



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai

Baigiamasis magistro projektas

Giedrė Grigonytė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Giedrė Grigonytė

Projekto autorė

Prof. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr.

Vilmantė Kumpikaitė – Valiūnienė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Giedrė Grigonytė

Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektualinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Giedrė Grigonytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Grigonytė, Giedrė. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbo reikalavimų - išteklių modelis, darbo ištekliai, skaitmeninis klajoklis, tvari karjera.

Kaunas, 2025. 83 p.

Santrauka

Pasaulyje populiarėjant nuotolinio darbo galimybėms yra pastebimas ir skaitmeninių klajoklių bendruomenės augimas. Skaitmeniniai klajokliai – darbuotojai, kurie naudodamiesi šiuolaikinėmis technologijomis, gali dirbti nuotoliniu būdu iš bet kurios pasaulio vietos. Šio reiškinio žymų augimą paskatino COVID-19 pandemija, kurios metu darbdaviai ir darbuotojai buvo priversti keltis į nuotolinį darbo modelį. Pastebėta, kad darbuotojai pastaruoju metu ieško daugiau galimybių dirbti lanksčiau ir nepriklausomai. Plečiantis skaitmeninių klajoklių bendruomenėms buvo pastebimi iššūkiai, kurie pasireiškia toliau plėtojant darbuotojų ir darbdavių santykius. Toks darbo modelis reikalauja abipusio prisitaikymo, tinkamų darbo sąlygų susikūrimo bei darbo lankstumo. Šiame kontekste ypač aktuali tema tampa tvari karjera, kuri kalba apie subjektyviai vertinamą karjeros puoselėjimą per tris pagrindines dimensijas: laimę, sveikatą ir produktyvumą. Tokia karjera kalba ne tik apie trumpalaikį pasitenkinimą karjera, bet ir apie ilgalaikę perspektyvą. Siekiant suprasti, kas veikia klajoklio tvarią karjerą, buvo analizuojami darbo ištekliai ir jų poveikis tvarios karjeros dimensijoms. Darbo ištekliai skirstomi į keturias kategorijas: socialiniai, darbo aplinkos, organizaciniai ir ugdomieji. Siekiant suprasti, kaip darbo ištekliai veikia skaitmeninių klajoklių tvarią karjerą. Svarbu ne tik atrasti kokį poveikį turi darbo ištekliai, bet ir suprasti, kokią dimensiją šie ištekliai paveikia. Mokslinėje literatūroje yra atlikta daug tyrimų, kurie analizuoja pavienes tyrimo stirtis, bet ši darbuotojų kategorija analizuojama retai.

Tyrimo objektas – Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.

Darbo tikslas – Atskleisti darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.

Projekto tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: apibūdinti skaitmeninių klajoklių sampratą ir ypatumus, aptarti darbo išteklių sąsajas su skaitmeninių klajoklių tvaria karjera, parengti darbo išteklių poveikio skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai tyrimo metodiką, ištyrus darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai, pateikti rekomendacijas.

Šiame darbe tiriant darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai, kreipiamasi į pačius klajoklius, kurie nusako pavienių išteklių poveikį jų kasdieninėje darbo aplinkoje ir sieja juos su tvarios karjeros dimensijomis. Analizuojama, kaip darbo ištekliai padeda arba trukdo pasiekti jiems subjektyviai suprantamą tvarią karjerą.

Grigonytė, Giedrė. The Impact of Job Resources on Sustainable Careers of Digital Nomads. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management.

Keywords: job demands – resources model, job resources, digital nomad, sustainable career.

Kaunas, 2025. Number of pages 83.

Summary

As remote work opportunities become more popular around the world, the growth of the digital nomad community is also noticeable. Digital nomads are employees who are using modern technologies daily and can work remotely from anywhere in the world. The significant growth of this phenomenon was stimulated by the COVID-19 pandemic, during which employers and employees were forced to move to a remote work model. It has been noted that employees have recently been looking for more opportunities to work more flexibly and independently. As digital nomad communities expand, difficulties have been observed in the development of employee-employer relations. Such a work model requires adaptation, the creation of appropriate working conditions and work flexibility. In this context, a particularly relevant topic is becoming a sustainable career, which speaks of subjectively assessed career nurturing through three main dimensions: happiness, health and productivity. Such a career speaks not only about short-term career satisfaction, but also about a long-term perspective. To understand what affects a nomad's career, it is analysed through work resources, which reflect the following resource categories: social, work environment, organizational and educational. The aim of this study is to understand how job resources affect the sustainable career of digital nomads. It is important not only to discover what impact job resources have, but also to understand the dimensions in which they operate. There are many studies in the scientific literature that analyse individual research studies, but this category of workers is rarely analysed.

Project object – The impact of job resources on sustainable careers of digital nomads

The goal of the project – To reveal the impact of job resources on sustainable careers of digital nomads

To achieve the project goal, the following tasks were set: to describe the concept and characteristics of digital nomad, discuss the links between job resources and sustainable careers of digital nomads, to develop a methodology for studying the impact of job resources on sustainable careers of digital nomads, and provide recommendations based on a study of the impact of job resources on sustainable career of digital nomads.

In this work, when studying the impact of job resources on sustainable career of digital nomads, we turn to the nomads themselves, who describe the impact of individual resources in their daily work environment and relate them to the dimensions of a sustainable career. Analysing how job resources help or interfere with them in achieving a sustainable career as they subjectively understand it.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Terminų sąrašas.....	8
Įvadas.....	9
1. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai problemos analizė.....	11
2. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai teoriniai sprendiniai	17
2.1. Skaitmeninių klajoklių samprata ir ypatumai	17
2.2. Tvarios karjeros samprata ir dimensijos.....	24
2.3. Darbo išteklių samprata	29
2.4. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai teorinis modelis.....	35
3. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai tyrimo metodologija	36
3.1. Tyrimo metodas.....	36
3.2. Tyrimo instrumentas.....	36
3.3. Tyrimo imtis ir tikslinė tiriamųjų grupė	36
3.4. Tyrimo etika	38
3.5. Duomenų analizavimo metodas	38
4. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai, tyrimo rezultatai ir diskusija.....	39
4.1. Tvarios karjeros samprata skaitmeninių klajoklių darbo išteklių kontekste	39
4.2. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai	49
4.2.1. Socialinių išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.	49
4.2.2. Darbo aplinkos išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.....	55
4.2.3. Organizacinių išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.....	62
4.2.4. Ugdomųjų išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai	66
4.3. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai matrica.....	71
4.4. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai mokslinė diskusija.....	73
Išvados	76
Literatūros sąrašas	79
Informacijos šaltinių sąrašas	83
Priedai.....	84
1 priedas. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai	84

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skaitmeninio klajoklio samprata.	17
2 lentelė. Tvarios karjeros samprata literatūroje.	25
3 lentelė. Informantų charakteristika.....	37
4 lentelė. Individualus sėkmingos karjeros supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste.....	39
5 lentelė. Individualus emocinės gerovės supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste	41
6 lentelė. Individualus fizinės sveikatos supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste.....	43
7 lentelė. Individualus streso valdymo supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste	44
8 lentelė. Individualus įsidarbinimo galimybių supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste	46
9 lentelė. Individualus darbo našumo supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste.....	47
10 lentelė. Vadovo paramos poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	49
11 lentelė. Funkcijų aiškumo poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	50
12 lentelė. Lūkesčių išpildymo poveikis skaitmeniniams klajokliams	52
13 lentelė. Pripažinimo poveikis skaitmeniniams klajokliams	53
14 lentelė. Socialinių išteklių ir tvarios karjeros matrica.....	54
15 lentelė. Kontrolės darbe poveikis skaitmeniniams klajokliams	55
16 lentelė. Asmens – darbo vietos suderinamumo poveikis skaitmeniniams klajokliams	56
17 lentelė. Užduočių įvairovės poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	57
18 lentelė. Įsitraukimo į sprendimų priėmimą poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	58
19 lentelė. Darbo įrankių poveikis skaitmeniniams klajokliams	59
20 lentelė. Darbo aplinkos išteklių ir tvarios karjeros matrica	61
21 lentelė. Komunikacijos poveikis skaitmeniniams klajokliams	63
22 lentelė. Sąžiningo apmokėjimo sistema poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	64
23 lentelė. Vertybių poveikis skaitmeniniams klajokliams	65
24 lentelė. Organizacinių išteklių ir tvarios karjeros matrica	66
25 lentelė. Grįžamojo ryšio poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	67
26 lentelė. Galimybės mokytis ir tobulėti poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	68
27 lentelė. Karjeros galimybių poveikis skaitmeniniams klajokliams.....	69
28 lentelė. Ugdomųjų išteklių ir tvarios karjeros matrica	71
29 lentelė. Darbo išteklių ir tvarios karjeros matrica pagal informantų atsakymus.....	72

Paveikslų sąrašas

1 pav. Skaitmeninių klajoklių holizmo modelis (Reichenberger, 2018).....	19
2 pav. 2024 metų tyrimo rezultatai apie skaitmeninių klajoklių įdarbinimo rūšį. Tyrimą atliko “Nomad List” (prieiga per: https://nomadlist.com/digital-nomad-statistics)	23
3 pav. Tvarios karjeros dimensijų konceptualus modelis (De Vos, Van Der Heijden ir Akkermans, 2020).....	27
4 pav. Darbo išteklių turinys (Schaufeli, 2017)	31
5 pav. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai teorinis modelis.....	35

Terminų sąrašas

Darbo aplinkos ištekliai – (angl. *work resources*) analizuojami per kontrolę darbe, asmens – darbo vietos suderinamumą, užduočių įvairovę, įsitraukimą į sprendimų priėmimą bei darbo įrankius (Schaufeli, 2017).

Darbo ištekliai – (angl. *job resources*) pasireiškia per socialinius, darbo aplinkos, organizacinius ir ugdomuosius darbo aspektus, kurie padeda darbuotojams pasiekti darbo tikslus, skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą (Schaufeli, 2017).

Organizaciniai ištekliai – analizuojami per komunikaciją, sąžiningą apmokėjimo sistemą ir vertybes (Schaufeli, 2017).

Skaitmeninis klajoklis – (angl. *digital nomad*) asmuo, laisvai keliaujantis ir dirbantis nuotoliniu būdu naudojantis informacinėmis technologijomis ir nuolatos keičiantis gyvenamąją vietą (Schlagwein, 2018).

Socialiniai ištekliai – analizuojami per vadovo paramą, funkcijų aiškumą, lūkesčių išpildymą bei pripažinimą (Schaufeli, 2017)

Tvari karjera – (angl. *sustainable career*) – karjera, kurioje puoselėjama asmeninė laimė, sveikata ir produktyvumas (De Vos, Van der Heijden ir Akkermans, 2020).

Ugdomieji ištekliai – (angl. *developmental resources*) analizuojami per grįžtamąjį ryšį, galimybę mokytis ir tobulėti bei karjeros galimybes (Schaufeli, 2017).

Įvadas

Temos aktualumas. Gyvenant technologijų ir skaitmenizavimo amžiuje galima pastebėti, kaip keičiasi mūsų kasdienybė, įpročiai bei tarpusavio bendradarbiavimas. Technologiniai pokyčiai turi didelį poveikį darbo rinkai, kur stengiamasi sudaryti įvairias sąlygas patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius, bet taip pat siekti ir organizacijos išsikeltų tikslų (Popovici ir Popovici, 2020). Darbdaviai tenkindami šiuolaikinius poreikius suteikia darbuotojams galimybę dirbti darbo vietose, mišriu arba pilnai nuotoliniu būdu, taip stengdamiesi prisitraukti kuo daugiau specialistų į savo organizaciją ir patenkinti kiekvieno darbuotojo poreikius. Nuotolinis darbas suformavo skaitmeninio klajoklio (angl. *digital nomads*) sąvoką, kuri apibrėžia žmonių grupę, kurie naudodamiesi technologijomis dirba nuotolinį darbą ir nuolatos keičia savo gyvenamąją vietą (Prester, Schlagwein ir Cecez-Kecmanovic, 2019). Propaguojant tokį gyvenimo būdą darbuotojai turi daugiau galimybių keliauti ir gyventi taip, kaip jiems palankiau, atsižvelgiant į asmeninius lūkesčius ir prioritetus, bet kartu vykdant visus įsipareigojimus darbdaviui. Su skaitmeninio klajoklio gyvenimo būdu atsiranda privalumai, bet kartu ir iššūkiai, veikiantys jų laimę, sveikatą ir produktyvumą darbinėje aplinkoje. Su šiais iššūkiais susiduria ir įmonės, kurios turi suvaldyti lūkesčius, išlaikyti pačius darbuotojus bei jų pasitenkinimą, nepaisant iš kurio pasaulio krašto jie atliktų savo darbą. Siekiant suvaldyti ne tik nuotolinių darbuotojų keliamus lūkesčius, bet ir palaikyti tokių darbuotojų gerovę darbe, organizacijos turi skirti daugiau dėmesio darbo išteklių puoselėjimui, kas tiesiogiai gali turėti įtakos jų darbo kokybei ar perdegimui. Darbo ištekliai turėtų būti siejami su streso mažinimu, išteklių suteikimu, tikslų aiškumu ir galimybe darbuotojams įsitraukti į organizaciją, ką siekiant užtikrinti, reikėtų atkreipti dėmesį į komunikaciją ir bendradarbiavimą tarpusavyje, kuris skatintų bendrą įsitraukimą (Orlandi, Veglianti ir kt., 2024). Nepaisant skaitmeninių klajoklių gyvenimo būdo, jiems taip pat svarbus įsitraukimo jausmas ir bendros savijautos puoselėjimas organizacijos viduje.

Analizuojant literatūrą (Shawkat, Abd Rozan ir kt., 2021), pastebėta, kad tyrimų, kurie kalbėtų apie skaitmeninių klajoklių gyvenimą yra nedaug. Pagrindinės temos, kurias mokslininkai atliepia, apima jų gyvenimo būdą, socialinį gyvenimą, tarp kitų skaitmeninių klajoklių ir asmeninę gerovę darbe. Pastebėta, kad mažai tyrimu atlikta, kurie analizuotų, skaitmeninių klajoklių: karjeros pasiekimus bei patį karjeros suvokimą, kas lemia jų pilnavertį pasitenkinimą, suteikiamomas darbo sąlygas bei kokių lūkestį jie turi darbui ir kiek jį pavyksta išpildyti. Haking'as (2018) tyrė Balyje gyvenančių skaitmeninių klajoklių tarpusavyje suteikiamą pagalbą profesinio tobulėjimo klausimu. Buvo pastebėta, kad tokios skaitmeninių klajoklių bendruomenės dalimi esantys žmonės gauna įkvėpimą, kontaktus ir galimybę bendradarbiauti darbinėje aplinkoje. Tokia galimybė pavyksta pasinaudoti ne visiems, tik jau daugiau pasiekusiems ir jau turintiems savo „vardą“ rinkoje. Darbuotojui, propaguojančiam tokį gyvenimo tipą, sunku įsilieti į skaitmeninį pasaulį, jei pastarasis neturi didelių socialinių įgūdžių. Taip pat Haking'o (2018) atliktame tyrime analizuojamas klajoklių pasisekimas jų profesiniame gyvenime, iš kurių net 55% tiki, kad jų verslas ateityje dar plėsis, kas sudaro daugiau nei pusę tyrime dalyvavusių darbuotojų ir leidžia suprasti, kad tokie asmenys yra linkę į tobulėjimą darbinėje aplinkoje. Natūraliai kylantys klausimai, ko trūksta kitiems skaitmeniniams klajokliams, kad būtų puoselėjimas noras augti, vystyti darbo perspektyvas. Svarbu suprasti, kad nusistovėjęs karjeros kelias augant atsakomybėms ir pozicijai šiai dienai darosi nebeaktualus, žmonės ir organizacijos žvelgia giliau suteikdami darbuotojams visapusišką pasitenkinimą karjeros tvarume.

Problema. Kokį poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai daro darbo ištekliai?

Tyrimo objektas. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.

Darbo tikslas. Atskleisti darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti skaitmeninių klajoklių sampratą ir ypatumus;
2. Apibūdinti darbo išteklių sąsajas su skaitmeninių klajoklių tvaria karjera;
3. Parengti darbo išteklių poveikio skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai tyrimo metodiką;
4. Ištyrus darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai, pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodika. Siekiant atskleisti darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Kokybinio tyrimo strategija atliepiama pusiau struktūrizuoto interviu metu. Tyrime dalyvauja skaitmeninių klajoklių gyvenimo būdą propaguojantys darbuotojai, turintys pastovų arba laikinai samdomo darbuotojo statusą. Informantai bent pusę metų dirbantys ir nuolatos keičiantys savo gyvenamą vietą. Tyrimo projektą sudaro 83 puslapiai, projekte pateiktos 29 lentelės, 5 paveikslėliai ir 1 priedas. Darbas parašytas remiantis 62 moksliniais ir 4 informaciniais šaltiniais. Magistro baigiamąjį projektą sudaro lentelių ir paveikslėlių sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas ir 4 skyriai.

1. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai problemos analizė

Sparčiai plečiantis skaitmeninių klajoklių bendruomenei ir žmonių poreikiams derinti savo asmeninį gyvenimą su darbu ir pastoviu finansiniu šaltiniu, pastebima, kad didėja poreikis analizuoti šių darbuotojų grupę. Siekis suprasti, kaip organizacija ir pats darbuotojas gali padėti sau ir kitiems kasdieninėje darbo aplinkoje, stengiantis patenkinti visus turimus materialius ir nematerialius poreikius buvo analizuojama mokslinė literatūra. Literatūros analizė atskleidžia priežastis, kodėl kyla poreikis atlikti tolimesnį tyrimą darbo išteklių poveikio skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai tema ir leidžia išskirti keturias priežasčių grupes. Toliau pateikiama analizė, kuri apima: technologijų plėtrą, pačių skaitmeninių klajoklių ir jų bendruomenės augimą, darbo išteklių poveikį nuotolinio darbo kontekste bei tvarios karjeros poveikį nuotolinio darbo kontekste.

Technologijų plėtra.

Sparčiai plečiantis technologijoms ir jų visapusiškam panaudojimui darbo vietose, atsiranda noras ir poreikis darbuotojams ir darbdaviams keisti jau ilgą laiką nusistovėjusius įpročius. Šiai dienai darbas yra įgavęs kitokią formą, kai įmonės darbuotojams yra suteikiama galimybė pasirinkti darbo funkcijas atlikti gyvai lankantis įmonės patalpose, mišriu būdu arba nuotoliu. Atsiradus tokiai galimybei ne vienas darbuotojas renkasi dirbti nuotoliniu ar bent jau mišriu būdu. Pastebima, kad tokiam staigiam pokyčiui didelę įtaką turėjo pandemija COVID-19 (Crowley ir Doran, 2020). Pandemijos metu darbdaviai buvo priversti taikytis prie susidariusios situacijos ir adaptuoti kitoki darbo modelį, suteikiant visas reikiamas sąlygas dirbti nuotoliu, taip siekiant tęsti įmonės veiklą. Toks pokytis leidžia organizacijai toliau generuoti pajamas ir nestabdyti organizacijos veiklos.

Pasikeitusios darbo sąlygos atnešė papildomų iššūkių su kuriais dar ir šiandien susiduria įmonės. Pagrindinės kylančios problemos apima kritusių darbuotojų motyvaciją, kintančias darbo valandas, ilgesnes darbo dienas, papildomas užduotis ir panašius iššūkius, kurie įmonės viduje turi būti sutvarkyti ir išspręsti (Emirza, 2022). Susidariusi situacija paskatino ir darbuotojus atliepti savo asmeninius poreikius ieškantis darbo galimybių. Darbuotojai ieškodami naujo darbo, kelia aukštesnius lūkesčius darbdaviams, kad pastarieji patenkintų poreikius, kurie suteiktų daugiau laisvės. Pastebima, kad įmonės, siekdamos išlaikyti darbuotojus ir prisitraukti naujų darbuotojų, ieško kompromisų, suteikdamos lanksčias sąlygas. Abipusis darbo santykių siekis yra optimizuoti darbo procesus, gerinti įsitraukimą ir pasiekti užsibrėžtų asmeninių ir organizacijos tikslų (Salloum ir Wingstrand, 2024).

Nepaisant pandemijos laikotarpio, kai pasaulis plačiau susipažino su kitokiomis darbo organizavimo galimybėmis, nuotolinis darbas jau buvo pradėtas taikyti seniau nuo 2000-ųjų metų, IT sektoriuje pradėjus samdyti specialistus, gyvenančius kituose miestuose, šalyse ar net žemynuose, taip siekdami prisitraukti geriausius talentus (Schlagwein, 2018). Rinkoje atsiradus galimybei samdyti kitos šalies gyventojus buvo suteikiamas stimulus darbuotojams, norintiems keliauti, ieškoti nestandartinių sprendimo būdų. Keliauti mėgstantys žmonės atrado galimybę suderinti pasaulio pažinimo ir darbo balansą. Toks būdas leido keliaujant palaikyti pastovias pajamas, vystyti verslą ar „kilti“ karjeros laiptais, neprisirašant prie vienos lokacijos. Taip ir atsirado terminas ir nauja darbuotojų grupė, kurie save vadina skaitmeniniais klajokliais. Šios žmonių grupės plitimą paskatino darbuotojų asmeniniai poreikiai, organizacijos vystymasis ir technologinė pažanga (Richter ir Richter, 2020).

Skaitmeninių klajoklių, kaip darbuotojų grupės plėtra.

Pastaraisiais metais pasaulinė darbo rinka išgyvena esminius pokyčius, kuriuos lemia technologijų raida, globalizacijos procesai ir socialinių vertybių pokyčiai (Vyas, 2022). Vienas labiau plintančių aspektų – skaitmeniniai klajokliai. Skaitmeniniai klajokliai yra asmenys, kurie naudodamiesi nuotolinėmis darbo galimybėmis ir skaitmeninėmis technologijomis, pasirenka dirbti iš bet kurios pasaulio vietos, nepaisydami senų, nusistovėjusių normų. Tai leidžia suprasti, kad tokį būdą propaguojančių darbuotojų rinka yra visiškai neribojama, kadangi pagrindinis darbas atliekamas nuotoliniu būdu (Mancinelli, 2020). Šios tendencijos augimas yra plačiai susijęs su darbo rinkos procesais, kaip ekonomine plėtra, hibridinio darbo modelio atsiradimu bei didėjančiu poreikiu didesniai individualizmui, autonomijos poreikiui profesiniame kelyje (Ozimek, 2020). Pastebima rinkoje, kad nemaža dalis jaunų žmonių renkasi darbo modelius, kurie suteikia galimybę derinti darbo ir asmeninio gyvenimo aspektus, taip siekdami pagerinti savo asmeninį pasitenkinimą darbu ir gyvenimu.

Analizuojant skaitmeninių klajoklių statistikas buvo išskirti iššūkiai su kuriais gali susidurti skaitmeniniai klajokliai 2025 metais (Rader, 2025). Pastebima, kad skaitmeninio klajoklio gyvenimas suteikia labai daug privalumų – laisvę rinktis savo gyvenamąją lokaciją, dirbti laisvu darbo grafiku ir rinktis įvairių darbo pobūdį. Su kiekvienais privalumais ateina ir savi trūkumai, nemaža dalis klajoklių susiduria su finansiniu nestabilumu, iššūkiais suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu, internetinio ryšio trikdžiai bei socialinė izoliacija. Šie iššūkiai gali turėti poveikio produktyvumui ir gerovei. Toliau pateikiamos statistikos, kurios atspindi iššūkius ir jų kategorijas. Autorius teigia, kad net 45% skaitmeninių klajoklių teigia, kad jaučiasi izoliuoti nuo visuomenės ir vieniši, o net 24% jaučia vienatvę dažnai keisdami savo gyvenamąją vietą. Pastebėta, kad šie iššūkiai kyla dėl nuolatinių kelionių, kadangi klajokliams sunku išlaikyti ilgalaikius santykius, nejaučia ryšio su tos šalies vietiniais gyventojais. Taip pat minima, kad net 25% skaitmeninių klajoklių nejaučia pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Balanso neturėjimą lemia aiškių ribų nebuvimas, nuovargis dėl skirtingų laiko juostų ir stabilios rutinos nesilaikymas, ką ir pabrėžia autorius, kad net 30% darbuotojų susiduria su sunkumais koordinuojant savo darbą, kai gyvenama skirtingose laiko zonose. Skirtingos laiko zonos lemia sunkumus komunikuojant su kolegomis, klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Iššūkius kelia ne tik darbo organizavime kylančios problemos, bet ir šalies ryšio tinklo infrastruktūra, kas atskleidžia, kad 52% skaitmeniniai klajokliai susiduria su internetinio ryšio sutrikimais, kas lemia didesnę priklausomybę nuo vietinių vietovių, kurios gali suteikti stabilesnį interneto ryšį. Analizuojamos problematikos leidžia suprasti, kad laisvės turėjimas ir galimybė dirbti nestandartiniu būdu atneša iššūkius su kuriais turi susitvarkyti patys skaitmeniniai klajokliai.

Kiekviena organizacija, priimdama tokį gyvenimo būdą propaguojančius asmenis, turi prisitaikyti ir suprasti šios darbo rinkos aspektus, kurie gali kelti iššūkius. Darbdaviai turi prisitaikyti prie aukštų reikalavimų kėlimo, taip siekdami išlaikyti talentingus darbuotojus savo organizacijoje. Taip pat svarbus faktorius, kad skaitmeninių klajoklių poreikiai turėti laisvesnį darbo modelį turi būti integruojami įmonės kultūroje (Frick ir Marx, 2021). Svarbu, kad būtų abipusis supratimas apie vykstančius pokyčius, noras prisitaikyti ir adaptuotis prie įvairių situacijų. Nepaisant to, kad šiuo modeliu dirbantys žmonės siekia laisvės ir nepriklausomybės, dažnu atveju jie kuriasi stabilumą, rutiną ir struktūrą. Frick'as ir Marx'as (2021) savo atliktame tyrime išskiria tris dimensijas, kurios svarbios darbo santykių kūrimui. Organizacinis vystymasis pabrėžia, kad darbdaviai turi sukurti

specialias sąlygas prisiimdami skaitmeninį klajoklį, bet tuo pat metu ir klajokliai turi prisitaikyti prie organizacinių aspektų, kurie jau yra nusistovėję. Individualūs poreikiai analizuoja laisvės ir mobilumo galimybes, kurios yra neatsiejamos nuo klajokliško gyvenimo būdo, bet šiuo atveju turi būti balansuojama tarp autonomijos ir stabilumo. Tuo tarpu technologinė pažanga gali lemti organizacijos rezultatų augimą, darbuotojų produktyvumą ir prisitaikymą prie naujausių technologijų įgalinimo, kas tiesiogiai padėtų organizacijos vystymuisi.

Darbo išteklių poveikis nuotolinio darbo kontekste.

Analizuojant skaitmeninių klajoklius galima priskirti juos prie nuotolinį darbą dirbančių darbuotojų, kurie susiduria su panašiais iššūkiais, kaip ir bet kurie darbuotojai, kurie dirba nesinaudodami ofiso bendromis erdvėmis. Analizuojant (Popovici ir Popovici, 2020) jau atliktus tyrimus ir nuotolinio darbo poveikį buvo kalbama apie organizacijos poveikį nuotoliu dirbantiems darbuotojams. Pastebima, kad organizacijos indėlis į nuotoliu dirbančius darbuotojus yra neatsiejama dalis nuo jų bendros savijautos, įsitraukimo į darbą ir atliekant užduotis. Taip pat pastebima ir daug privalumų, su kuriais susiduria žmonės, kurie dirba nuotoliniu būdu vienas iš jų - produktyvumas. Tokie darbuotojai turi galimybę neriboti savo darbo valandų, mažiau ligos atvejų, nes pastarieji nejaučia poreikio fiziškai keliauti į darbo vietą. Nuotolinio darbo privalumu laikomas ir individualios darbo vietos susikūrimas, kai aplinka tampa ramesnė, kas darbuotoją skatina didesniai susikaupimui ir rezultatų rodymui. Kita vertus, pastebima ir blogoji nuotolinio darbo pusė, kai organizacija susiduria su iššūkiais kuriant įmonės organizacinę kultūrą, negali kontroliuoti darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos. Pastebima, kad tokiu būdu darbuotojai pradeda atitolti. Vadovaujančias pareigas užimantys asmenys susiduria su iššūkiais stebint komandos narius ir koordinuojant jų atliekamas funkcijas. Šiame (Popovici ir Popovici, 2020) tyrime pastebima, kad dirbant netradicinėje darbo aplinkoje yra sukuriama naujos galimybės, kurios ateina su savitais iššūkiais organizacijos ir individo mastu. Aiškiai pabrėžiama, kad abi pusės būtų aiškiai susitarime dėl nuotolinio darbo organizavimo modelių. Svarbų aspektą tokioje organizacijoje atlieka vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, kurie užima labai svarbų vaidmenį pagalbos ir prieinamumo aspektais bei gerovės klausimais, taip pat ir susiduria su iššūkiais, kuriuos turi valdyti ir spręsti.

Nuotolinio darbo reiškinys atneša naujų iššūkių ir galimybių darbuotojams. Siekiant susitvarkyti su kylančiais sunkumais, buvo atlikti tyrimai, kurie analizavo darbo reikalavimų ir išteklių (angl. *job demands and resources*) poveikį bei kintamuosius, kuriuos jie gali veikti. Atliktame (Jamal, Anwar ir kt., 2021) tyrime pastebima, kad darbo reikalavimai ir ištekliai padeda susitvarkyti su darbo krūviu, užduočių tarpusavio priklausomybėmis bei profesine izoliacija nuo visos organizacijos. Nesilaikant ir nepuosiselėjant šių poreikių nuotolinio darbo kultūroje, jaučiamas darbuotojų išsekimas ir stresas. Pastebima, kad įtraukiant darbo išteklius darbuotojai gauna daugiau savarankiškumo, lankstumo darbų planavime, turint visas darbui skirtas technologines priemones, o tai pasireiškia kaip ištekliai, kurie gerina darbuotojų darbo ir gyvenimo balansą, našumą bei pasitenkinimą pačiu darbu, ko pasekoje gerėja savijauta, kuri padeda valdyti stresą.

Tvarios karjeros samprata nuotolinio darbo kontekste.

Bandant suprasti nuotolinių darbuotojų poreikius ir stengiantis juos patenkinti, poreikiai buvo analizuojami per tvarios karjeros perspektyvą. Karjeros tvarumas apima šiuos požymius: darbas atitinka stipriąsias darbuotojo puses ir interesus, skatina nuolatinį mokymąsi, suteikia plačias

įsidarbinimo galimybes ir prisitaiko prie darbo ir gyvenimo dermės (Valcour, 2015). Pasauliui išgyvenus visuotinę problemą – pandemiją, kuri privertė organizacijas prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Pandemijai pakeitus darbo organizavimo modelius, kurie susitirpino karjeros valdymo įgūdžius - darbuotojų prisitaikymą bei atsparumą stresui ir pokyčiams. Nereiktų pamiršti, jog tai sukėlė didelę atskirtį tarp darbuotojų ir neatsiejamus įpročio pokyčius. Suprantama, kad šiai dienai darbuotojai gyvena kitokioje aplinkoje, prie kurios reikia prisitaikyti ir adaptuoti savo asmeninį karjeros suvokimą prie sparčiai kintančios aplinkos. Siekiant tvarios karjeros būtina į procesą įtraukti ne tik pavienius darbuotojus, bet ir pačias organizacijas. Plečiantis ir į rinką vis daugiau įsiliejant nuotoliniams darbuotojams būtina adaptacija ir papildomas įmonės dėmesys, taip siekiant įtraukti papildomus veiksnius, kaip mentorystė, papildomas dėmesys, nuolatinė komunikacija, taip skatinant jų įvairiapusį augimą ir jų karjeros kelio vystymą (McDonald, Hite ir Connor, 2022).

Tvari karjera apima tiek pačių darbuotojų, tiek darbdavių aktyvius ir reaktyvius veiksnius. Šios karjeros modeliui pasiekti neužtenka individualaus įsitraukimo, tai apima ir aplinkybes su kuriomis susiduriama reaktyviai ar net pasyviai. Svarbu, kad ne tik įprasti poreikiai būtų tenkinami, bet ir siekiama bendras organizacijos tvarumas darbuotojų perspektyvoje patenkinant esminius darbuotojų išteklius. Karjeros tvarumas reikalauja dinamiškesnio ir sistemiško požiūrio, kuris vienu metu atsižvelgia į asmenį, kontekstą aplink ir progresą laikui bėgant (De Vos, Van der Heijden ir Akkermans, 2020). Svarbus aspektas, kuris pabrėžia tvarią karjera, tai yra praeities įtraukimas, investiciją į dabartį ir inovacijų kūrimas ateičiai, kas apima visą gyvenimą, kaip nuolatinį karjeros ir pasitenkinimo puoselėjimą. Viso to esmė yra bendros atsakomybės suvokimas tarp asmens ir pačios organizacijos, kurioje yra įdarbintas darbuotojas (Hite, McDonald, 2020).

Apibendrinant galima pastebėti, kad nepaisant augančio skaitmeninių klajoklių skaičiaus pasaulinėje rinkoje ir jų reikšmės darbo rinkai, šios darbuotojų grupės situacija vis dar nėra pakankamai analizuojama darbo išteklių ar tvarios karjeros veikimo lauke. Dauguma tyrimų šiai dienai ribojasi ties nuotoliniais darbuotojais, kas yra tik dalis to, su kuo gali susidurti skaitmeniniai klajokliai. Stokojama išsamesnių tyrimų, kaip tokie darbuotojai ilgalaikėje perspektyvoje gali išlaikyti tvarią karjerą, kaip organizacijos gali padėti suteikdamos papildomą dėmesį ir įtraukti į darbo veiklos organizavimo veiklas.

Analizuojamos skaitmeninių klajoklių kryptys. Taip pat atliekama platesnė skaitmeninių klajoklių analizė jų kontekste, taip stengiantis suprasti tyrimo poreikį ir jau ištirtas stirtis, apimančias skaitmeninius klajoklius. Pagal Arifa, Khapova, ir Baroudi (2022) atliktą tyrimą, kuris analizuoja, kokios priežastys lemia skaitmeninių klajoklių kelio pasirinkimą. Tyrime dalyvavo skaitmeniniai klajokliai, kurių asmeninė patirtis buvo analizuojama mokslininkų. Kuomet yra kalbama apie skaitmeninio klajoklio kelio pasirinkimą, tai gali būti drastiškas pokytis ne tik gyvenimo būdui, bet ir karjeroje arba pačiame darbe. Kažkuriuo metu darbuotojui atsiranda papildomi klausimai dėl jų gyvenimo pasirinkimų, ar toks karjeros kelio pasirinkimas ir veda į ten, kur darbuotojas jausis laimingas. Mokslininkai didelį dėmesį skiria analizuodami skaitmeninių klajoklių pasirinkimo priežastis, gerovę darbe bei jų bendruomeniškumą. Būtent darbo ir asmeninio gyvenimo balansas analizuojamas Reichenberger'ės (2018), kur autorė pateikia problemas su kuriomis susiduria klajokliai, kurie nejaučia aiškios ribos tarp darbo ir laisvalaikio. Tyrime matoma, kad norint išlaikyti balansą reikia laikytis disciplinos, puoselėti motyvaciją, įsitraukti į tos šalies bendruomenę.

Orel'is (2019) analizuoja kitą aspektą, kaip siekdamį gerovės darbe skaitmeniniai klajokliai įsitraukia į bendras klajoklių erdves, sukuria naują pažinčių ratą, motyvuoja vieni kitus. Taip pat Thompson'a (2019) analizuoja ekonominį kontekstą, kaip darbuotojų asmeninis - darbo ribų nusistatymas daro įtaką jo tikslų siekimui, rezultatų pasiekimui bei papildomų pajamų ieškojimui. Frick'as ir Marx'as (2021) aprašo, kokios problemos iškyla organizacijos viduje suteikiant tokias galimybes, kokius sunkumas kelia skirtingoje laiko zonoje gyvenantys darbuotojai, greitų problemų sprendimui. Taip pat paliečiamas ir pranašumo aspektą, kaip pasitikėjimas komanda, darbų delegavimas ir laiko planavimas.

Orel'is (2019) atliktame tyrime, kurio metu buvo siekta išsiaiškinti skaitmeninių klajoklių gyvenimo ypatumus ir bendrų darbo vietų panaudojimo naudą. Rezultatai parodė, kad darbo ir gyvenimo balanso ieškojimas bei optimalios darbo vietos turėjimas skaitmeniniams klajokliams kelia motyvaciją gyventi kitaip. Taip pat vienas iš pagrindinių vertybių yra judėjimo laisvė, kas padeda siekti užsibrėžtų tikslų, nepaisant kylančių problemų dėl vienatvės ir izoliacijos jausmo. Didelį pasitenkinimą jaučia galėdami savo laisvą laiką derinti su darbu, dirbti įvairiomis valandomis, nebūti prisirišus prie vienos vietos. Skaitmeniniai klajokliai savo vienatvės pojūtį ir izoliaciją bando mažinti burdamiesi į klajoklių bendruomenės erdves, kas padeda išsklaidyti vienatvės jausmą. Buvimas tarp žmonių, kurie turi tokį patį mastymą, galimybę plėsti pažįstamų ratą, padeda socializuotis ir įsitraukti į bendruomenės veiklas. Taip pat Orel'is pastebėjo, kad įsitraukimas į tokias vietas padeda darbuotojų produktyvumui, darbo ir laisvalaikio balansui palaikyti. Pastebimas aiškus skaitmeninių klajoklių reikalavimų ir išteklių nustatymas. Kiekvienas klajoklis jaučia poreikį užmegzti kontaktą su žmonėmis, atrasti tinkamą vietą darbo užduotims atlikti ir derinti visą, tai su laisvalaikiu, noru keliauti ir pažinti skirtingas kultūras.

Apibendrinant jau atliktus tyrimus, kurie kalba apie skaitmeninius klajoklius, galima pastebėti, kad daugiausiai yra analizuojamas skaitmeninių klajoklių gyvenimas ir pasirinkimo priežastys. Pastebimas trūkumas žinių apie jų motyvacijos rodiklius, kas lemia didesnę įsitraukimą, pasitenkinimą darbu arba priešingai - kas kelia grėsmę profesiniam stabilumui ir poreikiui augti. Pasauliui vis labiau fokusuojantis į tvarumo klausimus ir nuotolinį darbo modelį pastebėtas tyrimų trūkumas skaitmeninių klajoklių kontekste, kai kalbama apie jų pasitenkinimą, bendrą sveikatą ir karjeros galimybes per tvarumo dimensijas. Šiuo tyrimu siekiama papildyti žinių spragas ir išanalizuoti darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai, siekiant naudos tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Būtent skaitmeninių klajoklių gyvenimo būdas leidžia atskleisti, kaip darbo ištekliai, darbo reikalavimai ir darbo aplinka gali lemti skirtingas karjeros kryptis bei tvarumo pasiekimą ar jo nebuvimą. Darbo pokyčiai, globalizacija, skaitmenizavimas ir darbuotojų poreikių kaita, paskatino atsirasti naujus darbo organizavimo modelius, kurie remiasi lankstumu, mobilumu ir technologijų panaudojimu. Šie pokyčiai ne tik pakeitė darbo pobūdį, bet ir iškėlė naujus iššūkius karjeros tvarumui. Skaitmeninių klajoklių grupė tampa svarbi analizuojant, kaip darbo ištekliai gali padėti (arba trukdyti) palaikyti tvarią karjerą gyvenant nuolat besikeičiančioje aplinkoje be pastovios gyvenamosios vietos ar nuolatinės organizacijos paramos. Tad darbo išteklių poveikio analizė skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

Atliekant tyrimą yra siekiama geriau suprasti kokį poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai daro darbo ištekliai. Tokios mokslinės analizės išvados gali būti naudingos pačių klajoklių darbo planavimui, ribų nusistatymui ir karjeros siekimui ar krypties pasirinkimui. Taip pat tolimesnis šio tyrimo plėtojimas gali suteikti aiškesnį požiūrį darbdaviams į tokius darbuotojus, kaip jie gali

prisidėti, kad kiekvienas skaitmeninis klajoklis ar nuotoliniu būdu dirbantis darbuotojas atneštų geriausius veiklos rezultatus, siektų visapusiško tvarumo įmonės ir asmeninio požiūrio atžvilgiu. Tyrimo rezultatai gali paskatinti įmones drąsiau darbinti nestandartinį darbo organizavimo būdą propaguojančius darbuotojus – skaitmeninius klajoklius, taip skatinant ir kiekvieno individo platesnes galimybes, bet ir skatinant darbo rinkos platesnį požiūrį į talentų paieškas.

2. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai teoriniai sprendiniai

Šiame skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė, kuri apžvelgia aktualią informaciją reikalingą tyrimo analizei atlikti. Analizuojami skaitmeniniai klajokliai, jų samprata ir ypatumai, tvarios karjeros samprata ir jos vertinimo dimensijos, darbo išteklių samprata ir jų rodikliai. Pabaigoje pateikiamas darbo išteklių poveikio skaitmeniniams klajokliams teorinis modelis.

2.1. Skaitmeninių klajoklių samprata ir ypatumai

Skaitmeninių klajoklių samprata.

Būtent 2010-iais metais pasaulis buvo plačiau supažindintas su skaitmeninio klajoklio sąvoka. Pasak Kong'o (2019) skaitmeninis klajoklis, tai asmuo, kuris naudodamasis technologijomis dirba nuotoliniu būdu ir gyvena nepriklausomą bei klajoklišką gyvenimą, o Wang'as ir kt. (2020) išskiria, kad tai asmenų grupė, kuri nuolatos plečiasi, neturinti pastovios gyvenamosios vietos, dėl to daug keliauja ir apsistoja šalyse, kur pragyvenimo lygis pigesnis. Dirbdami bendrose patalpose, naudodami interneto ryšį ir įvairius įrenginius bei dirba skaitmeniniu būdu. Darbuotojai siekdami atrasti save, savo pašaukimą ir vedami noro keliauti nusprendžia tapti skaitmeniniais klajokliais. Siekdami pagerinti savo gyvenimą ar darbą, tokie asmenys buriasi į bendruomenes, kuriose dalinasi savo patirtimi, rekomendacijomis, kur dirbti, ką pamatyti ir taip rekomenduoja kitiems pažįstamų paslaugas, kuria projektus kartu bei atlieka savo numatytas darbo funkcijas. Šiai dienai Lietuvoje apie tokį gyvenimo būdą žino mažuma, net žmonės propaguojantys tokį gyvenimo būdą dažnai net nesugretina savęs su skaitmeniniais klajokliais, o laiko save individualiais, kurie nori aplankyti pasaulį, o darbas jiems suteikia galimybę finansiškai to pasiekti.

Siekiant suprasti plačiau, kas yra skaitmeniniai klajokliai ir kaip literatūroje juos apibūdina skirtingi mokslininkai, pateikiama sąvokų analizė (žr. **1 lentelė**).

1 lentelė. Skaitmeninio klajoklio samprata.

Autorius, metai	Skaitmeninio klajoklio apibrėžimas
Wang'as ir kt. (2018)	Darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu, kurių mobilumas leidžia dirbti iš bet kurios pasaulio vietos.
Richter'iai (2020)	Darbuotojai veikiantys už klasikinių organizacijos ribų, laikomi šių laikų verslininkais, kurie diegia neįprastus verslo modelius, turi kitokią darbo kultūrą bei vertina kitoki kapitalą. Gyvenantys tokio tipo gyvenimą keičia profesiją, ieškodami darbo, kuris leistų nevaržomai keliauti po pasaulį, neturėti pastovių darbo valandų ir atsisakyti įprastos darbo aplinkos.
Wang'as ir kt. (2020)	Darbuotojai, kurie turėdami atitinkamos srities žinių, nesiejantys savęs su vieta. Keliauja po pasaulį dėl gyvenimo būdo, patirties bei siekdami uždirbti dideles pajamas gyvenant pigiose šalyse. Darbą atlieka nuotoliniu būdu, naudodamiesi interneto ryšiu, išmaniaisiais įrenginiais bei bendromis darbo erdvėmis.
Prester'is ir kt. (2019)	Darbuotojai naudodamiesi technologijomis dirba nuotoliniu būdu ir gyvena nepriklausomą bei klajoklišką gyvenimo būdą.
Kong'as ir kt. (2019)	Asmenys dirbantys su skaitmeninėmis priemonėmis, gyvenantys judrų gyvenimą keliaudami.

Lentelėje pateikti mokslinėje literatūroje pateikti skaitmeninio klajoklio sąvokų apibūdinimai, rodo, kad kiekvienas autorius, kalbantis apie skaitmeninius klajoklius, turi savitą apibūdinimą. Visi mokslininkai pabrėžia, kad tai dirbantys asmenys, kurie laisvai keliauja ir naudojami

technologijomis užsidirbti pragyvenimui. Kalbant apie pačio skaitmeninio klajoklio profilį pastebėta, kad didelės apibrėžties apie jo atliekamą darbą nėra, svarbiausia, kad į pagalbą būtų pasitelkiamos šiuolaikinės technologijos.

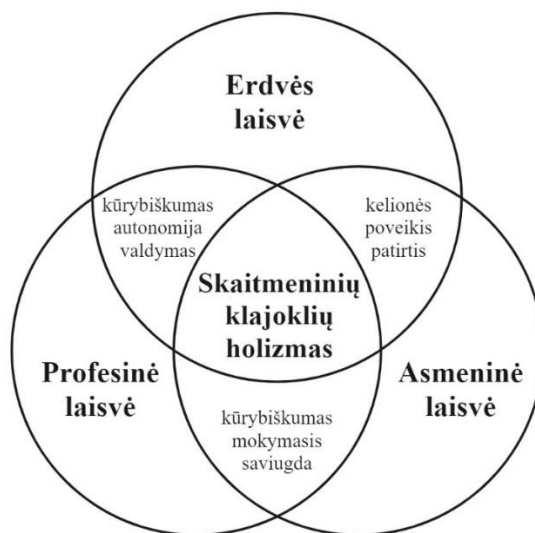
Skaitmeninių klajoklių ypatumai.

Analizuojant literatūroje pateiktus skaitmeninių klajoklių apibrėžimus pastebima skirtingi ypatumai, bet literatūroje (Tiberius, Chen, ir kt., 2024) sutariama dėl trijų pagrindinių savybių jungiančius visus skaitmeninius klajoklius: darbas, laisvalaikis ir technologijos. Darbas – asmenys, kurie yra profesionalai, laisvai samdomi darbuotojai, verslo kūrėjai ar nuotoliniai darbuotojai, kuri savanoriškai derina savo darbą su asmeniniu laisvalaikiu. Laisvalaikis – asmenys, kurie siekia laisvumo keliaudami, kai gali nusistatyti kryptis ir trukmę, taip pat neturi pastoviosios gyvenamosios vietos ir per metus aplanko bent tris skirtingas lokacijas. Technologijos – pagrindinė darbo priemonė, kuri leidžia dirbti bet kuriuo metu ir iš bet kurio pasaulio krašto. Suprantant klajoklio profilį svarbu ir toliau analizuoti jų tarpusavio skirtumus ir pasireiškiančius ypatumus, kuriuos išskiria skirtingi autoriai. Pastebima, kad išskirtinumas priklauso nuo laikotarpio, kuris praleidžiamas svetimose šalyse, gaunamų pajamų, atliekamo darbo tipo, kelionių kompanijų ir gyvenamosios vietos keitimo dažnumo (Orel'is ir kt., 2021). Žemiau pateikiami išskirti skaitmeninių klajoklių ypatumai pagal analizuojamas kategorijas:

a) Motyvacija tapti skaitmeniniu klajokliu.

Norint suprasti, kodėl vieni žmonės tampa skaitmeniniais klajokliai, o kiti ne, buvo analizuojama literatūra, kuri galėtų paaiškinti, kas slepiasi po darbuotoju, kuris siekia tokio gyvenimo būdo ar jį gyvena. Pirmiausiai pastebimas aspektas – laisvė, kuri leidžia ištrūkti iš įprastų darbo valandų darbo kasdienybės, tuo pačiu suteikiant galimybę mėgautis darbu iš bet kurios vietos ir taip nusistatant savo asmenines ribas. Antrasis aspektas – darbo ir laisvalaikio ribų sugretinimas, taip leidžiant didinti pasitenkinimą darbu. Trečiasis aspektas – savarankiškumas darbinėje aplinkoje, planuojantis ir derinant darbo kasdienybę su keliavimu (Hall, Sigala ir kt., 2018).

Analizuojant skaitmeninių klajoklių motyvaciją renkantis tokį gyvenimo būdą buvo nagrinėjamas skaitmeninio klajoklio holizmas (Reichenberger, 2018), kuris nusako, kad siekiant tokio gyvenimo reikia suprasti ir taikyti visas tris laisvės dimensijų formas: erdvę, asmeninę ir profesinę. Pastebima, kad skaitmeniniam klajokliui svarbu ne tik galimybė keliauti, bet kartu nemažą reikšmę turi siekis augti ir tobulėti, taip turint didesnę profesinę laisvę. Profesinės laisvės puoselėjimas gali atnešti naudą asmeniniame gyvenime per asmeninį augimą, bet ir suteikiant daugiau nepriklausomumo erdvės laisvės dimensijoje (žr. **1 pav.**).



1 pav. Skaitmeninių klajoklių holizmo modelis (Reichenberger, 2018)

- Erdvės laisvė suprantama, kaip nepriklausomybė nuo vietos, galimybė laisvai rinktis pragyvenimo lygį, šalį, miestą ar darbo vietą.
- Profesinė laisvė reiškia galimybę savarankiškai organizuoti ir struktūrizuoti su darbu susijusius poreikius. Lankstumo norą ir viso to prisitaikymą pagal asmeninius poreikius.
- Asmeninė laisvė, tai rodiklis, kuris atsiranda tinkamai veikiant erdvės ir profesinės laisvės poveikiui. Asmeninė laisvė pasireiškia kaip produktyvumo skatinimas, kūrybiškumas ir saviugda.

Bandant suprasti, kas gali tapti pagrindiniu motyvacijos šaltiniu renkantis ir puoselėjant tokį gyvenimo būdą, buvo analizuojamos visos trys laisvės dimensijos: erdvės, profesijos ir asmeninė. Pagrindinis faktorius, kurs yra minimas, tai noras pasitraukti nuo standartinių ir nusistovėjusių darbo valandų ir savaitės dienų. Analizuojant (Reichenberger, 2018) tyrime pateiktą modelį galima suprasti, kaip laisvės dimensijos sąveikauja tarpusavyje. Profesinės laisvės poreikis pasireiškia, kaip poreikis pasirinkti ir struktūrizuoti su darbu susijusias užduotis savarankišku būdu. Paskata tam gali atsirasti dėl poreikio susikurti laisvesnį ir labiau nepriklausomą darbą, kuriam mažiau įtakos turėtų darbo laikas ar geografinės priklausomybės. Pastebima, kad profesinė laisvė suteikia daugiau autonomijos kontroliuojant atliekamus darbus. Erdvės laisvės poreikis pasireiškia, per kūrybiškumo prizmę, kuri tiesiogiai siejasi su teigiamu profesinės laisvės veikimu. Tokių galimybių turėjimas atveria ne tik kūrybinį potencialą, bet kartu ir stiprina pasaulio pažinimą, kurio metu yra galimybė susidurti su kitomis kultūromis ir kitokiais gyvenimo būdais, kas skatina ir nuolatinį mokymąsi – kitų kalbų ir kultūrų pažinimo. Paskutinioji asmeninė laisvė, kuris apima prieš tai paminėtas dimensijas, tai skatina skaitmeninius klajoklius būti produktyvesniems, kūrybiškesniems ir skatina tą nuolatinį savęs tobulinimą. Tokį visapusišką augimą ir skatina susidūrimas su skirtingomis kultūromis ir ta nuolatinė galimybė tobulėti. Svarbu paminėti, kad visos laisvės tarpusavyje turi sąveikauti siekiant užtikrinti sėkmingumą ir pasitenkinimą. Tenkinant šiuos tris aspektus jų tarpusavio sąveika atneša bendrą motyvaciją darbui, gyvenimui ir augimui. Pastebima, kad skaitmeninių klajoklių tikslas yra pasiekti balansą tarp atliekamo darbo laisvės, profesinių galimybių ir asmeninės laisvės, kuris suteikia keliauti ir nuolatos pamatyti naujas vietas. Norint

pasiekti, kad skaitmeninis klajoklis jaustųsi išpildantis lūkesčius, turi būti balansuojamos visos trys laisvės dimensijos, kurios apima: erdvinę, profesinę ir asmeninę laisvių formą.

Apibendrinant, skaitmeninių klajoklių motyvaciją renkantis netradicinį darbo ir gyvenimo modelį buvo pastebima, kad dažnas klajoklis atliktuose tyrimuose kalba apie norą pabėgti nuo tradicinių darbo valandų, bet taip pat išryškėja ir „laisvės“ sąvoka, kurios motyvacija apibūdina skirtingai. Laisvės sąvoka pasireiškia per profesinę, asmeninę ir erdvės suvokimą, kurios tarpusavyje yra neatsiejamos. Siekiant skaitmeniniams klajokliams jausti balansą tarp visų aptartų dimensijų ir kyla motyvacija išbandyti skaitmeninio klajoklio kelią, kad galėtų jausti visapusišką pasitenkinimą darbe ir savo asmeniniame gyvenime.

b) Skaitmeninių klajoklių klasifikacijos ypatumai.

Pastebima, kad skaitmeninių klajoklių klasifikavimas pasireiškia labai skirtingai vertinant pagal pačių mokslininkų numatytus kriterijus. Teigiama (Demaj, Hasimja ir Rahimi, 2021), kad skaitmeninio klajoklio suvokimas ganėtinai naujas konceptas, kuriam sunku atrasti tinkama grupavimo būdą, kadangi jie iš savęs yra labai skirtingi ir siejami gali būti pagal labai skirtingus kriterijus. Literatūroje pastebima, kad vieni juos klasifikuoja pagal gaunamas pajamas, keliavimo dažnumą, „solo“ keliavimo stilių ar keliavimą grupelėmis. Pateikiamos trys kategorijų grupės pagal kurias literatūroje mokslininkai skirsto skaitmeninių klajoklių grupes:

Pirmiausia skaitmeniniai klajokliai yra skirstomi pagal **keliavimo įpročius** į keturias grupes (Hoerberichts, 2017). Kurios apima „amžinuosius klajūnus“ asmenis, kurie yra klajonių pradžioje, keliauja vedami energijos ir entuziazmo ir pasižymi aukštu mobilumu. Sekanti grupė apima „atsitiktinius pasaulio keliautojus“, kurie nuolatos leidžiasi į trumpas keliones ir stengiasi aplankyti visas lankytinas ir vietines vietas ir tada judėti į kitą pasirinktą lokaciją. Trečioji grupė „retkarčiais keliaujantys“, tai klajokliai, kurie turi savo pagrindinę gyvenamąją vietą, kurią keičia rečiau nei kartą per metus ir jie periodiškai keliauja į skirtingas vietas, bet visada sugrįžta į savo bazę. Ir paskutinė – ketvirtoji grupė apima „lanksčius emigrantus“, kurie kas vienerius metus keičia savo gyvenamąją vietą, o toje šalyje prisitaiko prie kultūros, mokosi vietinę kalbą bei susikuria savo draugų ratą.

Trečiasis klasifikavimo būdas skaitmeninius klajoklius vertina per **keliavimo dažnumą** ir skirsto į keturias skirtingas grupes (Lee, 2018). Pirmoji grupė – namų klajokliai, kurie keliauja kelis kartus ir dirba nuotoliniu būdu. Antroji grupė – trumpalaikiai klajokliai, kuriems priskiriami laisvai samdomi darbuotojai ir kiti nuotoliniu būdu dirbantys asmenys. Šiai grupei būdinga tai, kad jie skaitmeninio klajoklio kelią išbando tik trumpam laikui. Trečioji grupė – kūrybinis klajoklis, kuris mėgaujasi keliaudamas, bet labai greitai pasiilgsta namų. Ketvirtoji grupė – neramus klajoklis, tai asmenų grupė, kuri atspindi tikrąjį skaitmeninio klajoklio apibrėžimą, nuolatos keliauja, kurių kelionės apima dešimtmečius ir ilgesnius laiko tarpus. Dažnai šių žmonių grupės gyvenimas atspindi kaip nestabilus, intensyvus ir pilnas nuotykių.

Toliau skaitmeniniai klajokliai yra skirstomi pagal **pajamų šaltinį** (Setlak, 2018). Autorė skaitmeninius klajoklius skirsto į tris grupes: finansuojami, pradedantys ir nišiniai. Šiuos apibūdinimus aiškina taip: finansuojami, tai klajokliai, kurie reklamuoja kelis prekių ženklų produktus, paslaugas ar patirtis. Pradedančius – rečiausiai pasitaikanti kategorija klajoklių, kurie skaitmeniniais klajokliais tampa dėl įmonės reklamos programų, kur turi kurti papildomą turinį,

pasirinktai tikslinei grupei. Paskutinioji grupė, kuri skirstomas pagal pajamų šaltinį yra nišiniai, tai asmenys, kurie gauna pajamas kurdami savo asmeninį prekės ženklą, skatindami prisijungti prie tokio gyvenimo būdo.

Apibendrinant pastebima, kad autoriai skirtingai išskiria skaitmeninių klajoklių tipus pagal vertinamas kategorijas. Daugiausiai dėmesio skiriama vertinant keliavimo įpročius ir dažnumo bei generuojamas pajamas. Pagal atitinkamus kriterijus jie yra grupuojami, taip stengiantis geriau suprasti jų gyvenimo motyvus ir išskirtinumą.

c) Skaitmeninių klajoklių demografiniai ypatumai.

Norint suprasti skaitmeninius klajoklius ir asmenis, kurie pasirenka tokį gyvenimo būdą buvo analizuojami demografiniai duomenys. Tyrimuose (Demaj, Hasimja ir Rahimi, 2021) pabrėžia, kad toks gyvenimo modelis labiausiai paplitęs tūkstantmečio kartos (angl. *millennials*) ir „Z“ kartos (angl. *gen Z*) jaunuolių, turinčių aukštąjį išsilavinimą gretose. Suprasti šios grupės pokyčius buvo analizuojami 2024 metų pateikti duomenys, kurie analizuoja demografinius aspektus asmenų, kurie renkasi tapti skaitmeniniais klajokliais bei jų profesines kryptis.

Remiantis 2024 metų duomenimis (Rader, 2025) buvo pastebėta, kad net 47% skaitmeninių klajoklių yra **30-39 metų** kategorijoje, kai 14% priskiriami nuo 20 iki 30 metų jaunuoliams, o visi likę yra vyresni nei 40 metų. Tai rodo, kad didžioji dalis klajoklių yra tūkstantmečio kartos atstovai. Galima pastebėti, kad per pastaruosius metus jaunesnių kartų atstovų skaičius išaugo, o vyresnių sumažėjo, o tokiam pokyčiui galėjo turėti COVID-19 rizikos augimas, taip pat ir jaunesnės kartos atrado daugiau galimybių prisitaikyti prie nuolatos kintančios visuomenės. Kalbant apie jų išsilavinimą pastebima, kad net **90%** klajoklių turi **aukštesnįjį išsilavinimą**. Detalizuojant šį skaičių net 54% turi bakalauro, 34% magistro ir 3% doktorantūros laipsnį, kas leidžia daryti prielaidą, kad išsilavinimas suteikia galimybę dirbti norimą darbą, bet kartu ir tenkinant kitus asmeninius lūkesčius. Analizuojant lyties aspektu pastebėta, kad net **85%** visų klajoklių sudaro **vyriškai lyčiai** priklausančys asmenys, kai tuo tarpu moterų yra tik 15%, bet stebimas ir populiarėjimas tarp moteriškos lyties atstovių renkantis tokį darbo - keliavimo modelį. Pastebima, kad skaitmeniniai klajokliai pasiskirsto tarp įvairių pramonės šakų, bet labiausiai paplitę technologijų ir kūrybinėse srityse. **Informatikos technologijų** srityje šiai dienai yra net **19%** skaitmeninių klajoklių, kai tuo tarpu kūrybinių paslaugų sektorius siekia 14%, švietimas ir mokymai bei pardavimai, rinkodara ir viešieji ryšiai sudaro po 9% visų klajoklių. Mažiausias procentas pastebimas finansuose ir apskaitoje - 8% ir konsultavimas, koučingas ir tyrimai siekia 7%. Tyrimo duomenys rodo, kad nepaisant pramonės srities, kurioje specializuojasi darbuotojai, visi turi galimybę savo darbą pritaikyti prie skaitmeninio klajoklio gyvenimo būdo. Taip pat duomenys pabrėžia, kad didesnė dalis skaitmeninių klajoklių yra tik pradedantieji, kurių klajojimas trunka trumpiau nei 1 metus, kas sudaro 42%, o kurie taiko šį klajojimo būdą nuo 1 iki 5 metų - 33% ir asmenys, kurie jau daugiau nei 5 metus derina savo darbo ir keliavimo įpročius – 24%. Kas rodo, kad nemažas skaičius darbuotojų yra dar tik pradedantieji.

Apibendrinant pateiktus 2024 metų demografinius ir profesinius duomenis buvo pastebėta, kad didžiausią dalį visų skaitmeninių klajoklių sudaro vyriškos lyties atstovai ir asmenys, kurie yra vyresni nei 30 metų. Labiausiai paplitusi darbo rinkos sritis – informacinės technologijos ir kūrybinė sritis.

d) Skaitmeninių klajoklių keliavimo ypatumai.

Atliktuose tyrimuose (Zhou, Buhalis ir kt., 2024) analizuojamos charakteristikos, kas gali lemti skaitmeninių klajoklių krypties pasirinkimus. Pastebima, kad dažniausiai minimos kelionių vietos, kuriuos yra populiarios skaitmeninių klajoklių tarpe: Portugalija, Kroatija, Meksika, Ispanija, Kolumbija, Tailandas ir Graikija. Tai rodo, kad dažniausiai lankomos turistinės vietos yra tradicinės – turistinės lokacijos, kurios pagrinde orientuojasi į Europą ir Šiaurės Amerikos kryptis, kas gali turėti įtakos dėl leidimų ir dokumentų susitvarkymo patogumo ir greičio.

Taip pat autoriai (Zhou, Buhalis ir kt., 2024) išskiria ir aspektus, kas lemia krypties pasirinkimą planuojantis kitų kelionės kryptis: kultūra ir istorija, gamta ir klimatas, miesto infrastruktūra, darbo erdvės, kasdieninių paslaugų patogumai (apgyvendinimas, restoranai, skalbyklos ir kt.), ekonominiai pragyvenimo aspektai ir socialiniai ir politiniai aspektai. Visi šie veiksniai tampa esminiais klajokliams renkantis savo sekančios kelionės kryptį. Pastebėta, kad kiekvienas klajoklis prioretizuoja skirtingus aspektus rinkdamiesi tinkamiausią vietą sau, taip pat pastebima, kad eigoje keičiasi ir lūkesčiai kelionėms. Lūkesčių valdymas ir kelionės tikslo atspindys yra kertiniai faktoriai skaitmeninių klajoklių pasitenkinimui, kadangi jų pasirinkta lokacija gali lemti jų darbo ir pragyvenimo kokybę. Vienas iš aspektų lemiančių skaitmeninių klajoklių darbo kokybę ir krypties pasirinkimą – šalyje sukurta darbo erdvių infrastruktūra, kuri apima bendras darbo vietas, jų skaičių, kokybę, interneto ryšį jose. Pastebima, kad šalys, kurios turi nusistovėjusią su darbo erdvėmis susijusią infrastruktūrą tampa patrauklesnės skaitmeniniams klajokliams.

Bendros darbo erdvės yra puiki pagalba skaitmeninių klajoklių kelyje. Tai yra bendro darbo erdvės, kuriose buriiasi tokį patį mąstymą turintys darbuotojai (Orel, 2019). Tai ką darbuotojas patiria dirbdamas reguliarų darbą, nekeisdamas lokacijos, turėdamas tiesioginį kontaktą su kolegomis, tiesioginę komunikaciją, tai būtent šie dalykai yra pasiekiami naudojantis bendrą darbo erdvių pagalba. Socialinis gyvenimas daro didelį poveikį darbuotojų kokybiškam darbų atlikimui, rezultatų pasiekimui ar bendro įsitraukimo į veiklą. Pastebima, kad bendro naudojimo erdvės leidžia skaitmeniniams klajokliams subalansuoti darbo ir laisvalaikio aspektus, taip buriantis į didesnę grupę, mažinant vienatvės ir asmeninio ryšio trūkumą. Taip pat buvo pastebėta tyrimuose, kad darbuotojai, kurie naudojami bendromis darbo erdvėmis jaučia didesnę struktūrą darbo rutinoje ir savikontrolę. Pagrindine infrastruktūros dalimi turėtų būti laikomos bendradarbiavimo erdvės (Cook, 2023), kurios yra esminis skaitmeninių klajoklių vystymosi ir augimą skatinantis rodiklis. Tačiau pastebima, kad ne visi klajokliai yra linkę naudotis tokiomis erdvėmis, kas gali lemti individualių poreikių neatitikimus ir įpročių palaikymą.

Apibendrinant, pastebėta, kad kiekvienas skaitmeninį klajoklio kelią taikantis darbuotojas susikuria savo kriterijus pagal kuriuos renkasi savo kelionių kryptis. Krypčių pasirinkimui įtakos gali turėti šalies geografinė padėtis, kultūriniai aspektai, politiniai ir įvairių infrastruktūrų patogumai. Infrastruktūros išvystymas skatina krypties pasirinkimą ne tik dėl darbo organizavimo patogumo, bet ir siekiant pagerinti asmeninius poreikius socializuojantis su panašiai mąstančiais klajokliais.

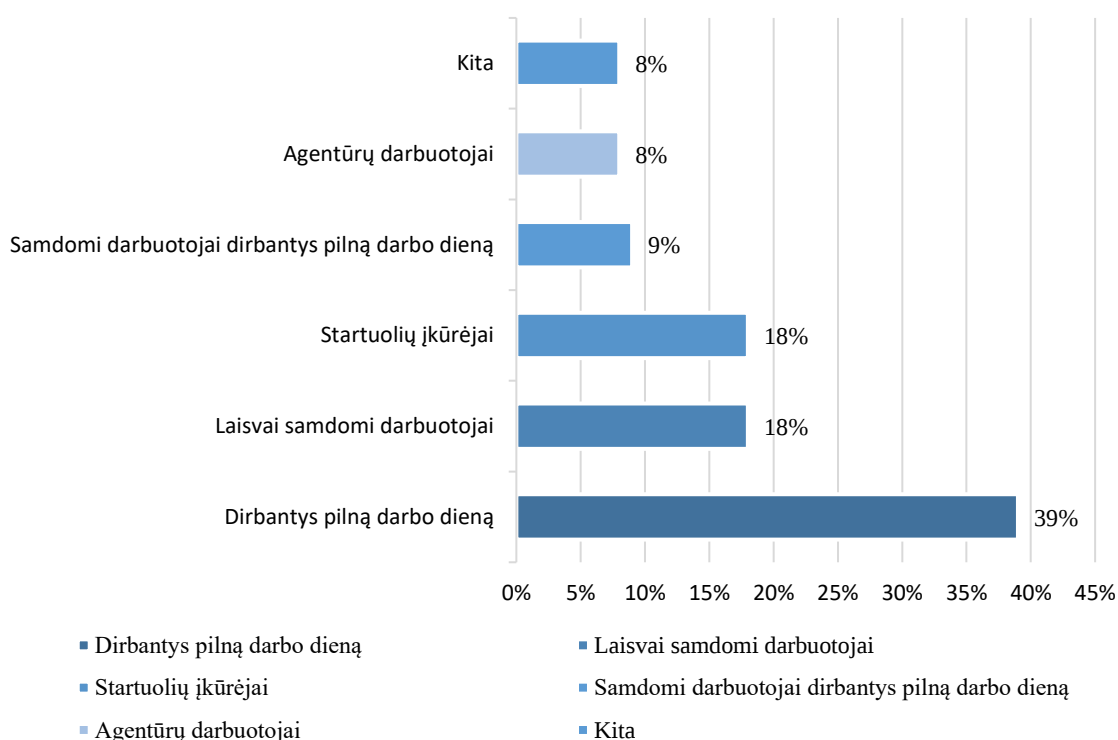
e) Skaitmeninių klajoklių darbo modelio ypatumai.

Analizuojant skaitmeninių klajoklius pagal jų profesinį kelią ir pasirinktą darbo modelį buvo išskirtos trys pagrindinės grupės: laisvai samdomi darbuotojai, verslininkai ir priklausomas klajoklis (Santos, 2024). Šios grupės skirstomos pagal tai, koki darbo pobūdį atlieka. Laisvai samdomi darbuotojai, tai asmenys, kurie siūlo savo paslaugas nuotoliniu būdu, ši klajoklių grupė yra

nepriklausoma, neturi fiksuoto darbo grafiko ar ilgalaikės darbo sutarties su klientais. Verslininkai, tai asmenys turintys savo verslą, kuris vystosi pilnai nuotoliniu būdu. Paskutinė grupė yra priklausomi klajokliai – darbuotojai, kurie dirba pagal sudaryta sutartį su įmone, darbus atlieka nuotoliniu būdu iš savo pasirinktos darbo vietos.

Analizuojant pateiktą grafiką (žr. **2 pav.**), kuriame vaizduojamas darbuotojų įdarbinimo rūšis, pastebima, kad 39% skaitmeninių klajoklių yra pilną darbo dieną dirbantys asmenys, tuo tarpu 18% sudaro laisvai samdomi darbuotojai ir startuolių kūrėjai. Tai leidžia identifikuoti, kad nemaža dalis darbuotojų turi pastovų darbą, sveikatos draudimą ir kitas garantijas, kurias suteikia darbdavys. Naudodamiesi šiomis naudomis skaitmeniniai klajokliai derina savo darbą, laisvalaikį su nuolatinių kelionių planavimu.

Skaitmeninių klajoklių įdarbinimo rūšis 2024m.



2 pav. 2024 metų tyrimo rezultatai apie skaitmeninių klajoklių įdarbinimo rūšį. Tyrimą atliko “Nomad List” (prieiga per: <https://nomadlist.com/digital-nomad-statistics>)

Demaj, Hasimja ir Rahimi (2021) apžvelgia darbo vietas ir kokius kriterijus kelia klajokliai, siekdami pateisinti savo keliamus reikalavimus. Pagrindiniai aspektai pagal kuriuos skaitmeniniai klajokliai renkasi kelionės lokacijas yra pragyvenimas, natūralumas, saugumas ir pramogos. Nepaisant šalims keliamų reikalavimų, pagrindinis jų noras išlieti į šalyje gyvenančių skaitmeninių klajoklių erdves, auginti socialinius įgūdžius ir kurti papildomus darbo tinklus (angl. *networking*), bet nepamirštant ir naujos lokacijos pažinimo, kultūros subtilybių išmanymo ir pažinimo. Kiekvienas skaitmeninis klajoklis susiduria su sau keliamais reikalavimais renkantis kitą gyvenamąją vietą, kas atneša nemažai streso ir ilgų apsvarstymų dėl galutinės lokacijos.

Apibendrinant skaitmeninių klajoklių ypatumus buvo aptartos šios kategorijos: jų motyvacija renkantis klajoklio kelią, klasifikacijos ypatumai, demografiniai skirtumai, keliavimo kryptys ir poreikiai bei darbo modelio ypatumai. Aptarti ypatumai toliau analizuoja skaitmeninių klajoklio profilį ir plėtros galimybes ateityje.

Galimybės ir iššūkiai skaitmeninio klajoklio kelyje.

Darbuotojams dirbant įmonėje ir norint pasirinkti arba pasirinkus skaitmeninio klajoklio kelią kyla iššūkiai su jų lūkesčių išpildymu bei įmonės ir vertybių atitikimu (Kong, Schlagwein ir Cecez-Kecmanovic, 2019). Pateikto tyrimo išvadose mokslininkai analizuoja, kaip skirtingos vertybės ir jų supratimas apsunkina darbo santykius su įmone, kadangi pradeda kilti problemos vykdant įsipareigojimus. Būtent šiame tyrime ir pastebima, kad skirtingos vertybės lemia problemas tarpusavio santykiuose. Pabrėžiamas vertybių tapatinimo tikslas, kuris priveda prie supratimo, kaip kiekvienas žmogus atlieka savo darbą, kaip jis planuojasi darbą ir laiką, ar pasveria savo darbo ir laisvalaikio balansą. Taip pat autoriai pateikia, metodus, kurie padėtų išvengti darbo santykiuose kylančių problemų – yra rekomenduojama išsigryninti vertybes prieš darbo pradžią, pritaikyti darbdavio teikiamas technologijas, peržiūrėti pateikiamus rezultatus, kad santykis tarp darbuotojo ir darbdavio nebūtų veikiami pašalinių problemų ir visi galėtų siekti bendro numatyto tikslo.

Plačiau analizuojami sunkumai su kuriais gali susidurti skaitmeniniai klajokliai (Santos, 2024), kur pabrėžiama, kad tokį darbo modelį taikantys klajokliai gali jausti padidėjusį spaudimo jausmą iš savo darbovietės, taip pat ne mažiau sunku palaikyti stabilią darbo rutiną, kadangi nuolatinis keliavimas gali kelti papildomų iššūkių adaptuojantis prie lokacijos ir laiko zonų. Pabrėžiami sunkumai iš finansinės pusės darbuotojams, kurie neturi pastovios darbo sutarties ir jų pajamos priklauso nuo projektų ar klientų su kuriais bendradarbiauja. Iššūkiai kyla dažnai keliaujantiems skaitmeniniams klajokliams, kuriems reikia keliaujant susitvarkyti dokumentus, užsitikrinti darbo vietos lokacijas, tinkamą interneto kokybę ir susirasti gyvenamąją vietą.

2.2. Tvarios karjeros samprata ir dimensijos

Pasaulį sukrėtusi pandemija, žymų poveikį turėjo ne tik žmonių sveikatai, bet kartu paveikė pasaulio ekonomiką ir darbo rinką. Darbdaviai keitė savo darbo organizavimo metodus, kad galėtų įmonės veiklą vystyti toliau. Darbuotojai buvo priversti dirbti iš namų, taip įsirengiant ofisus namuose, naudojantis kompiuterinę įrangą, puoselėjant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Būtent pandemija ir leido formuoti kitokį požiūrį į tvarios karjeros poreikį šiuolaikiniam darbuotojui, kuris apima nuolatinę karjeros raidą. Darbdaviai pradėjo reikalauti daugiau įgūdžių įvairių situacijų suvaldymui, taip siekdami gauti dar geresnę darbuotoją, kuris geba prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Karaca-Atik, Meeuwisse ir kt., 2023). Dirbantiems asmenims atsirado daugiau sunkumų atskiriant darbo valandas, laiką sau ir šeimai, to pasėkoje buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo analizuojamas pandemijos metu dar ankstyvus darbo vietos persikėlimas į namų aplinką. Toks pokytis daliai darbuotojų atnešė didesnę pasitenkinimą darbu, bet kitiems neigiamai atsiliepė darbinėje aplinkoje, streso kiekiui ir skiriamam laikui darbe. Buvo pastebima, kokį neigiamą poveikį tokios aplinkybės turėjo darbuotojui ir jo tolimesnės karjeros vystymuisi (Irawanto, Novianti ir Roz, 2021). Pandemijos paliktus padarinius lengva pastebėti ir dabar, vieni iš jų atnešė teigiamą poveikį, kiti padarė nemažai žalos. Kalbant apie teigiamus veiksnius, pastebima, kad nemaža dalis darbdavių šiai dienai renkasi hibridinį darbo modelį, taip siekdami patenkinti darbuotojų norus, bet kartu ir išlaikant įmonės vidinę atmosferą, palaikant tarpusavio ryšį

komandose. Pagrindinė nauda buvo žmonių gebėjimas prisitaikyti prie kardinaliai įvykusio pokyčio, be kurio pati veikla būtų nevykdoma. Žmonės prisitaikė dirbti ir bendrauti nuotoliu, o tai kartu atvėrė ir daugiau galimybių žmonių laisvės poreikio išpildymui ir galimybei persikelti gyventi kitur, ieškoti darbo kitose šalyse ar žemynuose. Turint platesnį pasirinkimą kartu atsiveria ir platesnės karjeros galimybės, puoselėjant asmeninius poreikius ir auginant savo karjerą, taip siekiant visapusiško pasitenkinimo darbu.

Analizuojant karjeros aspektą, kuris literatūroje suprantamas ir vertinamas skirtingai, kiekvienas žmogus karjerą suvokia savaip. Karjeros kelias priklauso nuo išsikeltų asmeninių gyvenimo tikslų, vertybių ar prioritetų. Mokslininkai karjerą skirto į du tipus subjektyvią ir objektyvią. Subjektyvi karjera apibūdinama, kaip asmeninis supratimas, ką kiekvienas asmeniškai laiko karjera, kai tuo tarpu objektyvia karjera laikoma visuomenės priimtinos normos, aukštos pozicijos užėmimas, darbuotojų pavaldumas (Arthur, Khapova ir Wilderom, 2005). Keičiantis pasauliui, keičiasi ir bendras suvokimas apie visiems nusistovėjusias normas. Šiuolaikinėje visuomenėje jau ilgą laiką kalbama apie tvarumo puoselėjimą. Daugumai tvarumas asocijuojasi su gamtos saugojimu, atsinaujinančių šaltinių kūrimu, tai kas gali tęstis ir gyvuoti ilgesį laikotarpį, tai ką galime perdirbti. Tvarumas, tai vystymasis, kai tenkinami dabarties poreikiai, atsižvelgiant ir į ateities gyventojų galimybę patenkinti kylančius poreikius ateityje. (Van Der Heijden ir De Vos, 2015). Tvarumas yra svarbus principas, kuris priklauso nuo atsakingo požiūrio į aplinką, socialinį gyvenimą ir ekonominį aspektą. Būtent tvarumas ir apima mūsų kasdienybę, kaip gyvename, kuriame savo ateitį, bet ir atsižvelgiant į visapusę gerovę iš ateities perspektyvų. Žvelgiant iš šiuolaikinio žmogaus perspektyvos, kai pasaulis stengiasi grįžti į tvarumą, žmogaus puoselėjimą ir didelį dėmesį skiria bendram planetos išsaugojimui, susiduriame su tvarios karjeros sąvoka. Analizuojant žmogų kaip individą, jo keliamus lūkesčius, žvelgiant būtent iš ateities perspektyvų. Tvari karjera kalba apie ilgesnę perspektyvą, apie visapusišką naudą visuomenei, aplinkai, organizacijai ir žmogui. Tvarios karjeros supratimas labiau sukasi apie subjektyvų mąstymą, visapusišką gerovę. Literatūroje skirtingi autoriai, skirtingai perteikia tvarios karjeros sampratą ir ją aiškina savaip (žr. **2 lentelė**).

2 lentelė. Tvarios karjeros samprata literatūroje.

Autoriai, publikacijos metai	Tvarios karjeros samprata
Van Der Heijden ir De Vos, 2015	Tvari karjera apima skirtingų patirčių seką, atspindi įvairius tęstinumo modelius, apima kelias socialines erdves, kurios pasižymi individualiu veiksmumu, taip suteikdama prasmę.
Curado, Goncalves ir Ribeiro, 2023	Tvari karjera, tai žmogaus tvarumo forma, suderinama su individualiu gebėjimu kurti, išbandyti ir palaikyti savo prisitaikymo gebėjimą.
Newman'as, 2011	Tvari karjera apima galimybę integruoti įvairias gyvenimo sritis ir patirtį, kuri leistų pasiekti gyvenimo pilnatvę, išbaigtumą ir prasmę.
Valcour'as, 2015	Tvariai karjerai būdingas tęstinumas ir tobulėjimas dirbančio asmens su karjera susijusių išteklių, taip pat asmeninių savybių, tokių kaip aktyvumas ir atsparumas, kurie padeda karjeros siekimo kelyje, ją plėtojant.

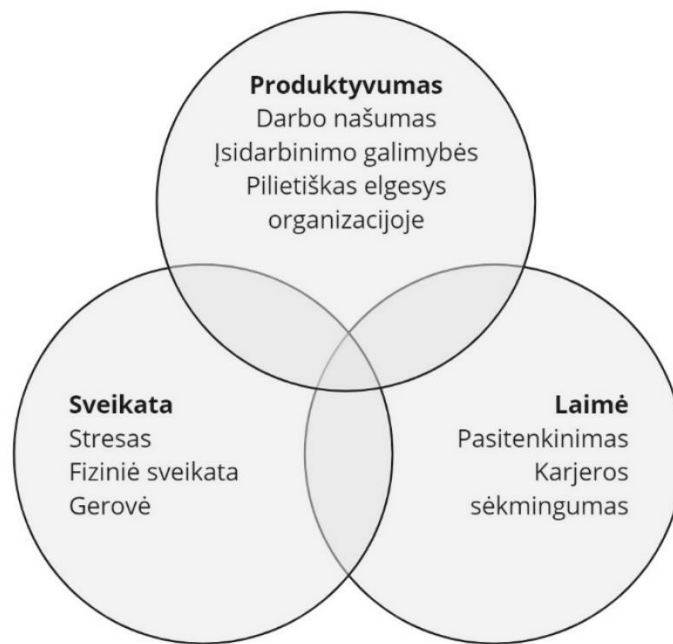
Pastebima, kad mokslininkai visi pabrėžia, kad tvari karjera yra tęstinis procesas, kuris apima kelias perspektyvas bei priklauso nuo individualių asmens poreikių. Apimant visus apibrėžimus, pastebėta, kad tvari karjera yra subjektyvus karjeros požiūris apimantis ilgesnę perspektyvą ir nešantis didesnę naudą visuomenėje ir svarbiausia - asmeniniame gyvenime.

Tai kas išskiria tvarią karjerą nuo kitų literatūroje aprašomų tipų, kad pastaroji apima aiškus ir puoselėjantis dėmesys individualiems poreikiams. Karjera iš savęs yra individualaus lygio reiškiny, kuris apima asmeninius siekius kuriant sėkmingą karjerą. Tačiau kalbant apie tvarios karjeros dimensijas, didelį vaidmenį vaidina ir darbdaviai, kadangi darbovietės suteikia įvairių darbo patirčių, augimo galimybes, suteikia paramą darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Būtent darbdavys turi užtikrinti darbuotojo produktyvumą, visapusišką sveikatą bei pasitenkinimą darbu, suteikiant papildomas galimybes asmeniui pasinaudoti ir taip puoselėti pastarąsias sritis. Svarbu suprasti, kad tvari karjera nekeičia nusistovėjusios karjeros standartų, tai papildymas, kaip ir ką galima padaryti dėl įmonėje dirbančių žmonių, kaip lengviau suprasti darbuotojų išlaikymo ir ilgaamžiškumo principus (Van Der Heijden, De Vos ir kt., 2020).

Skaitmeninis klajoklis nėra tradicinis karjeros kelias, kurį renkasi jaunas žmogus pabaigęs mokslus, bet kartu jis ir nėra įprastas asmenims, kurie savo karjerą jau vysto daugybę metų. Perėjimas ir sprendimo priėmimas keisti nusistovėjusį gyvenimo būdą, pasirenkant savo asmeninį ir profesinį gyvenimą vystyti skaitmeniniu būdu ir nuolatos keliaujant, nėra lengvas. Žvelgiant iš kitos perspektyvos, ne vienas darbuotojas gyvenimo eigoje pradeda dvejoti ar karjeros kelias, kurį šiuo metu yra pasirinkęs yra teisingas ir ar tai, ką jie daro, atneša jiems pasitenkinimą ir laimę gyvenime. Svarbu naujos karjeros kelią pradėti apmąščius arba įvertinus darbo rinką, ką galima keisti ir koks pokytis ateis savaime.

Skaitmeninį klajojimą galima vadinti netradiciniu, o Ibarra (2004) aprašė netradicinių būdų, kuriais asmenys sėkmingai gali pakeisti savo karjerą. Pasak autorės, norint keisti savo karjeros kelią, keičiasi ir tapatybė, nes darbas yra didelė dalis mūsų. Norint šokti į skaitmeninio klajoklio roges būtina suprasti, kad kartu keičiasi visas žmogaus pasaulis, gyvenamoji vieta, žmonės, darbas, kartais net ir pati profesija, bet norint įgyvendinti pokytį reikia susikurti ir alternatyvią tapatybę. Toliau seka eksperimentavimo procesas, kurio metu reikia išbandyti save ir keisti tas vietas, kurios reguliarioje karjeroje buvo apleistos, taip siekiant sėkmingesnės ir tvaresnės karjeros kelio. Kiekvienas skaitmeninis klajoklis savo kelią pradėjo nuo didelio pokyčio, kurį turėjo priimti, apsvarsčius norimos krypties judėjimą siekiant tvaresnio karjeros kelio.

Pastaruoju metu tvari karjera siejama su žmonių išteklių valdymo politika, mokymusi, motyvacija ir įsidarbinimo galimybėmis. Mokslininkai jau analizavo tvarios karjeros galimybes skirtingose formose, pritaikant skirtingos profesijos žmonėms, negalią turintiems ir pan., bet kalbant apie skaitmeninius klajoklius, šiai dienai yra jaučiamas informacijos trūkumas. Svarbu suprasti, kad tvari karjera priklauso nuo dinamikos, kurie laikui bėgant keičia ir pačios karjeros supratimą. Bendrai žiūrint į karjerą, asmuo yra laikomas pagrindiniu aspektu, keičiančiu esmę. Kalbant apie tvarią karjerą, atsiranda daugiau nei individualus poreikis ir siekis, čia įsitraukia ir kitos šalys, tokios kaip šeima, bendraamžiai, darbdaviai, švietimo sistema bei visuomenė, kurie lygiai taip pat dalyvauja asmens karjeros tvarume. Toks karjeros modelis yra suinteresuotas į ilgesnę perspektyvą ir pasekmės naudingos tiek pačiam asmeniui, tiek ir jį supančiai aplinkai. De Vos'as su kolegomis savo straipsnyje sudarytoje sistemoje (žr. **3 pav.**) svarsto tris tvarios karjeros dimensijų grupes: sveikatą, laimę ir produktyvumą. Autorių nuomone, tai raktas į asmeninę gerovę, taip pat atliepiamos šeimos, visuomenės, bendraamžių ir organizacijos aspektus.



3 pav. Tvarios karjeros dimensijų konceptualus modelis (De Vos, Van Der Heijden ir Akkermans, 2020)

Kiekviena pateikta dimensija yra detalizuojamas į dar keletą aspektų, kuriais siekiama pagrįsti pateiktus rodiklius (De Vos, Van Der Heijden and Akkermans, 2020). Visos trys perspektyvos yra vienodai svarbios tiek pačiam darbuotojui, tiek ir organizacijai. Žvelgiant tvarios karjeros perspektyvoje svarbu dinamika, kad tiek žmogus, tiek ir pati organizacija jaustų atsakomybę prisitaikyti keičiantis aplinkai ir poreikiams. Taigi dinamiško darbuotojo ir karjeros suderinamumas sveikatos, laimės ir produktyvumo požiūriu ir sudaro tvarios karjeros pagrindus.

Analizuojant **sveikatos** dalį išskiriama bendra darbuotojų sveikata, kuri apima tiek fizinę, tiek psichologinę sveikatą bei patiriamą stresą. Svarbu paminėti, kad tai vertinama per dinamišką atitiktį su žmogaus bendros sveikatos galimybėmis ir jo bendra gerove darbe, darbo aplinkoje. Fiziniai, kaip ir psichologiniai, reikalavimai gali turėti didelę įtaką darbuotojo sveikatai ateityje, kas taip pat gali pasireikšti ilgesnėje karjeros perspektyvoje pvz.: darbe žmogus naudoja fizinę jėgą, dirba stovimą ar nuolatos sėdimą darbą, nesilaikydamas ergonomikos, nesusikuriant tinkamos darbo vietos. Šie veiksmai per pirmus darbo metus gali būti nepastebimi sveikatos ar veiklos atžvilgiu, bet ilgesniame laikotarpyje vieni ar kiti padariniai gali išryškėti trukdant atlikti kasdieninius darbus, nugaros, kaklo skausmai, kas gali lemti sumažėjusį produktyvumą ar pasitenkinimą pačiu darbu (Larrea-Araujo ir kt., 2021). Lygiai taip pat kyla problemos ir dėl protinių reikalavimų poveikio, kuris gali išryškėti tik tam tikru karjeros etapu, kai žmogus nebegali susitvarkyti su nuolatiniu stresu, padidėjusiais reikalavimais ar įtempta darbo aplinka, ko rezultate susiduriama su perdegimu, nuovargiu, nepasitenkinimu, darbo vietos keitimu. Analizuojant emocinę gerovę, viskas priklauso nuo įmonės ir darbuotojų pastangų skatinti išitraukimą į fizinį pajėgumą ar psichologinę sveikatą remiančias akcijas (De Vos ir kt., 2020). Taip pat (Shimura, Yokoi ir kt., 2021) analizuojama, kad norint sumažinti darbe patiriamą stresą ir pagerinti emocinę gerovę dirbant nuotoliniu būdu, reikia atsižvelgti į darbo krūvį, darbo kontrolę, darbuotojo įgūdžių panaudojimą. Pabrėžiama, kad nemažiau svarbu palaikyti ir skatinti socialinę paramą tarp darbuotojų ir vadovų bei skatinti darbuotojus gerinti jų miego higieną.

Kalbant apie **laimę**, dauguma žmonių svajoja būti laimingais, bet nėra vieno tinkamiausio apibrėžimo, kuris galėtų tiksliai nustatyti, kas yra laimė ir kaip jos pasiekti. Laimės apibrėžimas yra labai subjektyvus dalykas kalbant ir darbinės aplinkos perspektyvoje, kiekvienas darbuotojas gali tik pats sau atsakyti, kada jaučiasi laimingas, sėkmingas, pasitenkinęs savo darbu ar karjeros kryptimi. Laimės dimensija yra skaidoma į dvi grupes: pasitenkinimas ir karjeros sėkmingumas. Kaip savo tyrime analizuoja mokslininkai, kad laimė susijusi su dinamišku karjeros atitikmeniu žmogaus ir organizacijos vertybėms, karjeros tikslams ar poreikiams, kurie atspindi pusiausvyros palaikymą bei asmeninį augimą darbinėje aplinkoje. Vertinant laimės aspektą svarbu atkreipti dėmesį į dinamiškumą ir žmogaus asmeninius pokyčius, išsikeltus tikslus, kurie gali daryti poveikį pasitenkinimui. Subjektyviai vertinant reikia atsižvelgti, kas daro žmogų laimingą ir ar tai pagrindinis aspektas, kuris ir lemia pasitenkinimą darbine aplinka (De Vos ir kt., 2020). Laimės reikšmės neapibrėžtumas gali priklausyti nuo individualių tikslų, vertybių ir poreikių derinimo su asmeniniu augimu, kas apima asmeninį ir darbo gyvenimo pusiausvyrą (Curado, Goncalves ir Ribeiro, 2023).

Analizuojant paskutinę **produktyvumo** skalę, kuri kalba apie darbo rezultatus, ateities galimybes įsidarbinti ar karjeros potencialą, kas apima ir dinamišką karjeros atitiktį organizacijos žmogiškojo kapitalo poreikiams. Produktyvumas yra skaidomas į tris grupes, kaip jis pasireiškia: darbo našumas, įsidarbinimo galimybės ir pilietiškas elgesys organizacijoje. Pilietiškas elgesys organizacijoje, kas turi ryšį tarp įsitraukimo į veiklas, papildomų darbų apėmimas, pagalba kolegoms, kas gali atspindėti ilgalaikės perspektyvos naudą įmonės veiklos rezultatams ir patiems darbuotojams bei jų tarpusavio santykiams. Kaip ir prieš tai minėtos dimensijos, taip ir produktyvumas, visi vertinami per subjektyvią skalę, kas darbuotojui yra aktualu, kokie našumo, išteklių, mokymosi lūkesčiai yra aktualiausi šiame karjeros etape (De Vos ir kt., 2020). Pilietiškas elgesys organizacijoje apibrėžia, kaip savanorišku bendravimu grįstą elgesį, kuris peržengdamas darbo funkcijų ribas, noriai padeda savo kolegoms. Vystant organizacijoje šią praktiką skatinamas sveikas santykis, kuris tiesiogiai atsiliepia kasdieninių užduočių įgyvendinimui ir organizacijos veiklos rezultatams (Curado ir kt., 2023). Atliktuose tyrimuose analizuojamas darbuotojų darbo našumas dirbant nuotoliniu būdu, kai toks darbo modelis prisideda prie geresnio streso valdymo, mažesnio nuovargio ir didesnio pasitenkinimo pačiu darbu. Tai gali turėti poveikį rezultatų pagerėjimui ir didesniui produktyvumui (Ferrara, Pansini ir kt., 2022). Paskutinė kategorija, pagal kurią vertinamas produktyvumas tvarios karjeros dimensijose – įsidarbinimo galimybės, į kurias yra žvelgiama per dvi perspektyvas: įgytas išsilavinimas ir noras mokytis ir toliau gilinti savo žinias (Harvey, 2001). Įsidarbinimo galimybių požiūris pilnai priklauso nuo įmonės vidinių nusistatymų, kokio žmogaus yra ieškoma ir kokių savybių poreikis yra jaučiamas. Visos šios kategorijos apima bendrą produktyvumo suvokimą, kaip dabarties ir ateities užsitikrinimą ir rezultatų generavimą.

Tvarios karjeros vertinimas vyksta per tris prieš tai minėtas dimensijas: laimę, sveikatą ir produktyvumą. Šios dimensijos yra tikslinamos per papildomus veiksnius. Prieš tai minėtame modelyje galime pastebėti, kad visos minėtos dimensijos siejasi tarpusavyje ir daro tiesioginį poveikį vienas kito sąveikoje. Pablogėjus sveikatai, krenta ir laimės rodikliai, o krentant laimės rodikliams, mažėja ir produktyvumas. Ir atvirkščiai – esant gerai sveikatai, kylant laimės jausmui, didėja ir produktyvumas. Šie tarpusavio ryšiai turi labai stiprų poveikį tiek pozityviai, tiek negatyviai, taip pat ryšys yra asmeniškai susijęs su kiekvieno žmogaus vertinimu. Keičiantis pasauliui, keičiasi ir žmogaus vertybės bei poreikiai, o to pasėkoje atsiranda kitoks susiklosčiusių aplinkybių vertinimas. Jei žmogus gyvenimo etape vertina savo asmeninį augimą, skiria laiko

papildomos medžiagos analizavimui, knygų skaitymui, tai šio žmogaus lūkestis mokytis, dirbti ir stengtis tobulėti, jį tenkins karjeros augimas, naujų užduočių skyrimas. Kai tuo tarpu žvelgiant iš skaitmeninio klajoklio perspektyvos, kurio lūkestis užsidirbti ir išleisti pinigus pasaulio, kultūrų pažinimui, lūkestis bus turėti daugiau laisvės, asmeninės kontrolės, aiškias užduotis, kad visas likęs dėmesys būtų skiriamas kelionėms ir laiko praleidimui tarpkultūrinėse bendruomenėse. Labai skirtingi du pavyzdžiai, kurių karjeros tvarumas gali būti vertinamas vienodomis skalėmis ir tai nereiškia, kad žmogaus, orientuoto į karjeros augimą, įvertinimas bus aukštesnis, priklausau, tai kaip jie vertina asmeninį sveikatos, laimės ir produktyvumo santykį.

Vertinant karjeros tvarumą, reikia vertinti ir žmogaus subjektyvų jos vertinimą. Taigi, galima teigti, kad tvarios karjeros konceptas keičia jau seniau nusistovėjusius metodus ir išsiskiria savo abipusės dinamikos palaikymu tiek asmens perspektyvoje, tiek ir jį supančios aplinkos kontekste. Šios karjeros siekis leidžia atskleisti dinamišką žmogaus sąveiką, pokyčius ir bendrą kontekstą. Kas leidžia šią teoriją pritaikyti kiek kitokio darbo modelio kontekste – skaitmeninio klajoklio gyvenime. Gyvenime, kuris neturi pastovumo, užtikrintumo, bet kartu ir suteikiantis begalinę laisvę ir visuomeniškumo puoselėjimą.

2.3. Darbo išteklių samprata

Analizuojant perdegimo priežastis buvo sukurta darbo reikalavimų ir išteklių teorija (angl. *Job demands-resources theory*), kurią papildė sukurtas modelis, aiškinantis, kad darbo aplinką ir charakteristikas modeliuojant galima priskirti į dvi skirtingas kategorijas – išteklius ir reikalavimus. Šios teorijos išpopuliarėjimas pasireiškė per jos panaudojimo lankstumą, kadangi pastaroji pritaikoma visoms profesijoms ir visoms darbo formoms. Viena iš teorijos dalių pabrėžia darbo reikalavimų ir išteklių tarpusavio sąveiką prognozuojant profesinę gerovę. Teorija pagrindžia, kad darbo ištekliai apsaugo reikalavimų poveikį kylančiais įtampai darbe. Pagal atliktus tyrimus galima matyti, kad socialinės paramos turėjimas darbinėje aplinkoje gali sąveikaujant sušvelninti perdegimo galimybes. Šioje vietoje pastebima, kad esant dideliems poreikiams, išteklių patenkinimas skatina darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją bei atsidavimą kasdieninėms užduotims (Bakker ir Demerouti, 2014). Darbo reikalavimų ir išteklių modelis yra toliau analizuojamas iki šių dienų, ieškoma geriausi sprendimo būdai, kaip numatyti ir užkirsti perdegimo galimybę organizacijose ir individualiai dirbantiems asmenims. Analizuojant darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu bei perdegimo priežastis buvo pasiekta išvada dėl jaučiamo darbuotojų darbo išteklių išpildymo. Kiekvienas darbo rinkoje dalyvaujantis asmuo susiduria su asmeniniais poreikiais, kurių išpildymas lemia jų darbo rezultatus.

Siekiant tai paaiškinti, buvo modifikuotas darbo reikalavimų – išteklių modelis (angl. *Job demands-resources model*), kuris jau net 23-ejus metus aiškina, kas lemia darbuotojų (ne)pasitenkinimą darbu (Schaufeli, 2017). Šis modelis buvo sukurtas siekiant išsiaiškinti, kodėl darbuotojai patiria perdegimą, jaučia stresą ar stokoja įsitraukimo. Modelis grindžiamas motyvacijos bei sveikatos trikdymo procesais ir jų padariniais, jei jie yra ignoruojami.

Mokslininkai kalbėdami apie darbo prasmę ir darbuotojų bendrą gerovę darbe, išskiria reikalavimus ir išteklius, kurie neatsiejami nuo kasdieninės darbo aplinkos, norint pasiekti geresnius rezultatus. Clausen'as ir Borg'as (2011) ištyrė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu turi būti skatinamas per puoselėjamus išteklius ir valdomus darbo reikalavimus. Prasmės didinimas gali būti skatinamas per įtakos didinimą priimant sprendimus ir pagerinus vadovaujančių asmenų įgūdžius valdyti komandą.

Taip pat teigiamą poveikį darbuotojui gali turėti ir individualus darbuotojų gebėjimų skatinimas, taip padedant jiems susidoroti su patiriamu stresu, kylančiais emociniais reikalavimais ir vaidmenų aiškumu.

Darbo ištekliai (angl. *job resources*) modelyje siejasi su tais pačiais darbuotojų fiziniiais, psichologiniais, socialiniais ir organizaciniais aspektais, bet atliepia tikslų siekimą, mažina darbo reikalavimų poreikį ir skatina asmeninį darbuotojo augimą ir mokymąsi. Ištekliai siejami įmonės lygmenyje, kaip atlygis už atliekamą darbą, karjeros galimybės, stabilios darbo vietos puoselėjimas, bet taip pat siejami su aplinka, kurią sudaro bendruomenė. Kaip aiškesniam supratimui, galime išskirti: vadovo ir bendradarbių pagalbą, komandos vidinę atmosferą ir pan. (Bakker ir Demerouti, 2011). Kalbant apie darbo išteklius, kurie daugiau poveikio turi motyvaciniame vaidmenyje, skatindami darbuotojus įsitraukti į įmonės veiklą, siekti aukštesnio rezultatyvumo. Darbo išteklių nebuvimas gali privesti prie perdegimo grėsmės. Svarbu pabrėžti, kad kiekvienas darbuotojas turi skirtingą požiūrį į darbą: keliamus lūkesčius, streso valdymą ir poreikių išpildymą, kas sukelia skirtingą reakciją į tam tikrų išteklių trūkumą ar patenkinimą. Žmogaus darbinė veikla ir produktyvumas glaudžiai susiję su asmeniniame gyvenime vykstančiais procesais ir įvykiais. Namų aplinka ir asmeniniai santykiai gali reikšmingai paveikti darbuotojo stresą, efektyvumą ir gebėjimą bendrauti su kolegomis.

Būtent Schaufeli'o (2017) atliktame tyrime, kuriame kalbama apie darbo reikalavimų ir išteklių modelį, kaip papildomą įrankį. Atliktas tyrimas yra aiškiai grindžiamas pagal prieš tai minėtą darbo reikalavimų - išteklių modelį ir keliauja į pagalbą jau pritaikant darbinėje aplinkoje pasitelkiant aiškius veiksnius, kurių poveikis gali duoti teigiamus arba neigiamus rezultatus. Modelio tikslas padėti darbuotojams ir organizacijoms pasirinkti tinkamą darbo organizavimo kryptį, renkant papildomus veiksnius, kurie paskatintų darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ar apamai patenkintų jų organizacinius ar asmeninius poreikius. Šio modelio, o ypač darbo išteklių įrankių pritaikymas organizacijose lemia kiekvieno darbuotojo pasitenkinimą, įsitraukimą į darbą ir papildomas veiklas suteikiančius įmonei teigiamus rezultatus ir bendros darbuotojų savijautos gerinimą. Išskirdamas darbo išteklius mokslininkas pabrėžia: socialinius, darbo aplinkos, organizacinius ir ugdomuosius (žr. **4 pav.**). Šios sritys leidžia geriau suprasti, kokie ištekliai daro įtaką darbuotojo motyvacijai, įsitraukimui, pasitenkinimui darbu ir ilgalaikiam produktyvumui.

Darbo ištekliai

- Socialiniai ištekliai
 - Vadovo parama
 - Funkcijų aiškumas
 - Lūkesčių išpildymas
 - Pripažinimas
- Darbo aplinkos ištekliai
 - Kontrolė darbe
 - Asmens-darbo vietos suderinamumas
 - Užduočių įvairovė
 - Įsitraukimas į sprendimų priėmimą
 - Darbo įrankiai
- Organizaciniai ištekliai
 - Komunikacija
 - Sąžininga apmokėjimo sistema
 - Vienodos vertybės
- Ugdomieji ištekliai
 - Grįžtamasis ryšys
 - Galimybė mokytis ir tobulėti
 - Karjeros galimybės

4 pav. Darbo išteklių turinys (Schaufeli, 2017)

Darbo ištekliai aiškina darbuotojams kylančius poreikius, kurie prisideda prie tiesioginio rezultato. Skaitmeninių klajoklių kontekste darbo išteklių svarba tampa ypač akivaizdi. Žmonės, kurie renkasi netradicinį darbo modelį ir savo gyvenime prioretizuoja kultūrinį aspektą, nuolatinį arba protarpinį keliavimą, taip pat turi specifinių darbo išteklių poreikių. Įmonės, norinčios išlaikyti šiuos darbuotojus, turi suprasti ir tenkinti jų poreikius. Darbo išteklių turinys sudarytas naudojant trumpesnes skales, vengiant negatyvių sąvokų, kas padeda lengviau suprasti ir panaudoti kasdienybėje. Veiksniai atrinkti remiantis nuotolinio darbo aspektais ir skaitmeninių klajoklių darbo specifika. Darbo išteklius sudaro keturios skirtingos kategorijos: socialiniai, darbo aplinkos, organizaciniai ir ugdomieji. Kiekvienai kategorijai yra keli aiškinamieji veiksniai, kurie leidžia perprasti esmę ir sudaryti esminius klausimus įsivertinimui.

Darbo socialiniai ištekliai. Kalbant apie socialinių išteklių aspektą, kuris aiškina darbuotojų tarpusavio santykius ir palaikymą, reikia pabrėžti, kad teigiama darbo aplinka ir socialinė parama yra esminiai veiksniai, skatinantys darbuotojų gerovę ir efektyvumą. Pirmasis aspektas, kurį nagrinėjame kalbėdami apie socialinius išteklius, yra vadovo parama. **Vadovo parama** apima tiek emocinę, tiek profesinę pagalbą darbiniais ir asmeniniais klausimais. Darbuotojas, gaudamas paramą iš vadovo, jaučiasi vertinamas organizacijoje, kas skatina jį išlikti lojaliu įmonei (Jolly, Kong ir Kim, 2021).

Kitas svarbus socialinis aspektas yra **funkcijų aiškumas**. Tai reiškia, kad darbuotojai turi aiškiai suprasti savo pozicijos gaires, pareigas, užduotis ir vaidmenis organizacijoje. Funkcijų aiškumas turi tiesioginį poveikį darbo supratimui ir našumo gerinimui, nes darbuotojai gali efektyviau vykdyti savo pareigas, kai žino, kas iš jų tikimasi (Chen, Ghardallou ir kt., 2022).

Dar vienas reikšmingas aspektas yra **lūkesčių išpildymas** darbinėje aplinkoje. Kiekvienas darbuotojas turi savo individualius poreikius ir lūkesčius ieškodamas darbo ar jau dirbdamas organizacijoje. Šie lūkesčiai gali apimti teigiamą darbo atmosferą, ankstesnių darboviečių patirtis, galimybes planuoti ir derinti asmeninį gyvenimą su darbu. Svarbiausia, kad darbuotojų lūkesčiai būtų patenkinti, nes tai tiesiogiai veikia jų bendrą pasitenkinimą darbu (Molwitz, Kemper ir kt., 2023).

Galiausiai, **pripažinimas** yra socialinis aspektas, kuris turi tiesioginių sąsajų su motyvacija ir pasitenkinimu darbe. Darbuotojas, jaučiantis pripažinimą už savo darbą, yra labiau linkęs įsitraukti į įmonės veiklą ir siekti geresnių rezultatų. Tai atneša abipusę naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai (Danish ir Usman, 2010).

Apibendrinant, vadovo parama, funkcijų aiškumas, lūkesčių išpildymas ir pripažinimas yra svarbūs socialiniai veiksniai, kurie gali žymiai pagerinti darbuotojų gerovę, motyvaciją ir produktyvumą. Organizacijos, kurios atsižvelgia į šiuos aspektus ir aktyviai juos įgyvendina, dažnai mato didesnę darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, kas ilgainiui prisideda prie bendrų organizacijos tikslų pasiekimo.

Darbo aplinkos ištekliai. Kalbant apie darbo aplinkos išteklius, svarbu pabrėžti fizinius ir psichologinius darbo aspektus, kurie palengvina kasdieninę darbuotojo veiklą. Pirmasis aspektas, kurį nagrinėjame, yra **kontrolė darbe**. Kontrolė nereiškia tik darbo kiekio valdymą, bet ir tai, kaip ir kur darbas atliekamas. Tiesioginiai vadovai gali padėti, užkertant kelią per dideliu darbų kiekiui, nustatydami realius terminus ir planuodami darbo laiką. Darbo kontrolė prisideda prie darbuotojo karjeros tvarumo, leidžiant planuoti darbo valandas, kalendorių ir bendrą darbų kiekį, kas padeda nusibrėžti ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Kossek, Valcour ir Lirio, 2014).

Kitas svarbus aspektas yra **asmens-darbo vietos suderinamumas**, kuris yra esminis darbuotojų atrankos pagrindas. Įmonės tikslas yra surasti darbuotoją, kuris atitiks įmonės lūkesčius, ir kartu darbuotojui įsidarbinti į organizaciją, kuri užtikrins jo lūkesčius. Pagrindiniai aspektai iš organizacijos pusės yra kultūrinė ir įgūdžių atitiktis. Darbuotojas savo suderinamumą vertina remdamasis praeitomis patirtimis kitose organizacijose (Sekiguchi, 2004).

Užduočių įvairovė taip pat yra svarbus darbo aspektas, lemiantis darbuotojo motyvaciją ir susidomėjimą darbu. Užduočių įvairovė padeda išvengti monotoniškumo ir nuobodulio, skatina darbuotojo augimą, tačiau gali turėti ir neigiamų padarinių, kuomet iš darbuotojo yra tikimasi per daug (Froehlich, Seger ir kt., 2019).

Įsitraukimas į **sprendimų priėmimą** yra dar vienas svarbus aspektas. Darbdaviai, pasitikėdami darbuotojais ir leisdami jiems priimti sprendimus, gali skatinti įsitraukimą ir lojalumą organizacijai. Pasitikėjimo nebuvimas gali privesti prie savarankiškumo trūkumo, papildomų išteklių naudojimo ir motyvacijos stokos. Sprendimų priėmimo lygis turėtų būti nustatomas ir kontroliuojamas pagal užimamos pozicijos lygį (Appelbaum, Louis ir kt., 2013).

Galiausiai, **darbo įrankiai** yra svarbūs efektyviam ir patogiam darbo atlikimui. Į darbo aplinkos išteklius įeina technologinės priemonės, prieigos prie įvairių programų, įrankių, komunikacijos priemonių ir naujienų, kas padidina darbo našumą. Patikimi ir efektyvūs darbo įrankiai gali pagerinti darbuotojo produktyvumą ir transliuojamą darbo kokybę.

Apibendrinant darbo aplinkos išteklius, svarbu suprasti, kad šie ištekliai yra esminiai norint sukurti palankią darbo aplinką. Šie veiksniai ne tik padeda geriau valdyti darbo procesus, bet ir skatina darbuotojų motyvaciją, produktyvumą bei ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai. Organizacijos, kurioms pavyksta efektyviai valdyti šiuos išteklius, dažniausiai pasiekia geresnius rezultatus ir išlaiko aukštą darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą.

Darbo organizaciniai ištekliai. Analizuojant organizacinius išteklius, pastebima, kad jie glaudžiai susiję su organizacijos struktūra, vykdoma politika ir vidine kultūra, kurios iš esmės palaiko darbuotojų gerovę ir efektyvumą darbe. Šie aspektai yra esminiai kuriant teigiamą ir produktyvią darbo aplinką.

Pirmasis nagrinėjamas aspektas yra **komunikacija**. Komunikacija apima įvairius būdus ir priemones, kurie padeda darbuotojams bendrauti tarpusavyje, kontroliuoti veiklas ir dalintis informacija. Tai gali būti tiek vidinė, tiek išorinė komunikacijos, ir apima informacijos kiekį, kuris padeda darbuotojui pasiekti savo išsikeltus tikslus. Tinkama komunikacija taip pat prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, kadangi tai skatina aiškumą, bendradarbiavimą ir veiklos skaidrumą.

Antrasis aspektas yra **sąžininga apmokėjimo sistema**. Tai reiškia, kad bet koks darbo užmokesčio skirtumas, kuris gali būti aiškiai pagrįstas ir argumentuotas, nėra laikomas diskriminaciniu. Šis aspektas remiasi teisingumo principu, kuris nurodo, kad įmonė turi užtikrinti visapusišką darbuotojų gerovę, neišskiriant nė vieno darbuotojo. Toks požiūris skatina pasitikėjimą organizacija ir padeda išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją (Park, Kim ir Sung, 2017).

Paskutinis aspektas, aiškinantis organizacinius išteklius, yra **vertybių suderinamumas**. Tai reiškia, kad darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir norą likti organizacijoje. Vertybių suderinimas yra svarbus tiek įmonės darbuotojams, tiek pačiai organizacijai, nes jis skatina darbuotojų papildomą elgesį, kuris atneša teigiamus rezultatus (Edwards ir Cable, 2009).

Apibendrinant, organizaciniai ištekliai, tokie kaip efektyvi komunikacija, sąžininga apmokėjimo sistema ir vertybių suderinamumas, yra esminiai kuriant teigiamą darbo aplinką. Jie ne tik palaiko darbuotojų gerovę ir efektyvumą, bet ir skatina aukštą darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai.

Darbo ugdomieji ištekliai. Kalbant apie ugdomuosius išteklius, svarbu pabrėžti, kad jie apima galimybę tobulėti ir mokytis, siekiant profesinio bei asmeninio augimo. Darbuotojų augimas motyvuoja juos siekti savo tikslų, stiprina įsipareigojimą kasdieninėms užduotims ir skatina siekti aukštesnių rezultatų, kas atneša abipusę naudą tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

Pirmasis nagrinėjamas aspektas yra **grįžtamasis ryšys**. Tai yra informacijos suteikimas apie atliktus darbus ir produktyvumą, kurie turi būti motyvuojantys ir skatinantys siekti geresnių tikslų ateityje, neturi menkinti asmens atlikusio darbą. Konstruktyvus grįžtamasis ryšys padeda darbuotojams įsitraukti į organizacijos veiklą, suteikia prasmę jų atliekamiems darbams ir skatina kasdienį abipusį augimą (Gnepp, Klayman ir kt., 2020).

Kitas svarbus aspektas yra **galimybė mokytis ir tobulėti**. Organizacijos, suteikiančios darbuotojams galimybę mokytis ir tobulėti, skatina juos gerinti individualius, komandinius ir organizacinius rezultatus. Tai efektyvina atliekamą darbą ir suteikia darbuotojams didesnę motyvaciją bei įsitraukimą į veiklą. Be to, galimybė įgyti naujų įgūdžių padeda darbuotojams matyti ilgesnes perspektyvas pozicijos augime ir karjeros perspektyvoje (Kraiger ir Ford, 2021).

Paskutinis aspektas, nagrinėjant ugdomuosius išteklius, yra **karjeros galimybės**. Šiuolaikiniams darbuotojams ir darbdaviams karjeros galimybės yra labai svarbios. Siekiant augti ir stiprinti specialistus, kurie bus suinteresuoti stiprinti organizaciją ir panaudoti savo įgytas žinias geresniems rezultatams pasiekti, karjeros galimybės yra būtinos. Jos taip pat svarbios asmenims, siekiantiems nuolatinio augimo ne tik karjeroje, bet ir žinių puoselėjime. Karjeros galimybių vertinimas gali būti individualus, atsižvelgiant į asmens ir organizacijos poreikius bei galimybes. Tokios galimybės stiprina organizaciją iš vidaus, skatina darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą (Kuijpers ir Scheerens, 2006).

Apibendrinant, ugdomieji ištekliai, tokie kaip konstruktyvus grįžtamasis ryšys, galimybė mokytis ir tobulėti bei karjeros galimybės, yra esminiai siekiant darbuotojų profesinio ir asmeninio augimo. Jie motyvuoja darbuotojus, padeda jiems pasiekti savo tikslus ir skatina aukštesnių rezultatų siekimą. Organizacijos, kurios sėkmingai valdo šiuos išteklius, gali tikėtis didesnio darbuotojų įsitraukimo, lojalumo ir pasitenkinimo darbu. Toks požiūris ne tik stiprina organizaciją, bet ir užtikrina ilgalaikę jos sėkmę.

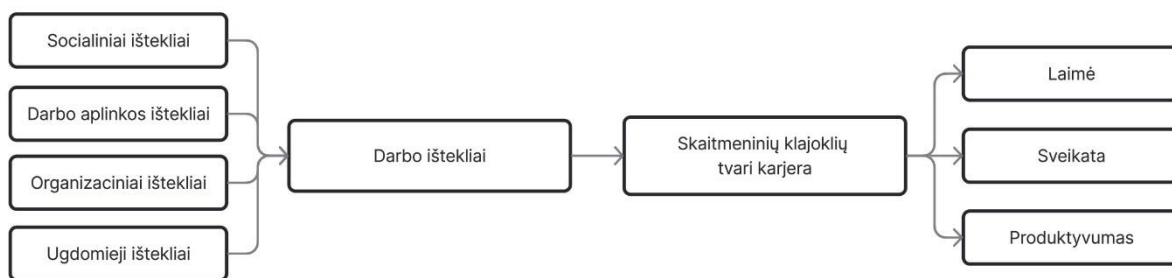
Išanalizavus skirtingus darbo išteklių aspektus, svarbu suprasti, kad kiekvienas aspektas turi unikalų poveikį darbuotojo veiklai, rezultatams ir bendram įsitraukimui į įmonės veiklą. Kiekvienas darbo išteklių komponentas, nuo komunikacijos ir sąžiningos apmokėjimo sistemos iki karjeros galimybių ir mokymosi galimybių, prisideda prie darbuotojų gerovės ir jų motyvacijos. Tai tiesiogiai koreliuoja su organizacine nauda, kurią gali atnešti darbo išteklių puoselėjimas, ir padeda kurti stiprią, efektyvią darbo aplinką.

Skaitmeninių klajoklių kontekste darbo išteklių svarba tampa ypač akivaizdi. Žmonės, kurie renkasi netradicinį darbo modelį ir savo gyvenime prioretizuoja kultūrinį aspektą, nuolatinį arba protarpinį keliavimą, taip pat turi specifinių darbo išteklių poreikių. Įmonės, norinčios išlaikyti šiuos darbuotojus, turi suprasti ir tenkinti jų poreikius. Tai gali apimti lanksčias darbo valandas, nuotolinio darbo galimybes, technologinę paramą ir kitus resursus, kurie padėtų darbuotojams išlikti produktyviais ir įsitraukusiais.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbo ištekliai turi didelį poveikį darbuotojų atliekamam darbui ir jų profesinei sėkmei. Kiekvienas skaitmeninis klajoklis vertina turimas sąlygas, suteikiamus išteklius ir keliamus reikalavimus skirtingai, todėl šių išteklių valdymas turi būti lankstus ir pritaikytas individualiems poreikiams. Darbo ištekliai taip pat gali daryti įtaką perdegimui ar darbo sėkmei, kaip pabrėžia Schaufeli (2017) modelis. Esminis darbo išteklių panaudojimo aspektas yra jų pritaikymas pagal konkrečią specialybę ir darbo modelį. Tokiu būdu galima detaliai analizuoti, kokie ištekliai turi didžiausią poveikį karjeros vystymuisi ir darbuotojo motyvacijai. Tinkamai valdant šiuos išteklius, įmonės gali pasiekti ne tik aukštesnius veiklos rodiklius, bet ir užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą bei lojalumą. Tai ypač svarbu šiuolaikiniame globaliame kontekste, kur skaitmeniniai klajokliai ir kiti netradiciniai darbo modeliai tampa vis populiariausi.

2.4. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai teorinis modelis

Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo atskleista, tvari karjera ir kokią poveikį gali turėti skaitmeninio klajoklio gyvenime, karjera yra vertinama per tris pagrindines sritis: laimė, produktyvumas ir sveikata. Šie veiksniai apima ilgalaikę karjeros perspektyvą, kuri analizuoja skaitmeninio klajoklio pilnavertę darbinę aplinkoje. Taip pat išanalizuotas ir darbo reikalavimų-išteklių modelis ir jo operatyvesniam panaudojimui pasirinktas mokslininkų sukurtas energijos kompasas, kuris darbo išteklius suskirsto į grupes. Darbo ištekliai šiame modelyje yra skirstomi į socialinius, darbo aplinkos, organizacinius ir ugdomuosius išteklius.



5 pav. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai teorinis modelis

Skaitmeniniai klajokliai lygiai taip pat susiduria su išteklių poreikiais, kuriuos turėtų patenkinti darbdavys arba partneriai, su kuriais yra užmezgamas tiesioginis ryšys. Analizuojant skaitmeninių klajoklių išteklių poveikį jų tvarioje karjeroje buvo sudarytas modelis, kuris rodo, kaip darbo reikalavimai ir ištekliai sąveikauja skaitmeninio klajoklio gyvenime, kokią poveikį turi tiesioginiams rezultatams ir karjeros sėkmingumui tvarumo klausimu. Karjeros sėkmingumas priklauso nuo kiekvieno darbuotojo ir darbdavio indelio, siekiant abiejų šalių naudos. Teorinio modelio tikslas yra nustatyti, kaip darbo ištekliai juntami skaitmeninio klajoklio gyvenimo atsiliepia jų tvarios karjeros aspekte.

Teoriniame modelyje darbo išteklių samprata yra pateikiama remiantis Shaufeli'o sudarytais darbo ištekliais, kurie gali turėti poveikį skaitmeninių klajoklių karjerai. Šio modelio pagrindas yra tvarios karjeros samprata, kuri orientuojasi į ilgalaikę perspektyvą, kuomet siekiama nauda ne tik darbuotojui ir organizacijai, bet ir supančiai aplinkai.

Teorinis modelis yra naudojamas siekiant suprasti, kokie ištekliai gali užtikrinti, puoselėti ir padėti pasiekti geriausius rezultatus skaitmeninio klajoklio tvarioje karjeroje. Tyrime yra taikomas kokybinis metodas, apklausiant skaitmeninius klajoklius. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokie darbo ištekliai gali daryti teigiamą ar neigiamą poveikį skaitmeninio klajoklio tvariai karjerai.

Siekiama suprasti, kokių veiksmų gali imtis tiek darbuotojas, tiek darbdavys, siekiant abipusio pasitenkinimo ir norimų rezultatų pasiekimo. Tokiu būdu yra siekiama pateikti rekomendacijas, kaip darbo išteklių gerinimas skatintų ilgalaikį skaitmeninio klajoklio karjeros tvarumą ir pasitenkinimą.

3. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas - nustatyti darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.

3.1. Tyrimo metodas

Atsižvelgiant į išanalizuotą mokslinę literatūrą ir numatytą tyrimo tikslą, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Šiuo metodu siekiama atrasti ir nustatyti darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai. Pasiiekti tyrimo tikslą organizuojamas pusiau struktūrizuotas interviu, kurio metu apklausiami asmenys gyvenantys skaitmeninio klajoklio gyvenimą. Tyrimo metodas pasirinktas, siekiant išanalizuoti asmeninę klajoklių patirtį, kokį poveikį jų veiklai turi darbo ištekliai ir kaip tai atsiliepia jų karjeros tvarumui. Atliekant kokybinį tyrimą svarbu suprasti kiekvieno dalyvio asmeninę patirtį, gauti realių pavyzdžių, kaip darbo ištekliai padeda ar kenkia jų karjeroje. Tyrimo metu dalyviai skatinami analizuoti savo kasdienybę, kokie darbo aspektai jiems svarbūs, kaip tam tikri ištekliai atliepia jų asmeninius potyrius. Prieš atliekant pusiau struktūrizuotą interviu buvo sudaryti pagrindiniai klausimai, o interviu metu esant poreikiui užduodami papildomi klausimai atliepiantys temą. Klausimynas sudarytas remiantis darbo išteklių modeliu ir tvarios karjeros dimensijomis. Tyrimas organizuojamas atliekant nuotolinį vaizdo skambutį, kurio pagalba atsiranda galimybė pasiekti informantus iš viso pasaulio.

3.2. Tyrimo instrumentas

Pagrindinis tyrimo instrumentas yra pusiau struktūrizuoto interviu klausimai, kurie sudaryti prieš atliekant interviu (žr. **1 Priedas**). Šis metodas suteikia galimybę keisti scenarijų užduodant klausimus ne eilės tvarka, siekiant išlaikyti nuoseklumą, prasmę ir informacijos gilumą. Tyrimo klausimai formuluojami siekiant pagrįsti tyrimo tikslą. Interviu pradžioje yra pristatoma projekto tema, esminių sąvokų apibrėžimai, taip įvedant informantą į temos aiškumą. Interviu scenarijus yra suskirstytas į 9-is klausimų blokus. Pirmasis blokas apima įvadininius klausimus apie žmogų, antrame analizuojamas jau pačio skaitmeninio klajoklio profilis. Nuo trečio iki penkto blokuose yra pateikti aiškinamieji klausimai analizuojantys tvarios karjeros aspektus, kurie apima sveikatos, laimės ir produktyvumo vertinimą. Kiti blokai analizuoja darbo išteklius jų teigiamą ar neigiamą poveikį skaitmeninio klajoklio sveikatai, laimei ir produktyvumui darbe. Ištekliai yra suskirstyti į keturias grupes: socialiniai, darbo, organizaciniai ir ugdomieji. Numatytas pusiau struktūrizuotas interviu paliekant erdvės papildomiems klausimams, kuriais siekiama detalizuoti interviu metu gautus atsakymus. Klausimų formulavimas pateikiamas taip, kad respondentas atsakymą pateiktų analizuodamas savo asmeninę patirtį, pateiktų realių pavyzdžių, kaip darbo aplinkoje egzistuojantys ištekliai veikia skaitmeninio klajoklio tvarią karjerą. Pokalbio pabaigoje, respondentas turi galimybę pasidalinti nepamintomis įžvalgomis, asmeninėmis rekomendacijomis.

3.3. Tyrimo imtis ir tikslinė tiriamųjų grupė

Kokybinis tyrimas pasižymi savo išskirtinumu, jog didelis dėmesys yra skiriamas būtent kokybiškam tyrimo rezultatų gavimui, o ne kiekybiniam respondentų skaičiui. Šiame tyrime siekiama pasiekti duomenų saturacijos (prisotinimo), atliekant interviu su tiksline grupe. Tyrime taikoma patogioji ir „sniego gniūžtės“ atranka, taip norint pasiekti įvairesnę tiriamųjų grupę, kadangi tokį gyvenimo būdą propaguojantys asmenys gali būti sunkiau pasiekiami dėl gyvenimo skirtingose šalyse, skirtingų laiko zonų, nenoro dalyvauti tyrime ar galimybės surasti prieinamus

kontaktinius duomenis. Pagrindinis kriterijus pagal, ką buvo atliekama patgioji atranka buvo renkami darbuotojai, kurie skaitmeninio klajoklio gyvenimą propaguoja ne mažiau kaip 6 mėnesius, dirba nuotoliniu būdu ir savo gyvenamąją vietą nuolatos keičia. Informantų buvo ieškoma socialinių tinklų pagalba, identifikuojant pagal nurodytą informaciją asmeniniuose profiliuose, dalyvavimą įvairiose skaitmeninių klajoklių grupėse ir per asmenines rekomendacijas. Dalyvių paieškose taip pat pasitarnavo ir „sniego gniūžtės“ metodas, kai respondentai rekomendavo vieni kitus.

Imties dydį sudaro 12-a skaitmeninių klajoklių (žr. **3 lentelė**), kurie tokį gyvenimo būdą taiko nuo 6-ųjų mėnesių iki 4-ųjų metų. Vidutinė interviu trukmė siekė 47 minutes. Iš apklaustųjų buvo 10 moterų ir 2 vyrai, kurie save laiko skaitmeniniais klajokliais, 10 tyrimo dalyvių turi nuolatinę darbo sutartį su organizacija, kurioje dirba ir 2 tyrimo dalyviai save laiko laisvai samdomais darbuotojais (**A7 ir A12**). Prieš atliekant pusiau struktūrizuotą interviu visi informantai buvo supažindinti su tyrimo temos subtilybėmis, informuoti dėl konfidencialumo ir gautas sutikimas įrašyti vaizdo įrašą, kurio pagalba buvo atliktas transkribavimas.

3 lentelė. Informantų charakteristika

Informanto kodavimas	Informanto amžius	Informanto išsilavinimas	Informanto užimamos pareigos	Informanto patirtis įmonėje	Informanto skaitmeninio klajoklio patirtis
A1	25	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Finansų vadybininkė	4 metai	3 metai
A2	25	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Įmonių įsigijimų ir sujungimų vyresnysis analitikas	9 mėnesiai	2 metai
A3	22	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Darbdavio prekės ženklo gerinimo vadybininkė	9 mėnesiai	9 mėnesiai
A4	25	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Skyriaus rinkodaros vadovė	6 mėnesiai	3 metai
A5	23	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Įvaizdžio formavimo vadybininkė	1 metai	1 metai
A6	24	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Finansų analitikas	3 metai	2 metai
A7	28	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Turinio kūrėja	7 metai	2 metai
A8	30	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Rinkodaros vadovė	3 metai	4 metai
A9	37	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Projektų vadovė	4 metai	3 metai
A10	25	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Vyresnioji projektų vadovė	3 metai	2.5 metai
A11	25	Aukštasis universitetinis, magistras	Vyresnioji audito konsultantė	3 metai	1 metai
A12	39	Aukštasis universitetinis, bakalauras	Socialinių tinklų vadybininkė	6 metai	6 mėnesiai

3.4. Tyrimo etika

Tyrimo metu buvo laikomasi numatytų mokslinio tyrimo etikos principų, taip siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių asmenų duomenų apsaugą ir jų pateikiamos informacijos tikrumą neatskleidžiant perteklinės informacijos, kuri neturi įtakos tyrimo eigai. Atliekant kokybinį tyrimą svarbu atsižvelgti į etišką duomenų rinkimą, kadangi interviu metu respondentas dalinasi savo asmeniniais išgyvenimais ir patirtimi su kuria susiduria darbinėje aplinkoje. Visi tyrimo dalyvių duomenys yra nuasmeninami ir užtikrinamas „jautrios“ informacijos konfidencialumas. Sudarytas klausimynas užtikrina, kad nebūtų atskleidžiama žmogaus asmeninė informacija, o informantui paminėjus įmonės pavadinimą, kolegų vardus ir panašią informaciją, šis tekstas nėra transkribuojamas ir naudojamas cituojant išsakytas mintis. Struktūrizuotas interviu atliekamas savanoriško dalyvavimo principu, kiekvienas dalyvis turi laisvę apsispręsti dėl dalyvavimo ir atsakymų pateikimo į užduodamus klausimus. Tyrimo dalyviai prieš suplanuotą vaizdo skambutį yra supažindinami su tyrimo tema, pagrindinėmis sąvokomis, klausimais ir tyrimo tikslu, informuojami dėl konfidencialumo. Tyrėjas interviu metu išlaiko neutralumą, nesumenkina gautų atsakymų, reaguoja į atsakymus užduodamas tikslinamuosius klausimus, reflektuojant valdo interviu, nesileidžia į diskusijas neliečiančias tyrimo temas (Žydžiūnaitė, 2011). Išlaikomas korektiškas tyrimo atsakymų interpretavimas, analizuojant respondentų atsakymus, pabrėžiant aktualiausius atsakymus. Analizuojant darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai yra išskiriami teigiami ir neigiami reiškiniai siekiant pateikti gautas išvadas ir rekomendacijas. Siekiant apsaugoti informantų konfidencialumą transkribuota medžiaga šiame darbe nėra pateikiama.

3.5. Duomenų analizavimo metodas

Atliktame pusiau struktūrizuotame interviu, gauti įrašai buvo transkribuojami, jų turinys perrašomas į *Microsoft Word* programą, o vėliau esminės citatos perkeliamos į *Microsoft Excel* programą, kurioje buvo atliekama analizė. Transkribuoti interviu darbe nepateikiami siekiant apsaugoti tyrimo dalyvių asmeninę informaciją, tyrime analizuojamos informantų citatos atliepiančios numatytus tyrimo aspektus. Gauti tyrimo duomenys analizuojami pasitelkiant kokybinio tyrimo analizės metodą. Tyrime išskiriamos esminės citatos atliepiančios analizuojamus aspektus ir koduojamos, pastarieji grupuojami į subkategorijas, taip siekiant išanalizuoti ir suprasti tyrimo dalyvių pagrindines mintis.

4. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai, tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje aptariamas, darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai, atlikto tyrimo gauti rezultatai bei diskusija. Tyrimo rezultatai pateikiami darbo išteklių ir tvarios karjeros perspektyvose, kurios skirstomos pagal interviu metu išsakytas dalyvių mintis ir pasidalintomis patirtimis. Rezultatai pateikiami diskusijoje, kurioje išanalizuota mokslinė literatūra lyginama su atlikto tyrimo respondentų gauta informacija.

Pirmiausia analizė pateikiama per tvarios karjeros sampratą skaitmeninių klajoklių kontekste. Tvari karjera analizuojama per laimės, sveikatos ir produktyvumo dimensijas. Toliau analizuojamas darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvarioje karjeroje. Analizė pateikta per šiuos išteklius: socialinius, darbo, organizacinius ir ugdomuosius išteklius. Kiekviena dalis analizuojama pagal tiriamas kategorijas, kurios buvo išskirtos ir aprašytos teorinėje dalyje. Taip pat pabaigoje aptariami papildomi klausimai, kurie padeda dar detaliau suprasti skaitmeninių klajoklių darbo principus ir kaip jie patys ir organizacija gali prisidėti prie tvaresnės karjeros užtikrinimo.

4.1. Tvarios karjeros samprata skaitmeninių klajoklių darbo išteklių kontekste

Šiame poskyryje aptariamos tvarios karjeros dimensijos, kaip jas supranta patys skaitmeniniai klajokliai, kaip tai jiems pasireiškia ir kokią poveikį turi darbinėje aplinkoje. Tvari karjera yra klasifikuojama į tris dimensijas: laimė, sveikata ir produktyvumas.

Pirmoji dimensija - laimė.

Pradžioje analizuojama laimės dimensija, kuri skirstoma į pasitenkinimą ir sėkmingą karjerą. Tyrime dalyvavę respondentai išreiškė, kad jaučia pasitenkinimą darbe ir kasdienybėje, bet labiau neplėtodami, kas labiausiai skatina jų pasitenkinimą. Detalesnė analizė pateikiama sėkmingai karjerai, kaip patys klajokliai ją suprantą ir kaip ji pasireiškia. Pagal pateiktus klajoklių atsakymus pastebima, kad tai pasireiškia per pagrindines tris sritis: tradicinis karjeros augimas ir atsakomybės didėjimas, asmeninis pasitenkinimas ir balansas ir mokymasis ir tobulėjimas (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Individualus sėkmingos karjeros supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sėkminga karjera	Tradicinis karjeros augimas ir atsakomybės didėjimas	„Vertinu, kaip sėkmingą dėl ir pačių pareigų pakeitimų ir kaip greitai tai vyksta ir dėl atsakomybių augimo.“ (A1) „Aš vertinu pagal sakykim atsakomybes, už kurias tas žmogus yra atsakingas ir kokią atsakomybę neša, tad atitinkamai ir darbų pobūdis, kuriuos žmogus atlieka, tai galbūt ir parodo, kiek jau juo yra pasitikima ir kokius jis sprendimus gali priimti ir kiek atsakomybės nešti.“ (A2) „Pažiūrėjus, ką per šiuos 9 mėnesius padariau, tai aš jau pakėliau savo rangą nuo junior iki professional, tai kas yra tikrai labai šaunu, tai vadinasi augu ir tikrai jaučiuosi įgijusi daug patirties čia ir jaučiuosi tikrai įvertinta žmonių. <...> Aš save galiu tikrai įvardinti kaip laimingą darbuotoją. Vien tik iš tos pusės, kad man patinka keliauti ir aš keliaudama dar gaunu pinigų ir dirbu, ir dirbu darbą, kuriame mane vertina.“ (A3) „Aš labiau tą karjerą žiūriu, šiuo atveju iš profesinės pusės, kad kiltų tiek pareigybės, tiek mano asmeninis žinių kiekis, tai nebijau prisiimti naujų atsakomybių ir bandyti jas darbui įgyvendinti.“ (A6) „Tai algos kriterijus, kad geresnis nei rinkoj, bet kokių atveju ir paaukštinimu

		<i>buvo ir žiniomis viskuo ir žinant, kokios perspektyvos laukia vien dėl šitos įmonės, nes tai yra gerai žinoma rinkoj. “ (A11)</i>
	Asmeninis pasitenkinimas ir balansas	<i>„Taip, nes aš manau, kad aš apie tai galėjau tik pasvajoti ir kažkada juokaudavau draugam, kad galėsiu keliauti, dirbti ir belekur gyventi, tai ir dabar tą darau. “ (A4)</i> <i>„Žiūriu bendrus rezultatus, kurie yra apčiuopiami ir, žinoma, kolegų įvertinimas ar tai vadovų. <...> neteko pakopų tais laiptais labai aukštai karjeros atžvilgiu, bet kas liečia pačią sritį, tai mano atliekamos užduotys, mano pasitenkinimas savo darbu, viskas tikrai sėkmingai vyksta. “ (A5)</i> <i>„Svarbu, kad aš galėčiau rinktis su kuo dirbti, tai pas mane būtų klientai tiktais pagarbūs ir su kuriais yra smagu ir gera dirbti. Kad man užtektų pinigų iš to, ką aš darau. Ne tiktais paprastam pragyvenimui, bet ir, kad galėčiau sutaupyti ir kad galėčiau nesijaudindama gyventi ir kad darbas nebūtų kaip baudžiava kažkokia <...> tokie 3 aspektai geri klientai, atlygis ir kad man darbas patiktų ir man mane motyvuotų. “ (A7)</i> <i>„Man asmeniškai tai yra labai susiję su laimingumo koeficientu ir su bendru pasitenkinimu tuo, ką aš darau su jaunimu. Kad aš darau kažką prasmingo ir kad vis dar turiu kažkokią motyvaciją ir kažkokį augimą tame <...> tai, turbūt yra sėkminga karjera. “ (A9)</i> <i>„Toks rodiklis, kai žmonės nebumba apie savo darbą, kai jaučiasi laimingi. Padaro kažką gero pasauliui, o už tai yra tinkamai atlyginami ir gali kurti savo gyvenimą kažkaip. “ (A12)</i>
	Mokymasis ir tobulėjimas	<i>„Man yra sėkminga karjera, kai yra darbas, kuriame visą laiką galima mokytis. “ (A8)</i> <i>„Tu jautiesi stiprus, tau įdomu, tu motyvuotas ir tai prasminga, tai man jau yra sėkmė, kad tu darai ir gali augti, tobulėti, kaip tu pats tame jautiesi ir tada, kai tave kiti mato, kaip įvertina kolegos, jų grįžtamasis ryšys. “ (A10)</i>

Pastebima, kad visi respondentai įvardija, kad šiuo metu jie yra sėkmingos karjeros kelyje, atvirauja, kokį požiūrį į tai turi ir kaip vertina per savo asmeninę prizmę. Didžioji dalis skaitmeninių klajoklių dar vis turi nusistovėjusį tradicinį karjeros augimo supratimą, kai kylama pozicijos, atlyginimo ar atsakomybių prasme. Taip pat pabrėžia, kad mėgstamo darbo ir tokio gyvenimo būdo suderinimas daro dalyvį laimingą: *„man patinka keliauti ir aš keliaudama dar gaunu pinigų ir dirbu, ir dirbu darbą, kuriame mane vertina. “ (A3)*, kas leidžia suprasti kaip svarbu palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir dirbti darbą, kuris atneša pasitenkinimą ir dar jaučiamas pripažinimas. Kiti klajokliai įvardija, kad jų sėkmingos karjeros suvokimas pasireiškia per asmeninį pasitenkinimą ir balanso išlaikymą, kas pasireiškia per prasmės matymą darbe, kad ne tik organizacijai būtų nešama nauda, bet ir pasauliui, jaunimui. Taip pat dalis išskyrė, kad sėkmingi jaučiasi tada, kai gali save išlaikyti keliaujant ir nevaržyti. Skaitmeninio klajoklio gyvenimo būdas įvardijamas kaip svajonė apie kurią seniau juokaudavo su draugais, o dabar toje svajonėje gyvena **(A4)**. Šioje subkategorijoje dalyviai dalinasi, kad netiki standartiniu ir nusistovėjusiu tradiciniu karjeros augimu, kad ji būtų sėkminga: *„Nežiūriu labai tradiciškai į tą sėkmingą karjerizmą, kad žmogus pradėjo vienoj vietoj ir ten vis kažkaip augo - kažkokiais laiptais. “ (A9)* ir *„Man sėkmė labiau apie jausmą, o ne apie tokią kaip įprastai suprantama, kopimą,ėjimą ir panašiai, kas nebūtinai ir atneša didesnius piniginius rezultatus. “ (A12)*. Taip pat keli iš apklaustųjų įvardija, kad jų sėkminga karjera prasideda nuo pastovaus mokymosi ir tobulėjimo galimybių turėjimo bei aplinkinių įvertinimo, kas skatina dar daugiau siekti. Pabrėžiamas grįžtamojo ryšio poreikis, kuris skatina laimės pojūtį karjeros klausimu **(A5 ir A10)**. Kai tuo tarpu **A8** aiškiai įvardija, kad kol turi galimybę mokytis tol jaučia tą sėkmingumą savo kelyje.

Apibendrinant galime pastebėti nemažai darbo išteklių apraiškų, kai klajokliai kalba apie savo sėkmingą karjerą. Pastebima, kad visi kalba apie subjektyvias karjeros galimybes, vieniems tai per augimą pozicijoje, kitiems per pozicijos keitimą, o dar kitiems prasmės matymą. Taip pat jaučiamas **pripažinimo** apsisireiškimas (**A2, A3, A5 ir A10**), kur pabrėžiamas kitų įvertinimas, kuris skatina ir motyvuoja. **A7** pamini, kad svarbu jausti **kontrolę darbe** ir turėt galimybę pasirinkti su kuo dirba. Kai kurie skaitmeniniai klajokliai pabrėžia **asmens ir darbo vietos suderinamumą**, kai jaučiama prasmė atliekamame darbe ir turi galimybę patys gyventi savo svajonėje (**A4, A9 ir A12**). Minimas ir **piniginis aspektas**, kad darbas nebūtų tik atliekamas, bet už jį atsiskaitoma ir kaip tai svarbu pačiam klajokliui, kad galėtų palaikyti komfortišką savo gyvenimo būdą (**A7, A11 ir A12**). Paskutinis išryškėjęs darbo išteklius pasireiškia per **galimybę mokytis ir tobulėti**, taip nuolatos gilinant žinias ir auginant save profesinėje aplinkoje (**A6, A8, A9 ir A10**). Pastebima, kad laimė tvarios karjeros kontekste pasižymi per: pripažinimą, asmens ir darbo vietos suderinamumą, sąžiningą apmokėjimo sistemą, galimybę mokytis ir tobulėti bei karjeros galimybes.

Antroji dimensija - sveikata.

Analizuojant tvarią karjerą nemažiau svarbu yra ir darbuotojų sveikatos rodiklis, kuris apima: emocinę gerovę, fizinę sveikatą ir streso valdymą. Pirmiausia pateikiama emocinė gerovė, kur pateikiamos skaitmeninių klajoklių išvalgos, kaip darbas ar galimybė darbą derinti su kelionėmis ir asmeniniu gyvenimu prisideda prie jo puoselėjimo ir palaikymo. Emocinę gerovę suskirstyta į subkategorijas, kurios apima: emocinę savijautą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, vidinę motyvaciją ir asmeninę laisvę bei darbo ir asmeninio gyvenimo ribų valdymą (žr. **5 lentelė**). Šios sritys atskleidžia tiek individualius, tiek organizacinius veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų emocinei būsenai. Tai pateikiant pastebima, kad emocinę savijautą labiausiai veikia išoriniai faktoriai, kurie suteikia galimybę klajokliams mėgautis oru, kas teigiamai veikia jų bendrą savijautą. Ši išvalga pabrėžia, kaip jiems svarbu, kad organizacija sudarytu sąlygas lanksčiai prisitaikyti darbo vietos lokaciją. Antroji subkategorija – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas parodo, kad lankstus darbo grafikas, galimybė jį planuoti bei galimybė dirbti iš įvairių vietų prisideda prie psichologinės sveikatos palaikymo. Respondentai vertina galimybę pasirinkti, kaip ir kur dirbti, kas leidžia efektyviau reguliuoti darbo krūvį bei laiką, skirtą poilsiui ir asmeniniam gyvenimui. Tačiau pastebima, kad ne visos organizacijos ir ne visi respondentai turi tokį gerą asmeninio ir darbinio gyvenimo balansą, tai pabrėžiama darbo ir asmeninio gyvenimo ribų valdyme. Dalyviai pripažįsta, kad kai reikia dirbti papildomai, kad visi darbai būtų laiku atlikti – kenčia jų miegas, nes darbas nusitęsia iki nakties (**A1**), o kitas respondentas įvardija save kaip darboholiką, kuriam sunkiai sekasi atskirti du darbą ir laisvalaikį (**A8**). Kalbant apie vidinę motyvaciją ir asmeninę laisvę, atskleidžiama, kad darbuotojų emocinė gerovė glaudžiai susijusi su jų galimybe veikti pagal savo vertybes ir domėjimąsi. Pateiktuose pavyzdžiuose akcentuojamas ne tik darbo lankstumas, bet ir galimybė pažinti naujas kultūras, keisti aplinką, kas padeda palaikyti kūrybiškumą ir vidinę motyvaciją. Tai rodo, kad darbuotojų įgalinimas rinktis darbo aplinką ir darbo pobūdį stiprina jų emocinę gerovę ir pasitenkinimą pačiu darbu.

5 lentelė. Individualus emocinės gerovės supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Emocinė gerovė	Emocinė savijauta	„Jaučiu, kad mano nuotaika žiauriai veikia oras.“ (A1) „<...> kur šilta, kur saulė šviečia, <...> ta visa bendra savijauta tiesiog geresnė būna.“ (A11)

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	„Tas lankstumas grafiko, tai jisai ir padeda su būtent psichologine <...> sveikata, nes gali susiderinti taip, kaip nori. <...> jei tu šiandien jautiesi blogai psichologiškai, nieks neprašo daktaro išrašo, dar kažko, tiesiog pasiimi laisvą.“ (A3) „<...> aš manau, kad ta vat galimybė būti, kur nori padeda, nes ir žiemą nebereikia sėdėti, kur ta aplinka tokia niūri, visą laiką turi prieigą prie gamtos, prie kažkokios ramybės <...> sąmoninga įmonė, tai stengiamės vienas kitiems priminti, kažkaip, kad pasirūpinti savimi ir panašiai.“ (A8) „Kai keliauju, man atrodo, kad jina dar geresnė, ypatingai psichologinė, nes tu tada turi sveikesnį balansą tarp to darbo ir gyvenimo, norisi sustabdyti, išeit pamatyti ten savaitgalį ar vakare ir tipo nedirbi tiek, kiek galbūt dirbtum čia Lietuvoje.“ (A10)
Vidinė motyvacija ir asmeninė laisvė	„Taip, gal į tokius rėmus savęs neužsistatant ir nu tuo pačiu psichologiškai toks laisvesnis, laimingesnis, jautiesi.“ (A2) „O psichologinę, nes jaučiuosi tiesiog labiau motyvuota gyvenime neužsisėdėjusi vietoje.“ (A5) „<...> galiu būti skirtingose vietose pažinti, kaip ir sakiau, kad mano, kaip žmogaus hobiis yra pažinti tas skirtingas kultūras, jas pajusti, jose gyventi. Tai man, tai tikrai padeda psichologinei sveikatai.“ (A6) „Kūnas gerai jaučiasi tada, tos mintis kūrybiškesnės, nes mano darbas yra kūrybinis, kai ypatingai su komunikacija dirbant, jei nesijauti gerai, tai nieko gero, naujo, šviežio ir nesugalvoji.“ (A12)
Darbo ir asmeninio gyvenimo ribų valdymas	„Jeigu kažkas kenčia, dažniausiai biški miegas kenčia, nes laiko zonos kitokios. Jeigu overtimini, tai jau į naktį.“ (A1) „Nežinau, iš tikrųjų sakyčiau, nelabai gerai, nes apskritai aš gal ir toks žmogus, darboholikas, man vat nėra ribų darbui. <...>“ (A8)

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų emocinė gerovė yra glaudžiai susijusi su organizacijoje veikiančiais darbo ištekliais. Siejant emocinę gerovę su teorinėje dalyje analizuotais darbo ištekliais buvo pastebėta, kad skaitmeniniai klajokliai kalbėdami apie emocinę gerovę, kuri pasireiškia per **asmens ir darbo vietos suderinamumą**, kai darbuotojai turi galimybę dirbdami viską suderinti su asmeniniais poreikiais keliauti ir pažinti naujas vietas, kas net skatina jų kūrybiškumą darbinėje aplinkoje (A5, A6, A10 ir A12). Kitas išryškėjęs darbo aplinkos išteklius apima **kontrolę darbe**, kaip galimybę planuoti laiką ir darbą, kas lygiai taip pat prisideda prie laivės ir galimybės atskirti darbui skiriamą laiką (A2, A3 ir A10). **Vertybinė** atitiktis irgi paliečiama, kai darbuotojas A8 mini, kad įmonėje jaučiamas sąmoningumas iš darbuotojų ir vieni kitiems primena, kad reikia savimi pasirūpinti.

Keliaujant prie sekančios sveikatos dimensijos – fizinės sveikatos, kur analizuojamas skaitmeninių klajoklių patirtis ir įpročiai. Analizuojant fizinę sveikatą išryškėja keturios pagrindinės subkategorijos: fizinio aktyvumo praktikos, sveikatinimosi iniciatyvos, poilsio ir miego kokybės palaikymas bei sveikatos valdymas (žr. 6 lentelė). Šios sritys atkleidžia skaitmeninių klajoklių tiek individualias pastangas, tiek organizacijos siūlomas priemones, palaikančias fizinę gerovę. Pradžiai analizuojamos fizinio aktyvumo praktikos, kur respondentai pabrėžia, kad lankstus darbo grafikas bei darbo skaitmeninio klajoklio susikuriamas darbo pobūdis skatina daugiau judėti, sportuoti, keliauti o tai tiesiogiai ir gerina jų fizinę sveikatą. Kiti respondentai dalinasi sveikatinimosi iniciatyvomis, kurias suteikia organizacija, bet svarbu pabrėžti, kad net du iš trijų pasidalinusių pabrėžia, kad veiklos vykdomos gyvai ofiso aplinkoje, kas jiems yra nepasiekiamas, bet apklaustieji pasisakė, kad tai jiems netrukdo: „Trūkumo tikrai nejaučiu.“ (A6) ir „<...> kad nepasportuoju, tai ne. <...> Ne visi naudojasi tomis galimybėmis.“ (A11). Taip pat pastebima ir poilsio ir miego kokybės palaikymo subkategorija, kuri atskleidžia, kad darbuotojų miegas dažnai nukenčia dėl

darbo specifikos, ypač dirbant per skirtingas laiko zonas ar patiriant didesnius darbo krūvio šuolius, bet kartu ir neatšaukti numatytų planų. Paskutinė minima dalis – sveikatos valdymas, kuris atspindi darbuotojų asmeninę atsakomybę bei suvokimą apie jų fizinę sveikatą. Respondentai mini aktyvų sveikos gyvensenos palaikymą, savistabą ir sąmoningą rūpinantis savimi.

6 lentelė. Individualus fizinės sveikatos supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Fizinė sveikata	Fizinio aktyvumo praktikos	„Tada daugiau motyvacijos ir laiko sportui atsiranda, tai ir fizinė sveikata tuo pačiu pagerėja. <...>“ (A2) „Fizinę iš tos pusės, kad visuomet esu motyvuota daug vaikščioti, keliauti, stebėti tą aplinką.“ (A5) „Automatiškai daugiau judi fiziškai, nes tu eini kažkur lipti, dar kažkur važiuoji.“ (A10) „<...> kur per pietus gali eit pasivaikščioti, pasimaudyti, pasideginti <...> fiziškai ir visaip.“ (A11)
	Sveikatinimosi iniciatyvos	„Turim biudžetą tiek visokioms pamokoms: jogos, gym ir mes turim biudžetą psichologui.“ (A4) „Sveikatinimosi galimybės, kiek teko domėtis, jos yra teikiamos Lietuvoje, tai aš jomis ganėtinai retai naudojuosi, nebent ten tuo medicininiu paketu.“ (A6) „Iš fizinių, tai šiaip organizuodavo ten visokius kovido metu, tai ten buvo ir šiaip sportai nuotoliu, dabar žinau, kad organizuoja ir gyvai, bet jau tada vietoje ofise reikia būti.“ (A11)
	Poilsio ir miego kokybės palaikymas	„Jeigu kažkas kenčia, dažniausiai biški miegas kenčia, nes laiko zonos kitokios. Jeigu overtimini, tai jau į naktį.“ (A1) „<...> kartais kenčia tada miegas <...> bandai padaryti ir kad darbas būtų padarytas, bet ir tuo pačiu kažkokių planų nenukelti.“ (A2)
	Sveikatos valdymas	„Jaučiuosi sveika, gyvybinga, stengiuosi palaikyti sveiką gyvenimo būdą ir manau, kad sakyčiau, kad viskas gerai.“ (A7) „Įtakoja, aišku ir fizinę sveikatą kažkiek, bet nu yra tas, kad primenu sau pastoviai, kad svarbiau savimi pasirūpinti, kad sveikata yra svarbiau.“ (A8)

Apibendrinant, pastebima, kad fizinę sveikatą darbuotojai palaiko per **asmens ir darbo vietos suderinamumą**, kai turi galimybę planuoti savo darbo dienas, jausti balansą ir gebėjimą valdyti esamą situaciją. Tai daugiausiai įtakos turi, kad įmonė palaiko jų sprendimą rinktis skaitmeninio klajoklio kelią, nes vienas iš didesnių lūkesčių yra gebėjimas pamatyti kitas kultūra, žmones bei aplinką **(A5, A7, A8, A10 ir A11)**. Taip pat pastebima, kad įmonė suteikia sveikatinimosi galimybes kaip papildomus darbo įrankius palaikyti gerai sveikatai, o tokiomis galimybėmis net ir būdama kitoje geografinėje vietoje gali naudotis **A4**. Tačiau net ir esant šioms galimybėms organizacija turėtų stengti palaikyti ir skatinti darbuotojų fizinį aktyvumą ir jų bendrą fizinę sveikatą.

Analizuojant skaitmeninių klajoklių patirtis, susijusias su streso valdymu darbinėje aplinkoje, galima išskirti keturis pagrindines temines subkategorijas: darbo krūvio valdymas ir terminų spaudimas, organizaciniai pokyčiai ir darbo aplinkos trikdžiai, aplinkos poveikis streso valdymui bei streso valdymas ir požiūris (žr. **7 lentelė**). Šios sritys apima tiek darbo požiūrio ir organizacijos veiksmus, tiek individualias strategijas, kurios lemia darbuotojų gebėjimą susidoroti su stresiniais iššūkiais. Pirmoji subkategorija, kuri analizuojama yra darbo krūvio valdymas ir terminų spaudimas – parodo, kad tarp respondentų buvo net treji klajokliai, kurie turi intensyvesnį darbo tempą, trumpesnius terminus, kas kelia stresą, nes tuo metu jie švaisto savo asmeninį laiką **(A1)**. Tai

pažymi, kad darbų kiekis ir poreikis dirbti viršvalandžius riboja jų asmeninį laiką, kas sukelia papildomą įtampą. Antroji – organizaciniai pokyčiai ir darbo aplinkos trikdžiai – atskleidžia jog stresas kyla ne tik dėl darbo krūvio, bet ir dėl organizacinių aplinkybių: pūkučių organizacijos struktūroje, atsakomybių pasikeitimų ar nuotolinio darbo specifikos. Minimasis iššūkis, kai svarbūs klausimai sprendžiami nuotoliniu būdu, kai trūksta tiesioginio bendravimo ir kontakto su kolegomis: „<...> *Tas kontaktas jisai šiek tiek tolimesnis gaunasi.*<...>“ (A5). Taip pat kalbama ir apie aplinkos poveikį streso valdymui, kuris atskleidžia, kad darbo vietos keitimas sukelia papildomą stresą dėl būtinybės susirasti tinkamas darbo sąlygas (A9). Kita vertus, aplinka taip pat gali tapti streso mažinimo priemone, kai gera savijauta ir palankios darbo sąlygos leidžia efektyviau valdyti stresą (A11). Paskutinė subkategorija – streso valdymas ir požiūris – akcentuoja individualias strategijas ir požiūrio reikšmę streso valdymui. Respondentai dalinasi, kaip jų asmeninis požiūris į darbą bei gebėjimas atpažinti perdegimo požymius padeda išlaikyti mažesnę streso lygį. Taip pat pabrėžiamas vadovo palaikymas, kai vadovas skatina darbuotojus sustoti, pailsėti ir pasirūpinti savimi, apie ką ir pamini A3 citatoje.

7 lentelė. Individualus streso valdymo supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Stresas	Darbo krūvio valdymas ir terminų spaudimas	„Žiauriai daug streso būna, jau tais atvejais, kai reikia dirbt overtime ir žiūri, kad trumpi deadlaine, labai didelis kiekis, o tie darbai atsakingi, kad belekaip nepadarysi, reikia daug atidumo ir tas laikas, kurį dirbi overtime supranti, kad tu galėjai tą laiką praleist su draugais, einant į trefkę, gulint lovoj, nesvarbu, beleką veikiant irgi prarastas kažkoks asmeninis laikas.“ (A1) „Kadangi reikia viską greitai daryti ir jau truputį kertasi su tavo kažkokiais planais, kuriuos turėjai anksčiau, tai man gal tos situacijos sukelia stresą.“ (A2) „Vieną dieną labai jau tingisi kažką daryti, o tada kitą dieną ten jau reikia pasibaigti visus darbus, deadlainai, tai toks stresas, bet niekada nebūna, kad kažkaip man darbas neduotų ramybės, kad neužmigčiau.“ (A7)
	Organizaciniai pokyčiai ir darbo aplinkos trikdžiai	„Kartais sunku būna spręsti kažkokią problemą, kur reikia bendro įsitraukimo, tiek kolegų, tiek mano, nes vis tiek nuotoliu. Tas kontaktas jisai šiek tiek tolimesnis gaunasi. Nėra, kad tu gali ofise taip tiesiog prieiti ir kartu spręsti, tai šiek tiek užtrunka.“ (A5) „<...> ypač dėl pokyčių, ten ir viso ko - atsakomybių, tai jo streso daug.“ (pokyčius vykstančius organizacijos struktūroje) (A8) „Kas labiausiai gali nervuoti ir kelti stresą, jeigu internetas neveikia ir turi keliauti iš vienos vietos į kitą.“ (A10)
	Aplinkos poveikis streso valdymui	„Jausdavau stresą, nes ypatingai, kada reikėdavo keisti vietą net, jeigu tai nebūtina šalis, bet tu atvyksti į naują kažkokį, tai miestą ir ten reikia susirasti tinkamą sąlygą dirbti.“ (A9) „Kai tavo bendra savijauta yra geresnė, ten nežinau, oras geresnis, nuotaika geresnė, tai tu į tą stresą kitaip reaguoji ir tai, kad tu gali, po darbo dienos išeiti, prasieiti su saule, o ne su lietumi, tai tau ir tą stresą iškart mažina.“ (A11)
	Streso valdymas ir požiūris	„Kai perdegu ir tada jau reikia pailsėti, bet labai greitai mane, pavyzdžiui, vadovė sugaudo, sako biški pailsėk, nes tau jau negerai.“ (A3) „Pasitikėjimą savimi ir gerą savijautą lemia mažas streso levelis, laisvė ir pasitikėjimas.“ (A4) „Stresą iš tikrųjų patiriu labai retai, nes pats taip apsibrėžęs esu, visai stengiuosi pats gyventi tuo požiūriu, kad darbe negaliu patirti tiek daug streso, ar kad jis man kenktų asmeniniam gyvenimui.“ (A6)

Pastebėta, kad klajokliams kalbant apie streso valdymą atsiskleidė trūkumai ir privalumai, kurie pastebimi per jau analizuotus darbo išteklius. Stipriausiai prie trūkumų pastebimas kontrolės darbe turėjimas, kai dėl jos per didelio ar mažo kiekio, darbai susikaupia, terminai trumpėja ir dėl šių padarinių atsiranda ilgesnės darbo valandos (**A1**, **A2** ir **A7**), bet taip pat kontrolė darbe kitiems suteikia balansą ir galimybę brėžtis ribas ir taip valdyti visus streso kiekius (**A4** ir **A6**). Laivės turėjimą mini **A11**, kuris jaučiamas per asmens ir darbo vietos suderinamumą, kuris leidžia mėgautis kiekvieną dieną skaitmeninio klajoklio kelio pasirinkimais. Taip pat **A3** ir **A4** pabrėžia vadovo paramos naudą, kuri pasireiškia per pasitikėjimą ir emocinę pagalbą, bet minimi ir komunikacijos trūkumai iš organizacijos kolegų pusės, kai trūksta informacijos apie vykstančius pokyčius, nekomunikuojami aiškūs sprendimo būdai (**A8**) ar per tai, kad visgi nuotolis kartais sukuria trikdžių sprendžiant darbinius klausimus (**A5**).

Apibendrinant galime matyti, jog emocinė gerovė, fizinė sveikata ir streso valdymas – trys tarpusavyje glaudžiai susijusios sveikatos dimensijos, tvarios karjeros kontekste. Analizuojant skaitmeninių klajoklių patirtis buvo pastebėta, kad jie stipriai priklauso nuo darbo išteklių. Šie ištekliai veikia respondentus tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, kurie tinkamai subalansuoti ne tik padeda išlaikyti gerą sveikatos būklę, bet ir mažina streso riziką, prisideda prie jos valdymo bei gerina bendrą pasitenkinimą darbu. Svarbu atkreipti dėmesį, kad stresas stipriai pasireiškia per darbo išteklių neigiamą pusę. Sveikatos dimensija išryškėja per šiuos darbo išteklius: vadovo parama, kontrolė darbe, asmens ir darbo vietos suderinamumas, darbo įrankius, komunikacija, vertybės, galimybė mokytis ir tobulėti bei karjeros galimybės.

Trečioji dimensija – produktyvumas.

Keliaujant prie paskutinės tvarios karjeros dimensijos – produktyvumas, kuri apima įsidarbinimo galimybes, darbo našumą ir pilietiską elgesį organizacijoje. Atliekant interviu visi skaitmeniniai klajokliai pasidalino, kad jaučiama pagalba ir papildomas kolegų įsitraukimas darbinėje aplinkoje, nepaisant, kad jie dirba skirtingose pasaulio dalyse, plačiau nei vienas nepasidalino nei pavyzdžiais, nei savo patyrimais apie tai. Tai šioje dalyke bus analizuojamos įsidarbinimo galimybės ir darbo našumas.

Kalbant apie skaitmeninio klajoklio darbą ir įsidarbinimo patirtis, išryškėja keli esminiai veiksniai, lemiantys šių darbuotojų galimybes integruotis į darbo rinką ir keisti darbovietes: ribotumas pagal profesiją ir rinką, pandemijos poveikis bei tinklo kūrimas ir savarankiškos paieškos (žr. **8 lentelė**). Šios subkategorijos leidžia išryškinti skirtingus konteksto ir individualius veiksnius, darančius įtaką darbo galimybių prieinamumui ir pasirinkimui. Didelė respondentų dalis įvardija, kad įsidarbinimo galimybės skaitmeniniams klajokliams priklauso nuo jų darbo srities specifikos bei rinkos. Pavyzdžiui finansų sektoriaus darbuotojai (**A1**) nurodo, jog pilnai nuotolinio darbo galimybės jų srityje yra ribojamos, ypač jei kylama į aukštesnes pozicijas. Taip pat dalis respondentų pabrėžia, kad nenori imtis bet kokio darbo, kuris neatitinka jų lūkesčių. Labiau klajokliai pabrėžia hibridinio darbo galimybių kiekį, bet pilno nuotolio organizacijos stokoja, kas ir yra vienas iš ribojančių faktorių, lemiantis įsidarbinimo galimybes. Pandemijos kontekstas taip pat buvo minimas tarp apklaustųjų, jaučiama, kad tai prisidėjo prie platesnių galimybių įsidarbinimo kontekste, nes įmonės buvo priversto išbandyti nuotolines darbo galimybes. Šioje subkategorijoje respondentai nurodo, kad nuotolinio darbo pozicijų padaugėjo po pandemijos, o tai atvėrė galimybes dirbti globaliai, neapsiribojant gyvenamąja šalimi. Aišku, vėl grįžtame prie to, kad ne visuose sektoriuose tai atspindi tolygiai. Nepaisant to, kai kurie respondentai pabrėžia, kad nuotolinio darbo galimybių

padaugėjimas po pandemijos nėra vienareikšmiškai stabilus reiškinys – jis priklauso nuo rinkos dinamikos ir darbo pobūdžio, kuo dalinasi **A9**, kad būna ir dabar gauna įvairių darbo pasiūlymų. Tarp apklaustųjų buvo klajoklis, kurio veikloje būtina ieškoti naujų pažinčių ir plėsti nuolatos savo tinklaveiką, kad užsitikrintų darbą (**A12**). Tinklo kūrimas, klientų rekomendacijos ir neformalaus ryšio palaikymas tampa svarbia strategija, norint užsitikrinti lankstumą.

8 lentelė. Individualus įsidarbinimo galimybių supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įsidarbinimo galimybės	Ribotumai pagal profesiją ir rinką	„Jeigu liekam tokiu pačiu modeliu, kad ypač, dirbu finansuose ir dirbu ne kažkokių freelansų, o grynai ofisinį darbą, tai tikrai būtų sudėtinga, šituo klausimu kažkur susirast tokias pačias sąlygas.“ (A1) „Tos darbo paieškos nebuvo jos tikrai lengvos, nes būdavo, kaip ir balansas tarp to, kad tau jau kaip ir gal reikia darbo, nori to darbo, bet nenori bet ko.“ (A4) „Ne buvo lengva, bet tikrai reikėjo atsirinkti tuos darbus, ne visos įmonės siūlė ir ne visos tai reklamavo <...> įmonių, kurios siūlytų pilnai nuotoliniu dirbti, mano žiniomis tikrai nėra daug, ir manau, kad nėra labai lengva tokį gyvenimo būdą ir darbo pobūdį propaguoti lengvai.“ (A5) „Dabar, aš manau, yra vis mažiau ir mažiau nuotolinio darbo pasirinkimo.“ (A8) „Manau, kad ganėtinai sunku, nes toje sferoj, kur dirbu, daugiausia net jeigu yra darbo pasiūlymų, tai yra hibridu, o taip, kad visiškai nuotoliniu, tai, manau, sunkiai, nebent į užsienio rinką, bet vėlgi labai ta specifika darbo tokia, kad Lietuvoje labiau pavyktų darbintis.“ (A11)
	Pandemijos poveikis	„Ypač po karantino, tikrai, atsidarė daug nuotolinių pozicijų. <...> reik tiesiog ieškot, reik neapsiriboti viena šalimi, kurioje tu dabar gyveni, nes tas ir yra gražiausia, kad mus filipiniečiai kažkaip randa.“ (A3) „Neplanuoju keisti savo darbovietės, bet manyčiau tokioj srity, kaip finansinių paslaugų, ypatingai vat po visų pandemijų, nuotolinis darbas parodė, kad tikrai tokios galimybės gali būti ir jos egzistuoja.“ (A6) „Iš tikrųjų net nežinau ir nesvarsčiau apie šitą variantą paskutiniu metu <...> Bet aš tikiu, kad dabar yra tikrai lengviau negu tada, kai aš, tarkim, pradėjau, nes kovidas man atrodo labai daug, ką pakeitė, tai tuo pačiu kartais gaunu, kažkokių pasiūlymų.“ (A9) „Man atrodo, kadangi visą pasaulį gali imti ir žiūrėti, kas priima, tai manau, kad tikrai galima rasti galimybių ir tų puslapių belekiek yra, tiktai reikia norėti ir ieškoti, bet man kol kas nereikėjo.“ (A10)
	Tinklo kūrimas ir savarankiškos paieškos	„Nuolatos reikia bendrauti ir ieškoti arba jei turi kažkokį fainą klientą, tai reikia nepatingėti ir paklausti, o tu gal turi dar draugų, kuriems reikia mano paslaugos. Tai čia ir yra vienas iš darbo aspektų, kuris užima ten procentaliai kažkiek laiko.“ (A12)

Apibendrinant įsidarbinimo galimybes, kurias turi skaitmeniniai klajokliai pastebima ir darbo išteklių apraiškų, kaip jiems patiems svarbu, kad darbas, kurį dirbtų pilnai atitiktų jų poreikius ir palaikytų nuolatinį jų keliavimą, o tai tik ir rodo asmens ir darbo vietos suderinamumo poreikį (**A1, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10** ir **A11**). Kita vertus **A12** kontekste pabrėžiamas nuolatinės komunikacijos palaikymas ir pripažinimas – vardo užsitarnavimas, kuris leidžia plačiau žvelgti į didesnes įsidarbinimo galimybes.

Analizuojamas darbuotojų prisitaikymas prie darbo našumo, išryškėjo trys subkategorijos: produktyvumo variacijos pagal laiką ir aplinką, strategijos ir metodikos bei ribojantys veiksniai ir iššūkiai (žr. **9 lentelė**). Šios analizės rezultatai atskleidžia, kad darbo našumas – produktyvumas skaitmeninių klajoklių darbo aplinkoje yra dinamiškas ir stipriai priklauso nuo asmeninių įpročių,

laiko ir aplinkos valdymo bei savireguliacijos. Gero darbo našumo išlaikymas nėra vien tik techninis procesas, bet apima psichologinius ir elgsenos aspektus, tokius kaip darbo aplinkos pritaikymas, motyvacijos palaikymas, darbo laiko planavimas bei gebėjimas prisitaikyti prie darbo krūvio ir dienos ritmo. Taip pat nuotolinio darbo aplinkoje stipriai veikia asmeninis lankstumas, kuris leidžia darbuotojams prisitaikyti individualių darbo ciklą ir gyvenimo būdo poreikius. Analizuojant kiekvieną kategoriją buvo pastebėta, kad produktyvumo variacijos pagal laiką ir aplinką pabrėžia, kad darbo našumas kinta priklausomai nuo dienos laiko, savaitės ritmo ar aplinkos sąlygų. Respondentai įvardija skirtingus laikotarpius, kada jaučiasi produktyviausi, dažnai minimas vakarų produktyvumas **(A1)** arba lankstu požiūris į darbo laiko planavimą **(A6)**, kuris leidžia prisitaikyti prie asmeninių darbo ciklų ir pojūčių **(A8 ir A11)**. Skaitmeniniai klajokliai įvardija ir aplinkos pasirinkimo poveikį **(A10)**, kaip darbas prie jūros ar kitose natūralesnėse erdvėse, kad tai daro reikšmingą įtaką produktyviai atliekamoms darbo užduotims. Sekanti subkategorija – skaitmeninių klajoklių strategijos ir metodikos, kurios atskleidžia, kad respondentai aktyviai taiko savireguliacijos technikas, padedančias išlaikyti ar atstatyti produktyvumą. Prie to prisideda darbo aplinkos organizavimas ir dirgiklių eliminavimas, kaip telefono išjungimas, darbo vietos tvarkos palaikymas **(A2 ir A9)**. Nemažiau produktyvumui atsiliepia ir fizinis aktyvumas **(A12)**, kuris padeda susikonsoliduoti ir prisitaikyti keičiantis darbo aplinkoms. Paskutinioji subkategorija atliepia darbo našumą ribojantys veiksniai ir iššūkiai dirbant nuotolinį darbą, kur išryškėja, kaip dėmesio nukreipimo situacijos, nuotolinio darbo specifiška ir išoriniai veiksniai gali sumažinti susikaupimą. Šioje dalyje atskleidžiamas nuotolinio darbo dviprasmiškumas, nors jis suteikia lankstumo, bet tuo pačiu metu kelia iššūkių palaikyti nuolatinį dėmesį ir darbo ritmą, kai atsiranda pašaliniai dirgikliai – oro sąlygos ar kiti dėmesį nukreipiantys veiksniai.

9 lentelė. Individualus darbo našumo supratimas skaitmeninio klajoklio kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo našumas	Produktyvumo variacijos pagal laiką ir aplinką	„Vakarais jaučiuosi labiau produktyvesnė, nei kad anksti ryte, tai net tų jėgų daugiau negu paprastai išeina darbui, bet ta prasme rezultatas yra panašus, ar ten, ar ten dirbu - nekrenta.“ (A1) „Įvairiai, sakyčiau, kartais būna dienų savaitių, kur tikrai labai esu įsivažiavusi ir dirbu, kartais būna atvirkščiai, bet mano atveju tai mane labiausia motyvuoja, tai uždarbis, nes jeigu aš tingėsiu ir nedarysiu, tai niekas ir nesigaus.“ (A7) „Man labai paprasta iš tikrųjų, nes man mano darbas įdomus, tai man visą laiką pavyksta greitai susikaupti ir panašiai, bet dar man patinka būtent nuotolinis darbas, nes būna ar dienų, ar kad neišsimiegi ir vat jaučiuosi, kad negaliu ryte dirbti <...> suprantu, kad galiu sau leisti nedirbti ir iš karto geriau pasidaro.“ (A8) „Prie kokios ten jūros dirbti, tai man žiauriai gerai, tiesiog tas ir grynas oras ir viską, tokia kažkokia rami erdvė. Ir tu lyg jautiesi, kad esi lauke, bet tuo pačiu ir dirbi, tai gali būti ir labai produktyvu, bet natūraliai ir ne, bet aš savęs labai neteisiu, nes aš žinau savo krūvius, aš žinau, ką aš turiu padaryti, iki kada.“ (A10) „Sakyčiau turbūt, kad produktyvumas gal prastesnis, nes čia darbas, kuriame reikia dirbti daug viršvalandžių, tai iš esmės nedraugauja su tuo, kad, tarkim, tau geras oras už lango, kad nori išeiti. <...> jeigu matau, kad nesidirba, tai ir nedirbdavau, o eidavau veikti, ką norėdavau, bet tada daug dirbdavau vakare, tai čia turbūt toksai, per šitą išsilygindavo tas produktyvumas ir darbų kažkoks padarymas.“ (A11)
	Strategijos ir metodikos	„Turi labai įsitvirtinti ir išsiaiškinti, kas tau veikia, kad išlaikyt produktyvumą, kokias metodikas naudoti ir kaip susikonsoliduoti į vieną ekraną, o ne per kelis žiūrėti, vienam serialą, o kitą tiesiog tiktą žiūrėti. <...> susiruošdama viską,

	<i>ko man reikėdavo ant stalo ir pašalinti telefoną nuo savo radaro ir tada tiesiog susikaupi, geri kavą, darau savo darbus ir tada kažkaip jau einasi ta diena žymiai produktyviau. “ (A2)</i> <i>„Turi kažkaip su savimi susitarti ir pasirašyti, tą nerašytą taisyklę, kad nu dirbam.“ (A4)</i> <i>„Pasiėkiu tą darbo efektyvumą, nes stengiuosi planuoti laiką, planuoti savo kalendorių ir tai puikiai padeda.“ (A6)</i> <i>„Stengiuosi surasti būdą, kaip save šiek tiek pamotyvuoti, nes pavyzdžiui, man labai padeda, jeigu aš jaučiu, kad man nėra motyvacijos, tą dieną susirasti ne darbo vietą, pavyzdžiui atsisėsti patogiai į fotelį, pasiimti kompiuterį, jaukiai kažkur įsitaisyti, apsikloti pledukų ir man tai suteikia iš karto tokio, kad kaip ir nelabai čia ir dirbu, tiesiog užsidėti ausines pasileisti, kokią nors ten muziką, kuri be žodžių ir aš jaučiu, kad tada man irgi kažkoks pagreitis įsijungia. Tai aš esu atradusi truputį būdų, kurie man tam tikrais momentais padeda įsivažiuoti į ritmą“ (A9)</i> <i>„<...> bet aš savęs labai neteisiu, nes aš žinau savo krūvius, aš žinau, ką aš turiu padaryti, iki kada.“ (A10)</i> <i>„Šiaip būna, kad pasivaikščioti reikia, gal į kokią sporto klubą ir tada jau būni pasiruošęs tą darbą padaryti, tai padarau greitai, produktyviai ir su malonumu.“ (A12)</i>
Ribojantys veiksniai ir iššūkiai	<i>„Tai nuotolinis darbas, aišku, turi savitų tokių niuansų, tai ne visada pavyksta būti produktyviai, kartais yra įvairių iššūkių ar dėmesio nukreipimu.“ (A5)</i> <i>„<...> tarkim, tau geras oras už lango, kad nori išeiti.“ (A11)</i>

Pastebima, kad darbo našumas pasireiškia per darbo išteklius, kurie buvo analizuojami teorinėje dalyje. Iš respondentų pateiktų įžvalgų daugiausiai išryškėjęs darbo aplinkos išteklius, kuris pabrėžia kontrolę darbe, tai rodo poveikį, kuris prisideda prie didesnio darbo našumo, o tai leidžia būti produktyvesniems, prisitaikyti prie individualaus darbo ritmo ir aplinkos sąlygų, kurias kartais gali diktuoti aplinka, kurioje dirba skaitmeninis klajoklis. Taip pat buvo pastebėta ir užduočių įvairovės poveikis (A8), kuris atliepiamas, kaip papildoma motyvacija, kai atliekamas darbas yra įdomus ir klajoklis mėgaujasi jį atlikdamas. Be to A7 įvardija piniginę motyvaciją, kuri skatina neatidėlioti darbų ir viską kuo greičiau atlikti.

Apibendrinant tvarios karjeros dimensijų sampratą skaitmeninių klajoklių darbo išteklių kontekste, šio tyrimo analizė parodė, kaip individualus tvarios karjeros vertinimas – per laimės, sveikatos ir produktyvumo dimensijas – pasireiškia kasdienėje darbo praktikoje. Kiekviena dimensija buvo siejama su darbo ištekliais, aptartais teorinėje dalyje, siekiant suprasti jų vaidmenį palaikant ar ribojant tvarios karjeros galimybes.

Apibendrinant, galime matyti, jog pateiktais, skaitmeninių klajoklių tvarios karjeros dimensijų individualiu suvokimu, duomenimis, kontrolė darbe išryškėjo kaip pagrindinis darbo išteklius, darantis didžiausią įtaką tiek sveikatai, tiek produktyvumui. Ji pasireiškia per darbuotojų gebėjimą savarankiškai planuoti užduotis, reguliuoti darbo laiką ir derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą, taip prisidedant prie asmeninės tvarios karjeros palaikymo. Ne mažiau svarbus išteklius yra asmeninis ir darbo vietos suderinamumas, kuris apima ne tik profesinių funkcijų atitikimą turimoms žinioms ir įgūdžiams, bet ir organizacijos gebėjimą atliepti darbuotojų kylančius poreikius, ypač susijusius su nuotolinio darbo palaikymu bei lankstumu. Šis aspektas buvo aktualus visose tvarios karjeros dimensijose – laimėje, sveikatoje ir produktyvume – parodydamas, kad darbo vietos pritaikymas prie asmeninių poreikių tampa būtina sąlyga ilgalaikiam darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui. Papildomai buvo išryškintos ir kitos svarbios darbo išteklių sritys, tokios kaip: organizacijos komunikacija, sąžininga apmokėjimo sistema, pripažinimas bei vadovo parama. Šie

veiksniai, nors ir nebuvo tokie dažni kaip kontrolė darbe ar suderinamumas, reikšmingai prisideda prie skaitmeninių klajoklių karjeros tvarumo, stiprindami jų emocinę gerovę ir profesinį pasitenkinimą.

4.2. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai

Šiame skyriuje aptariami rezultatai, kurios pateikė tyrime dalyvavę skaitmeniniai klajokliai, kaip darbo ištekliai, jų buvimas ir trūkumas, veikia darbinėje aplinkoje, kaip tai prisideda prie jų karjeros tvarumo. Darbo ištekliai analizuojami per keturias skirtingas kategorijas: socialiniai, darbo aplinkos, organizaciniai ir ugdomieji.

4.2.1. Socialinių išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai.

Šioje dalyje analizuojamas socialinių darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai. Analizė remiasi keturiais pagrindiniais socialinių išteklių aspektais: vadovo parama, funkcijų aiškumas, lūkesčių išpildymas ir pripažinimas, atskleidžiant, kaip kiekvienas jų gali individualiai paveikti darbuotojo karjeros tvarumą. Informantų atsakymai buvo grupuojami į temines subkategorijas pagal tai, kokį poveikį skirtingi ištekliai darė individualiai, o subkategorijos vėliau pateikiamos individualioje matricoje tiriančioje socialių išteklių poveikį. Analizė pradedama nuo vadovo paramos, kuri apima emocinį palaikymą, vadovo prieinamumą ir santykio kokybę tarp darbuotojo ir vadovo (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Vadovo paramos poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadovo parama	Emocinis palaikymas ir artimas santykis	„Man gal labiausiai įsimena mano vadovai, tai tie, su kuriais aš ir gerai asmeniškai labai visą laiką sutardavau ir aš galiu ateit į "one on one" kalbėti ne kaip su savo vadovu, o tiesiog paprastu kolega.“ (A1) „Vadovo parama man yra tiesiog emocinis dalykas, tas paklausimas kaip aš laikausi, kaip man sekasi ir nuoširdus susidomėjimas, o ne dėl to, kad reikia būti mandagiam.“ (A3) „Vadovo parama prisideda emociškai, psichologinei sveikatai, iš tos pusės, kad vadovas yra tikrai palaikantis ir ganėtinai žmogiškai supranta visus tuos darbo ir asmeninio gyvenimo aspektus, nėra toks posovietinis, griežtas, kuris nurodo, ką daryti, kada padaryti, tikrai galima ieškoti kompromisų ir žiūrėti į situacijas lanksčiai.“ (A6) „Iš esmės, tai labai žmogiškai pas mus žiūri, kad tu neperdegtum paprasčiausiai. <...> Mes labiau visi savarankiškai dirbam, bet tą nematomą ranką ant peties vis tiek jauti.“ (A10)
	Prieinamumas ir pasiekiamumas	„Padeda, sakykim, užtaria kažkur, kur reikia jau įsitraukti ir vadovui tai labai, labai padeda. Ir tikrai šitose situacijose jaučiuosi laimingas, kai tokią pagalbą gaunu.“ (A2) „Visai neseniai pasikeitė vadovas, tai tikrai tas yra, bet iš kitos pusės aš, kaip ir minėjau, esu savam projekte atskiram, jeigu man kažko visada reikia, man visada padės, bet pagrinde esu solo. <...> bet jeigu kažko reikia iš vadovo, tai labai palaiko, padeda ir jei reikia atostogų ar dar kažko tai be problemų.“ (A4) „Taip, aš bent jau savo atžvilgiu tai tikrai jaučiu. Jaučiu, kad visada yra kažkokia galimybė kreiptis, kalbėtis, jeigu kažkas netinka, yra tikrai ne kartą buvę tam tikri ir pakeitimai.“ (A9)
	Pripažinimas ir įvertinimas	„Normalu, kad jeigu ten tas vadovas, atranda laiko, tave ten pagirti ar aplamai kažkokį kaip grįžtamą ryšį duoti, tai tu geriau jautiesi ir turbūt normalu, kad jeigu kažkas ne iki galo gaunasi ir vadovas, net ne tai, kad pyksta ant tavęs, bet iki galo net ir taip neįvertina tavęs, tai tada automatiškai

		<i>ir nuotaika ir viskas prastėja. “ (A11)</i>
	Vadovo nekompetencija	<i>„Tai iš tikrųjų ne, čia irgi buvo didelė problema pas mus, nes mūsų nauja vadovė, ji gavo naują poziciją ir labai jautėsi, kad žmogus neturi patirties srityje ir gal neturi vadovavimo patirties. “ (A8)</i>

Apžvelgus lentelėje pateiktus tyrimo dalyvių atsakymus, išryškėjo kelios pasikartojančios kryptys leidžiančios analizuoti vadovo paramą: emocinis palaikymas ir artimas santykis su vadovu, taip pat dalyviai išskyrė savo patirtyje pasireiškiantį vadovo prieinamumą ir pasiekiamumą. Kas darbinėje aplinkoje padeda darbuotojams palaikyti gerą emocinę gerovę: „nerimą sumažina, kuris paskui gali persiduoti ir už darbo ribų.“ (A2). Pastebima, kad ne visais atvejais apklaustieji turi teigiamą patirtį ir vadovo kompetencijų neturėjimas veikia skaitmeninio klajoklio darbo našumą: „<...> tada buvo, kad pats iš savęs reikalauji, nes nežinai, ko vadovas reikalauja, bet pastebėjau, kad iš savęs kartais daugiau reikalaudavau, nei reikia.“ (A8). Nors dauguma tyrimo dalyvių pabrėžė vadovo paramos reikšmę, vienas dalyvių išskyrė, kad dirba organizacijoje, kur vadovų pozicijų nėra. Šiuo atveju vadovo parama neturi jokios įtakos kasdieninei veiklai: „Apskritai vadovų savo įmonėje neturiu, pagal mūsų sistemą, tai man tiesiog nedaro kažkokios labai aiškos įtakos sprendimai ar veiksmams vadovų.“ (A5).

Antroji kategorija apima funkcijų aiškumą ir analizę kaip tai veikia tvarios karjeros perspektyvose (žr. 11 lentelė). Tyrimo duomenys atskleidė, kad funkcijų aiškumo lygis gali turėti labai skirtingą poveikį tvarios karjeros aspektams. Skaitmeninių klajoklių, kurie išskiria, kad jų funkcijos aiškiai apibrėžtos, turi sąlygas efektyviai planuoti darbo laiką, kas leidžia palaikyti darbo našumą bei palaikyti asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Toks aiškumas taip pat siejamas su subjektyviai vertinamu karjeros sėkmingumu. Dalyvių, kurie turi dalinį aiškumą atskleidė skirtingus išgyvenimus. Pastebima, kad turint tik dalinį aiškumą, vieniems tai galimybė planuoti laisviau ir prisitaikyti (A4 ir A5), o kitiems tai kelia papildomą stresą ir nežinomybę. Tokiose situacijose jie priversti patys aktyviai formuoti savo veiklos ribas, o kai kuriais atvejais netgi praplėsti atsakomybės ribas prisidedant prie kitų sričių veiklos arba fokusą perkeldami nuo savo atsakomybių (A2 ir A10). Funkcijų neapibrėžtumai buvo vertinami nevienareikšmiškai. Vieni skaitmeniniai klajokliai, tai sieja su galimybe realizuoti save, rinktis veiklos kryptį, kuris atliepia kaip pasitenkinimas (A1 ir A12), kiti – su padidėjusiu blaškymusi, sumažėjusiu susitelkimu ir papildomu stresu (A7 ir A8). Tai rodo, kad funkcijų aiškumas gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį, priklausomai nuo darbuotojo savarankiškumo, organizacinės kultūros bei sudarytos darbo aplinkos. Taip pat pastebima, kad esant funkcijų daliniam aiškumui arba neapibrėžtumui, tai gali pasireikšti, kaip pilietiško elgesio organizacijoje forma: „Tačiau nėra tokių pas mus, kad čia ne mano darbas, ne mano atsakomybė“ (A8) ir „<...> ar ten padėti reikia kažkam ar kažkas dega kitam sektoriui, tai visą laiką mes labai kažkaip draugiškai pagalvojame kitokių idėjų.“ (A4) bei „tikrai vienas kitiems labai padeda, nesišvaistom kažkokiais tokiais momentais, kad man nepriklauso to daryti.“ (A5)

11 lentelė. Funkcijų aiškumo poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Funkcijų aiškumas	Aiškiai apibrėžtos	„Kai žinai savo funkcijas žinai, kaip skirstyti savo laiką, o kai skirstai savo laiką, turi laiko sau pačiam tai, kas yra tada work-life balansas. “ (A3) „Skirtingi projektai gal ir turi kiek skirtingas užduotis, bet pačios funkcijos projektuose tikrai būna ganėtinai aiškiai išdėstytos <...> galiu planuoti savo laiką dirbant su tais projektais, tai man padeda turėti savo kalendorių, kada aš galiu dirbti ir kaip galiu dirbti ir stengtis tai padaryti, kuo efektyviau. “

		(A6) „Viskas yra labai aiškiai, yra darbo struktūra, pareigybės ir aplamai tavo net savaitės darbai, viskas labai sustyguota.“ (A11)
	Dalinis aiškumas	„Manau, kad taip, kartais gal kyla tokių dar šiek, tiek klausimų, kur čia galbūt yra jau tas klausimas, kurį aš turiu išspręsti, o kur jau galbūt reikėtų palikt vadovui.“ (A2) „Turi vieną dalyką, ties kuom dirbi, bet, pavyzdžiui, ar ten padėti reikia kažkam ar kažkas dega kitam sektoriui, tai visą laiką mes labai dažniau draugiškai pagalvojame kitokių idėjų.“ (A4) „Mūsų įmonėje darbuotojai patys turi dėti savo funkcijas, tai pradžioje gal buvo neaišku, nes vis tiek reikia apsiprasti, bet sykį įsivažiavusi į darbą, tai kaip tik labai aišku.“ (A5) „Man tikrai viskas aišku, bet vis atsiranda pas mus pokyčių ir tas šiek tiek blaško.“ (A10)
	Neapibrėžtumas	„Pas mus nėra šiaip, kad būtų aiškios funkcijos. Labai daug laisvės yra, ką nori daryt, kaip nori daryt, kada nori daryt. Tai toksai labai bendrinis, tikslai suvokimas <...> tada daug daugiau laisvės, tobulėt daugiau laisvės eiti kryptim, kurioms tu nori pats eit.“ (A1) „Daug tu nežinomybių ir kai nėra, kad kažkas paaiškintų, reikia pačiam, tai jo irgi atsiranda, kad reikia išsiaiškint <...> motyvuoja ieškoti tos informacijos, išsiaiškinti kažkokią naują, bet sakyčiau, kad tiesiog aš esu priėmus, kaip darbo dalį ir nematau kaip kažkokios kliūtis.“ (A7) „Bet mūsų pareigos daugumos nėra konkrečiai aprašytos, jos taip ir yra, kad yra pagrindiniai ir viskas, kas toliau - ką reikės. <...> iš vienos pusės, trūksta, o iš kitos pusės - ne, nes būna sunku susikoncentruoti, mes dažnai pasimetame, pradedame šokinėti, nuo vieno prie kito.“ (A8) „Aiškumas man labai patinka, aš visą laiką pati jį susikuriu, jeigu jau nesukuria darbdavys, tai aišku aš išsiaiškinu, kokių atsakomybių turiu, kokią aš informaciją turiu valdyti arba nevaldyti, nes jeigu man nereikia kažko žinoti, tai aš ir nesigilinu, bet jei trūksta aš ieškau.“ (A12)

Analizuojant lūkesčių išpildymo subkategorijas (žr. **12 lentelė**), paaiškėjo, kad skaitmeninių klajoklių pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, kiek organizacija geba atliepti jų asmeninius poreikius, vertybinius pagrindus ir profesinius tikslus. Tyrimo metu išryškėjo keturios pagrindinės kryptys, turinčios reikšmingą poveikį tvariai karjerai: darbo sąlygų ir vertybių atitikimas, profesinis augimas, emocinį saugumą kurianti darbo aplinka ir asmeninių ribų suvokimas. Kalbėdami apie darbo sąlygas, dalyviai akcentavo nuotolinio darbo galimybę ir lankstumo svarbą, siejamą su autonomija ir gyvenimo būdu. Vienas iš dalyvių net pažymėjo, kad tokio pobūdžio sąlygų panaikinimas priverstų svarstyti apie darbo santykių nutraukimą: „Jeigu padarytų privalomą ofisą, tai pagalvočiau dar, ką čia daryt, ar tai čia likt, ar kažką galvot.“ **(A1)**. Daugiausia dėmesio dalyvių pasisakymuose skirta profesinio augimo ir tobulėjimo lūkesčiams. Šie aspektai apima tiek karjeros kryptingumą, tiek galimybę įgyvendinti asmeninius tikslus bei plėsti atsakomybę. Tokie lūkesčiai glaudžiai susiję su subjektyvia karjeros sėkme ir ilgalaikiu įsitraukimu. Svarbią vietą užima ir emocinį saugumą kurianti darbo aplinka, kuri pasireiškia tiek per praktinį organizacijos ar kolegų palaikymą, tiek per subalansuotą darbo krūvį bei atvirą komunikaciją. Tokia aplinka padeda darbuotojams jaustis išgirstiems, išlaikyti emocinę pusiausvyrą ir efektyviai spręsti kasdienius darbo iššūkius. Pastebėtas vienas išskirtinis atvejis, kuriame ryškėjo asmeninis ribų suvokimas. Dalyvė **A12** aiškiai įvardijo, jog sąmoningai nesiekia įsiliesti į stambaus verslo sistemą, nes tai prieštarauja jos asmeniniam savęs suvokimui bei gerovei: „Aš niekada nebūsiu didelio verslo dalimi <...>“. Šis atvejis parodo, kad lūkesčių išpildymas nebūtinai reiškia profesinį augimą ar organizacijos prisitaikymą – kartais tai susiję su sąmoningu ribų nustatymu ir vidiniu sprendimu, kas darbuotojui yra tvari karjera.

12 lentelė. Lūkesčių išpildymo poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lūkesčių išpildymas	Darbo sąlygos ir vertybinė atitiktis	„<...> kad pačios sąlygos įmonėje ir kultūra su manim sutaptų <...> tą pačią viziją su įmone turėčiau, gerai, jausčiausi <...> Jeigu padarytų privalomą ofisą, tai pagalvočiau dar, ką čia daryt, ar tai čia likt.“ (A1) „Tai iš lūkesčių pusės viskas, kas man buvo žadėta: lankstus, darbo grafikas, kad gali su globaliais žmonėmis bendrauti ar gali pats keliauti ir tas palaikymas pastovus, visa tai yra iš tikrųjų.“ (A3) „Pradžioje, mano lūkestis buvo turėti nuotolinę darbovietę, kuri man leistų dirbti iš kur aš noriu, tai šiuo klausimu tikrai įmonė išpildo visus mano lūkesčius, taip pat ir suteikia man visas reikalingas naudas, įrankius darbui ir geram gyvenimui.“ (A5) „Svarbiausia, kad niekas nepasikeistų, kad ir išliktų nuotolinis, lankstus darbas.“ (A8)
	Profesinis augimas ir tobulėjimas	„Iš įmonės, tai noriu, kad man suteiktų galimybę tobulėti ir augti.“ (A1) „Aš turiu labai daug siekių ir visokių tikslų, bet tikrai po kol kas viskas yra išpildyta ir aš nebijau ten pastovėti už save ir kažko pasiprašyti.“ (A4) „Aš galiu nenustoti tobulėti, o ta erdvė, darbo vieta, kur aš galiu nenustoti tobulėti, man tikrai suteikia ganėtinai nemažai pasitenkinimo.“ (A6) „Mano lūkesčiai darbui yra, kad prie manęs per daug nelįstų, kad būtų, kur mokytis, kad egzistuotų kažkokie tikslai, kad būtų kažkoks palaikymas, kad būtų grįžtamasis ryšys.“ (A8) „Darbas nebūtų per daug monotoniškas, kad būtų ta kažkokia augimo galimybė ir tų didesnių atsakomybių prisiėmimą su laiku.“ (A9)
	Emocinį saugumą kurianti darbo aplinka	„Šiuo metu aš ganėtinai jaučiuosi, kad dirbu ir toje srityje, kuri man yra įdomi, darbo krūvis, sakymai toks, kuris mane tenkina, nėra jo pernelyg daug ir tuo pačiu, turiu laiko, kad nebūčiau perdegęs ir tuo pačiu fizinė, psichologinė sveikata būtų pakankamai gera.“ (A2) „Kažką atliepia, o kažko ne, o po to eigoje pasisakai ir sprendžiam visi kartu.“ (A10) „Lūkestis iš įmonės, tai ir yra, kad suteiktų pagalbos, kad tave paremtų, jeigu susiduri su kažkokioms užduotim, kad tau padėtų, tiek vadovas, tiek kolega.“ (A11)
	Asmeninis ribų suvokimas	„Aš niekada nebūsiu didelio verslo dalimi, nes nei aš tam turiu tinkamų savybių, nei man ten gerai sektųsi, net jei ir bandyčiau dabar prisiversti būti.“ (A12)

Pripažinimas skaitmeninių klajoklių patirtyse pasireiškia įvairiai (žr. **13 lentelė**). Vieniems jis pasireiškia per grįžtamąjį ryšį, kuris gali būti tiek teigiamas, tiek korekcinis – tai padeda įsivertinti darbo kokybę, stiprina pasitikėjimą ir prisideda prie produktyvumo darbe. Kitiems reikšmingas buvo aiškiai išreikštas pripažinimas, veikiantis kaip motyvacinis veiksnys ir prisidedantis prie emocinės gerovės. Pastebėta, kad šio pripažinimo stoka gali kelti nesaugumo jausmą, ypač susijusį su amžiumi: „<...> žiūrės kaip į prastesnę vien tik, nes aš jauna.“ **(A3)**. Taip pat išryškėjo respondentų grupė, kuri, remdamasi aukšta saviverte ir vidiniu vertės suvokimu, nejaučia poreikio būti pripažintiems kitų akyse. Šis pasitikėjimas gali būti siejamas su profesine branda ir vidine motyvacija, kurios leidžia tvariai siekti karjeros tikslų.

Vis dėlto vienas iš dalyvių **A6** išreiškė visišką abejingumą pripažinimui, nurodydamas, kad tai nėra reikšmingas veiksnys: „Pripažinimas nėra svarbus faktorius.“ Šis išskirtinis atvejis leidžia atskleisti individualių poreikių įvairovę skaitmeninių klajoklių kontekste ir parodo, kad pripažinimo svarba gali skirtis priklausomai nuo asmeninio požiūrio.

13 lentelė. Pripažinimo poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pripažinimas	Grįžtamasis ryšys	„Man šiaip pats pripažinimas gal nėra labai, labai svarbus, kaip toks pripažinimas, bet grįžtamasis ryšys tiek teigiamas, tiek neigiamas man yra svarbus.“ (A2) „Man yra svarbu, kad žmonėms, tai šiuo atveju, kolegoms, vadovams, būtų tinkamas mano darbas. Tiek galbūt politika, tiek mano rezultatai. Tai, iš tikrųjų, taip, tai man yra svarbu, ir visą laiką tikrai stengiuosi ieškoti to grįžtamojo ryšio ir nuomonės. <...> Jis mane motyvuoja, skatina dirbti, nes tai suteikia pasitikėjimo savimi.“ (A5) „Jeigu nepalieka labai daug komentarų, tai man yra geras įvertinimas, kad jiems tiko. Taip pat aišku, jeigu palieka kažkokį atsiliepimą, tai iš viso yra nuostabu.“ (A7) „Bet kai gauni teigiamų atsiliepimų ir kiti supranta, kad čia pavyzdžiui yra labai sudėtingas projektas, tai tiesiog įgalina tave, gal labiau žinai tokį pasitikėjimą patvirtina.“ (A10)
	Išreikštas pripažinimas	„Tai man svarbu yra visai suvokti, kad kiti yra patenkinti mano darbu ir dėliaugiasi, kad aš esu šalia.“ (A1) „Man asmeniškai tikrai svarbu, nes visada bijau kažką nuvilti ir bijau, kad esu nepripažinta, kad į mane visada žiūrės kaip į prastesnę vien tik, nes aš jauna.“ (A3) „Labai svarbu, kad tas pripažinimas jis būtų ir garsiai išreiškiamas, pinigine prasme ar garsiai ir kažkaip iš esmės, kai jo nėra tai automatiškai ir tas noras dirbt mažesnis ir motyvacija mažesnė.“ (A11) „Jo tai tikrai smagu ir motyvuoja, kai ateina ir sako, noriu dirbti su tavim.“ (A12)
	Vidinė vertė	„Dabar man gal mažiau reikia kitų žmonių, kažkokių tai patvirtinimų, kad aš ten ar gerai dirbu ir aš ten tokia ar anokia. Aš labai stengiuosi iš savęs tą gauti.“ (A4) „Aš manau, man ne tiek yra tas pripažinimas, o kai aš turiu tą laisvę priimti sprendimus. Nu, kai aš pasakau, kad darome taip ir nieks man ten nevaikšto, nebaksnoja pirštu, kad taip negerai.“ (A8) „Dabar aš jau tikrai žinau savo vertę ir man jau nebeturi tiek tos reikšmės, nes žinau, kad aš nešu vertę ir žinau, kad esu reikalinga. Tiesiog palaiko tokį gerą būvį ir tiek, kad nejaučiu kažkokių povandeninių srovių, kažkokių ten neišsakytų dalykų.“ (A9)

Apžvelgiant visų dalyvių pateiktas įžvalgas apie socialinius išteklius, pastebėta, kad jų poveikis yra labai skirtingas tvaros karjeros dimensijoms (žr. 14 lentelė). Daromas poveikis gali būti tiesioginis ir netiesioginis, gali veikti teigiamai ir daryti blogą poveikį karjerai, kas leidžia daryti prielaidą, kad skirtingos patirtys duoda skirtingus rezultatus.

Analizuojant patirtis per tvaros karjeros perspektyvas buvo pastebėta, kad vadovo parama daro įtaką visoms tvaros karjeros perspektyvoms: laimei, sveikatai ir produktyvumui. Skaitmeniniai klajokliai, kurie išskyrė, kad jaučia iš vadovo emocinį palaikymą ir turi artimesnį santykį, kai vadovas nuoširdžiai rūpinasi, jie jaučia didesnę pasitenkinimą ir emocinę gerovę, kai tuo tarpu tie kurie susiduria su pripažinimu ir įvertinimu – darbe jaučia tik pasitenkinimą savo atliekamomis funkcijomis, bet kartu ir pabrėžia, kad įvertinimo negavimas gali atsiliepti neigiamai jų laimei. Vadovų prieinamumas ir pasiekiamumas padeda darbe dirbti produktyviau ir esant poreikiui nekelti nereikalingo streso, kas tiesiogiai veikia emocinę gerovę. Taip pat vienas iš dalyvių išskyrė, kad susiduria su vadovo mažesnėmis kompetencijomis, kas gali turėti neigiamą poveikį streso valdymui ir darbo našumui, kai pastarasis negauna aiškių lūkesčių.

Pastebima, kad funkcijų aiškumas priklauso nuo kiekvieno darbuotojo atskirai. Pasireiškia plačiausiai per tvarios karjeros perspektyvas. Daugiausia poveikio daro laimei ir produktyvumui. Kadangi kiekvienas dalyvis labai skirtingą požiūrį turi į asmeninį poreikį suprasti aiškiai savo funkcijas. Labiausiai pasireiškė dalyviams neapibrėžtumas, kaip pasitenkinimas, nes tokiu būdu pastarieji turi daugiau galimybės plačiau vykdyti veiklas nei numatyta pagal jų funkcijas ar poziciją, o tai padeda jiems kelti savo kompetencijas kitose srityse, padėti kolegoms. Buvo dalyvis, kuriam norėjosi turėti daugiau aiškumo, o jo stoka jaučiama per stresą ir jo suvaldymą. Aiškiai apibrėžtos funkcijos daugiausiai poveikio turėjo karjeros sėkmingume ir emocinei gerovei, kadangi taip yra išlaikoma darbo ir laisvalaikio balansas, o kartu tai prisideda prie dienos planavimo ir aiškių darbų nusimatymo. Dalinis aiškumas taip pat turi labai dvejopą poveikį, bet dažnu atveju tai atsiliepią kaip galimybė suvaldyti kylantį stresą ir aiškiai nusimatyti darbo planus. Net du skaitmeniniai klajokliai pabrėžė, kad būtent per funkcijų dalinį aiškumą ir neapibrėžtumą, tai pasireiškia kaip pagalba kolegoms atliekant kitų kolegų darbus ar jiems ištiesiant pagalbos ranką.

Apklausti skaitmeniniai klajokliai atsiliepė teigiamai apie jų lūkesčių išpildymą. Išskirtose pagrindinėse subkategorijose, kurios labai aiškiai pasiskirstė tarp laimės ir sveikatos dimensijų. Galima matyti kaip emocinį saugumą suteikianti darbo aplinka pasireiškia per gebėjimą valdyti stresą ir suteikia daugiau poveikio emocinei gerovei, tai pastebima per atvirą santyki ir ryšio mezgimą, kai gaunamas aiški pagalba iš kolegų ir visos dvejonės atvirai aptariamoms. Taip pat buvo pastebėta, kad vienas iš dalyvių pabrėžė darbo krūvio atitikimą, kuris leidžia palaikyti gyvenime balansą. Profesinio augimo galimybės buvo aiškiai nurodomos, kaip išankstinis lūkestis darbinantis, kad įmonė suteiktų galimybę jausti augimą. Nemažiau darbuotojams buvo svarbus ir darbo sąlygų atitikimas, ką daugumą akcentavo kaip nuotolinio darbo – skaitmeninio klajoklio propagavimo tęstinumą, kaip svarbu, kad įmonė suteiktų tokią galimybę ir palaikytų.

Socialiniuose ištekliuose vertinamas ir pripažinimas, kuris siejamas ir su ugdomuosiuose ištekliuose minimu grįžtamuju ryšiu. Pastarasis daugiausia pasireiškia per laimę ir produktyvumą, kad darbuotojas supranta kaip atlieka darbą ir ar atspindi įmonės turimus poreikius. Dalis dalyvių pastebi, kad išreikštas pripažinimas, kuris įgarsinamas viešai turi didelę reikšmę jų laimei, kaip pasitenkinimu ir motyvavimu atliekant pavestus darbus, kad taip pat padeda jiems suprasti, kad juda tinkama linkme ir taip suvaldo kylantį stresą dėl neužtikrintumo. Net trys darbuotojai paminėjo, kad pripažinimas kyla iš emocinės brandos ir taip jie jaučia aiškiai savo vertę ir tiki, kad keliauja savo sėkmingos karjeros keliu.

14 lentelė. Socialinių išteklių ir tvarios karjeros matrica

Socialiniai ištekliai		Vadovo parama	Funkcijų aiškumas	Lūkesčių išpildymas	Pripažinimas
Tvartos karjeros dimensijos					
Laimė	Pasitenkinimas	Emocinis palaikymas ir artimas santykis Pripažinimas ir įvertinimas	Neapibrėžtumas	Darbo sąlygų ir vertybių atitikimas Asmeninis ribų suvokimas	Išreikštas pripažinimas Grįžtamasis ryšys
	Karjeros sėkmingumas		Aiškiai apibrėžtos	Profesinis augimas ir tobulėjimas	Vidinė vertė
Sveikata	Streso valdymas	Vadovo nekompetencija	Dalinis aiškumas Neapibrėžtumas	Emocinį saugumą kurianti darbo aplinka	Išreikštas pripažinimas
	Emocinė gerovė	Emocinis palaikymas ir	Aiškiai apibrėžtos	Emocinį saugumą kurianti darbo	

		artimas santykis Prieinamumas ir pasiekiamumas		aplinka	
Produktyvumas	Darbo našumas	Prieinamumas ir pasiekiamumas Vadovo nekompetencija	Aiškiai apibrėžtos Dalinis aiškumas		Grižtamasis ryšys
	Pilietiškas elgesys organizacijoje		Dalinis aiškumas Neapibrėžtumas		

Apibendrinant socialinių išteklių ir tvarios karjeros matricą galime matyti, kad visi rodikliai ir dimensijos turi tarpusavio sąsają. Didžiausia poveikį turi laimės aspektas, kuris pabrėžiamas per visas vertinamas sritis. Nepaisant to, kad kiekvienas dalyvis turi savas patirtis, bet tai pasireiškia per asmeninį pasitenkinimą ir karjeros sėkmingumą. Nemažiau svarbi ir sveikatos dimensija, kurioje pastebimas emocinio saugumo fonas. Taip pat socialiniai ištekliai nemaža dalimi prisideda prie skaitmeninių klajoklių produktyvumo.

4.2.2. Darbo aplinkos išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai

Šioje dalyje atliekama analizė, kaip darbo aplinkos ištekliai veikia skaitmeninių klajoklių tvarią karjerą. Darbo aplinkos išteklius skirstome į penkias kategorijas, kurias sudaro: kontrolė darbe, asmens ir darbo vietos suderinamumas, užduočių įvairovė, įsitraukimas į sprendimų priėmimą ir darbo įrankiai. Kiekvienai darbo aplinkos daliai išskiriamos subkategorijos, kurios leidžia analizuoti kiekvieno skaitmeninio klajoklio patirtį. Poskyrio pabaigoje pateikiama matrica, kuri leidžia matyti, kaip darbo aplinkos ištekliai veikia tvarios karjeros aspektus ir kaip jie pasireiškia. Pradžiai analizė atliekama nuo kontrolės darbe (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Kontrolės darbe poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kontrolė darbe	Visiška laisvė	„Labai laisvai visiškai jokio kontroliavimo ir man žiauriai patinka, nes negaliu pakęst kontrolės.“ (A1) „Turiu tikrai nemažai laisvės ir turiu tikrai ganėtinai nemažai atsakomybių prisiimti savo darbe.“ (A2) „Visiška laisvė, kadangi tai yra holokratinė valdymo sistema mūsų įmonėje, tai aš esu sau vadovė. <...> labai mėgstu būti nepriklausoma nuo nieko tik nuo savęs.“ (A3) „Tai taip dėl to irgi laimingesnė jaučiuosi, kad turiu tą pilną kontrolę planuoti savo darbą.“ (A5) „Tiesą sakant, mikro-kontroliavimo irgi nelabai yra, bet nu, yra ten niuansu, trūksta tvarkos ir pokyčių daug.“ (A8)
	Lankstumas su papildomais susitarimais	„Laisvės turiu pakankamai savo atžvilgiu ir ta kontrolė, tai turbūt labiau yra tie susitikimai <...> su klientais, tiek įmonės viduje.“ (A6) „Pakankamai laisvai, būna aišku dalykų, kur reikia kažką pakeisti ir paskutinę minutę šokti prie kitų darbų.“ (A9) „Mes turime visišką laisvę kas, kaip ir kada, bet aišku mes apsitariam, turim susitikimus su vadovais.“ (A10) „Tai ta kontrolė beveik neegzistuojanti ir aš nelabai galėčiau dirbti kažkokia didele kontrole.“ (A12)
	Išorinė kontrolė	„Stengiuosi brėžti ribas, bet yra iš jų dalinis kontroliavimas <...> tai sakyčiau, aš turiu ribas, bet jie tose ribose kontroliuoja dalykus <...> mane

		tai kartais sunervina.“ (A7) „Kad tau deadline diktuoja sutartis su klientais <...> tai iš esmės ir yra toks mano darbas juos taip sudėlioti, kad spėtume į galutinį deadline. (A11)
--	--	---

Nagrinėjant kontrolės darbe poveikį skaitmeninimas klajokliams buvo pastebėtos trys pagrindinės kryptis – subkategorijos į kurias buvo padalintos pateiktos citatos. Subkategorijos pasidalino tarp: visiškos laisvės, lankstumo su papildomais susitarimais ir išorinės kontrolės. Pastebima, kad net penki apklausti skaitmeniniai klajokliai neturi jokios papildomos kontrolės darbe, bet A8 pastebi, kad laisvės turėjimas turi neigiamą pusę, nes atsiranda tvarkos trūkumas ir nuolatiniai pokyčiai. Kiti dalyviai mini teigiamą visiškos laisvės pusę, kaip laimę ir pasitenkinimą teikiančią patirtį, bet net ir visiška laisvė turi savų trūkumų, ką mini A3, kad neturint atsiskaityti darbų kitiems, taip atsiranda galimybė darbus nusikelti: „<...> tačiau visi manau, turim tų tinginiavimo dienų, kur nesisinori nieko daryti ir tu žinai, kad tu net neturi didelės atsakomybės, kad tu privalai tą užduotį būtent šiandien padaryti, nes niekam nereikia atsiskaityti.“. Dalyviai, kurie turi lankstumo darbe su papildomais susitarimais dalinasi, kad darbus planuojasi aplink susitikimus, kad pasitaiko ir netikėtai išpuolančių užduočių, kurias reikia prioretizuoti, turi papildomus susitikimus, kurių metu apsitaria darbus ir kaip juos geriau atlikti. Mažiausiai išryškėjusi subkategorija - išorinės kontrolės, kai išoriniai partneriai diktuoja terminus, kad vienam iš skaitmeninių klajoklių pasireiškia kaip papildomas stresas: <...> mane tai kartais sunervina.“ (A7). Apibendrinant pastebėta, kad visi skaitmeniniai klajokliai turi didesnę ar mažesnę laisvę kontroliuoti savo darbus, planuoti atliekamus darbus kaip jiems patogiau.

16 lentelė. Asmens – darbo vietos suderinamumo poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Asmens – darbo vietos suderinamumas	Profesinis augimas	„Dabar jaučiu, kad esu visai savo vietoj, gal net ne tai, kad savo vietoj, bet tokioj vietoj, kur dar turiu net vietos tikrai labai daug augti.“ (A1) „Jo, aš visą laiką galvoju, kur galėčiau daugiau kažką padaryti <...> visą laiką kažkaip stengiuosi kažkokių naujų įgūdžių įgyti.“ (A7) „Kaip juokingai beskambėtų, kad aš ne tiek daug marketinge dirbu, bet aš jaučiuosi darbe, kad aš dabar darau ir žinau daug daugiau negu pagal faktą aš turėčiau.“ (A8)
	Gebėjimų ir kompetencijų atitikimas	„Išnaudoju savo įgūdžius, kuriuos turiu.“ (A2) „Nu sakyčiau, mano darbo vieta atitinka mano sugebėjimus <...> visos žinios, kurias turėjau, tikrai jas pritaikiau ir dar įgijau.“ (A3) „Aš labai tikslingaiėjau į darbo vietą, susijusią su savo studijomis, tiek įmonė ieškojo darbuotojo su mano kompetencijomis.“ (A5) „Lūkestis, kurį tiek įmonė turi man, tiek aš turiu įmonei, yra visai suderinami.“ (A6) „Ypač kai jau ne pirmus metus dirbu, tai manau, kad toks turbūt aukso viduriukas ir yra.“ (A11)
	Prasmingas darbas	„Visas tas pasitenkinimas ir eina iš to, kad jaučiuosi dirbanti darbą, kuris yra prasmingas ir kad dirbu dalykus, kurie man yra įdomus.“ (A9)

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, asmens ir darbo vietos suderinamumas pasireiškia per įvairias profesinio tobulėjimo ir subjektyvios gerovės aspektus. Dalyvių pasisakymai atskleidžia, kad šis suderinamumas glaudžiai siejasi su profesiniu augimu, gebėjimų ir kompetencijų atitikimu bei prasmingo darbo patirtimi, kurie kartu prisideda prie tvarios karjeros vystymosi (žr. 16 lentelė).

Vienas iš ryškiausių tyrimo rezultatų rodo, kad gebėjimų ir kompetencijų atitikimas darbo vietoje sudaro tvirtą pagrindą skaitmeninių klajoklių karjeros sėkmingumui ir pasitenkinimui. Dalyviai kurie pasisakė dėl gebėjimų ir kompetencijų atitikimo akcentuoja, jog galimybė pritaikyti jau turimas žinias ir įgūdžius kasdieninėje darbo veikloje leidžia jiems jaustis tvirčiau ir pasitikėti savimi. Pastebima, kad **A5** labai tiksliai rinkosi savo darbovietę pagal turimą išsilavinimą, o kartu ir įmonė ieškojo žmogaus su dalyvio turimomis kompetencijomis, o tai ir leidžia užtikrinti abipusį lūkesčių atitikimą. Tokios patirtys leidžia matyti sąmoningą karjeros planavimą, kai atsižvelgiama į turimas kompetencijas ir tai prisideda prie karjeros tvarumo. Kita svarbi subkategorija – profesinis augimas, kuris įvardijamas kaip neatsiejama darbo vietos ir asmens suderinamumo dalis. Dalyviai išreiškia siekį ne tik naudoti jau turimas žinias, bet ir nuolatos plėsti savo įgūdžius. Kas leidžia skaitmeniniams klajokliams ne tik prisitaikyti prie esamos situacijos, bet ir augti prisitaikant prie kintančių darbo rinkos poreikių. Nemažiau svarbus aspektas, kuris pasireiškia vienam iš apklaustųjų – prasmingas darbas. Būtent **A9** pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu ir ateina iš to, kad jaučia dirbdamas ne tik su įdomiais dalykais, bet ir prasmingais.

17 lentelė. Užduočių įvairovės poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Užduočių įvairovė	Įvairovė kaip pasitenkinimas ir augimas	„Paprastai gal finansai tokia labai rutiniški darbai, monotoniški <...> aš labiau visą laiką dirbdavau arba su projektais, kur yra visą laiką kažkas naujo.“ (A1) „Teigiamai veikia mano produktyvumą todėl, kad visuomet turiu užduotis, kurios yra stabilios, kur aš visuomet žinau, kad man jas reikia atlikti ir jos neprapuola mano galvoje, o taip pat visą laiką įdomu yra ir motyvuoja mane prisidėti prie kažkokių, tai ypatingų renginių, ypatingų iniciatyvų ir projektų. Tai tiek turiu tą stabilumą savo darbe, tiek turiu kažkokį tais įdomesnį aspektą.“ (A5) „Pasitenkinimas yra iš tos pusės, kad tie projektai yra įvairūs, mūsų darbe, ir taip pat, pati įmonė turi tą, kad siekiame tobulėti kiekvieną dieną. Tai tos naujos užduotys, naujos žinios, padeda išlikti pačiam šviežiam kaip žmogui, tiek karjeros kelyje, tiek asmeniniame gyvenime.“ (A6) „Pas mus lankstus ir darbas, ir įmonė, dėl to ir tos pareigos yra neapibrėžtos, nes pagal faktą taip aš turėčiau sėdėti, daryti tikrai rinkodaros kampanijos ten ir būti atsakinga už tris-keturis dalykus, o realybė tai, kad su visais departamentais labai glaudžiai dirbu.“ (A8) „Pati darbo dinamika įdomi, smagi, tu bendrauji su naujais žmonėmis nuolat kažką išmoksti ar iš kolegų, ar iš tų pačių dalyvių. Nu ir kolegos jaunatviški, nežinau, daug aspektų tokių <...> bet norisi kitaip save išbandyti, o ne tiesiog dirbti su savo projektais.“ (A10) „Įvairovė yra man svarbi ir norėčiau ištiesai daryti vieną tą patį, siaurą, kažkokį tai darbą.“ (A12)
	Įvairovė kaip iššūkis	„Dinamiškas darbas, dėl jo išvengi tam tikro monotoniškumo, bet tu turi tam tikrą didesnę neapibrėžtumą, bet tas neapibrėžtumas kartais priduoja tokio daugiau streso, bet su eiga, su patirtimi išmoksti jį valdyti. Supranti, kad čia yra normali eiga ir praktika.“ (A2) „Būna, kad norisi daugiau įvairovės, bet tada supranti, kad čia jau pati ir turi nustatyti didesnę įvairovę ir pati mąstyti, kaip padaryt savo įdomesnį darbą.“ (A3)
	Konteksto skirtumas	„Tai aišku, kad kartojasi tie dalykai, bet tuo pačiu ir ne tie patys, kažkaip vis ieškai naujų spėjimų, kažkokių naujų dalykų ir naujų partnerių, tai nežinau, tikrai nėra, kad labai rutina būtų kažkokia monotoniška.“ (A4) „Mano užduotys yra visą laiką ganėtinai panašios, kad specializuojusi būtent vienoj srity, tai ir stengiuosi kažkaip ten ir dirbti, bet dažniausiai kaip keičiasi viskas ties nauju produktu, tai tarkim ateina klientas, galbūt industrija

		<i>ta pati, bet produktas visai kitas ir tas jau atneša tos naujovės. “ (A7)</i> <i>„Užduotys, kaip ir gal tam tikra prasme pasikartojančios, bet kadangi įmonės yra skirtingos, tai tas užduoties atlikimas yra skirtingas. Tai iš esmės, kaip ir užduotis, gal ir ta pati, bet tavo patirtis su kiekviena įmone yra skirtinga. Tai pasakyčiau, kad labai skiriasi darbai visą laiką. <...> įdomumo prasme ir to pasitenkinimo prasme tai kaip tik yra įdomiau, kad viskas skiriasi kažką naujo išmokti galiu.“ (A11)</i>
--	--	---

Tyrimo duomenys atskleidžia užduočių įvairovės poveikį skaitmeniniams klajokliams per tris subkategorijas: įvairovę kaip pasitenkinimą ir augimą, kaip iššūkį bei bendrą konteksto skirtumą (žr. **17 lentelė**). Užduočių įvairovė ryškiausiai skaitmeniniams klajokliams pasireiškė per pasitenkinimą ir augimą, kas rodo, kad įvairios užduotys ar galimybė gauti papildomų projektinių veiklų padeda išvengti rutinos, prisideda prie vidinės motyvacijos ir sudaro sąlygas toliau mokytis. Tačiau tyrimas atskleidė ir kitą įvairovės aspektą – kai kurie dalyviai įvairovę supranta kaip iššūkį, kuris siejamas su neapibrėžtumu, didesniu stresu. Tai leidžia matyti, kad užduočių įvairovė gali veikti tiek teigiamai, tiek neigiamai, kas gali reikalaus papildomo prisitaikymo gebėjimų. Vienas iš apklaustųjų pabrėžia, kad darbo užduočių įvairovė atsiranda dėl įmonės veiklos struktūros, kadangi pats darbuotojas yra atsakingas už savo darbo įvairovės nusimatymą: „<...> turi nustatyti didesnę įvairovę ir pati mąstyti, kaip padaryt savo įdomesnę darbą.“ (**A3**). Be to, minimas ir konteksto skirtumas, kai užduotys ilgalaikėje perspektyvoje išlieka tokios pat, bet keičiasi pats kontekstas, kaip klientai, projektai ar produktai. Tai suteikia naujumo pojūtį, kuris palaiko pasitenkinimą ir motyvaciją dirbti su šiek tiek besikeičiančia aplinka, kaip **A11** pažymi: „<...> patirtis su kiekviena įmone yra skirtinga.“. Apibendrinant galime pastebėti, kad užduočių įvairovė turi sąsają su augimo galimybėmis, bet įvairovė gali kelti ir stresą, kurį darbuotojai turi suvaldyti norint neperžengti ribų, kas vėliau galėtų turėti neigiamą poveikį tvariai karjerai.

Analizuojant įsitraukimą į sprendimų priėmimą, darbo aplinkoje, pastebėta, kad respondentų patirtis skiriasi pagal tai kiek turi sprendimo laisvės ir kiek suteikiama jiems pagalbos juos priimant. Visos šios patirtys turi poveikį jų pasitenkinimui ir produktyvumui. Citatos dalinamos į dvi subkategorijas darbuotojai, kurie turi visišką laisvę ir tie kurie gauna pagalbą priimant sprendimus (žr. **18 lentelė**). Respondentai, kurie darbe turi visišką laisvę pabrėžia, kad skatinama jų autonomiją turi įtakos darbų produktyvumui, kai nereikia laukti atsakymų iš aukštesnių pozicijų, o ir pati organizacija pasitiki jų sprendimų priėmimo svarumu ir teisingumu (**A5**). Tuo tarpu **A1** įvardija, kad laisvės kiekis kelia nerimą, kas rodo, kad sprendimų laisvė gali kelti papildomą stresą priimant sprendimus. Dalyviai, kurie išskyrė, kad jie jaučia poreikį ar turi nuolatinę galimybę pasiklausti ir pasitarti – pagalbą priimant sprendimus, dažniau jaučia balansą tarp savarankiškumo ir kolegų palaikymo. Tokie darbuotojai vertina galimybę pasitarti, ypač sudėtingose situacijose (**A9**), bet tuo pačiu jie gauna ir pasitenkinimą, kai jų sprendimai yra priimami. Šio modelio laikymasis skatina bendradarbiavimą, bet išlaiko iš asmeninę atsakomybę matyti situaciją ir turėti pastebėjimų į ją.

18 lentelė. Įsitraukimo į sprendimų priėmimą poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įsitraukimas į sprendimų priėmimą	Visiška sprendimo laisvė	<i>„Labai daug, kartais net baisu, kiek laisvės.“ (A1)</i> <i>„Taip, taip, tai tas irgi labai augina išmokti savarankiškumo ir išmokti to savo pasitikėjimo ir tiesiog 100 % eiti pilna koja.“ (A4)</i> <i>„Jaučiuosi produktyvesnė, todėl, kad netenka vilkinti darbų laukiant atsakymų patvirtinimų iš kolegų, iš vadovų. Galiu tiesiog lengviau planuoti, daryti sprendimus pati <...> man teikia laimę todėl, kad jaučiu, kad manimi pasitiki mano įmonė. Mano kolegos, kad pasitiki mano įgūdžiais ir kad aš tiesiog galiu</i>

		tikslingai <...> vystyti savo vizijas.“ (A5) „Turiu įtaką kažkokią darbą, priimu sprendimus, kurie mus kažkur nuveda prie gerų tikslų pasiekimų. <...> Jeigu tai nėra kažkoks, brangus sprendimas - mano žodis yra paskutinis.“ (A8) „Visišką, viską ant manęs.“ (A10)
	Pagalba priimančiam sprendimui	„Ta laisvė, aš jos turiu ganėtinai nemažai, bet dar jaučiu, kad ir yra tam tikrų klausimų, ties kuriais man reikia pasitarti.“ (A2) „Kai kuriuos sprendimus priimu, jeigu jie nėra tokie svarbūs, bet jeigu kažkas svarbiau, tai visada pasikonsultuoju, kad tiesiog jausčiausi pati geriau.“ (A3) „Sakyčiau, yra balansas tarp to, kad aš galėčiau pats daryti dalykus, bet taip pat pasiklausti ir labiau patyrusių kolegų. Ar tie mano priimti sprendimai yra teisingi. <...> Jaučiuosi, kad įmonei kuriu kažkokią vertę ir turi kažkokią svarbą.“ (A6) „Labai priklauso nuo konkrečios situacijos. Sudėtingesnės situacijos yra dažnai apskritai diskutuojamos su kolegomis, kurie irgi dirba su tam tikrais klausimais, kai kurias situacijas sprendžiu pilnai pati ir tiesiog kitiems žmonėms rodu savo sprendimą. <...> duoda pasitenkinimo, kada turiu galią nuspręsti kažkokius dalykus pati ir kad manimi pasitikima tais klausimais. Tai faktas duoda didelį pasitenkinimą.“ (A9) „Mažesnio lygio sprendimus aš galiu priimti, bet jeigu tai jau keistų įmonę ar ataskaitas, ar kažkaip, tai jau aš galiu pasiūlyti, koks galėtų būti sprendimas, bet kaip ir galutinis žodis, tai yra jau vadovybės. <...> gal kaip tik šiek tiek lengviau, kad nuo tavęs nuima tą galutinį sprendimą“ (A11)

Tyrimo duomenys atskleidė, kaip įmonės rūpinasi savo skaitmeniniais klajokliais atsižvelgiant į suteikiamus darbu reikalingus įrankius. Įrankius respondentai įvardino ne tik fizinius reikmenis, bet ir programinę įrangą, kuri yra neatsiejama nuo kasdieninių darbo užduočių. Darbo įrankiai buvo padalinti per keturias kategorijas, kurios užtikrina kasdieninį funkcionalumą, suteikia galimybę personalizuoti fizinę darbo vietą, skatinantys profesinį tobulėjimą ir dalinis darbo įrankių nepakankamumas (žr. **19 lentelė**). Didžioji dalis dalyvių pasidalino, kad jų darbo priemonių bazė yra pakankama arba net perteklinė, kas leidžia efektyviai vykdyti kasdienes užduotis ir net jaustis saugiai esant neapibrėžtoms situacijoms, darbuotojai jaučia saugumo jausmą. Net du respondentai įvardino, kad įmonė suteikia galimybę personalizuoti fizinę darbo vietą skirdami papildomą finansavimą, kad tik darbuotojas turėtų galimybę įsirengti personalizuotą darbo vietą ar gauti įrankius, kurie būtų atlikti darbu pagal asmeninius poreikius. Taip pat dalyviai pasidalino, kad įmonė patenkina ne tik fizinius poreikius, bet ir papildomas programas, prieigas prie sistemų, kad darbas vyktų sklandžiau. Visgi **A7** pastebi, kad turi dalinį nepakankamumą, kai esamų sistemų pakanka pagrindinėms funkcijoms, bet jų tobulinimas ir integravimas naujų prisidėtų prie efektyvumo, o tai ir rodo, kad darbo įrankiai tiesiogiai veikia darbo našumą.

19 lentelė. Darbo įrankių poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo įrankiai	Užtikrinantys kasdieninį funkcionalumą	„Viską pilnai gaunu. Apskritai įmonė yra pilnai pasiruošusi, jeigu kažkas atsitiktų 100 % pereitų į nuotolį. <...> Teigiamai veikia, gal kažkokiais neužtikrintumo laikais jausti stabilesnį pagrindą, kad nesvarbu, kas atsitiks, turėsiu saugią vietą, toliau gauti pajamas tęsti savo veiklą ir nebūsiu kažkaip labai paveikta.“ (A1) „Viską pilnai suteikia: monitoriai, kompiuteriai, visa įranga kompiuterinė, tai daugiau kaip ir nieko mano darbui papildomo nereikia <...> suteikia galimybę veikti produktyviai ir žinoti visas naujienas ir visas žinias.“ (A2) „Užtikrinimas, kad tikrai turi gerą įrangą, man tiesiog patogiau ir produktyviau.“ (A3)

		„Taip viskas suteikia, tikrai nieko netrūktų.“ (A6) „Kaip tik atrodo, daugiau turi, negu reikia.“ (A11)
	Galimybė personalizuoti fizinę darbo vietą	„Jie mums suteikia tikrai <...> pas mus yra biudžetas, ten irgi dengia, gal 500-600 Eur naujam kompiuteriui, jeigu reikia, mes dar turim ofiso biudžetą, jeigu reikia įsirengti kažką.“ (A4) „Taip viskas yra suteikta mano įmonės, tiek pat, kiek bendros darbo erdvės yra apmokėtos, tiek mano loptopas yra darbo duotas, tai daugiau kaip ir priemonių man nereikia.“ (A9)
	Skatinantys profesinį augimą	„Ne tik pakankamai, kad atlikti savo darbą, bet ir tą papildomą žingsnį.“ (A5) „Taip, mes labai daug visko turime ir turime galimybę visada paskirtu biudžetu gauti papildomos kažkokios programos.“ (A8)
	Dalinis darbo įrankių nepakankamumas	„Turiu sistemas, kurių reikia, galbūt galėčiau turėti daugiau, galbūt padėtų sutaupyti laiko, bet čia nieko kažkaip konkretaus neturiu, neturiu kol kas nusižiūrėjus.“ (A7)

Žemiau pateikiama darbo aplinkos išteklių poveikio tvariai karjerai matrica (žr. **20 lentelė**), kurioje atvaizduojami rodikliai ir jų tiesioginis ar netiesioginis poveikis pateiktoms tvarios karjeros dimensijoms. Kaip jau analizuotame socialinių išteklių fone buvo pastebėta, kad laimės dimensija buvo ryškiausiai pasireiškianti, taip ir kalbant apie darbo aplinkos išteklius pastebimą, kad laimė pasireiškia per visas penkias kategorijas.

Matricoje pastebimas pirmasis išteklių aspektas – kontrolė darbe, kuris pagrinde veikia: pasitenkinimą, streso valdymą ir darbo našumą, bet taip pat ir emocinei gerovei turi įtakos. Kontrolės lygis darbe yra svarbus tvarios karjeros aspektas, kuris veikia skaitmeninių klajoklių laimę per pasitenkinimą, sveikatą per streso valdymą ir emocinę gerovę ir produktyvumą per darbo našumą. Pastebima, kad visiška laisvė stiprina gerovę darbe, lankstumo turėjimas užtikrina balansą tarp produktyvumo ir pasitenkinimo, o išorinės kontrolės turėjimas gali kelti iššūkių sveikatai, kai reikia suvaldyti kylantį stresą, bet palaiko darbo našumą – rezultatus.

Analizuojamas asmens ir darbo vietos suderinamumas pasireiškia per subjektyviai suvokiama gerovės dimensiją. Pasitenkinimas ir karjeros sėkmingumas, kaip laimės aspektas, tyrimo dalyvių atsakymuose nuosekliai siejamas su gebėjimu pritaikyti jau esamas žinias, bet kartu ir nuolatos progresuoti ir gilinti žinias profesinėje ar asmeninėje srityje. Pastebima, kad prasmingas darbas taip pat sustiprina šiuos laimės aspektus, nes darbuotojas jausdamas prasmę savo veikloje, labiau vertina ilgalaikę karjeros kryptį. Pastebima, kad dalyvių atveju darbo aplinkos ir asmens suderinamumas pasireiškia per laimės darbe pagrindą, kuris yra vienas iš pagrindinių tvarios karjeros elementų leidžiančių jaustis subjektyviai laimingiems esamoje darbo situacijoje.

Tyrimo duomenys parodė, kad užduočių įvairovė yra reikšmingas elementas vertinant tvarios karjeros elementus, kuris pasireiškia per pasitenkinimą darbu, karjeros sėkmingumo suvokimą, streso valdymą ir darbo našumą. Dauguma respondentų nurodė, kad užduočių įvairovė skatina jų pasitenkinimą darbu ir asmeninį tobulėjimą, kuris gali pasireikšti tiek profesiniam kelyje, tiek asmeniniame, kas skatina subjektyvų karjeros sėkmingumą. Tačiau pastebima, kad įvairovės turėjimas pasireiškia kaip iššūkis, kuris atspindi streso valdymo ir sveikatos dimensijoje, kuri respondentai turi išmokti suvaldyti, o jį atliepiant ir jaučiamas didesnis pasitenkinimas. Net ir darbuotojai, kurie iš pirmos pažiūros dirba labiau monotonišką darbą pabrėžia, kad konteksto

skirtumas, kai keičiasi produktai ar klientai su kuriais dirbama, suteikia pasitenkinimo atliekamais darbais ir kartu skatina jų augimą.

Vertinant įsitraukimą į sprendimų priėmimą per tvarią karjerą, pastebima, kad visos dimensijos turi tarpusavio sąsają. Laimės dimensiją vienodai veikia tiek visiškos laisvės turėjimas, tiek ir pagalbos gavimas priimant sprendimus. Laimės kaip dimensijos vertinimas išsiskaido kaip pasitenkinimas darbu ir karjeros sėkmingumas, kadangi respondentai turi skirtingą požiūrį ir poreikį kai kalbama apie sprendimų priėmimą ir kas jiems patiems veikia. Poveikis dimensijoms išsiskiria, kadangi respondentai pabrėžia, kad visiškos laisvės turėjimas padeda jiems priimti greičiau sprendimus, atlikti darbus greičiau, kai nereikia laukti atsakymų iš kolegų. Pagalbos gaunantys respondentai pamini, kad pasitarimo galimybės turėjimas suteikia jiems emocinės gerovės sampratos, nes atsakomybė yra padalinama, bet jų nuomonė išklausoma ir sviri priimant sprendimus.

Analizuojant darbo aplinkos išteklių paskutinę dalį – darbo įrankius, pastebima, kad didžiausias poveikis kurį turi tvariai karjerai pasireiškia per produktyvumo dimensiją ir darbo našumą. Organizacijos suteikiami pagrindiniai, papildomi įrankiai suteikia darbuotojams galimybę produktyviau ir efektyviau atlikti savo darbą. Taip pat pastebimas ir neigiamas poveikis darbo našumui, kai dėl įrankių neturėjimo darbo našumas gali kentėti ir kelti neigiamas emocijas. Galimybė suteikianti darbuotojams papildomai gauti naujų programų, taip plečiant savo žinių ir gebėjimų ratą leidžia jiems jaustis labiau karjeros sėkmingumo kelyje.

20 lentelė. Darbo aplinkos išteklių ir tvarios karjeros matrica

Darbo aplinkos ištekliai Tvarios karjeros dimensijos		Kontrolė darbe	Asmens – darbo vietos suderinamumas	Užduočių įvairovė	Įsitraukimas į sprendimų priėmimą	Darbo įrankiai
Laimė	Pasitenkinimas	Visiška laisvė Lankstumas su papildomais susitarimais	Profesinis augimas Gebėjimų ir kompetencijų atitikimas Prasmingas darbas	Įvairovė kaip pasitenkinimas ir augimas Įvairovė kaip iššūkis Konteksto skirtumas	Visiška sprendimo laisvė Pagalba priimant sprendimus	
	Karjeros sėkmingumas			Įvairovė kaip pasitenkinimas ir augimas	Visiška sprendimo laisvė Pagalba priimant sprendimus	Skatinantys profesinį augimą
Sveikata	Streso valdymas	Lankstumas su papildomais susitarimais Išorinė kontrolė		Įvairovė kaip iššūkis		
	Emocinė gerovė	Visiška laisvė			Pagalba priimant sprendimus	
Produktyvumas	Darbo našumas	Lankstumas su papildomais susitarimais Išorinė			Visiška sprendimo laisvė	Užtikrinantys kasdieninį funkcionalumą Galimybė personalizuoti

		kontrolė				fizinę darbo vietą Skatinantys profesinį augimą Dalinis darbo įrankių nepakankamumas
--	--	----------	--	--	--	---

Apibendrinant darbo aplinkos išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai pastebima, kad vertinamos kategorijos pasireiškia per visas tvarumo dimensijas. Didžiausią dėmesį laimės dimensijai turi laisvės turėjimas, įvairovė ir suderinamumas, kas leidžia skaitmeniniams klajokliams turėti autonomiją darbo aplinkos kūrimuisi. Nemažiau darbo aplinka veikia ir produktyvumą, kuris ryškiausiai veikiamas per darbo įrankių poreikį. Svarbu pabrėžti, kad darbo įrankiai yra neatsiejami nuo kiekvieno skaitmeninio klajoklio darbo eigos, taip turint užtikrintumą, kad bus galimybės atlikti darbo funkcijas. Sveikatos dimensija pasireiškia labai individualiai vertinant kiekvieno patirtį ir poreikius, vieni jaučiasi užtikrinčiau, kai jaučiama visiška laisvė, o kiti jaučia poreikį turėti pagalbos iš šalies.

4.2.3. Organizacinių išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai

Šioje dalyje atliekama analizė, kaip organizaciniai ištekliai veikia skaitmeninių klajoklių tvarią karjerą. Organizaciniai ištekliai skirstomi į tris perspektyvas: komunikacija, sąžininga apmokėjimo sistema ir vertybių atitiktis. Kiekvienoje dalyje yra analizuojamas respondentų patiriamas poveikis, kaip skaitmeniniams klajokliams. Visos dalys skirstomos į subkategorijas, kad dalyvių atsakymai būtų lengviau grupuojami, o poskyrio pabaigoje pateikiama matrica, kuri rodo kokį poveikį tai gali turėti tvariai karjerai. Analizė pradedama nuo komunikacijos darbe ir darbo aplinkoje.

Analizuojant skaitmeninių klajoklių patirtis, išryškėja dvi pagrindinės komunikacijos darbo aplinkoje kryptys: atvira ir prieinama bei efektyvi komunikacija (žr. **21 lentelė**). Pusė respondentų akcentuoja atvirą ir prieinamą komunikaciją, kuria pabrėžia, kad jiems svarbu turėti galimybę gauti pakankamai informacijos, būti informuotiems apie organizacijos procesus, suprasti, kas vyksta įmonėje ir jaustis jos dalimi. Būtent ši komunikacija labiau siejama su skaidrumu, informacijos pasiekiamumu bei vidinės kultūros palaikymu organizacijoje. Dalyviai ir įvardina, kad tokia komunikacija suteikia jiems saugumo jausmą (**A1**), o **A3** pati dirbdama su komunikacija net inicijavo naujienlaiškio sukūrimą, kad įmonės darbuotojai būtų informuojami ir juos pasiektų svarbi informacija. Taip pat pabrėžiamas pagrindinis kasdieninės komunikacijos palaikymo įrankis, kurio funkcionalus panaudojimas naudojamas palaikyti ryšį ir spręsti kylančius klausimus – *MS Teams* pokalbių platforma. Tuo tarpu kita pusė respondentų iškelia komunikacijos efektyvumo klausimą. Čia daugiausia dėmesio skiriama grįžtamojo ryšio greičiui, informacijos aiškumui ir laiko juostų skirtumui. Būtent **A7** pabrėžia, kad dirbant skirtingose laiko zonose, komunikacija išsitęsia, kur ir atsiranda trikdžiai greitai gauti informaciją ir ją laiku pateikti. Šios patirtys leidžia matyti, kad atvira komunikacija padeda palaikyti darbuotojų įsitraukimą ir bendrą žinojimą, kas vyksta organizacijoje. O efektyvi komunikacija yra būtina sklandžiam darbo procesui, padedanti išvengti nereikalingų trikdžių ar nesusikalbėjimų.

21 lentelė. Komunikacijos poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacija	Atvira ir prieinama komunikacija	„Man pačiai visai svarbu, kad būtų atvira komunikacija, kad būtų jos daug ir aš noriu būti informuota. <...> aš noriu suprast, kas vyksta, kodėl vyksta ir jaustis įmonės dalimi ir suprasti įmonę. <...> gal kažkokį saugumo jausmą gali suteikti.“ (A1) „Sukūriau tokią kaip iniciatyvą, kad reikia vidinės komunikacijos naujienlaiškio, nes to įmonė neturėjo. Ir aš galvoju, kad atrodo sąžininga, nes kodėl žmonės to nežino, kas vyksta kiekvieną dieną pas mus.“ (A3) „Tikrai daug dėmesio tam skiriame ir stengiamės nepamesti kažkokių tais momentų, kurie gali būti svarbūs organizacijai.“ (A5) „Ta komunikacija panaši, kaip ir gyvenčiau Lietuvoje ir daugiau tuos pačius elektroninius laiškus, žinutes per teams ir panašiai.“ (A6) „Komunikacija yra aiškesnė, kažkokia dažnesnė, bet gal ir aš pati tokia tapau, gal drąsesnė. Iš savo pusės, kad nesėdžiu ir ne tylu, jeigu kažkas man yra nefainai arba nesmagiai jaučiuosi, tai tiesiog tada su kažkuo pasidalinu.“ (A9) „Svarbi informacija darbui, kai kažkokia naują politiką ar kažkas, tai yra tiesiog standartizuoti laiškai, kuriuos gauna tiesiog visas skyrius. <...> Tai kažkaip nesijaučiu, kad kažkas manęs nepasiekia, nes aplamai, ta komunikacija laiškais ar ten teamso pokalbiais, visą laiką yra pagrindinė.“ (A11)
	Komunikacijos efektyvumas	„Norėčiau kartais galbūt greitesnės komunikacijos iš savo vadovo, greitesnio grįžtamojo ryšio <...> kai to greitai negausi, tiesiog yra papildomas stresas.“ (A2) „Tiesiog paspartino darbo visus dalykus.“ (A4) „Būna, gal kažkokių nesusikalbėjimų, nes kai dirbi nuotoliniu būdu, tai vis tiek tu nedirbi įmonėje. Tai taip būna kartais, labai pasikeičia informacija <...> laiko skirtumas yra labai didelis su klientais iš kitų šalių, tai būna, kad komunikacija išsitiesia.“ (A7) „Būna ir savaitgalį rašo, bet neturi atrašyti, kada tu gali arba darbo dienom per 24 val. turi atsakyti.“ (A8) „Sunervuoja, kažkokia nesąmonė ir kažkieno nesusišnekėjimas iš aukščiau.“ (A10) „Sunku būna dirbti su žmonėmis, kurie nemoka teikti informacijos arba aiškumo, tai su tokiais ir stengiuosi ilgai nedirbti.“ (A12)

Tyrimo duomenys atskleidžia dvi pagrindines sąžiningo apmokėjimo sistemos subkategorijas: motyvacinį poveikį bei sąžiningumo ir skaidrumo suvokimą (žr. 22 lentelė). Abu šie aspektai formuoja darbuotojų požiūrį į darbo užmokestį ir stipriai veikia jų pasitenkinimą darbu. Pradžiai analizuojamas motyvacinis poveikis, kuris atkleidžiamas respondentų pateiktose išvalgose su asmeniniu įsitraukimu. Kai skaitmeniniai klajokliai jaučia, kad jų lūkesčių ar rinkos standartų, gaunamas atlyginimas, neatitinka krenta jų motyvacija ir pasitenkinimas. **A1** aiškiai įvardija, kad per mažas atlyginimas paskatintų ieškoti naujų karjeros galimybių, o **A11** pamini, kad didesnio bonuso gavimas kelia motyvaciją, o jei jaučiamas neteisingas atsiskaitymas, tada gali veikti ir nuotaiką. Kai atlyginimas nesiekia rinkos standartų, organizacija yra priversta ieškoti kitų būdų kaip išlaikyti darbuotojus, apie ką kalba **A10**. Kita vertus, sąžiningo ir skaidrumo pojūtis atlyginimo atžvilgiu, suteikia respondentams stabilumo ir pasitikėjimo. Tai didžioji dauguma apklaustųjų ir įvardijo, kad pas juos organizacijoje vyrauja teisinga ir skaidri apmokėjimo sistema, nėra diskriminuojami žmonės, turi aiškas nustatytas sąlygas ir reguliarius atlyginimo kėlimus, o tai paskatina darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą.

22 lentelė. Sąžiningo apmokėjimo sistema poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sąžininga apmokėjimo sistema	Motyvacinis poveikis	„Ne be reikalo savo laiką leidžiu čia, tai man visai svarbu ir jeigu negaunu tiek, kiek noriu, tai pradėčiau dairytis aplinkui galimybių tada“ (A1) „Su atlyginimu tikrai nesiekia rinkos, ką tu galėtum versle gauti, tai tokiu atveju turi kažką organizacija daryti, kad dėl kažkokių kitokių aspektų norėtum čia būti.“ (A10) „Iš esmės nulemia motyvaciją, jeigu tu jauti, kad tau per mažai išmokėjo ar kad tau netinkamai moka tuos pinigus, tau tavo motyvacija krenta ir nuotaika, bent jau tam tikram laikotarpiui. Tai jis tikrai atsiliepia. Aišku, jeigu ten bonusą gautum, tai iškart ir laimingesnis būtum.“ (A11)
	Sąžiningumas ir skaidrumas	„Atlyginimo, kompensacijų sistema yra teisinga tiek, kiek aš žinau.“ (A2) „Pas mus nelabai yra tokio kaip išskyrimo, diskriminacijos, nesvarbu, ar lytis, seksualinė, orientacija, rasė ar tautybė, religija nėra nieko, tiesiog mes visi vieni į kitus žiūrim, kaip vienodus. <...> ramu, kad visgi yra viskas lygiai.“ (A3) „Taip, visiškai sąžininga, tai yra visiškai skaidri sistema pas mumis ir aiškiai nustatytos darbo sąlygos, valandos ir tas atlyginimas“ (A5) „Manyčiau, kad sąžiningai, taip. <...> nematau jokių problemų, šioje įmonėje su užmokesčiu, todėl ir nesidairau net į kitas įmones.“ (A6) „Man apmoka kiekvieną minutę, kurią aš pradirbau, tai ir nežinau, ar gali būti geriau.“ (A8) „Kas pusę metų keliamas atlyginimas yra, visą laiką atsižvelgiama, kiek jaučiuosi gerai ir žinau, kad visą laiką stengsis išlaikyti mane.“ (A9)

Vertybių poveikis skaitmeniniams klajokliams atskleidžiamas kaip įmonės ir darbuotojo asmeninių vertybių suderinamumas, tai pabrėžiamas kaip svarbus veiksnys, darantis poveikį darbuotojų pasitenkinimui ir ilgalaikiam santykiui su organizacija. Dalyvių patirtys išskiria keturias skirtingas vertybių dalis: deklaruojamos ir praktikuojamos, neutralios, dalinė atitiktis ir konfliktas (žr. **23 lentelė**). Dauguma respondentų patiria visišką atitikmenį ir pabrėžia, kad įmonė ne tik deklaruoja garsiai savo vertybes, bet ir praktikuoja kasdienybėje. **A1** pabrėžia, kad įmonė ne tik turi vizualiai užrašytas vertybes, bet ir jaučiasi, kaip jos inkorporuotos darbe. Taip pat **A4** ir **A10** akcentuoja, kad vertybių suderinamumas jaučiamas ir tarp kolegų, kad tai svarbus kriterijus atrankos etape, o tai ir motyvuoja siekti tos bendros idėjos. Visgi dalis dalyvių pasidalino, kad nekreipia dėmesio arba net nežino vertybių, tai rodo, kad vertybės nėra kažkoks esminis dalykas, kuriant darbinius santykius. Tuo tarpu jaučiama ir dalinė vertybių atitiktis, kuri atskleidžia, kad tik tam tikros sritys dera vertybiškai arba ne visi darbuotojai jomis vadovaujasi. Tokiu atveju daugiau dėmesio skiriama priminimui arba tikslingam darbų atlikimui, nesivadovaujant aklai organizacijos propaguojamomis vertybėmis. Paskutinė subkategorija, kurią pabrėžė – vertybių konfliktas, kuris sukelia neigiamą poveikį. **A8** dalinasi, kad keičiantis įmonės savininkams ir jei vertybės yra primetamos, tai gali kelti stresą ir mažinti norą dirbti tokioje organizacijoje. O kitas dalyvis pasidalino, kad jaučiamas vidinis konfliktas tarp deklaruojamų vertybių ir realybės, kas vyksta organizacijos viduje, kai reikia dirbti viršvalandžius ir tai kokį dėmesį skiriama emocinei gerovei. Pastebima, kad vertybių suderinamumas organizacijoje prisideda prie teigiamų darbo patirčių, kai tuo tarpu konfliktai kelia riziką darbuotojų gerovei ir ilgalaikiams santykiams. Darbuotojams ne tik svarbu girdėti teoriniame lygmenyje, bet ir jausti realizuojančias veikloje.

23 lentelė. Vertybių poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vertybės	Deklaruojamos ir praktikuojamos vertybės	„Labai daug įmonių, turi pasirašę ant sienos vertybes, bet tiek ir lieka jos ant sienos užrašytos, o čia visai jaučiu, kad inkorporuoja visą tai. <...> yra gerai, kai įmonės lūkestis yra toks pats, kaip ir mano.“ (A1) „Taip, iš esmės sutampa, sakykim, yra ir tas lankstumas, yra ir tos vat socialinės vertybės, prisidėjimui prie pilietinių akcijų.“ (A2) „Jaučiuosi, kad dirbu įmonėj, kuri yra pažengusi, o ne grįžus atgal 50 metų.“ (A3) „Labai, labai sutampa ir, iš tikrųjų, man, galbūt dėl to patinka ten dirbti, nes mūsų šiaip visų žmonių ten dirbančių vertybės yra labai panašios <...> manęs net darbo pokalbyje klausė, kokios mano vertybės, pomėgiai ir ne tiek apie pačią darbo specifiką, ar ką aš moku, bet kiek labiau, kas aš.“ (A4) „Labai sutampa ir aš labai džiaugiuosi, nes man atrodo ir kolegų vis daugiau, kurie labiau su panašiom vertybėmis ateina, bet šiaip vertybiškai stipri organizacija, nes nu tu čia dirbi ne dėl pinigų, o dėl idėjos pagrinde.“ (A10) „Taip, labai žiūriu ir vertybes ir temas. Gal ypatingai, tarkim, man dirbant su komunikacija.“ (A12)
	Vertybių neutralumas	„Pozicijos ir kaip pati įmonė save pozicionuoja tiek išorėje, tiek viduje, manyčiau, kad daugiau mažiau atitinka <...> didelės įtakos man neturi įmonės ir asmeninių vertybių suderinamuose.“ (A6) „Nežinau, nes tiesiog nežinau jų vertybių, kol gerbia mano ribas, tai man viskas gerai.“ (A7)
	Dalinė vertybių atitiktis	„Pilnai sutinku su savo įmonės vertybėmis, kartais galbūt primiršta jomis vadovautis, tenka sau priminti, kad būtent turime jas, tenka ir kolegoms priminti, bet jos yra ne be reikalo vietoje, tiesiog smagu turėti jas ir prisiminti.“ (A5) „Sakyčiau, kad taip, yra faktas, kažkokių tai dalykų, kurie ne iki galo sueina, bet aš kartais ir net tam tikrų taisyklių neseiku akiai <...> mano vertybė yra išlikti produktyviai labiau negu ten, turbūt kažkokiai mandagiai.“ (A9)
	Vertybių konfliktas	„Jeigu primetinės daugiau tų korporacinių vertybių, tai tikriausiai nesutaps ir nesinorės dirbti <...> bet jei trukdys kasdieniniam darbui ir kels stresą, tada jau ne. Gyvenimas per trumpas, kad sėdėti ir kentėti ir būti nelaimingam darbe.“ (A8) „Manyčiau, didžiąja dalimi tai atitinka. Aišku, yra ten kitų dalykų va, kaip minėjau, kad daug streso, daug viršvalandžių, tai va ties šitomis vertybėmis, kad, žmogaus tą psichologinė sveikata, kad būtų geresnė, tai šiek tiek gal prasilenkia.“ (A11)

Apibendrinant organizacinių išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai buvo sudaryta matricos lentelė, kurioje vaizduojamas kiekvienos perspektyvos poveikis: laimei, sveikatai ir produktyvumui (žr. **24 lentelė**). Pirmiausia, komunikacija veikia visas tvarios karjeros dimensijas. Atvira ir prieinama komunikacija palaiko pasitenkinimą ir stiprina karjeros sėkmės suvokimą bei emocinę gerovę, taip pat skatina didesnę darbo našumą. Tuo tarpu komunikacijos efektyvumas, susijęs su grįžtamojo ryšio greičiu ir aiškumu, kas tiesiogiai veikia streso valdymą ir darbo našumą.

Analizuojant kaip sąžininga apmokėjimo sistema veikia tvarios karjeros dimensijose, pastebima, kad tai pasireiškia per pasitenkinimą ir emocinę gerovę. Atlyginimas, kuris atitinka lūkesčius ir rinkos standartus stiprina darbuotojų motyvą, kai to yra stokojama gali veikti neigiamai. Atlyginimo skaidrumas ir sąžiningumas formuoja pasitenkinimą ir emocinę gerovę organizacijai. Net jei atlyginimo dydis nėra idealus, skaidri sistema ir reguliarūs pokyčiai darbuotojams leidžia jaustis teisingai vertinamiems.

Vertybių (ne)suderinamumas siejamas su laimės ir sveikatos dimensijomis. Pastebima, kad dalinis arba pilnai atitinkantis vertybinis pagrindas siejamas su pasitenkinimu ir karjeros sėkmingumu, kai darbuotojai jaučia, kad įmonės vertybės atitinka jų pačių požiūrį. Tuo tarpu vertybių konfliktas ryškiai susijęs su sveikata ir psichologinės gerovės iššūkiais, kai organizacijos praktikos nesutampa su darbuotojų vertybėmis, kas gali kelti įtampą ir mažinti emocinį komfortą.

24 lentelė. Organizacinių išteklių ir tvarios karjeros matrica

Organizaciniai ištekliai		Komunikacija	Sąžininga apmokėjimo sistema	Vertybės
Tvartos karjeros dimensijos				
Laimė	Pasitenkinimas	Atvira ir prieinama komunikacija	Motyvacinis poveikis Sąžiningumas ir skaidrumas	Deklaruojamos ir praktikuojamos vertybės Dalinė vertybių atitiktis
	Karjeros sėkmingumas	Atvira ir prieinama komunikacija		Deklaruojamos ir praktikuojamos vertybės
Sveikata	Streso valdymas	Komunikacijos efektyvumas		Vertybių konfliktas
	Emocinė gerovė	Atvira ir prieinama komunikacija Komunikacijos efektyvumas	Motyvacinis poveikis Sąžiningumas ir skaidrumas	Vertybių konfliktas
Produktyvumas	Darbo našumas	Atvira ir prieinama komunikacija Komunikacijos efektyvumas		

Apibendrinant visą pateiktą matricos lentelę pastebėta, kad organizaciniai ištekliai daugiau įtakos turi darbuotojų laimei ir sveikatai, kai vienintelis komunikacijos rodiklis prisideda prie produktyvumo ir darbo našumo. Organizaciniai ištekliai apima darbuotojų pasitenkinimą darbu ir taip kaip jų emocinę sveikatą veikia organizaciniai aspektai.

4.2.4. Ugdomųjų išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai

Šioje dalyje analizuojamas ugdomųjų išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai. Analizė remiasi trimis pagrindiniais ugdomaisiais išteklių aspektais: grįžtamasis ryšys, galimybė mokytis ir tobulėti bei karjeros galimybės. Informantų atsakymai buvo grupuojami į temines subkategorijas pagal tai, kokį poveikį skirtingi ištekliai daro, o subkategorijos vėliau pateikiamos individualioje matricoje tiriančioje socialių išteklių poveikį. Analizė pradedama nuo grįžtamojo ryšio, kuris buvo aptartas per subkategorijas prie socialinių išteklių.

Tyrime gautomis citatomis galime analizuoti grįžtamojo ryšio poveikį skaitmeniniams klajokliams, kuris išskiriamas per tris dimensijas: jo emocinis poveikis, funkcija kaip augimo priemonė ir atvejai, kai grįžtamojo ryšio nepakanka (žr. **25 lentelė**). Šių patirčių analizavimas leidžia suprasti, kaip darbuotojai išgyvena grįžtamojo ryšio procesą ir kaip tai veikia jų tvarią karjerą. Dalyviai, kurie akcentuoja emocinį poveikį, dažniausiai kalba apie grįžtamojo ryšio keliamą įtampą ar stresą. Nors patį procesą respondentai laiko labai svarbiu, jo gavimas gali iššaukti įtampą, dvejones dėl atliekamo darbo ir mažinti pasitenkinimą. **A1** pabrėžia, kad negaudama grįžtamojo ryšio pradeda

abejoti savimi, o **A7** jaučia, kad kritika sukelia diskomfortą, kuris gali trukti net kelias dienas. Priklausomai nuo darbuotojo ir įmonės kultūros, bet tokios patirtys, ilgesniam laiko tarpe, gali atnešti ir pozityvią patirtį. Tuo tarpu kiti respondentai mato grįžtamąjį ryšį kaip augimo priemonę. Čia būtent didelis akcentas dedamas pozityviam rezultatui, kai gali būti teigiami atsiliepimai, bet kartu ir konstruktyvi kritika, kuri padeda aiškiau suprasti, kur dar gali tobulėti. Šios patirtys rodo, kad gerai įvystyta grįžtamojo ryšio kultūra ne tik padeda stiprinti emocinę gerovę, bet ir tampa profesinio augimo įrankiu. Vis dėlto net du respondentai jaučia nepakankamą grįžtamąjį ryšį. **A8** kaip žmogus dirbantis vadovaujančiose pozicijose, pabrėžia, kad respondento įmonėje vadovai negauna jokio grįžtamojo ryšio, savo rezultatus gali matyti tik per bendrus įmonės pateikiamus. Labai daug dalykų priklauso nuo to, kaip organizacijoje suformuota grįžtamojo ryšio kultūra. Net penkti respondentai pasidalino, kad savo įmonėje yra įsidięję grįžtamojo ryšio sistemas, kurios ne tik skatina, bet ir moko kaip dar galima suteikti informaciją kolegai: „<...> *parodo būdus, kaip ne tik per programą gali duoti.*“ (**A3**). Skaitmeniniai klajokliai (**A4**, **A8** ir **A11**,) dalinasi, kad jų organizacijose numatyti laikotarpiai, kas kiek laiko reikia suteikti grįžtamąjį ryšį ar jo paprašyti iš kitų kolegų. Vienas iš apklaustųjų **A11** dalinasi, kad ne visada suteikiamas grįžtamasis ryšys būna sąžiningas visų pusių atžvilgiu, nes tai vėliau lemia bonuso išmokėjimą.

25 lentelė. Grįžtamojo ryšio poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Grįžtamasis ryšys	Emocinis poveikis	„Pati savimi pradedi kažkaip atrodo dvejoti ir ta laimė krenta, nes kažkokį stresą jauti viduje, įtampą, ar tikrai viskas čia gerai. <...> man reikia to, bet čia šitoj vietoj gal visai padeda įmonės kultūra, kad skatina feedback'ą.“ (A1) „Turim savaitinius skambučius <...> esu gana jautrus žmogus, tai aš labai stengiuosi nepriimti asmeniškai dalykų, bet visi mes mokomės, tai aš tiesiog visą laiką stengiuosi rasti, tą kažkokį aukso viduriuką ir pasakyti ten, jeigu mane kažkas įžeidžia ar dar kažkas.“ (A4) „Jeigu kažkas sukritikuoja irgi yra toksai, nemalonu viduj, bet tas jaudulys, stresas labai toks laikinas, jisai maks ten, kokią dieną ar dvi būna.“ (A7) „Yra sistema, kad kas berods ketvirtį ar 3 kartus per metus yra kaip ir ta tokia grįžtamojo ryšio sistema. Iš esmės tu pats inicijuoji jo siuntimą <...> gerai išgirsti tą grįžtamąjį ryšį, bet iš kitos pusės, būna tokių, kur gal nelabai sąžininga, o čia iš esmės, pas mus bent jau, labai šitie dalykai nulemia.“ (A11)
	Augimo priemonė	„Iš pradžių <...> neigiamas grįžtamasis ryšys yra šiek tiek mini stresiuko duodantis, bet paskui jis virsta į teigiamą poveikį sveikatai.“ (A2) „Taip, turim specialiai net ir sukūrę sistemą gauti grįžtamąjį ryšį <...> Kadangi gaunu vien tik pozityvų grįžtamąjį ryšį, tai gal pasikelia mano pasitikėjimas savimi ir savo darbu.“ (A3) „Grįžtamojo ryšio prašau pakankamai dažnai <...> konstruktyvi kritika, tiek pagyros, jos man tiesiog leidžia susidaryti tokį supratimą aiškesnį, kuria kryptimi turėčiau judėti ar judu tinkama kryptimi.“ (A5) „Grįžtamojo ryšio kultūra pas mus turbūt yra vienas pagrindinių akcentų įmonėje. <...> Grįžtamasis ryšys tikrai turi teigiamą poveikį <...> man smagu gauti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį. Nepaisant to, ar jis būtų teigiamas, ar jis būtų neigiamas, tai labiausiai turbūt turi pasitenkinimui <...> kažkiek emocinės sveikatos irgi paliečia, kad aš žinau kaip darbuotojas, kur aš galiu patobulėti ir ką aš darau jau gerai.“ (A6) „Kai gauni teigiamų atsiliepimų <...> tai tiesiog įgalina tave, gal labiau tokį pasitikėjimą patvirtina, o jeigu nerandi sprendimo, tai ieškom kartu.“ (A10)
	Nepakankamas grįžtamasis ryšys	„Vadovai kiekvieną mėnesį turi vertinti savo pavaldinius <...> kas liečia vadovus, tai vėlgi mes negauname kaip vadovai, mes tik pagal mėnesio rezultatus galime pamatyti, kas buvo nepasiekta.“ (A8)

		„Nebent paprašai kažkaip, dažnai akivaizdu ar patiko dirbti kartu ar buvo faina ar buvo jau kažkas negerai, nelipo, netiko. <...> jeigu nėra tos emociškai geros aplinkos dirbant, tai aš ir netęsiu projekto“ (A12)
--	--	--

Analizuojama kokias galimybes skaitmeniniams klajokliams suteikia įmonė mokytis ir tobulėti. Šie ištekliai pateikiami per tris perspektyvas: įmonės siūlomos vidinės tobulėjimo galimybės, įmonės skiriamas finansavimas gauti išoriniams mokymams ir savarankiškas tobulėjimo siekis (žr. **26 lentelė**). Šios kryptis padeda darbuotojams palaikyti ne tik profesinį augimą, bet ir asmeninį įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu. Dalyviai, kurie akcentuoja, kad jie gauna tobulėjimo galimybes įmonės viduje, išskiria organizacijos teikiamų mokymų įvairovę ir prieinamumą patogių jiems metu. Tai suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, ugdyti naujus įgūdžius ir taip palaikyti tiek emocinę gerovę tiek patį karjeros sėkmingumą. Kita svarbi kryptis, kai įmonė suteikia papildomą finansavimą pasirinktiems mokymams, tai duoda laisvės pasirinkimui ir norimų kompetencijų auginimui. Šį lankstumą **A4** pritaikė mokyti jogos mokytojo meno, kaip saviugdos formą. O respondentas **A8** pamini, kad jo sričiai nuolatinis mokymas yra tiesiog privalomas, kad pasivytų visas naujas tendencijas ir galėtų pasiekti visišką sėkmę savo srityje – marketinge. Be įmonės iniciatyvos dalis darbuotojų (**A7** ir **A12**) išskiria savarankišką tobulėjimo būdą, kai noras tobulėti kyla iš asmeninių interesų, taip išvengiant rutinos. Apibendrinant galima teigti, kad mokymosi ir tobulėjimo galimybės darbinėje aplinkoje padeda palaikyti nuolatinį profesinį augimą, o tai yra labai reikšmingas veiksnys karjeros sėkmei bei pasitenkinimui darbu.

26 lentelė. Galimybės mokytis ir tobulėti poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Galimybė mokytis ir tobulėti	Įmonės siūlomos vidinės tobulėjimo galimybės	„Psichologinė gal sveikata ateina ir iš to, kad turiu labai daug vietos augti įmonėje.“ (A1) „Jaučiu, kad tikrai tobulėju, ir tai yra vienas iš tų aspektų, kuris ir laiko mane šitoje įmonėje.“ (A2) „Tai labai mane motyvuoja, nes jaučiuosi, kad įmonei yra svarbu mano augimas ir mano kompetencijų lavinimas. Pati jaučiuosi puikiau, nes vis tiek mano, kaip ir akademinis kelias, pasibaigė ties universiteto baigimu, bet norisi nenustoti mokytis, norisi tobulėti.“ (A5) „Pasirinktinių mokymų, kuriuos taip pat atliekam tam, kad gintume savo žinias, vienas iš jų yra privalomi, kiti iš jų yra pasirinktini. <...> jeigu, tarkim, turi kažkokią laisvesnę dieną, aš galiu ją skirti besimokydamas naujų dalykų.“ (A6) „Neribotas galimybės, nes pati įmonė nuolatos, periodiškai, kas porą mėnesių, kvalifikacijai kelti duoda mokymus, kurie vyksta nuotoliu, tai tau nereikia ten kažkur važiuoti ir ten klausyti. Taip pat, jeigu norim, turi tokius, kaip kursas, diplomus, kaip ir kvalifikaciją, ir ten yra egzaminai, kurie kainuoja tai iš esmės jeigu turi noro, tai jie tau dengia, apmoka realiai viską ir medžiagą, ir pačius kursus ir egzaminus.“ (A11)
	Įmonės skiriamas finansavimas išoriniams mokymams	„Turime mes mokymosi biudžetą, jeigu nori kelt kompetenciją laisvai gali pagal savo išsikeltą biudžetą.“ (A3) „Tai visas galimybes turim, nes mes turim biudžetą kursams ir savo saviugdai, tai gali pasirinkti pats, ko nori ar darbo kursai, ar savo kursai. Tai aš pasirinkau savo ir išvažiavau į tą jogos mokyklą.“ (A4) „Mes turime 1000 Eur ar 700 Eur mokymams <...> Manau, kad tai labai svarbu ir ypač marketingo srityje, nuolat kažkokių mokymus, kursus eiti, žiūrėti, skaityti naujienlaiškius ir panašiai, nes labai rinka greitai keičiasi, tai yra labai svarbu ir tavo darbo sėkmei.“ (A8) „Dar turime ir nuo darbo stažo sumą, kurią gali išnaudoti per einamuosius metus keliaudamas į kažkokią konferencijas ir pan. Nu bent jau aš

		<i>asmeniškai, tai labai mėgstu tokius dalykus. Tai kažkaip vis ieškau, kaip tobulėti ir stiprėti, kad ne tik suktis tame pačiame, kad būtų įdomiau ir galėtų tobulėti. “ (A10)</i>
	Savarankiškas tobulėjimo siekis	<i>„Taip pat mokymosi naujų dalykų, kad ne tik tai būtų tekstų rašymas, o ar kažkas su svetainių optimizavimu ir struktūravimu. Taip stengiuosi kažkaip save motyvuoti kažką naujo, išmokyti pridėti prie savo pastabų, kad nebūtų tikslais tas pats per tą patį, ką aš dariau, nes tada ir atsibosta dirbti. “ (A7)</i> <i>„Tai tos naujos kompetencijos, kažkaip natūraliai ateina. Nėra, kad dabar kažkas priverčia mane patobulėti, bet nu aš tokia labiau turiu pati sau būti šefas. “ (A12)</i>

Tiriant karjeros galimybes su kuriomis susiduria skaitmeniniai klajokliai yra atskleidžiamos kelios patirtys: vidinės karjeros galimybės bei karjeros ribotumas ir iššūkiai su kuriais susiduria netradicinį darbo modelį propaguojantys asmenys (žr. **27 lentelė**). Dalyviai, kalbėję apie vidinės karjeros galimybes dažniausiai akcentuoja organizacijos lankstumą, galimybę keisti pareigas, krypti ar net užsiimti papildomais aspektais kaip: mentorystė ar jogos pamokų vedimas. Įmonės, kurios suteikia tokias galimybes leidžia darbuotojams prisitaikyti prie abipusių poreikių išpildymo bei siekti naujų iššūkių organizacijos viduje, nesidairant į kitas įmonių siūlomas galimybes. Tokių poreikių patenkinimas skatina karjeros sėkmingumą ir darbuotojų įsitraukimą. Vis dėlto dalis respondentų paminėjo ribotumus ir iššūkius su kuriais susiduria norėdami keisti ar augti į kitas pozicijas. Iššūkiai gali kilti dėl geografinių kliūčių, laiko juostų, užimamų aukštų pareigų ar ribojimų dėl nuotolinio darbo poreikio. Apibendrinant galima teigti, kad karjeros galimybių organizacijoje, tiems, kurie turi prieigą prie vidinių karjeros galimybių ir organizacijos palaikymo, lengviau realizuoti profesiniuose keliuose, o kiti susidurdami su aproposimais, randa savų būdų prisitaikyti per asmenines iniciatyvas ar alternatyvius sprendimus. Pastebima, kad tai gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai likti organizacijoje (**A2**).

27 lentelė. Karjeros galimybių poveikis skaitmeniniams klajokliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Karjeros galimybės	Vidinės karjeros galimybės	<i>„Labai gerą duoda erdvę mano įmonei augimui. Ir tikrai visai greitai čia pavyko tais laipteliais užkopti. <...> Aš žinau, kad aš stengiuosi, bet yra iš to kažkoks atsakomasis veiksmas. “ (A1)</i> <i>„Taip, todėl man labai patinka mūsų įmonė, kad jeigu tu jautiesi ne savo vietoj, gali kalbėtis su personalu ir pabandyti save kitoj pozicijoj, taip pat turime vidines akademijas. “ (A3)</i> <i>„Taip, turim, neseniai pristatė kažkokią naują sistemą, kur mes galėsime pasirašyti kursą metams ir kokie yra mūsų tikslai, norai ir gal norint, pavyzdžiui, keisti net savo kažkokią sritį įmonės viduje ar pereiti kitą kažkokį departamentą. Tai yra visos galimybės. <...> mes esam šnekėję naują dalyką, kad aš prisijungčiau, kaip jogos mokytoją. “ (A4)</i> <i>„Taip yra ir tai sudaro visai nemažą dalį mūsų įmonės, nes kadangi suteikiama galimybė visiems darbuotojams dirbti nuotoliu pilnai, tai nemažai tokių turime darbuotojų. “ (A5)</i> <i>„Vat po visų pandemijų, manau, kad nuotolinis darbas parodė, kad tikrai tokios galimybės gali būti ir jos egzistuoja ir jas galima naudoti visai kaip efektyvų būdą dirbti ne tik iš namų Lietuvoje. “ (A6)</i> <i>„Aš norėjau mentoriauti, kad jau kažkaip kitaip save išpildyti, o ne tiesiog dirbti su savo projektais, tai pačios mentorystės neatsirado, bet pasidarė senior pozicijos, kurios tokią rolę kaip ir turi. “ (A10)</i> <i>„Žinant, kokios perspektyvos laukia vien dėl šitos įmonės, nes tai yra gerai žinoma rinkoj. “ (A11)</i>
	Karjeros	<i>„Tai jau kylant į aukštesnes pozicijas, manau, kad galbūt ir atsirastų tam tikrų</i>

	ribotumai ir iššūkiai	<i>keblumų kylant pozicijoje. <...> Gal netgi norėtusi ir pakeisti įmonę, kuri leistų tai daryti (kalbama apie nuotolinį darbą). “ (A2)</i> <i>„Laisvai samdomu būdu, tai labai sudėtinga kilt karjeros laiptais, tai pagrindinis, kaip aš stengiuosi save motyvuoti ir pasiukštinti, tai nuo pakėlimo savo įkainiu reguliaraus. “ (A7)</i> <i>„Tikrai mažėja galimybės, bet visada kažkaip galima, jei labai nori gali susikurti. Žiūri visada ko norisi ir einu ir įtikini, ką nori daryti, o tada sėdi laimingas ir darai, nes to norėjai. “ (A8)</i> <i>„Gal esminis dalykas, kuris visada sunkiau yra keliaujant yra tai, kad gali tos aplinkybės prisidėti prie kokybės, tarkim sunkiau susiskambinti, nežinau, su tais pačiais kolegomis, su kuriais, tarkim, jeigu aš turėčiau apsimokyti naujose, tam rolėse, jau iš karto būtų komplikacija, nes man sudėtingiau būtų į jų tarkim zoną pakliūti. Jeigu aš esu kitam žemyne, tai čia gal esminis toks, tokia esminė komplikacija būtų kalbant apie kažkokią kitą rolę ir joje įsitvirtinimą, bet visą kita tai tikrai nėra didelės problematikos, plečiant tą kažkokį savo veiklos pobūdį. “ (A9)</i>
--	-----------------------	--

Apžvelgiant visų dalyvių pateiktas išvalgas apie ugdumuosius išteklius, pastebėta, kad jų poveikis labai skirtingai pasiskirsto per tvarios karjeros dimensijas (žr. **28 lentelė**). Matricoje pateikiami trys ugdomųjų išteklių vertinamos perspektyvos ir analizuojama kokių poveikį jos gali turėti: laimei sveikatai ir produktyvumui.

Vertinant grįžtamojo ryšio poveikį tvarios karjeros perspektyvose, pastebima, kad esant nuosekliam ir konstruktyviam, jis tampa kaip augimo priemonė, kuri stiprina pasitikėjimą savimi, leidžia matyti tobulėjimo kryptis ir siekti aiškesnių karjeros tikslų. Pastebima, kad tai būtent atspindi darbo našume, emocinės gerovės stabilumui. Kita vertus emocinis poveikis gali sukelti trumpalaikį stresą ar abejones dėl atliekamo darbo, kas ir atspindi ir emocinės gerovės perspektyvoje. O tuo tarpu nepakankamas grįžtamasis ryšys silpnina skaitmeninio klajoklio emocinę gerovę ir apsunkina streso valdymą, o neaiškumas ir priveda prie mažėjančio pasitenkinimo, o tai gali ir trukdyti vystytis karjerai.

Mokymosi ir tobulėjimo galimybės organizacijoje tiesiogiai prisideda prie karjeros sėkmės, pasitenkinimo, darbo našumo ir emocinės gerovės. Darbuotojai, kurie įmonės viduje gauna galimybę kompetencijų plėtrai jaučia didesnę pasitenkinimą ir karjeros sėkmingumą dėl kuriamos vertės įmonės viduje ir aiškesnės tobulėjimo krypties turėjimo. Išorinių mokymų finansavimas leidžia darbuotojams turėti daugiau lankstumo, laisvai pasirinkti dominančias sritis, o tai siejasi su darbo našumu ir karjeros sėkmingumu, neapsiribojant tik savo karjeros keliu. O respondentai, kurie patys imasi iniciatyvos gauti daugiau žinių ir tobulinti save jaučia aukštesnę emocinę gerovę, taip patenkindami savo asmeninius lūkesčius ir jaučiamas karjeros sėkmingumas, kaip žinių plėtra. Bendras vaizdas rodo, kad galimybė mokytis tiesiogiai siejama su karjeros sėkmingumu ir tvarios karjeros dimensijomis.

Analizuojant karjeros galimybes, pastebima, kad vidinės karjeros galimybės skatina laimės dimensiją per pasitenkinimą ir karjeros sėkmingumą. Tačiau turintys apribojimus ir susiduriantys su iššūkiais gali neigiamai veikti jų emocinę gerovę, jausti papildomą stresą ir net veikti produktyvumą jei nepavyksta išpildyti lūkesčių, kurie reikalaujami atitinkamose pozicijose.

28 lentelė. Ugdomųjų išteklių ir tvarios karjeros matrica

Ugdomieji ištekliai		Grįžtamasis ryšys	Galimybė mokytis ir tobulėti	Karjeros galimybės
Tvarios karjeros dimensijos				
Laimė	Pasitenkinimas	Emocinis poveikis	Įmonės siūlomos vidinės tobulėjimo galimybės	Vidinės karjeros galimybės
	Karjeros sėkmingumas	Augimo priemonė	Įmonės siūlomos vidinės tobulėjimo galimybės Įmonės skiriamas finansavimas išoriniams mokymams Savarankiškas tobulėjimo siekis	Vidinės karjeros galimybės
Sveikata	Streso valdymas	Emocinis poveikis Nepakankamas grįžtamasis ryšys		Karjeros ribotumai ir iššūkiai
	Emocinė gerovė	Emocinis poveikis Augimo priemonė Nepakankamas grįžtamasis ryšys	Savarankiškas tobulėjimo siekis	Karjeros ribotumai ir iššūkiai
Produktyvumas	Darbo našumas	Augimo priemonė	Įmonės skiriamas finansavimas išoriniams mokymams	Karjeros ribotumai ir iššūkiai

Bendra matricos lentelė rodo, kaip ugdomieji ištekliai pasiskirsto per tvarios karjeros perspektyvas. Ugdomieji veikia visas: laimės, sveikatos ir produktyvumo skales. Apibendrinant grįžtamasis ryšys daugiausiai turi poveikio sveikatai per streso valdymą ir emocinės gerovės palaikymą, kuris leidžia suprasti vidinę darbuotojo būseną. Kai kalbama apie galimybę mokytis ir tobulėti fokusas skiriamas į laimės perspektyvą, kaip individualių poreikių pildymas ir suteikimas. Ugdomieji ištekliai ne tik palaiko profesinį augimą, bet ir turi svarbią įtaką darbuotojų emocinei sveikatai ir darbo rezultatams. Tinkamo balanso palaikymas prisideda prie karjeros tvarumo palaikymo, užtikrinant darbuotojo asmeninį augimą.

4.3. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai matrica

Analizuojant darbo išteklių sąsajas su tvarios karjeros dimensijomis, pateikiama matrica (žr. **29 lentelė**), kuri sudaryta remiantis empiriniais tyrimo duomenimis skaitmeninių klajoklių kontekste. Matricoje sudėti duomenys, kurie analizuoja tiek darbo išteklių poveikį tvarios karjeros dimensijoms, tiek skaitmeninių klajoklių individualiam supratimui kaip vertinant tvarios karjeros dimensijas jo gali pasireikšti per darbo išteklius. Ši matrica padeda sistemingai įvertinti, kaip skirtingi darbo ištekliai – socialiniai, darbo aplinkos, organizaciniai ir ugdomieji – susiję su esminiais tvarios karjeros aspektais: laime, sveikata ir produktyvumu. Kiekviena dimensija suskaidyta į konkrečius rodiklius, tokius kaip: pasitenkinimas, karjeros sėkmingumas, stresas, fizinė sveikata, emocinė gerovė, darbo našumas, įsidarbinimo galimybės ir pilietiškas elgesys organizacijoje, leidžiantis detaliai įvertinti darbo aplinkos įtaką karjeros tvarumui.

Pirmoje dalyje pateikiamas socialinių išteklių poveikis tvarios karjeros dimensijose. Ši išteklių dalis aiškina darbinės aplinkos ir tarpusavio santykio suvokimą, kuris vertinamas per vadovo paramą, funkcijų aiškumą, lūkesčių išpildymą ir pripažinimą. Kaip rodo tyrimo duomenys pateikti matricoje, socialiniai ištekliai stipriausiai siejasi su laimės dimensija, ypač pasitenkinimu darbu ir karjeros sėkmingumu. Šie ištekliai taip pat svarbūs streso valdymui ir emocinei gerovei. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad vadovo parama ir kolegų pripažinimas mažina psichologinį spaudimą ir stiprina emocinį atsparumą, didina įsidarbinimo galimybes, o funkcijų aiškumas suteikia saugumo jausmą, kas ypač aktualu dirbant nuotolinio darbo sąlygomis. Funkcijų aiškumas taip pat pasireiškia per pilietišką elgesį organizacijoje.

Antroje lentelės dalyje analizuojami darbo aplinkos ištekliai, kurie apima autonomijos suvokimą ir lankstumą darbe. Darbo aplinkos ištekliai, ypač kontrolė darbe ir asmens – darbo vietos suderinamumas, stipriai prisideda prie sveikatos ir produktyvumo dimensijų. Galimybė savarankiškai planuoti darbo laiką ir užduotis leidžia skaitmeniniams klajokliams išlaikyti emocinės gerovės balansą ir valdyti streso lygį. Užduočių įvairovė ir įsitraukimas į sprendimų priėmimą padeda skatinti vidinę motyvaciją bei stiprina darbo našumą. Taip pat, kaip tyrimo dalyviai pabrėžia, kad būtent darbo aplinkos ištekliai svarbūs norint palaikyti fizinę sveikatą, nes tai leidžia derinti darbą su judėjimo ir poilsio praktikomis.

Trečioje dalyje pateikti organizaciniai ištekliai, kurie vertinami per vidinius įmonės nusistovėjusius aspektu. Ištekliai, tokie kaip komunikacija, sąžininga apmokėjimo sistema ir vienodos vertybės, yra kertiniai formuojant emocinę skaitmeninių klajoklių gerovę, pasitenkinimą darbu ir darbo našumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad skaidri komunikacija padeda skaitmeniniams klajokliams jaustis įtrauktiems į organizacijos veiklą, mažina stresą ir skatina įsidarbinimo galimybes. Taip pat minimas ir vertybių suderinamumas tarp darbuotojų ir pačios organizacijos, kuris stiprina lojalumą ir pasitenkinimą, o teisinga apmokėjimo sistema prisideda prie finansinio saugumo jausmo ir motyvacijos išlaikyti darbo efektyvumą, kas iš esmės labai svarbu klajoklio gyvenime.

Paskutiniai ištekliai, kurie pateikiami matricoje – ugdomieji, kurie kalba apie nuolatinį mokymąsi ir karjeros augimą. Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžė ugdomųjų išteklių reikšmę, tokių kaip grįžtamasis ryšys, galimybė mokytis ir tobulėti bei karjeros galimybės. Šie veiksniai glaudžiai siejasi su karjeros sėkmingumu, emocine gerove ir produktyvumu. Nuolatinis profesinis augimas ir grįžtamasis ryšys suteikia galimybę prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių, stiprina vidinę motyvaciją ir padeda išlaikyti gerą darbo našumą, net nuolatos keičiant gyvenamąją vietą ir sąlygas.

29 lentelė. Darbo išteklių ir tvarios karjeros matrica pagal informantų atsakymus

Tvarios karjeros dimensijos		Laimė		Sveikata			Produktyvumas		
		Pasitenkinimas	Karjeros sėkmingumas	Stresas	Fizinė sveikata	Emocinė gerovė	Darbo našumas	Įsidarbinimo galimybės	Pilietiškas elgesys organizacijoje
Socialiniai ištekliai	Vadovo parama	X		X		X	X		
	Funkcijų aiškumas	X	X			X	X		X
	Lūkesčių išpildymas	X	X	X		X			
	Pripažinimas	X	X	X			X	X	

Darbo aplinkos ištekliai	Kontrolė darbe	X	X	X		X	X		
	Asmens - darbo vietos suderinamumas	X	X	X	X	X		X	
	Užduočių įvairovė	X	X	X			X		
	Įsitraukimas į sprendimų priėmimą	X	X			X	X		
	Darbo įrankiai		X		X		X		
Organizaciniai ištekliai	Komunikacija	X	X	X		X	X	X	
	Sąžininga apmokėjimo sistema	X	X			X	X		
	Vienodo vertybės	X	X	X		X			
Ugdomieji ištekliai	Grižtamasis ryšys	X	X	X		X	X		
	Galimybė mokytis ir tobulėti	X	X			X	X		
	Karjeros galimybės	X	X	X		X	X		

Atsižvelgiant į viso tyrimo skyriaus analizę, galime teigti, kad darbo ištekliai veikia tvarios karjeros dimensijas subalansuotame skaitmeninių klajoklių gyvenime ir jo ypatybėse. Pastebima, kad visos dimensijos tarpusavyje siejasi ir veikia viena kitą, kas tik leidžia suprasti, kad darbo išteklių poveikis tvariai karjerai jaučiamas ir tai atspindi respondentų atsakymuose. Taip pat, tvarios karjeros užtikrinimas reikalauja abipusio požiūrio, kai asmeniniai ir organizaciniai veiksniai susijungia, sudarydami sąlygas ilgalaikiai darbuotojų gerovei ir profesiniam augimui.

4.4. Darbo išteklių poveikis skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai mokslinė diskusija

Šiuo kokybiniu tyrimu buvo siekiama nustatyti darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai. Tyrimas atskleidė, kad skaitmeninių klajoklių tvarios karjeros suvokimas yra glaudžiai siejamas su darbo išteklių kokybe ir prieinamumu. Tyrimo analizė parodė, kad pagrindinės keturios darbo išteklių grupės daro reikšmingą poveikį visoms trims tvarios karjeros dimensijoms: laimei, sveikatai ir produktyvumui.

Remiantis tyrimo rezultatais, buvo išskirti darbo išteklių veiksniai, kurie daro poveikį tvariai karjerai, skaitmeninių klajoklių kontekste. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbo išteklių vaidmuo yra esminis užtikrinant karjeros tvarumą, atitinkančią laimės, sveikatos ir produktyvumo dimensijas, kaip tai apibrėžė De Vos, Van Der Heijden ir Akkermans (2020). Tyrimo pateikiami duomenys puikiai pagrindžia ir atspindi teorinėje dalyje aptartus modelius ir jų tarpusavio poveikį. Tai pabrėžia darbo reikalavimų – išteklių modelio (Schaufeli, 2017) aktualumą šiuolaikinėje ir progresyvioje darbo rinkoje, kai daugėja nuotolinio darbo galimybių ir plečiasi skaitmeninių klajoklių gyvenimą propaguojančių asmenų grupė. Tyrimo pabrėžiama, kad skaitmeninių klajoklių atveju ypač ryškiai atsiskleidė socialinių ir darbo aplinkos išteklių reikšmės, kurios ir turėjo didžiausią poveikį tvariai karjerai.

Socialiniai ištekliai, kurie klasifikuojami, kaip vadovo parama, funkcijų aiškumas, lūkesčių išpildymas ir pripažinimas, tyrimo metu parodė, kad yra kritiškai svarbūs tvariai skaitmeninių klajoklių karjerai. Vadovo parama, kaip teigia Demerouti ir Bakker (2011), mažina darbo reikalavimų keliamą stresą bei skatina darbuotojo įsitraukimą per darbo išteklius. Tyrimo dalyviai

pabrėžė, kad palaikantis vadovas padeda stiprinti emocinę gerovę, suteikia profesinio saugumo jausmą ir ugdo pasitikėjimą vykdant užduotis savarankiškai. Funkcijų aiškumas taip pat glaudžiai siejamas su psichologine gerove. Interviu metu dalyviai pažymėjo, kad pareigų neapibrėžtumas kelia įtampą, trukdo kasdieninių darbų planavimą, o tuo tarpu aiškos atsakomybės suteikia struktūrą ir leidžia veiksmingiau valdyti laiką ir planuoti darbo dienas. Šie dalyvių pabrėžiami pastebėjimai atspindi Demerouti ir Bakker (2011) išvadas, kuriose aiškinama, kad aiškumas padeda mažinti emocinį išsekimą ir didina pasitenkinimą darbu. Lūkesčių atitikties ir jų išpildymas pasirodė vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių subjektyvų tvarumo jausmą darbe. Tie dalyviai, kurių darbo sąlygos pilnai atitinka keliamus lūkesčius dėl lankstumo, darbo įrankių aprūpinimo ir bendradarbiavimo, dažniau deklaravo darbo ir gyvenimo balanso išlaikymą. Tai dera su De Vos, Van Der Heijden ir Akkermans (2020) pateikta karjeros tvarumo samprata, kurioje pabrėžiamas pasitenkinimas ir ilgalaikis įsipareigojimas bei įsitraukimas į organizaciją. Pripažinimas vertinamas buvo dvejopai, per grįžtamojo ryšio ir pasiekimų įvertinimą. Pastarasis prisidėjo prie motyvacijos ir profesinio tapatumo stiprinimo. Respondentai, kurie dažnai gaudavo nuoširdų ir išsamų grįžtamąjį ryšį, jautėsi labiau vertinami, stipriau tapatinosi su profesiniu vaidmeniu ir siekė tobulėjimo. Tai atitinka Reichenberger (2018) akcentuojamą savivaldžios karjeros modelį, kuriame svarbus vidinis įsipareigojimas ir savirealizacija.

Darbo aplinkos ištekliuose išsiskyrė darbo kontrolė, asmens ir darbo vietos suderinamumas bei įsitraukimas į sprendimų priėmimą. Skaitmeniniai klajokliai kurie turi galimybę savarankiškai kontroliuoti savo darbo laiką, vietą ir užduočių vykdymą leidžia geriau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Remiantis Schaufeli (2017) pateiktu darbo išteklių modeliu, tokia kontrolė didina autonomiją ir padeda suvaldyti profesinio išsekimo rizikos veiksnius. Analizuotas asmens ir darbo vietos suderinamumas, remiantis Sekihuchi (2004) teorija apie asmenybės ir organizacijos atitikimą, buvo svarbus emocinė gerovės veiksnys. Dalyviai, kurių vertybės, darbo stilius, profesiniai tikslai atitiko organizacijos kultūrą, pabrėžė, kad jautėsi emociškai saugesni, labiau įsitraukę ir motyvuoti tęsti santykių kūrimą. Kai tuo tarpu įsitraukimas į sprendimų priėmimą ir užduočių įvairovė skatino kūrybiškumą, atsakomybę bei profesinį darbuotojų įgalinimą. Reichenberger (2018) pabrėžia, kad tokie darbo bruožai taip pat prisideda prie savivaldžios karjeros kūrimo, kuri skaitmeniniams klajokliams svarbi tiek profesinės, tiek asmeninės autonomijos požiūriu. Tyrimo rezultatai tiesiogiai tai ir atspindėjo, kad šie darbo aplinkos ištekliai tiesiogiai prisideda prie didesnio produktyvumo ir stipresnio laimės pojūčio. Darbo įrankiai, kuriuos apima ir skaitmeninės platformos, komunikacijos kanalai bei projektų valdymo sistemos, buvo vertinamos kaip būtinos darbo priemonės palaikyti produktyvumą, tačiau neturėjo reikšmingos įtakos emocinei gerovei. Dalyvių teigimu, darbo reikmenų aprūpinimas yra būtina sąlyga darbo efektyvumui, tačiau jis neveikia kaip motyvacinis veiksnys. Šis rezultatas parodo, kad darbo priemonių kokybė yra būtina veiklos sąlyga, tačiau neturi stiprios motyvacinės funkcijos, kaip prieš tai minėti socialiniai ištekliai.

Organizaciniai ištekliai interviu metu buvo dažnai įvardijami, kaip netiesioginio poveikio veiksniai. Organizacijos, kurios palaiko aiškią komunikaciją ir vertybėmis grindžia savo kasdieninę kultūrą, buvo vertinamos palankiau. Nors daugelis klajoklių dirba autonomiškai, organizacinė struktūra vis tiek formuoja jų profesinės tapatybės pojūtį. Tai atitinka Van Der Heijden ir De Vos (2015) požiūrį, kad tvari karjera formuojasi sąveikaujant asmeniniams ir kontekstiniais veiksniais.

Ugdomieji ištekliai, kaip mokymosi galimybės, karjeros augimo perspektyvos, tyrime pasirodė turintys mažesnę tiesioginę poveikį. Daugelis dalyvių pripažino, kad profesinis tobulėjimas dažnai priklauso nuo asmeninio intereso ir iniciatyvos. Tai ir pabrėžia pastebėjimus, kad ugdomieji ištekliai veikia kaip ilgalaikės karjeros modelio formavimas, kuris užtikrina pasirengimą pokyčiams, tačiau jų poveikis pasireiškia ilgainiui.

Taigi, apibendrinant, moksliniuose straipsniuose pateikiami aspektai atskleidė, kad skaitmeninių klajoklių tvarios karjeros pagrindas yra sisteminis ir konteksto sąlygotas darbo išteklių valdymas. Socialiniai ir darbo aplinkos ištekliai daro tiesioginę įtaką visoms trimis tvarios karjeros dimensijoms – laimei, sveikatai ir produktyvumui. Tuo tarpu organizaciniai ir ugdomieji ištekliai veikia labiau per palaikymo ir konteksto kūrimo funkciją. Teorinių modelių (Schaufeli, 2017; De Vos ir kt., 2020) pritaikymas tyrime parodė, kad tvari karjera reikalauja ne tik gebėjimų, bet ir struktūrinio palaikymo, aiškumo bei vertybinių sąsajų tarp skaitmeninio klajoklio ir organizacijos.

Tyrimo apribojimai ir tolimesnės tyrimo kryptys

Atliekant šį tyrimą, buvo siekiama nustatyti įvairių tipų skaitmeninių klajoklių profilius, kaip jų darbo ištekliai veikia tvarią karjerą. Dėl riboto tyrimo dalyvių skaičiaus – 12 informantų – analizuojamų profilių įvairovė buvo apribota. Iš šių 12 dalyvių, 2 buvo laisvai samdomi darbuotojai, o likusieji 10 turėjo nuolatinę darbo sutartį su viena organizacija. Be to, tyrime dalyvavo tik 2 vyrai, todėl lyties aspektas nebuvo tinkamai atspindėtas. Dėl šių priežasčių visų dalyvių patirtys buvo lyginamos bendrai, nesigilinant į lyties ar darbo sutarties skirtumus.

Tyrimas buvo vykdomas pilnai nuotoliniu būdu, todėl buvo susidurta su keletu techninių problemų. Ryšio trikdžiai, programų valdymo problemos ir licencijų trūkumas, kas trukdė sklandžiai vykdyti interviu. Dėl šių priežasčių pokalbiai dažnai nutrūkdavo, informantų atsakymai nebuvo pilnai įrašyti, trūko akių kontakto ir gyvo bendravimo, kas galėjo padėti geriau įsitraukti į pokalbį ir suteikti gilesnių įžvalgų. Be to, tyrimo klausimai, suformuluoti remiantis dviejų modelių apjungimo principu, buvo varginantys ir pasikartojantys. Tai lėmė, kad dalyviams pokalbis atrodė ilgas, ir pokalbio pabaigoje jie buvo linkę skubėti, mažiau gilindamiesi į klausimus ir jų sąsajas su realiomis situacijomis.

Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama įvertinti lyčių skirtumus ir jų darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai. Taip pat svarbu būtų užtikrinti geresnę tyrimo vykdymo sąlygas, siekiant išvengti techninių trikdžių. Jei įmanoma, pokalbius reikėtų vykdyti gyvai arba bent jau užtikrinti stabilų ir kokybišką interneto ryšį. Prieš atliekant kokybinį tyrimą, būtų naudinga atlikti preliminarą apklausą, kuri padėtų nustatyti, kurie darbo išteklių veiksniai yra svarbiausi skaitmeninių klajoklių gyvenime ir kurie tvarios karjeros principai yra praktiškai reikšmingi. Toks požiūris leistų geriau suprasti skaitmeninių klajoklių gyvenimo ypatumus darbo išteklių ir tvarios karjeros kontekste bei suteiktų pagrindą išsamesniam tyrimui bei duomenų analizės metodų tobulinimui.

Išvados

1. Skaitmeninių klajoklių samprata apima asmenis, kurie naudodamiesi skaitmeninėmis technologijomis, dirba nuotoliniu būdu ir nuolatos keičia savo gyvenamąją vietą. Tokiu būdu jie derina savo profesinį ir asmeninį gyvenimą, bet kartu stengdamiesi puoselėti savo poreikius keliauti, plėsti akiratį, išlaikant asmeninę laisvę. Pastebima, kad šis gyvenimo būdas ypač populiarus tarp tūkstantmečio kartos atstovų. Ši sritis labiausiai paplitusi tarp informacinių technologijų ir kūrybinių sričių specialistų. Skaitmeniniams klajokliams būdinga orientacija į lankstumą, profesinį ir asmeninį balansą, savirealizaciją, mobilumą ir gebėjimą prisitaikyti prie skirtingų kultūrų, darbo vietų ir sąlygų. Pastebėta, kad klajokliai nemažai skiria laiko holistiniam gyvenimo būdui puoselėti, kuriame laisvė ir autonomija suvokiamos kaip esminiai profesinio tvarumo aspektai.
2. Apibūdinus skaitmeninius klajoklius ir jų sampratą, analizuojant darbo išteklių dimensijas, kurios pasireiškia per socialinius, darbo išteklių, organizacinius ir ugdomuosius išteklius. Taip pat aptarus teorinę tvarios karjeros sampratą, kuri pasireiškia per tris dimensijas: laimė, sveikata ir produktyvumas. Toliau remiantis mokslinėje literatūroje publikuotais literatūros modeliais ir kategorijomis buvo sudarytas teorinis modelis, apjungiantis aiškinamas teorijas su skaitmeniniais klajokliais, kas ir tampa pagrindiniu tyrimo aspektu, suteikiančiu galimybę susieti išteklių poveikį skaitmeniniams klajokliams ir jų karjeros tvarumui.
3. Parengta darbo išteklių poveikio skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai tyrimo metodika, kuomet buvo pasirinktas kokybinis metodas, taikomas pusiau struktūruotas interviu. Atrenkant skaitmeninius klajoklius buvo pasirinkta patogioji ir „sniego gniūžtės“ atranka. Informantai buvo atrenkami vertinant jų skaitmeninio klajoklio propaguojamą trukmę – ne mažiau nei 6 mėn. Imties dydis – 12 skaitmeninių klajoklių, iš kurių 2 buvo laisvai samdomi darbuotojai. Tyrimo duomenys buvo analizuojami teminės analizės būdu, siekiant išryškinti pagrindinius darbo išteklius, veikiančius tvarios karjeros dimensijas.
4. Ištyrus darbo išteklių poveikį skaitmeninių klajoklių tvariai karjerai galima teigti, kad:
 - 4.1. Tvarios karjeros suvokimas yra glaudžiai susijęs su darbo išteklių prieinamumu ir jų kokybe. Keturių pagrindinių darbo išteklių grupės – socialinių, darbo aplinkos, organizacinių ir ugdomųjų – poveikis buvo atskleistas per visas tvarios karjeros dimensijas: laimę, sveikatą ir produktyvumą.
 - 4.2. Socialinių išteklių poveikis tvariai karjerai pasireiškė per visas analizuotas grupes, bet ryškiausia poveikį turėjo - vadovo parama, kuri veikia kaip emocinė parama ir apsauga nuo streso. Vadovo parama teikia visapusišką pasitenkinimą, tuo tarpu funkcijų aiškumas yra tiesiogiai susijęs su produktyvumu ir streso valdymu. Lūkesčių išpildymas, daugiausiai veikia lankstumą ir karjeros augimo galimybes, kas siejama su klajoklių įsitraukimu ir ilgalaikiu lojalumu organizacijai. Pripažinimas, kuris labiau pasireiškė kaip grįžtamasis ryšys, buvo įvardintas kaip vienas iš pagrindinių motyvacijos šaltinių.
 - 4.3. Darbo aplinkos poveikis tvariai karjerai išryškėjo per kontrolę darbe. Kontrolė leidžia skaitmeniniams klajokliams savarankiškai planuoti darbo laiką ir vietos pasirinkimą, o tai padeda išlaikyti darbo ir gyvenimo balansą bei skatina pasitenkinimą ir emocinę gerovę. Kita svarbi kategorija – asmens ir darbo vietos suderinamumas, kuris susijęs su organizacijos vertybėmis ir gyvenimo būdo suderinamumu, o tai veikia skaitmeninių klajoklių karjeros sėkmingumą ir ateities įsidarbinimo galimybes. Taip pat tyrimas atskleidė, kad asmens ir darbo vietos suderinamumas leidžia klajokliams išlaikyti aukštesnį

fizinį aktyvumą. Darbo aplinkos ištekliai daugiausiai veikia laimės ir produktyvumo dimensijas.

- 4.4. Organizaciniai ištekliai, kaip sąžininga apmokėjimo sistema, komunikacija ir vertybinė atitiktis mažina atskirties jausmą ir stiprina prisirišimą prie organizacijos.
- 4.5. Ugdomieji ištekliai padeda darbuotojams jaustis užtikrintai ir augti suteikiant naujų karjeros galimybių kintančioje darbo aplinkoje. Taip pat veikia darbuotojų produktyvumo dimensiją, kuri tiesiogiai siejasi su atliekamo darbo našumu ir įsitraukimu.
- 4.6. Visų analizuojamų išteklių sąveika yra svarbi siekiant ilgalaikės tvarios karjeros, o jų trūkumas kelia riziką motyvacijai, sveikatai ir darbuotojų įsitraukimui. Tai parodo organizacijos ir pačių skaitmeninių klajoklių įsitraukimo svarbą, taip siekiant karjeros tvarumo išlaikymo, prisitaikymo prie nuolatos kintančios aplinkos ir nuolatinio organizacinių išteklių puoselėjimo poreikio.

Rekomendacijos organizacijoms:

- Organizacijoms rekomenduojama suteikti aukštą kontrolės lygį darbuotojams - leisti savarankiškai planuoti darbo laiką, vietą ir užduočių atlikimo terminus. Toks kontrolės suteikimas skatina darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją bei palaiko darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Darbuotojas jaučia pasitenkinimą, emocinę gerovę bei padidėjusį darbo našumą.
- Siekiant sumažinti darbo neapibrėžtumo keliamą stresą, būtina užtikrinti aiškių funkcijų, atsakomybės ribų ir organizacijos lūkesčių aiškumą. Svarbu skaitmeninio klajoklio per daug neriboti ir palikti laisvės jų asmeninei kontrolei. Aiškių darbo funkcijų apsibrėžimas tiesiogiai siejamas su darbo našumu ir pasitenkinimu.
- Rekomenduojama nuolatos teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, taip užtikrinant nuolatinės komunikacijos palaikymą ir asmeninį pripažinimą, taip stiprinant profesinį identitetą, vidinę motyvaciją, pasitikėjimą savimi ir atliekamomis funkcijomis.
- Organizacijoms vertinga stiprinti vidinę komunikaciją, kultūrą ir vertybinį darbuotojų pagrindą atitikmenį, kuri kurtų palaikančią darbo aplinką. Darbuotojų atrankose įtraukti kultūrinės atitikties rodiklius. Šie veiksniai padeda mažinti atskirties jausmą ir skatina darbuotojų lojalumą.
- Užtikrinti skaitmeninių klajoklių ugdymo ir tobulėjimo galimybes, taip palaikant jų ilgalaikį įsitraukimą ir profesinį augimą organizacijoje ir už jos ribų. Skaitmeninių klajoklių augimo galimybės siejasi su įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu.

Rekomendacijos skaitmeniniams klajokliams:

- Sąmoningai formuoti darbo ir asmeninio gyvenimo ribas, laikantis aiškaus plano, kuris padėtų palaikyti emocinę gerovę valdant stresines situacijas, sumažintų perdegimo rizikas ir užtikrintų nuolatinį produktyvumą. Tai tiesiogiai prisideda prie tvaresnės skaitmeninio klajoklio karjeros puoselėjimo.
- Darbdavį ir kolegas rinktis pagal vertybinę atitiktį, kurių darbo modelio suvokimas dera su asmeniniais lūkesčiais. Stabilus vertybinis pagrindas padeda užtikrinti emocinę gerovę ir motyvaciją.
- Aktyvus įsitraukimas į skaitmenizuotas bendruomenes organizacijos viduje ar ryšio mezgimas ir dalyvavimas vietinėse skaitmeninių klajoklių bendruomenės veiklose. Aktyvus

dalyvavimas suteikia galimybių keistis informacija, bendradarbiauti bei plėtoti karjeros galimybes, taip sumažinant vienatvės keliamus iššūkius.

- Nuoseklus investavimas į kompetencijų atnaujinimą ir profesinį tobulėjimą, kadangi greitai kintanti darbo rinka reikalauja nuolatinio augimo ir prisitaikymo prie kintančių technologijų bei karjeros planavimo. Kas išlaiko skaitmeninio klajoklio konkurencingumą rinkoje.

Literatūros sąrašas

1. Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and commercial training*, 45(4), 222-229.
2. Arifa, Y. N., Khapova, S. N., & Baroudi, S. E. (2022). Digital nomading as identity work: Career change shapes what they love about work and life. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1-10.
3. Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
5. Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing hospital employees' burnout through transformational leadership: the role of resilience, role clarity, and intrinsic motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10941.
6. Clausen, T., & Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 665-681.
7. Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256-275.
8. Crowley, F. & Doran, J. (2020). COVID-19, occupational social distancing and remote working potential: An occupation, sector and regional perspective. *Regional Science Policy & Practice*, 12(6), 1211-1234.
9. Curado, C., Gonçalves, T., & Ribeiro, C. (2023). Validating Sustainable Career Indicators: A Case Study in a European Energy Company. *Merits*, 3(1), 230-247.
10. Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.
11. De Vos, A., Van Der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of vocational behavior*, 117, 103196.
12. Demaj, E., Hasimja, A. & Rahimi, A. (2021). Digital nomadism as a new flexible working approach: Making Tirana the next European hotspot for digital nomads. *The Flexible Workplace: Coworking and Other Modern Workplace Transformations*, 231-257.
13. Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
14. Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of applied psychology*, 94(3), 654.
15. Emirza, S. (2022). Motivating remote workers during COVID-19 outbreak: Job demands-resources perspective. In *Leadership After COVID-19: Working Together Toward a Sustainable Future* (pp. 377-406). Cham: Springer International Publishing.
16. Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: an evidence-based

- systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373.
17. Frick, N. & Marx, J. (2021). Integrating digital nomads in corporate structures: managerial contemplations. *Proceedings of the 54th Hawaii international conference on system sciences*.
 18. Froehlich, D. E., Segers, M., Beusaert, S., & Kremer, M. (2019). On the relation between task-variety, social informal learning, and employability. *Vocations and Learning*, 12, 113-127.
 19. Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PloS one*, 15(6), e0234444.
 20. Haking, J. (2018). Digital nomad lifestyle: A field study in Bali.
 21. Hall, G., Sigala, M., Rentschler, R., & Boyle, S. (2019). Motivations, mobility and work practices; the conceptual realities of digital nomads. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2019: Proceedings of the International Conference in Nicosia, Cyprus, January 30–February 1, 2019* (pp. 437-449). *Springer International Publishing*.
 22. Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in higher education*, 7(2), 97-109.
 23. Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427-437.
 24. Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
 25. Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293-319.
 26. Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251.
 27. Karaca-Atik, A., Meeuwisse, M., Gorgievski, M., & Smeets, G. (2023). Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review. *Educational Research Review*, 39, 100528.
 28. Kong, D., Schlagwein, D. & Cecez-Kecmanovic, D. (2019). Issues in digital nomad-corporate work: An institutional theory perspective.
 29. Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319.
 30. Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 45-72.
 31. Kuijpers, M. T., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of career development*, 32(4), 303-319.
 32. Larrea-Araujo, C., Ayala-Granja, J., Vinueza-Cabezas, A., & Acosta-Vargas, P. (2021). Ergonomic risk factors of teleworking in Ecuador during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional study. *International Journal of Environmental research and public health*, 18(10), 5063.

33. Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information technology & tourism*, 22(3), 417-437.
34. McDonald, K. S., Hite, L. M., & O'Connor, K. W. (2022). Developing sustainable careers for remote workers. *Human Resource Development International*, 25(2), 182-198.
35. Molwitz, I., Kemper, C., Stahlmann, K., Oechtering, T. H., Sieren, M. M., Afat, S., & Keller, S. (2023). Work expectations, their fulfillment, and exhaustion among radiologists of all career levels: what can be learned from the example of Germany. *European Radiology*, 33(8), 5664-5674.
36. Newman, K. L. (2011). Sustainable careers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136.
37. Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: balancing work and leisure whilst on the move. *World leisure journal*, 61(3), 215-227.
38. Orel, M., Dvouletý, O. & Ratten, V. (2021). The flexible workplace. Coworking and other modern workplace transformations. *Springer international publishing*.
39. Orlandi, L. B., Veglianti, E., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123075.
40. Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Available at SSRN 3638597.
41. Park, T. Y., Kim, S., & Sung, L. K. (2017). Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 1-11.
42. Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser.*, 20(1), 468-472.
43. Prester, J., Cecez-Kecmanovic, D. & Schlagwein, D. (2019). Becoming a digital nomad: identity emergence in the flow of practice. *Fortieth international conference on information systems*.
44. Reichenberger, I. (2018). Digital nomads—a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of leisure research*, 21(3), 364-380.
45. Richter, S. & Richter, A. (2020). Digital nomads. *Springers, business & information systems engineering*, 62, 77-81.
46. Salloum, S., & Wingstrand, V. (2024). Exploring Employee Preferences for Remote Work in the Post-Pandemic Era.
47. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational dynamics*, 2(46), 120-132.
48. Schlagwein, D. (2018). The history of digital nomadism. In *International Workshop on the Changing Nature of Work* (Vol. 22, p. 1).
49. Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit, and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
50. Setlak, S. (2018). Exploring the feasibility of adapting A digital nomadic lifestyle. *Texas Christian University*.
51. Shawkat, S., Abd Rozan, M. Z., Salim, N. B. & Shehzad, H. M. F. (2021). Digital nomads: a systematic literature review. In *2021 7th International conference on research and innovation in information systems (ICRIIS)* (1-6).

52. Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in psychology*, 12, 730969.
53. Thompson, B. Y. (2019). The digital nomad lifestyle:(remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(1-2), 27-42.
54. Tiberius, V., Chen, N., Bartels, M., & von der Oelsnitz, D. (2024). Breaking out! A netnography study on motives of a digital nomad lifestyle. *Technology in Society*, 78, 102678.
55. Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. *Handbook of research on sustainable careers*, 20-34.
56. Van Der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). *Edward Elgar Publishing*.
57. Van Der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van Der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344.
58. Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.
59. Wang, B., Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D. & Cahalane, M. C. (2020). Beyond the factory paradigm: Digital nomadism and the digital future (s) of knowledge work post-COVID-19. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6). doi.org/10. 10.17705/1jais.00641
60. Wang, B., Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D., & Cahalane, M. C. (2018). Digital work and high-tech wanderers: Three theoretical framings and a research agenda for digital nomadism.
61. Zhou, L., Buhalis, D., Fan, D. X., Ladkin, A., & Lian, X. (2024). Attracting digital nomads: Smart destination strategies, innovation and competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100850.
62. Žydzūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2020-2021.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Hoeberichts, N. (2017). *Different Types of Digital Nomads: What Type are you?* [žiūrėta 2025-02-15]. Prieiga per internetą: <https://www.thingsnomadsdo.com/blog/different-types-of-digital-nomads-what-type-are-you/>
2. Lee, S. (2018). *The 9 types of nomads: Which one are you?* [žiūrėta 2025-02-15]. Prieiga per internetą: <https://theonlysocial.com/blog/personality-types-digital-nomads>
3. Rader, J. (2025). *Digital Nomad Statistics 2025* [žiūrėta 2025-04-16]. Prieiga per internetą: <https://blog.savvynomad.io/digital-nomad-statistics/>
4. Santos, S. (2024). *Digital Nomad: Everything You Need to Know to Become One* [žiūrėta 2025-02-15]. Prieiga per internetą: <https://www.dolarapp.com/en-MX/blog/work-and-travel/como-ser-nomada-digital>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai

Klausimų kryptis	Pagrindiniai klausimai
Įvadiniai klausimai	Kokią veiklą vykdomė Jus/Jūsų organizacija? Kokias pareigas užimate? Kiek laiko užsiimat šia veikla? Koks yra Jūsų išsilavinimas? Kiek Jums metų?
Skaitmeninio klajoklio profilis	Kiek jau laiko propaguojate skaitmeninio klajoklio gyvenimą? Kiek laiko praleidžiate vienoje vietoje? Kas paskatino tapti skaitmeniniu klajokliu? Kaip reagavo organizacija, kurioje dirbate? Kurioje šalyje šiuo metu gyvenate?
Sveikatos aspektas	Kaip vertinate savo fizinę ir psichologinę sveikatą darbe? Pateikite pavyzdžių Kaip dažnai darbe patiriate stresą? Pateikite pavyzdžių; Ar susiduriat su sveikatos pablogėjimais, kurie kyla dėl darbe susiklosčiusių situacijų? Kaip galėtumėte vertinti sveikatinimosi galimybes savo darbe? Pateikite pavyzdžių
Laimės aspektas	Ar galėtumėte įvertinti save, kaip laimingą darbuotoją? Kada jaučiatės laimingas darbe? Kaip dažnai jaučiate pasitenkinimą darbe? Dėl kokių aspektų jis kyla? Ar pavyksta pasiekti karjeros sėkmingumo? Pagal kokius rodiklius tai vertinate? Kokį lūkestį turite ateityje?
Produktyvumo aspektas	Kaip vertinate savo produktyvumą darbe? Kaip dažnai darbe pavyksta pasiekti gerą darbo našumą? Kaip to pavyksta pasiekti? Kokias įsidarbinimo galimybes turite kaip skaitmeninis klajoklis? Ar jus jaučiate kolegų pilietišką elgesį darbo aplinkoje? Ar Jus padedat kolegoms, rodot pavyzdį?
Socialinių išteklių aspektas	Vadovo paramą. Ar galėtumėte pateikti pavyzdžių, ar ir kaip vadovo parama prisideda ar kenkia jūsų sveikatai? Didina ar mažina Jūsų produktyvumą? Kaip tai susiję su Jūsų laime darbo aplinkoje? Funkcijų aiškumas. Ar galėtumėte pateikti pavyzdžių, kaip funkcijų aiškumas darbe atsiliepia jūsų sveikatai? Jūsų darbo produktyvumui? Jūsų laimei darbinėje aplinkoje? Lūkesčių išpildymas. Kokius lūkesčius keliatė darbu? Kaip lūkesčių valdymas atspindi jūsų sveikatoje? Didina ar mažina Jūsų produktyvumą? Ar lūkesčių suvaldymas turi poveikį Jūsų laimei darbe? Pripažinimas. Kaip svarbu Jums pripažinimas darbe? Kokio pripažinimo darbe Jums reikėtų? Skatina ar kenkia tai Jūsų produktyvumui? Padeda ar kenkia Jūsų sveikatai? Kokį poveikį daro laimei darbe?
Darbo išteklių aspektas	Kontrolė darbe. Kokią kontrolę darbe turite? Kaip laisvai galite planuoti savo veiklą, pateikite pavyzdžių? (darbo planavimas, užduočių atlikimas) Kaip kontrolės turėjimas atspindi Jūsų sveikatoje? Kokį poveikį daro jūsų darbo produktyvumui? Didina ar mažina Jūsų laimę darbe? Asmens - darbo vietos suderinamumas. Ar jaučiate, kad darbas atitinka jūsų turimas kompetencijas? Jei ne pateikite pavyzdžių, ko trūksta? Kaip šis (ne) suderinamumas veikia Jūsų produktyvumą darbe? Prisideda ar kenkia Jūsų sveikatai? Ar tai turi poveikį jūsų laimei? Užduočių įvairovė. Kaip dažnai darbo vietoje gaunamos užduotys kinta? Ar tai padeda ar kenkia Jūsų produktyvumui darbe? Gerina ar blogina Jūsų sveikatą? Kaip atsiliepia tai Jūsų laimei darbe? Įsitraukimas į sprendimų priėmimą. Ar turit darbe laivę priimti sprendimus, pateikite pavyzdžių? Kokį poveikį, tai daro Jūsų darbo produktyvumui? Teigiamai ar neigiamai

Klausimų kryptis	Pagrindiniai klausimai
	atsiliepia Jūsų sveikatai? Kaip tai padeda ar kenkia jūsų laimei darbo aplinkoje? Darbo įrankiai. Ar įmonė suteikia visas reikiamus resursus atlikti darbams? Kaip tai gerina ar blogina Jūsų sveikatą? Kokį poveikį daro Jūsų darbo produktyvumui? Kaip tai prisideda prie jūsų laimės darbe?
Organizacinių išteklių aspektas	Komunikacija. Kaip vertinate komunikacijos lygį savo įmonėje, pateikite pavyzdžių? o ko trūksta? Kokį poveikį tai turi jūsų atliekamo darbo produktyvumui? Ar tai padeda jūsų sveikatos puoselėjimui ar kenkia? Kokį poveikį tai daro Jūsų laimei darbe? Sąžininga apmokėjimo sistema. Ar jūsų įmonėje tvyro sąžininga apmokėjimo sistema? Jei ne, kokius trūkumus galėtumėte įvardinti? Didina ar mažina tai Jūsų produktyvumą? Ar jaučiatės dėl to laimingas? Ar turi poveikį Jūsų asmeninei sveikatai? Vienodos vertybės. Kokios yra Jūsų įmonės ir Jūsų asmeninės vertybės? Kokį poveikį, tai turi Jūsų atliekamo darbo produktyvumui? Teigiamai ar neigiamai atsiliepia jūsų sveikatai? Ar prisideda prie jūsų laimės darbe?
Ugdomųjų išteklių aspektas	Grįžtamasis ryšys. Ar gaunate grįžtamąjį ryšį iš savo kolegų? Kaip dažnai? Kokį poveikį, tai turi Jūsų darbo produktyvumui? Kaip veikia jūsų sveikatą? Ar turi sąsają su laime? Galimybė mokytis ir tobulėti. Kokią galimybę mokytis ir augti suteikia įmonė? Kaip tai veikia Jūsų produktyvumą darbinėje aplinkoje? Prisideda ar kenkia Jūsų sveikatai? Teigiamai ar neigiamai veikia laimę darbe? Karjeros galimybės. Pateikite pavyzdžių apie karjeros galimybes Jūsų įmonėje? Kokią galimybę turite Jūs kaip skaitmeninis klajoklis? Kaip tai veikia Jūsų produktyvumą? Ar turi teigiamą ar neigiamą poveikį jūsų sveikatai? Ar tai turi poveikį jūsų laimei darbe?
Papildomas klausimas	Ar ir kodėl rekomenduotumėte būti skaitmeniniu klajokliu draugams?