose ir verslo kontekstuose bei užmegztų bendradarbiavimą tarp skirtingų funkcinų sričių (Chatterjee ir kt., 2021). Organizacijos vis dažniau naudojasi vidiniu įmonės socialiniu tinklu ir tam, kad padėtų organizuoti ir patenkinti savo darbuotojų informacijos poreikius, tokius kaip problemų sprendimas, keitimasis ir dalijimasis idėjomis, su darbu susijusių klausimų aptarimas, užduočių valdymas ir neoficialūs darbuotojų tarpusavio pokalbiai (Sundaresan ir Zhang, 2020). Tokio tinklo įgalinimas gali stipriai prisidėti prie novatoriškos veiklos realizavimo organizacijoje (Xiong ir Sun, 2023). Palaikydamas tiek asmeninių, tiek kolektyvinių žinių valdymą, įmonės socialinis tinklas palengvina tokių žinių tarpusavio sąveiką tam, kad būtų sukurta sinergija. Darbuotojai teigiamai vertina vidinio socialinio tinklo naudojimą organizacijose, nes jis panaikina ribą tarp savo darbo ir socialinio gyvenimo. Tačiau tam, kad įmonės socialinis tinklas patenkintų informacijos poreikius, tokius kaip problemų sprendimas, didelę įtaką daro ir pats veiklos kontekstas bei informacijos apdorojimo metodas (Sundaresan ir Zhang, 2020).

Įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikio tyrimus galima skirstyti į dvi pagrindines kategorijas – poveikis darbuotojų veiklos efektyvumui ir žinių valdymo veiklai, kaip žinių dalijimasis. Ankstesni atlikti tyrimai jau yra parodę, kad ESN naudojimas turi teigiamą poveikį užduočių atlikimui, pasitenkinimui darbu ar inovacijų našumui (Xiong ir Sun, 2023), tačiau vieni iš pirmųjų autorių, klasifikavę įmonės socialinį tinklą pagal tai, kaip darbuotojai naudoja šią socialinę platformą, Kügler ir Smolnik (2014), mano, jog yra tam tikras tyrimų nepakankamumas, kadangi šį reiškinį derėtų nagrinėti pagal naudojimo dimensijas – vartotojišką, kai darbuotojai pasyviai naudojasi tinklu, ieško jame informacijos; prisidedantį, kai darbuotojai aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis su kitais asmenimis; hedoninį, kai darbuotojai tokį tinklą naudoja pramoginiiais tikslais; bei socialinį, kai siekiama užmegsti socialinius santykius su kolegomis. Kadangi įmonės socialinio tinklo naudojimas yra abstraktus reiškinys, toks jo skirstymas leistų

tikslingiau suprasti įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikį (Kügler ir Smolnik; 2014). Šias dimensijas galima apžvelgti 2 lentelėje.

**2 lentelė**

*Įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijos*

| <b>Naudojimo elgesys</b>                                   | <b>Apibrėžimas</b>                                                                                            |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vartotojiškas naudojimas ( <i>angl. consumptive use</i> )  | Parodo kiek darbuotojai naudoja ESN, norėdami įgyti žinių iš platformos („pasyvus naudojimas“).               |
| Prisidedantis naudojimas ( <i>angl. contributive use</i> ) | Atspindi mastą, kuriuo darbuotojai naudoja ESN tam, kad į platformą įneštų žinių („aktyvus naudojimas“).      |
| Hedoninis naudojimas ( <i>angl. hedonic use</i> )          | Parodo tai, koku mastu darbuotojai naudoja ESN pramogų tikslais.                                              |
| Socialinis naudojimas ( <i>angl. social use</i> )          | Atspindi tai, kiek darbuotojai naudoja ESN socialiniams ryšiams su savo bendradarbiais užmegzti ir palaikyti. |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kügler ir Smolnik (2014).

Remiantis daugelio autorių pastebėjimu galima teigti, kad vidinis įmonės socialinis tinklas yra platforma, kurioje organizacijos nariai gali ne tik tarpusavyje bendrauti, tačiau ir dalintis įvairiu turiniu. Didesnė dalis tyrėjų pabrėžia, kad šis organizacinis įrankis atlieka reikšmingą vaidmenį darbuotojų žinių dalijimuisi, tačiau praeityje atlikti tyrimai, kurie siejo įmonės socialinį tinklą su žinių valdymo praktikomis ar darbuotojų veiklos efektyvumu turi trūkumų, kadangi norint tikslingai suprasti tokio tinklo poveikį darbuotojų elgesiui, žinių dalijimuisi ar pan., jį derėtų nagrinėti pagal skirtingus naudojimo elgesius – vartotojišką, prisidedantį, hedoninį bei socialinį. Bet koku atveju, dauguma autorių literatūroje sutaria, kad įmonės socialinis tinklas gali būti įvardijamas kaip priemonė žinioms dalintis.

### **1.2.2 Įmonės socialinio tinklo naudojimo reikšmė žinių dalijimuisi**

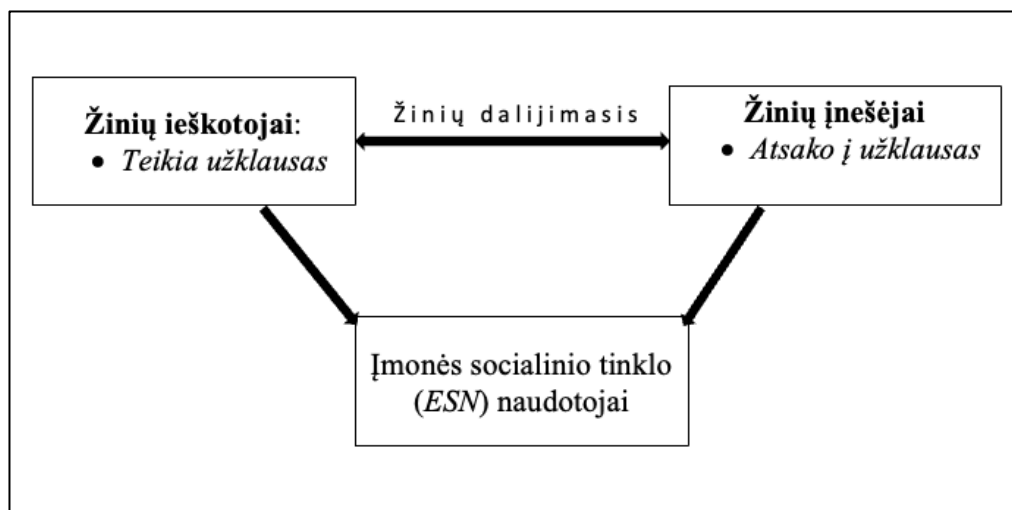
Organizacijos, kurios siekia konkurencinio pranašumo bei technologinių inovacijų, turi įvairiais kanalais identifikuoti tinkamus žinių šaltinius pagal žinių poreikius (M. Wang ir kt., 2023). Vienas iš tokių įrankių galėtų būti įmonės socialinis tinklas (ESN) ir jo naudojimas, kuris prisideda prie organizacijos žinių dalijimosi proceso (Cetto ir kt., 2018; Sundaresan ir Zhang, 2020) bei sustiprina darbuotojų žinių dalijimosi elgesį (Kügler ir Smolnik, 2014). Toks tinklas yra laikomas lengvu įrankiu dalijimuisi žiniomis pasiekti, kadangi jis įgalina procesą, per kurį yra dalijamasi žiniomis tarp darbuotojų, taip jos integruojamos, verčiamos ir transformuojamos (Chatterjee ir kt., 2021).

Dvi pagrindinės darbuotojų grupės naudoja įmonės socialinį tinklą žinių dalijimuisi: *žinių įnešėjai* ir *žinių ieškotojai* (Engelstätter ir Sarbu, 2013; Füller ir kt., 2014; Cetto ir kt., 2018; Chatterjee ir kt., 2021). Dalijimasis žiniomis įmonės socialiniame tinkle kyla iš žinių įnešėjų, kurie kaupia žinias iš įvairių šaltinių. Jų žinias praturtina novatoriškumas, patirtis, žinių valdymo tyrimai

ar socialinė žiniasklaida. Žinių ieškotojai yra įmonių darbuotojai, kurie į įmonės socialinio tinklo įrankį pateikia su darbu susijusią užklausą, į kurią kitas darbuotojas (žinių įnešėjas), dirbantis kitoje tos įmonės funkcinėje srityje, atsako, naudodamasis vidiniu socialiniu tinklu (Chatterjee ir kt., 2021), o tai taupo darbuotojų laiką, todėl įvairūs su žiniomis susiję procesai tampa efektyvesni (Engelstätter ir Sarbu, 2013). Pažymima, kad žinių įnešėjai ir ieškotojai atlieka itin svarbų vaidmenį dalijantis žiniomis per įmonės socialinio tinklo platformą. Tokios platformos galimybes padeda dalytis žiniomis jų įnešėjams ir ieškotojams įmonės žinių valdymo sistemoje (Chatterjee ir kt., 2021). Vizualiai pavaizduotus pagrindinius įmonės socialinio tinklo naudotojus, tarp kurių vyksta žinių dalijimasis, galima apžvelgti 1 paveiksle.

## 1 paveikslas

*Pagrindiniai įmonės socialinio tinklo naudotojai*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Chatterjee ir kt. (2021)

Įmonės socialinio tinklo, kaip žinių dalijimosi priemonės vaidmenį daugiausiai lemia technologiniai, socialiniai ir individualūs veiksniai, kurie įgalina darbuotojų norą ir sprendimą dalytis žiniomis, kai toks socialinis tinklas yra sukurtas ir pritaikytas tokiam tikslui. (Sundaresan ir Zhang, 2020). Kaip teigia autoriai Cetto ir kt. (2018), egzistuoja daug tyrimų, kurie rodo, kad įmonės socialinis tinklas dažniau yra naudojamas žinių keitimuisi, o ne bendravimui. Tai parodo, kad darbuotojai į tokį tinklą įsitraukia siekdami ieškoti ir rasti naujų žinių, todėl vertė darbuotojui yra labiau paremta informacijos rinkimo, o ne socialiniais tikslais. Taigi, Engelbrecht ir kt. (2019) rašo, jog organizacijos, tinkamai valdydamos su žiniomis susijusius procesus, gali sustiprinti savo strateginę vertę. Įmonės socialiniai tinklai gali būti puikiai tinkami padėti organizacijoms sukurti meta-žinias, įgalindami darbuotojus dalytis savo sukauptomis žiniomis bei naršyti tarp jau patalpintos informacijos tinkle. Organizacijų vidinių socialinių tinklų galimybės gali formuoti

žinių dalijimosi veiklą per tokius veiksnius, kaip santykių palaikymą, konteksto žlugimą ar tinklo sąveiką. Taip pat dalijimosi žiniomis veiklai įtakos turi ir įmonės socialinio tinklo aplinkos veiksniai, pavyzdžiui – žinių savarankiškumas, socialinės sąveikos ryšiai ar abipusiškumo norma (Sundaresan ir Zhang, 2020).

Taigi, remiantis įvairių autorių pastebėjimais galima teigti, kad įmonės socialinio tinklo, kaip žinių dalijimosi priemonės naudojimas turi teigiamą įtaką organizacijai. Pavyzdžiui, įmonės socialinio tinklo naudojimas turi didelį potencialą įmonės žinių valdymo veiklos perspektyvoje, todėl įmonės turėtų naudotis tokio vidinio tinklo platformomis tam, kad organizacijoje būtų lengviau ir prasmingiau besikeičiama žiniomis (Chatterjee ir kt., 2021). Be to, supaprastinus sudėtingus žinių dalijimosi veiklos ryšius, įmonės socialinio tinklo naudojimas gali padidinti darbuotojų žinių tikslumą, taip pat darbuotojų skatinimas dalytis žiniomis per įmonės socialinį tinklą daro didelę įtaką jų produktyvumui (Sundaresan ir Zhang, 2020).

Organizacijų konkurencinio pranašumo užtikrinimui didelę įtaką turi žinios bei tinkamas jų panaudojimas. Be to, spartėjant technologinei pažangai įmonės turi gebėti tinkamai pritaikyti įvairius techninius įrankius tam, jog šie pasitarnautų organizacinei veiklai. Daugelis įmonės socialinio tinklo tyrėjų sutaria, kad tai yra itin veiksminga priemonė žinių dalijimuisi organizacijoje, jeigu ji yra tam tinkamai pritaikyta ir naudojama. Dažniausi tokio tinklo naudotojai yra taip vadinami žinių įnešėjai ir žinių ieškotojai, kurie tarpusavyje dalijasi žiniomis atsakydami ir teikdami užklausas tokioje platformoje. Vėliau išsaugotas patalpintas žinias galima kaupti įmonės socialiniame tinkle, bei prireikus tarp jų naršyti ir jas panaudoti. Organizacija, tinkamai pritaikiusi savo vidinio socialinio tinklo panaudojimą žinių valdymo procesams bei įgalinusi žinių dalijimąsi gali ne tik palengvinti dalijimąsi žiniomis tarp darbuotojų, bet ir pagerinti jų produktyvumą bei užduočių atlikimą.

### **1.3 Darbuotojų novatoriška elgsena ir jos svarba**

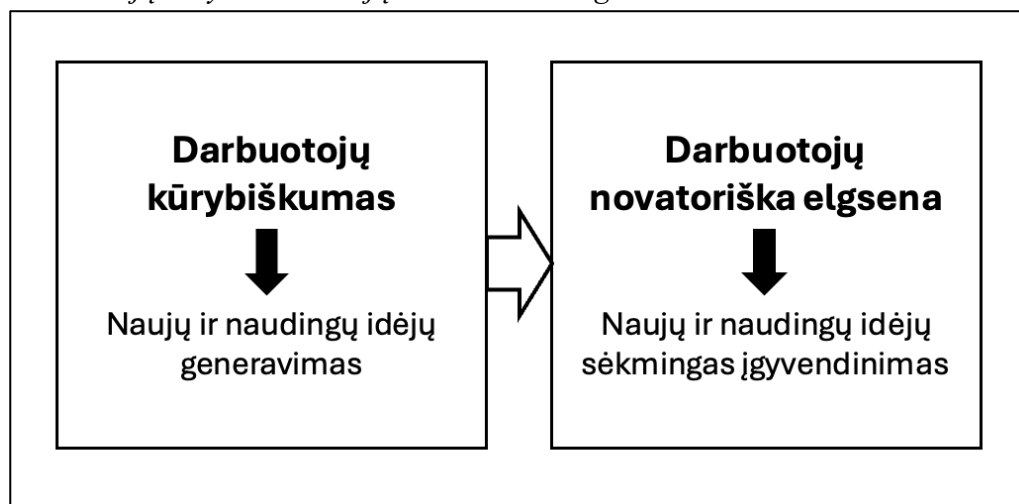
#### **1.3.1 Darbuotojų novatoriška elgsena ir jos svarba organizacijai**

Mokslinėje literatūroje neretai pastebima, kad organizacijų veiklos rezultatai yra tiesiogiai susiję su inovacijomis, kylančiomis iš darbuotojų kūrybiškumo, veikiančio organizacijų gebėjimą diegti naujoves. Jeigu organizacijos siekia gerinti savo novatoriškus gebėjimus, darbuotojai gali juos puoselėti ir prie jų prisidėti, arba gali tam kliudyti (Saleem, 2021). Atskirų organizacijos darbuotojų kūrybiškumas yra svarbus inovacijų šaltinis, o tai leidžia teigti, kad kūrybiškumas yra tarsi inovacijų sėkla, todėl tam, kad organizacijos galėtų kurti novatoriškesnius produktus, procesus ar paslaugas, jos turi ne tik valdyti kūrybiškumą, kaip organizacinį reiškinį, tačiau taip pat ir suprasti kaip skatinti naujų idėjų generavimą (Fetrati ir kt., 2022). Nenuostabu, kad

organizacijų augimui ir jų egzistavimui yra gyvybiškai svarbios inovacijos, kadangi jos turi užfiksuoti naujas idėjas ir koncepcijas ir stengtis prisitaikyti prie nuolatos vykstančių pokyčių. Dėl šios priežasties organizacijoms rūpi du glaudžiai susiję terminai – kūrybiškumas ir inovacijos. Kol kūrybiškumas yra naujų ir naudingų idėjų generavimas organizacijose, inovacijos yra tų naujų idėjų sėkmingas įgyvendinimas (Malibari ir Bajaba, 2022; Fetrati ir kt., 2022; Le ir kt., 2024). Taigi, novatoriškas elgesys kyla ir pačių darbuotojų kūrybiškumo, kadangi šis, pasireikšdamas darbe, gerina jų veiklą. Be to, manoma, kad tie, kurie yra išradingesni, tuo pačiu yra ir labiau motyvuoti, kadangi jie nori kurti naujas idėjas organizacijos naudai (Utami ir Aryasatya, 2023). Darbuotojų kūrybiškumo ir novatoriškos elgsenos esmę, ryšį bei skirtumą galima apžvelgti 2 paveiksle.

## 2 paveikslas

*Darbuotojų kūrybiškumo ir jų novatoriškos elgsenos esmė*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Malibari ir Bajaba (2022) ir Fetrati ir kt. (2022)

Tačiau tam, kad novatorišką darbuotojų elgseną būtų galima tinkamai nagrinėti ir atskirti nuo kūrybiškumo, svarbu ją apibrėžti. Įvairūs autoriai šį reiškinį apibrėžia gan panašiai, pavyzdžiui Bhatta ir kt. (2024) aprašo, jog novatoriška elgsena darbe yra sudėtingas reiškinys, kuris yra susijęs su asmens elgesiu, kylančiu iš kūrybinių idėjų. Autoriai Dai ir kt. (2024) teigia, kad darbuotojų novatoriška elgsena apima naujų idėjų generavimo, jų dalijimosi, įgyvendinimo bei realizavimo procesus ir procedūras, o Utami ir Aryasatya (2023) aiškina, jog darbuotojų novatorišką elgseną galima suprasti kaip procesą, kurio metu darbuotojai generuoja idėjas ir įgyvendina novatoriškus praktikos procesus, kurie darbo procesus savo įmonėje. Jie taip pat teigia, jog ši elgsena apima naujų metodų pristatymą, kai siekiama konkretaus rezultato. Dzimidienė ir Bagdžiūnienė (2022), remiantis kitų tyrėjų mintimis, apibendrina, kad novatoriškas darbuotojų

elgesys, tai veiksmai, kuriais yra kuriamos ir įgyvendinamos įvairios novatoriškos idėjos visais organizacijos lygiais.

Darbuotojų novatoriška elgsena, kurią plačiai nagrinėja įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje, turi reikšmingą svarbą organizacijai. Pavyzdžiui, Malibari ir Bajaba (2022) teigia, kad novatoriškumas egzistuoja kaip nematerialus žmogiškojo organizacinio kapitalo turtas, kadangi darbuotojų intelektinių gebėjimų ugdymas leidžia įmonėms žinias paversti naujomis produktų linijomis, paslaugomis ar procedūromis, kurių reikalauja rinka. Novatoriška elgsena, didindama darbuotojų motyvaciją, kūrybiškumą ir darbinius gebėjimus, taip pat teigiamai veikia ir darbuotojų našumą, padeda darbuotojams sutelkti dėmesį į savo darbą bei skatina jų įsipareigojimą vykdyti užduotis ir tikslus. Tokia elgsena skatina ryšį tarp darbuotojų ir vadovų, nes tokie darbuotojai prisideda prie novatoriškų idėjų įgyvendinimo, o sulaukę teigiamo įvertinimo, kuria teigiamą darbo aplinką (Utami ir Aryasatya, 2023). Be to, Utami ir Aryasatya (2023) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų novatoriška elgsena turi didelę įtaką darbuotojų veiklai, kadangi jų inovatyvus elgesys reikšmingai prisideda prie jų veiklos organizacijoje. Labai inovatyvūs darbuotojai savo veikloje ir pareigose sukuria naujo kūrybiškumo. Be to, išradingi darbuotojai turi reikiamų žinių ir gebėjimų tam, kad savo užduotis gebėtų atlikti efektyviai. Autoriai Bhatta ir kt. (2024) taip pat teigia, jog novatoriška darbuotojų elgsena, skatinama protinių žinių, įgalina asmenį vadovautis darbo elgesiu, taip užtikrinant ir verslumo veiksmus. Tikima, jog tokia elgsena sukuria vertę klientams, skatindama darbuotojus pasinaudoti pažangia technologine pažanga ir plėtra. Toks elgesys užtikrina naujų technologijų ir idėjų įgyvendinimą organizacijose. Jie taip pat pabrėžia, jog iš esmės inovacijos yra pagrindinis elementas, skatinantis žiniomis pagrįstą elgesį.

Atsižvelgiant į darbuotojų novatoriškos elgsenos svarbą, per pastaruosius tris dešimtmečius didelis dėmesys buvo skiriamas veiksniams, kurie turėjo tokiai elgsenai įtakos, įskaitant lyderystės stilių, darbo ypatybes ir individualias savybes (Dai ir kt., 2024), o nuolatos vykstantys pokyčiai nuo tradicinių technologinių priemonių iki aukštųjų technologijų mokymosi iš esmės sustiprino novatoriškos darbuotojų elgsenos skatinimo būdus (Bhatta ir kt., 2024). Pavyzdžiui, darbuotojai, kurie yra iniciatyvios asmenybės, mėgstančios iššūkius, gali efektyviai pasiekti savo tikslus neapibrėžtoje aplinkoje bei lengviau įveikti sunkumus, kai yra diegiamos inovacijos. Dėl inovacijų diegimo metu egzistuojančių neapibrėžtumų ir rizikų darbuotojams yra reikalinga pagalba ir palaikymas, todėl tikėtina, jog jų novatorišką elgseną skatina ir inovacijoms palankus inovacijų klimatas (Dai ir kt., 2024).

Novatorišką darbuotojų elgesį skatina ir organizaciniai ištekliai, kurie padeda semtis žinių bei gyvendinti naujus sprendimus. Tai galėtų būti vidinė organizacijos bendradarbiavimo, dalykinio bendravimo bei mokymosi kultūra, taip pat fizinė darbo aplinka, technologijos bei įranga (Dzimidienė ir Bagdžiūnienė, 2022). Autoriai Bhatta ir kt. (2024) taip pat aprašo, jog

darbuotojų novatoriško elgesio užtikrinimui įtakos gali turėti ir techninių žinių panaudojimas, kadangi jų įvedimas organizacijose skatina kūrybiškumą bei novatoriškumą (Bhatta ir kt., 2024). Be to, autorės Dzimidienė ir Bagdžiūnienė (2022) kaip vienas svarbiausių novatoriškos elgsenos veiksnių įvardija ir darbuotojo asmenines savybes, pavyzdžiui, tokias kaip motyvacija, saviveiksmingumas bei pozityvi darbuotojo emocinė būsena, nes individo ketinimai yra svarbiausi jo elgesį lemiantys veiksniai (Bhatta ir kt., 2024). Kai kurie mokslininkai aiškina, kad kūrybinis saviveiksmingumas yra laikomas pagrindiniu įrankiu kuriant ir įgyvendinant inovacijas, nes jis pagrįstas asmens pasitikėjimu savimi bei savo žiniomis ir įgūdžiais (Khan ir kt., 2023). Tačiau darbuotojų gebėjimą įgyvendinti naujas idėjas bei diegti naujoves didina ir dalyvavimas žinių valdymo veiklose, pavyzdžiui, žinių dalijimosi procesuose (Malibari ir Bajaba, 2022).

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog darbuotojų novatoriška elgsena iš esmės yra naujų idėjų įgyvendinimas, o tų naujų idėjų generavimas ir sukūrimas kildinamas iš darbuotojų kūrybiškumo. Tokią darbuotojų veiklą skatina ne tik organizaciniai ištekliai ir technologijos, tačiau ir darbuotojo asmeninės savybės, pavyzdžiui – saviveiksmingumas. Be to, naujų idėjų įgyvendinimui įtakos gali turėti ir žinios bei jų panaudojimas. Darbuotojų novatoriška elgsena yra itin svarbus veiksnys organizacijoms, kadangi tokie darbuotojai prisideda prie organizacijų pažangos, inovacijų sukūrimo ir jų diegimo, o tai leidžia organizacijai užsitikrinti konkurencingumą bei sėkmę versle.

### **1.3.2 Darbuotojų novatoriška elgsena ir žinių dalijimasis**

Sparti technologinė pažanga šių dienų pasaulyje reikalauja, kad vadovai priimtų inovacijas tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Tyrėjai ir organizacijos jau yra pastebėję, kad inovacijos daugiausiai priklauso nuo darbuotojų novatoriškos elgsenos, kuri sukuria aukštos kokybės darbą bei mažina trūkumus (Khan ir kt., 2023). Novatoriška darbuotojų elgsena yra vienas iš pagrindinių organizacijų veiksnių, skatinančių naujovių diegimą jose. Jo svarba nepaneigiama, kai norima patenkinti besikeičiančios rinkos poreikius, iš esmės tai konkurencinio pranašumo šaltinis (Akram ir kt., 2020; Malibari ir Bajaba, 2022; Dzimidienė ir Bagdžiūnienė 2022; Khan ir kt., 2023; Le ir kt., 2024). Pastaruoju metu organizacijos bei jų sėkmė pradėjo itin plačiai priklausyti ir nuo savo žinių turto, kurį sudaro darbuotojai. Šiais laikais verslo sėkmė priklauso nuo konkurencingų žinių, kurios padeda organizacijoms klestėti ir išlikti. Tai rodo, kad žinios taip pat atlieka konkurencinio pranašumo vaidmenį, įskaitant idėjas, faktus, patirtį bei įvairius sprendimus, kurie susiję su darbuotojo ar jų komandos ir organizacijos veikla (Akram ir kt., 2020), o tam, jog įgytų konkurencinį pranašumą, organizacijos naudoja turimus šaltinius ir strategijas savo žinioms valdyti, kaupti ir viešinti (Rafique ir kt., 2022). Sistemingai valdomos žinios lemia nuolatos vykstančius žinių kūrimo, naudojimo ir išsaugojimo procesus grupiniame ir

organizaciniame lygmenyje, o tai teigiamai paveikia naujų idėjų kūrimą, darbuotojų kūrybinį mąstymą bei inovacijas organizacijose (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018).

Dalijimasis žiniomis gali prisidėti prie darbuotojų novatoriško elgesio darbe, kadangi žinios, kaip svarbiausias organizacijų ištekliai, leidžia joms pasiekti naujus rezultatus, pavyzdžiui, tokius kaip inovacijos (Akram ir kt., 2020). Inovacijos yra suprantamos kaip produktyvių žinių transformavimas į naujas paslaugas, procesus ir produktus tam, kad būtų gauta naudos. Inovacijų kūrimas priklauso nuo turimų žinių transformavimo į produktyvias žinias bei jų komercializavimo (Girnienė, 2013). Dalyvaujant konkrečiai organizacijai būdingoje žinių valdymo veikloje, pavyzdžiui žinių dalijimosi procesuose, darbuotojai yra skatinami kurti, propaguoti ir įgyvendinti naujas idėjas bei procedūras, taip didinant jų gebėjimą diegti naujoves (Malibari ir Bajaba, 2022). Žinių dalijimasis taip pat skatina pažintinį išsiaiškinimo procesą, kurio metu darbuotojai, kurie turi naujų įžvalgų ir siūlo išsūkių darbe sprendimus, yra priimami. Jeigu asmenys turi tinkamų žinių, įrankių, informacijos bei darbe pritaikomų idėjų, tuomet jie yra labiau linkę veikti novatoriškai (Rafique ir kt., 2022). Organizacijos, kurios remia savo darbuotojus prisidėti žiniomis (grupėse ir organizacijose), kurs naujas ir geresnes idėjas bei skatins naujas verslo galimybes, taip įgalinant organizacinę novatorišką veiklą (Akram ir kt., 2020). Be to, techninių žinių panaudojimas organizacijose tarp darbuotojų sukuria itin reikšmingą vertę. Iš tiesų, techninės žinios skatina organizacijų kūrybiškumą ir novatoriškumą, taip įvesdamos žinias, kad užtikrintų novatorišką darbuotojų elgesį (Bhatta ir kt., 2024).

Daugelis tyrėjų pripažįstą žinių dalijimosi naudą inovacijų diegimui darbo vietoje (Rafique ir kt., 2022). Daug ankstesnių tyrimų apie žinių valdymą ir organizavimą jau yra patvirtinę, kad darbuotojų dalijimasis žiniomis pagerina organizacijų veiklą, kaip inovacijų diegimą ar įsisavinimo pajėgumą (Akram ir kt., 2020). Organizacijose darbuotojai yra skatinami dalytis savo žiniomis ir su kitais, tam, kad būtų pasiektos inovacijos, kadangi dalijimasis žiniomis gali paskatinti inovacijas, pagrįstas tarpusavyje pasikeista reikiama informacija, geriausia praktika bei patirtimi (Yao ir kt., 2023). Organizacinėje literatūroje žinios yra įvardijamos kaip pagrindinė inovacijų proceso sudedamoji dalis, o dalijimasis jomis leidžia darbuotojams ne tik perduoti žinias kitiems, tačiau taip pat suteikia galimybę darbuotojams įgyti vertingų žinių, kurios palengvina naujų idėjų generavimą bei įgyvendinimą (Akram ir kt., 2020). Žinių dalijimosi proceso metu dalyviai žinias, visų pirma, išverčia į suprantamą formą. Tokia galimybė padidina darbuotojų gebėjimą generuoti naujas idėjas, o tai yra novatoriškos elgsenos pagrindas (Rafique ir kt., 2022).

Kai darbuotojai organizacijose jaučiasi saugūs ir nekritikuojami be priežasties, taip sukurama palanki atmosfera, kuri skatina asmenų novatorišką mąstyseną. Vyraujant klimatui, kuriame darbuotojai jaučiasi saugūs, skatinamas žinių kūrimas ir dalijimasis. Svarbu suprasti, jog organizacija pati negali kurti žinių, todėl darbuotojai tampa svarbiu veiksniumi, skleidžiam žinias jų

dalijimosi proceso metu. Pažymėtina yra ir tai, kad organizacijoje lengviau dalytis yra išreikštomis ir aiškiomis žiniomis, nei neišreikštomis. Taigi, darbuotojų novatoriška elgsena priklauso ir nuo palankios atmosferos žinių dalijimuisi ne tik darbuotojų ar grupės, bet ir individualiu lygmeniu (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018). Malibari ir Bajaba (2022) aprašo, jog darbuotojai jaučiasi dėkingi savo organizacijoms už išteklius, gaunamus per naujas žinias, įgūdžius ar įgytus gebėjimus. Praturtinę savo žinias ir praktinius gebėjimus darbuotojai yra skatinami dalytis jais su savo kolegomis, taip skatinant žinių dalijimąsi. Dalijimasis žiniomis stiprina darbuotojų bendravimą ir jų abipusį pasitikėjimą, kai tarpusavyje yra keičiamasi patirtimi bei žiniomis, o tai ne tik gerina darbuotojų novatorišką elgseną, tačiau taip pat didina organizacijos veiklą (Rafique ir kt., 2022). Iš esmės novatoriška darbuotojų elgsena yra strateginė ir motyvacinė priemonė asmenims ir organizacijoms gerinti veiklos kokybę ir pelningumą (Khan ir kt., 2023).

Darbuotojų novatoriška elgsena, kaip ir žinių dalijimasis, abu yra pripažįstami kaip organizacijų konkurencinis pranašumas. Tyrėjai jau yra pastebėję, kad žinių dalijimasis, kuris skatina pažintinį procesą, darbuotojų abipusį pasitikėjimą ir pasidalijimą reikiama informacija bei patirtimi, gali prisidėti prie jų novatoriško elgesio. Dalijimasis naudingomis ir vertingomis žiniomis paskatina naujų idėjų kildinimą bei įgyvendinimą, o tai palengvina inovacijų diegimą organizacijoje. Inovacijos yra organizacijos sėkmės šaltinis, jų diegimas užtikrina sėkmę rinkoje bei padeda gerinti organizacijos veiklą, taigi tinkamai valdant žinių dalijimosi procesus galima būtų stiprinti darbuotojų novatorišką elgesį, kuris padėtų organizacijai to pasiekti.

## **1.4 Inovacijų klimatas organizacijoje**

### **1.4.1 Inovacijų klimatas ir jo svarba darbuotojų veiklai**

Organizacinis klimatas nurodo darbuotojų suvokimą apie atlygio politiką, praktiką, procedūras, paramą ir lūkesčius, tai tarsi suvokimo sistema, kuri leidžia įmonėms pasiekti numatytą poveikį, suteikiant prasmingą darbo aplinką darbuotojams (Lin, 2023). Mokslininkai, kurie išsamiai diskutuoja apie inovacijų klimatą, mano, kad tai yra klimato tyrimų tęsinys, kildinamas iš organizacinio klimato (S. Jiang ir kt., 2023; Lin, 2023). Autoriai Van der Vegt ir kt. (2005) inovacijų klimatą apibrėžia kaip darbuotojo procedūrų, politikos ir elgesio suvokimą, skatinantį kurti ir įgyvendinti naujas idėjas darbe. Tai apima ir naujų idėjų plėtrą, taip pat meta iššūkį tradiciniams veiklos ar mokymosi būdams, o tai paprastai laikoma organizacinio novatoriškumo ir efektyvumo varikliais. Lin (2023) aprašo, kad inovacijų klimatas reiškia atmosferą, kuri leidžia individams ir organizacijoms klestėti, kurioje yra vertinamos individualios idėjos. Tai klimatas, kuris skatina naujas idėjas bei didelį lankstumą. Taigi, inovacijų klimatas parodo organizacijų gebėjimą būti novatoriškomis, jis pripažintas svarbiu organizacijos vystymosi

ir individualios motyvacijos darbe veiksniais (Y. Jiang ir kt., 2021; Le ir kt., 2024). Be to, inovacijas skatinantis klimatas ugdo darbuotojų novatoriškus įgūdžius, taip skatina naujoves organizacijos viduje (Malibari ir Bajaba, 2022).

Inovacijų klimatas apima daug dimensijų, pavyzdžiui, tokių kaip komandinis darbas ir skatinimo mechanizmai, o taip pat yra susijęs su organizacijos reikalais, praktika, politika bei procedūromis, kurias asmenys suvokia ir kurios formuoja prioritetus bei plėtoja inovacijų pasiekimus, kūrybiškumą, metodus ir procesus, kurie padeda pasiekti kūrybinius įgūdžius (S. Jiang ir kt., 2023; Tajpour ir kt., 2023). Inovacijų klimatas taip pat galėtų būti laikomas ir kaip investicija į išteklius, palengvinančius naujų koncepcijų generavimą ir pritaikymą naujų, asmeninių išteklių kūrimą (Lin, 2023; Kim ir kt., 2024), kadangi inovacijų klimatas kelia individų elgesiui tam tikrus situacinius reikalavimus, kurie palaiko novatoriškų idėjų kūrimą bei skatina tokią elgesį (Y. Jiang ir kt., 2021; Malibari ir Bajaba, 2022; Kim ir kt., 2024). Kaip pastebi Malibari ir Bajaba (2022), praeityje tyrimai yra parodę ir inovacijų klimato svarbą asmenų mąstymui „kitaip“, tuo pačiu sustiprinant darbuotojų novatorišką elgseną. Stipraus inovacijų klimato aplinkos darbuotojai mėgsta sudėtingas ir kūrybiškas užduotis, taip pat susitapatina su organizacija ir labiau stengiasi pasiekti jos tikslų ir vertybių, tokie asmenys stipriau sieks įgyvendinti naujas ir įmonei vertingas idėjas (Lin, 2023). Taigi, kaip teigia Malibari ir Bajaba (2022), inovacijų klimatas, kuris palaiko rizikingą elgesį, skiria pakankamai išteklių bei skatina konkurencingą aplinką, padeda diegti naujoves darbe, todėl toks klimatas palaiko darbuotojų kūrybiškumą, jų novatorišką elgseną, o tuo pačiu ir didina jų pastangas tyrinėti ir pritaikyti naujas idėjas visame versle.

Nenuostabu, kad konkurencinio pranašumo būtina sąlyga laikomos inovacijos yra taip stipriai vertinamos organizacijų (S. Jiang ir kt., 2023; Lin ir kt., 2023; Kim ir kt., 2024), kadangi jos kyla iš darbuotojų kūrybiškumo (naujų idėjų kildinimo), pritaikius ir įgyvendinus tas naujas idėjas (Jaiswal ir Dhar, 2015). Darbuotojų elgsenos tyrinėtojai skiria daug dėmesio inovacijų klimatui, kadangi jis turi itin reikšmingą įtaką formuojant kūrybinį darbuotojų elgesį (Jaiswal ir Dhar, 2015). Organizacijose inovacijų klimatas apima darbuotojų suvokimą apie tai, jog darbo aplinka yra palanki naujovėms bei tai, kad egzistuoja inovacijų politikos, praktikos ir procedūros, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Toks klimatas yra palankus konkurencinio pranašumo įgyjimui bei darbuotojų atsakomybės jausmo stiprinimui, o taip pat padeda komandoms kūrybiškumą paversti novatorišku elgesiu (Tajpour ir kt., 2023; Kim ir kt., 2024; Dai ir kt., 2024). Egzistuojant aukštam inovacijų klimatui organizacijoje, darbuotojai yra labiau linkę pasitelkti inovacijas ir tokiu būdu gerinti esamą darbo aplinką. Esant mažam – darbuotojai sumažins atitinkamą elgesį tam, kad būtų išvengtas išteklių praradimas ir švaistymas (Lin, 2023). Be to, ankstesni tyrimai yra parodę, kad, pavyzdžiui, komandinis inovacijų klimatas stiprina darbuotojų

aistrą išradinėti, o esant palankiai iniciatyviai (rizikingumo) kultūrai, daugėjo darbuotojų inovacijos, kadangi inovacijų klimatas skatino iniciatyvų ir rizikingą darbuotojų požiūrį ir improvizacijas (Malibari ir Bajaba, 2022; Le ir kt., 2024). Taigi, inovacijų klimatas gali sužadinti darbuotojų kūrybinis saviveiksmingumą, kuris skatina naujų idėjų generavimą bei kūrybinius procesus, o tai padeda darbuotojams spręsti darbe iškilusias problemas. Remiantis Newman ir kt. (2018) pastebėjimais galima teigti, kad turintys aukštą saviveiksmingumą, o ypač – kūrybinį, asmenys tvirčiau jausis dėl savo gebėjimų spręsti iššūkius, sieks įgyvendinti naujas idėjas, suvoks iškilusius iššūkius bei kaip susitvarkyti susidūrus su nesėkmėmis.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad inovacijų klimatas, kildinamas iš organizacijų klimato, iš esmės yra tarsi atmosfera, įgalinanti darbuotojus kūrybinei ir novatoriškai veiklai. Šis klimatas veikia darbuotojų elgesį, iškeldamas tam tikrus sudėtingumo ir kūrybiškumo standartus užduočių atlikimui, kurių įgyvendinimui reikia pastangų ir motyvacijos. Organizacijoms tokio klimato palaikymas yra itin svarbus veiksnys, kadangi jis skatina naujų ir vertingų idėjų įgyvendinimą. Taip pat tokia atmosfera gali sustiprinti darbuotojų siekį spręsti iššūkius ir įgyvendinti naujoviškas naujas idėjas, o tai reiškia, jog inovacijų klimatas gali sustiprinti ir novatorišką darbuotojų elgseną.

#### **1.4.2 Inovacijų klimato nauda žinių dalijimuisi per įmonės socialinį tinklą**

Jau nuo savo pradžios, apie 2007 m. išpopuliarėję socialiniai tinklai, kaip informacinių technologijų inovacija, sukūrė itin patogias galimybes teikti ir dalytis informacija ne tik organizacijose, bet ir plačiai visuomenėje. Be to, įvairiapusis socialinio tinklo panaudojimas taip pat ir profesinėse srityse plito vis sparčiau, taip prasidėjo įmonės vidinių socialinių tinklų (intranetų) era. Iš esmės įmonės socialiniai tinklai leido vartotojams pagerinti savo produktyvumą bei efektyviau bendrauti ir tarpusavyje dalytis žiniomis (Caron-Fasan, 2022), todėl tokio tinklo panaudojimas galėtų prisidėti ir prie novatoriškų idėjų pasidalinimo, kadangi organizacijos nuolatos siekia paskatinti naujų idėjų atsiradimą, dėl kurių yra įgyvendinamos inovacijos (Jaiswal ir Dhar, 2015; Caron-Fasan, 2022). Galima įtarti, kad įmonės socialinio tinklo panaudojimas tą paskatintų. Pavyzdžiui, Z. Xu ir kt. (2023) atliktas tyrimas parodė, kad vadovai, kurie aktyvuoja darbuotojų žinių dalijimosi saviveiksmingumą, tokiu būdu tobulina žinių dalijimosi procesą bei siūlo organizacijoms kurti komunikacijos platformas, kurios padėtų ne tik vadovams, bet ir tarpusavio ryšiams stiprinti ir gerinti darbuotojų žinių dalijimąsi. Tačiau tokios platformos yra inovatyvus įrankis, kurį reikia mokėti įvesti į organizaciją ir tinkamai jį panaudoti siekiamiems tikslams.

Itin spartus mokslo ir technologijų augimas šiuolaikiniame pasaulyje, kartu su „naujos kartos“ darbuotojais, kurie dirba taikydami naujojo amžiaus metodus ir koncepcijas, paskatino

naujoves darbo vietose, kurios kuria vertę ir konkurencinį pranašumą organizacijoms (J. Xu ir Wei, 2023). Viena iš tokių naujovių – įmonės vidinis socialinis tinklas, kuris atveria organizacijai ne tik daug komunikacinių ir kitokių galimybių, tačiau ir sustiprina žinių dalijimosi procesą, kuris, kaip manoma, veikia darbuotojų saviveiksmingumą (Z. Xu ir kt., 2023) bei jų kūrybiškumą ir novatoriškumą (Yao ir kt., 2023). Inovacijų klimatas dažnai yra apibūdinamas kaip aplinka, kuri palaiko organizacijų nuolatinį inovatyvumą. Kartu pasitelkiant vidinio įmonės tinklo galimybes, toks klimatas gali paskatinti kūrybišką elgesį, o tai prisideda ir prie naujų žinių sukūrimo (X. Wang ir kt., 2023). Novatoriškumo dėka praturtintas žinias per įmonės vidinį socialinį tinklą pasidalina žinių įnešėjai su kitais organizacijos darbuotojais (Chatterjee ir kt., 2021), o dėl to įvairūs procesai tampa efektyvesni ir greičiau atliekami (Engelstätter ir Sarbu, 2013). Engelbrecht ir kt. (2019) teigia, kad inovacijų klimatas yra svarbus organizacinis veiksnys, turintis įtakos įmonės socialiniame tinkle vykstančiai komunikacijai. Jis pagerina darbuotojų požiūrį į naujas komunikacijos formas, tokias kaip ESN (Van der Vegt ir kt., 2005; Engelbrecht ir kt., 2019). Be to, inovacijų klimatas skatina įmones integruoti, transformuoti ir dalytis turimomis žiniomis, tai pagreitina organizacijų potencialą aktyviai išnaudoti turimas vidines žinias (X. Wang ir kt., 2023).

Panašu, kad dauguma autorių bei organizacijų suvokia žinių dalijimosi svarbą, todėl svarbu paminėti ir tai, kad žinių dalijimasis organizacijoje priklauso nuo technologinių faktorių, tokių kaip IT sistemos, IT palaikymas, noras dirbti su technologijomis ir darbo jėgos skaitmeninio raštingumo lygis (J. Xu ir Wei, 2023). Tačiau tokie veiksniai turėti būti skatinami tam, kad būtų išnaudotas jų potencialas, o ypač tada, kai įmonė naudoja vidinį savo socialinį tinklą. Galima spėti, kad aukštą inovacijų klimatą puoselėjančiose organizacijose bus labiau panaudotos įmonės socialinio tinklo galimybės, pavyzdžiui, tokios kaip dalijimasis žiniomis. Praeityje jau yra nustatyta, kad žinių dalijimasis skatina žinių pritaikymą, inovacijas ir organizacijos konkurencinį pranašumą, tačiau labai svarbu yra tinkamai panaudoti pagrįstus išteklius žinioms (J. Xu ir Wei, 2023; Le ir kt., 2024).

Inovacijų klimato, kuris apibūdinamas kaip aplinka, palaikanti organizacijų novatoriškumą ir darbuotojų naujas idėjas, yra suprantamas kaip svarbus veiksnys, padedantis siekti konkurencingumo. Jis turi reikšmingą poveikį darbuotojų elgsenai, kadangi toks klimatas įgalina darbuotojus kūrybinei ir novatoriškai elgsenai, o taip pat prisideda ir prie naujų žinių sukūrimo. Kadangi ne tik inovacijų klimato naudojimas ir taikymas organizacijoje, bet ir pats dalijimosi žiniomis procesas priklauso nuo technologinių veiksnių, todėl galima manyti, jog inovacijų klimatas galėtų sustiprinti žinių dalijimosi veiklą, pasitelkus technologijas, o viena iš tokių yra įmonės socialinis tinklas ir jo naudojimas. Be to, naujos ar tinkamai panaudotos jau turimos žinios bei inovacijų klimatas gali padėti organizacijoms pasiekti inovacijas, o tuo pačiu ir konkurencinį pranašumą.

## 1.5 Darbuotojų kūrybinis saviveiksmingumas

### 1.5.1 Saviveiksmingumo samprata

Darbuotojų saviveiksmingumas, yra savęs vertinimo forma, kuri daro įtaką sprendimams dėl atkaklumo, elgesio ir pastangų, kurias reikia dėti ir valdyti, kai susiduriama su kliūtimis (Lin ir kt., 2009; Fino ir Sun, 2022). Tokį savo veiklos efektyvumą autoriai apibrėžia ir kaip gebėjimų vertinimą, kai tokiu būdu atsispindi individo gebėjimų pripažinimas (Spreitzer, 1995; Andoh ir kt., 2023; Z. Xu ir kt., 2023), kadangi tikėjimas savo galimybėmis organizuoti bei vykdyti veiksmus yra reikalingas tam, kad būtų pasiekti tam tikri laimėjimai (Bandura, 1997; Fino ir Sun, 2022; Andoh ir kt., 2023).

Bendrasis saviveiksmingumas darbuotojui gali pasireikšti naujose ir dar nepatirtose situacijose, kai reikia išmokyti naujų dalykų ar įgyvendinti naujas užduotis. Tokiose situacijose darbuotojams svarbu savyje atrasti vidinių išteklių tam, jog šie skatintų patikėjimą savo gebėjimais veikti ir atlikti užduotis (Dzimidienė ir Bagdžiūnienė 2022). Darbuotojų saviveiksmingumas turi įtakos žmonių lūkesčiams dėl jų gebėjimų sėkmingai atlikti reikalingą darbą naujose situacijose. Tokie lūkesčiai yra tiesiogiai susiję su žmonių suvokimu apie sėkmę sprendžiant praeities situacijas ir dėl ateities. Taigi, naujokai įgyja žinias per ankstesnes patirtis ir strategijas, kurios pagelbėjo praeityje, o tai taip pat gali turėti įtakos tam, kaip jie atrinks informaciją ir reaguos į naujas situacijas ateityje (Jones, 1986). Darbuotojų saviveiksmingumas taip pat gali būti apibūdinamas ir kaip būtina kūrybinio produktyvumo sąlyga bei naujų žinių atradimas, kadangi saviveiksmingumo požiūriai daro įtaką darbuotojų motyvacijai ir gebėjimams užsiimti tam tikru elgesiu ir užduočių vykdymu (Tierney ir Farmer, 2002).

Tyrėjas Bandura (1997), nagrinėdamas saviveiksmingumą teigė, kad motyvaciją, emocines būsenas ir veiksmus geriau nuspėja tai, ką žmonės tiki galintys pasiekti, nei jų objektyvūs gebėjimai, nepaisant, žinoma, būtinų sąlygų, kad reikiami įgūdžiai turi būti pateikti, kad asmenys sėkmingai atliktų užduotį. Tačiau esant reikiams įgūdžiams, įsitikinimai apie saviveiksmingumą padeda paaiškinti, kodėl užduoties įvykdymas kartais neatitinka to, ką nuspėtų būtini įgūdžiai, o kiti veiksniai išlieka pastovūs. Darbuotojų saviveiksmingumas padeda paaiškinti, kodėl sėkmingas užduočių atlikimas pagerina galimybes. Autoriai Newman ir kt. (2018) pritaria, kad tokius veiksnius kaip motyvaciją, asmens emocinę būseną ir veiksmus geriau nuspėja tai, ką žmonės tiki, jog gali pasiekti, nei jų objektyvūs sugebėjimai, tačiau pabrėžia, kad svarbu nepamiršti ir būtinųjų sąlygų, kad sėkmingam užduoties atlikimui turi būti pateikti ir turimi reikiami įgūdžiai. Todėl nors darbuotojų saviveiksmingumą autoriai literatūroje ir apibrėžia kaip darbuotojo „pasitikėjimą“ savimi ir savo įgūdžiais, tačiau tie įgūdžiai yra taip pat reikalingi.

Svarbu nepamiršti, kad labai saviveiksmingi darbuotojai yra viena iš pagrindinių priežasčių, padedančių organizacijoms kurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Alyahya ir kt., 2020), tačiau tam, kad organizacijos būtų konkurencingos, jos taip pat turi būti ir novatoriškos (Fetrati ir kt., 2022).

Darbuotojų saviveiksmingumas paprastai yra suvokiamas kaip itin svarbus veiksnys, kuris turi poveikį asmenų motyvacijai bei jų elgesiui (Bandura, 1997; Lin ir kt., 2009; Andoh ir kt., 2023; Lamb ir kt., 2024). Žmonės, kurie turi didesnę saviveiksmingumą yra labiau linkę atlikti reikiamas veiklas nei tie, kurių saviveiksmingumas yra žemas, kadangi tokie asmenys turi aukštesnio lygio kompetencijos ir vertybių poreikį bei pasitikėjimą savimi, o tai juos skatina atlikti užduotis (Spreitzer, 1995; Lin ir kt., 2009; Andoh ir kt., 2023; Z. Xu ir kt., 2023). Vienu iš glaudžiai su darbuotojų saviveiksmingumu siejamų veiksnių būtų galima pavadinti žinių dalijimąsi (Lin ir kt., 2009; Van Acker ir kt., 2014; Z. Xu ir kt., 2023). Darbuotojų saviveiksmingumas, gebėjimas organizuoti ir vykdyti eilę veiksmų tam, kad būtų pasiektas tikslas, gali būti vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių darbuotojų dalijimosi žiniomis elgesį (Lu ir kt., 2006). Tačiau ne tik darbuotojų saviveiksmingumas formuoja jų žinių dalijimosi elgesį. Pavyzdžiui, Tierney ir Farmer (2002) teigia, kad žinios, kurios gali būti susijusios su užduotimi, yra stabilus asmeninis veiksnys, formuojantis darbuotojo saviveiksmingumą bei kūrybišką našumą (Tierney ir Farmer, 2002).

Remiantis mokslininkų mintimis galima apibendrinti, jog darbuotojų saviveiksmingumas yra darbuotojo savęs vertinimas, kuris daro tiesioginę įtaką jo motyvacijai, elgesiui, pastangoms ir gebėjimui įveikti kliūtis. Saviveiksmingumas taip pat glaudžiai siejamas su darbuotojų kūrybiškumu ir žinių dalijimosi elgesiu. Aukšto saviveiksmingumo darbuotojai labiau linkę dalintis žiniomis, nes jie pasitiki savo gebėjimais organizuoti veiksmus ir siekti tikslų. Tokie elgesio modeliai prisideda prie kūrybinio produktyvumo ir inovacijų organizacijose, kurios yra esminės konkurencinio pranašumo sąlygos. Jis ne tik stiprina darbuotojų gebėjimus, bet ir padeda organizacijoms kurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje.

### **1.5.2 Kūrybinis saviveiksmingumas**

Darbuotojų saviveiksmingumas, kaip sąvoka nėra naujas terminas ir jau yra sulaukęs ganėtinai daug dėmesio iš įvairių disciplinų. Darbuotojų saviveiksmingumas atspindi darbuotojų tikėjimą savo galimybėmis reikiamų pareigų įgyvendinimui tam, kad būtų siekiama geriausių rezultatų. Saviveiksmingumas gali pagerinti darbuotojų gebėjimą ne tik stiprinti, bet ir kurti savo išteklius (Newman ir kt., 2014; Alyahya ir kt., 2020), dalytis ir skleisti turimas žinias ir reikiamą informaciją (Lin ir kt., 2009; Van Acker ir kt., 2014; Z. Xu ir kt., 2023) bei kurti kūrybiškas ir

novatoriškas idėjas darbe (Tierney ir Farmer, 2002; Jaiswal ir Dhar, 2015; Fino ir Sun, 2022; Khan ir kt., 2023).

Taigi, remiantis savo veiklos efektyvumo, arba kitaip – savęs veiksmingumo teorija, iškilo ir kūrybinis saviveiksmingumas, kurio samprata yra kildinama iš esminių žinių, įgūdžių ar gebėjimų, reikalingų konkrečiai kūrybinei veiklai, tikėjimo. Toks saviveiksmingumas yra apibrėžiamas kaip individo tikėjimas savo gebėjimais pasiekti kūrybinius rezultatus (Tierney ir Farmer, 2002; Jaiswal ir Dhar, 2015; Fino ir Sun, 2022; Khan ir kt., 2023; Lamb ir kt., 2024). Tikėtina, kad žinios yra itin svarbus veiksnys, kuris formuoja ne tik bendrą saviveiksmingumą, bet ir kūrybinį darbuotojų saviveiksmingumą, kadangi kuo darbuotojai aiškiau supranta savo darbą ir su juo susijusius procesus, tuo labiau jie pasitiki savimi ir gali būti kūrybiški darbe (Tierney ir Farmer, 2002), o turėdami reikiamus įgūdžius ir žinias – taip pat pasiekti ir novatoriškus rezultatus (Khan ir kt., 2023). Galima teigti, kad darbuotojai, turintys didesnę kūrybinį saviveiksmingumą, yra labiau linkę sutelkti savo kūrybinį potencialą užduočių atlikimui (Jaiswal ir Dhar, 2015; Lamb ir kt., 2024), kadangi saviveiksmingumas yra susijęs su gebėjimu pastebėti galimybes novatoriškai elgsenai, o taip pat ir imtis kūrybiškesnių ar drąsesnių sprendimų versle (Dzimidienė ir Bagdžiūnienė 2022).

Darbuotojų kūrybinis saviveiksmingumas turi reikšmingos įtakos asmens kūrybinei veiklai, o praeities tyrimuose jau yra pabrėžtas abipusis kūrybiškumo ir kūrybinio saviveiksmingumo ryšys (Lamb ir kt., 2024). Tikėtina, jog darbuotojų tvirtas tikėjimas savo kūrybiniais gebėjimais ne tik sustiprina jų kūrybiškumą, bet ir labai motyvuoja asmenis ieškoti konsultacijos ir patarimų iš kitų apie tai, kaip taikyti kūrybišką elgesį. Svarbu nepamiršti ir to, jog kūrybiškumas, lemiantis naujų idėjų kildinimą organizacijose, yra labai glaudžiai susijęs su jų inovacijomis, kurios yra tų kūrybinių idėjų įgyvendinimas (Jaiswal ir Dhar, 2015). Dėl šios priežasties natūralu, jog saviveiksmingumas yra plačiai sietinas ir su darbuotojų aktyviu dalyvavimu inovacijų procesuose, kadangi darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į vieną ar kitą užduotį, jeigu jie yra įsitikinę, kad turi galimybes sėkmingai ją atlikti – pasižymi saviveiksmingumu. Novatoriškai besielgdami darbuotojai susidūria su daug neapibrėžtumo, todėl tikėdami savo jėgomis, jie prisiema atsakomybę už inovatyvias idėjas ir jas aktyviai įgyvendina (Dzimidienė ir Bagdžiūnienė 2022). Be to, asmenys, turintys aukštą saviveiksmingumą, greičiausiai pasirinks elgtis novatoriškai, nes jausis užtikrinti dėl savo žinių ir įgūdžių tam, kad generuotų ir įgyvendintų naujas idėjas darbe. Tai skatins juos skirti daugiau laiko kūrybiniams pažinimo procesams nustatant problemas, o tuo pačiu ir generuojant idėjas tų problemų sprendimui, taip pat ieškos rėmėjų tokioms idėjoms ir iš organizacijos vadovų (Newman ir kt., 2018).

Remiantis autorių mintimis galima teigti, kad kūrybinis saviveiksmingumas yra darbuotojo tikėjimas savo gebėjimais pasiekti kūrybinius rezultatus ir įgyvendinti novatoriškas idėjas darbe. Ši sąvoka remiasi darbuotojų saviveiksmingumu, kuris apima jų gebėjimą pasitikėti savo žiniomis, įgūdžiais ir kompetencijomis kuriant bei pritaikant kūrybinius sprendimus. Kūrybinis saviveiksmingumas siejamas su motyvacija, kūrybine veikla ir inovacijų diegimu, nes darbuotojai, tikintys savo kūrybiniais gebėjimais, labiau linkę prisiimti atsakomybę už naujų idėjų generavimą ir įgyvendinimą. Kūrybinis saviveiksmingumas taip pat stiprina darbuotojų kūrybiškumą, skatina dalytis žiniomis ir įsitraukti į inovacijų procesus, nes darbuotojai, turintys didesnę kūrybinę saviveiksmingumą, dažniau pastebi galimybes kūrybiams sprendimams, aktyviau imasi naujų užduočių ir novatoriškai elgiasi.

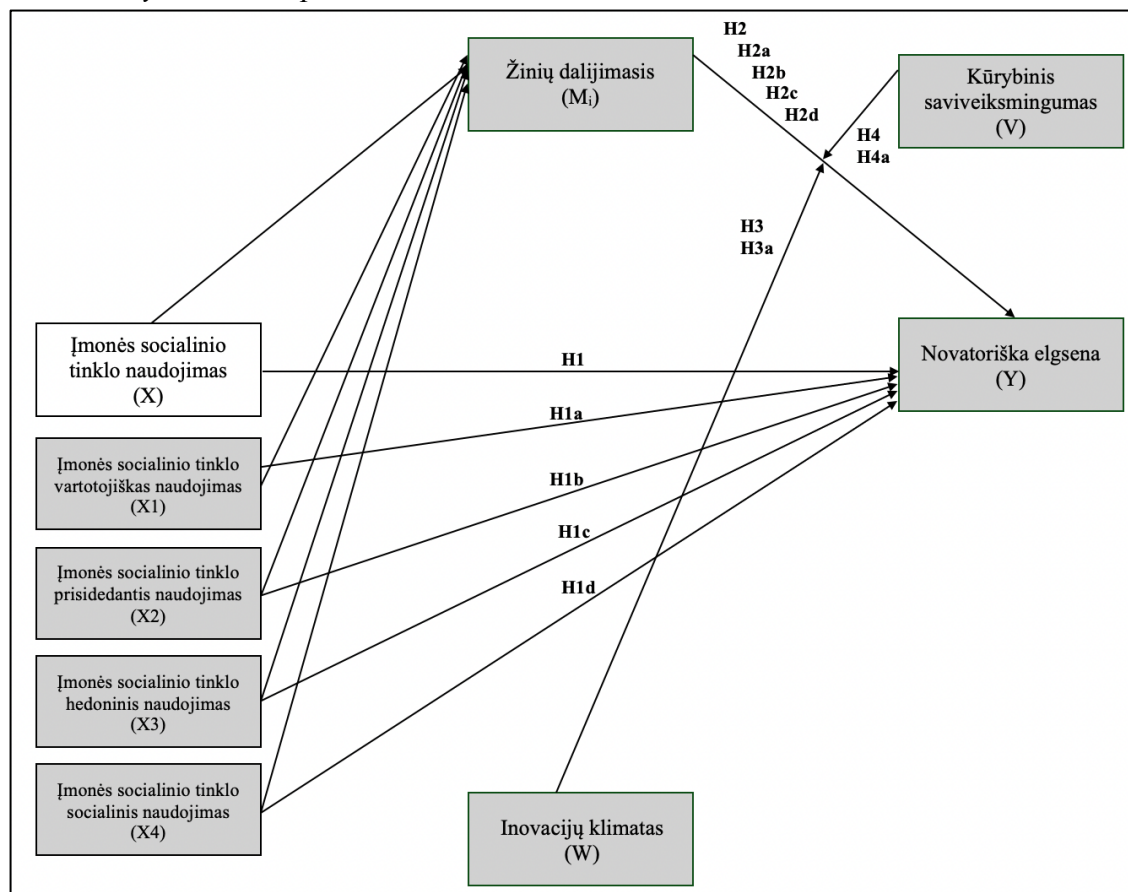
## 2. SIŪLOMAS TYRIMO MODELIS IR TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1 Tyrimo konceptualus modelis

Darbo metu bus atliekamas kiekybinis empirinis tyrimas anketinės apklausos pagrindu, kurio metu bus siekiama išsiaiškinti kaip įmonės socialinio tinklo naudojimas (X) bei jo naudojimo dimensijos: vartotojiška (X1), prisidedanti (X2), hedoninė (X3) bei socialinė (X4) tiesiogiai veikia darbuotojų novatorišką elgseną (Y). Taip pat bus nagrinėjama ar žinių dalijimasis (Mi), kaip mediatorius, veikia įmonės socialinio tinklo naudojimo (X) bei jo dimensijų (X1, X2, X3, X4) poveikį novatoriškai elgsenai. Be to, bus siekiama išsiaiškinti ar inovacijų klimatas (W) kaip moderatorius, turi įtakos žinių dalijimosi (Mi), kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo (X) ir jo dimensijų (X1, X2, X3, X4) bei novatoriškos elgsenos, poveikiui novatoriškai elgsenai. Taip pat bus analizuojama ar kūrybinis saviveiksmingumas (V), kaip antras moderatorius, turi įtakos žinių dalijimosi (Mi), kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo (X) ir jo dimensijų (X1, X2, X3, X4) bei novatoriškos elgsenos, poveikiui novatoriškai elgsenai. Konceptualus tyrimo modelis matomas 3 paveiksle.

### 3 paveikslas

*Tyrimo konceptualus modelis*



Šaltinis: parengta autorės.

Apžvelgiant tyrimo modelį, pateiktą 3 paveiksle, svarbu paminėti, jog „įmonės socialinio tinklo naudojimas“ yra antros eilės konstruktas, sudarytas iš keturių pirmos eilės konstrukto, t.y. jo dimensių – vartotojiško, prisidedančio, hedoninio bei socialinio naudojimo. Kiti modelyje matomi tiriami reiškiniai – novatoriška elgsena, žinių dalijimasis, inovacijų klimatas bei kūrybinis saviveiksmingumas, yra taip pat pirmos eilės konstruktai. Dėl šios priežasties bus atliekamos dvi analizės. Pirmos duomenų analizės metu bus nagrinėjami tyrimo modelyje apibrėžti santykiai tarp visų konstrukto tik su pilnu įmonės socialinio tinklo naudojimu – antros eilės konstruktas. Antros analizės metu bus atliekami skaičiavimai tik su visais pirmos eilės konstruktais, t.y. su išskirtomis įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijomis. Tokia analizė yra labiau priimtina, nes įmonės socialinio tinklo naudojimas yra apstraktus reiškinys, kuris turėtų būti tiriamas pagal minėtas išskirtas dimensijas, nes tai leidžia geriau suprasti sudėtingą reiškinį, koku yra įmonės socialinio tinklo naudojimas, kadangi skirtingos dimensijos padeda atskleisti įvairius būdus, kaip darbuotojai naudojami socialiniais tinklais organizacijoje. (Kügler ir Smolnik, 2014).

Pagal sudarytą konceptualų tyrimo modelį galima kelti **tyrimo hipotezes**:

- H1: Įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.
- H1a: Įmonės socialinio tinklo vartotojiško naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.
- H1b: Įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.
- H1c: Įmonės socialinio tinklo hedoninio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.
- H1d: Įmonės socialinio tinklo socialinio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.
- H2: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.
- H2a: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo vartotojiško naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.
- H2b: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.
- H2c: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo hedoninio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.
- H2d: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo socialinio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.

- H3: Inovacijų klimatas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.
- H3a: Inovacijų klimatas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo išskirtų dimensijų ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.
- H4: Kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.
- H4a: Kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo išskirtų dimensijų ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.

## 2.2 Tyrimo metodai

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti įmonės socialinio tinklo naudojimosi žinių dalijimuisi poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai, veikiant inovacijų klimatui bei jų kūrybiniam saviveiksmingumui.

**Tyrimo uždaviniai.** Tam, kad būtų nustatytas įmonės socialinio tinklo naudojimosi žinių dalijimuisi poveikis darbuotojų novatoriškai elgsenai, veikiant inovacijų klimatui bei kūrybiniam saviveiksmingumui, bus taikomi tokie uždaviniai:

- Surinkus duomenis iš tyrimo anketos, apžvelgti respondentų demografines charakteristikas.
- Atlikus duomenų analizę, nustatyti įmonės socialinio tinklo naudojimo ir jo dimensijų tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.
- Atlikus mediacijos analizę, išsiaiškinti žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus, įtaką įmonės socialinio tinklo naudojimo ir jo dimensijų poveikiui novatoriškai elgsenai.
- Atlikus moderacinę analizę, nustatyti ar inovacijų klimatas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir jo dimensijų bei novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.
- Atlikus moderacinę analizę, nustatyti ar kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir jo dimensijų bei novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.

**Tyrimo metodas.** Tyrimo tikslui įgyvendinti buvo vykdomas kiekybinis empirinis tyrimas anketinės apklausos pagrindu. Toks metodas yra vienas populiariausių ir itin paplitęs socialiniuose moksluose (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018). Buvo pasirinkta naudoti kiekybinį tyrimą, kadangi jis pateikia labai tikslus, objektyvius ir kiekybiškai įvertinamus duomenis, kuriuos galima statistiškai išanalizuoti, kad būtų nustatyti patikimi bei pagrįsti priežastiniai ryšiai ir sąsajos pagal tyrimo modelį (Yiming ir kt., 2024). Šio tyrimo duomenys buvo renkami naudojant internetinę

anketą su 5 Likerto skalės atsakymais nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku. Anketinė apklausa buvo platinama per Google Forms apklausų administravimo programinę įrangą. Ji buvo paruošta lietuvių kalba ir platinama įvairiais socialiniais kanalais internetu (pvz.: LinkedIn, Facebook, Instagram ir kt.) ir gyvai (pvz.: organizacijų žmogiškųjų išteklių padaliniai, vadovai ir kt.) Lietuvoje. Tokiu būdu buvo siekiama sulaukti įvairaus amžiaus respondentų, užimančių nevienodas pareigas ir dirbančių skirtinguose organizacijų sektoriuose. Tyrimas buvo vykdomas nuo Liepos 5 d. iki Lapkričio 10 d., kadangi buvo siekama pritraukti kuo daugiau respondentų, kurie savo darbovietėje turi bei naudoja įmonės socialinį tinklą. Tyrimo metu buvo taikomi kontroliniai klausimai, siekiant užtikrinti, jog apklausos metu dalyvautų tik tie asmenys, kurių organizacijose yra naudojamas vidinis įmonės socialinis tinklas pagal Kügler ir Smolnik (2014) išskirtas tokio tinklo panaudojimo elgesio dimensijas: vartotojišką, prisidedančią, hedoninę ir socialinę.

**Tyrimo instrumentas.** Tyrimo metu naudojama anketinė apklausa buvo sudaryta iš trijų dalių – įžangos, pagrindinės ir baigiamosios. Anketos įžangoje dalyvaujantis respondentas buvo supažindintas su tyrimo vykdymo tikslais, jo etika bei vykdymu. Taip pat buvo paaiškintos ir aprašytos svarbiausios sąvokos tam, kad respondantai tinkamai suprastų visus klausimus ir teiginius. Visi dalyviai buvo užtikrinti dėl jų anonimiškumo, surinktos informacijos konfidencialumo bei tai, jog tyrimo metu pildomų anketų duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Pagrindinė tyrimo dalis prasidėjo nuo kontrolinių klausimų, kurie padėjo užtikrinti, jog dalyvauti galėtų tik tyrimo tikslui tinkantys asmenys. Kadangi vienas iš tiriamų dalykų – įmonės socialinio tinklo naudojimas, buvo siekiama įsitikinti, jog respondantai naudoja tokį įrankį savo darbinėje aplinkoje, o jo panaudojimas atitinka bent vieną iš tiriamų įmonės socialinio tinklo panaudojimo dimensijų. Kontroliniai klausimai atrodė taip: „Ar įmonė, kurioje dirbate, turi savo vidinį socialinį tinklą (sistemą), kuriuo naudojotės ir Jūs?“ bei „Mano vidinis tinklas suteikia galimybę atlikti bent vieną iš šių veiklų: teikti informaciją, gauti informaciją, susipažinti su kolegomis, naudotis juo pramoginiams tikslams“. Šiems klausimams bus pateikti „Taip“ arba „Ne“ atsakymo variantai, tačiau neigiamai atsakius į bent vieną iš šių klausimų anketos pildymas užsidarys ir respondento dalyvavimas tyrime pasibaigs. Tokia patikra padėjo surinkti kokybiškus atsakymus, o tuo pačiu atlikti tinkamą tyrimo duomenų analizę. Taip pat respondento buvo prašoma nurodyti kokių įmonės socialiniu tinklu naudojasi jo organizacija, pavyzdžiui – Yammer, Slack, Jive, originalia organizacijos vidine sistema ar kita.

Pagrindinę dalį sudaro penkių dalių klausimynas, kuris susideda iš atskirų bei iš anglų kalbos verstų konstrukto. Jie matomi 3 lentelėje.

### 3 lentelė

#### *Pagrindinės tyrimo dalies klausimyno skalės*

| Skalė                                     | Autoriai                   | Kas vertinama?                                                                                                      | Punktų skaičius | Cronbach'o alfa |
|-------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <i>Įmonės socialinio tinklo naudojimo</i> | Kügler ir Smolnik (2014)   | Matuoja įmonės socialinio tinklo naudojimąsi pagal dimensijas - vartotojišką, prisidedančią, hedoninę ir socialinę. | 12              | 0,759           |
| <i>Žinių dalijimosi</i>                   | Lu ir kt. (2006)           | Leidžia patikrinti darbuotojų žinių dalijimąsi darbe,                                                               | 8               | 0,835           |
| <i>Darbuotojų novatoriškos elgsenos</i>   | Hu ir kt. (2009)           | Matuojama darbuotojų novatoriška elgsena darbe.                                                                     | 6               | 0,895           |
| <i>Inovacijų klimato</i>                  | Van der Vegt ir kt. (2005) | Tikrina darbovietės inovacijų klimatą.                                                                              | 4               | 0,865           |
| <i>Kūrybinio saviveiksmingumo</i>         | Tierney ir Farmer (2002)   | Leidžia įvertinti darbuotojų kūrybinį saviveiksmingumą.                                                             | 3               | 0,851           |

Sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

*Įmonės socialinio tinklo naudojimas* buvo įvertintas 12 punktų skale, kurią sukūrė Kügler ir Smolnik (2014). Ši skalė yra sukurta pagal įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijas – vartotojišką, prisidedančią, hedoninę ir socialinę. Kiekvienai dimensijai skalėje yra pritaikyta po tris punktus. Klausimyno teiginius galima apžvelgti 4 lentelėje.

### 4 lentelė

#### *Įmonės socialinio tinklo naudojimo klausimynas*

| Klausimyno teiginiai                                                                                          | Dimensija               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Nauduju sistemą, kad gaučiau informaciją, kurią teikia mano kolegos.                                          | Vartotojiško naudojimo  |
| Sistemą naudoju kaip žinių įgijimo būdą.                                                                      |                         |
| Nauduju sistemą, kad gaučiau informaciją, pateiktą platformoje.                                               |                         |
| Nauduju sistemą, kad savo žiniomis prisidėčiau prie platformos.                                               | Prisidedančio naudojimo |
| Aš naudoju sistemą, kad į ją pateikčiau žinias.                                                               |                         |
| Naudujuosi sistema, kad suteikčiau informaciją savo kolegoms.                                                 |                         |
| Aš naudoju sistemą, kad mainyčiausi (t. y. vartočiau ir (arba) prisidėčiau) pramoginiu turiniu per platformą. | Hedoninio naudojimo     |
| Nauduju sistemą, kad pralinksmedčiau, kai man darbe nuobodu.                                                  |                         |
| Sistemą naudoju pramoginiams tikslais.                                                                        |                         |
| Nauduju sistemą socialiniams santykiams su savo kolegomis palaikyti.                                          | Socialinio naudojimo    |
| Sistemą naudoju socialiniams ryšiams su kolegomis užmegzti.                                                   |                         |
| Nauduju sistemą, kad susipažinčiau su žmonėmis savo organizacijoje.                                           |                         |

Šaltinis: Kügler ir Smolnik (2014)

*Žinių dalijimasis* buvo matuojamas pagal 8 punktų skalę, kurią sukonstravo Lu ir kt. (2006), tam, kad būtų suprastas darbuotojų požiūris, atitinkantis mokymus ir teigiamas arba neigiamas sankcijas, susijusias su dalijimusi žiniomis. Klausimyno teiginius galima apžvelgti 5 lentelėje.

## 5 lentelė

### *Žinių dalijimosi klausimynas*

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klausimyno teiginiai</b>                                                                         |
| Kasdieniam darbe aš imuosi iniciatyvos dalintis su darbu susijusiomis žiniomis su savo kolegomis.   |
| Aš pasilieku savo darbo patirtį sau ir niekada lengvai nesidaliju ja su kitais. (-)                 |
| Dalinuosi naudinga darbo patirtimi ir žiniomis su kitais.                                           |
| Sužinojęs naujų žinių, naudingų darbui, skleidžiu jas, kad daugiau žmonių išmokytų tai.             |
| Niekada nepasakoju kitiems apie savo darbo patirtį, nebent to reikalaujama įmonėje. (-)             |
| Darbe semiuosi savo žiniomis, kad galėčiau pasidalinti jomis su daugiau žmonių.                     |
| Dalindamasis žiniomis aš aktyviai naudojuosi įmonėje turimais informacinių technologijų šaltiniais. |
| Kol kitiems kolegoms to reikia, aš visada pasakau tai, ką žinau, be jokio užslėpimo.                |

Šaltinis: Lu ir kt. (2006)

*Novatoriška darbuotojų elgsena* buvo įvertinta naudojantis Hu ir kt. (2009) 6-ių punktų skale, kuri apima idėjos kūrimo, vystymo ir įgyvendinimo elementus. Skalė taip pat matuoja novatoriškos elgsenos ir net kūrybiškumo aspektus. Ją apžvelgti galima 6 lentelėje.

## 6 lentelė

### *Darbuotojų novatoriškos elgsenos klausimynas*

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klausimyno teiginiai</b>                                                                |
| Darbe dažnai ieškau naujų paslaugų teikimo būdų ir metodų.                                 |
| Darbe neretai pasiūlau savo kūrybines idėjas ir stengiuosi įtikinti kitus.                 |
| Darbe neretai sugalvoju novatoriškų ir kūrybingų idėjų.                                    |
| Darbe pateikiu tinkamus planus naujų idėjų vystymui.                                       |
| Darbe stengiuosi užsitikrinti finansavimą ir išteklius, reikalingus naujovėms įgyvendinti. |
| Apskritai laikau save kūrėju.                                                              |

Šaltinis: Hu ir kt. (2009)

*Inovacijų klimatas* buvo tiriamas pagal Van der Vegt ir kt. (2005) 4-ių punktų skalę, kuri buvo pritaikyta šiam tyrimui. Autoriai savo darbe atliko tyrimą vienoje įmonėje, todėl nagrinėjo darbuotojų lokacijos inovacijų klimata, o šio tyrimo metu žodis „lokacija“ bus pakeistas į „įmonė“ tam, kad tyrimo metu dalyviai galėtų vertinti savo įmonės inovacijų klimata bendrai. Klausimyno teiginiai matomi 7 lentelėje.

## 7 lentelė

### *Inovacijų klimato klausimynas*

|                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klausimyno teiginiai</b>                                                                               |
| Įmonė, kurioje dirbu, žmonės yra skatinami ieškoti naujoviškų su darbu susijusių problemų sprendimų.      |
| Įmonė, kurioje dirbu, sukūrė aplinką, kurioje darbuotojai gali keisti tradicinius veiklos būdus.          |
| Mano patirtis rodo, kad įmonėje, kurioje dirbu, vieni padaliniai mokosi iš kitų įmonės padalinių veiklos. |
| Mano patirtis rodo, kad įmonė, kurioje dirbu, mokosi iš kitų įmonių veiklos.                              |

Šaltinis: Van der Vegt ir kt. (2005)

*Kūrybinis saviveiksmingumas* buvo matuojamas naudojantis Tierney ir Farmer (2002) 3-ų punktų skale, kurioje vertinamas darbuotojo pasitikėjimas savimi spręsti problemas kūrybiškai, tikėjimas savo naujų idėjų generavimo sėkme bei gabumais plėtoti kitų naujas idėjas. Skalė pateikiama 8 lentelėje.

### 8 lentelė

#### *Darbuotojų kūrybinio saviveiksmingumo klausimynas*

| Klausimyno teiginiai                                       |
|------------------------------------------------------------|
| Aš pasitikiu savo sugebėjimu kūrybiškai spręsti problemas. |
| Jaučiu, kad man sekasi generuoti naujas idėjas.            |
| Turiu gabumų toliau plėtoti kitų idėjas.                   |

Šaltinis: Tierney ir Farmer (2002)

Kiekvieno klausimyno atsakymai buvo paruošti ir vertinami pagal Likerto 5-ių balų sutikimo su teiginiu skalę, kurioje 1-etas reikš „*Visiškai nesutinku*“, o 5-etas – „*Visiškai sutinku*“.

Baigiamoji tyrimo dalis sudaryta iš demografinių klausimų apie respondentą, kurioje buvo prašoma nurodyti savo amžių, lytį ir išsilavinimą. Taip pat buvo paprašyta nurodyti savo organizacijos sektorių, dydį, be to, dalyvio prašoma nurodyti ar jis turi pavaldžių darbuotojų ir kiek laiko jau yra dirbama dabartinėje savo organizacijoje. Viso tyrimo anketa pateikta 1 priede.

**Tyrimo imtis.** Šio tyrimo metu buvo taikomas netikimybinės imties metodas bei savanoriška – respondento pasirinkimo atrankos strategija, tai reiškia, jog apklausos dalyviai nebuvo pasirinkti tyrėjo, o patys galėjo nuspręsti ar dalyvauti tyrime – ar ne. Be to, dalyvavimas tyrime nebuvo kaip nors kompensuotas. Tyrime dalyvaujantiems asmenims taip pat buvo taikomi reikalavimai būti dirbančiais asmenimis Lietuvoje bei suprasti lietuvių kalbą, kadangi apklausa buvo parengta šia kalba. Taip pat, dėl tiriamų reiškinių ypatybių buvo taikoma ir papildomų reikalavimų, susijusių su įmonės socialiniu tinklu bei jo naudojimu. Visų pirma, tyrime galėjo dalyvauti tik tie asmenys, kurių darbovietėje yra naudojamas įmonės socialinis tinklas, o taip pat ir egzistuoja galimybė juo naudotis bent pagal vieną iš pagal Kügler ir Smolnik (2014) išskirtų tokio tinklo panaudojimo dimensijų: vartotojišką, prisidedančią, hedoninę ir socialinę. Tyrimo imties dydžiui nustatyti taip pat buvo naudojamosi metodika, kurią aprašo Kline (2015), teigdamas, jog kiekvienas elementas matavimo skalėje turėtų turėti bent 5-10 atsakymų. Taigi, atsižvelgiant į 5 tyrime naudojamus konstruktus, kurie iš viso apima 33 elementus, reikalingas teisingų atsakymų kiekis yra 165-330. Iš viso tyrime dalyvavo 384 asmenys, iš kurių 71 apklaustųjų nurodė, jog įmonė, kurioje jie dirba neturi savo vidinio socialinio tinklo, kuriuo naudotųsi ir jie, arba, jog jų vidinis socialinis tinklas nesuteikia galimybės atlikti bent vienos iš šių veiklų: teikti informaciją, gauti informaciją, susipažinti su kolegomis, naudotis juo pramoginiams

tikslais. Taigi, iš viso duomenų analizėje buvo naudojamos likusios 313 tinkamai užpildytos anketos.

**Tyrimo etika.** Tyrimo vykdymo metu buvo laikomasi etikos principų, taip užtikrinant respondentų anonimiškumą bei gautos informacijos konfidencialumą. Be to, tyrimo metu surinkti duomenys buvo panaudoti tik tyrimo vykdymo tikslais, su kuriais respondentai buvo aiškiai supažindinti dar prieš dalyvavimą jame. Taip pat vykdomas tyrimas buvo paremtas respondentų dalyvavimo savanoriškumo principu, taigi dalyviai turėjo teisę rinktis ir neatsakyti į norimus klausimus bei nedalyvauti arba bet kada pasitraukti iš tyrimo.

**Tyrimo duomenų analizė.** Tyrimo metu surinkti duomenys buvo analizuojami per SmartPLS 4 programinę įrangą, kuri buvo naudojama tyrimo modelio hipotezių tikrinimui, tiriamų reiškinių sąsajų bei mediacijos ir moderacijos. Naudoti analizės metodai – *PLS-SEM algorithm*, *Bootstrapping* ir *PLSpredict*. Taip pat analizės metu duomenų apdorojimui buvo taikoma Microsoft Excel programinė įranga.

**Tyrimo ribotumai.** Nepaisant pateikiamų vertingų įžvalgų, šis tyrimas turėjo apribojimų. Duomenų rinkimo metodas, pagrįstas interneto platformomis, gali sukelti šališkumo ar duomenų pildymo atsainumo riziką. Be to, apklausa buvo vykdoma lietuvių kalba ir platinama Lietuvos mastu, todėl tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti kultūriniai aspektai. Tolimesniuose tyrimuose šis modelis galėtų būti taikomas platesnei populiacijai ir būti vykdomas anglų kalba. Be to, skirtinguose organizaciniuose kontekstuose gali vyrauti skirtingas požiūris į įmonės socialinio tinklo naudojimą, o skirtinguose sektoriuose veikiančios organizacijos gali skirtingai taikyti ir naudoti įmonės socialinio tinklą. Dėl šios priežasties ateityje toks ar panašus tyrimas galėtų būti vykdomas pasirinkus vieną organizaciją, dydį ar sektorių, kurį norima ištirti, nes tai galėtų atskleisti naujų įžvalgų šia tema.

### 3.1 TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

#### 3.1 Respondentų demografinės charakteristikos

Šio tyrimo metu jo dalyviams buvo užduoti aštuoni demografiniai klausimai, kuriuose buvo paprašyta, kad respondentai nurodytų savo lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos, kurioje jie šiuo metu dirba, veiklos sritį bei jos darbuotojų skaičių. Dalyvių taip pat buvo paprašyta nurodyti, ar jie turi pavaldžių darbuotojų, kiek laiko dirba savo dabartinėje organizacijoje ir kokiais įmonės socialiniais tinklais jie naudojami.

Tyrimo dalyviai demografinių klausimų dalyje nurodė savo lytį. Iš tyrime dalyvavusių 303 respondentų, 62% iš jų buvo moterys (iš viso 194 moterys), o 38% - vyrų (119 vyrų).

Tyrimo dalyviai taip pat nurodė savo amžių, duomenys pateikti 9 lentelėje.

#### 9 lentelė

*Respondentų amžiaus duomenys*

|                                 | Vyrai | Moterys | Visi respondentai |
|---------------------------------|-------|---------|-------------------|
| <i>Vidurkis</i>                 | 30,23 | 30,82   | 30,59             |
| <i>Standartinis nuokrypis</i>   | 8,56  | 8,38    | 8,44              |
| <i>Moda</i>                     | 25    | 23      | 25                |
| <i>Mediana</i>                  | 27    | 29      | 28                |
| <i>Jauniausias respondentas</i> | 19    | 19      | 19                |
| <i>Vyriausias respondentas</i>  | 61    | 57      | 61                |

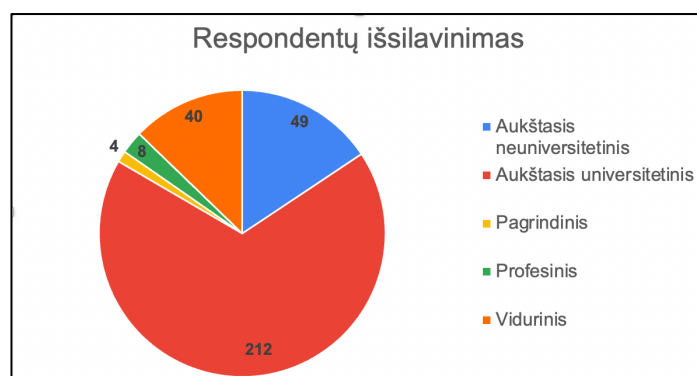
Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

9 lentelėje matomi duomenys apie respondentų amžių parodo, kad tyrime dalyvavo asmenys nuo 19 iki 61 metų amžiaus. Vyrų ir moterų amžiaus vidurkis labai panašus, apie 30 – 31 metai. Iš visų respondentų, daugiausiai apklausoje dalyvavo 25-erių metų asmenys.

Duomenis apie tai, kaip dalyviai pasiskirstė pagal išsilavinimą, galima apžvelgti 4 paveiksle.

#### 4 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą*



Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Duomenys 4 paveiksle rodo, jog daugiausiai, net 212 tyrime dalyvavusių asmenų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, iš viso 68% respondentų. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turėjo 16%, o vidurinį išsilavinimą 13% dalyvių. Profesinį išsilavinimą turintys asmenys sudarė 2%, o mažiausiai – pagrindinį išsilavinimą tyrimo metu nurodė vos 1% dalyvių.

Kadangi tyrime dalyvavo dirbantys asmenys, jų buvo paprašyta nurodyti savo organizacijos dydį ir veiklos sritį. Respondentų pasiskirstymą pagal šiuos rodiklius galima apžvelgti 10 lentelėje.

#### 10 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį ir jos veiklos sritį*

| Organizacijos veiklos sritis | Organizacijos darbuotojų skaičius |           |           |                | Iš viso:   |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|----------------|------------|
|                              | 9 ir mažiau                       | 10-49     | 50-249    | 250 ir daugiau |            |
| Logistika                    |                                   | 1         | 9         | 5              | 15         |
| Teisinės paslaugos           |                                   | 1         | 1         |                | 2          |
| Švietimas                    | 2                                 | 9         | 9         | 1              | 21         |
| Sveikatos apsauga            | 1                                 | 1         | 1         | 11             | 14         |
| Statybos                     | 1                                 |           | 5         |                | 6          |
| Komercija/Prekyba            | 3                                 | 16        | 8         | 15             | 42         |
| IT sektorius                 | 4                                 | 14        | 27        | 51             | 96         |
| Gamyba                       | 1                                 | 3         | 3         | 16             | 23         |
| Finansai                     |                                   | 2         | 9         | 22             | 33         |
| Kita                         | 4                                 | 14        | 16        | 27             | 61         |
| <b>Iš viso:</b>              | <b>16</b>                         | <b>61</b> | <b>88</b> | <b>148</b>     | <b>313</b> |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

10 lentelėje matomi duomenys – respondentų atsakymų skaičius, pasiskirstęs pagal jų pažymėtas organizacijų veiklos sritis bei dydį. Organizacijose, kurių darbuotojų skaičius yra 9 ir mažiau, iš viso dirba 5,1% arba 16 respondentų. Daugiausiai jų dirba IT sektoriuje arba kitame, sąraše nenurodytame veiklos sektoriuje. Organizacijų, kurių darbuotojų skaičius yra 10-49, dirba 19,5% atsakiusiųjų, o daugiausiai iš jų nurodė Komercijos/Prekybos, taip pat IT bei finansų sektorius. Respondentai, kurių organizacijose dirba 50-249 darbuotojai, sudaro 28,1%, iš jų daugiausiai pažymėjo IT sektorių. Asmenys, dirbantys organizacijose, kuriose darbuotojų skaičius yra 250 ir daugiau, sudarė 47,3% respondentų, daugumą jų taip pat nurodė IT sektorių, iš viso net 51 asmuo. Duomenys rodo, kad daugiausiai tyrime dalyvavo asmenys, dirbantys IT sektoriuje, o didesnė dalis respondentų dirba didesnėse organizacijose. Tai parodo, jog įmonės socialinį tinklą dažniau naudoja IT sektoriuje veikiančios, vidutinės ar didelės organizacijos.

Tyrimo metu respondentai nurodė, ar jie turi pavaldžių darbuotojų. Dauguma, net 230 tyrime dalyvavusių asmenų neturi pavaldžių darbuotojų, jie sudarė 74% respondentų, o pavaldžius darbuotojus turintys dalyviai – 26% (83).

Tyrimo dalyvių taip pat buvo paprašyta nurodyti kiek laiko jie dirba savo dabartinėje organizacijoje. Gauti rezultatai atvaizduoti 11 lentelėje.

### 11 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką savo dabartinėje organizacijoje*

| Kiek laiko dirba organizacijoje (metais) | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6 | 7  | 8 | 9 | 10 | 11 | 15 | 17 | 20 | 21 | 22 | 24 | Mažiau nei metus |
|------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|
| <i>Atsakymų skaičius</i>                 | 24 | 54 | 39 | 23 | 28 | 8 | 10 | 5 | 7 | 11 | 3  | 1  | 3  | 4  | 1  | 1  | 1  | 90               |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

11 lentelės rezultatai rodo, jog respondentų darbo trukmė jų dabartinėse organizacijose yra įvairi, tačiau daugiausiai tyrimo dalyvių, net 90, arba – 28,8% nurodė, jog dirba mažiau nei metus. Ilgiausiai dirbantis respondentas nurodė, jog savo darbovietėje dirba net 24 metus, tačiau didesnė dauguma respondentų dirba 1-5 metus. Tai leidžia daryti išvadą, jog didžioji dalis tyrimo dalyvių savo dabartinėse organizacijose dirba neilgai.

Tyrime dalyvaujančių asmenų taip pat buvo paprašyta nurodyti kokių įmonės socialiniu tinklu (ESN) jie naudojami savo dabartinėje organizacijoje, be to, buvo leidžiama pasirinkti daugiau nei vieną variantą. Rezultatai matomi 12 lentelėje.

### 12 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamą ESN organizacijoje*

| Organizacijoje naudojamas ESN          | Pasirinkimų skaičius |
|----------------------------------------|----------------------|
| Yammer                                 | 28                   |
| Slack                                  | 64                   |
| eXo Platform                           | 1                    |
| Jive                                   | 3                    |
| Chatter                                | 3                    |
| Jostle                                 | 3                    |
| Workplace by Facebook                  | 16                   |
| Google Workplace                       | -                    |
| VMware Socialcast                      | 2                    |
| Microsoft Teams                        | 212                  |
| Microsoft Sharepoint                   | 81                   |
| Originali organizacijos vidinė sistema | 74                   |
| Kita                                   | 46                   |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

12 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad respondetai daugiausiai pasirinko Microsoft Teams, taip pat nemažai atsakymų sulaukė Microsoft Sharepoint, originali organizacijos vidinė sistema bei Slack programinė įranga.

Demografinių duomenų analizės metu buvo išsiaiškinta, jog nors tyrime dalyvavę asmenys buvo įvairūs, tačiau didesnė jų dauguma yra aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję, vidutinėse ar didelėse IT sektoriaus organizacijose dirbantys, vidutinio amžiaus žmonės, neturintys pavaldžių darbuotojų ir savo dabartinėje organizacijoje dirbantys iki 5 metų. Daugiausiai respondentai naudojami Microsoft Teams programine įranga, kuri organizacijoje atstovauja už vidinį įmonės socialinį tinklą.

### 3.2 Empirinio tyrimo duomenų analizė ir rezultatai

Vykdamas šį empirinį kiekybinį tyrimą buvo renkami duomenys, naudojant klausimynus ir skales, nurodytas tyrimo metodikoje. Duomenų analizės metu buvo nagrinėjami įmonės socialinio tinklo naudojimo ir jo dimensijų, žinių dalijimosi, darbuotojų novatoriškos elgsenos, inovacijų klimato bei saviveiksmingumo tarpusavio ryšiai pagal konceptualų tyrimo modelį.

#### 3.2.1 Tyrimo surinktų duomenų vertinimo vidurkiai

Tyrimo metu respondentai pagrindinės dalies klausimų teiginius galėjo vertinti pagal Likerto 5-ių balų skalę, kurioje 1-etas reiškė „Visiškai nesutinku“, o 5-etas – „Visiškai sutinku“. Tiriamų reiškinių vidurkius su jų standartiniais nuokrypiais galima matyti 13 lentelėje.

**13 lentelė**

*Tiriamų reiškinių vidurkiai*

| <b>Tiriamas reiškinys</b>                | <b>Vidurkis</b> | <b>Standartinis nuokrypis</b> |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Įmonės socialinio tinklo naudojimas      | 3,47            | 0,84                          |
| <i>Vartotojiško naudojimo dimensija</i>  | 4,12            | 0,81                          |
| <i>Prisidedančio naudojimo dimensija</i> | 3,64            | 1,13                          |
| <i>Hedoninio naudojimo dimensija</i>     | 2,70            | 1,27                          |
| <i>Socialinio naudojimo dimensija</i>    | 3,29            | 1,23                          |
| Žinių dalijimasis                        | 3,85            | 0,72                          |
| Novatoriška elgsena                      | 3,28            | 0,98                          |
| Inovacijų klimatas                       | 3,74            | 0,95                          |
| Kūrybinis saviveiksmingumas              | 3,84            | 0,86                          |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Duomenys 13 lentelėje rodo, jog konstrukto bendri vidurkiai svyruoja nuo 3,28 iki 4,06, tačiau matuojant vertinimo vidurkius atskirai ir pagal dimensijas matoma, jog diapazonas plečiasi nuo 2,7 iki 4,12. Aukščiausiai respondentai vertino savo vartotojišką įmonės socialinio tinklo naudojimą, o žemiausiais balais buvo vertinama hedoninio įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensija.

### 3.2.2 Išorinio matavimo modelio įvertinimas

Iš pradžių buvo siekiama įvertinti išorinį matavimo modelį, tam, kad būtų nustatyta, ar surinkti duomenys yra tinkami ir patikimi. Duomenų analizės metu buvo vertinamas matavimo modelio tinkamumas, atsižvelgus į kinamųjų patikimumą ir pagrįstumą. Tam nustatyti buvo apskaičiuoti Cronbach'o alfos (CA), kombinuoto patikimumo (angl. *Compose reliability* - CR) rodikliai bei buvo tikrinamas dispersijos infliacijos faktorius (VIF). Taip pat buvo apskaičiuota faktoriaus svoris (angl. *Factor loading* - FL) kiekvienam konstrukto rodikliui.

Pirminiame modelio patikrinime (žr. 2 priedą) vienas iš žinių dalijimosi konstrukto rodiklių (**ZD5a** - „*Niekada nepasakoju kitiems apie savo darbo patirtį, nebent to reikalaujama įmonėje.*“) buvo panaikintas, kadangi nepaėjo validumo patikrinimo, buvo apskaičiuota šio rodiklio faktoriaus svoris FL=0,386, o mažesnis nei 0,4 faktoriaus svoris rodo silpną koreliaciją tarp teiginio ir konstrukto (Hair ir Alamer, 2022), todėl rekomenduojama tokį rodiklį naikinti. Jis taip pat sumažino bendrą konstrukto išskirtą vidutinę dispersiją (AVE) iki 0,468 t.y. mažiau nei 0,5, taigi toks išskirtos vidutinės dispersijos (AVE) įvertis siūlo, jog konstruktas neatitinka rekomenduojamo konvergencinio patikrinimo (ang. *Convergent Validity*), todėl vėlesniuose skaičiavimuose gali būti netinkamai fiksuojama konstrukto rodiklių dispersija. Panaikinus žinių dalijimosi konstrukto rodiklį ZD5a, bendras žinių dalijimosi išskirtos vidutinės dispersijos (AVE) rodiklis pakilo iki 0,513. Tolimesni vykdomi skaičiavimai bei pateikti rezultatai bus be žinių dalijimosi ZD5a rodiklio.

Taigi, modelio konstrukto patikimumo ir pagrįstumo vertinimui skirti apskaičiavimai pateikiami 14 lentelėje.

#### 14 lentelė

##### *Konstrukto patikimumo ir pagrįstumo vertinimas*

| Konstruktas                               | Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                                               | FL    | CA    | CR    | AVE   | VIF   |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Įmonės socialinio tinklo naudojimas (ESN) | <b>ESNV</b><br>(ESNV1 „ <i>Nauduju sistemą, kad gaučiau informaciją, kurią teikia mano kolegos.</i> “; ESNV2 „ <i>Sistemą naudoju kaip žinių įgijimo būdą.</i> “; ESNV3 „ <i>Nauduju sistemą, kad gaučiau informaciją, pateiktą platformoje.</i> “)                                    | 0,686 | 0,759 | 0,846 | 0,580 | 1.645 |
|                                           | <b>ESNP</b><br>(ESNP4 „ <i>Nauduju sistemą, kad savo žiniomis prisidėčiau prie platformos.</i> “; ESNP5 „ <i>Aš naudoju sistemą, kad į ją pateikčiau žinias.</i> “; ESNP6 „ <i>Naudujuosi sistema, kad suteikčiau informaciją savo kolegoms.</i> “)                                    | 0,803 |       |       |       |       |
|                                           | <b>ESNH</b><br>(ESNH7 „ <i>Aš naudoju sistemą, kad mainyčiausi (t. y. vartočiau ir (arba) prisidėčiau) pramoginiu turiniu per platformą.</i> “; ESNH8 „ <i>Nauduju sistemą, kad pralinksmečiau, kai man darbe nuobodu.</i> “; ESNH9 „ <i>Sistemą naudoju pramoginiais tikslais.</i> “) | 0,745 |       |       |       |       |
|                                           | <b>ESNS</b><br>(ESNS10 „ <i>Nauduju sistemą socialiniams santykiams su savo kolegomis palaikyti.</i> “; ESNS11 „ <i>Sistemą naudoju socialiniams ryšiams su kolegomis užmegzti.</i> “; ESNS12 „ <i>Nauduju sistemą, kad susipažinčiau su žmonėmis savo organizacijoje.</i> “)          | 0,805 |       |       |       |       |

## 14 lentelės tęsinys

|                                  |                                                                                                                 |       |       |       |       |       |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Žinių dalijimasis (ZD)           | ZD1 „Kasdieniam darbe aš imuosi iniciatyvos dalintis su darbu susijusiomis žiniomis su savo kolegomis.”         | 0,747 | 0,835 | 0,875 | 0,513 | 1,717 |
|                                  | ZD2a „Aš pasilieku savo darbo patirtį sau ir niekada lengvai nesidaliju ja su kitais.”                          | 0,428 |       |       |       |       |
|                                  | ZD3 „Dalinuosi naudinga darbo patirtimi ir žiniomis su kitais.”                                                 | 0,807 |       |       |       |       |
|                                  | ZD4 „Sužinojęs naujų žinių, naudingų darbui, skleidžiu jas, kad daugiau žmonių išmokytų tai.”                   | 0,821 |       |       |       |       |
|                                  | <i>ZD5a „Niekada nepasakojų kitiems apie savo darbo patirtį, nebent to reikalaujama įmonėje.” - panaikintas</i> | 0,386 |       |       |       |       |
|                                  | ZD6 „Darbe semiuosi savo žiniomis, kad galėčiau pasidalinti jomis su daugiau žmonių.”                           | 0,797 |       |       |       |       |
|                                  | ZD7 „Dalindamasis žiniomis aš aktyviai naudojuosi įmonėje turimais informacinių technologijų šaltiniais.”       | 0,809 |       |       |       |       |
|                                  | ZD8 „Kol kitiems kolegoms to reikia, aš visada pasakau tai, ką žinau, be jokio užslėpimo.”                      | 0,482 |       |       |       |       |
| Novatoriška elgsena (NE)         | NE1 „Darbe dažnai ieškau naujų paslaugų teikimo būdų ir metodų.”                                                | 0,725 | 0,895 | 0,920 | 0,658 | -     |
|                                  | NE2 „Darbe neretai pasiūlau savo kūrybines idėjas ir stengiuosi įtikinti kitus.”                                | 0,847 |       |       |       |       |
|                                  | NE3 „Darbe neretai sugalvoju novatoriškų ir kūrybingų idėjų.”                                                   | 0,872 |       |       |       |       |
|                                  | NE4 „Darbe pateikiu tinkamus planus naujų idėjų vystymui.”                                                      | 0,865 |       |       |       |       |
|                                  | NE5 „Darbe stengiuosi užsitikrinti finansavimą ir išteklius, reikalingus naujovėms įgyvendinti.”                | 0,749 |       |       |       |       |
|                                  | NE6 „Apskritai laikau save kūrėju.”                                                                             | 0,799 |       |       |       |       |
| Inovacijų klimatas (IK)          | IK1 „Įmonė, kurioje dirbu, žmonės yra skatinami ieškoti naujoviškų su darbu susijusių problemų sprendimų.”      | 0,848 | 0,865 | 0,908 | 0,711 | 1,813 |
|                                  | IK2 „Įmonė, kurioje dirbu, sukūrė aplinką, kurioje darbuotojai gali keisti tradicinius veiklos būdus.”          | 0,855 |       |       |       |       |
|                                  | IK3 „Mano patirtis rodo, kad įmonėje, kurioje dirbu, vieni padaliniai mokosi iš kitų įmonės padalinių veiklos.” | 0,841 |       |       |       |       |
|                                  | IK4 „Mano patirtis rodo, kad įmonė, kurioje dirbu, mokosi iš kitų įmonių veiklos.”                              | 0,829 |       |       |       |       |
| Kūrybinis saviveiksmingumas (KS) | KS1 „Aš pasitikiu savo gebėjimu atlikti savo darbą.”                                                            | 0,852 | 0,851 | 0,909 | 0,770 | 1,590 |
|                                  | KS2 „Esu įsitikinęs savo galimybėmis atlikti savo darbinę veiklą.”                                              | 0,924 |       |       |       |       |
|                                  | KS3 „Esu įvaldęs savo darbui reikalingus įgūdžius.”                                                             | 0,853 |       |       |       |       |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

14 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog apskaičiuotas faktoriaus svoris konstruktyv rodikliams svyruoja nuo 0,428 iki 0,924. Konstruktyv rodiklių faktoriaus svoris virš 0,70 yra statistiškai reikšmingas, o vertės nuo 0,40 yra tinkamos, jeigu kitos patikimumo vertės yra tenkinamos (Hair ir Alamer, 2022).

Konstruktyvams apskaičiuota Cronbach'o alfa (CA) bei kombinuotas patikimumas (CR) vyrauja nuo 0,759 iki 0,920, o tai rodo aukštą patikimumą, kadangi šių rodiklių ribinėmis vertėmis yra laikomi 0,70 - 0,95 įverčiai (Hair ir Alamer, 2022; Yiming ir kt., 2024).

Be to, konstruktyvams matuojamos išskirtos vidutinės dispersijos (AVE) įverčiai svyravo nuo 0,513 iki 0,770. Kaip teigia Hair ir Alamer (2022), vertės, didesnės nei 0,50 įrodo konstrukcijos konvergentinį pagrįstumą, o reikšmės, didesnės nei 0,708 rodo pakankamai reikšmingą ryšį tarp elementų dispersijų. Visi konstruktyvai viršijo 0,50 AVE vertes.

Taip pat buvo patikrintas konstrukto multikolinearumas. Dispersijos infliacijos koeficientas (VIF) vyraavo nuo 1,595 iki 1,661. Remiantis Hair ir Alamer (2022), reikšmės, mažesnės nei 3 parodo, kad multikolinearumo nėra, taigi duomenys yra priimtini.

Toliau buvo tikrinamas diskriminacinis pagrįstumas, siekiant užtikrinti, kad modelio konstruktai yra išskirtiniai ir matuoja skirtingus dalykus. Tam buvo naudojami du parametrai – Fornell-Larcker kriterijus ir HTMT (heterobruožiškumo-monobruožiškumo) santykio kriterijus. Rezultatai matomi 15 ir 16 lentelėse.

### 15 lentelė

*Diskriminacinis pagrįstumas pagal Fornell-Larcker kriterijų*

| Diskriminacinis pagrįstumas (Fornell-Larcker kriterijus) |              |              |              |              |              |
|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Konstruktas                                              | IK           | KS           | NE           | ESN          | ZD           |
| Inovacijų klimatas (IK)                                  | <b>0,843</b> |              |              |              |              |
| Kūrybinis saviveiksmingumas (KS)                         | 0,514        | <b>0,877</b> |              |              |              |
| Novatoriška elgsena (NE)                                 | 0,550        | 0,680        | <b>0,811</b> |              |              |
| Įmonės socialinio tinklo naudojimas (ESN)                | 0,477        | 0,438        | 0,504        | <b>0,761</b> |              |
| Žinių dalijimasis (ZD)                                   | 0,503        | 0,416        | 0,526        | 0,566        | <b>0,716</b> |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

### 16 lentelė

*Diskriminacinis pagrįstumas pagal HTMT santykio kriterijų*

| Diskriminacinis pagrįstumas (HTMT santykio kriterijus) |       |       |       |       |    |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----|
| Konstruktas                                            | IK    | KS    | NE    | ESN   | ZD |
| Inovacijų klimatas (IK)                                |       |       |       |       |    |
| Kūrybinis saviveiksmingumas (KS)                       | 0,585 |       |       |       |    |
| Novatoriška elgsena (NE)                               | 0,618 | 0,757 |       |       |    |
| Įmonės socialinio tinklo naudojimas (ESN)              | 0,583 | 0,528 | 0,593 |       |    |
| Žinių dalijimasis (ZD)                                 | 0,553 | 0,456 | 0,570 | 0,656 |    |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

15 lentelėje atlikta diskriminacinio pagrįstumo analizė parodė, jog konstrukto rodikliai yra labiau susiję su pačiu konstruktu, nei su kitais konstrukto rodikliais, kadangi visų tiriamų konstrukto (ESN, ZD, NE, KS, IK) AVE rezultatai, kurie 15 lentelėje yra paryškinti įstrižainėje, viršijo koreliacijos vertes tarp konstrukto, o tai reiškia, kad kiekvienas konstruktas turi pakankamą diskriminacinį pagrįstumą pagal Fornell-Larcker kriterijų (Hair ir kt., 2019; Hair ir Alamer, 2022).

16 lentelėje atlikta diskriminacinio pagrįstumo analizė pagal HTMT kriterijų. Rezultatai rodo, jog visos konstrukty (ESN, ZD, NE, KS, IK) HTMT reikšmės yra mažesnės už 0,85, kas reiškia, jog diskriminacinis pagrįstumas yra tinkamas. Tai reiškia, kad konstruktai yra tinkamai atskirti vienas nuo kito (Hair ir kt., 2019; Hair ir Alamer, 2022).

Remiantis Fornell-Larcker bei HTMT kriterijais, tyrimo duomenys rodo, kad konstruktai turi pakankamą diskriminacinį pagrįstumą ir kiekvienas konstruktas yra aiškiai atskirtas nuo kitų, todėl matavimo modelis yra patikimas tolimesnei analizei.

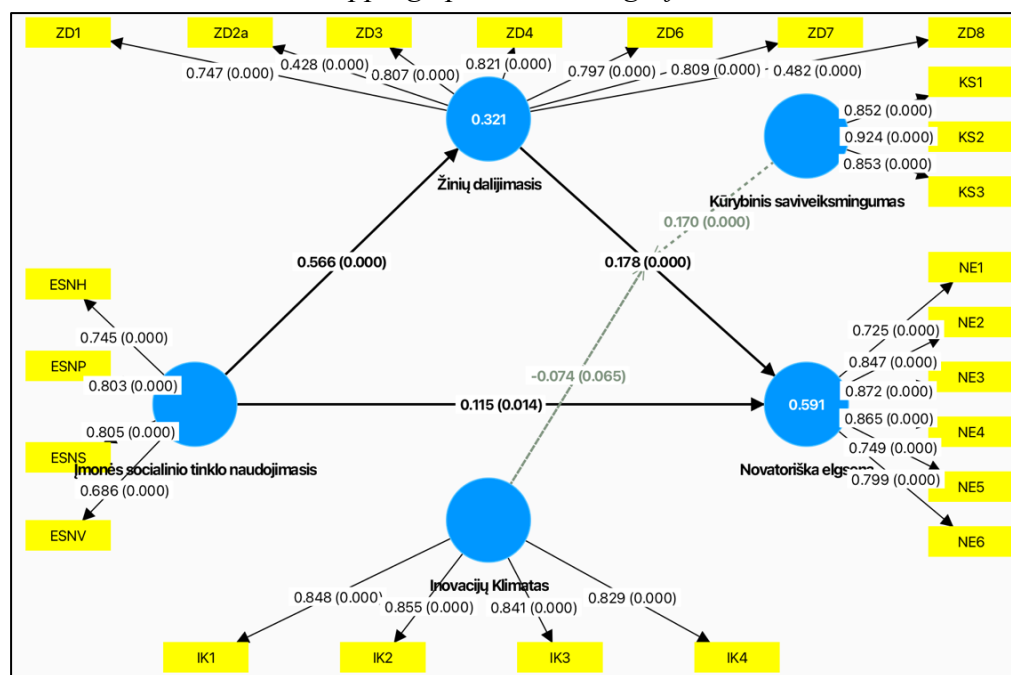
### 3.2.2 Struktūrinis matavimo modelio įvertinimas

Atlikus matavimo modelio validumo patikrinimą bei diskriminacinį pagrįstumą, buvo daromas struktūrinio modelio patvirtinimas. Be to, hipotezių reikšmingumas buvo vertinamas naudojant *Bootstrapping* metodą, kuriame buvo vykdomi 5000 pakartotinių skaičiavimų.

5 paveiksle matomi siūlomų modelio ryšių kelio koeficientai ( $\beta$ ), rodiklių faktoriaus svoriai ir jų reikšmingumas.

#### 5 paveikslas

*Modelio Bootstrapping apskaičiavimo grafinis atvaizdavimas*



Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vėliau buvo atliekamas struktūrinio modelio vertinimas, kurio metu siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės socialinio tinklo naudojimas (ESN) veikia novatorišką elgseną (NE) tiesiogiai ir per mediatorių – žinių dalijimąsi (ZD). Taip pat buvo nagrinėjamas inovacijų klimato (IK) ir kūrybinio saviveiksmingumo (KS) moderacinis poveikis pagal 5 paveiksle matomus ryšius.

Gautus modelio hipotezių tikrinimo rezultatus galima matyti 17 lentelėje.

### 17 lentelė

#### Struktūrinio modelio įvertinimas

| Poveikis               | Santykis      | $\beta$ | S.D.  | t-reikšmė | p-reikšmė | Sprendimas    | f <sup>2</sup> |
|------------------------|---------------|---------|-------|-----------|-----------|---------------|----------------|
| Pilnas poveikis        |               |         |       |           |           |               |                |
|                        | ESN → NE      | 0,216   | 0,047 | 4,581**   | 0.000     | Reikšmingas   | -              |
| Tiesioginis poveikis   |               |         |       |           |           |               |                |
|                        | ESN → NE      | 0,115   | 0,047 | 2,454**   | 0.014     | Reikšmingas   | 0,020          |
|                        | ESN → ZD      | 0,566   | 0,048 | 11,898**  | 0.000     | Reikšmingas   | 0,472          |
|                        | ZD → NE       | 0,178   | 0,046 | 3,909**   | 0.000     | Reikšmingas   | 0,045          |
| Netiesioginis poveikis |               |         |       |           |           |               |                |
|                        | ESN → ZD → NE | 0,101   | 0,029 | 3,534**   | 0.000     | Reikšmingas   | -              |
| Moderacinis poveikis   |               |         |       |           |           |               |                |
|                        | IK x ZD → NE  | -0,074  | 0,040 | 1,846**   | 0.065     | Nereikšmingas | 0,012          |
|                        | KS x ZD → NE  | 0,170   | 0,045 | 3,751**   | 0.000     | Reikšmingas   | 0,059          |

$R^2(\text{NE}) = 0,591$ ;  $Q^2(\text{NE}) = 0,537$

$R^2(\text{ZD}) = 0,321$ ;  $Q^2(\text{ZD}) = 0,308$

SRMR=0,075

S.D. – Standartinis nuokrypis (angl. *standard deviation*)

\*\*p<0.001

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Nagrinėjant duomenis, pateiktus 5 paveiksle bei 17 lentelėje galima matyti, kad visi tiriami veiksniai ryšiai bei jų poveikiai, išskyrus moderacinį poveikį, numatomą hipotezėje  $H3$  ( $p=0,065>0,05$ ), pasitvirtino, kadangi p reikšmės yra mažesnės nei 0,05. Be to, taip pat buvo apskaičiuotas SRMR=0,075 kuris rodo modelio tinkamumą, o reikšmės mažesnės už 0,08 parodo, kad modelis yra geras ir tinkamas (Hair ir kt., 2019).

Tyrimo metu buvo apskaičiuoti ir determinacijos koeficientai  $R^2$ , kurie parodo, kiek procentų variacijos priklausomame kintamajame gali būti paaiškinta nepriklausomais kintamaisiais bei prognozavimo relevancija  $Q^2$ , kuri rodo modelio prognozavimo pajėgumą (Hair ir kt., 2019). Pagal 17 lentelėje pateiktus duomenis galima matyti, jog darbuotojų novatoriškos elgsenos  $R^2=0,591$ , o tai rodo, kad novatoriška elgsena gali būti 59,1% paaiškinta įmonės socialinio tinklo naudojimo, žinių dalijimosi, bei moderaciniais inovacijų klimato bei kūrybinio saviveiksmingumo veiksniais. Tai parodo, jog toks modelis turi stiprią aiškinamąją galią. Žinių dalijimosi  $R^2=0,321$ , reiškiasi, jog 32,1% žinių dalijimosi gali būti paaiškinta įmonės socialinio tinklo naudojimu, tai turi vidutinio stiprumo aiškinamąją galią. Novatoriškos elgsenos  $Q^2=0,537$ , tokia reikšmė rodo, kad modelis turi stiprią prognozavimo relevanciją ir efektyviai prognozuoja darbuotojų novatorišką elgseną. Žinių dalijimosi  $Q^2=0,308$ , tokia vidutinio stiprumo prognozavimo relevancija reiškia, kad modelis gerai paaiškina ir prognozuoja žinių dalijimąsi.

**Pilnas poveikis.** Pilno įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikio novatoriškai darbuotojų elgsenai duomenys  $ESN \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,216$ ,  $p < 0,001$ ) rodo, jog įmonės socialinio tinklo naudojimas turi vidutinio stiprumo teigiamą poveikį novatoriškai elgsenai, kadangi kelio koeficientai ( $\beta$ ) parodo, kokio stiprumo yra ryšys tarp latentinių kintamųjų (Hair ir kt., 2019). Duomenys parodė, jog įmonės, skatinančios aktyvų socialinių tinklų naudojimą, gali padėti stiprinti inovatyvią darbuotojų elgseną tiek tiesiogiai, tiek per žinių dalijimąsi.

**Tiesioginis poveikis.** Tiesioginio poveikio rezultatai  $ESN \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,115$ ,  $f^2 = 0,020$ ,  $p=0,014$ ) atskleidė, jog tiesioginis įmonės socialinio tinklo naudojimosi poveikis darbuotojų novatoriškai elgsenai, remiantis kelio koeficientu  $\beta$  yra silpnas (Hair ir Alamer, 2022), tačiau taip pat reikšmingas, taigi, hipotezė: *H1 Įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai* pasitvirtino. Tokie duomenys parodo, kad įmonės socialinio tinklo naudojimas tiesiogiai gali skatinti darbuotojus novatoriškam elgesiui.

Tiesioginis įmonės socialinio tinklo poveikis žinių dalijimuisi  $ESN \rightarrow ZD$  ( $\beta = 0,566$ ,  $f^2 = 0,472$ ,  $p < 0,001$ ) yra labai stiprus ir reikšmingas. Tai reiškiasi, jog įmonės turėtų skatinti socialinių tinklų naudojimą kaip priemonę darbuotojų bendradarbiavimui ir dalijimuisi žiniomis.

Tiesioginis žinių dalijimosi poveikis darbuotojų novatoriškai elgsenai  $ZD \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,178$ ,  $f^2 = 0,045$ ,  $p < 0,001$ ) yra silpnas, tačiau reikšmingas, tai rodo, jog žinių dalijimasis skatina darbuotojų novatorišką elgseną bei organizacijos, siekiančios darbuotojų novatoriškumo turėtų kurti sąlygas sėkmingam žinių dalijimuisi.

**Mediacijos analizė.** Tyrimo modelyje taip pat buvo nagrinėjamas mediacinis žinių dalijimosi poveikis ryšiui tarp įmonės socialinio tinklo naudojimosi bei darbuotojų novatoriškos elgsenos. Rezultatai, matomi 17 lentelėje  $ESN \rightarrow ZD \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,101$ ,  $p < 0,001$ ) rodo, jog mediatoriaus poveikis yra vidutiniškai stiprus ir reikšmingas, be to, netiesioginis poveikis sudaro beveik pusę pilno poveikio (0,101 iš 0,216), o tai tik dar labiau įrodo mediatoriaus svarbą, kai siekiama sustiprinti novatorišką darbuotojų elgseną per įmonės socialinio tinklo naudojimąsi. Analizuojant mediatoriaus (žinių dalijimosi) svarbą, taip pat buvo apskaičiuota dispersija (VAF) pagal Hair ir kt. (2019) formulę.  $VAF = \text{Bendras poveikis} / \text{Netiesioginis poveikis}$ , subsidijuojant reikšmes  $VAF = 0,216 / 0,101 = 0,467$  (arba 46,7%). Pagal Hair ir kt. (2019), jeigu rezultatas yra mažiau nei 20%, tuomet mediacijos nėra, rezultatai tarp 20-80% rodo dalinę mediaciją, o daugiau nei 80% rodo pilną mediaciją. Taigi, gauti rezultatai, jog  $VAF = 46,7\%$  atskleidė, kad žinių dalijimasis dalinai medijuoja įmonės socialinio tinklo naudojimosi poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai, taigi hipotezė: *H2 Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai* pasitvirtino. Tokie duomenys parodo, kad siekiant darbuotojų inovatyvumo bei naudojant įmonės socialinį tinklą, organizacijos turėtų užtikrinti, kad taip pat būtų sukurtos palankios sąlygos darbuotojų žinių dalijimuisi.

**Moderacinė analizė.** Galiausiai buvo nagrinėjama moderacinė analizė, kai inovacijų klimatas bei kūrybinis saviveiksmingumas, kaip moderatoriai, veikia ryšį tarp mediatoriaus žinių dalijimosi ir novatoriškos darbuotojų elgsenos. Buvo stebimi  $f^2$  rodikliai, kurie, pagal Cohen (2013), parodo moderacinį poveikį, kai reikšmės  $f^2=0,02$  – minimalus poveikis,  $f^2=0,15$  – vidutinis poveikis,  $f^2=0,35$  – stiprus poveikis. Inovacijų klimato, kaip moderatoriaus poveikis tarp žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos ( $f^2 = 0,012$ ) nepasiekė reikšmingumo ribos ( $p = 0,065$ ), taigi, hipotezė: *H3 Inovacijų klimatas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai* nepasitvirtino.

Kūrybinis saviveiksmingumas, kaip moderatorius ( $f^2=0,059$ ) turi vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingą ( $p<0,001$ ) poveikį santykiui tarp žinių dalijimosi bei novatoriškos elgsenos, reiškiasi, kad hipotezė: *H4 Kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai* pasitvirtino. Taigi, kūrybinis darbuotojų saviveiksmingumas stiprina darbuotojų žinių dalijimąsi, taip sustiprindamas ir novatorišką jų elgseną. Galima teigti, jog kūrybiškai saviveiksmingi darbuotojai yra linkę labiau dalintis žiniomis, o tai darbuotojus įgalina novatoriškai veiklai.

Taigi, šio modelio analizė atskleidė, kad įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai darbuotojų elgsenai. Tai reiškia, jog naudodamiesi vidiniu organizacijos socialiniu tinklu darbuotojai yra linkę demonstruoti inovatyvesnę elgseną. Be to, įmonės socialinio tinklo naudojimas taip pat tiesiogiai sustiprina ir žinių dalijimosi procesą tarp darbuotojų. Atlikta mediacijos analizė parodė, jog žinių dalijimasis, kaip mediatorius tarp tokio socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos atlieka svarbų vaidmenį ir dar labiau sustiprina įmonės socialinio tinklo poveikį darbuotojų inovatyvumui. Moderacinės analizės metu taip pat buvo atskleista, kad kūrybiškai saviveiksmingi darbuotojai aktyviau įsitraukia į žinių mainus, o tai veda prie novatoriškesnės darbuotojų elgsenos.

### 3.2.2 Matavimo modelio vertinimai su įmonės socialinio tinklo dimensijomis

Atliekant duomenų analizę buvo atsižvelgta ir į tai, jog autoriai Kügler ir Smolnik (2014) įmonės socialinio tinklo naudojimą skirsto į keturias dimensijas – vartotojišką, prisidedančią, hedoninę bei socialinę, todėl tyrimo metu naudotame klausimyne ESN buvo suskirstytas į šias dimensijas. Dėl šios priežasties modelio analizės metu taip pat buvo nagrinėjami ryšiai pagal įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijas.

Atliekant pirminius skaičiavimus (žr. 3 priedą) buvo pastebėta, kad dėl vieno iš žinių dalijimosi konstrukto rodiklių rodiklių (**ZD5a** - „*Niekada nepasakojau kitiems apie savo darbo patirtį, nebent to reikalaujama įmonėje.*“) ir vėl yra netinkamas duomenų analizei. Nors validumo

tikrinimo metu šio rodiklio faktoriaus svoris buvo 0,407, t.y. didesnė nei minimali 0,4 riba, kurią nurodo Hair ir Alamer (2022), tačiau šis rodiklis mažino bendrą konstrukto AVE iki 0,470, kai minimali riba yra 0,5, tačiau panaikinus ZD5a rodiklį konstruktas atitiko rekomenduojamą konvergencinį patikrinimą, nes AVE reikšmė pakilo iki 0,514, todėl tolimesni skaičiavimai bus atliekami be ZD5a rodiklio.

Modelio konstrukty patikimumo ir pagrįstumo vertinimui skirti apskaičiavimai, kai įmonės socialinio tinklo naudojimas yra išskaidytas pagal jo dimensijas, pateikiami 18 lentelėje.

### 18 lentelė

*Konstrukty patikimumo ir pagrįstumo vertinimas su išskaidytomis ESN dimensijomis*

| Konstruktas                                              | Rodiklis           | FL    | CA    | CR    | AVE   | VIF   |
|----------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Įmonės socialinio tinklo vartotojiškas naudojimas (ESNV) | ESNV1              | 0,833 | 0,758 | 0,860 | 0,673 | 1,642 |
|                                                          | ESNV2              | 0,757 |       |       |       |       |
|                                                          | ESNV3              | 0,867 |       |       |       |       |
| Įmonės socialinio tinklo prisidedantis naudojimas (ESNP) | ESNP4              | 0,893 | 0,858 | 0,914 | 0,780 | 1,966 |
|                                                          | ESNP5              | 0,922 |       |       |       |       |
|                                                          | ESNP6              | 0,832 |       |       |       |       |
| Įmonės socialinio tinklo hedoninis naudojimas (ESNH)     | ESNH7              | 0,829 | 0,853 | 0,911 | 0,774 | 1,910 |
|                                                          | ESNH8              | 0,903 |       |       |       |       |
|                                                          | ESNH9              | 0,906 |       |       |       |       |
| Įmonės socialinio tinklo socialinis naudojimas (ESNS)    | ESNS10             | 0,896 | 0,873 | 0,923 | 0,800 | 2,107 |
|                                                          | ESNS11             | 0,946 |       |       |       |       |
|                                                          | ESNS12             | 0,838 |       |       |       |       |
| Žinių dalijimasis (ZD)                                   | ZD1                | 0,749 | 0,835 | 0,876 | 0,514 | 1,824 |
|                                                          | ZD2a               | 0,446 |       |       |       |       |
|                                                          | ZD3                | 0,808 |       |       |       |       |
|                                                          | ZD4                | 0,817 |       |       |       |       |
|                                                          | ZD5a - panaikintas | 0,407 |       |       |       |       |
|                                                          | ZD6                | 0,794 |       |       |       |       |
|                                                          | ZD7                | 0,808 |       |       |       |       |
|                                                          | ZD8                | 0,484 |       |       |       |       |
| Novatoriška elgsena (NE)                                 | NE1                | 0,725 | 0,895 | 0,920 | 0,658 | -     |
|                                                          | NE2                | 0,846 |       |       |       |       |
|                                                          | NE3                | 0,871 |       |       |       |       |
|                                                          | NE4                | 0,864 |       |       |       |       |
|                                                          | NE5                | 0,751 |       |       |       |       |
|                                                          | NE6                | 0,799 |       |       |       |       |
| Inovacijų klimatas (IK)                                  | IK1                | 0,848 | 0,865 | 0,908 | 0,711 | 1,941 |
|                                                          | IK2                | 0,854 |       |       |       |       |
|                                                          | IK3                | 0,841 |       |       |       |       |
|                                                          | IK4                | 0,829 |       |       |       |       |
| Kūrybinis saviveiksmingumas (KS)                         | KS1                | 0,852 | 0,851 | 0,909 | 0,770 | 1,700 |
|                                                          | KS2                | 0,924 |       |       |       |       |
|                                                          | KS3                | 0,853 |       |       |       |       |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

18 lentelės duomenys rodo, kad apskaičiuotos faktorinės apkrovos konstrukty rodikliams svyruoja nuo 0,446 iki 0,923. Kadangi konstrukty rodiklių apkrovos virš 0,70 laikomos statistiškai reikšmingomis, o vertės nuo 0,40 laikomos tinkamomis, patikimumo vertės yra tenkinamos.

Apskaičiuota Cronbach'o alfa (CA) bei kombinuotas patikimumas (CR) svyruoja nuo 0,758 iki 0,920, taigi duomenys rodo aukštą patikimumą.

Konstruktams matuojami AVE įverčiai vyrauja nuo 0,514 iki 0,800. Visos konstruktyvų AVE reikšmės viršijo 0,50, o tai rodo konstruktyvų konvergentinį pagrįstumą, be to, reikšmės, didesnės nei 0,708 rodo pakankamai reikšmingą ryšį tarp rodiklių dispersijų.

Buvo tikrinamas ir konstruktyvų multikolinearumas, 18 lentelėje matoma, jog VIF vyravo nuo 1,642 iki 2,107, t.y. mažiau nei 3, taigi multikolinearumo nėra, duomenys yra priimtini.

Taip pat buvo tikrinamas diskriminacinis pagrįstumas, siekiant užtikrinti modelio konstruktyvų išskirtinumą. Tam taip pat buvo naudojami du parametrai – Fornell-Larcker kriterijus ir HTMT santykio kriterijus. Rezultatai pateikiami 19 ir 20 lentelėse.

## 19 lentelė

*Diskriminacinis pagrįstumas pagal Fornell-Larcker kriterijų su ESN dimensijomis*

| Diskriminacinis pagrįstumas (Fornell-Larcker kriterijus) |              |              |              |              |              |              |              |              |
|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Konstruktas                                              | IK           | KS           | NE           | ESNV         | ESNP         | ESNH         | ESNS         | ZD           |
| Inovacijų klimatas (IK)                                  | <b>0,843</b> |              |              |              |              |              |              |              |
| Kūrybinis saviveiksmingumas (KS)                         | 0,514        | <b>0,877</b> |              |              |              |              |              |              |
| Novatoriška elgsena (NE)                                 | 0,550        | 0,680        | <b>0,811</b> |              |              |              |              |              |
| Įmonės socialinio tinklo vartotojiškas naudojimas (ESNV) | 0,376        | 0,209        | 0,224        | <b>0,820</b> |              |              |              |              |
| Įmonės socialinio tinklo prisidedantis naudojimas (ESNP) | 0,356        | 0,343        | 0,412        | 0,576        | <b>0,883</b> |              |              |              |
| Įmonės socialinio tinklo hedodinis naudojimas (ESNH)     | 0,267        | 0,387        | 0,409        | 0,253        | 0,381        | <b>0,880</b> |              |              |
| Įmonės socialinio tinklo socialinis naudojimas (ESNS)    | 0,457        | 0,386        | 0,450        | 0,355        | 0,412        | 0,640        | <b>0,894</b> |              |
| Žinių dalijimasis (ZD)                                   | 0,500        | 0,413        | 0,524        | 0,395        | 0,545        | 0,310        | 0,442        | <b>0,717</b> |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

## 20 lentelė

*Diskriminacinis pagrįstumas pagal HTMT santykio kriterijų su ESN dimensijomis*

| Diskriminacinis pagrįstumas (HTMT santykio kriterijus)   |       |       |       |       |       |       |       |    |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| Konstruktas                                              | IK    | KS    | NE    | ESNV  | ESNP  | ESNH  | ESNS  | ZD |
| Inovacijų klimatas (IK)                                  |       |       |       |       |       |       |       |    |
| Kūrybinis saviveiksmingumas (KS)                         | 0,585 |       |       |       |       |       |       |    |
| Novatoriška elgsena (NE)                                 | 0,618 | 0,757 |       |       |       |       |       |    |
| Įmonės socialinio tinklo vartotojiškas naudojimas (ESNV) | 0,456 | 0,259 | 0,266 |       |       |       |       |    |
| Įmonės socialinio tinklo prisidedantis naudojimas (ESNP) | 0,408 | 0,388 | 0,466 | 0,725 |       |       |       |    |
| Įmonės socialinio tinklo hedodinis naudojimas (ESNH)     | 0,308 | 0,447 | 0,465 | 0,318 | 0,438 |       |       |    |
| Įmonės socialinio tinklo socialinis naudojimas (ESNS)    | 0,526 | 0,437 | 0,503 | 0,431 | 0,475 | 0,741 |       |    |
| Žinių dalijimasis (ZD)                                   | 0,553 | 0,456 | 0,570 | 0,488 | 0,614 | 0,345 | 0,479 |    |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu



(ESNV), prisidedantis (ESNP), hedoninis (ESNH) ir socialinis (ESNS) naudojimas) veikia novatorišką elgseną (NE) tiesiogiai ir netiesiogiai per mediatorių – žinių dalijimąsi (ZD). Taip pat buvo nagrinėjamas inovacijų klimato (IK) ir kūrybinio saviveiksmingumo (KS) moderacinis poveikis.

Gautus modelio su ESN dimensijomis apskaičiuotus rezultatus galima matyti 21 lentelėje.

## 21 lentelė

### Struktūrinio modelio su ESN dimensijomis įvertinimas

| Poveikis               | Santykis       | beta   | S.D.  | t-reikšmė | p-reikšmė | Sprendimas    | f <sup>2</sup> |
|------------------------|----------------|--------|-------|-----------|-----------|---------------|----------------|
| Pilnas poveikis        |                |        |       |           |           |               |                |
|                        | ESNV → NE      | -0,085 | 0,051 | 1,676**   | 0,094     | Nereikšmingas | -              |
|                        | ESNP → NE      | 0,183  | 0,052 | 3,534**   | 0,000     | Reikšmingas   | -              |
|                        | ESNH → NE      | 0,038  | 0,061 | 0,633**   | 0,527     | Nereikšmingas | -              |
|                        | ESNS → NE      | 0,117  | 0,054 | 2,149**   | 0,032     | Reikšmingas   | -              |
| Tiesioginis poveikis   |                |        |       |           |           |               |                |
|                        | ESNV → NE      | -0,098 | 0,048 | 2,028**   | 0,000     | Reikšmingas   | 0,015          |
|                        | ESNP → NE      | 0,115  | 0,054 | 2,111**   | 0,035     | Reikšmingas   | 0,017          |
|                        | ESNH → NE      | 0,045  | 0,052 | 0,860**   | 0,390     | Nereikšmingas | 0,003          |
|                        | ESNS → NE      | 0,071  | 0,053 | 1,332**   | 0,183     | Nereikšmingas | 0,006          |
|                        | ESNV → ZD      | 0,074  | 0,075 | 0,986**   | 0,324     | Nereikšmingas | 0,006          |
|                        | ESNP → ZD      | 0,404  | 0,064 | 6,277**   | 0,000     | Reikšmingas   | 0,153          |
|                        | ESNH → ZD      | -0,039 | 0,061 | 0,633**   | 0,527     | Nereikšmingas | 0,001          |
|                        | ESNS → ZD      | 0,274  | 0,062 | 4,420     | 0,000     | Reikšmingas   | 0,064          |
|                        | ZD → NE        | 0,168  | 0,048 | 3,500**   | 0,000     | Reikšmingas   | 0,039          |
| Netiesioginis poveikis |                |        |       |           |           |               |                |
|                        | ESNV → ZD → NE | 0,013  | 0,014 | 0,890**   | 0,374     | Nereikšmingas | -              |
|                        | ESNP → ZD → NE | 0,068  | 0,022 | 3,039**   | 0,002     | Reikšmingas   | -              |
|                        | ESNH → ZD → NE | -0,006 | 0,011 | 0,588**   | 0,556     | Nereikšmingas | -              |
|                        | ESNS → ZD → NE | 0,046  | 0,018 | 2,523**   | 0,012     | Reikšmingas   | -              |
| Moderacinis poveikis   |                |        |       |           |           |               |                |
|                        | IK x ZD → NE   | -0,081 | 0,039 | 2,066**   | 0,039     | Reikšmingas   | 0,014          |
|                        | KS x ZD → NE   | 0,166  | 0,046 | 3,633**   | 0,000     | Reikšmingas   | 0,055          |

R<sup>2</sup>(NE)= 0,601; Q<sup>2</sup>(NE)=0,542

R<sup>2</sup>(ZD)= 0,359; Q<sup>2</sup>(ZD)=0,332

SRMR=0,066

S.D. – Standartinis nuokrypis (angl. *standard deviation*)

\*\*p<0.001

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Duomenys, pateikti 6 paveiksle bei 21 lentelėje parodė, kad 11 tiriamų santykių tarp veiksmų bei jų poveikių pasitvirtino, nes reikšmingumas p<0,05, o 8 poveikiai buvo nereikšmingi, kadangi p>0,05. Taip pat buvo apskaičiuotas SRMR=0,066, t.y. mažiau nei 0,8, todėl šis modelis yra geras ir tinkamas naudoti.

Duomenų analizės metu buvo apskaičiuoti determinacijos koeficientai R<sup>2</sup> bei prognozavimo relavancija Q<sup>2</sup>. 21 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog darbuotojų novatoriškos

elgsenos  $R^2=0,601$ , tai leidžia teigti, jog 60,1 % novatoriškos elgsenos gali būti paaiškinta šiame modelyje analizuojamais veiksniais. Tai rodo stiprią modelio aiškinamąją galią. Žinių dalijimosi  $R^2=0,359$ , o tai parodo, kad 35,9 % žinių dalijimosi yra paaiškinama įmonės socialinio tinklo naudojimosi dimensijomis, taigi žinių dalijimosi atžvilgiu šis modelis turi vidutinio stiprumo aiškinamąją galią. Novatoriškos elgsenos  $Q^2=0,542$ , tokia reikšmė parodo, kad modelis stipriai prognozuoja darbuotojų novatorišką elgseną, o žinių dalijimosi  $Q^2=0,332$  rodo vidutinę, tačiau vis tiek tinkamą ir gerą prognozuojamąją vertę žinių dalijimosi atžvilgiu.

**Pilnas poveikis.** Pilnas įmonės socialinio tinklo vartotojiškas naudojimas darbuotojų novatoriškai elgsenai  $ESNV \rightarrow NE$  ( $\beta = -0,085$ ,  $p = 0,094$ ) rodo neigiamą bei nereikšmingą poveikį. Tai gali reikšti, kad vien tik pasyvus tinklo naudojimas, skirtas informacijos gavimui, nelemia novatoriškos elgsenos bei nemotyvuoja darbuotojų kurti inovacijų ar dalintis idėjomis.

Įmonės socialinio tinklo prisidedantis naudojimas darbuotojų novatoriškai elgsenai  $ESNP \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,183$ ,  $p = 0,000$ ) turi silpną, tačiau teigiamą ir vis tiek reikšmingą poveikį. Tokie duomenys parodo, kad aktyvus įmonės socialinio tinklo naudojimas prisidedant prie turinio kūrimo ir dalijimosi skatina darbuotojus elgtis novatoriškai.

Įmonės socialinio tinklo hedoninis naudojimas darbuotojų novatoriškai elgsenai  $ESNH \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,038$ ,  $p = 0,527$ ), kaip atskleidžia duomenys, turi nereikšmingą poveikį. Tai rodo, kad kai įmonės socialinis tinklas yra naudojamas tik dėl pramogos, tai neturi reikšmingo poveikio novatoriškai elgsenai ir neskatina darbuotojų siekti inovacijų.

Įmonės socialinio tinklo socialinis naudojimas darbuotojų novatoriškai elgsenai  $ESNS \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,117$ ,  $p = 0,032$ ) turi nors silpną, tačiau reikšmingą teigiamą poveikį. Tai gali reikšti, kad darbuotojai, kurie socialiniu tinklu bendrauja su kolegomis, yra labiau linkę elgtis inovatyviai ir tai gali paskatinti darbuotojų novatorišką elgseną.

**Tiesioginis poveikis.** Remiantis 21 lentelės duomenimis, įmonės socialinio tinklo vartotojiškas naudojimas novatoriškai elgsenai  $ESNV \rightarrow NE$  ( $\beta = -0,098$ ,  $f^2=0,015$ ,  $p=0,000$ ) turi labai silpną neigiamą, tačiau vis tiek reikšmingą tiesioginį poveikį. Nepaisant reikšmingumo, hipotezė: *H1a Įmonės socialinio tinklo vartotojiško naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai* yra laikoma nepasitvirtinusia, nes poveikis yra neigiamas. Šie rezultatai parodo, kad pasyvus informacijos rinkimas iš socialinio tinklo gali net labai silpnai sumažinti darbuotojų inovatyvumą.

Įmonės socialinio tinklo prisidedantis naudojimas novatoriškai elgsenai  $ESNP \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,115$ ,  $f^2=0,017$ ,  $p=0,035$ ) turi mažą, tačiau reikšmingą teigiamą tiesioginį poveikį. Taigi, hipotezė: *H1b Įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai* pasitvirtino. Remiantis duomenimis galima manyti, jog aktyvūs

socialinio tinklo vartotojai, kurie prisideda prie tinklo turinio bei dažniau dalijasi idėjomis, elgiasi inovatyviau.

Įmonės socialinio tinklo hedoninis naudojimas novatoriškai elgsenai ESNH  $\rightarrow$  NE ( $\beta = 0,045$ ,  $f^2=0,003$ ,  $p=0,390$ ) neturi reikšmingo tiesioginio poveikio. Taigi, hipotezė: *H1c Įmonės socialinio tinklo hedoninio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai* nepasitvirtino. Tokie rezultatai rodo, kad naudojimasis tinklu pramogos tikslais neskatina novatoriškumo.

Įmonės socialinio tinklo socialinis naudojimas novatoriškai elgsenai ESNS  $\rightarrow$  NE ( $\beta = 0,071$ ,  $f^2=0,006$ ,  $p=0,183$ ) taip pat neturi statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio. Taigi, hipotezė: *H1d Įmonės socialinio tinklo socialinio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai* nepasitvirtino. Remiantis duomenimis galima teigti, kad nors socialinis naudojimas skatina bendravimą tarp bendradarbių, tačiau šis ryšys tiesiogiai neatsispindi novatoriškame jų elgesyje.

Įmonės socialinio tinklo vartotojiškas naudojimas žinių dalijimuisi ESNV  $\rightarrow$  ZD ( $\beta = 0,074$ ,  $f^2 = 0,006$ ,  $p = 0,324$ ) neturi reikšmingo tiesioginio poveikio. Galima daryti išvadą, jog vartotojiškas tinklo naudojimas neskatina žinių dalijimosi tarp darbuotojų.

Įmonės socialinio tinklo prisidedantis naudojimas žinių dalijimuisi ESNP  $\rightarrow$  ZD ( $\beta = 0,404$ ,  $f^2 = 0,153$ ,  $p = 0,000$ ), remiantis duomenimis, turi reikšmingą, vidutinio stiprumo teigiamą tiesioginį poveikį. Tai rodo, jog darbuotojai, aktyviai prisidedantys prie socialinio tinklo turinio, dažniau dalijasi žiniomis.

Įmonės socialinio tinklo hedoninis naudojimas žinių dalijimuisi ESNH  $\rightarrow$  ZD ( $\beta = -0,039$ ,  $f^2 = 0,001$ ,  $p = 0,527$ ) neturi reikšmingo tiesioginio poveikio. Duomenų analizė atskleidė, jog socialinio tinklo naudojimas pramogai neskatina žinių mainų tarp darbuotojų.

Įmonės socialinio tinklo socialinis naudojimas žinių dalijimuisi ESNS  $\rightarrow$  ZD ( $\beta = 0,274$ ,  $f^2 = 0,064$ ,  $p = 0,000$ ) turi mažą, tačiau reikšmingą tiesioginį teigiamą poveikį. Remiantis duomenimis galima teigti, kad socialinis tinklo naudojimas padeda skatinti žinių mainus ir bendradarbiavimą tarp darbuotojų.

Žinių dalijimosi tiesioginis poveikis novatoriškai elgsenai ZD  $\rightarrow$  NE ( $\beta = 0,168$ ,  $f^2 = 0,039$ ,  $p = 0,000$ ) turi nors ir mažą, bet reikšmingą teigiamą tiesioginį poveikį. Tokie duomenys parodo, kad darbuotojai, kurie aktyviau dalijasi žiniomis, taip pat demonstruoja inovatyvesnę veiklą.

**Mediacija.** Šiame tyrimo modelyje, kurio duomenys pateikti 21 lentelėje, taip pat buvo nagrinėjami mediaciniai visų įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijų poveikiai darbuotojų novatoriškai elgsenai, kai žinių dalijimasis medijuoja šiuos ryšius. Ši analizė leidžia geriau suprasti, kaip tam tikri socialinio tinklo naudojimo aspektai per žinių dalijimąsi gali skatinti (arba neskatinti) novatorišką elgseną.

Netiesioginis vartotojiško ESN naudojimo poveikis novatoriškai elgsenai per žinių dalijimąsi  $ESNV \rightarrow ZD \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,013$ ,  $p = 0,374$ ) yra nereikšmingas. Taigi, hipotezė: *H2a Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo vartotojiško naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai* nepasitvirtino. Galima manyti, jog darbuotojai, kurie naudoja socialinį tinklą pasyviai, tik peržiūrėdami informaciją, kurią pateikia kiti kolegos, neskatina žinių dalijimosi su bendradarbiais. Toks elgesys nedaro pastebimos įtakos jų novatoriškam elgesiui. Šie rezultatai atskleidžia, kad pasyvus vartotojiškas tinklo naudojimas neskatina darbuotojų novatoriškumo.

Prisidedantis ESN naudojimas per žinių dalijimąsi  $ESNP \rightarrow ZD \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,068$ ,  $p = 0,002$ ) reikšmingai teigiamai veikia novatorišką elgseną, nors poveikis yra vidutinio dydžio. Analizuojant žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus, svarbą, taip pat buvo apskaičiuota dispersija (VAF) pagal Hair ir kt. (2019) formulę.  $VAF = 0,068 / 0,115 = 0,591$  (arba 59,1% - dalinė mediacija), taigi net 59,1% bendro įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo poveikio novatoriškai elgsenai yra medijuojama per žinių dalijimąsi. Taigi, hipotezė *H2b Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai* pasitvirtino. Remiantis duomenimis galima teigti, jog darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja socialinio tinklo veikloje, kuria turinį ar dalijasi svarbia informacija su kolegomis, skatina žinių mainus. Toks bendravimas padeda generuoti naujas idėjas, dalytis patirtimi, o tai prisideda ir sustiprina jų novatorišką elgesį.

Hedoninis ESN naudojimas neturi reikšmingo netiesioginio poveikio novatoriškai elgsenai per žinių dalijimąsi  $ESNH \rightarrow ZD \rightarrow NE$  ( $\beta = -0,006$ ,  $p = 0,556$ ). Taigi, hipotezė: *H2c Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo hedoninio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai* yra laikoma atmesta. Tai gali reikšti, jog darbuotojai, kurie naudoja socialinį tinklą tik tam, kad pralinksėtų bei dalijasi tik pramoginiu turiniu, retai ištraukia į žinių mainus su kolegomis bei nedemonstruoja inovatyvumo darbo vietoje.

Socialinis ESN naudojimas per žinių dalijimąsi  $ESNS \rightarrow ZD \rightarrow NE$  ( $\beta = 0,046$ ,  $p = 0,012$ ) reikšmingai teigiamai veikia novatorišką elgseną, tačiau poveikis nėra didelis. Apskaičiuotas  $VAF = 0,046 / 0,117 = 0,393$  (arba 39,3% - dalinė mediacija). Tai rodo, kad 39,3% bendro įmonės socialinio tinklo socialinio naudojimo poveikio novatoriškai elgsenai yra medijuojama per žinių dalijimąsi. Taigi, hipotezė: *H2d Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo socialinio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai* pasitvirtino. Remiantis duomenimis galima teigti, kad darbuotojai, kurie naudoja socialiniu tinklu kaip platforma bendravimui ir bendradarbiavimui, aktyviai dalijasi informacija su kolegomis. Tai skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir padeda generuoti naujas idėjas, kurios prisideda prie novatoriško elgesio. Galima daryti išvadą, jog socialinė sąveika organizacijos kontekste yra reikšminga kuriant inovacijas.

Mediacijos analizė parodė, kad prisidedantis (ESNP) ir socialinis (ESNS) įmonės socialinio tinklo naudojimas yra svarbūs žinių dalijimosi veiksniai, kurie padeda skatinti novatorišką elgseną. Tuo tarpu vartotojiškas (ESNV) ir hedoninis (ESNH) socialinio tinklo naudojimas nepadeda skatinti žinių mainų ir novatoriškumo. Šie rezultatai pabrėžia organizacinės kultūros svarbą, kai darbuotojai yra skatinami aktyviai įsitraukti ir bendradarbiauti, siekiant inovacijų.

**Moderacinė analizė.** Šios analizės metu buvo nagrinėjama moderacinė mediacija, kai inovacijų klimatas ir kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp žinių dalijimosi ir novatoriškos darbuotojų elgsenos. Šiame modelyje nagrinėjamos moderacinės analizės metu taip pat buvo stebimi  $f^2$  rodikliai kurie nurodo poveikio stiprumą. Inovacijų klimato  $p=0,039$ , tai rodo duomenų reikšmingumą, tačiau inovacijų klimato moderacinis poveikis ryšiui tarp žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos buvo neigiamas ( $\beta = -0,081$ ), be to,  $f^2 = 0,014$  rodo labai mažą efektą ( $f^2 < 0,02$ , mažiau nei minimalus poveikis) todėl nors  $p=0,039 < 0,05$ , tačiau kadangi efekto stiprumas  $f^2 < 0,02$ , mažiau nei minimalus poveikis, todėl galima laikyti, kad nustatytas poveikis yra per silpnas, kad jį būtų galima laikyti realiai egzistuojančiu ir darančiu poveikį, todėl hipotezė: *H3a Inovacijų klimatas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo išskirtų dimensių ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai laikoma atmesta.*

Kūrybinio saviveiksmingumo ( $\beta = 0,166$ ,  $p=0,000$ ), duomenys rodo, kad moderacinis jo poveikis yra statistiškai reikšmingas bei teigiamai veikia santykį tarp žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos, be to, gautas  $f^2 = 0,055$  rodo mažą, bet reikšmingą poveikį. Hipotezė: *H4a Kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo išskirtų dimensių ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai* pasitvirtino. Tai rodo, kad darbuotojai, kurie pasitiki savo kūrybiniais gebėjimais, yra labiau linkę dalytis žiniomis ir įgyvendinti naujas idėjas.

Šio modelio analizės rezultatai atskleidė, kad tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai turėjo įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo dimensija, o tai pabrėžia darbuotojų vidinio socialinio tinklo naudojimo aktyvumo svarbą, kai siekiama inovatyvumo. Žinių dalijimąsi tiesiogiai skatina prisidedančio ir socialinio įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijos. Mediacijos analizė taip pat parodė, kad būtent šios dvi tinklo naudojimo dimensijos yra svarbūs žinių dalijimosi skatinimo veiksniai, kurie padeda stiprinti darbuotojų novatorišką elgseną. Moderacinė analizė tik dar kartą patvirtino, kad kūrybiškai saviveiksmingi asmenys aktyviau dalyvauja žinių dalijimosi veikloje, kas padeda užtikrinti novatoriškumą bei naujų idėjų įgyvendinimą.

### 3.2.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti įmonės socialinio tinklo ir jo dimensijų (vartotojiškos, prisidedančios, hedoninės ir socialinės) naudojimosi žinių dalijimuisi poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai, veikiant inovacijų klimatui bei kūrybiniam saviveiksmingumui. Visų tiriamų reiškinių – įmonės socialinio tinklo naudojimo (X) bei jo naudojimo dimensijų: vartotojiškos (X1), prisidedančios (X2), hedoninės (X3), socialinės (X4), žinių dalijimosi (M<sub>i</sub>), novatoriškos elgsenos (Y), inovacijų klimato (W) bei kūrybinio saviveiksmingumo (V) vertinimų vidurkiai, kurie buvo matuojami pagal 5-balę Likerto skalę, svyravo nuo 2,70 iki 4,12. Pagal tyrimo conceptualų modelį buvo atliekama duomenų analizė, kurios metu siekiama nustatyti kokį tiesioginį poveikį turi įmonės socialinio tinklo ir jo dimensijų naudojimas darbuotojų novatoriškai elgsenai bei netiesioginį, kai šiuos ryšius medijuoją žinių dalijimasis. Taip pat buvo siekiama nustatyti ar inovacijų klimatas bei kūrybinis saviveiksmingumas, kaip moderatoriai daro poveikį santykiui tarp žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos, kai žinių dalijimasis yra mediatorius tarp įmonės socialinio tinklo ir jo dimensijų naudojimo bei novatoriškos elgsenos. Kadangi įmonės socialinio tinklo naudojimo konstruktas yra antros eilės konstruktas, sudarytas iš keturių pirmos eilės konstrukto, t.y. jo dimensijų – vartotojiško, prisidedančio, hedoninio bei socialinio naudojimo, buvo atliekamos dvi analizės. Pirmos analizės metu buvo atliekami skaičiavimai su įmonės socialinio tinklo naudojimu, kaip bendru antros eilės konstruktu, apimančiu jo dimensijas. Antros analizės metu buvo atliekami skaičiavimai su išskirtomis įmonės socialinio tinklo dimensijomis, kaip atskirais veiksniais modelyje. Šio tyrimo metu buvo tikrinamos 14 hipotezių. Rezultatai apie hipotezes pateikiami 22 lentelėje.

#### 22 lentelė

##### *Išvados apie hipotezes*

| Hipotezė                                                                                                                | Sprendimas     | Išvada                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1: Įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai                          | Pasitvirtino   | Įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų novatoriškam elgesiui.        |
| H1a: Įmonės socialinio tinklo vartotojiško naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.  | Nepasitvirtino | Vartotojiškas socialinio tinklo naudojimas neturi reikšmingo tiesioginio poveikio novatoriškam elgesiui.      |
| H1b: Įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai. | Pasitvirtino   | Prisidedantis socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų novatoriškam elgesiui. |
| H1c: Įmonės socialinio tinklo hedoninio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.     | Nepasitvirtino | Hedoninis socialinio tinklo naudojimas neturi teigiamo tiesioginio poveikio novatoriškam elgesiui.            |
| H1d: Įmonės socialinio tinklo socialinio naudojimo dimensija turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai.    | Nepasitvirtino | Socialinis socialinio tinklo naudojimas neturi reikšmingo tiesioginio poveikio novatoriškam elgesiui.         |
| H2: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.                       | Pasitvirtino   | Žinių dalijimasis atlieka svarbų vaidmenį medijuojant socialinio tinklo poveikį novatoriškam elgesiui.        |

## 22 lentelės tęsinys

|                                                                                                                                                                                                    |                |                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H2a: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo vartotojiško naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.                                                                                    | Nepasitvirtino | Žinių dalijimasis neturi įtakos vartotojiško socialinio tinklo poveikiui novatoriškam elgesiui.                                                                                                      |
| H2b: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.                                                                                   | Pasitvirtino   | Žinių dalijimasis medijuoja prisidedančio socialinio tinklo poveikį novatoriškam elgesiui.                                                                                                           |
| H2c: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo hedoninio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.                                                                                       | Nepasitvirtino | Hedoninis socialinio tinklo naudojimas neturi reikšmingo poveikio per žinių dalijimąsi.                                                                                                              |
| H2d: Žinių dalijimasis medijuoja įmonės socialinio tinklo socialinio naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai.                                                                                      | Pasitvirtino   | Žinių dalijimasis medijuoja socialinio tinklo poveikį novatoriškam elgesiui.                                                                                                                         |
| H3: Inovacijų klimatas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.                              | Nepasitvirtino | Inovacijų klimatas neturi reikšmingo moderuojančio poveikio žinių dalijimosi poveikiui novatoriškai elgsenai, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos     |
| H3a: Inovacijų klimatas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo išskirtų dimensijų ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.          | Nepasitvirtino | Inovacijų klimatas nesudaro moderuojančio poveikio žinių dalijimosi poveikiui novatoriškai elgsenai, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijų ir novatoriškos elgsenos    |
| H4: Kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai.                     | Pasitvirtino   | Kūrybinis saviveiksmingumas turi moderacinį poveikį žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir novatoriškos elgsenos, poveikiui novatoriškai elgsenai.           |
| H4a: Kūrybinis saviveiksmingumas moderuoja žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo išskirtų dimensijų ir novatoriškos elgsenos, poveikį novatoriškai elgsenai. | Pasitvirtino   | Kūrybinis saviveiksmingumas turi moderacinį poveikį žinių dalijimosi, kaip mediatoriaus tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo dimensijų ir novatoriškos elgsenos, poveikiui novatoriškai elgsenai. |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

**Pirmo modelio analizės rezultatai** atskleidė, kad įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą, nors ir nedidelį tiesioginį poveikį novatoriškai darbuotojų elgsenai ( $\beta = 0,115$ ,  $f^2 = 0,020$ ,  $p = 0,014$ ), patvirtinta hipotezė *H1*. Latifah ir kt. (2022) tyrimas taip pat parodė, kad didesnis socialinių tinklų panaudojimo naudingumas veda prie didesnių naujovių organizacijose.

Tai rodo, kad socialiniai tinklai gali būti tiesioginis įrankis inovacijoms skatinti. Tačiau mediacijos analizės metu paaiškėjo, kad netiesioginis ESN poveikis per žinių dalijimąsi ( $\beta = 0,101$ ,  $p < 0,001$ ) sudarė reikšmingą viso poveikio dalį (46,7%), o tai pabrėžia žinių mainų svarbą, per kuriuos socialinio tinklo naudojimas skatina inovacijas, taigi patvirtinta hipotezė *H2*. Tyrėjai Xiong ir Sun (2023) teigia, kad tokių socialinių tinklų tinkamas panaudojimas gali duoti daug naudos organizacijoms, ypač prisidėti prie žinių dalijimosi bei padėti įgyvendinti novatorišką veiklą. Jie savo tyrime plėtojo šiuos ankstesnių autorių pastebėjimus bei nustatė, kad įmonės socialinio tinklo panaudojimas, stiprinantis darbuotojų žinių dalijimąsi, taip pat jas pagilina,

praplečia, bei tokiu būdu daro įtaką darbuotojų inovatyvumui bei padeda organizacijoms siekti inovacijų.

Taip pat buvo nagrinėjamas inovacijų klimato ir kūrybinio saviveiksmingumo moderacinis poveikis. Inovacijų klimatas neturėjo reikšmingo poveikio žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos santykiui ( $p = 0,065$ ), todėl hipotezė *H3* atmesta, tuo tarpu kūrybinis saviveiksmingumas parodė vidutinio stiprumo ir statistiškai reikšmingą moderacinį poveikį ( $f^2 = 0,059$ ,  $p < 0,001$ ), o tai patvirtina hipotezę *H4*. Tai reiškia, kad kūrybiškai saviveiksmingi darbuotojai yra labiau linkę dalintis žiniomis, o tai stiprina jų novatorišką elgseną.

**Antro modelio analizės rezultatai** parodė, kad įmonės socialinio tinklo hedoninis ( $\beta = 0,045$ ,  $f^2 = 0,003$ ,  $p = 0,390$ ) ir socialinis ( $\beta = 0,071$ ,  $f^2 = 0,006$ ,  $p = 0,183$ ) naudojimas turėjo nereikšmingą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai, atmestos hipotezės *H1c* ir *H1d* atmestos. Tai rodo, kad šios socialinio tinklo naudojimo dimensijos nėra tiesiogiai susijusios su darbuotojų novatoriškumu. Be to, įmonės socialinio tinklo vartotojiškas naudojimas ( $\beta = -0,098$ ,  $f^2 = 0,015$ ,  $p = 0,000$ ) turi labai silpną, tačiau reikšmingą neigiamą tiesioginį poveikį, bet dėl poveikio neigiamumo, *H1a* yra laikoma atmesta. Taigi, vienintelė įmonės socialinio tinklo prisidedančio naudojimo dimensija turėjo nors ir mažą, tačiau reikšmingą teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai, taigi hipotezė *H1b* pasitvirtino. Aktyvūs socialinio tinklo vartotojai, pateikiantys ir suteikiantys informaciją kitiems, demonstruoja inovatyvesnę elgseną.

Mediacijos analizės metu buvo atskleista, kad vartotojiškas socialinio tinklo naudojimas ( $\beta = 0,013$ ,  $p = 0,374$ ) ir hedoninis socialinio tinklo naudojimas ( $\beta = -0,006$ ,  $p = 0,556$ ) neturėjo reikšmingo netiesioginio poveikio novatoriškai elgsenai, kai šį ryšį medijuoja žinių dalijimasis. Hipotezės *H2a* ir *H2c* nepasitvirtino. Taigi, pasyviai ar tik pramoginiais tikslais naudojamas įmonės socialinis tinklas neskatina žinių mainų, kad būtų sustiprinta novatoriška elgsena bei siekiama inovacijų. Kaip ištyrė Chatterjee ir kt. (2018), socialinio tinklo vartotojai turi gebėti tinkamai naudotis įmonės socialiniu tinklu bei suprasti jo panaudojimo naudą bei svarbą, kad būtų skatinamas žinių dalijimasis.

Tuo tarpu prisidedantis socialinio tinklo naudojimas reikšmingai teigiamai veikia novatorišką elgseną per žinių dalijimąsi ( $\beta = 0,068$ ,  $p = 0,002$ ). Hipotezė *H2b* pasitvirtino, o net 59,1% šio poveikio buvo medijuojama per žinių dalijimąsi ( $VAF = 59,1\%$ ). Tai rodo, kad aktyvus socialinio tinklo naudojimas – turinio kūrimas ir svarbios informacijos dalijimasis – skatina kolegų žinių mainus. Šie mainai padeda generuoti naujas idėjas ir prisideda prie inovatyvumo darbo aplinkoje. Latifah ir kt. (2022) savo tyrime taip pat identifikavo įmonių socialinių tinklų naudojimo ir žinių dalijimosi teigiamą poveikį inovacijoms. Be to, socialinis socialinio tinklo naudojimas reikšmingai teigiamai veikia novatorišką elgseną per žinių dalijimąsi ( $\beta = 0,046$ ,  $p = 0,012$ ), nors poveikis yra nedidelis. Hipotezė *H2d* pasitvirtino, o 39,3% šio poveikio buvo

medijuojama per žinių dalijimąsi ( $VAF = 39,3\%$ ). Šis rezultatas rodo, kad darbuotojai, kurie naudoja socialinį tinklą bendravimui ir bendradarbiavimui, aktyviai dalijasi informacija su kolegomis, skatina novatoriškumą bei inovacijas.

Atliekant moderacinę analizę buvo nustatyta, jog inovacijų klimatas turėjo statistiškai reikšmingą poveikį ( $p = 0,039$ ) moderuojant ryšį tarp žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos, tačiau moderacinis poveikis buvo neigiamas ( $\beta = -0,081$ ).  $F^2$  reikšmė ( $f^2 = 0,014$ ) parodė labai mažą efekto dydį, kuris neatitinka minimalaus poveikio ribos ( $f^2 < 0,02$ ). Nors  $p$  reikšmė buvo mažesnė nei 0,05, mažas efekto dydis leidžia daryti išvadą, kad poveikis yra per silpnas, kad jį būtų galima laikyti praktiškai reikšmingu. Todėl hipotezė *H3a* laikoma atmesta. Tokia išvada nesutampa, su pavyzdžiui autorių Jiang ir kt. (2023) darytu tyrimu, kuriame inovacijų klimatas stiprina darbuotojų novatorišką elgseną. Tai gali reikšti, kad inovacijų klimato reikšmė yra per maža, kai svarbius vaidmenis atlieka kiti šiame tyrimo modelyje nagrinėti veiksniai.

Tuo tarpu kūrybinis saviveiksmingumas turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį moderuojant ryšį tarp žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos ( $\beta = 0,166$ ,  $p = 0,000$ ). Efekto dydis ( $f^2 = 0,055$ ) buvo mažas, bet reikšmingas, taigi hipotezė *H4a* pasitvirtino. Khan ir kt. (2023) savo tyrime taip pat nustatė, kad stipresnis kūrybinis saviveiksmingumas ir žinių dalijimasis padeda darbuotojams pasiekti aukštesnę inovatyvią veiklą. Autorių Jaiswal ir Dhar (2015) tyrimo išvados atskleidžia, kad darbuotojai, turintys aukštą kūrybinį saviveiksmingumą, imasi kūrybiško elgesio, o autoriai Yao ir kt. (2023) savo tyrime taip pat pastebi, kad žinių dalijimasis įgalina darbuotojus kūrybinei veiklai, kurie veda prie inovacijų organizacijose. Šio vykdyto tyrimo rezultatai sutampa su praeityje jau nagrinėtais šių veiksnių tarpusavio ryšiais ir parodo, kad darbuotojai, kurie pasitiki savo kūrybiniais gebėjimais, yra labiau linkę dalytis žiniomis ir įgyvendinti naujas idėjas organizacijoje.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, kad įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai, tačiau matuojant šį ryšį su atskiromis įmonės socialinio tinklo dimensijomis, paaiškėjo, kad skirtingi jo naudojimo būdai gali turėti skirtingą poveikį, arba gali neturėti visai. Žinių dalijimasis, kaip mediatorius, gali sustiprinti įmonės socialinio tinklo poveikį novatoriškai elgsenai, tačiau ne visos dimensijos, medijuojamos žinių dalijimosi, reikšmingai skatins novatorišką elgseną. Inovacijų klimatas, kaip moderatorius tarp mediatoriaus žinių dalijimosi ir novatoriškos elgsenos, neskatina darbuotojų inovatyvumo, tačiau kūrybinis saviveiksmingumas atlieka reikšmingą vaidmenį ir prisideda prie darbuotojų inovatyvumo skatinimo, moderuodamas santykį tarp mediatoriaus žinių dalijimosi ir darbuotojų novatoriškos elgsenos. Šis analitinis tyrimas suteikia unikalių įžvalgų bei siūlo dar tvirtesnius pamatus ateities tyrimams, nagrinėjantiems ryšius tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo, žinių dalijimosi, novatoriškos elgsenos, inovacijų klimato bei kūrybinio saviveiksmingumo.

## IŠVADOS

### **Darbo išvados.**

1. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą buvo išsiaiškinta, kad žinių dalijimasis gali būti apibrėžiamas kaip asmens ar jų grupės žinių perdavimo ar platinimo veikla kitam asmeniui, jų grupei ar organizacijai. Įmonės viduje darbuotojai dalijasi dažniausiai su darbu susijusiomis žiniomis, dokumentais ar procedūromis, kurios padeda organizacijoms vykdyti geriausią praktiką, diegti naujoves bei siekti konkurencinio pranašumo. Dėl šios priežasties organizacijos stengiasi skatinti dalytis žiniomis. Viena iš priemonių, padedanti darbuotojams dalytis žiniomis, yra įmonės socialinis tinklas, kurį nagrinėjantys autoriai aprašo, kad tai vidinė organizacijos platforma, kurioje jos nariai gali bendrauti tarpusavyje, dalytis įvairia informacija, žiniomis bei kitokiu turiniu. Žinių dalijimuisi pritaikytas ir naudojamas įmonės socialinis tinklas gali palengvinti šį procesą bei padėti sutrumpinti darbuotojų apsikeitimo žiniomis laiką. Didesnė dalis autorių pabrėžia, kad šis organizacinis įrankis yra itin reikšmingas darbuotojų dalijimuisi žiniomis, tačiau jis turėtų būti nagrinėjamas pagal skirtingus tokio tinklo naudojimo elgesius – vartotojišką, prisidedantį, hedoninį bei socialinį. Toks skirstymas padeda aiškiau suprasti įmonės socialinio tinklo poveikį darbuotojams ir jų žinių dalijimusi.

2. Literatūros analizės metu buvo išsiaiškinta, kad novatoriška darbuotojų elgsena yra naujų idėjų sėkmingas skatinimas, pritaikymas ir įgyvendinimas organizacijose, tačiau jis neatsiejamas nuo darbuotojų kūrybiškumo, kurio metu tos naujos idėjos yra generuojamos ir kildinamos. Tokia elgsena pagerina organizacijų veiklą, suteikia joms pranašumo bei palengvina inovacijų diegimą. Tokia darbuotojų elgsena yra laikoma organizacijų konkurenciniu pranašumu ir sėkmės šaltiniu, kadangi novatoriškas elgesys padeda organizacijoms sėkmingai kurti ir diegti inovacijas bei prisideda prie jų pažangos. Mokslinėje literatūroje neretai yra minimas inovacijų klimatas, kaip veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų novatoriškos elgsenos. Tyrėjai jį apibrėžia kaip darbuotojų kūrybinę ir novatorišką veiklą įgalinančia atmosfera, kuri darbe skatina kurti ir įgyvendinti naujas idėjas. Inovacijų klimatas turi įtakos darbuotojų elgesiui ir jį formuoja, kadangi tokia aplinka kelia užduočių atlikimo bei įgyvendinimo sudėtingumo ir kūrybiškumo standartus, o tai motyvuoja darbuotojus ir skatina juos mąstyti „kitaip“. Tačiau organizacijų konkurenciniam pranašumui bei naujų inovacijų diegimui įtakos turi ir žinios bei tinkamas jų taikymas. Taigi, kaip pastebi šią sritį nagrinėjantys autoriai – tokio klimato palaikymas organizacijai gali padėti pasiekti naujų ir vertingų idėjų įgyvendinimą, arba kitaip tariant – inovacijas, kadangi veikiant inovacijų klimatui gali būti sustiprinamas žinių dalijimosi procesas per įmonės socialinį tinklą.

3. Darbuotojų saviveiksmingumas mokslinėje literatūroje įvairių autorių aprašomas kaip asmens pasitikėjimas savimi bei savo įgūdžiais tam, kad būtų pasiekti reikiami rezultatai. Toks saviveiksmingumas pagal siektinus rezultatus kitų autorių yra skirstomas į įvairias koncepcijas, iš kurių viena pagrindinių yra kūrybinis saviveiksmingumas. Literatūroje autoriai teigia, kad kūrybinis saviveiksmingumas yra darbuotojo pasitikėjimas savo galimybėmis siekti kūrybinių rezultatų ir novatoriškų idėjų įgyvendinimo organizacijoje. Mokslininkai pabrėžia, kad kūrybinis saviveiksmingumas stiprina kūrybiškumą, taip pat skatina darbuotojus dalytis savo turimomis žiniomis ir įsitraukti į inovatyvią veiklą, nes darbuotojai, kurie pasižymi aukštesniu kūrybiniu saviveiksmingumu, aktyviau imasi naujų užduočių, taip pat kūrybiškiau sprendžia problemas bei demonstruoja novatorišką elgseną.

4. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad bendras įmonės socialinio tinklo naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai. Darbuotojai kurie naudojami įmonės socialiniu tinklu, demonstruoja didesnę inovatyvumą. Tolimesnė duomenų analizė su atskiromis tokio tinklo naudojimo dimensijomis atskleidė, kad būtent prisidedantis naudojimas, kai darbuotojai aktyviai talpina ir dalijasi žiniomis su kolegomis tinkle, reikšmingai sustiprina darbuotojų novatorišką elgseną, kol kitos dimensijos atskirai tokio poveikio neturi. Taigi, naudojimasis įmonės socialiniu tinklu įgalina darbuotojus elgtis inovatyviau, tačiau inovacijų siekiui užtikrinti didžiausią įtaką turi aktyvus prisidedantis tokio tinklo naudojimas.

5. Šio kiekybinio tyrimo metu taip pat buvo įrodyta, kad žinių dalijimosi tarpininkavimas tarp įmonės socialinio tinklo naudojimo ir darbuotojų novatoriškos elgsenos taip pat turi reikšmingą įtaką. Tai reiškia, jog darbuotojų naudojimasis įmonės socialiniu tinklu suaktyvina žinių mainų procesą, o tai veda prie stipresnio novatoriško darbuotojų elgesio, kas vėliau padeda organizacijoms siekti inovacijų. Atliekant išsamesnę analizę su įmonės socialinio tinklo naudojimosi dimensijomis paaiškėjo, kad ne visos jos, medijuojamos žinių dalijimosi, veda prie aktyvesnio darbuotojų inovatyvumo. Paaiškėjo, kad būtent prisidedantis ir socialinis tinklo naudojimas padeda pasiekti didesnę žinių dalijimąsi tarp darbuotojų, kas vėliau pasireiškia jų novatoriškumu.

6. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad inovacijų klimatas, kaip moderatorius tarp mediatoriaus žinių dalijimosi, kai šis medijuoja įmonės socialinio tinklo naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai, ir novatoriškos elgsenos, neskatina darbuotojų novatoriškos elgsenos šiame kontekste. Vėliau buvo analizuojamas toks pats kūrybinio saviveiksmingumo vaidmuo. Buvo išsiaiškinta, kad kūrybinis darbuotojų saviveiksmingumas turi reikšmingą įtaką ir padeda skatinti darbuotojų inovatyvią elgseną, taigi asmenys, kurie labiau pasitiki savo kūrybiniais gebėjimais, aktyviau dalijasi savo turimomis žiniomis ir prisideda prie naujų idėjų įgyvendinimo organizacijose. Tokie patys rezultatai buvo gauti atliekant skaičiavimus su bendru įmonės

socialinio tinklo naudojimu, bei modelyje, kai įmonės socialinis tinklas buvo išskaidytas pagal jo naudojimo dimensijas.

### **Pasiūlymai.**

1. Organizacijos, kurios siekia inovacijų įgyvendinimo, turi atsižvelgti į tai, jog inovacijų siekį užtikrina darbuotojų novatoriška elgsena. Tam, kad darbuotojai demonstruotų inovatyvią elgseną ir įgyvendintų naudingas idėjas, organizacijos turi padėti užtikrinti palankias sąlygas ir taikyti įvairias priemones. Viena iš tokių – įmonės socialinis tinklas. Tyrimo metu buvo įrodyta, jog tokio tinklo naudojimas padeda suaktyvinti darbuotojų inovatyvią elgseną, tačiau darbuotojai turi suvokti šio socialinio tinklo naudą bei gebėti tinkamai juo naudotis. Duomenys rodo, jog neužtenka pasyvaus ar tik pramoginiais tikslais naudojamo socialinio tinklo, kad būtų pasiektas inovatyvumas. Darbuotojai turi aktyviai įsitraukti į šią veiklą, dalintis informacija bei savo žiniomis, o tai savo ruožtu prisideda prie jų gebėjimo tinkamai įgyvendinti naudingas idėjas organizacijose bei padeda pasiekti inovacijas.

2. Organizacijos, kurios siekia užtikrinti, kad būtų tinkamai panaudotas darbuotojų potencialas bei pasiekti novatoriško elgesio rezultatai, turėtų atsižvelgti ir į žinių dalijimosi svarbą. Plačiai suprantama tiesa, kad žinios yra organizacijų turtas, todėl egzistuoja nuolatinis poreikis skatinti darbuotojus dalytis žiniomis. Vienas iš žinių mainų skatinimo būdų gali būti įmonės socialinio tinklo naudojimas. Remiantis tyrimo duomenų analizės rezultatais galima teigti, jog organizacijos, naudodamos tokį tinklą bei užtikrindamos, kad darbuotojai aktyviai juo naudotųsi, tokiu būdu sustiprina asmenų žinių dalijimosi procesą, kuris taip pat lemia ir stiprina jų novatorišką elgseną.

3. Organizacijos, siekiančios konkurencinio pranašumo bei skatindamos darbuotojų novatorišką elgseną turėtų atsižvelgti ir į tai, kad svarbų vaidmenį tam turi ir darbuotojų kūrybinis saviveiksmingumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad asmenys, pasitikėdami savo kūrybiniais gebėjimais bei aktyviai besidalijantys žiniomis demonstruoja didesnę inovatyvų elgesį. Be to, jau kitų autorių yra pastebėta, kad žinios yra tarsi kūrybinio saviveiksmingumo būtinumo sąlyga, nes darbuotojai, suvokdami savo darbą bei su juo susijusius procesus, labiau pasitiki savo jėgomis ir kūrybiškiau sprendžia iškilusias problemas. Dėl šių priežasčių darbuotojai turi jaustis motyvuotai ir užtikrintai bei privalo turėti reikiamas žinias darbui atlikti, nes tai veda prie novatoriškos jų elgsenos demonstravimo.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., ir Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alyahya, M. A., Mohamed, E., Akamavi, R., Elshaer, I. A. ir Azzaz, A. M. (2020). Can cognitive capital sustain customer satisfaction? The mediating effects of employee self-efficacy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 191. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040191>
- Andoh, R. P. K., Dei Mensah, R. ir Essandoh, E. (2023). Self-efficacy of employee trainers: Do differences in background characteristics matter?. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2249924>
- Atkočiūnienė, Z. O., ir Petronytė A., (2018). Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms. *Informacijos mokslai*, 83, 24–35. <https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.2>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.*
- Bhatta, D. D., Pi, Y., Sarfraz, M., Jaffri, Z. U. A., Ivascu, L. ir Ozturk, I. (2024). What determines the entrepreneurial intentions of employees? A moderated mediation model of entrepreneurial motivation and innovate work behavior. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24678>
- Caron-Fasan, M. L., Lesca, N., Perea, C. ir Beyrouthy, S. (2020). Adoption of enterprise social networking: Revisiting the IT innovation adoption model of Hameed et al. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101572>
- Cetto, A., Klier, M., Richter, A. ir Zolitschka, J. F. (2018). “Thanks for sharing”—Identifying users’ roles based on knowledge contribution in Enterprise Social Networks. *Computer Networks*, 135, 275-288. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2018.02.012>
- Chang, Y. W., Hsu, P. Y., Shiau, W. L. ir Tsai, C. C. (2015). Knowledge sharing intention in the United States and China: a cross-cultural study. *European Journal of Information Systems*, 24, 262-277. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.28>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. ir Piccolo, R. (2021). Enterprise social network for knowledge sharing in MNCs: Examining the role of knowledge contributors and knowledge seekers for cross-country collaboration. *Journal of International Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100827>
- Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Routledge*.
- Dai, Y., Qin, S., Tang, Y. M. ir Hou, J. (2024). Fostering employees' innovative behavior: The importance of proactive personality and work-related flow. *Acta Psychologica*, 246. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104278>
- Dzimidienė, A. ir Bagdžiūnienė, D. (2022). Darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmė inovatyviam elgesiui organizacijoje. *Psichologija*, 67, 70-88. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2022.60>
- Engelbrecht, A., Gerlach, J. P., Benlian, A. ir Buxmann, P. (2019). How employees gain meta-knowledge using enterprise social networks: A validation and extension of communication visibility theory. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(3), 292-309. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.04.001>

- Engelstätter, B. ir Sarbu, M. (2013). Why adopt social enterprise software? Impacts and benefits. *Information Economics and Policy*, 25(3), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2012.12.001>
- Fetrati M. A., Hansen D., Akhavan P., (2022), How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research, *Technovation*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>
- Fino, E. ir Sun, S. (2022). "Let us create!": The mediating role of Creative Self-Efficacy between personality and Mental Well-Being in university students. *Personality and Individual Differences*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111444>
- Girnienė, I. (2013). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai. *Informacijos mokslai*, (64), 75-89. <https://doi.org/10.15388/Im.2013.0.1599>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ir Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th eds. Upper Saddle River, NJ: Person Education.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., ir Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., ir Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H. ir Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International journal of human-computer studies*, 65(2), 153-169. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.09.003>
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jaiswal, N. K. ir Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jiang, S., Wang, J., Zhang, R. ir Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link?. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100440>
- Jiang, Y., Wang, Q. ir Weng, Q. (2021). Personality and organizational career growth: The moderating roles of innovation climate and innovation climate strength. *Journal of Career Development*, 48(4), 521-536. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151403573&site=ehost-live>
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=4394886&site=ehost-live>
- Khan, H. S. U. D., Li, P., Chughtai, M. S., Mushtaq, M. T. ir Zeng, X. (2023). The role of knowledge sharing and creative self-efficacy on the self-leadership and innovative work behavior relationship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100441>
- Khoshnaw, D., ir Karadaş, G. (2024). Transactional leadership and intellectual capital, the mediating role of knowledge sharing: The study of customs employees in Sulaymaniyah governorate. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38747>

- Kim, T. Y., Wang, X., Schuh, S. C. ir Liu, Z. (2024). Effects of organizational innovative climate within organizations: The roles of Managers' proactive goal regulation and external environments. *Research Policy*, 53(5). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104993>
- Kline P. A handbook of test construction (psychology revivals): introduction to psychometric design. London: *Routledge*; 2015. p. 274. <https://doi.org/10.4324/9781315695990>
- Kügler, M. ir Smolnik, S. (2014, June). Uncovering the phenomenon of Employees' Enterprise Social Software Use in the Post-Acceptance stage-proposing a Use Typology. *In ECIS*. <http://aisel.aisnet.org/ecis2014/proceedings/track21/1>
- Lamb, K. N., Boedeker, P. ir Kettler, T. (2024). Measuring Creative Self-Efficacy: Instrument Development and Validation. *Thinking Skills and Creativity*. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101738>
- Lan, J., Wong, I. A., Fong, V. H. I. ir Guo, J. W. (2023). Duality of conscientiousness and service knowledge growth: The role of self-efficacy and self-deception. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 426-436. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.004>
- Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., Sadalia, I. ir Al Arif, M. N. R. (2022). Human Capital and Open Innovation: Do Social Media Networking and Knowledge Sharing Matter?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 116. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030116>
- Le, C. T., Phan, T. K. L. ir Nguyen, T. Y. N. (2024). Online knowledge sharing and employee innovation: the role of job self-efficacy and innovative climate. *Journal of Workplace Learning*, 36(4), 253-266. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2023-0153>
- Lee, S. ir Han, S. H. (2024). Learning organization culture and knowledge sharing: the mediating role of social capital. *Journal of Workplace Learning*, 36(8), 770-787. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2024-0120>
- Leonardi, P. M., Huysman, M. ir Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Lin, M. J. J., Hung, S. W. ir Chen, C. J. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929-939. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.03.008>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Lu, L., Leung, K. ir Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x>
- Malibari, M. A. ir Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4) . <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G. ir Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of business research*, 89, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N. ir Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 605-615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T. ir Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Saleem S., Khan K. I. ir Syed S. A., (2021). Barriers to Creative Thinking and Organizational Performance: Mediating Role of Employee Creativity, *Journal of Behavioral Sciences*, 31(2).

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=152323599&site=ehost-live>

- Siudikienė, D. ir Jokūbauskienė, S. (2023). Dalijimosi žiniomis raiška virtualiose interesu bendruomenėse: skaitytojų bendruomenės tyrimas. *Information & Media*, 95, 32-52. <https://doi.org/10.15388/Im.2023.95.64>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9512044549&site=ehost-live>
- Sundaresan, S. ir Zhang, Z. (2020). Knowledge-sharing rewards in enterprise social networks: effects of learner types and impact of digitisation. *Enterprise Information Systems*, 14(5), 661-679. <https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1737884>
- Tajpour, M., Hosseini, E. ir Mohiuddin, M. (2023). Effects of innovative climate, knowledge sharing, and communication on sustainability of digital start-ups: Does social media matter?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100053>
- Tierney, P. ir Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=8810848&site=ehost-live>
- Utami, A. F., ir Aryasatya, C. (2023). The Interplay of Human Resource Practices and Employee Innovative Behavior in Employee Performance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 17(5), 28-38. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=173634321&site=ehost-live>
- Van Acker, F., Vermeulen, M., Kreijns, K., Lutgerink, J. ir Van Buuren, H. (2014). The role of knowledge sharing self-efficacy in sharing Open Educational Resources. *Computers in Human Behavior*, 39, 136-144. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.006>
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E. ir Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171-1182. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=19573116&site=ehost-live>
- Venkatesh, V., Davis, F. D., ir Zhu, Y. (2022). A cultural contingency model of knowledge sharing and job performance. *Journal of Business Research*, 140, 202-219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.042>
- Wang, M., Wang, Y. ir Mardani, A. (2023). Empirical analysis of the influencing factors of knowledge sharing in industrial technology innovation strategic alliances. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113635>
- Wang, X., Li, J. ir Qi, Y. (2023). Fostering knowledge creation through network capability ambidexterity with the moderation of an innovation climate. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 613-631. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0818>
- Xia, Z. ir Yang, F. (2020). Ethical leadership and knowledge sharing: the impacts of prosocial motivation and two facets of conscientiousness. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581236>
- Xiong, J. ir Sun, D. (2023). What role does enterprise social network play? A study on enterprise social network use, knowledge acquisition and innovation performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 151-171. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2021-0168>
- Xu, J. ir Wei, W. (2023). A theoretical review on the role of knowledge sharing and intellectual capital in employees' innovative behaviors at work. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20256>

- Xu, Z., Gong, J., Qu, Y. ir Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100408>
- Yao, G., Zhao, H., Hu, Y. ir Zheng, X. (2023). Exploring knowledge sharing and hiding on employees' creative behaviors: A coopetition perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100447>
- Yiming, L., Yan, L., ir Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. *BMC psychology*, 12(1), 536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>
- Yin, K., Li, D., Zhang, X., Dong, N. ir Sheldon, O. J. (2023). The influence of the Big Five and Dark Triad personality constructs on knowledge sharing: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 214. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112353>

# **ĮMONĖS SOCIALINIO TINKLO NAUDOJIMOSI ŽINIŲ DALIJIMUISI POVEIKIS DARBUOTOJŲ NOVATORIŠKAI ELGSENAI, VEIKIANT INOVACIJŲ KLIMATUI BEI KŪRYBINIAM SAVIVEIKSMINGUMUI**

**GRETA RUDŽIŪNAITĖ**

**Magistro baigiamojo rašto darbas**

*Žmogiškųjų išteklių valdymas*

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto

Darbo vadovas – Doc. Dr. Virginijus Tamaševičius, Vilnius, 2025

## **Santrauka**

62 puslapiai, 6 paveikslai, 22 lentelės, 65 šaltinių nuorodos.

Pagrindinis šio darbo tikslas yra nustatyti įmonės socialinio tinklo (ESN) naudojimosi žinių dalijimuisi poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai, veikiant inovacijų klimatui bei kūrybiniam saviveiksmingumui. Rašto darbą sudaro trys dalys – mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija bei kiekybinio tyrimo duomenų analizė, vėliau pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Literatūros analizės metu buvo siekiama apibrėžti žinių dalijimosi, ESN naudojimo, novatoriškos elgsenos, inovacijų klimato bei kūrybinio saviveiksmingumo sąvokas bei išsiaiškinti jų reikšmę organizacijoje. Taip pat buvo siekiama nustatyti ESN naudojimo dimensijas.

Kiekybinis tyrimas buvo parengtas anketinės apklausos pagrindu. Jis padėjo išsiaiškinti ESN naudojimosi ir jo dimensijų tiesioginį poveikį darbuotojų novatoriškai elgsenai, bei netiesioginį, kai šį ryšį medijuoja žinių dalijimasis. Be to, buvo siekiama išsiaiškinti inovacijų klimato bei kūrybinio saviveiksmingumo, kaip moderatorių poveikį ryšiui tarp mediatoriaus žinių dalijimosi, kai šis medijuoja ESN naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai, ir novatoriškos elgsenos. Kadangi ESN naudojimas yra antro lygio konstruktas, susidedantis iš naudojimo dimensijų t.y. pirmo lygio konstruktų – vartotojiškos, prisidedančios, hedoninės ir socialinės, buvo atliekamos dvi modelio analizės, pirmoje skaičiavimai atlikti su bendru ESN naudojimu, o antroje su išskirtomis ESN naudojimo dimensijomis.

Darbo išvadose ir pateiktose rekomendacijose yra apibendrinami gauti literatūros ir tyrimo duomenų analizės rezultatai, kurie parodė, kad ESN naudojimas turi teigiamą tiesioginį poveikį novatoriškai elgsenai, tačiau skirtingi ESN naudojimo būdai turi skirtingą poveikį. Žinių dalijimasis, kaip mediatorius, gali sustiprinti ESN naudojimo poveikį novatoriškai elgsenai, tačiau ne su visomis dimensijomis. Inovacijų klimato moderacinis poveikis nesustiprino darbuotojų inovatyvumo, tačiau kūrybinis saviveiksmingumas prisideda prie darbuotojų novatoriškos elgsenos skatinimo.

# **THE IMPACT OF THE USE OF ENTERPRISE SOCIAL NETWORK FOR KNOWLEDGE SHARING ON EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOR, THROUGH INNOVATION CLIMATE AND CREATIVE SELF-EFFICACY**

**Master thesis**

***Human Recourses Management***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. Dr. Virginijus Tamaševičius, Vilnius, 2025

## **Summary**

62 pages, 6 pictures, 22 tables, 65 references.

The main objective of this work is to determine the impact of using an enterprise social network (ESN) for knowledge sharing on employees' innovative behavior, through innovation climate and creative self-efficacy. The paper consists of three parts - an analysis of the scientific literature, research methodology and analysis of quantitative research data, followed by conclusions and recommendations.

The literature analysis aimed to define the concepts of knowledge sharing, ESN use, innovative behavior, innovation climate and creative self-efficacy and to clarify their significance in the organization. It also aimed to identify the dimensions of ESN use.

The quantitative study was prepared on the basis of a questionnaire survey. It helped to clarify the direct impact of ESN use and its dimensions on employees' innovative behavior, as well as the indirect one, when this relationship is mediated by knowledge sharing. In addition, the aim was to clarify the effect of innovation climate and creative self-efficacy as moderators on the relationship between knowledge sharing as a mediator, when it mediates the effect of ESN use on innovative behavior, and innovative behavior. Since ESN use is a second-order construct consisting of dimensions of use, which are first-order constructs – consumptive, contributive, hedonic and social, two model analyses were performed, in the first case calculations were performed with general ESN use, and in the second case with separated dimensions of ESN use.

The conclusions and recommendations of the work summarize the results of the analysis of the literature and research data, which showed that ESN use has a positive direct effect on innovative behavior, but different ways of using ESN have different effects. Knowledge sharing, as a mediator, can enhance the effect of ESN use on innovative behavior, but not with all dimensions. The moderating effect of innovation climate did not enhance employee innovativeness, but creative self-efficacy contributes to promoting employee innovative behavior.

## PRIEDAI

### 1 Priedas

#### Tyrimo anketinė apklausa

Ar įmonė, kurioje dirbate, turi savo vidinį socialinį tinklą (sistemą), kuriuo naudojotės ir Jūs?

- Taip
- Ne

(jei pasirenkamas „Ne“ – klausimynas užsidaro)

Mano vidinis tinklas suteikia galimybę atlikti bent vieną iš šių veiklų: teikti informaciją, gauti informaciją, susipažinti su kolegomis, naudotis juo pramoginiiais tikslais:

- Taip
- Ne

(jei pasirenkamas „Ne“ – klausimynas užsidaro)

Prašome nurodyti, kokį socialinį tinklą naudoja Jūsų organizacija:

- Yammer
- Slack
- eXo Platform
- Jive
- Chatter
- Jostle
- Workplace by Facebook
- Google Workplace
- VMware Socialcast
- Microsoft Teams
- Microsoft Sharepoint
- Originali organizacijos vidinė sistema
- Kita

Prašome įvertinti savo naudojimąsi įmonės socialiniu tinklu (vidine sistema), nurodant sutikimo su teiginiu laipsnį 5-balėje skalėje, kurioje 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“. Reikšmės yra pateiktos didėjančia tvarka.

|                                                                              | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Naudoju sistemą, kad gaučiau informaciją, kurią teikia mano kolegos.         |                    |           |                            |         |                  |
| Sistemą naudoju kaip žinių įgijimo būdą.                                     |                    |           |                            |         |                  |
| Naudoju sistemą, kad gaučiau informaciją, pateiktą platformoje.              |                    |           |                            |         |                  |
| Naudoju sistemą, kad savo žiniomis prisidėčiau prie platformos.              |                    |           |                            |         |                  |
| Aš naudoju sistemą, kad į ją pateikčiau žinias.                              |                    |           |                            |         |                  |
| Naudojuosi sistema, kad suteikčiau informaciją savo kolegoms.                |                    |           |                            |         |                  |
| Aš naudoju sistemą, kad mainyčiausi (t. y. vartuočiau ir (arba) prisidėčiau) |                    |           |                            |         |                  |

|                                                                      |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| pramoginiu turiniu per platformą.                                    |  |  |  |  |  |
| Naudoju sistemą, kad pralinksmečiau, kai man darbe nuobodu.          |  |  |  |  |  |
| Sistemą naudoju pramoginiams tikslais.                               |  |  |  |  |  |
| Naudoju sistemą socialiniams santykiams su savo kolegomis palaikyti. |  |  |  |  |  |
| Sistemą naudoju socialiniams ryšiams su kolegomis užmegzti.          |  |  |  |  |  |
| Naudoju sistemą, kad susipažinčiau su žmonėmis savo organizacijoje.  |  |  |  |  |  |

Prašome įvertinti savo žinių dalijimąsi darbe, nurodant sutikimo su teiginiu laipsnį 5-balėje skalėje, kurioje 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“. Reikšmės yra pateiktos didėjančia tvarka.

|                                                                                                     | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Kasdieniam darbe aš imuosi iniciatyvos dalintis su darbu susijusiomis žiniomis su savo kolegomis.   |                    |           |                            |         |                  |
| Aš pasilieku savo darbo patirtį sau ir niekada lengvai nesidaliju ja su kitais. (-)                 |                    |           |                            |         |                  |
| Dalinuosi naudinga darbo patirtimi ir žiniomis su kitais.                                           |                    |           |                            |         |                  |
| Sužinojęs naujų žinių, naudingų darbui, skleidžiu jas, kad daugiau žmonių išmokytų tai.             |                    |           |                            |         |                  |
| Niekada nepasakoju kitiems apie savo darbo patirtį, nebent to reikalaujama įmonėje. (-)             |                    |           |                            |         |                  |
| Darbe semiuosi savo žiniomis, kad galėčiau pasidalinti jomis su daugiau žmonių.                     |                    |           |                            |         |                  |
| Dalindamasis žiniomis aš aktyviai naudojuosi įmonėje turimais informacinių technologijų šaltiniais. |                    |           |                            |         |                  |
| Kol kitiems kolegoms to reikia, aš visada pasakau tai, ką žinau, be jokio užslėpimo.                |                    |           |                            |         |                  |

Prašome įvertinti savo novatoriškumą darbe, nurodant sutikimo su teiginiu laipsnį 5-balėje skalėje, kurioje 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“. Reikšmės yra pateiktos didėjančia tvarka.

|                                                                                            | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Darbe dažnai ieškau naujų paslaugų teikimo būdų ir metodų.                                 |                    |           |                            |         |                  |
| Darbe neretai pasiūlau savo kūrybines idėjas ir stengiuosi įtikinti kitus.                 |                    |           |                            |         |                  |
| Darbe neretai sugalvoju novatoriškų ir kūrybingų idėjų.                                    |                    |           |                            |         |                  |
| Darbe pateikiu tinkamus planus naujų idėjų vystymui.                                       |                    |           |                            |         |                  |
| Darbe stengiuosi užsitikrinti finansavimą ir išteklius, reikalingus naujovėms įgyvendinti. |                    |           |                            |         |                  |
| Apskritai laikau save kūrėju.                                                              |                    |           |                            |         |                  |

Prašome įvertinti savo inovacijų darbo aplinką, nurodant sutikimo su teiginiu laipsnį 5-balėje skalėje, kurioje 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“. Reikšmės yra pateiktos didėjančia tvarka.

|                                                                                                           | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Įmonė, kurioje dirbu, žmonės yra skatinami ieškoti naujoviškų su darbu susijusių problemų sprendimų.      |                    |           |                            |         |                  |
| Įmonė, kurioje dirbu, sukūrė aplinką, kurioje darbuotojai gali keisti tradicinius veiklos būdus.          |                    |           |                            |         |                  |
| Mano patirtis rodo, kad įmonėje, kurioje dirbu, vieni padaliniai mokosi iš kitų įmonės padalinių veiklos. |                    |           |                            |         |                  |
| Mano patirtis rodo, kad įmonė, kurioje dirbu, mokosi iš kitų įmonių veiklos.                              |                    |           |                            |         |                  |

Prašome įvertinti savo kūrybinį saviveiksmingumą darbe, nurodant sutikimo su teiginiu laipsnį 5-balėje skalėje, kurioje 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“. Reikšmės yra pateiktos didėjančia tvarka.

|                                                            | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Aš pasitikiu savo sugebėjimu kūrybiškai spręsti problemas. |                    |           |                            |         |                  |
| Jaučiu, kad man sekasi generuoti naujas idėjas.            |                    |           |                            |         |                  |
| Turiu gabumų toliau plėtoti kitų idėjas.                   |                    |           |                            |         |                  |

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius (įrašykite skaičių):

- \_\_\_\_\_

Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

Kokia Jūsų organizacijos veiklos sritis?

- Gamyba
- Statybos
- Komercija
- Švietimas
- IT sektorius
- Finansai

- Teisinės paslaugos
- Sveikatos apsauga
- Viešasis administravimas
- Kita

Koks Jūsų organizacijos darbuotojų skaičius?

- 9 ir mažiau
- 10-49
- 50-249
- 250 ir daugiau

Ar turite pavaldžių darbuotojų?

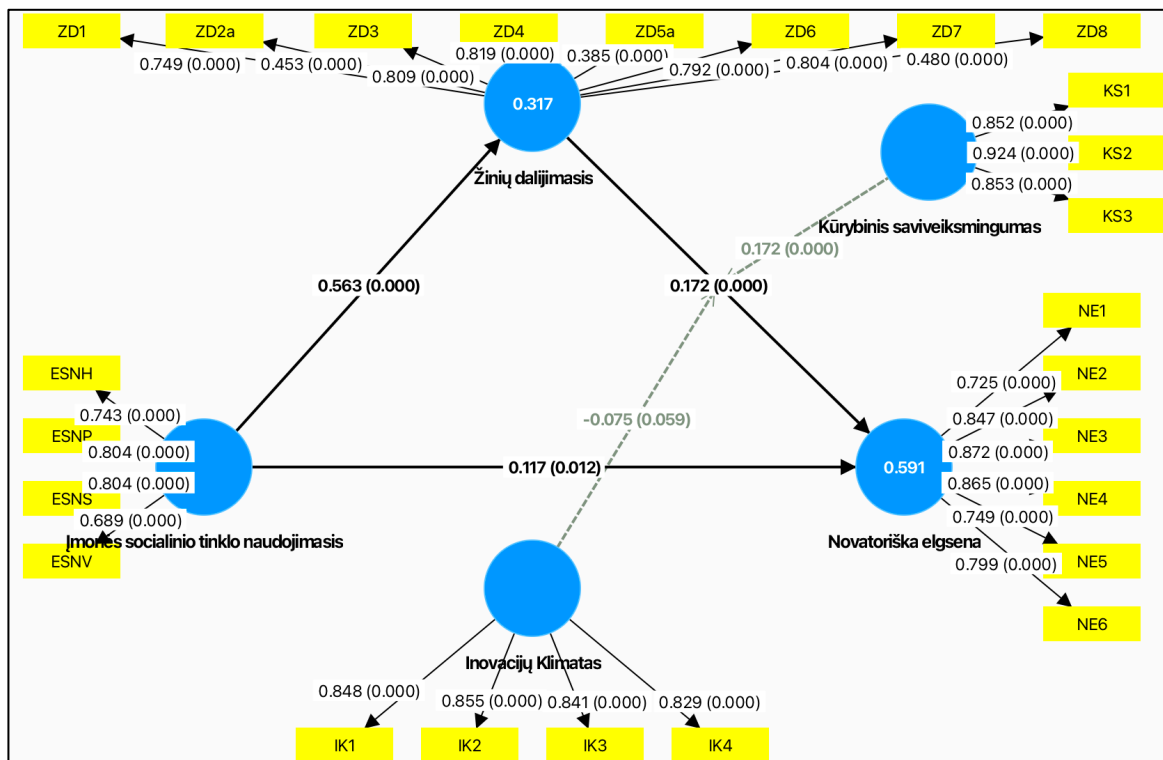
- Taip
- Ne

Kiek laiko dirbate dabartinėje savo organizacijoje? (įrašykite metų skaičių)

- Mažiau nei metus
- Kita: \_\_\_\_\_

## 2 priedas

*Pirminis modelio patikimumo ir pagrįstumo apskaičiavimas su SmartPLS*



### 3 priedas

*Pirminis modelio patikimumo ir pagrįstumo apskaičiavimas pagal ESN dimensijas su SmartPLS*

