



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir
darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveika**

Magistro baigiamasis projektas

Guoda Mikučionytė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveika

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Guoda Mikučionytė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Doc. dr. Lina Girdauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Guoda Mikučionytė

Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveika

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Guodos Mikučionytės, baigiamasis projektas tema „Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveika“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Mikučionytė, Guoda. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveika. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: psichosocialinės patirtys, SCARF, autonomija, santykiai, teisingumas, tikrumas, statusas, skaitmeninės technologijos, skaitmeninimas.

Kaunas, 2020. 71 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Globalizacija ir spartus skaitmeninių technologijų, tokių kaip didieji duomenys, dirbtinis intelektas ar robotika, diegimas organizacijoje suponuoja įtampų dėl prieštaringų organizacijos tikslų susiformavimą. Vieną vertus, veiklos efektyvinimo siekis, antra vertus, žmogiškųjų išteklių atkūrimas ir vystymas vietoj panaudojimo, skatina tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo mokslinių tyrimų kryptį, identifikuojant skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir socialinių- psichologinių patirčių sąveiką.

Naudojant skaitmenines technologijas organizacijose dažnai neatsižvelgiama į tai, kad skaitmeninimas visiškai keičia darbo pobūdį, užduočių atlikimo būdus, taip pat didina nuolatinio mokymosi ir žinių įgijimo poreikį. Nepaisant to, įmonės vis dažniau investuoja į procesų skaitmeninimą, kuris keičia ne tik darbo, bet ir darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo įpročius. Tikrąją skaitmeninių technologijų naudą ir įtaką galima identifikuoti stebint vartotojų elgesį jomis naudojantis ir įvertinant jų socialines-psichologines patirtis. Skaitmeninių technologijų atėjimas stipriai pakeitė darbo metodus ir darbuotojų įpročius. Jų naudojimas ir diegimas įmonėse sąveikauja ne tik su darbo procesais ar organizacijos kultūra, bet ir su dirbančiųjų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, tokiomis kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas.

Skaitmeninės technologijos taip pat sparčiai skverbiasi į žmonių išteklių valdymą dramatiškai keisdamos sprendimų priėmimo procesą ir pobūdį bei įneša naujoves į žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas.

Tyrimo objektas: sąveika tarp skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir socialinių-psichologinių darbuotojų patirčių.

Darbo tikslas: ištirti sąveiką tarp socialinių-psichologinių darbuotojų patirčių ir skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose.

Tikslui pasiekti suformuoti trys **uždaviniai:**

1. Apibrėžti socialinių-psichologinių patirčių sampratą;
2. Parengti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojo socialinių-psichologinių patirčių sąveikos modelį;
3. Ištirti socialines-psichologines darbuotojo patirtis, kurias sukelia skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose.

Tyrimo rezultatai. Apibendrinus mokslinės literatūros analizę ir remiantis atlikto empirinio kokybinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo

procesuose ir darbuotojų socialinės-psichologinės patirtys, tokios, kaip *Statusas*, *Tikrumas*, *Autonomija* ir *Santykiai*, dažniau sąveikauja neigiamai. Darbuotojai nerimauja dėl skaitmeninių technologijų sukeltamų sunkumų, užduočių sudėtingumo, blogo įvaizdžio parodymo prieš kolegas, darbo vietos praradimo, nėra patenkinti, jog sukelti sunkumai priverčia problemas spręsti su kitų pagalba ir jaustis nesavarankiškais bei provokuoja įtampą ir stresą tarp kolegų. Tačiau tyrimas parodė, kad skaitmeninių technologijų naudojimas ir darbuotojų *Teisingumas* dažniau sąveikavo teigiamai. Įdiegtos kompiuterinės programos ar kita įranga padėjo išspręsti tam tikras užduotis ir pasiskirstyti darbus, o darbuotojai galėjo lengviau valdyti gamybinius procesus ir šitaip kontroliuoti esamą situaciją.

Mikučionytė, Guoda. Interaction Between the Use of Digital Technologies in Work Processes and Employee Socio-Psychological Experiences. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: psychosocial experiences, SCARF, autonomy, relatedness, fairness, certainty, status, digital technologies, digitization.

Kaunas, 2020. 71 p.

Summary

Relevance of the topic. Globalization and digitization of business processes presupposes the formation of tensions due to conflicting goals of the organization. The pursuit of operational efficiency and restoration and development of human resources promotes research into sustainable human resource management by identifying the interactions between the use of digital technologies in work processes and socio-psychological experiences. Organizations often ignores the fact that digitization completely changes the nature of work, the way tasks are performed, and increases the need for continuous learning and knowledge acquisition. Nevertheless, companies are increasingly investing in process digitization, which is changing not only the work but also the communication and collaboration habits of employees. The real benefits and impact of digital technologies can be identified by monitoring consumers' behavior when using them and assessing their socio-psychological experiences.

The advent of digital technologies has drastically changed the way we work and the habits of employees. The use and implementation of digital technologies interacts not only with work processes or organizational culture, but also with the socio-psychological experiences of employees, such as status, certainty, autonomy, relatedness and fairness. Digital technologies are also rapidly penetrating human resource management, dramatically changing the decision-making process and bringing innovation to human resource management practices.

Object of research. Interaction between the use of digital technologies in work processes and employee socio-psychological experiences. Aim of the work: to investigate the interaction between the experiences of socio-psychological workers and the use of digital technologies in work processes.

Purpose and objectives regarding the work:

1. To define the concept of socio-psychological experiences;
2. To develop a model of the interaction between the socio-psychological experiences and the use of digital technologies in work processes;
3. To study the socio-psychological experiences of an employee caused by the use of digital technologies in work processes.

Research results. Summarizing the analysis of scientific literature and based on the results of empirical qualitative research, it can be stated that the use of digital technologies in work processes and employees' socio-psychological experiences such as Status, Certainty, Autonomy and Relatedness are more likely to interact negatively. Employees are worried about the difficulties

caused by digital technologies, the complexity of tasks, displaying a bad image in front of colleagues and losing their jobs They are dissatisfied that the difficulties cause them to solve problems with others and provoke tension and stress among colleagues. However, the study found that the use of digital technologies and Fairness were more likely to interact positively. Computer programs or other equipment helped to solve certain tasks and distribute work. Employees could more easily manage production processes and thus control the current situation.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos problemos analizė.....	12
2. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos teoriniai sprendimai.....	19
2.1. Neuromokslo įžvalgos žmonių išteklių valdyme	19
2.2. Socialinių-psichologinių patirčių samprata ir klasifikacija	23
2.3. Darbo aplinkos poveikis darbuotojo socialinėms-psichologinėms patirtims	26
2.4. Skaitmeninių technologijų samprata ir įvairovė.....	30
2.5. Skaitmeninių technologijų ir socialinių-psichologinių patirčių sąveika	32
2.5.1. Skaitmeninių technologijų ir statuso sąveika	34
2.5.2. Skaitmeninių technologijų ir tikrumo sąveika.....	35
2.5.3. Skaitmeninių technologijų ir autonomijos sąveika.....	35
2.5.4. Skaitmeninių technologijų ir santykių sąveika.....	36
2.5.5. Skaitmeninių technologijų ir teisingumo sąveika.....	38
2.6. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos teorinis modelis	38
3. Tyrimo metodika	41
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	41
3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas	41
3.3. Tyrimo organizavimas.....	43
4. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	44
4.1. Respondentų patirtys naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose	44
4.2. Sukeliami skaitmeninių technologijų naudojimo iššūkiai	45
4.3. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų statuso sąveika	47
4.4. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų tikrumo sąveika	51
4.5. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų autonomijos sąveika	54
4.6. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų santykių sąveika	58
4.7. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų teisingumo sąveika ...	61
4.8. Diskusija	64
Išvados ir rekomendacijos	67
Literatūros sąrašas	69
Priedai.....	73
1 priedas. Respondentų patirtys ir iššūkiai naudojant skaitmenines technologijas	73
2 priedas. SCARF patirčių aktualumo požymiai	76
3 priedas. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimas	81

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai	42
2 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų Statuso požymiai	48
3 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų Tikrumo požymiai	52
4 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų Autonomijos požymiai	55
5 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų Santykių požymiai.....	59
6 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų Teisingumo požymiai.....	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. SCARF modelis	13
2 pav. Delphi metodas, pritaikytas skaitmeninių technologijų sukeliams iššūkiams spręsti	16
3 pav. Darbuotojų reagavimo į trikdančius skaitmeninių technologijų pokyčius	17
4 pav. Informacijos pažinimo ir apdorojimo sritys žmogaus smegenyse	19
5 pav. Organizacijos patikimumo modelis	22
6 pav. SCARF modelio dedamosios dalys	25
7 pav. Darbuotojų gerovę skatinantys psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai	27
8 pav. Psichosocialiniai veiksniai, skatinantys darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką.....	28
9 pav. Žmogų darbe veikiantys veiksniai	29
10 pav. Įtakos šaltiniai įsitikinimams apie technologijų naudojimą.....	30
11 pav. Vengimo (grėsmių) ir vykdymo (apdovanojimų) reakciją sukiantys veiksniai.....	33
12 pav. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių- psichologinių patirčių sąveikos teorinis modelis.....	39

Įvadas

Temos aktualumas: globalizacija ir spartus skaitmeninių technologijų, tokių kaip didieji duomenys, dirbtinis intelektas ir robotika, diegimas organizacijoje suponuoja įtampų dėl prieštarų organizacijos tikslų susiformavimą. Viena vertus, veiklos efektyvinimo siekis, antra vertus, žmogiškųjų išteklių atkūrimas ir vystymas vietoje panaudojimo, skatina tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo mokslinių tyrimų kryptį, identifikuojant skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir socialinių-psichologinių patirčių sąveiką.

Naudojant ir diegiant skaitmenines technologijas organizacijose dažnai neįvertinama, kad skaitmeninimas visiškai keičia darbo pobūdį, užduotis, kurias reikia atlikti, taip pat didina nuolatinio mokymosi ir modifikavimo poreikį (Wacher, 2016). Nepaisant to, įmonės vis dažniau investuoja į skaitmeninimą, kuris keičia ne tik darbo, bet ir darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo įpročius. Tikrąją skaitmeninių technologijų naudą ir įtaką galima identifiкуoti stebint vartotojų elgesį jomis naudojantis ir įvertinant jų socialines-psichologines patirtis. (Maruping, Magni, 2015). Diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, jos daro teigiamą ir neigiamą poveikį darbuotojui, taip pat sąveikauja su jo socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, tokiomis kaip statusas, tikrumas, santykiai ar autonomija. Šios patirtys atskleidžia SCARF modelio esmę, kuris leidžia identifiкуoti, kaip sąveikauja skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir socialinės - psichologinės darbuotojų patirtys. Skaitmeninės technologijos taip pat sparčiai skverbiasi į žmonių išteklių valdymą dramatiškai keisdamos sprendimų priėmimo procesą ir pobūdį bei įneša naujovių į žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas (Strohmeier, Piazza, 2014).

Problema: kokia sąveika tarp skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių?

Tyrimo objektas: sąveika tarp skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir socialinių-psichologinių darbuotojų patirčių.

Darbo tikslas: ištirti sąveiką tarp socialinių-psichologinių darbuotojų patirčių ir skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose.

Tikslui pasiekti suformuoti trys **uždaviniai:**

4. Apibrėžti socialinių-psichologinių patirčių sampratą;
5. Parengti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojo socialinių-psichologinių patirčių sąveikos modelį;
6. Ištirti socialines-psichologines darbuotojo patirtis, kurias sukelia skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, duomenų analizė, vertinimas, apibendrinimas. Empiriniam tyrimui panaudotas kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu klausimynas.

Darbo struktūra: rašto darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, kurie yra suskirstyti į smulkesnius poskyrius, išvados, rekomendacijos, darbo santrauka (lietuvių ir anglų kalba) bei literatūros sąrašas ir priedai. Įvade aprašomas temos aktualumas, nurodoma darbo problema, tyrimo objektas bei tikslas, uždaviniai, aprašoma darbo struktūra. Pirmame skyriuje yra nagrinėjama skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos problemos

analizė. Antrame skyriuje analizuojami skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojo socialinių-psichologinių patirčių sąveikos teoriniai sprendimai. Trečiame skyriuje aprašoma tyrimo eiga ir organizavimas. Ketvirtajame skyriuje pateikta tyrimo rezultatų analizė, aptariami rezultatai. Išvadose apibendrinti darbo rezultatai, pateiktos rekomendacijos.

Darbo apimtis – 71 puslapis. Literatūros sąrašą sudaro 65 šaltiniai.

1. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos problemos analizė

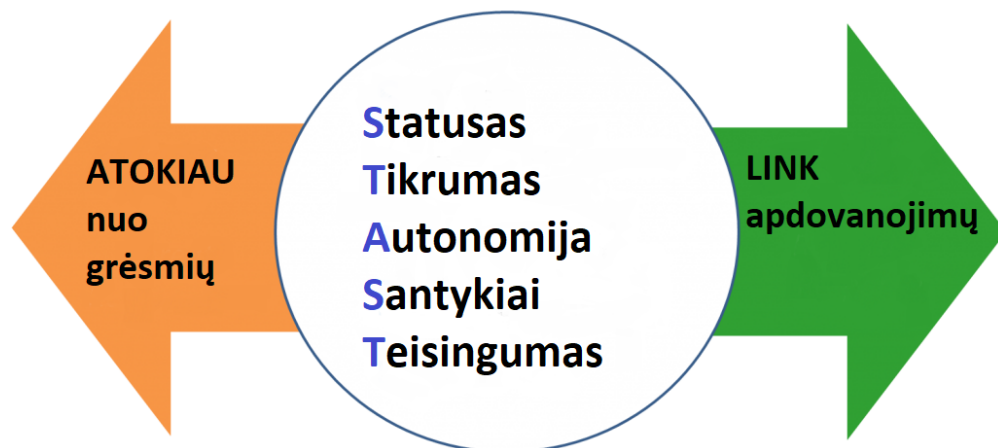
Skaitmeninių technologijų atėjimas stipriai pakeitė darbo metodus ir darbuotojų įpročius. Jų naudojimas ir diegimas įmonėse daro teigiamą ir neigiamą įtaką ne tik darbo procesams ir organizacijos kultūrai, bet ir darbuotojams bei jų socialinėms-psichologinėms patirtims. Skaitmeninimas tapo pagrindinė naujovių ir pokyčių varomoji jėga. Dideliu greičiu augantys duomenų kiekiai keičia ir daro įtaką visoms ekonomikos sritims, darbo charakteristikai ir jo atlikimui (Kagermann, 2014). Konhke'as (2016) diskutuoja, kad skaitmeninių technologijų naudojimas smarkiai pakeitė organizacijų įpročius: pasikeitusi lyderystė, naujų įgūdžių ir kompetencijų tobulinimas ir naujų galimybių atvėrimas, tačiau skaitmeninės pertvarkos iniciatyvos susiduria su didžiuliais iššūkiais, kurie gali trukdyti pasiekti numatomą verslo naudą. Dabartiniai tyrimai aiškiai parodo žmonių valdymo ir organizacinių problemų svarbą skaitmeninėse transformacijose. Organizacinių pokyčių valdymas laikomas kritiniu bet kurios skaitmeninės pertvarkos programos sėkmės veiksniu ir apima keturias pagrindines sritis: lyderystės suderinimą (pvz., skaitmeninė vizija, vaidmenų modeliavimas) ir organizacijos sutelkimą (pvz., komunikacija), gebėjimų kūrimą (pvz., skaitmeniniai įgūdžiai) ir tvarumo užtikrinimą (pvz., KPI indekso ir paskatų sistemų pritaikymas). Viena vertus, mokslininkai diskutuoja, kad kai kurios skaitmeninės technologijos gali suvaržyti darbą standartizuodamos ir struktūrizuodamos darbo procesus, taip pat apribodamos darbuotojų, kurie gali atlikti savo darbą, skaičių bei apriboti informaciją bei išteklius, reikalingus darbui atlikti. Kita vertus, skaitmeninės technologijos gali padidinti neapibrėžtumą darbo aplinkoje, ypač jei technologija iš esmės skiriasi nuo tų, su kuriomis darbuotojai yra įpratę dirbti. Tai savo ruožtu gali teigiamai paveikti kai kuriuos darbo charakteristikų aspektus, pavyzdžiui, įgūdžių įvairovę ar užduočių reikšmę, nes darbuotojams reikės kurti įvairius scenarijus, kaip elgtis nenuspėjamomis darbo situacijomis. Tokiu atveju darbuotojai gali suvokti, kad jų pozicija ir vaidmuo organizacijoje yra iš tiesų svarbūs (Venkatesh, Bala ir Sykes, 2010). Ali ir Younes (2013) teigia, kad daugeliui organizacijų labai svarbu suprasti skaitmeninių technologijų poveikį jų naudotojų veiklai, nes jos gali pagerinti organizacinius ar individualius rezultatus. Tačiau skaitmeninių technologijų poveikio naudotojų veiklai suvokimo vertė dar nėra pakankamai įvertinta. Daugumoje ankstesnių tyrimų daugiausia dėmesio skirta kompiuterinių technologijų priėmimo veiksnių nustatymui. Fitzgerald'as, Kruschwitz, Bonnet'as ir Welch'as (2013) diskutuoja apie tai, kad skaitmeninant darbo procesus organizacijos siekia ne tik gerinti darbo našumą, bet ir atverti kelius naujiems verslo būdams. Siekiant geriau suprasti, kaip įmonės sėkmingai naudojami arba nesugeba panaudoti skaitmeninių technologijų, kad pagerintų verslo rezultatus, 2013 m. *MIT Sloan Management Review* ir *Capgemini Consulting* atliko apklausą, kurioje dalyvavo įvairių pramonės šakų 1559 aukščiausio lygio vadovai ir vidurinės grandies vadovai. Tyrimo rezultatai parodė, kad:

- pasak 78 % respondentų, skaitmeninis transformavimas taps kritiškas jų organizacijoms per ateinančius kelerius metus;
- 63 % apklaustųjų teigė, kad skaitmeninių technologijų pokyčių tempas jų organizacijoje yra per lėtas;
- dažniausiai minėta kliūtis skaitmeninei transformacijai buvo „skubos stoka“;
- tik 38 % respondentų teigė, kad skaitmeninis transformavimas buvo nuolatinis jų vadovų darbotvarkėje;

- kai generaliniai direktoriai dalijasi savo skaitmeninės transformacijos vizija, 93 % darbuotojų mano, kad tai yra teisinga organizacijai, tačiau tyrimas parodė, kad tik 36 % vadovų dalijasi tokia vizija.

Colbert, Yee ir George’as (2016) savo darbe teigia, kad sąveikaujant darbo jėgai ir skaitmeninėms technologijoms, atsirado naujos kompetencijos, pavyzdžiui, sugebėjimas jaustis gerai ir komfortiškai naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose norint pasiekti gerų rezultatų. Tokia kompetencija vadinama „skaitmeniniu sklandumu“. Skaitmeninis sklandumas yra daugiau nei paprasčiausias žinojimas, kaip naudoti kelias programas ar pagrindines jų funkcijas. Laisvai skaitmeninėmis technologijomis mokantys naudotis darbuotojai pasiekė kvalifikacijos lygį, kuris leidžia jiems manipuluoti informacija, kurti idėjas ir naudoti technologijas strateginiams tikslams pasiekti.

Norint nuspėti, kaip darbuotojai reaguos į pokyčius darbe ir pasikeitusią darbinę aplinką, taip pat svarbu įvertinti neuromokslų vaidmenį, kuris padeda nuspėti tam tikrus žmogaus elgesio scenarijus. Deary’as, Penke’as ir Johnson (2010) teigia, kad neuromokslas padeda suprasti žmogaus intelektą ir tai, kaip veikia individo smegenys. Ši mokslo kryptis padeda išsiaiškinti, kaip skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose sąveikauja su socialinėmis-psichologinėmis darbuotojų patirtimis, tokiomis kaip, statusas ar autonomija. Šios patirtys yra SCARF modelio (statusas, tikrumas, autonomija, santykiai, teisingumas) dedamosios. Rock’as (2014) teigia, kad penki organizaciniai veiksniai turi didžiulį, tačiau dažnai nepastebimą poveikį neigiamoms žmogaus reakcijoms. Šie veiksniai (žr. 1 pav.) yra statusas (suvokimas, kad jis laikomas geresniu ar blogesniu nei kiti), tikrumas (būsimų įvykių nuspėjamumas), autonomija (kontrolės lygis, kurią žmonės jaučia per savo gyvenimą), santykiai (tikslų dalijimosi su kitais patirtis), teisingumas (tai, kad yra gerbiamas ir elgiamasi vienodai, ypač lyginant su kitais).



1 pav. SCARF modelis (pagal Rock, 2009)

Kai organizacijos suvokiamas bet kokio SCARF veiksnio lygis yra žemas, žmonės jaučiasi sutrikę ir nesaugūs. Net jei jie to negali paaiškinti, darbuotojai tą jaučia, ir šie jausmai dažnai kenkia jų produktyvumui ir norui būti įsitraukusiems bei įsipareigojusiems (Rock, Davis ir Jones, 2014). Wayne’as (2015) diskutuoja apie apdovanojimų ir grėsmių įtaką darbuotojų elgsenai. Pasak kai kurių mokslininkų, individai pašąmoningai sugeba nujaušti grėsmę ar situaciją, kurioje jie gali būti apdovanojami. Tyrimai rodo, kad žmogus smegenys per sekundę sugeba nuskenuoti aplinką net 10 000

kartų, tokiu būdu įvertinant gresiančius dirgiklius ar atsirandančias kitas galimybes. Jei smegenys nujaučia ir suvokia, kad potenciali situacija gali paskatinti bet kokį apdovanojimą, asmuo pradeda mąstyti kūrybiškiau, kritiškiau, taip paskatinant priimti nestandartinius sprendimus. Jei smegenys jaučia grėsmę, jų mąstymas tampa nebe toks kūrybiškas ar kritiškas, ir tai gali sukelti iššūkių priimant tam tikrus sprendimus.

Colbert, Yee ir George'as (2016) teigia, kad skaitmeninimas ir skaitmeninių technologijų naudojimas darbo vietose ir toliau plėsis, keis darbo pobūdį bei ugdys skaitmeninės kompetencijas. Tai suteikia organizacijoms ir vadovams daug galimybių didinti organizacinį efektyvumą. Skaitmeninių technologijų diegimas bei naudojimas ir technologiniai pasiekimai, tokie kaip dirbtinis intelektas, yra radikalių organizacinių pokyčių galimybės. Svarbu pripažinti skaitmeninių technologijų įtaką darbo koncentracijai, darbuotojų santykiams ir veiksmingam bendradarbiavimui. Tačiau Rock'as (2014) teigia, kad jei, pavyzdžiui, tik vienam darbuotojui gali būti suteiktas aukščiausias įvertinimas ir premija naudojantis atitinkamais darbo įrankiais, kiti darbuotojai gali turėti priežasčių pakenkti vienas kitam, o ne bendradarbiauti. Cascio'as ir Montealegre'as (2016) pritaria, kad skaitmeninių technologijų atėjimas į organizacijas keičia ne tik darbo pobūdį, kuris gali atnešti gerų rezultatų įmonei, bet ir paveikti darbuotojų bendravimą ir elgesį. Kai kurie lyderiai ir vadovai suvokia, kad skaitmeninių technologijų diegimas įmonėje daro įtaką ne tik rezultatams ar efektyvumui, bet ir gali tapti trikdžiais darbuotojams, kurie tiesiogiai prisideda ar dalyvauja skaitmeninių technologijų atėjimo procese. Tarafdar, Gupta'as ir Turel'is (2015) diskutuoja, kad skaitmeninimas gali daryti neigiamą įtaką darbuotojams. Skaitmeninių technologijų naudojimas sąveikauja su tokiais socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, kaip, pavyzdžiui, tikrumas (darbuotojai nėra tikri ar jų darbo vietų neužims dirbtinis intelektas), santykiai (atėjus skaitmeninėms technologijoms į darbo vietas sumažėjo bendravimas ir bendradarbiavimas), tačiau, kita vertus, leidžia pasijusti savarankiškesniems, kas suteikia nepriklausomybės (autonomijos) jausmą. Vis dėlto, diegiant ar jau įsidedus bei naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, darbuotojai linkę eksperimentuoti, o nepavykę eksperimentai gali sukelti tiek finansinių, tiek socialinių pasekmių. Cascio ir Montealegre (2016) savo darbe mini skaitmeninių technologijų naudojimo ir skaitmeninimo pavyzdžius bei kaip tai sąveikauja su darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis:

- darbuotojai, kurie dėvi drabužius su įmontuotomis technologijomis ar sensoriais nebeprivalo nešiotis papildomų įrenginių ir tokiu būdu tampa labiau autonomiški;
- kai kurios skaitmeninės technologijos leidžia darbuotojui kontroliuoti situaciją darbo vietoje, o tai sukelia jausmą, kad jis gali iš tiesų valdyti situaciją ir savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus;
- darbuotojai jaučiasi gerai, kai žino ir suvokia, kad naudodamiesi tam tikromis skaitmeninėmis technologijomis, jie turi parodyti aukštą kompetenciją (kurios galbūt negali parodyti kiti darbuotojai), tokiu atveju keičiasi darbuotojo savivertė ir statusas darbovietėje;
- nepaisant teigiamos skaitmeninių technologijų naudojimo įtakos, darbuotojai nėra tikri dėl savo ateities, nes kai kurios technologijos gali pakeisti pačius darbuotojus.

Hoberg'as, Krcmar'as, Oswald'as ir Welz'as (2015) atliko kitą tyrimą, kuriame atskleidžiama, jog vienas iš kritinių šaltinių sėkmingai kuriant ir įgyvendinant skaitmeninės transformacijos strategiją yra nuovokūs organizacijos vadovai ir darbuotojai. Tačiau atsižvelgiant į daugybę novatoriškų skaitmeninių technologijų, kurios gali sudaryti technologinį pagrindą įmonės pertvarkai,

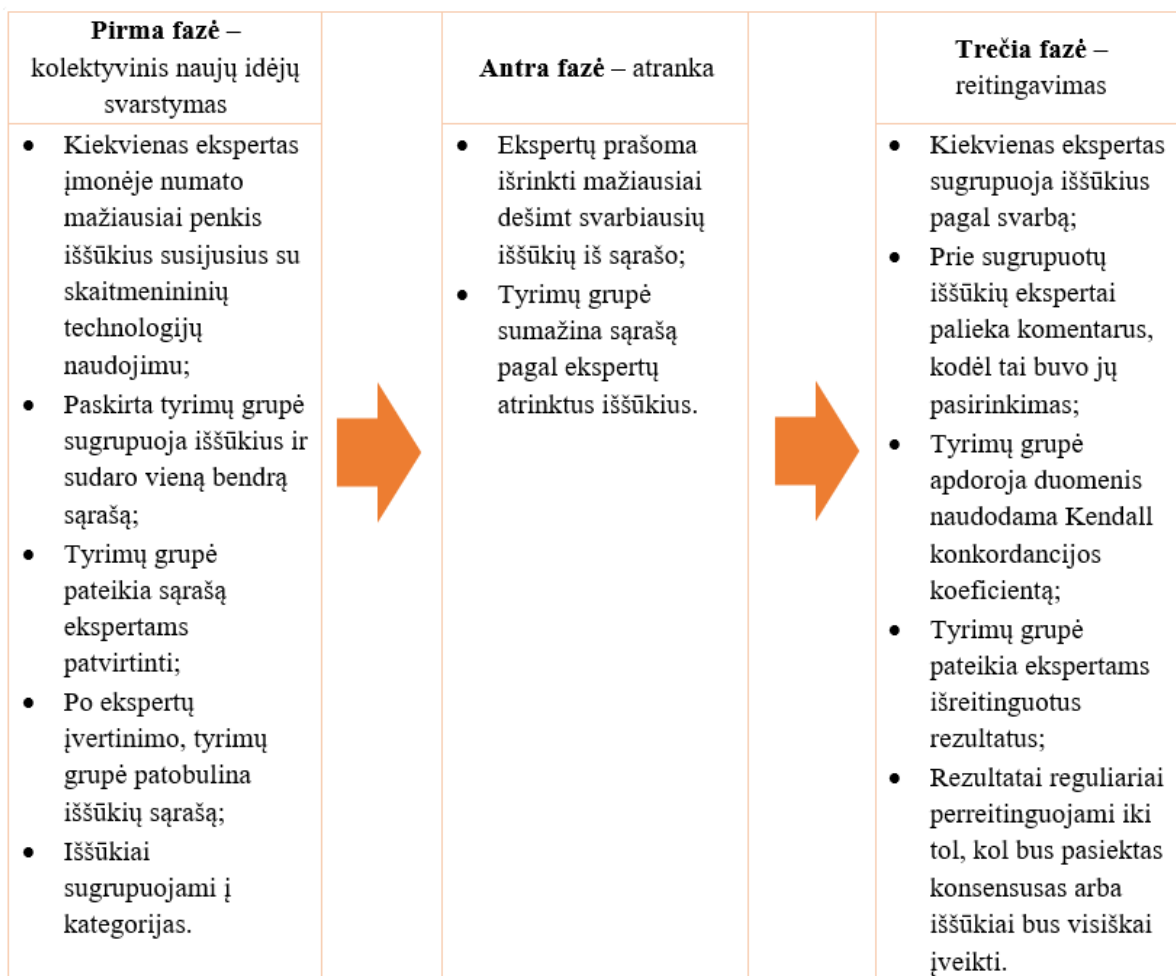
organizacijoms svarbu suprasti, kokių įgūdžių reikia norint sėkmingai vykdyti skaitmeninę transformaciją. Išskirti pagrindiniai tyrimo rezultatai:

- 80% respondentų mano, kad skaitmeninė transformacija yra svarbi jų įmonės verslo strategijai;
- 38% vadovų pripažįsta, kad skaitmeninimas organizacijose yra neišvengiamas;
- 42% respondentų teigia, kad įmonės, kuriose jie dirba, bent jau yra susikūrusios skaitmeninės ateities viziją;
- 35% respondentų teigia sukūrę aiškiai apibrėžtą skaitmeninės transformacijos strategiją;
- 73% respondentų tvirtina, kad yra didelių duomenų apdorojimo ir analizės įgūdžiai yra labai svarbūs skaitmenizuojant darbo procesus, tačiau tik 39% apklaustųjų teigia turintys šiuos reikalingus įgūdžius.

Tarafdar, Gupta'as ir Turel'is (2015) taip pat pabrėžia socialinių-psichologinių darbuotojų patirčių svarbą. Autonomija darbuotojui yra svarbi, nes jis gali jausti, jog pats kontroliuoja savo veiksmus ir yra priežastinis veiksnys savo gyvenime. Autorius taip pat išskiria darbuotojo kompetencijas, meistriškumą, kurie gali daryti įtaką darbuotojo statusui.

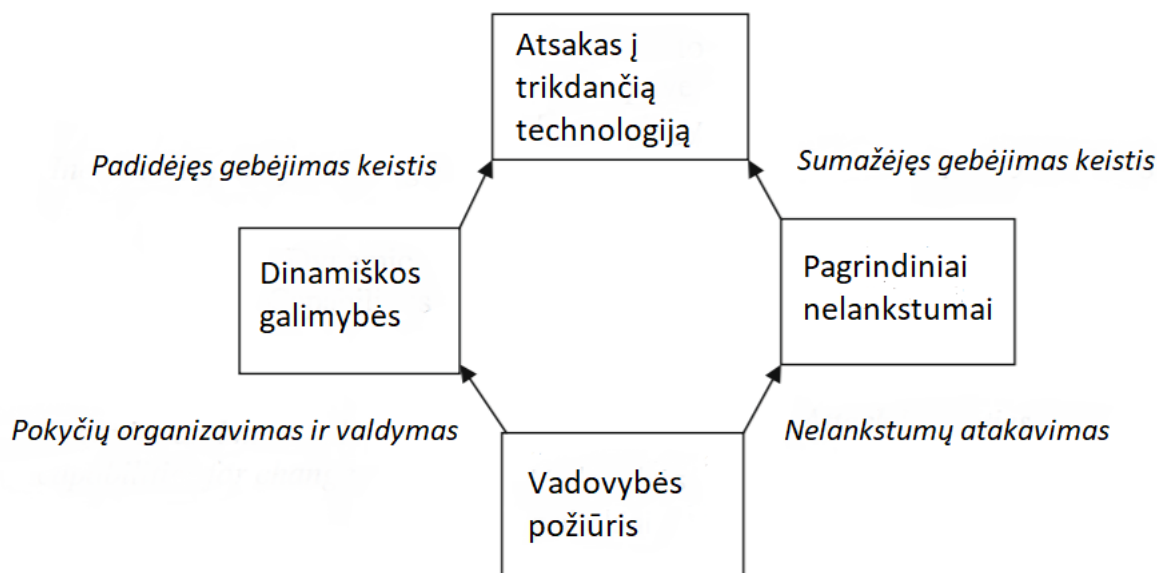
Piccinini, Gregory, Hanelt'as ir Kolbe'as (2015) mini kompanijos „Kodak“ pavyzdį, kaip darbuotojai negalėjo prisitaikyti prie skaitmeninės fotografijos atsiradimo. Autoriai pabrėžia, kad norint suvaldyti tokius pokyčius organizacijoje, vadovai pirmiausia turi pripažinti ir gerai suvokti naujų technologijų riziką ir galimybes. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į darbuotojų nelankstumą, nenorą keistis, tobulinti esamus įgūdžius ir įgyti naujus. Hill, Betts ir Gardner (2015) diskutuoja, kad skaitmeninių technologijų naudojimas yra rizikingas ir daro įtaka tokioms socialinėms-psichologinėms patirtims, kaip santyčiai bei silpnina socialinius ryšius, tačiau tai turi ir teigiamą pusę. Pavyzdžiui, poreikis naudotis skaitmeninėmis technologijomis, gali paskatinti darbuotojus būti nepriklausomais ir autonomiškais. Tačiau Kariuki ir Murimi (2015) teigia, kad darbuotojo autonomija gali turėti neigiamą įtaką pačiai organizacijai. Savarankiškai priimant sprendimus darbuotojas rizikuoja sukelti finansinių nuostolių, be to turintys autonomiją darbuotojai gali dirbti mažesniu tempu, nes nesijaučia nuo kažko priklausomi. Nepaisant galimos darbuotojų autonomijos įtakos įmonės rezultatams, mokslininkai pripažįsta, kad darbuotojai savarankiškumą vertina. Jausmas, jog yra autonomiški ir gali savarankiškai priimti sprendimus, dirbančiuosius motyvuoja bei sukelia didesnę pasitenkinimą. Soria, Luisa, Gumbau ir Gallego (2013) teigia, kad žmogui autonomija yra labai svarbi, nes tokiu atveju jis gali prisiimti atsakomybę už padarinius pats ir dar kartą patvirtina Kariuki ir Murimi (2015) teiginius, kad autonomija sukelia savarankiškumo jausmą, motyvuoja optimaliai spręsti iššūkius ir skatina tobulėti bei mokytis.

Kane'as, Palmer'is, Phillips, Kiron'as ir Buckley (2015) savo darbe mini, kad diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, darbuotojai dažniausiai jaučia baimę rizikuoti. Jie nėra tikri dėl rezultatų, jaučiasi nesaugūs ir neužtikrinti, todėl vadovams labai svarbu darbuotojus padrasinti ir juos motyvuoti. Piccinini, Gregory, Hanelt'as ir Kolbe'as (2015) savo darbe remiasi Delphi metodu (žr. 2 pav.), kuris padeda išsiaiškinti darbuotojų iššūkius ir patirtis, su kuriomis susiduria, kai naudoja skaitmenines technologijas darbo procesuose bei išspręsti su tuo susijusias problemas.



2 pav. Delphi metodas, pritaikytas skaitmeninių technologijų sukeliams iššūkiams spręsti (Piccinini, Gregory, Hanelt ir Kolbe, 2015)

Mokslininkai teigia, kad Delphi metodas yra ypač naudingas sprendžiant problemas, susijusias su skaitmeninėmis technologijomis darbo procesuose, nes šis būdas užtikrina pastovų ir kontroliuojamą grįžtamąjį ryšį, skatina veiksmingą bendravimą ir bendradarbiavimą bei sudaro galimybę keistis patirtimi, kuri susijusi su bendra ar globalia (organizacijos mastu) problema. Lucas’as ir Goh (2009) savo darbe taip pat aprašo kompanijos „Kodak“ pavyzdį, kai pasirodžius skaitmeninei fotografijai ir naujoms technologijoms, įmonė prarado net 80 proc. savo darbuotojų. Dirbantieji niekaip negalėjo susitaikyti su pokyčiais, patyrė stresą, baimę, nesaugumo ir neužtikrintumo jausmą, nebuvo tikri dėl tolimesnių strategijų. Autoriai pateikia darbuotojų reagavimo į trikdančius skaitmeninių technologijų pokyčius sistemą (žr. 3 pav.):



3 pav. Darbuotojų reagavimo į trikdančius skaitmeninių technologijų pokyčius (Lucas, Goh, 2009)

Lucas'as ir Goh (2009) pabrėžia, jog vadovybei labai svarbu suprasti, kad skaitmeninių technologijų atėjimas į organizaciją ir konkrečiai į darbo procesus, gali sukelti nemenkų iššūkių darbuotojams, kurie patiria tokias socialines-psichologines patirtis, kaip santykių pablogėjimas tarp darbuotojo ir vadovybės, jei ji nėra pasiruošusi pokyčiams, tikrumo ir užtikrintumo nebuvimas, taip pat nežinojimas, kokią įtaką tai darys jų darbui ir jų statusui organizacijoje. Sahay'us ir Robey'us (1996) savo darbe teigia, kad darbuotojų patirtys ir reakcija į skaitmeninimą ir skaitmeninių technologijų atėjimą į darbo procesus bus skirtinga dėl jų asmeninių motyvų naudoti skaitmenines technologijas, išsilavinimo, politinių ir socialinių interesų. Mokslininkų atliktame tyrime taip pat paaiškėjo, kad geografų, inžinierių ir kitų profesijų darbuotojai organizacijoje, kurie diegė naują skaitmeninę geografinę sistemą, ypatingai sustiprino tarpusavio santykius, nes kartu prisidėjo prie bendro projekto. Darbuotojai nejautė jokios grėsmės dėl darbo praradimo ir buvo tikri, kad nauja sistema jiems padės tik dar labiau sustiprinti turimus įgūdžius (Sahay, Robey, 1996)

Išanalizavus įvairių mokslinių šaltinių autorių teiginius, mintis ir tyrimus galima teigti, kad socialinės-psichologinės darbuotojų patirtys, tokios kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas tiek teigiamai, tiek neigiamai sąveikauja su skaitmeninių technologijų diegimu ir naudojimu darbo procesuose. Dauguma paminėtų autorių diskutuoja apie neigiamą skaitmeninių technologijų naudojimo ir skaitmeninimo įtaką darbuotojų socialinės-psichologinėms patirtims. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai, kurie dalyvauja technologijų diegimo procese ir jomis naudojasi, dažnai patiria stresą dėl įvykių, kurie laukia ateityje (tikrumo), statuso pasikeitimo (baimė būti prasčiau įvertintam nei kiti, prarasti statusą organizacijoje ir už jos ribų), autonomijos (savarankiškų sprendimų priėmimo), santykių (bendradarbiavimo sklandumo) ir teisingumo (norą, jog žmogaus sugebėjimai įdiegus skaitmenines technologijas nebūtų nuvertinti). Vienas iš svarbiausių aspektų, kurie padėtų sumažinti darbuotojų stresą diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, yra organizacijos pasiruošimas pokyčiams ir sistemingas bei strategiškas pokyčių valdymas. Išsiaiškinus skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveiką, organizacijoje gali būti išvengta neigiamų pokyčių padarinių, tokių, kaip darbuotojų išėjimas iš organizacijos, finansiniai nuostoliai ar darbuotojų gerovės nebuvimas. Tai svarbu ne tik vadovybei, darbuotojams ir pačiai organizacijai, bet

ir žmogiškųjų išteklių specialistams, kurie dėl skaitmeninių technologijų naudojimo ir diegimo padarinių gali būti priversti drastiškai keisti savo strategijas ir sprendimų priėmimo būdus.

Norint ištirti sąveiką tarp socialinių-psichologinių darbuotojų patirčių ir skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose, visų pirma būtina įvertinti neuromokslo vaidmenį žmonių išteklių valdymo kontekste, nes ši mokslo kryptis leidžia identifikuoti tam tikrus individų elgesio scenarijus. Svarbu apibrėžti socialinių-psichologinių patirčių sampratą ir klasifikaciją bei apžvelgti darbo aplinkos poveikį darbuotojo socialinėms-psichologinėms patirtims. Išskyrus skaitmenines technologijas kaip vieną iš darbo aplinkos poveikio veiksnių, taip pat svarbu pateikti jų klasifikaciją ir sampratą. Apžvelgus ir įvertinus mokslininkų pateiktas išvagas, būtina dar giliau ištirti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių, tokių, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas, sąveiką, nes ji leidžia identifikuoti patiriamas darbuotojų neigiamas ir teigiamas patirtis, kurios daro įtaką jų pačių darbui ir organizacijos rezultatams.

2. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos teoriniai sprendimai

2.1. Neuromokslo įžvalgos žmonių išteklių valdyme

Neuromokslas yra labiausiai populiarėjanti mokslo kryptis, tirianti žmogaus elgesio ir sąmonės bei pasąmonės ryšius. Šis mokslas šiandien apima daugybę tyrimų, susijusių su nervinių ląstelių molekuline biologija bei tiria normalią ar neadekvačią individo elgseną, emocijas ir pažinimą (protines savybės, kuriomis individai sąveikauja su kitais ir juos supančia aplinka) (Squire ir kt., 2008). Nors iš pradžių neuromokslas buvo klasifikuojamas, kaip biologijos subdisciplina, tačiau vėliau tai tapo labiau tarpdisciplininiu mokslu, glaudžiai bendradarbiaujančiu su kitomis sritimis, tokiomis kaip matematika, kalbotyra, inžinerija, informatika, chemija, filosofija ir medicina (Schaufenbuel, 2014).

Žmogaus smegenys turi dviejų skirtingų rūšių neuronų sistemas, kurios skirtos iš aplinkos išgauti keturių skirtingų pobūdžių informacijai (žr. 4 pav.). Smegenims bandant suvokti aplinką ir atlikant tam tikrus neuroninius skaičiavimus, žmogaus galvoje atsiranda skirtingos mintys (apgalvotos arba spontaniškos) bei individas dvejopai suvokia informaciją, t. y. susipažįsta su ja per emocinę arba pažintinę prizmę. Šios keturios pažintinės sritys stimuliuoja individo kūrybiškumą, o žinios ir kūrybiškumas skatina veikti skirtingas smegenų sritis (Dietrich, 2004).

		Informacijos pažinimo sritys	
		Emocinė	Pažintinė
Informacijos apdorojimo režimas	Sąmoningas		
	Spontaniškas		

4 pav. Informacijos pažinimo ir apdorojimo sritys žmogaus smegenyse (Dietrich, 2004).

Neuromokslas taip pat glaudžiai siejamas su individo smalsumu, nes smalsumas išprovokuoja tam tikrą žmogaus elgesį. Noras pažinti yra pagrindinis žmonių prigimties komponentas, tačiau individai beveik nepastebi jo paplitimo ir neįvertina smalsumo svarbos bei reikšmės: žmonės daug laiko praleidžia ieškodami ir vartodami informaciją, klausydamiesi naujienų ar muzikos, naršydami internete, skaitydami knygas ar žurnalus (Kidd, Haydden, 2015).

Neuromokslas plačiai nagrinėjamas ir žmogiškųjų išteklių bei organizacinės psichologijos kontekste. Ši mokslo sritis padeda geriau suprasti, kaip veikia darbuotojo smegenys, kokių veiksmų, elgesio ar sprendimų iš jų galima tikėtis. Stiprūs lyderiai suvokia, kad darbuotojų psichologinė būseną susijusi su jų darbo pasitenkinimu, o tai darbo tiesioginę įtaką geriems rezultatams. Vadovai turi palaikyti tam

tikrą ryšį su darbuotojais ir sukurti pasitikėjimu paremtus darbinius santykius. Darbuotojai, kurie jaučia pasitenkinimą savo darbu yra žymiai labiau įsitraukę, nes jaučia didesnę ir tiesioginę ryšį su savo darbu, jaučiasi lyg „bendraautoriai“, taip pat jaučia didesnę norą mokytis ir tobulintis, nes žino, jog už tai bus apdovanoti (Zak, 2017). Mokslininkai nagrinėja neuromokslo įtaką žmogiškųjų išteklių kontekste ir išvelgia pagrindinius iššūkius, susijusius su darbuotojais:

- kūrybinio mąstymo skatinimas;
- tinkamo atlygio sukūrimas;
- emocijų vaidmuo priimant sprendimus;
- įvairių užduočių atlikimo galimybės ir spragos (Schaufenbuel, 2014).

Žmogiškųjų išteklių profesionalai turėtų atkreipti dėmesį į vadovų mokymus, susijusius su neuromokslo, nes apmokyti ir nuovokūs lyderiai geriau atpažįsta darbuotojų emocijas ir sukuria su jais geresnę ryšį bei puoselėja pozityvius santykius. Tvirtą emocinę intelektą turintys vadovai ne tik geriau atpažįsta pavaldinių emocijas, bet ir atrodo labiau patikimi jų akyse. Šitai skatinamas atviresnis ir mažiau komplikotas bendravimas, kuris daro įtaką geresniam užduočių atlikimui (Broughton, Thomas, 2012). Neuromokslas taip pat:

- parodo ryšį tarp bendravimo ir darbuotojų įsitraukimo bei įrodo kad darbuotojų įsitraukimas nėra lengvai pasiekiamas;
- padeda geriau suprasti, kokia komunikacija reikalinga norint skatinti bei įtraukti ar nuraminti darbuotoją;
- kelia klausimus, kokia aplinka geriausia darbuotojui (atviri ar uždari biurai) ir kokios technologijos gali skatinti arba mažinti dirbančiojo kūrybiškumą;
- įrodo, kad kiekvieno individo suvokimas ir informacijos apdorojimas smegenyse yra skirtingas, todėl vadovai turi į tai atsižvelgti (Schaufenbuel, 2014).

Darbuotojai yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis šalies ekonominę ir socialinę vystymąsi bei stabilumą, todėl siekti darbuotojo gerovės yra neatsiejama nuo asmens ir visuomenės gerovės puoselėjimo. Dažniausiai darbuotojų sveikata siejama su profesinių ligų ir nelaimingų atsitikimų darbe prevencija. Vis dėlto Pasaulinė sveikatos organizacija pabrėžia, kad darbuotojų sveikata turėtų apimti ne tik socialinius, bet ir psichologinius veiksnius bei su sveikata susijusį elgesį, o darbo vieta turi tapti terpe pirminei ligų ir priešlaikinių mirčių prevencijai (Gustainienė, Pranckevičienė, 2011). Pavyzdžiui, atlikti tyrimai rodo, kad gydytojai, kurie nesuvaldo savo neigiamų jausmų ir emocijų, yra labiau linkę jausti emocinį išsekimą ir atsiribojimą bei jaučia mažesnę pasitenkinimą savo darbu. Medikai savo darbe neretai jautriai reaguoja į paciento mirtį ir už ją prisiima atsakomybę, taip pat dažnai išgyvena profesinį perdegimą ir pervargimą, kuris iškyla dėl didelio ir emociškai sunkaus darbo krūvio. Dėl šių priežasčių medicinos darbuotojai neretai jaučia pasekmės ir asmeniniame gyvenime: atsiriboją nuo artimųjų, pasikeičia jų pačių požiūris į mirtį ir gyvenimą (Kazlauskaitė, Antinienė, 2018).

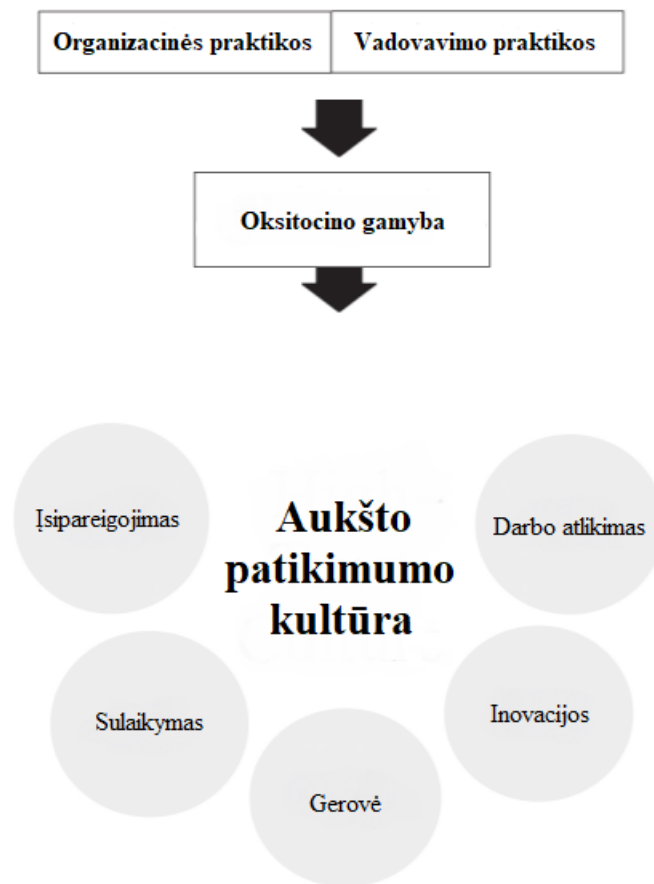
Žmogaus elgesiui didelę įtaką daro ir kitos psichosocialinės patirtys, kaip baimė, pyktis ar nesaugumas. Dažniausiai šiuos darbuotojų jausmus išprovokuoja tam tikri pokyčiai organizacijose, o žmonių elgesys darbo vietoje identifikuoja tam tikrus jų išgyvenimus. Manoma, kad organizaciniai pokyčiai yra stipriausias darbuotojų dirgiklis, kuris išprovokuoja tam tikrą elgesį. Organizacinius pokyčius galima apibūdinti kaip stresą keliantį procesą, kuris gali būti suvokiamas kaip grėsmė ar iššūkis asmeniui. Atsižvelgiant į tai, pokyčių įvykiui turės įtakos darbuotojo negalėjimas numatyti pokyčių proceso eigos ir rezultatų, taip pat jam nesaugumo jausmą suteiks tarpasmeniniai ar

vaidmenų konfliktai. Dėl šių priežasčių darbuotojas pradės jausti nesaugumo ir kontrolės praradimo jausmus, kurie, tikėtina, darys didelę įtaką jo elgesiui (Bönigk, Steffgen, 2013).

Skirtingos organizacijos kuria skirtingas subkultūras, kurios nustato, kaip individai santykiuoja ir reguliuoja vienas kito elgesį. Vis daugiau tyrimų sutelkta į etiško organizacijos klimato padarinius darbuotojų suvokimui ir elgesiui. Individai paprastai elgiasi taip, kad atitiktų jų vidinius moralės standartus, nes, nukrypdami nuo tų vidinių standartų, jie gali patirti numatomas neigiamas emocijas (pvz., gailėjimąsi, kaltę ir gėdą). Tačiau esant tam tikroms situacijoms, asmenys gali pažeisti savo vidinius moralinius ir etinius nusistatymus bei standartus ir tokiu būdu veiksmingai išvengdami neigiamas emocijas, kurios paprastai kiltų dėl tokio pažeidimo. Tiek gailėjimasis dėl savo veiksmų, tiek moralinis atsiribojimas sukelia tam tikrus procesus žmogaus smegenyse, kurie išprovokuoja atitinkamą individo elgesį (Pagliaro, Presti, Baratucci, Giannella ir Barreto, 2018). Vieni svarbiausių veiksnių, kurie lemia darbuotojo elgesį darbovietėje – darbas su patikima komanda ir pasitikėjimas vienas kitu. Nors tyrimai rodo, kad individai linkę vienas kitu pasitikėti natūraliai ir intuityviai, tačiau keliami hipotezė, kad žmogaus smegenyse „veikia“ tam tikras neurologinis signalas, t. y. aktyvuojasi neurocheminis elementas oksitocinas, kuris atsakingas už patikimo žmogaus ar potencialiai grėsmingos situacijos atpažinimą (Zak, 2017).

Smegenys nustato asmens patikimumą per milisekundę susitikus su žmogumi. Tas pradinis nustatymas yra nuolat atnaujinamas, kai gaunama arba apdorojama daugiau informacijos, kol smegenys įvertina kito individo išvaizdą, gestus, balso toną ir sakomą turinį. Tai reiškia, kad vadovai ir lyderiai gali sukurti pasitikėjimo kultūrą įmonėje (pasitelkdami neuromokslą), net jei to trūko anksčiau (Schaufenbuel, 2014). Mokslininkų atliktuose tyrimuose aiškiai parodoma, kad organizacijose, kuriose yra aukštas patikimumo ir vienas kito pasitikėjimo lygis, darbuotojai yra labiau įsitraukę, jaučia žymiai mažesnį streso lygį, yra energingesni, taip pat jaučia didesnę patenkinimą ne tik darbu, bet ir asmeniniu gyvenimu bei mažiau serga ir naudojami nedarbingumo galimybe (Zak, 2017).

Vadovavimas vis dažniau remiasi neuromokslu ir tyrinėja įvairius su organizacinę kultūrą susijusius scenarijus. Lyderiai turi sukurti sąlygas, kurios darytų įtaką darbuotojų įsitraukimui, energijai, kūrybiškumui, taip pat sudarytų galimybę išreikšti vidinę motyvaciją ir pasiekti puikių rezultatų (Norton, Mochon ir Ariely, 2011). Tokios papildomos naudos, kaip nedideli materialiniai apdovanojimai ar, pavyzdžiui, įvairūs užkandžiai ir žaidimai darbe darbuotojo neįpareigoja būti įsitraukusiu. Dirbantieji turi jausti, kad organizacija, kurioje jie dirba yra patikima, o tai susiję su jo psichologine būseną. Nustatyti aštuoni veiksniai, kurie sudaro organizacijos patikimumo modelį (žr. 5 pav.). Modelį sudarantys veiksniai skatina neurocheminio elemento oksitocino gamybą smegenyse ir didina komandinio darbo efektyvumą bei daro įtaką geresniems verslo rezultatams (Zak, 2018).



5 pav. Organizacijos patikimumo modelis (Zak, 2018)

Pasitikėjimo kultūra gali būti kuriama, pavyzdžiui, sukuriant fizinio ir psichologinio saugumo jausmą organizacijoje. Pagrindinis prigimtinis individo tikslas – išgyvenimas, tad vadovai, kurie darbuotojams neatrodo grėsmingi, sukuria patikimo asmens įvaizdį. Lyderiui taip pat labai svarbu įrodyti dirbančiajam, kad sąžiningumas yra viena svarbiausių jų santykių dedamųjų. Į nesąžiningumą darbuotojai reaguoja ypač jautriai ir tai veda link nusivylimo ar net visiško motyvacijos praradimo (Schaufenbuel, 2014). Vienas veiksmingiausių būdų pelnyti darbuotojo pasitikėjimą – nuoširdumas. Nenuoširdumą, kaip ir patį nepatikimumą, smegenys jaučia ir atpažįsta „veidrodinių neuronų“ dėka, kurie aktyvina tokį patį atsakomąjį elgesį (Meacham, 2013).

Emocinis situacijų pažinimas užima didelę ir svarbią dalį individo smegenyse. Tai vienas stipriausių faktorių, lemiančių tam tikrą individo elgseną. Teigiamas darbuotojo požiūris tiesiogiai atsiliepia jo pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, atliktas vienas tyrimas su grupe viešbučių vadovų nustatė, kad vadovų emocinis polinkis turėjo įtakos jų pasitenkinimui, o tai, savo ruožtu, turėjo įtakos jų darbo rezultatams ir elgsenai. Emociškai teigiami vadovai buvo labiau įsitraukę nei tie, kurie tuo metu jautė neigiamas emocijas. Yra nemažai įrodymų, kad emociškai pozityvūs žmonės yra labiau linkę įsitraukti į darbą ir organizacijos gyvenimą bei turėti daugiau noro imtis papildomų užduočių (Riggio, 2013).

Atsakingas organizacijų vadovų požiūris į lyderystę bei suvokimas, kad darbuotojų fizinė ir psichologinė sveikata daro tiesioginę įtaką įmonės rezultatams, leidžia formuoti sveiką ir patikimą kompanijos kultūrą, kurioje darbuotojai labiau įsitraukę ir yra laimingesni (Zak, 2018). Nors neuromokslas iš esmės nagrinėja bet kokio individo elgesį, tačiau šios krypties mokslinės išvalgos

kasdien padeda geriau suprasti darbuotojų mąstyseną, nuspėti jų elgesio scenarijus ir palengvinti taikomas žmonių išteklių valdymo praktikas.

2.2. Socialinių-psichologinių patirčių samprata ir klasifikacija

Per pastaruosius kelis dešimtmečius mokslininkai sudarė naują, daug tikslesnį vaizdą apie žmogaus prigimtį ir elgesį, kuris keičiasi dėl psichologijos (žmogaus proto ir elgesio) ir neuromokslo (smegenų anatomijos ir fiziologijos) integracijos (Rock, Schwartz, 2006). Nemažai mokslininkų dėmesio skiriama psichosocialiniams darbo aplinkos veiksniams, kurie sąlygoja pasitenkinimą darbu, o drauge ir darbo kokybę. Ilgai ir intensyviai veikiant, pavyzdžiui, negatyvioms socialinėms-psichologinėms patirtims, padidėja klaidų ir kokybės praradimo rizika, konfliktų darbe tikimybė, silpnėja paskata dirbti ir net atsiranda sveikatos sutrikimų ar nelaimingų atsitikimų darbe (Žutautienė, Radišauskas, Ustinavičienė ir Kirvaitienė, 2014). Lietuvos teisės aktuose psichosocialiniais veiksniais vadinami tie veiksniai, kurie dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, jo organizavimo ir turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių dirbančiam žmogui sukelia psichinį stresą. Šie veiksniai yra ypač svarbūs, kai diskutuojama apie sveiką darbo aplinką ir darbuotojų gerovę (Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

Siekiant išsiaiškinti, kas motyvuoja darbuotojus, organizacijos turi gilintis ir į jų emocinius išgyvenimus. Nors individų išgyvenimai yra tiek teigiami, tiek neigiami, daug dažniau tiriama, kaip darbuotoją veikia būtent neigiamos emocijos ir socialinės-psichologinės patirtys. Dažnai daroma prielaida, kad stresuojant ir jaučiant nemalonias patirtis, tokias kaip baimė, nestabilumo ir neužtikrintumo jausmas ar pyktis dėl neišsipildžusių lūkesčių, daro tik neigiamą įtaką darbuotojo savijautai ir elgesiui, tačiau stresas ar kitos nemalonios patirtys taip pat gali būti paskata kitą kartą užduotis atlikti geriau ar imtis kitokių jų sprendimo būdų (Riggio, 2013).

Socioekonominis individo statusas (pavyzdžiui, žema ar netenkinanti žmogaus socialinė padėtis) taip pat glaudžiai susijęs su jo kitomis psichologinėmis-socialinėmis patirtimis bei išgyvenimais. Net ir dviprasmiškos situacijos gali būti interpretuojamos kaip stresinės, o tai reiškia, kad žmogus patiria nemalonius išgyvenimus, kurie gali atsiliiepti jų sveikatai ir gerovei (Matthews, Gallo ir Taylor, 2010). Psichologinė darbuotojų gerovė ir jų emocinis stabilumas gali būti vertinami ir tokiais rodikliais, kaip asmens savigarba, pasitenkinimas darbu ir gyvenimu bendrai, laimės pojūtis, teigiamas ir neigiamas emocingumas (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Dirbantiesiems taip pat svarbu palaikyti tam tikrus tarpasmeninius santykius. Individai socialines grupes naudoja kaip išteklius apibūdindami save, formuodami savikoncepciją ir identitetą, kas nulemia tolimesnį jų elgesį. Tarpasmeniniai santykiai yra dinamiškas procesas tarp individų organizacijoje, kuris apima šalių kognityvinius, emocinius ir elgesio procesus bei pasižymi teigiamomis interakcijomis, kurios veikia rezultatus individualiame, grupiniame ir organizaciniame lygmenyje. Grupės lygmenyje kokybiški tarpusavio santykiai leidžia identifikuoti kiekvieno nario būvimo grupėje svarbą bei indėlį siekiant rezultatų. Tai padeda ugdyti savigarbą bei socialines kompetencijas, skatina tobulėti, o geri santykiai su kolegomis sukuria saugią ir patikimą atmosferą. Santykių kokybė taip pat daro įtaką ir fizinei žmogaus sveikatai: gerina imuninę sistemą, mažina širdies ligų tikimybę ar net ilgina gyvenimo trukmę (Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013).

Socialinių-psichologinių darbuotojo patirčių kontekste, streso tikimybė neišvengiama. Stresas – tarpinė organizmo būseną tarp rizikos veiksnio ir vėlesnio jo poveikio fizinei ir psichologinei sveikatai. Tokios socialinės-psichologinės patirtys kaip socialinis ar šeimyninis statusas gali daryti

didelę įtaką darbuotojo savijautai. Pavyzdžiui, vieniši darbuotojai labiau linkę jautriai reaguoti į nesėkmes darbe. Išsilavinimas taip pat turi įtakos darbuotojų patiriamam stresui darbovietėje. Darbuotojai, neturintys aukštojo išsilavinimo, nepasitiki savimi ir nerimauja dėl savo nuomonės reikšmingumo, patiria fizinę ir psichologinę įtampą ar net pergyvena dėl vyresnio amžiaus. Tačiau tie, kurie turi aukštąjį išsilavinimą, jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu (Urnikytė, Kaminskas, 2020). Neigiamą įtaką darbuotojo savijautai daro ir tokie socialiniai-psichologiniai veiksniai, kaip suvokimas, kad negauna pakankamo ir sąžiningai priklausančio darbo užmokesčio, ribotos karjeros perspektyvos, nepatikima ir nesaugi aplinka organizacijoje bei abejotinas įmonės įvaizdis (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013).

Nors tokios socialinės-psichologinės patirtys, kaip šeimyninio ar socialinio statuso pasikeitimas, savarankiškumas, kontrolė ar santykiai dažnai sukelia neigiamus išgyvenimus, tačiau tam tikri veiksniai gali daryti ir gerą įtaką. Sveikai darbo vietai sukurti būtinos sąmoningos, sistemingos ir bendradarbiavimu pagrįstos pastangos, kuriomis siekiama didinti darbuotojų gerovę ir produktyvumą. Tam reikalingi gerai suplanuoti darbai, saugi socialinė organizacinė aplinka, lengvai prieinamos ir sąžiningos karjeros bei asmeninio gyvenimo derinimo galimybės (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir lojalumui teigiamą reikšmę turi geri santykiai su vadovais, jų pačių pripažinimas ir atlikto darbo įvertinimas (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013). Atsižvelgiant į psichosocialinių darbo veiksmų teigiamą įtaką darbuotojų gerovei, išskiriami tokie aspektai, kaip:

- darbo reikalavimai ir kontrolė (tiek aukšti, tiek žemi darbo reikalavimai yra susiję su mažesniu jų įsitraukimu ir įsipareigojimu bei pasitenkinimu darbu, tačiau galimybė kontroliuoti savo darbą suteikia dirbantiesiems sprendimų priėmimo galią ir laisvę, kas yra laikoma vienu iš darbo išteklių, tarp kurių yra ir kiti pozityvieji psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai (aiškus vaidmuo darbe, prasmės suvokimas, galimybė tobulėti bei mokytis, socialinė parama ir t. t.);
- tarpasmeniniai santykiai darbe ir vadovavimas (didesnė kolegų ir vadovų parama daro įtaką geresnei psichologinei darbuotojų sveikatai, jie jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą, taip pat tai silpnina emocinio išsekimo, psichologinės įtampos ir psichosomatinių simptomų galimybę, o patikimumu ir atvirumu grįsti tarpusavio santykiai darbe tiesiogiai prisideda prie darbuotojų gerovės kūrimo);
- darbo organizavimas ir turinys (didesnę gerovę patiria tie darbuotojai, kurie gauna adekvatų ir sąžiningą atlygį už darbą, taip pat kurių darbo vietoje užtikrinama pakankamai reikalingų priemonių (kurios leidžia tinkamai ir laiku atlikti darbo užduotis) ir sudaromos karjeros kilimo ir tobulėjimo galimybės;
- darbo ir asmeninio žmogaus gyvenimo sąveika (darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas ir balansas tiesiogiai daro įtaką didesnei darbuotojų motyvacijai, geresnei fizinei ir psichinei jų būklei bei mažesniu stresu, bendru pasitenkinimu savo gyvenimu ir geresne emocine savijauta) (Šorytė, Pajarskienė, 2014).

Neuromokslas ir smegenų kartografavimas sukuria naujas galimybes ne tik mokslininkams, bet ir organizacijos atstovams, pavyzdžiui, žmoniškųjų išteklių specialistams, vadovams ir lyderiams nagrinėti informaciją, susijusią su darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis. Šias patirtis geriausiai atskleidžia SCARF modelis. SCARF modelis (žr. 6 pav.) skirtas penkioms socialinėms grėsmėms ir atlygiams įvertinti, kurie yra labai svarbūs darbuotojų smegenims:

- statusui;

- tikrumui;
- autonomijai;
- santykiams;
- teisingumui.

SCARF elementai aktyvuoja „pirminio atlygio“ arba „pirminės grėsmės“ atsaką į smegenis. Pavyzdžiui, grėsmę sukels pirminės grėsmės atsakas į smegenis, nes jos suvokia, kad jų tikslas yra išlikimas (Rock, 2009).



6 pav. SCARF modelio dedamosios dalys (sudaryta pagal Rock, 2009)

Šis modelis suteikia žmonėms galimybę lengviau atsiminti, atpažinti ir net pakoreguoti pagrindinius socialinius domenus, kurie skatina tam tikrą žmogaus elgesį. SCARF modelį galima pritaikyti (ir išbandyti) bet kurioje situacijoje, kurioje žmonės bendradarbiauja grupėse, įskaitant visų tipų darbo vietas, švietimo aplinką, šeimyninius santykius ar kitus bendrus socialinius susibūrimus. Suprasdamas vidinę darbuotojo paskatą, galinčią jį motyvuoti, vadovas kartu su dirbančiuoju gali pasiekti puikų efektyvumą ir rezultatus (Basetoli Mishkat, 2015). SCARF modelis taip pat gali padėti tobulinti organizacinę aplinką ir procesus, įskaitant efektyvesnius vadovavimo įgūdžius, sėkmingas pokyčių valdymo iniciatyvas, taip pat didina darbuotojų kūrybiškumą ir jų darbo jėgą bei gali patobulinti inovacijas. Geriau suprantant kaip veikia darbuotojų smegenys ir pasitelkiant žmogiškųjų išteklių patirtis, įmanoma numatyti kaip vadovai, lyderiai ar kiti dirbantieji mąsto, elgiasi ir tobulėja (Schaufenbuel, 2014). Pagrindinis SCARF modelio reiškiny yra atsirandančios aspiracijos ar vengimo reakcija priklausomai nuo atskirų dirgiklių svarbos mūsų aplinkoje įvertinimo. Tam tikrus stimulus individas supranta kaip pozityvius, kurie potencialiai gali žmogų „apdovanoti“, o kai kurie dirgikliai iškart vertinami kaip neigiami, jie interpretuojami kaip pavojingi, o individas jaučia potencialią bausmę ir baimę, kas automatiškai išprovokuoja vengimo reakciją. Pavojaus jausmas ne tik išprovokuoja vengimą, bet ir apsunkina tam tikrus procesus smegenų žievėje. Dėl šių priežasčių darbuotojas jaučia neigiamas pasėkmes darbinėje aplinkoje (Kolemba, 2016). Statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumo jausmas yra kintamieji, kurie stimuliuoja mūsų limbinę sistemą (žmogaus ir stuburinių gyvūnų galvos smegenų funkcinė sistema) ir palaiko tam tikrą kontrolę mūsų

smegenyse. Žmogus daugiau ar mažiau gali kontroliuoti šiuos kintamuosius jei jis atkreips dėmesį į gresiančius pavojus ir įvertins įvairias aplinkos rizikas (Rock, 2009).

SCARF modelio pritaikymas organizacijoje padeda sumažinti neigiamas darbuotojų patirtis arba didina jų motyvaciją, įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Pavyzdžiui, suteikiant darbuotojui didesnę laisvę darbe arba didinant jo pasitikėjimo savimi jausmą, vadovai gali efektyviai jį motyvuoti. Savimi pasitikintis darbuotojas, kuris jaučiasi pakankamai autonomiškas ir savarankiškas, bus mažiau linkęs pakenkti kitam kolegai ir su juo noriai bendradarbiaus. Tai prisideda prie patikimos, sąžiningos ir sveikos organizacijos kultūros. SCARF modelis yra naudingas įrankis skirtas gerinti kasdienį bendravimą ir bendradarbiavimą tarp darbuotojų, vadovų ir net klientų bei užtikrinti, kad darbuotojų patiriamos neigiamos socialinės-psichologinės patirtys nepakenks organizaciniams tikslams (Kolemba, 2016).

Socialiniai poreikiai smegenyse traktuojami beveik taip pat, kaip ir maisto ar vandens poreikis. Individai, kurie yra patenkinti savo socialine padėtimi yra efektingesni. Neuromokslas ir toliau atneš naujų atradimų, kurie atvers naujas galimybes praktikams, specialistams ir vadovams, o tai privers vėl iš naujo patikrinti klasikinės vadybos teorijas. SCARF modelis ir jo pritaikymas, įsigilinant į asmeninius individų poreikius ir jų socialines-psichologines patirtis, gali padėti ne tik lyderiams, bet ir bet kokios srities treneriams, mokytojams ar net vaikus auginantiesiems tėvams (Basetoli Mishkat, 2015).

Penkios SCARF modelio dedamosios (statusas, tikrumas, autonomija, santykiai, teisingumas) geriausiai ir tiksliausiai atskleidžia darbuotojų patirtis naudojant skaitmeninės technologijas darbinėje aplinkoje, todėl remiantis šiuo modeliu darbe bus siekiama iširti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveiką. Identifikuojant ir įvertinant dirbančiųjų emocinius ir psichologinius patyrimus, svarbu nepamiršti, kad tai tiesiogiai veikia jų asmeninius pasiekimus, kurie neabejotinai daro įtaką organizacijų rezultatams. Darbuotojų socialinių-psichologinių patirtys ir jų identifikavimas jau tapo neatsiejami nuo žmonių išteklių valdymo procesų.

2.3. Darbo aplinkos poveikis darbuotojo socialinėms-psichologinėms patirtims

Pasaulinė praktika rodo, kad darbo veiksmų kontrolė yra efektyviausias darbuotojų sveikatos išsaugojimo būdas. Darbovietėse procesai turi būti aiškiai ir gerai organizuojami, nes dėl to pagerėja ne tik dirbančiųjų sveikata, bet ir jų darbo kokybė, našumas bei kūrybiškumas. Stresą kelianti darbo aplinka, per didelis darbo krūvis, nepakankamas laikas užduotims atlikti gali sukelti nerimą, padidėjusį lėtinį nuovargį ar net išprovokuoti širdies ligas. Kenksmingi darbo aplinkos veiksniai būdingi daugelio profesijų atstovams, ypač aukščiausių grandžių operatoriams, pramonės, verslo bei gamybos įmonių vadovams, pedagogams, medicinos darbuotojams (Goftaitė, 2011).

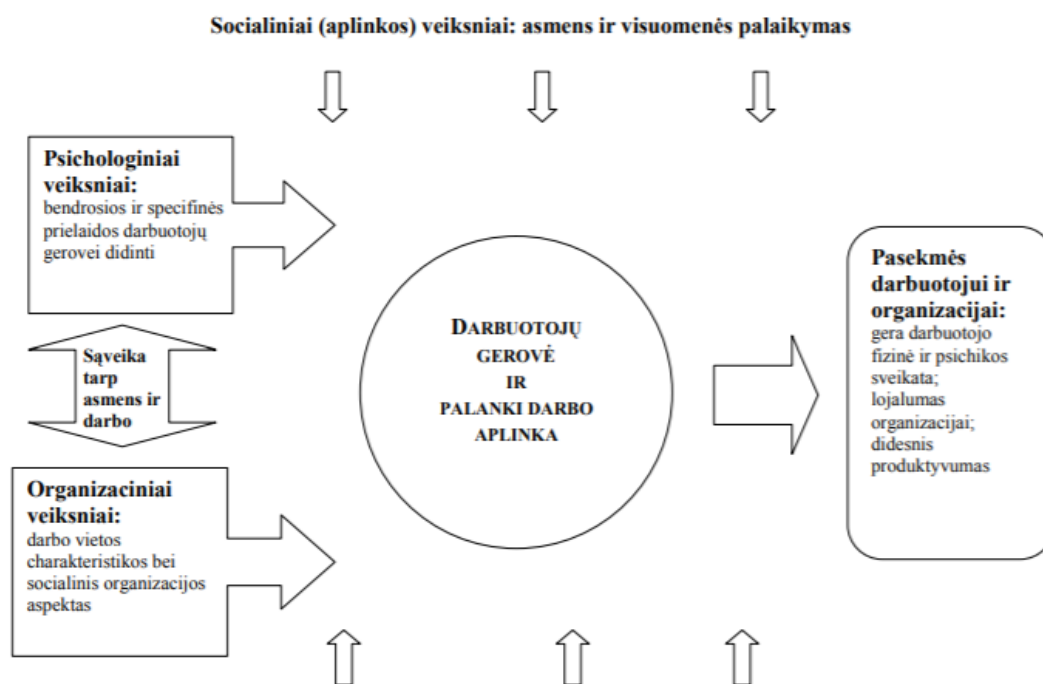
Psichologinė įtampa darbe sąlygoja net 30 proc. visų profesinių ligų priežasčių. Kenksmingi veiksniai gali būti suprantami kaip įvykiai ar situacijos, kurios gali būti potencialiai pakenkti. Kenksmingus veiksnius galima skirstyti į dvi pagrindines grupes: fizinius ir psichosocialinius bei organizacinius. Vis dėlto, sveikai darbo vietai kurti būtinos sąmoningos, sistemingos ir bendradarbiavimu pagrįstos pastangos, kurios gali gerinti darbuotojų psichinę būklę ir gerinti jų produktyvumą. Psichosocialinė darbo aplinka yra ta įtakos zona, kurioje turi būti imamasi darbuotojų sveikatai, saugumui ir gerovei skatinti skirtų veiksmų. Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai padeda kurti dirbančių žmonių gerovę tiek darbe, tiek jų asmeniniame gyvenime už darbo ribų, tačiau tam svarbu suprasti, kokie veiksniai (žr. 7 pav.) lemia ir skatina darbuotojų gerovę ir daro įtaką jų darbo atlikimui (Šorytė, Pajarskienė, 2014).

Darbo reikalavimai ir kontrolė
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Galimybių kontroliuoti savo darbą – spręsti su darbu susijusius klausimus, jausti sprendimų priėmimo galią – sudarymas ▪ Optimalūs, mobilizuojantys darbo reikalavimai (neviršijantys darbuotojo galimybių, leidžiantys pajusti iššūkį, nekeliantys nuobodulio)
Tarpasmeniniai santykiai darbe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasitikėjimu ir teisingumu pagrįsti santykiai su kolegomis ir vadovais ▪ Bendradarbiavimas ▪ Organizacinis teisingumas
Vadovavimas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialinė parama ir pagalba darbuotojams ▪ Personalo įgalinimas, įtraukimas kuriant bendrą darbo viziją ▪ Atviro kolektyvo bendravimo skatinimas ▪ Darbuotojų padaršinimas, teigiamas įvertinimas, grįžtamojo ryšio teikimas
Darbo organizavimas ir turinys
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuolatinio mokymosi ir įgūdžių tobulinimo galimybių sudarymas ▪ Adekvatus, poreikius patenkinti leidžiantis darbo užmokestis ▪ Užtikrinami pakankami personalo ir priemonių ištekliai ▪ Aiškus darbo vaidmuo ir suprantamos darbo užduotys ▪ Įdomus ir prasmę teikiantis darbas
Darbo ir asmeninio žmogaus gyvenimo sąveika
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sudaromos galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, sėkmingai atlikti įsipareigojimus šeimai ir darbui ▪ Darbuotojams, jų šeimoms palankios organizacijos politikos formavimas

7 pav. Darbuotojų gerovę skatinantys psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai (Šorytė, Pajarskienė, 2014)

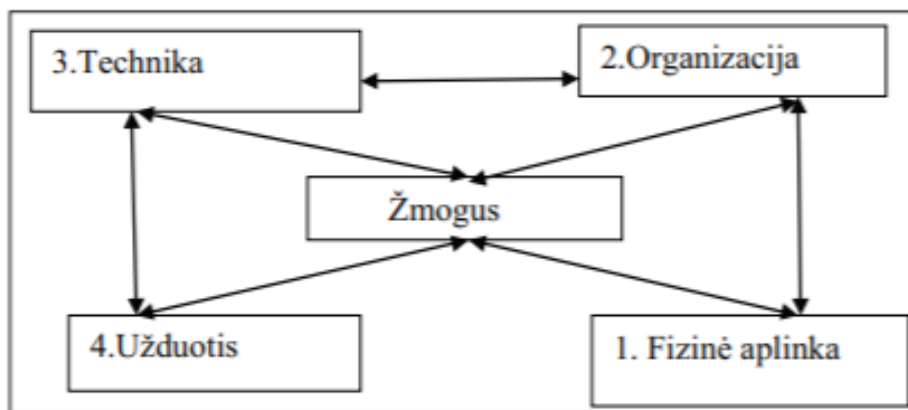
Konkrečiau žmogaus savijautą lemiančius veiksnius taip pat galima išskirti į vidinius psichologinius (poreikiai, suvokimas, patirtis, nuomonė) ir išorinius elgsenos (kultūra, klasė (statusas), įtakos grupė, šeima). Sujungiant kultūrinius, psichologinius ir socialinius elementus, galima išskirti papildomas situacinių veiksnių, lemiančių darbuotojų elgseną, grupes: socialinę aplinką (kultūra, socialinė klasė, tarpasmeninė įtaka, šeima, individualius skirtumus (asmenybės tipas, gyvenimo stilius, motyvacija) ir motyvacinius veiksnius (laukiama nauda, kitų asmenų dalyvavimas, papildomi stimulai) (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013).

Organizacijos kultūra ir klimatas daro ypač didelę įtaką darbuotojų pasirinkimams, kurie gali būti susiję su jų sveikata ir gerove. Norint sukurti darbuotojų gerovės organizacijoje stiprinimo programas, svarbu atsižvelgti į darbuotojų ir organizacijos vertybių ir įsitikinimų atitikimą. Palankią darbo aplinką sąlygoja trys veiksmų grupės (žr. 8 pav.): individo psichologiniai veiksniai (bendrieji ir specifiniai), organizaciniai (darbo vietos charakteristikos ir socialinis organizacijos aspektas) ir socialiniai (aplinkos) veiksniai, kurie sudaro bendras prielaidas darbuotojų bei organizacijos gerovei stiprėti (Šorytė, Pajarskienė, 2014).



8 pav. Psychosocialiniai veiksniai, skatinantys darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką (Šorytė, Pajarskienė, 2014)

Darbuotojų sveikata susijusi su individualiais, profesiniais ir organizaciniais veiksniais, kurie veikia individą darbe (žr. 9 pav.). Vieni svarbiausių fizinės aplinkos veiksnių yra triukšmas, apšvietimas ir temperatūra; organizacijos lygmenyje gali būti daug poveikių: santykiai su kolegomis, viršininkais, darbo grafiko nustatymas; algos išmokėjimas ir kt. Įvairūs standartai, tam tikro prietaiso naudojimo saugos instrukcijos ar panašiai, priskiriami technikos ir technologijų veiksniams. Užduotis kaip veiksnys savyje turi įvairių su darbuotojo tiesioginiu vaidmeniu susijusių aspektų – koks yra tiesioginis darbuotojo darbas, koks jo darbo krūvis, kokias užduotis jis turi atlikti ir daugelis kitų (Žutautienė, Radišauskas, Ustinavičienė ir Kirvaitienė, 2014).

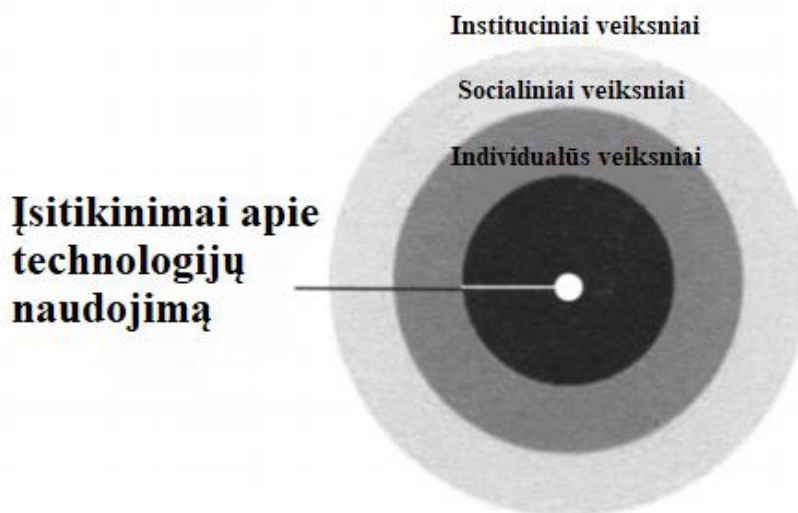


9 pav. Žmogų darbe veikiantys veiksniai (Žutautienė, Radišauskas, Ustinavičienė ir Kirvaitienė, 2014)

Tobulėjant technologijoms keičiasi ir darbo pobūdis, todėl ilginiui atsirado naujų psichosocialinių streso patirčių. Daugelis veiksnių, susijusių su technologijomis ir jų atėjimu į darbovietes bei darbo sąlygos ar jų tarpusavio sąveika gali darbuotojui sukelti stresą. Tai yra tam tikros permainos ir pokyčiai, prie kurių neišvengiamai tenka prisitaikyti (Tarozė, Tarvydienė ir Jurgutis, 2014). Kita vertus, tikroji skaitmeninių technologijų galia gerina senus procesus ir sudaro sąlygas organizacijoms sulaužyti nusistovėjusias taisykles bei sukurti naują darbo pobūdį. Tačiau nepaisant technologijų efektyvumo ir veiksmingumo, sėkmingas pritaikymas priklauso nuo sistemų vartotojų požiūrio. Vienas svarbiausių veiksnių skaitmeninant darbo procesus, yra pačių darbuotojų požiūris. Identifikuojamos trys grupės faktorių, kurie yra svarbūs diegiant skaitmenines technologijas darbo procesuose:

- ilgalaikės strategijos sritis (vadovybės įsitraukimas, motyvacija, sistemų efektyvumo stebėjimas, poreikių analizė);
- vidutinės trukmės strategijos sritis (išsilavinimas ir mokymai, įgyvendinimo procesas ir metodai, sistemų integracija, darbų eigos / srauto integracija);
- kasdinių darbų sritis (pasitikėjimas, darbuotojų įsitraukimas, techninis sistemos veikimas) (Štaras, Mačiulienė ir Stokaitė, 2013).

Darbuotojų išgyvenimai ir reakcija į skaitmenines technologijas daro nemažą įtaką tolimesniam darbui. Darbo rezultatai priklauso ne tik nuo organizacinių veiksnių, bet ir nuo individualių dirbančiųjų įsitikinimų. Asmenų reakciją į diegiamas technologijas gali priklausyti nuo trijų vidinių ir išorinių faktorių: institucinių, socialinių ir individualių veiksnių. (žr. 10 pav.).



10 pav. Įtakos šaltiniai įsitikinimams apie technologijų naudojimą (Lewis, Agarwal ir Sambamurthy, 2013)

Kiekvieno darbuotojo suvokimas apie technologines savybes nėra vienodas. Asmenys suvokia naują technologiją ir reaguoja į skaitmeninimą skirtingai iš savo pačių perspektyvos, patirčių, charakterio savybių ir to, kaip jie jaučiasi organizacijoje (Lewis, Agarwal ir Sambamurthy, 2013).

Labai svarbu įvertinti darbo procesus, kurių naudojamos skaitmeninės technologijos, nes tai vieni svarbiausių aspektų, kurie sąveikauja su dirbančiojo socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, tokiomis, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas. Lyderiai, kurie suvokia šios sąsajos ir darbo aplinkos poveikio svarbą bei kurie rūpinasi motyvuojančia atmosfera, kartu su darbuotojų pagalba turi daugiau šansų pagerinti įmonės rezultatus.

2.4. Skaitmeninių technologijų samprata ir įvairovė

Skaitmeninių technologijų samprata kinta priklausomai nuo laikmečio, nes jų pačių turinys ir galimybės nuolat tobulėja. Pati sąvoka *skaitmeninis* apibrėžia veiklas ir duomenis, sukurtus vartojant skaitmeninę kodavimo technologiją, bei techninę ir programinę įrangą, skirtą darbui su skaitmeniniais duomenimis. Įvairi informacija gali būti saugoma, nuskaityta ir perduodama kitiems, pasitelkiant skaitmeninius kompiuterius, programas, tinklus ar įvairias skaitmenines laikmenas (Laužikas, 2008). Norint greitai ir efektyviai naudotis skaitmeninėmis technologijomis, reikalingas nuolatinis mokymasis ir technologinio raštingumo gerinimas. Asmeninių kompiuterių erą keičia tinklinis, kuris padidino galimybes pasiekti iki šiol nepasiekiamus duomenų šaltinius. Skaitmeninės galimybės pakeitė ir darbo procesus, todėl skaitmenizuotos darbo vietos verčia ne tik mokytis ir persiorientuoti jau esamus darbuotojus, bet ir ieškoti naujų specialistų, kurie skaitmenines technologijas gali veiksmingai panaudoti socialinėje praktikoje ir profesinėje veikloje bei geba kaupti naujas žinias ir nuolat tobulėti (Gedvilienė, Kankevičienė, 2014).

Procesų, produktų ar paslaugų skaitmeninimas, t. y. naujų technologijų pritaikymas ir naudojimas individualiame, organizaciniame ir socialiniame kontekste, neabejotinai daro įtaką visoms pramonės šakoms. Dėl spartaus skaitmeninių technologijų panaudojimo ir skaitmeninimo procesų, organizacijoms reikia iš naujo apibrėžti verslo modelius ir pertvarkyti darbo vietas. Siekiant įvertinti skaitmeninių technologijų poveikį darbuotojų produktyvumui ir darbo vietų kūrimui, pirmiausia reikia nustatyti skaitmeninių technologijų poveikį įmonės veiklai ir ekonomikai. Skaitmeninimas tapo

viena pagrindinių ekonomikos varomųjų jėgų, kuri skatina darbo vietų kūrimą. Siekiant išmatuoti skaitmeninių technologijų taikymo versle poveikį organizacijoms ir ekonomikai, yra sudarytas skaitmeninio indeksas, kurį sudaro šešios pagrindinės charakteristikos:

- visapusiškumas (vartotojai ir organizacijos turi universalią prieigą prie skaitmeninėmis technologijomis teikiamų paslaugų ir programų tuo pačiu metu);
- kainos prieinamumas (teikiamų paslaugų kaina turi būti prieinama, siekiant užtikrinti didesnę paslaugų plėtrą);
- patikimumas (skaitmeninėmis technologijomis teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas);
- greitis (skaitmeninėmis technologijomis teikiamos paslaugos turi būti prieinamos, bet kuriuo paros metu);
- naudojimas (skaitmeninėmis technologijomis teikiamos paslaugos turi pasižymėti paprastumu, siekiant užtikrinti vartotojų gebėjimus jomis naudotis);
- įgūdžiai (vartotojai turi gebėti skaitmeninėmis technologijomis teikiamas paslaugas įtraukti į asmeninį gyvenimą ir verslą) (Kuizininė, 2013).

Lietuvoje skaitmeninimas yra suvokiamas daugiau kaip praktinės veiklos sritis. Tokia nuostata yra įtvirtinta skaitmeninio veiklą Lietuvoje reglamentuojančiuose dokumentuose. Pavyzdžiui, Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninio koncepcijoje, skaitmeninio sąvoka teigia, kad tai yra „rašytinės, vizualios, garsinės ar kitos kultūros paveldo išraiškos skaitmeninės kopijos sukūrimas ir informacijos apie jį pateikimas skaitmenine forma“ (Laužikas, 2008). Skaitmeninimas apima tokias technologijas, kaip: debesų kompiuterija, socialinės medijos, kriptografija, daiktų internetas (angl. Internet of Things (IoT)), robotika, didieji duomenys, dirbtinis intelektas ir kt. Skaitmeninės technologijos apima visas skaitmeninių prekių kūrimo, apdorojimo, perdavimo ir naudojimo technologijas, kurias galima apibūdinti kaip sąvoką „informacinės, ryšių ir žiniasklaidos technologijos“. Skaitmeninės technologijos taip pat gali būti suvokiamos kaip socialinė medija ir mobilieji įrenginiai. Šios technologijos skirstomos ir klasifikuojamos pagal tris charakteristikas:

- perprogramuotumą, atskiriant įrenginio funkcinę logiką ir atsižvelgiant į technologijų fizinių įgyvendinimą;
- duomenų homogenizavimą, leidžiant juos saugoti, perduoti ir apdoroti į skaitmeninį turinį tais pačiais prietaisais ir tinklais;
- savireferencinį pobūdį, sukeltą teigiamą tinklo išoriškumą (Berger, Denner ir Röglinger, 2018).

Šiomis dienomis pasaulyje vykstančios skaitmeninės transformacijos apraiškos yra įvairios, ir literatūroje jos apibūdinamos įvairiai, pavyzdžiui, mobiliosios programėlės, „Didieji duomenys“, pramoninis internetas ir net ketvirtoji pramonės revoliucija. Šiuolaikinio belaidžio interneto technologijos su realaus laiko duomenų analitika, yra pagrindinės įgalinančios priemonės skaitmeninėms programoms, kuriomis siekiama patobulinti įvairius procesus versle, pavyzdžiui, padidinti pajamas naudojantis naujomis pardavimo internetu galimybėmis, pagerinti veiklos efektyvumą padidinus automatizavimo lygį ir naudojant naujus debesijos verslo modelius. Produktų ir paslaugų skaitmeninimas ir toliau bus sparčiai besikeičianti pasaulinė tendencija ir iš esmės keis esamas praktikas įvairiose pramonės šakose ir visuomenės sektoriuose (Collin, 2015).

Tokių skaitmeninių technologijų, kaip debesų kompiuterijos, socialinių medijų, kriptografijos, daiktų interneto, robotikos, didžiųjų duomenų, dirbtinio intelekto ar programinės įrangos naudojimas darbo procesuose ir šių technologijų sukeliama iššūkiai, leidžia analizuoti darbuotojų emocinius ir

psichologinius išgyvenimus bei išsiaiškinti, kaip tai sąveikauja su dirbančiųjų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, tokiomis, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas. Skaitmeninių technologijų naudojimas ir darbo procesų skaitmeninimas neišvengiamai pakeitė darbuotojų ir organizacijos įpročius, atnešant naujas valdymo praktikas ir pasiekiant naujų, dar nematytų organizacinių rezultatų. Organizacijoms ir jų lyderiams svarbu suvokti, kad skaitmeninimas ilgainiui palies absoliučiai visas pramonės sritis ir pakeis iki šiol nusistovėjusias tvarkas ir praktikas.

2.5. Skaitmeninių technologijų ir socialinių-psichologinių patirčių sąveika

Verslas, įskaitant mažas ir vidutines įmones, vis labiau panašėja į suskaitmenintas ir sutelktas naujos formos skaitmenines ateities organizacijas. Tačiau verslui norint išgyventi ir klestėti, įmonės, kuriose naudojamos skaitmeninės technologijos turi nuolat ieškoti įvairių papildomų išteklių (galimybių), kad galėtų integruotis į rinką su savo unikaliomis pagrindinėmis galimybėmis (Chew, 2015). Pokyčiai organizacijose ir skaitmeninis amžius skatina organizacijų lyderius neišvengiamai keistis. Sklandžiam skaitmeninimo procesui ir komandos valdymui, vadovas pirmiausiai turėtų paistyti šių aspektų:

- turėti platų požiūrį apie aplinkinių (ypač darbuotojų) sveikatą ir visuomenės gerovę;
- kurti vizijas, kurios paneigia įprastas nusistovėjusias taisykles ir prielaidas;
- daugiau dėmesio skirti tiek dabartiniam, tiek istoriniam kontekstui;
- lengvai prisitaikyti prie skirtingų laikmečių;
- mąstyti globaliai, tuo pačiu metu tiek regioniniu, tiek vietiniu lygmeniu;
- priimti ir suprasti įvairius jausmus bei vidinius konfliktus;
- būti smalsiam ir domėtis naujovėmis ir
- pokyčiais labiau nei nusistovėjusiu stabilumu;
- kurti įgalinančią aplinką;
- parodyti vizionieriaus lyderystę (Korhonen, 2015).

Pagrindinis organizacijos, kurioje diegiamos ar jau naudojamos skaitmeninės technologijos, tikslas yra nuolatinės vertės kūrimas dinamiškoje aplinkoje, kuris, visų pirma, susietas su aukščiausių lyderių sugebėjimų valdyti esminę įtampą tarp efektyvumo (stabilaus darbų organizavimo būdo) ir lankstumo (naujo darbų organizavimo būdo). Kitaip tariant, visų lygių organizacijų vadovai turi praktikuoti dviprasmišką lyderystę, siekiant subalansuoti organizacijos efektyvumą (stabilumą) pasinaudojant rinkos galimybėmis ir lankstumą tyrinėti naujovės, susijusias su latentiniais rinkos poreikiais. Šie gebėjimai ir pagrindiniai išteklių išdėstymo pajėgumai leis skaitmenizuotai organizacijai pasiekti aukštą organizacinį sklandumą (Chew, 2015).

Diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, dažnai atkreipiamas dėmesys į tai, kaip tai paveiks organizacijos rezultatus ir pagerins darbo procesus, tačiau rečiau arba visai neatsižvelgiama, kokias socialines-psichologines patirtis išgyvena įmonėje dirbantys darbuotojai. Vykstant tokiems pokyčiams organizacijose, vadovai darbuotojams turėtų užtikrinti saugumą (jie turi jaustis saugiai dėl esamos padėties) ir teisingumą (darbuotojai į neteisybę reaguoja skaudžiai nusivildami ir prarasdami motyvaciją). Vadovams taip pat labai svarbu pasitikėti darbuotojais, nes jų smegenys suvokia vadovo nepasitikėjimą net to jam neparodant (už tai atsakingi specialūs „veidrodiniai“ neuronai smegenyse) ir atsako tuo pačiu to sąmoningai nesuvokdami (Meacham, 2013).

Technologijų sukelti potyriai turi nedaug specifinių požymių, o jo padariniai darbuotojų sveikatai ir darbinei veiklai yra panašūs į bet kurį kitą darbe patiriamą stresą ar įtampą. Kadangi tai identifikuoti nėra labai lengva, reikia kuo geriau pažinti skaitmeninių technologijų sukeliama raišką, kad būtų galima suvaldyti darbuotojų patiriamas socialines-psichologines patirtis ir išlaikyti aukštą organizacijos narių darbingumo lygį (Raišienė, Jonušauskas, 2013).

Statusas yra viena svarbiausių socialinių-psichologinių patirčių žmogaus gyvenime, todėl statuso pasikeitimo (iš geresnio į blogesnį) jis vengs lygiai taip pat, kaip ir fizinio skausmo. Nemažiau svarbus elementas darbuotojui yra teisingumas, nes „pirminio atlygio“ domeną darbuotojų smegenyse gali aktyvuoti žinojimas, kad darbuotojas gauna sąžiningą ir skaidrų darbo užmokestį. Žmogaus smegenys taip pat bet kokia kaina siekia tikrumo (užtikrintumo) ir nuspėjamumo. Įvykių nespėjamumas ir pokyčiai sukelia nerimą, stresą ir smegenyse aktyvina „kovos“ režimą, nes jos pokyčius supranta kaip būtinybę išlikti (Schaufenbuel, 2014). Smegenys taip pat siekia ryšio su kitais, t. y. palaikyti santykius. Darbuotojai geriau reaguoja į vadovus ir kolegas, kurie yra harmoningi, turi aukštą emocinį intelektą ir rodo pagarbą darbuotojams. Makiaveliško tipo, per daug griežti ir nelankstūs lyderiai sukelia neigiamą atsaką į smegenis. Priimta informacija tokiu atveju skirstoma į skirtingas kategorijas, o tokį vadovą darbuotojas pradeda laikyti priešu, kuriuo pradeda nepasitikėti (Waytz, Mason, 2013).

SCARF modelis gali padėti prognozuoti, ar grėsmė smegenyse vyksta ir atitinkamai pakeisti žmogaus veiksmus ir pasirinkimus. Prieš įvykstant emociniam įvykiui, SCARF leidžia žmonėms prognozuoti, kokį poveikį tai gali turėti kitiems. Pavyzdžiui, prieš paskelbiant apie reorganizaciją įmonėje, vadovas gali suvokti, kad darbuotojams tai reikš statuso praradimą. Tokiu atveju jis gali pasiruošti iš anksto ir bandyti suvaldyti situaciją suteikdamas papildomos informacijos, nuramindamas darbuotojus ir pabrėždamas autonomiją, t. y. kad darbuotojai patys visada gali rinktis dėl savo gerovės (Rock, Cox, 2012).

SCARF modelis paremtas vengimo (grėsmių) ir vykdymo (apdovanojimų) veiksniais (žr. 11 pav.) Visus žmogaus poreikius galima padalyti į dvi kategorijas: pirminius arba prigimtinius (susiję su gebėjimu patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius) ir antrinius (socialinio pobūdžio). Antroje grupėje yra visos socialinės-psichologinės patirtys, kurios įtrauktos į SCARF modelį (Kolemba, 2016).

Reakcija	Pagrindiniai arba prigimtiniai veiksniai aktyvuojantys reakciją	Socialiniai veiksniai aktyvuojantys reakciją
Siekis	Maistas, vanduo, intymūs poreikiai, pastogė, pinigai ir kiti reikalingi ištekčiai fiziniam išlikimui.	Laimingi, patrauklūs žmonės, įvairūs apdovanojimai, statusas, tikrumas, autonomija, santykiai, teisingumas.
Vengimas	Piniginės baudos ir kiti finansiniai praradimai, grėsmių vengimas (pavyzdžiui, plėšrūnai, ginklai, mirties vengimas).	Nepatrauklūs, pikti veidai, grėsmė dėl statuso praradimo, tikrumo, autonomijos nebuvimo, blogų santykių, teisingumo nebuvimo.

11 pav. Vengimo (grėsmių) ir vykdymo (apdovanojimų) reakciją sukiantys veiksniai (Kolemba, 2016)

SCARF modelis intuityviai ir paprastai aiškina pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką žmonių reakcijai į socialines situacijas. Penkios socialinės-psichologinės patirtys: statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas turi įtakos tam, kaip žmogus jaučiasi jausdamas grėsmes arba atlygį bei kiek asmuo gali veiksmingai bendradarbiauti su kitais. Be šių bendrų aprašymų, SCARF modelis taip pat buvo naudojamas apibūdinti individualių asmenų jautrumą ir individualiems SCARF profiliams sukurti. Skirtingiems individams reikalingas skirtingas asmenišką požiūris, pavyzdžiui, jei asmuo nerimauja dėl situacijos, kuriai reikia daugiau aiškumo ir informacijos, būtina atkreipti dėmesį į tikrumo elementą. Kitas asmuo, patekęs į identišką situaciją, gali nerimauti dėl kitų elementų, pavyzdžiui, santykių, kurie susiję su situacija (Rock, Cox, 2012).

Skaitmeninimo poveikis darbuotojui gali būti išties didelis, todėl tiek organizacijų lyderiai, tiek žmonių išteklių vadybos specialistai turi atkreipti dėmesį į šios sąsajos svarbą, nes tai leidžia šalinti iškilusias problemas ir kurti sveiką bei modernią organizacinę kultūrą. SCARF modelis iškelia aplinkos grėsmių idėją, tačiau aplinkos galimybių ir grėsmių įvairovė labai didelė. Viena iš opiausių – skaitmeninės technologijos darbinėje aplinkoje, todėl čia būtinas gilesnis skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos pažinimas.

2.5.1. Skaitmeninių technologijų ir statuso sąveika

Nors žmonės turi gerą socialinį statusą ir jaučiasi gerai, pradėję save lyginti su kitais, kurių statusas dar aukštesnis, sukelia sau grėsmę. Atsiradęs pavydas yra susijęs su smegenų sritimi, kuri atsakinga už skausmo apdorojimą. Jaučiamas malonumas dėl kito asmens nesėkmės, yra susijęs su tam tikra smegenų vieta, kuri yra atsakinga už „apdovanojimų“ ir emocinio pasitenkinimo jausmą (Takahashi ir kt., 2009). Nepaisant to, kad žmonės jaučia pavydą aukštesnį statusą turintiems asmenims, jie geranoriškai bendrauja su tais, kurie turi žemesnį socialinį statusą ir nesitiki, jog kiti asmenys gali turėti piktavališkų paskatų (Lount, Pettit, 2012). Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad aukštesnio statuso asmenys iš esmės yra nemandagesni nei turintys žemesnį socialinį statusą. Tokie žmonės dažniau rodo aroganciją, agresyviau veikia ir yra visiškai neempatiški (Piff, Stancato, Cote, Mendoza-Denton ir Keltner, 2012). Siekti geresnio statuso stengiasi visi individai, nes tai suteikia ne tik teigiamų emocinių ir psichologinių patirčių, bet ir veikia individus fiziškai. Tai aiškina statuso sindromas, kuris teigia, kad socialinis statusas veikia mūsų sveikatą ir ilgaamžiškumą. Statusas yra vienas reikšmingiausių veiksnių, lemiančių žmogaus ilgaamžiškumą ir sveikatą, kam iš dalies įtaką daro individo pajamos ir išsilavinimas. Atlikti tyrimai su beždžionėmis rodo, kad aukštesnį statusą savo bendruomenėse turinčios beždžionės turi mažesnį kortizolio kiekį, todėl gyvena ilgiau ir yra fiziškai sveikesnės (Rock, 2008).

Skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procese neabejotinai daro įtaką darbuotojo statusui. Nors šių technologijų naudojimas gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių, tačiau darbuotojai dažnai jaučia darbų perkrovą, nes privalo nuolat tobulėti ne tik dėl baimės prarasti savo darbo vietą, bet ir dėl to, kaip jie pasirodys prieš kolegas ar vadovus. Darbuotojai ima abejoti dėl savo statuso, kai jaučia, kad jų įgūdžiai yra netinkami dėl technologijų sudėtingumo. Kita vertus, darbuotojo savijauta ir suvokimas apie jo statusą gali pagerėti, jei pati organizacija rodys iniciatyvą „investuoti“ į darbuotojo žinias. Įvairūs mokymai ir pozityvus organizacijos vadovų palaikymas daro įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu ir pačiu savimi, kas tiesiogiai gali paveikti jo statusą tiek darbe, tiek už jo ribų (Ahmad, Amin ir Ismail, 2014).

Statuso reikšmė individui labai svarbi ir tai tiesiogiai veikia jo pasitenkinimą darbu ir socialine gerove. Iššūkiai, kylantis naudojant skaitmenines technologijas darbo aplinkoje ar sunkumai, susiję su darbo priemonių skaitmeninimū, gali paveikti darbuotojo pasitikėjimą savimi, savo sugebėjimais ar net paveikti dirbančiojo reputaciją prieš kolegas.

2.5.2. Skaitmeninių technologijų ir tikrumo sąveika

Tikrumas yra nuolatinis jausmas ir patirtis, su kuria susiduria žmogaus smegenys, tačiau suvokimas apie tikrumą gali būti individualus. Skirtingi asmenybės bruožai daro didelę įtaką tikrumo suvokimui ir reakcijai į neaiškia ir dviprasmišką situaciją. Šios situacijos gali sukelti didelį stresą, ypač jei kas nors nerimauja dėl neigiamo vertinimo, o ši nerimą dažnai stiprina maža žmogaus savigarba (Ford, Collins, 2010). Individo gebėjimas toleruoti pokyčius ir įgyti atsparumą pasikeitimų neužtikrintumo stresui ateina su patirtimi, susijusia su tikrumu, pavyzdžiui, praeityje įvykusi įmonės reorganizacija ar darbas su nauja žmonių komanda (Rock, Cox, 2012).

Tikrumo jausmas atsiskleidžia įvairiausiose situacijose: tai gali būti pranešimas kompiuterio darbalaukyje apie tai, kad spausdintuve įstrigo popierius – darbuotojas natūraliai negali ignoruoti mirksėjimo ir kol ši problema nebus išspręsta, jam bus sunku sutelkti dėmesį į kitus dalykus. Didesni neaiškumai siejami su, pavyzdžiui, neaiškiais savo vadovo lūkesčiais, o tokia nežinomybė gali būti emociškai, psichologiškai ar net fiziškai sekinanti. Nepaisant to, netikrumą galima sumažinti gana paprastais būdais. Pavyzdžiui, padalijus sudėtingą projektą į mažesnius žingsnius, dalyviai gali patirti mažiau streso. Taip pat labai svarbu nustatyti rizikas ir grėsmes bei sukurti aiškų rizikų valdymo ir grėsmių šalinimo planą (Rock, 2008). Asmenys, patiriantys didelį socialinį nerimą tam tikrose situacijose (socialinio nerimo sutrikimas), identifikuoja save kaip turintys žemą socialinį rangą, kas daro neigiamą įtaką jų santykiams su aplinkiniais (Rock, Cox, 2012).

Skaitmeninėms technologijoms įsiveržus į organizacijas, jų sudėtingumas verčia specialistus periodiškai skirti laiko ir pastangų mokymuisi, kaip naudotis naujomis bei nuolat atnaujinamomis technologijomis, pavyzdžiui, taikomosiomis kompiuterinėmis programomis. Darbuotojai, norintys išlaikyti savo darbo vietas, turi nuolat tobulėti, nes juos sparčiu tempu pasiekia patobulintos ir atnaujintos programos. Dėl šių priežasčių, padidėjusio darbo krūvio, susijusio su papildomu mokymuisi, dirbantieji gali pradėti jausti įtampą. Technologijų lemiamas nesaugumas (angl. techno-insecurity) išryškėja situacijose, kai darbuotojai nesijaučia užtikrinti ir jaučia grėsmę prarasti darbą dėl to, kad kiti kolegos technologijomis sugeba naudotis geriau ir greičiau. Organizacijų praktikoje dažnai pasitaiko, kad nauji, paprastai jaunesni darbuotojai į įmonę ateina turėdami aukštesnio lygio technologinių žinių. Seniau dirbantys specialistai (neretai – vyresnio amžiaus) gali dėl to jaustis nesaugūs, patirti stresą ir įtampą dėl savo darbo vietos (Raišienė, Jonušauskas, 2013).

Bet kokie organizaciniai iššūkiai ar pokyčiai beveik visada tiesiogiai paliečia darbuotojų tikrumo jausmą. Skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ar darbo procesų skaitmeninimas neabejotinai sukelia abejonių, ar darbuotojui pavyks susitvarkyti su iškilusiais iššūkiais. Tai veikia dirbančiųjų tikrumo jausmą ir gali priversti juos jaustis nesaugiais dėl vadovo įvertinimo ar net darbo vietos išlaikymo.

2.5.3. Skaitmeninių technologijų ir autonomijos sąveika

Autonomijos jausmas reiškia darbuotojams galimybę patiems priimti sprendimus bei laisvę spręsti su darbu susijusius klausimus. Galimybė kontroliuoti savo darbą ir spręsti tam tikras užduotis patiems

yra laikoma vienu iš vadinamų darbo išteklių, tarp kurių yra ir kiti pozityvieji psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai (darbo vaidmens aiškumas, prasmės darbe suvokimas, socialinė parama darbe, galimybės tobulinti įgūdžius ir t. t.) (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Autonomijos patirtis dažnai daro teigiamą įtaką žmonėms. Žinoma, kad, pavyzdžiui, laisvės ir autonomijos suteikimas darbuotojui bei savarankiškų sprendimų priėmimų įgalinimas didina jo pasitenkinimą darbu ir kelia motyvaciją (Diener, Ng, Harter ir Arora, 2010). Tačiau negalėjimas kontroliuoti kito veiksmų dažnai priverčia žmones kontroliuoti save. Tokiu būdu jie bando pajusti galios jausmą, kuris jiems sukelia pasitenkinimą. Žmonės trokšta jėgos, kontrolės kitų atžvilgiu ir autonomijos, tačiau neturint šių galių, individai dažnai jaučia nusivylimą (Rock, Cox, 2012).

Padidėjęs savarankiškumo suvokimas teikia darbuotojams pasitenkinimą. Suteikti didelę autonomiją organizacijoje gali būti sunku ir šiek tiek pavojinga. Tačiau subtilus autonomijos suvokimas gali padėti, pavyzdžiui, valdyti savarankiškus mokymosi portalus, kur darbuotojai gali susikurti savo mokymosi programą ir save testuoti. Leidimas žmonėms susikurti savo darbo aplinką, organizuoti savo darbo eigą, net nusistatyti darbo laiką – visa tai gali būti naudinga, tačiau turi būti priimti tam tikri susitarimai tarpusavyje. Tvirta politika nustato ribas, per kurias individai gali naudotis savo kūrybiškumu ir savarankiškumu (Rock, 2008).

Galimybė kontroliuoti savo darbą suteikia darbuotojams autonomijos jausmą, skatina juos būti lankstesniais, o tai gali pasaugoti nuo neigiamų darbo reikalavimų pasekmių. Darbuotojai, kurie jaučia, kad gali kontroliuoti savo darbą ir jo eigą, susidurdami su problemomis, jas mato kaip, o tai susiję su didesniu jų aktyvumu ir kūrybingumu bei greitesne orientacija į pokyčius ir ateitį (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Dirbantieji, kurie savo darbe naudoja skaitmenines technologijas ir kurie patys rūpinasi savo darbo ir poilsio pusiausvyra, labiau pasitiki savo jėgomis iškilus užduočių įgyvendinimo sunkumams bei pasižymi didele mokymosi motyvacija. Dėl šių priežasčių jie geba realiai pritaikyti skaitmeninių technologijų naujoves savo darbe ir patiria mažesnę įtampą lyginant su tais darbuotojais, kurie nesugebu būti autonomiški. Tačiau mažesniai autonomijos jausmui įtaką daro nepasitikėjimas savo jėgomis, kai darbovietėje taikomos skaitmenizuotos darbo priemonės. Pavyzdžiui, esant kokiems nors programos ar kitos skaitmeninių technologijų rūšies neaiškumas, darbuotojas priverstas konsultuotis su kolegomis, neretai sugaišti papildomo laiko mokantis programų subtilybių, o tai ne tik mažina autonomijos jausmą, bet ir kelia nepasitenkinimo jausmą (Raišienė, Jonušauskas, 2013).

Organizacijų lyderiai ir žmonių išteklių valdymo specialistai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad skaitmeninių technologijų naudojimas gali paveikti darbuotojo autonomijos jausmą. Galimybė savarankiškai priimti sprendimus ar spręsti darbinės užduotis, darbuotojams gali suteikti savotišką pasitenkinimo jausmą, nes jie suvokia, kad patys, be vadovo pagalbos, gali išspręsti tam tikrus iškilusius iššūkius. Tačiau svarbu nepamiršti, kad tai gali turėti ir neigiamų pasekmių: pokyčiai, susiję su skaitmeninimais, gali mažinti darbuotojo autonomiją, priversti būti labiau priklausomu nuo vadovo ar kolegų ir tai jam gali sukelti neigiamus jausmus bei išgyvenimus.

2.5.4. Skaitmeninių technologijų ir santykių sąveika

Žmonių santykiai tiesiogiai priklauso nuo to, kiek jie yra tarpusavyje panašūs. Tyrimai teigia, kad individams, kurie priklauso tam pačiam socialiniam sluoksniui ir yra panašaus mentaliteto, daug lengviau palaikyti gerus tarpusavio santykius. Jie labiau vienas kitu pasitiki, jaučia didesnę empatiją

ir prisirišimą. Žmonės netgi apdoroja informaciją apie panašius ir nepanašius į save individus skirtingose smegenų dalyse (Mahajan ir kt., 2011).

Didesnė bendradarbių parama ir geresnį tarpusavio santykius daro įtaką geresnei psichologinei darbuotojų sveikatai, didina jų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą savo darbo vietai bei organizacijai, silpnina emocinio išsekimo galimybę bei mažina psichologinės įtampas (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Individams patinka žmonės, kurie yra vieni su kitais panašūs. Tyrimai rodo, kad asmenys yra labiau draugiški ir geranoriški, kai vykdo į juos panašių žmonių prašymus. Išvaizdos panašumai, apranga, požiūris į gyvenimą, asmenybės bruožai, humoro jausmas ar gyvenimo būdas – visi šie elementai turi įtakos mūsų supratimui apie kitų rūpesčius ir empatijos lygiui (Kolemba, 2016).

Tyrimai rodo, kad santykiai nėra vien įvairūs jausmai ir ryšiai tarp individų. 148 tyrimų metaanalizės rezultatai parodė, kad žmonės, kurie turi gerus socialinius ryšius ir palaiko tarpusavio santykius su kitais žmonėmis, turi net 50 proc. tikimybę gyventi ilgiau nei tie, kurie nepalaiko socialinių ryšių ir bendravimo (Holt-Lunstad, Smith ir Layton, 2010). Be to, asmenys, kurie turi stiprų socialinį ryšį ir palaikymą darbe, turi mažesnę mirtingumo riziką (Shirom, Toker, Alkaly, Jacobson ir Balicer, 2011). Santykiai ne visada sukelia malonius pojūčius darbuotojams. Tyrimai rodo, kad darbuotojai daugiau pasitiki nepažįstamais ar mažai pažįstamais kolegomis nei savo vadovais. Vadovo turėjimas sukelia grėsmę darbuotojo statusui. Vadovas taip pat gali sukelti netikrumo jausmą, kai nenustato aiškių lūkesčių ir nuolat siekia patobulinimų, kurie gali būti palaikyti pokyčiais dėl visiškai neaiškių priežasčių. Esant tokioms grėsmėms, gali būti minimaliai dalijamasi informacija tarpusavyje, o tai gali daryti neigiamą įtaką darbuotojų santykiams (Rock, Cox, 2012).

Teigiamas vadovavimas taip pat gali prisidėti prie darbuotojų gerovės ir ypač paskatinti juos į pokyčius reaguoti ramiau. Svarbu, kad jų vadovas:

- leistų dalyvauti darbuotojams priimant sprendimus ir įtrauktų juos į bendros darbo vizijos kūrimą bei rodytų, jog pasitiki savo komanda ir kolektyvu;
- atvirai komunikotų su darbuotojais, teiktų jiems paramą ir pagalbą, tinkamai organizuotų ir paskirstytų darbus, atkreiptų dėmesį, kai darbuotojai atlieka užduotis gerai;
- teiktų teisingą grįžtamąjį ryšį ir kt (Šorytė, Pajarskienė, 2014).

Skaitmeninių technologijų naudojimas darbe daro nemažą įtaką tarpusavio bendravimui. Deja, tačiau technologijos vis dažniau darbuotojus verčia jaustis priklausomus nuo pastovaus ir priverstinio ryšio su kitais. Bendravimu šį ryšį galima pavadinti tik iš dalies, nes darbuotojams, kurie nori laiku reaguoti į nenutrūkstamu srautu juos pasiekiančią darbinę informaciją, tenka priverstinai įsitraukti į daugybės uždavinių sprendimą, ir laiko idėjų apmąstymui ir aptarimui tarpusavyje nebelieka. Nors skaitmeninės technologijos suteikia lankstumo darbo procese, tačiau iššūkiai, susiję su skaitmenizacija ir technologizuota komunikacija, tiesiogiai veikia darbuotojų psichoemocinę savijautą. Informacijos perteklius, darbui skirtų komunikavimo technologijų įsibrovimas į asmeninį gyvenimą, darbuotojų negebėjimas toleruoti technologijų neapibrėžtumo bei nesaugumo pojūtis, gali sukelti didžiulį stresą (Raišienė, Jonušauskas, 2013).

Skaitmeninių technologijų naudojimas ar skaitmeninimas darbuotojų santykiams gali turėti dvejopų pasekmių: dėl pokyčių atsiradusi įtampa neabejotinai neigiamai paveiks kolegų santykius ar net sukels tarpusavio konfliktus, tačiau pasikeitimai, susiję su darbo procesais, taip pat gali ir suartinti dirbančiuosius dėl neišvengiamybės dirbti komandoje ir pasiekti bendrų organizacinių tikslų.

2.5.5. Skaitmeninių technologijų ir teisingumo sąveika

Darbuotojų suvokiamas teisingumas darbe yra stipriai susijęs su geresne psichologine jų sveikata ir didesniu pasitenkinimu savo darbu, jie taip pat jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai ir yra labiau įsitraukę į savo darbą bei organizacijos gyvenimą (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Suvokdami didesnę teisingumą, darbuotojai labiau pasitiki savo organizacija (kolegomis, vadovu, bendra sistema) Žmonėms yra labai svarbu jausti teisingumą. Šiuolaikiniai tyrimai įrodo, kad didžiausi nesutarimai tarp individų išsivysto dėl teisingumo ir sąžiningumo nebuvimo, o tai daro didelę įtaką bendradarbiavimui organizacijose. Pavyzdžiui, jei kolega darbe dirbdamas prie to pačio projekto gauna didesnę finansinę ar kitą naudą, kiti jaučia, kad šią naudą kolegą gavo jų „sąskaita“. Suvokdami neteisybę žmonės tampa mažiau empatiški konkrečiam kolegai, kuris gavo daugiau naudos nei likusieji. Komandos nariai net gali jausti pasitenkinimą, kai neteisingai apdovanotą kolegą išrinka nesėkmė. Dėl šios priežasties labai svarbu nustatyti skaidrias taisykles organizacijoje, kurios reglamentuotų teisingą apdovanojimų sistemą (Kolemba, 2016).

Didelių organizacijų darbo užmokesčio skirtumų problema yra didelis iššūkis ir daugelis darbuotojų yra labai nelaimingi matant kitą žmogų, dirbantį panašias valandas ir uždėjęs keletą kartų didesnę darbo užmokestį (Rock, 2008).

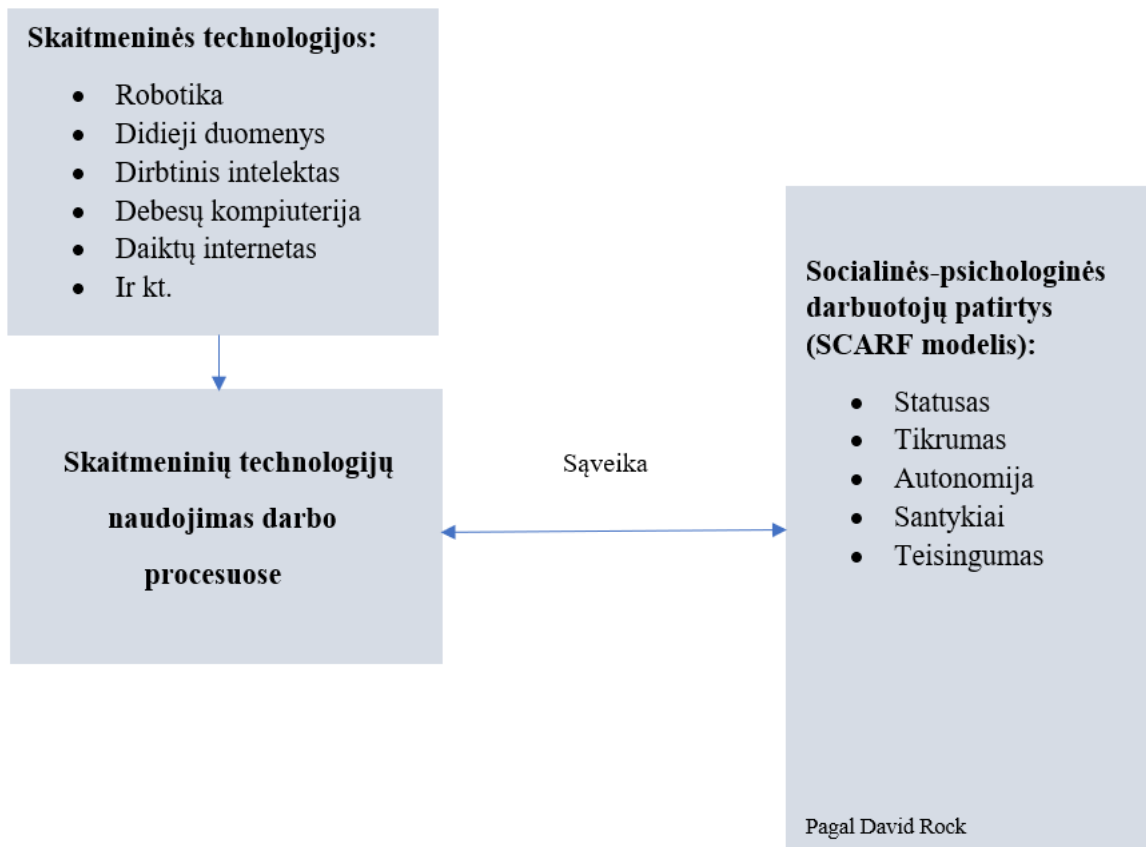
Teisingumas nėra suvokiamas racionaliai, o beveik visada į teisingumą reaguojama emociškai. Teisingumas žmogui sukelia įvairių emocijų, kurios blokuoja blaivų ir racionalų mąstymą, todėl emociingumas yra neatsiejama nuo teisingumo patirties (Barsky, Kaplan ir Beal, 2011).

Teisingumas ir organizaciniai pokyčiai yra neatsiejami vienas nuo kito. Vykstant bet kokiems pasikeitimams įmonėje, tai neišvengiamai palies darbuotojų socialines-psichologines patirtis, tokias, kaip teisingumo jausmas. Neprognozuojamo informacijos kiekio priėmimas bei apdorojimas įvairiais kanalais, tokiais, kaip elektroninis paštas, mobilieji telefonai ar socialiniai tinklai, darbuotojais jaustis perkrautais įpareigojimų, o tai sukelia jų neapsitenkinimo jausmą, ypač tada, kai kitas kolega vadovo atakuojamas mažiau. Tai skatina darbuotojus jausti neteisingumą ir kuria „prigąsdintą“ organizacinę kultūrą, kuri remiasi principu, jog apdovanojami turi būti tie darbuotojai, kurie dirba išskirtinai sunkiai, praleidžia kuo daugiau valandų darbe ir per skaitmenines technologijas yra nuolat susijungę su organizacija (Raišienė, Jonušauskas, 2013).

Skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose bei jų diegimas neapsiriboja vien tik pirminiais iššūkiais. Nuolat atsinaujinanti programinė įranga ar kitos skaitmenizuotos darbo priemonės, reikalauja nuolatinio darbuotojų tobulėjimo ir jų reguliaraus įsitraukimo į naujus projektus, kurie gali daryti įtaką jų darbo krūviui ar tuometinių kompetencijų aktualumui. Prisidedant prie tokių organizacinių pokyčių, kaip darbo procesų skaitmeninimas, darbuotojai gali būti ne visai teisingai įvertinti, o tai jiems sukelia neigiamų išgyvenimų ir net mažina pasitenkinimą darbu.

2.6. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos teorinis modelis

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę bei apibendrinus teoriniuose sprendimuose aprašytą informaciją, sudarytas teorinis tyrimo modelis (žr. 12 pav.), kuris atskleidžia skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveiką.



12 pav. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos teorinis modelis (sudaryta autorės)

Laužikas (2008) teigia, kad skaitmeninių technologijų samprata priklauso nuo laikmečio dėl nuolatinio jų turinio tobulėjimo, tačiau apibrėžia šias technologijas, kaip techninę ir programinę įrangą, skirtą darbui su skaitmeniniais duomenimis, kurie gali būti saugomi, nuskaitomi ir perduodami kitiems, pasitelkiant skaitmeninius kompiuterius, programas, tinklus ar, pavyzdžiui, įvairias skaitmenines laikmenas. Remiantis Berger’u, Denner ir Röglinger’u (2018), skaitmeninimą apima tokios technologijos, kai debesų kompiuterija, socialinės medijos, kriptografija, daiktų internetas (angl. Internet of Things (IoT)), robotika, didieji duomenys, dirbtinis intelektas ir kiti. Mokslininkai skaitmenines technologijas taip pat apibrėžia, kaip skaitmeninių prekių kūrimo, apdorojimo, perdavimo ir naudojimo technologijas bei mobiliuosius įrenginius.

Kuizininė (2013) diskutuoja, kad skaitmeninimas daugiau ar mažiau paliečia visas pramonės šakas, o dėl spartaus skaitmeninimo procesų ir skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose, organizacijoms reikia suvokti, kad keičiasi verslo modeliai. Darbo vietos taip pat privalo būti pritaikytos pagal pasikeitusią situaciją, nes tai daro įtaką darbuotojų produktyvumui, įmonės veiklai ir net ekonomikai. Chew’as (2015) teigia, kad organizacijos, kuriose diegiamos arba jau naudojamos skaitmeninės technologijos, turėtų skirti didelį dėmesį į nuolatinės vertės kūrimą dinamiškoje aplinkoje ir ugdyti lyderius tam, kad jie galėtų valdyti esminę įtampą tarp efektyvumo (stabilaus darbų organizavimo būdo) ir lankstumo (naujo darbų organizavimo būdo). Tokie vadovų ir darbuotojų gebėjimai ir pagrindiniai išteklių išdėstymo pajėgumai leistų skaitmenizuotai organizacijai pasiekti aukštą organizacinį sklandumą ir rezultatus.

Meacham (2013) samprotauja, kad diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, per mažai dėmesio skiriama, kaip tai paveiks darbuotojus bei kokias socialines-psichologines patirtis jie išgyvens. Rock'as (2008) išskiria penkias pagrindines socialines-psichologines darbuotojų patirtis: statusą, tikrumą, autonomiją, santykius bei teisingumą ir pavadina tai SCARF modeliu. Mokslininkas aprašo, kaip šios patirtys gali būti veikiamos ir kokias „grėsmes“ ar „apdovanojimus“ darbuotojai gali nujausti, pavyzdžiui, savo darbe susiduriant su skaitmeninių technologijų naudojimu ir procesų skaitmeninimu. Rock'as kartu su Cox (2012) teigia, kad SCARF modelis gali padėti prognozuoti, ar, pavyzdžiui, grėsmė smegenyse vyksta ir atitinkamai pakeisti žmogaus veiksmus ir pasirinkimus. Mokslininkų teigimu, SCARF leidžia vadovams prognozuoti, kokį poveikį tai gali turėti jiems paties, darbuotojams ir organizacijai.

Ahmad, Amin ir Ismail'as (2014) diskutuoja apie skaitmeninių technologijų ir statuso sąveiką ir teigia, kad dėl šių technologijų naudojimo darbuotojai gali jausti darbų perkrovą, nes jaučia nuolatinį tobulėjimo ir mokymosi poreikį. Darbuotojams tai sukelia ne tik baimę prarasti savo darbo vietą, bet ir stresą bei nerimą, kaip jie pasirodys prieš kolegas ar vadovus. Raišienė ir Jonušaukas (2013) savo darbe aprašo skaitmeninių technologijų ir tikrumo sąveiką. Darbuotojai (ypač vyresnio amžiaus), nesijaučia saugūs dėl to, kad į darbo vietas ateina didesnę technologinę raštingumą turintys specialistai ir jaučia įtampą dėl nuolatinio papildomo mokymosi į jų darbo vietas atėjus naujoms skaitmeninėms technologijoms. Šorytė ir Pajarskienė (2014) apžvelgia skaitmeninių technologijų ir autonomijos sąveiką ir teigia, kad galimybė kontroliuoti savo darbą suteikia darbuotojams autonomijos jausmą ir skatina juos būti lankstesniais. Raišienė ir Jonušaukas (2013) savo darbe vėlgi diskutuoja apie skaitmeninių technologijų įtaką ir aprašo, kad dirbantieji, kurie darbovietėje naudoja technologijas ir sugeba patys pasirūpinti savo darbo ir poilsio pusiausvyra, labiau pasitiki savo jėgomis bei pasižymi didesnę mokymosi motyvacija. Šie mokslininkai taip pat aptaria ir skaitmeninių technologijų ir santykių sąveiką ir teigia, kad iššūkiai, susiję su skaitmenizacija ir technologizuota komunikacija, tiesiogiai veikia darbuotojų psichoemocinę savijautą, o tai gali neigiamai atsiliepti tarpusavio bendravimui. Raišienė ir Jonušauskas (2013) nemažai diskutuoja ir apie skaitmeninių technologijų ir teisingumo sąveiką. Mokslininkai teigia, kad didelis informacijos srautas bei jos apdorojimas įvairiais skaitmeniniais kanalais gali priversti darbuotoją jaustis perkrautu įpareigojimų, o tai skatina darbuotojus jausti neteisingumą ir kuria organizacinę kultūrą, kurioje remiamasi principu, jog apdovanojami bus tik tie tie darbuotojai, kurie dirba ypač sunkiai ir beveik visą laiką yra susijungę su organizacija.

Literatūra, kuria remiantis buvo parengtas teorinis tyrimo modelis, suponuoja skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių, tokių, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas sąveiką, tačiau trūksta empirinių tyrimų, kurie leistų giliau pažinti šį fenomeną.

3. Tyrimo metodika

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Nors skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir jų sukelti iššūkiai plačiai aptarinėjami mokslinėje literatūroje, tačiau trūksta įrodymų, kaip skaitmeninės technologijos sąveikauja su darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis. Būtina ištirti šią sąveiką ir įvertinti gautus rezultatus, nes jie leistų identifikuoti teigiamas ir neigiamas darbuotojų patirtis bei išgyvenimus, kurie daro įtaką darbuotojo elgesiui, emocinei ir psichologinei savijautai bei sprendimams, kurie gali turėti rimtų pasekmių jiems patiems, aplinkiniams ar net organizacijai.

Tyrimo problema: kokia sąveika tarp skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių?

Tyrimo objektas: sąveika tarp skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių.

Tyrimo tikslas: ištirti socialines ir psichologines darbuotojo patirtis, kurias sukelia skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti tyrimo dalyviams svarbias socialines-psichologines sritis pagal SCARF modelį;
2. Ištirti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikį darbuotojams svarbioms socialinėms-psichologinėms sritims.

3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Darbai atlikti naudojamas kokybinis tyrimas – atliekami pusiau struktūrizuoti interviu su gamybinėse įmonėse dirbančiais vadovais. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę išvelgti ir analizuoti darbuotojų socialines-psichologines patirtis naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, taip pat darbuotojų patirtys leidžia atskleisti ir patikrinanti teorijoje gvildenamus faktus.

Tyrimo metu naudotas instrumentas – pusiau struktūrizuotas interviu klausimynas.

Interviu klausimus sudaro dvi pagrindinės dalys:

- įvadiniai klausimai – paprasti klausimai susiję su tyrimo tema, kuriais stengiamasi įgyti respondento pasitikėjimą; tai pat respondentams užduodami klausimai apie skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose pobūdį ir intensyvumą;
- klausimai skirti identifikuoti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir socialinių-psichologinių patirčių sąveiką. Savo ruožtu jie buvo suskirstyti į 2 grupes:
 - darbuotojams svarbių sričių pagal SCARF modelį fenomeno pažinimo klausimai;
 - skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimo klausimai. Šie klausimai skirti sužinoti, su

kokiomis įsimintiniausiomis įtampą keliančiomis situacijomis respondentas yra susidūręs savo praktikoje.

Pusiau struktūruoto interviu klausimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimai

Įvadiniai klausimai	
<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite, prašau, trumpai apie savo kelią į šią organizaciją ir dabar užimamas pareigas? • Papasakokite prašau, kaip intensyviai naudojate skaitmenines technologijas darbo procesuose? Koks jų pobūdis? Kokias skaitmenines technologijas diegėte per paskutinius trejus metus? Su kokiais iššūkiais teko susidurti Jūsų įmonei diegiant ar naudojant skaitmenines technologijas? 	
Darbuotojams svarbių sričių pagal SCARF modelį fenomeno pažinimo klausimai	Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimo klausimai
Statusas <ul style="list-style-type: none"> • Kokie „Statuso“ požymiai Jums yra aktualiausi? • Kurie požymiai yra labiausiai patenkinti? • Kurie požymiai yra mažiausiai patenkinti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite situaciją, kai jautėte, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose daro įtaką Jūsų Statusui. • Kuo tai pasireiškė, kaip tai didino ar mažino Jūsų Statusą? • Papasakokite plačiau situaciją, kaip viskas vyko? • Koks buvo rezultatas? • Kas Jums padėjo / trukdė toje situacijoje? • Kas Jums būtų galėję padėti šioje situacijoje?
Certainty (tikrumas) <ul style="list-style-type: none"> • Kokie „Užtikrintumo“ požymiai Jums yra aktualiausi? • Kurie požymiai yra labiausiai patenkinti? • Kurie požymiai yra mažiausiai patenkinti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite situaciją, kai jautėte, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose daro įtaką Jūsų Užtikrintumui. • Kuo tai pasireiškė, kaip tai didino ar mažino Jūsų Užtikrintumą? • Papasakokite plačiau situaciją, kaip viskas vyko? • Koks buvo rezultatas? • Kas Jums padėjo / trukdė toje situacijoje? • Kas Jums būtų galėję padėti šioje situacijoje?
Autonomy (autonomija) <ul style="list-style-type: none"> • Kokie Autonomijos požymiai Jums yra aktualiausi? • Kurie požymiai yra labiausiai patenkinti? • Kurie požymiai yra mažiausiai patenkinti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite situaciją, kai jautėte, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose daro įtaką Jūsų Autonomijai. • Kuo tai pasireiškė, kaip tai didino ar mažino Jūsų Autonomiją? • Papasakokite plačiau situaciją, kaip viskas vyko? • Koks buvo rezultatas? • Kas Jums padėjo / trukdė toje situacijoje? • Kas Jums būtų galėję padėti šioje situacijoje?
Relatedness (santykiai) <ul style="list-style-type: none"> • Kokie Santykių požymiai Jums yra aktualiausi? • Kurie požymiai yra labiausiai patenkinti? • Kurie požymiai yra mažiausiai patenkinti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite situaciją, kai jautėte, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose daro įtaką Jūsų Santykiams. • Kuo tai pasireiškė, kaip tai didino ar mažino Jūsų pasitenkinimą Santykiais? • Papasakokite plačiau situaciją, kaip viskas vyko? • Koks buvo rezultatas? • Kas Jums padėjo / trukdė toje situacijoje? • Kas Jums būtų galėję padėti šioje situacijoje?
Fairness (teisingumas) <ul style="list-style-type: none"> • Kokie Teisingumo požymiai Jums yra aktualiausi? • Kurie požymiai yra labiausiai patenkinti? • Kurie požymiai yra mažiausiai patenkinti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite situaciją, kai jautėte, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose daro įtaką Jūsų Teisingumui. • Kuo tai pasireiškė, kaip tai didino ar mažino Jūsų pasitenkinimą Teisingumu? • Papasakokite plačiau situaciją, kaip viskas vyko? • Koks buvo rezultatas? • Kas Jums padėjo / trukdė toje situacijoje? • Kas Jums būtų galėję padėti šioje situacijoje?

3.3. Tyrimo organizavimas

Tyrimo dalyvauja aštuoni gamybos vadovai iš įvairių sričių gamybos įmonių, kuriose dirba ne mažiau nei 250 darbuotojų. Tyrimo atrankos būdas – tikimybinis, neatsitiktinis. Respondentai pasirinkti dėl patirties ir galimybės įvertinti ne tik savo, bet ir jiems pavaldžių darbuotojų patirtis naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose. Gamybos sektoriuje neretai susiduriama su įvairių procesų skaitmeninimu, todėl tokio tipo organizacijose dirbantys respondentai gali padėti išsiaiškinti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveiką. Atliekant pusiau struktūrizuotus interviu, respondentų konfidencialumas yra užtikrinamas. Tyrimo analizėje naudojami rezultatai, susiję tik su darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis.

Tyrimas atliekamas nuo 2020 m. vasario 3 d. iki 2020 m. kovo 6 d. imtinai. Interviu atliekami tik su respondentu, nedalyvaujant pašaliniais asmenimis.

Pasiruošimas tyrimui ir respondentų paieška truko nuo 2019 m. spalio 13 d. iki 2020 m. sausio 23 d. Tyrimo dalyvių paieška buvo vykdoma remiantis šiais kriterijais:

- įmonės sritis – gamyba;
- įmonėje dirba ne mažiau nei 250 darbuotojų;
- respondentai užima vadovaujančias pareigas (konkrečiai – vadovauja gamybai).

Respondentų paieška buvo vykdoma remiantis viešai paskelbta įmonės informacija internete (įmonės sritis, darbuotojų skaičius). Su tyrimo dalyviais interviu buvo derinamas tokiomis komunikacinėmis priemonėmis, kaip elektroniniai laišakai ir telefoniniai skambučiai.

Pasibaigus tyrimui buvo apdorojamos skirtingos respondentų patirtys. Jos buvo susistemintos, kategorizuojamos ir atlikta interpretacinė analizė. Iš viso atlikta 8 interviu. Vidutinė vieno interviu trukmė – 1,5 val. Gavus respondentų leidimą, interviu metu buvo daromas įrašas, kuris vėliau transkribuojamas. Transkribavus, įrašas naikinamas.

Visi tyrimo dalyviai teigė užimantys vadovaujančias pozicijas: penki (62,5 %) respondentai užima gamybos vadovo, vienas (12,5 %) – gamybos proceso vadovo, o kiti du (25 %) – gamybos inžinieriaus pozicijas. Visi tyrimo dalyviai (100 %) – vyrai. Respondentai, nepriklausomai nuo pareigų pavadinimo, vadovauja gamybos procesams ir gamyboje dirbantiems darbuotojams.

4. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos tyrimo rezultatų apibendrinimas

4.1. Respondentų patirtys naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose

Tyrimo metu buvo atlikti aštuoni pusiau struktūrizuoti interviu, kurių metu buvo kalbinami gamyboje dirbantys ir jai vadovaujantys lyderiai. Interviu metu buvo siekta atskleisti ir ištirti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir socialinių-psichologinių patirčių, tokių, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas, sąveiką.

Interviu pradžioje tyrimo dalyviai buvo apklausti apie jų atėjimą į įmonę bei užimamas pareigas. Šie įvardiniai klausimai skirti susipažinimui su respondentu ir jaukesnės atmosferos sukūrimui. Tyrimo metu interviu dalyviai buvo apklausti, su kokiomis skaitmeninėmis technologijomis jie yra susidūrę darbovietėje per paskutinius trejus metus (žr. 1 priedo 1 lent.). Tyrimas parodė, kad tirtose įmonėse buvo diegiamos keturios skirtingos skaitmeninių technologijų rūšys: kompiuterinė ir išmanioji įranga, programinė įranga, robotika bei buvo automatizuoti ir skaitmenizuoti gamybiniai įrenginiai.

Apklausus tyrimo dalyvius, trys respondentai paminėjo, kad jų įmonėse veikia automatizuoti ir skaitmenizuoti gamybiniai procesai: staklės, valdomos kompiuteriais bei lazeriai, kurių pjovimas taip pat tiesiogiai susietas su kompiuterine ir programine įranga. Tyrimo dalyviai ir jų įmonėse dirbantys kiti darbuotojai, plačiai naudoja planšetinius, darbo ar kitus išmaniuosius kompiuterius. Ši įranga reikalinga užtikrinti sklandų gamybinį procesą.

*„Brėžinius mes turime **planšetėse**. Neseniai turėjome tokį **skaitmenizavimo projektą**. <...> Tai pagalvojome, kad galime skirti tam tikras investicijas **dokumentacijos skaitmenizavimui**.“ (R5); „Prieš tris metus įsirengėm naujas **stakles su išmaniais kompiuteriais**. Taip pat **kompiuteriuose gamyboje matome viską: darbuotojų našumą, pagamintą produkcijos kiekį ir t. t.**“ (R7); „Šioje darbo vietoje dirbama su **lazeriniu pjovimu**. Visi dokumentai, visi standartai, visi brėžiniai ir komunikacija vyksta per **kompiuterį tiesioginiu srautu, kadangi visa įranga sujungta į vieną didelį serverį, užtikrinant kuo didesnę automatizavimo lygį**.“ (R8).*

Dar trys tyrimo dalyviai įvardino, kad darbe naudoja specialią programinę įrangą, skirtą darbo procesams ir užduotims vykdyti. Respondentai paminėjo tokias programas, kaip „SolidWorks“, „SiemensNX“, „Skype for Business“, lazeriniam pjovimui specifiškai pritaikytas braižymo ir staklių pjovimo programas bei kitas, kurios skirtos valdyti gamybinius procesus ir stebėti darbuotojų efektyvumą. Apibendrinus tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, kad įvairi programinė įranga, tokia, kaip braižymo, pjovimo ar kitų gamybinių procesų valdymo programos, yra dažniausiai naudojamos skaitmeninės technologijos organizacijose, kuriose dirba respondentai.

*„Viename iš gamybos padalinių pastatėm **planšetes**, kuriose buvo įdiegta tokia **speciali programa**. Ten darbuotojai galėjo pasižiūrėti brėžinius, pasitikslinti, žodžiu, atsisakėm visos popierinės dokumentacijos... <...> **programa ir planšetes pakeitė visą popierinę dokumentaciją**.“ (R1); „Kažkur prieš metus įsидiegėm naują **gamybos valdymo sistemą**. Su ja galima stebėti ir valdyti visus įmonėj vykstančius procesus.“ (R6); „Kalbant konkrečiai apie **įdiegtas sistemas**, šiuo specifiniu atveju buvo naudojamos **programos kaip „SolidWorks“, „SiemensNX“, „Skype for Business“ ir kitos specifiškai pritaikytos lazeriniam pjovimui braižymo programos, įdiegtos pačių lazerinių pjaustymo mašinų gamintojų ir pakoreguotos pagal pačios įmonės pageidavimus**.“ (R8).*

Apklausus respondentus, paaiškėjo, kad įmonėse dažnai naudojami automatizuoti ir skaitmenizuoti gamybiniai įrengimai, o skaitmenizuoti darbo procesai tapo jų kasdieninių darbo procesų dalimi.

„<...> nėra kažkas labai skaitmenizuota, bet turim tokias **stakles**. <...> Trumpai, kad suprast, tai staklės valdomos tam tikra **programa**, ją reikia išmanyti, **suprogramuoti** ir panašiai.“ (R2); „<...> jei neklystų, netgi dar seniau, buvo **suskaitmenintas gamybos procesas**. Jei tiksliau, gamyboj darbuotojai turi galimybę **nuskenuoti kiekvieną detalę** ir tada **ekrane pamatyt jų savybes**, pasitikslint, kokia čia detalė, kam ji skirta, kur toliau ji eina ir panašiai.“ (R3).

Tačiau tik vienas iš apklaustųjų patvirtino, kad jų įmonėje veikia robotizuoti procesai. Nors robotizacija sparčiai tobulėja, tačiau ne visos įmonės skuba robotizuoti darbo procesus.

„Didelė mūsų gamybos dalis yra automatizuota. Aišku, yra žmonės, kurie stovi prie linijos ir prižiūri tą procesą, bet šiaip yra **robotai**, kurie pilsto, pakuoja, dėlioja, klijuoja etiketes.“ (R4).

Apibendrinus respondentų atsakymus, galima teigti, kad dažniausiai įmonėje naudojamos skaitmeninės technologijos yra įvairi programinė įranga, skirta braižymui, konstravimui, pritaikyta lazeriniams pjovimams. Taip pat dažnai naudojami įvairūs kompiuteriai, neretai integruoti į stakles ar kitus gamybinius įrenginius. Iš apklaustųjų respondentų, tik vienas įvardino, kad jų įmonėje veikia robotizuoti procesai. Dideli robotizacijos kaštai gali iš dalies lemti tai, kad įmonės renkasi kitas skaitmeninių technologijų alternatyvas.

4.2. Sukeliami skaitmeninių technologijų naudojimo iššūkiai

Išsiaiškinus, su kokiomis skaitmeninėmis technologijomis respondentai susidūrė per pastaruosius trejus metus, jie buvo paprašyti pasidalinti iššūkais ir patyrimais, kuriuos sukėlė skaitmeninių technologijų atėjimas ir naudojimas darbo procesuose (žr. 1 priedo 2 lent.). Apibendrinus respondentų atsakymus, tyrimo dalyviai susiduria su šiais sunkumais: neįvertinti reikalingi pajėgumai arba nepakankami pajėgumai, pokyčių baimė, darbuotojų pasipriešinimas ir prisitaikymas (papildomi ištekliai naujos įrangos įsisavinimui, pasikeitusių darbo procesų perpratimas).

Iššūkais ir patyrimais, susijusiais su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose, pasidalino šeši respondentai iš aštuonių. Jie įvardino, kad vykstant skaitmeninimo procesams ir naudojant skaitmenines technologijas, darbuotojai patiria stresą, pokyčių baimę, rodo pasipriešinimą ar net palieka darbo vietą.

„<...> kitas **darbuotojas išėjo iš darbo net**. Sakė, man **per sunku, nemoku naudotis**, jei „čia taip viskas vyksta“, aš **nebenoriu dirbt**.“ (R1); „Procesas nebuvo ilgas, tad didelių iššūkių ir pradžių nebuvo, tik gal kiek **darbuotojams neįprasta buvo**.“ (R5).

Apklausti respondentai pasidalino patirtimi, kurių metu buvo neįvertinti reikalingi pajėgumai, kurie galėtų įveikti skaitmeninių technologijų naudojimo sukeltus iššūkius. Pavyzdžiui, senyvo amžiaus darbuotojai niekaip negalėjo perprasti naujos programinės įrangos ir suskaitmeninto gaminių skenavimo proceso, todėl atsisakė naujų įpročių ir toliau naudojosi popierinę gaminių dokumentacija.

„<...> bet iš esmės man atrodė, kad **darbo procesas palengvėjo**, nes kiekvienas asmeniškai turėjo po planšetę ir galėjo pasitikslint kas ten kaip yra. Turbūt sunkiausia buvo stebėti, kaip **žmonės bando apsiprasti su pokyčiu**, ypač vyresnio amžiaus darbuotojai.“ (R1).

Kai kurie tyrimo dalyviai įvardino, kad pagrindinis iššūkis yra ekspertų arba naudotojų galimybės, nes ne visada galima įvertinti jų gebėjimus ir kompetenciją. Nuo to priklauso, kaip greitai darbuotojai perpras skaitmenintą procesą.

*„Pagrindiniai iššūkiai yra **eksperto arba naudotojo galimybės**. Tai yra, kad tam tikrais darbais yra pasiskirstę tam tikri atsakingi žmonės ir ne visi gali naudotis tomis pačiomis programomis, ne tik iš prieinamumo, bet ir iš gebėjimų pusės.“ (R8).*

Tyrimo dalyviai kaip vieną iš pagrindinių iššūkių įvardino pokyčių baime. Remiantis respondentų patirtimi, darbuotojai vengė naudotis naujomis įdiegtomis skaitmeninėmis technologijomis bei prašė gražinti senąjį darbo procesą.

*„Kai popierinę dokumentaciją pašalinom, tada jie liko be nieko ir jiems buvo **didelis stresas**. Pradėjo **prašyti**, kad ją gražintų... <...> Realiai žmogus **išsigando pokyčių**, gal dar **nejaukiai pasijuto**, kad tikrai jam **sunkiai sekasi** su tom programom, nes buvo senyvesnio amžiaus, bet ką mes galėjom padaryt?“ (R1).*

Pokyčiai sukelia darbuotojams neįprastumo, nesaugumo ir neužtikrintumo jausmą. Tyrimo dalyviai, kaip dar vieną iš svarbiausių iššūkių, susijusių su skaitmeninių technologijų naudojimu, išskyrė darbuotojų pasipriešinimą. Respondentai pasidalino patyrimais, kad darbuotojai nenorėjo perprasti naujo skaitmenizuoto gamybinio proceso ir nesistengė mokytis.

*„Pasirodo, kad kai kurie darbuotojai **net nesistengė naudotis ta programa** ir visada brėžinius tikrindavosi papkėse, kur buvo susegti brėžiniai. Jie **net nenorėjo mokytis**, todėl **neiškoko ir neatprato** nuo senos tvarkos.“ (R1).*

Dauguma tyrimo dalyvių, kaip vieną iš pagrindinių iššūkių išskyrė tinkamą prisitaikymą prie pokyčių. Tai papildomi išteklių naujų technologijų įsisavinimui bei pasikeitusių darbo procesų perpratimas. Daugelio respondentų atveju, perprasti skaitmenizuotus darbo procesus reikėjo papildomų jėgų ir energijos ar net papildomo specialisto, kuris prižiūrėtų sklandų skaitmeninimo procesą ir užtikrintų tinkamą skaitmeninių technologijų veikimą. Likę du tyrimo dalyviai patirtimi, susijusia su skaitmeninių technologijų naudojimo iššūkiais, nepasidalino.

*„Šitas dalykas labai patogus, bet skenavimo procesas tikrai **nėra lengvas**. Mes netgi turim žmogų, kuris atsakingas už šiuos skaitmenizavimo dalykus, **kuris prižiūri, kad viskas gerai ir sklandžiai eitųsi**.“ (R3); „Iššūkiai yra kasdieniniai, nes visi stengiasi, kad nebūtų kliūčių, nestotų įrenginiai, viskas būtų **suprogramuota**, sustyguota taisyklingai.“ (R4); „Iššūkių buvo įvairių, nes kiekvienas pokytis reikalauja tam tikros **energijos ir kantrybės**.“ (R6).*

Įvertinus respondentų patirtį, galima teigti, kad dažniausias iššūkis susijęs su skaitmeninių technologijų naudojimu, yra prisitaikymas prie situacijos ir papildomų resursų skyrimas adaptacijai bei situacijos suvaldymui. Tyrimo dalyviai taip pat dažniau susidūrė su darbuotojų pokyčių baime, nepakankamais jų pajėgumais įveikti naujas užduotis bei pokyčius ir, kiek rečiau, su darbuotojų pasipriešinimu ir net atsisakymu dirbti.

4.3. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų statuso sąveika

Interviu metu kalbinti respondentai buvo apklausti, kurie *Statuso* požymiai jiems yra aktualiausi (žr. 2 priedo 3 lent.). Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentams *Statusas* asocijuojasi su gera finansine padėtimi, geru socialiniu statusu plačiaja prasme, pagarba, geru ir patraukliu įvaizdžiu prieš aplinkinius, išsilavinimu, užimamomis pareigomis ir profesiniais gebėjimais.

Net šeši iš apklaustų aštuonių respondentų išskyrė finansinę padėtį, kaip vieną svarbiausių *Statuso* bruožų. Beveik visi tyrimo dalyviai finansus paminėjo pirmiausiai ir išskyrė jų svarbą, nes tai leidžia jiems jaustis saugiau, garantuoja patogesnę ir labiau komfortišką gyvenimą.

„Iš vienos pusės tai **gera finansinė padėtis**... <...> Iš kitos pusės pinigai nėra svarbūs, svarbu ar tau aplinkiniai jaučia pagarbą ir kaip jie tave mato.“ (R1); „<...> daugiau mažiau **finansiniai dalykai**, ar gali sau kažką leist, ar negali.“ (R3); „Labai paprastai – **geras uždarbis**, su kuriuo gali patenkinti savo pagrindinius poreikius ir kuris priedo tau leidžia keliauti, džiaugtis, mėgautis gyvenimu.“ (R4); „*Statusas* man asocijuojasi su **gera finansine** ir **socialine padėtimi**.“ (R5); „Geras **atlyginimas**...“ (R7).

Tyrimo dalyviai išskyrė socialinį statusą visuomenėje (plačiaja prasme) kaip svarbų *Statuso* požymį ir suvokia jį, kaip priklausymą tam tikrai socialinei grupei bei gero bendro įvaizdžio turėjimą.

„<...> **socialinis statusas**, draugai, pažįstami, na turiu omeny, su kuo tu bendrauji ir, turbūt, **tai, kaip į tave žiūri kiti**.“ (R1); „Jei gyvenime, tai **socialinis statusas**.“ (R2); „Taip pat **priklausymas bent jau vidurinei socialinei grupei**.“ (R4).

Pusė apklaustų respondentų taip pat paminėjo ir išsilavinimą, suvokdami jį, kaip neatsiejamą aukštesnio statuso dalį. Tai jiems asocijuojasi su gera padėtimi tiek socialinėje erdvėje, tiek darbo aplinkoje.

„Gal daugiau, sakyčiau, **išsilavinimas**, tavo pareigos, žmonės, kurie tave supa.“ (R2); „<...> man svarbu geras darbas, **išsilavinimas**...“ (R3); „**Išsilavinimo turėjimas**.“ (R4); „Sakyčiau, dar **išsilavinimas** labai svarbu...“ (R5);

Beveik visi respondentai paminėjo, kad *Statusas* jiems asocijuojasi su užimamomis pareigomis. Aukštos pareigos respondentams gali savaime garantuoti gerą finansinę ir socialinę padėtį.

„Jei darbe, gal ir **pareigos** įtaką daro...“ (R2); „Įmonėj gal rūpi **pareigos** daugiau. <...> Tai man gal darbe *statusas* su **pareigom** asocijuojasi.“ (R3); „<...> tavo **užimamos pareigos**.“ (R5).

Kiek mažiau tyrimo dalyvių pabrėžė patrauklaus ir gero įvaizdžio prieš kitus (konkrečiai – kolegas) svarbą.

„<...> **pareigos**, galbūt **įvaizdis prieš bendradarbius**.“ (R7).

Respondentai *Statusą* taip pat suvokia, kaip aukštų kompetencijų ir sugebėjimų parodymą prieš kitus.

„<...> dar manau **tavo sugebėjimai, vadovavimo stilius**.“ (R2); „Man labai svarbu **ambicijos, jų pasiekimas, arba kitaip tariant, karjeros susiklostymas**.“ (R6);

Kai kurie respondentai *Statusą* susiejo su pagarba ir jos rodymu.

„*Vis tiek, vadovai turi tą autoritetą, kad ir kaip bebūtų.*“ (R3); „*Teigiama, neigiama kritika, atsakomasis ryšys vykdamas įvairias veiklas, taip pat savi-įvertinimas.*“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius ir išsiaiškinus, kaip jie suvokia *Statusą* bei kas jiems yra aktualiausia, respondentai buvo paprašyti įvardinti labiausiai ir mažiausiai patenkintus *Statuso* požymius. Respondentų atsakymai buvo kategorizuoti bei pateikta, kiek *Statuso* dedamųjų buvo labiausiai ir mažiausiai patenkinti (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų *Statuso* požymiai

SCARF dedamosios	SCARF dedamųjų detalizavimas	Dedamąją, kaip svarbią, paminėjusių respondentų skaičius	Labiausiai patenkinti poreikiai	Mažiausiai patenkinti poreikiai
S (statusas)	Finansinė padėtis	6	0	8
	Socialinis statusas	4	1	2
	Pagarba	2	1	0
	Geras / patrauklus įvaizdis prieš aplinkinius	2	0	0
	Išsilavinimas	4	3	0
	Užimamos pareigos	6	5	0
	Profesiniai sugebėjimai	3	3	0

Remiantis respondentų atsakymais ir 2 lentelėje pateiktais duomenimis, net penki respondentai paminėjo, kad jaučiasi patenkinti užimamomis pareigomis.

„<...> vadovauju **didelei komandai**. Jaučiu, kad pagal visuomenės standartus gal ir **esame geresnio statuso**, bet aš kažkaip to nesureikšminu“ (R1); „<...> aš gerai jaučiuos savo darbo vietoj. Man patinka **įveikt įvairias užduotis, spręsti problemas, deleguot darbus, spręst su gamybą susijusius klausimus.**“ (R2); „**Labiausiai turbūt esamom pareigom.**“ (R3); „**Pareigos** mano tikrai neblogos, bet aš jau daug metų įmonėje dirbu, tai kaip ir normalu.“ (R7).

Respondentai taip pat pažymėjo, kad jų labiausiai patenkintas *Statuso* požymis yra profesiniai gebėjimai ir išsilavinimas.

„<...> jaučiu, kad **esu vertinamas kolegy**.“ (R2); „Na, turiu bakalauro ir magistro laipsnį ir manau, kad tikrai **esu pakankamai išsilavinęs**. Šitas požymis yra patenkintas.“ (R4); „**Esu patenkintas savo karjeros pasirinkimais, taip pat turiu išsilavinimą.**“ (R5); „**Savo karjeros pasiekimais esu gana patenkintas, bet neslėpsiu – turiu ambiciją vadovauti dar didesnei komandai.**“ (R6).

Visi aštuoni tyrimo dalyviai nurodė, kad mažiausiai patenkintas jų *Statuso* požymis yra gera finansinė padėtis. Respondentai komentavo, kad sugeba išgyventi iš darbo užmokesčio, kurį gauna, tačiau kartais jaučia, kad yra įvertinami per mažai ir tikisi ateityje būti labiau užtikrinti ir patenkinti savo finansais.

„**Pinigai**. Ne, šiaip negalim skųstis, bet tikrai ir negalime jais švaistytis. Turbūt normalu, kad **norisi dar geresnės materialinės padėties.**“ (R1); „**Dėl geresnio statuso apskritai, gal norėtūsi geresnių**

finansų.“ (R2); „Kartais jaučiu, kad **mano atlygis neproporcingas mano darbo krūviui, bet kitą kartą suvokiū, kad nėra taip ir blogai. Tačiau vis tiek norėčiau didesnių finansų, labiau motyvuojančių. Pas mus trūksta piniginio paskatinimo** tiek vadovų lygmenyje, tiek kitų darbuotojų.“ (R3); „Nesu ypatingai patenkintas **savo darbo užmokesčiu.** Tikiu, kad esu **vertas daugiau.**“ (R4); „Nesu labai patenkintas **darbo užmokesčiu.**“ (R7); „Visi patenkinti. Nebent **finansai gal ne.**“ (R8).

Du respondentai nurodė, kad nėra patenkinti savo socialiniu statusu plačiaja prasme. Kiti katekorizuoti *Statuso* požymiai tyrimo dalyvių nebuvo išskirti, kaip mažiausiai patenkinti.

„Esu sąžiningas ir moku visus mokesčius valstybei, tačiau kartais pagalvoju, kad **su tokia kompetencija ir patirtimi, pavyzdžiui, kur nors Danijoje gyvenčiau žymiai geriau. Kartais pikta, kad išsilavinę ir daug pasiekę žmonės gauna ne visai adekvatų darbo užmokestį ir įvertinimą.**“ (R5); „Jei kalbant apie statusą, na, man kaip ir viskas nebloggeriai. Bet, žinoma, pagalvoju apie lengvesnį ir geresnį finansinį pagrindą ir **socialinę padėtį.**“ (R6).

Apklausus tyrimo dalyvius ir uždavus skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimo klausimus paaiškėjo, kad skaitmeninių technologijų naudojimas su jų *Statusu* sąveikauja dažniau neigiamai, nei teigiamai (žr. 3 priedo 8 lent.). Dalis respondentų papasakojo, kad naudojant skaitmenines technologijas darbo procesuose, jų *Statusas* darbe iš dalies sumažėjo. Tyrimo dalyviai ir net juos supantys kolegos turėjo sunkumų perprasti naujas technologijas ir dėl to kentėjo jų darbo rezultatai. Laikinau suprastėję darbo rezultatai sumažino darbuotojų *Statusą* ir mažino pasitikėjimo savimi jausmą.

„<...> pamenu vieną situaciją, kai tik įsidiėgėm tą programą, vienas darbuotojas manęs paklausė dėl vienos funkcijos. Aš dar nebuvau visai susipažinęs su ta programa, tai **nelabai galėjau jam padėt.** Jis atsisuko į mane ir toks įspūdis, kad labai nusistebėjo, kad aš nežinojau, gal net toks **pasipiktinęs buvo, kad kaip aš čia negalėjau jam atsakyt. Tada gal ir nejaukiai pasijutau.**“ (R1); Tie kompiuteriai turėjo būt skirti darbui, bet aišku mes **nelabai mokėjom jais naudotis.** Nebuvo jie naujiena, bet tiesiog būdavom pastoviai gamyboj ir neteko naudotis tokiais dalykais patirty, ypač su darbu susijusius reikalus tvarkyt. Pamenu, tada trise tokie **nevykėliai jautėmės.** <...> Bet tada pamenu pats **labai blogai jaučiaus.** <...> **Kažkaip kirto per pasitikėjimą savim, streso daug buvo...**“ (R2); „Galiu kalbėti tiek už save, tiek už kitus darbuotojus, kad tai tikrai **mažina pasitikėjimą savo sugebėjimais.** Nors iš kitos pusės, reikia laiko.“ (R4).

Kai kurie dirbantieji turėjo įdėti papildomų pastangų norint perprasti naujai įdiegtas skaitmenines technologijas ir tai ne visada sekėsi. Respondentai laiką, kurį turėjo skirti kitų apmokymams arba pačių susipažinimui su technologijomis, išskyrė kaip neigiamą poveikį.

„<...> reikėjo ne tik skenavimo procesą perprast, bet ir susipažint su produkcija, o čia **buvo dvigubas stresas.** Kai esi vadovas, iš tavęs reikalauja visko daug daugiau ir greičiau, **nėra laiko ilgiems „įėjimo“ procesams, turi sėst ir dirbt, ir dar kitiems patart.**“ (R3).

Kita vertus, du tyrimo dalyviai įvardino, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir jų *Statusas* neigiamai nesąveikavo. Jie greitai perprato bet kokius pokyčius, susijusius su skaitmeninimu, neįjutė sunkumų naudojant skaitmenines technologijas jų darbe bei teigiamai vertino poreikį mokytis ir suvokti, kaip veikia nauji skaitmeninti procesai.

„**Jaučiuos gerai**, kai sugebu padėti ir esu naudingas. <...> Kaip ir prisidėjau, **daug prisidėjau prie skaitmenizavimo**, bendradarbiau su Techniniu skyriumi, konstruktoriais.“ (R5); „Daug padėjau šitam procese. Analizavom procesus, kai kuriuos net ir keitėm. Gamyba iš esmės keičiasi, juk ne veltui kalbama apie naują pramonės revoliuciją.“ (R6); „<...> tikrai **viską greitai perpratau**. <...> Kaip ir minėjau, visi gana greitai procesą **supratom**.“ (R7); „Skaitmeninės technologijos tik **pagerino situaciją**, kadangi atsakomasis ryšys tik padidėjo, visiems turint prieigą prie darbo, kuris yra daromas. Visiems prieinamas darbas, tai yra atsakingiems žmonėms. <...> Atliekant darbus yra vykdoma „keturių akių patikra“, kai darbas yra tikrinamas ne tik asmens, kuris jį atliko, bet ir papildomai vieno ar daugiau kolegų. Tas darbas yra talpinamas virtualioje erdvėje ir visi jį gali matyti. Taip gaunamas atgalinis ryšys ir **išvengiamos klaidos**, tuo pačiu ir **mokomasi**.“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius, kas jiems padėjo įveikti bet kokius skaitmeninių technologijų naudojimo sukeltus iššūkius, respondentai dažniausiai įvardino užsispyrimą ir ryžtą įveikti užduotis ar susiklosčiusias situacijas, taip pat pažymėjo atkaklumą, kantrybę siekiant rezultatų ir valdant pokyčius komandoje bei sugebėjimą priimti pokyčius ir kritiką nesėkmės atveju.

„Na padėjo **greita nuovoka**, pats buvau vienas iš projekto įgyvendintojų.“ (R1); „Aš taip galvoju, kad **užsispyrimas**. Ir tas **nepatogumo jausmas**, kad kažko nesugebi, kažkas tave „lenkia“, kad tu atsilieki. Šitas jausmas labai vedė į priekį.“ (R2); „Aš linkęs **savimi pasitikėti**, tai man **užsispyrimas ir ryžtas** visada padeda.“ (R4); „Tikrai padėjo **kompiuterinis raštingumas**.“ (R5); „Padėjo **ankstesnė patirtis**.“ (R6); „Padėjo **vokiečių kalba**, nes tiekėjai buvo vokiečiai, konsultantai irgi. Daug konsultavau su jais. **Kantrus** buvau.“ (R7); „<...> tai yra situacija, iš kurios tiesiog **turi mokytis ir likti profesionalus bei priimt kritiką**.“ (R8).

Respondentai atskleidė, kad tokios savybės ir sugebėjimai, kaip dar greitesnis mokymasis ir nuovokumas, didesnis dėmesys komandai ir pačiam pokyčiui, geresnės technologinės žinios ir kompiuterinis raštingumas būtų padėję dar geriau išspręsti problemas ar situacijas, susijusias su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose.

„<...> **programavimo žinios**. Būtų puiku pačiam koreguot tokią programą, bet aš nesu programuotojas, tad tegu jie atlieka savo darbą“ (R1); „Gal **geresnis nuovokumas**, dar greitesnis **mokymasis**. <...> vis tiek norėtusi to **nuovokumo** dar geresnio.“ (R2); „Gal **didesnė koncentracija į patį procesą**, o aš dar ir rūpinausi, kaip mane priims nauja komanda.“ (R3); „Didesnės **technologinės, kompiuterinės žinios**, manau.“ (R4); „Manau vėl **laiko trūkumas pakišo koją**, nes tikrai ne visada atrasdavau laiko darbuotojams paaiškinti kur kas yra.“ (R5); „<...> net nežinau, gal **sugebėjimas paprieštarauti** akcininkui, nes kai kurie jo sprendimai man ne visai patiko.“ (R6); „Šiaip nesu aš labai atviras pokyčiams, gal man **reiktų į viską lanksčiau žiūrėt**.“ (R7).

Apibendrinus tyrimo rezultatus, dauguma apklaustųjų tyrimo dalyvių patvirtino, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose su jų *Statusu* dažniau sąveikavo neigiamai. Respondentai vienu ar kitu laikotarpiu patyrė neigiamus išgyvenimus, nerimavo, ar sugebės įveikti iškilusius iššūkius, dėl nuolat atsinaujinančių skaitmeninių technologijų jų darbo procesuose, nesijautė užtikrinti savo jėgomis. Kiti tyrimo dalyviai neįvardino neigiamų pasekmių ir paminėjo, kad greitas susiorientavimas ir nuovokumas jiems padėjo pagerinti savo *Statusą* įmonėje ir kolegų akyse, nes prieš juos atrodė pranašesni ir turintys geresnį kompiuterinį raštingumą.

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose labiausiai neigiamai sąveikauja su tokiais *Statuso* požymiais, kaip geru ir patraukliu įvaizdžiu prieš aplinkinius, profesiniais sugebėjimais ir užimamomis pareigomis. Skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Statusas* teigiamai sąveikavo tuo atveju, jei darbuotojas sugebėjo kitiems parodyti, kad yra pranašesnis, moka naudotis technologijomis bei puikiai susitvarko su pokyčiais, kuriuos sukelia darbo procesų skaitmeninimas.

4.4. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų tikrumo sąveika

Interviu metu kalbinti respondentai buvo apklausti, kurie *Tikrumo* požymiai jiems yra aktualiausi (žr. 2 priedo 4 lent.). Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentams *Tikrumas* asocijuojasi su finansiniu stabilumu, saugumo jausmu plačiąja prasme, gera sveikata, užtikrinta darbo vieta ir galimybe save realizuoti.

Kaip viena iš dažniausių rodiklių, respondentai įvardino finansinį tikrumą. Tai jiems asocijuojasi su pastovių pajamų gavimu, pačių ir šeimos oriu gyvenimu ir dar geresniais finansais, kurie padėtų užtikrinti dar oresnę ateitį ir gyvenimą.

„<...> kad pats esu **finansišškai stabilus**, kad mane užklupusi liga nenuves prie kokios, pavyzdžiui, didelės **finansinės problemos**.“ (R1); „<...> čia gal **pajamas turiu omeny**, nes turiu nemažai įsipareigojimų ir sveikata.“ (R3); „Privalau būt užtikrintas savo darbu ir **finansine padėtim**.“ (R5).

Tyrimo dalyviai taip pat patikino, jog jaustųsi saugūs tuo atveju, jei būtų užtikrinti savo sveikata, – tai jiems ypač svarbu.

„Man tai reikia būti užtikrintu darbu ir **sveikata**...“ (R2); „Man svarbu, kad **būčiau darbingas ir galėčiau toliau kilti karjeros laiptais**.“ (R6).

Dauguma respondentų *Tikrumą* sieja su užtikrinta darbo vieta. Tai jiems savaime asocijuojasi ir su užtikrintomis pajamomis.

„<...> **darbu** ir **sveikata**. Jei šitie du dalykai bus, tai bus ir pinigai. O jau tada pinigai gali ir kitus dalykus užtikrint, pavyzdžiui, namus, gerą laisvalaikį, keliones, vaikų išsilavinimą.“ (R2); „Man svarbiausia **darbas**...“ (R3); „Svarbiausia man – **turėti darbą**...“ (R4); „Tai **geras darbas, turbūt**.“ (R7);

Kai kurie respondentai teigia, kad *Tikrumas* jiems asocijuojasi su galimybe save realizuoti, užsitikrinant sau ateitį. Nepaisant tyrimo dalyvių noro būti finansišškai apsirūpinusiais, turėti gerą sveikatą ar užtikrintą darbo vietą, tik vienas respondentas paminėjo, kad *Tikrumą* jis sieja su saugumo jausmu plačiąja prasme.

„Tai kad mano **šeima saugi**, tiek apskritai, tiek finansišškai...“ (R1); „<...> **turėti galimybę realizuoti** save karjeroje. Jei negalėčiau savęs realizuoti, turbūt man tai prilygtų tragedijai.“ (R4); „Aiškūs **ateities tikslai, realistiški tikslai, realistiški darbų terminai**.“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius ir išsiaiškinus, kaip jie suvokia *Tikrumą* bei kas jiems yra aktualiausia, respondentai buvo paprašyti įvardinti labiausiai ir mažiausiai patenkintus *Tikrumo* požymius. Respondentų atsakymai buvo katekorizuoti bei pateikta, kiek *Tikrumo* dedamųjų buvo labiausiai ir mažiausiai patenkinti (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų *Tikrumo* požymiai

SCARF dedamosios	SCARF dedamųjų detalizavimas	Dedamąją, kaip svarbią, paminėjusių respondentų skaičius	Labiausiai patenkinti poreikiai	Mažiausiai patenkinti poreikiai
C (tikrumas)	Finansinis stabilumas	3	3	2
	Saugumo jausmas	4	0	2
	Gera sveikata	6	1	0
	Darbo vieta	3	2	2
	Galimybė save realizuoti	1	2	2

Remiantis respondentų atsakymais ir 3 lentelėje pateiktais duomenimis, trys respondentai paminėjo, kad finansinis stabilumas yra labiausiai patenkintas jų *Teisingumo* požymis, du respondentai jaučiasi patenkinti darbo vieta, o kiti du – galimybe save realizuoti. Tik vienas tyrimo dalyvis pažymėjo, kad gera sveikata yra labiausiai patenkintas jo *Tikrumo* požymis. Respondentai įvardino, kad neabejoja savo sugebėjimais, gabumais ir patirtimi, todėl net jei ir prarastų darbo vietą dabartinėje įmonėje, greitai susirastų darbą kitoje.

„Na manau esu **finansišškai stabilus ir esu pasirūpinęs**, kad ateityje tai mažiau ar daugiau taip pat būtų. Dėl to kažkaip esu ramus.“ (R1); „Džiaugiuos, kad esu sveikas ir turiu gana gerą darbą.“ (R2); „Turiu mėgstamą darbą. Visai **neblogai apmokamą**... <...> O jei kalbant apie darbą, tai irgi iš dalies **pajamos tenkina**, nes **užtikrina normalų gyvenimą ir daugiau mažiau esu tikras dėl darbo vietos**, nes manau, kad man sekasi neblogai.“ (R3); „Galiu mokyti, **semtis naujų idėjų, jas įgyvendinti**.“ (R4); „Kol kas **finansinė padėtis mano nebloga**.“ (R5); „Esu nekvailas. Turiu **patirties**, tad tikrai manau, kad **darbo turėsiu**.“ (R6); „Kol kas **esu užtikrintas savo darbo vieta**, o kaip bus toliau, bus matyt.“ (R7); „Visi patenkinti, o daugiausiai tai **savęs realizavimu**.“ (R8).

Du tyrimo dalyviai nurodė, kad nėra patenkinti savo finansiniu stabilumu. Dar du respondentai įvardino, kad jie nesijaučia saugūs apskritai dėl ateities ir tai veikia jų *Tikrumo* jausmą. Du tyrimo dalyviai išskyrė darbo vietą, kaip mažiausiai patenkintą *Tikrumo* požymį. Tai rodo, kad net ir eidami vadovaujančias pareigas, respondentai nėra užtikrinti likimu įmonėje. Kiti du respondentai nesijaučia tikri, kad ateityje galės save realizuoti.

„<...> **nesu užtikrintas dėl kitų dalykų, pavyzdžiui, ar žmonės, kurie dabar yra šalia manęs, bus ateityje, ar jie man padės, ar gal net išduos?**“ (R1); „**Norėčiau daugiau sau leisti finansišškai**. Bet yra kaip yra. Kaip sako, ne piniguose esmė, o tavo poreikiuose. Gal man tiesiog poreikius susimąžint reiktų.“ (R2); „**Truputį bijau dėl savo komandos. Aš nesu užtikrintas ar apskritai komanda nesikeis**. <...> Tai **truputį bijau**, kad ir gamybos direktorius išeis. Sklando gandai, kad gavo kažkokį darbo pasiūlymą gerą, bet kol kas pats apie tai nepranešė.“ (R3); „Man **trūksta galimybės kilti karjeros laiptais. Noriu būti užtikrintas, kad mano pastangos atsiperks ir bus įvertintos**.“ (R4); „Negaliu visai teigt, kad **darbu**, bet taip yra. **Niekada negali žinot, kada tavo laikas baigėsi**, ypač vadovų lygmeny.“ (R5); „Gal apskritai **pripažinimu visuomenėje**. Net ir mūsų gamyboje yra žmonių, kurie galvoja, kad vadovas – tai nemokša lengvabūdis.“ (R6); „Šiaip nėra mano prastas atlyginimas, visai neblogas,

kai pagalvoji. Bet žinau, kad kitose įmonėse **gaučiau daugiau**, bet kol kas apie išėjimą negalvoju.“ (R7); „Gal **nelabai patenkintas ir užtikrintas finansais**.“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius ir uždavus skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimo klausimus paaiškėjo, kad skaitmeninių technologijų naudojimas su jų *Tikrumu* sąveikauja dažniau neigiamai, nei teigiamai (žr. 3 priedo 9 lent.). Paklausus tyrimo dalyvių, su kokiais iššūkiais jie ir jų komanda susidūrė naudodami skaitmenines technologijas darbo procesuose bei kaip tai sąveikavo su jų *Tikrumu*, respondentai pažymėjo, kad naujos programinės įrangos diegimas, gamybos skaitmeninimas ir automatizavimas juos privertė jaustis neužtikrintais dėl rezultato, kaip greitai jį pasieks ir net nesijautė tikri dėl savo darbo vietos.

„<...> tikrai būčiau **neužtikrintas savo darbo vieta**, jei nemokėčiau tomis technologijomis naudotis. <...> jei nemokėčiau ir nesuvokčiau programos ir kaip naudotis įrenginiu, turbūt būčiau **labai neužtikrintas savo darbo vieta** ir nepatenkintas savo rezultatais.“ (R1); „<...> Nekalbu ten apie kažkokią programą, ar panašiai, bet grynai apie skaitmenizuotus įrenginius. Nors šansų mažai, kad tai greit atsiras, bet vis tiek **pradedu jaust tą vėl nepasitikėjimo jausmą**. Gal čia **net baimė** savotiška. **Dėl savo darbo vietos, to pačio statuso**. <...> Visi vyresnės kartos darbuotojai **jaučia grėsmę**.“ (R2); „<...> aš ateinu į naują įmonę, ten **kažkas skaitmenizuota**. Aš visiškai **nesigaudau ir nesugebu perprast technologijų**. <...> Tai realiai visada mažiau ar daugiau yra **baimė dėl savo darbo vietos**.“ (R3); Nusipirkus naujus įrengimus gamyboje, kurie yra išmanūs, viska skaičiuoja ir panašiai, **nebuvo tikras kaip pasikeis mano funkcijos**. Tuo metu **nebuvo užtikrintas dėl savo darbo**, nes suvokiau, kad gamyba skaitmenizuojasi ir automatizuojasi.“ (R4).

Kaip vieną pagrindinių neužtikrintumo požymių respondentai įvardino vis didesnę skaitmeninių technologijų atėjimą į darbo procesus. Du tyrimo dalyviai pažymėjo, kad jiems, kaip vadovams, baimę kelia tai, kad skaitmeninės technologijos sparčiai skverbiasi į darbo procesus ir tai iš esmės gali pakeisti pačius darbo įpročius ar net žmogiškąją darbo jėgą.

„Dirbu šiuolaikiškoj ir tarptautinėj įmonėj, čia pokyčiai neišvengiami, skaitmenizacija irgi, todėl visada **jaučiu spaudimą** domėtis technologijom, naujovėmis, nuo jų neatsilikti.“ (R1); „<...> kartais **nesijaučiu užtikrintas savo sugebėjimais**. Turiu omeny, aš gebu vadovaut, man reikia bendrauti gamyboj, paskirstyti darbus, juos deleguoti, bet jaučiu, kad neišvengiamai **skaitmeninės technologijos ateina ir į gamybą**. <...> Viskas anksčiau ar vėliau ateis į darbą, net į gamybą, kur atrodo kitą kartą žmogaus rankų nepakeis, bet patikėkit, **tikrai pakeis**.“ (R2).

Trys tyrimo dalyviai patikino, kad nejaučia neigiamų pasekmių jų *Tikrumui* ir skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose su jų *Tikrumu* neigiamai nesąveikavo. Jie jaučiasi užtikrinti savo darbo vieta, yra patenkinti vykstančiais procesais ir kaip vieną iš pagrindinių priežasčių kodėl taip jaučiasi, išskyrė gerą technologinį raštingumą ir teisingą procesų sudėliojimą.

„<...> projekto metu **parodžiau, kad esu reikalingas, tad manau tai savotiškai užtikrina man darbo vietą**. <...> Ir pats jaučiau, kad **esu reikalingas**. <...> **esu užtikrintas tuo, kad darbuotojai greičiau susiras reikiamą informaciją**.“ (R5); „Kadangi turiu patirties su tokių programų diegimu, nu, čia ne techninius dalykus turiu omeny, bet apie patį procesą kalbu. Žinau, kaip po to žmonės reaguoja, kaip tvarkosi su tuo. Tai **esu garantuotas, kad šita mano patirtis bus įvertinta**.“ (R6); „Integruotas „Gantt chart“ darbo vietoje padeda visiems organizuoti darbą atitinkamai pagal kiekvieno bendradarbio

laisvumą. <...> Tai tik **padėjo organizuoti darbą ir nusistatyti realistiškus terminus bei tikslus.**“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius, kas jiems padėjo įveikti skaitmeninių technologijų naudojimo sukeltus iššūkius, kurie sąveikauja su darbuotojų *Tikrumu*, respondentai dažniausiai įvardino ryžtą, užsispyrimą, pasitikėjimą savimi, taip pat turimą patirtį, palaikymą, empatiją, kantrybę.

„Gal šiek tiek trukdė nesėkmės baimė, bet tuo pačiu **padėjo ryžtas, atkaklumas, pasitikėjimas savimi.**“ (R1); „Padeda **tikėjimas**, kad sugebėsiu įveikt visokius iššūkius. Ir kad ir kaip bebūtų, turiu daug metų gamybinės patirties, aš galvoju, kad ją vertina kiti.“ (R2); „**Supratimas ir kantrybė.**“ (R4); „**Palaikiau darbuotojus, juos motyvavau. Tai supratimas, manau.**“ (R5); „**Pasitikėjimas savo kompetencijom.**“ (R6); „Mano **užsispyrimas, noras neatsilikti, pasivyti inovacijas, nebūti atsilikusiu...**“ (R7); „**Netrukdė niekas, padėjo automatinė darbų paskirstymo sistema.**“ (R8).

Interviu dalyviai paminėjo, kad baimė patirti nesėkmę, tiesioginio vadovų įvertinimas ir laiko stoka mažino jų ir jų komandos *Tikrumo* jausmą, tačiau įvardino, kad dar greitesnis mokymasis ir kompiuterinis raštingumas, pasitikėjimas savimi bei atvirumas pokyčiams būtų dar labiau padėjęs sustiprinti *Tikrumą* ir susitvarkyti su iškilusiais iššūkiais.

„Gal šiek tiek trukdė **nesėkmės baimė...** <...> Padėtų, turbūt pasikartosiu, bet **programavimo žinios**“ (R1); „Svarbu būt **smalsiam, domėtis, mokytis.**“ (R2); „Trukdė gal tai, kad **abejojau savo jėgomis.** <...> Kaip ir minėjau, **pasitikėjimas savimi yra geriausias vaistas.**“ (R3); „Gal didesnis „**atstovėjimas**“ už save. <...> Galėčiau būt labiau **ryžtingesnis.**“ (R4); „<...> **laiko trūkumas pakišo koją, nes tikrai ne visada atrasdavau laiko darbuotojams paaiškinti kur kas yra.**“ (R5); „Gal truputį nervino tie, kurie sakė, kad **programa nereikalinga. Tai teko ir pasiginčyt su kai kuo.**“ (R6); „Manau, kad turiu būt **atviras pokyčiams.**“ (R7).

Apibendrinus respondentų atsakymus galima teigti, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Tikrumas* neigiamai sąveikavo tada, kai dirbantieji pradėjo abejoti savo sugebėjimais, kompetencija ir tuo, kaip jie susitvarkys su skaitmeninių technologijų ar jų diegimo sukeltais sunkumais ir iššūkiais. Darbuotojai tokiu atveju mažiau pasitiki savimi, patiria stresą, kaip jie išspręs susidariusią problemą, ar kaip greitai išmoks naudotis, pavyzdžiui, programine įranga. Dėl šių priežasčių jie nejaučia užtikrintumo dėl savo atliekamų funkcijų, darbo vietos ir net jaučia baimę, kad ilgainiui jų darbą pakeis naujai atėjusios technologijos. Kita vertus, respondentai įvardino ir teigiamą skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir *Tikrumo* sąveiką. Respondentai, kurie turi gerą technologinį ir kompiuterinį raštingumą, imlumą naujovėms bei domisi inovacijomis, nejaučia neužtikrintumo dėl savo ateities, karjeros perspektyvų ar dabartinės darbo vietos.

4.5. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų autonomijos sąveika

Interviu metu kalbinti respondentai buvo apklausti, kurie *Autonomijos* požymiai jiems yra aktualiausi (žr. 2 priedo 5 lent.). Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentams *Autonomija* asocijuojasi su savarankišku sprendimu priėmimu, nepriklausomybės ir laisvės jausmu, darbu sau (nesamdomu darbu), atsakomybe už veiksmus ir priimtus sprendimus bei savarankiška darbų kontrole.

Paklausti, kurie *Autonomijos* požymiai aktualiausi respondentams, dažniausiai tyrimo dalyviai minėjo savarankišką sprendimų priėmimą. Tai jiems suteikia nepriklausomybės jausmą ir galimybę parodyti savotišką savo galią.

„**Savarankiškumas, aišku. Kas liečia darbą, tai savarankiškas sprendimų priėmimas.**“ (R1); „Čia turbūt turiu omeny tai, kad **sprendimus priimi pats, pats už juos atsakai ir pats tvarkaisi su situacija.**“ (R3); „**Kai sprendimus gali priimti pats. Kai esi savarankiškas ir pats atsakai už savo veiksmus.**“ (R5); „**Pats buvimas vadovu, turbūt, sprendimu priėmimas savarankiškai.**“ (R7).

Interviu metu net penki respondentai patikino, kad jiems *Autonomija* asocijuojasi su nepriklausomybės ir laisvės jausmu. Tyrimo dalyviai minėjo tiek nepriklausomybę nuo vadovų, tiek laisvę plačiąja prasme.

„**Manau, kad laisvės, nepriklausomybės jausmas.**“ (R1); „<...> būt **nepriklausomu** nuo kažko. Jei darbe, tai irgi.“ (R2); „Bet jei kalbant apie įmonės kontekstą, kur tu esi samdomas darbuotojas, tai žinoma, kad **nepriklausomybė** nuo vadovo yra ta tikroji autonomija.“ (R3); „Kai gali dalintis idėjom garsiai ir jas realizuoti.“ (R5); „**Laisvė** veikti, dalintis idėjom. Kai tau niekas nesėdi „ant galvos“.“ (R6).

Tik du tyrimo dalyviai *Autonomiją* susiejo su atsakomybę už savo veiksmus ir priimtus sprendimus. Tai iš dalies rodo, kad daugelis darbuotojų nori būti savarankiški, tačiau galbūt ne visada norėtų prisiimti atsakomybę už klaidas.

„<...> **sprendimus priimi pats, pats už juos atsakai ir pats tvarkaisi su situacija.**“ (R3); „Kai esi **savarankiškas ir pats atsakai už savo veiksmus.**“ (R5).

Kiek mažiau tyrimo dalyvių įvardino, kad *Autonomija* jiems asocijuojasi su darbu sau, t. y. buvimu nepriklausomu nuo darbinių santykiu ir savarankiška darbų kontrole.

„Man autonomija asocijuojasi, kai **dirbi sau.**“ (R3); „Autonomija, kai gali pats **valdyti savo darbo procesus. Darbo laiką, nusibrėžti, kokių rezultatų nori pasiekti, kai gali pasikoreguoti savo darbo krūvį** reikalui esant.“ (R4).

Apklausus tyrimo dalyvius ir išsiaiškinus, kaip jie suvokia *Autonomiją* bei kas jiems yra aktualiausia, respondentai buvo paprašyti įvardinti labiausiai ir mažiausiai patenkintus *Autonomijos* požymius. Respondentų atsakymai buvo katekorizuoti bei pateikta, kiek *Autonomijos* dedamųjų buvo labiausiai ir mažiausiai patenkinti (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų *Autonomijos* požymiai

SCARF dedamosios	SCARF dedamųjų detalizavimas	Dedamąją, kaip svarbią, paminėjusių respondentų skaičius	Labiausiai patenkinti poreikiai	Mažiausiai patenkinti poreikiai
A (autonomija)	Savarankiškas sprendimų priėmimas	5	6	1
	Nepriklausomybės / laisvės jausmas	5	1	3
	Darbas sau	1	0	0

	Atsakomybė už veiksmus / priimtus sprendimus	2	0	0
	Savarankiška darbų kontrolė	2	0	3

Remiantis respondentų atsakymais ir 4 lentelėje pateiktais duomenimis, net šeši respondentai paminėjo, kad jie yra patenkinti savarankiškų sprendimų priėmimo galimybe. Šis *Autonomijos* požymis jiems aktualiausias ne tik dėl to, kad tyrimo dalyviai užima vadovaujančias pareigas, bet ir dėl to, kad tai savaimė leidžia improvizuoti, keisti sprendimų priėmimo būdus ir nusistovėjusias praktikas bei leidžia realizuoti savo idėjas. Tyrimo dalyviai įvardino, kad jų tiesioginiai vadovai jais pasitiki ir patiki spręsti su gamybiniais procesais susijusius klausimus ir užduotis. Tačiau tik vienas respondentas įvardino, kad darbo vietoje jaučia laisvės jausmą.

„Gal sakyčiau, kad **nepriklausomybės** jausmas. Tiek darbe, tiek gyvenime.“ (R1); *Aš galiu būt savarankiškas, dėl gamybos irgi spręst tam tikrus reikalus...*“ (R2); „Gamybos direktorius manim pasitiki, kai kuriuos sprendimus palieka **spręsti man**.“ (R3); „Man tiesioginis vadovas leidžia man priimt tam tikrus sprendimus **savarankiškai**.“ (R4); „**Dalį sprendimų priimu pats**, tai yra gerai.“ (R5); „Kadangi pats esu vadovas, daug dalykų **sprendžiu pats**...“ (R6); „<...> turiu **teisę ir laisvę** priimt tam tikrus sprendimus...“ (R7).

Paklausus tyrimo dalyvių, kurie jų *Autonomijos* požymiai yra mažiausiai patenkinti, trys respondentai išskyrė nepriklausomybės ir laisvės jausmą, nes vis tik yra priklausomi nuo dar aukštesnių vadovų (generalinių direktorių, gamybos direktorių) ir tik vienas tyrimo dalyvis teigė, kad savo darbe savarankiškų sprendimų nepriima. Tyrimo dalyviai pasidalino patirtimi ir pabrėžė, kad užimant vadovaujančias pareigas, jie kasdien priiminėja tam tikrus sprendimus, kas stiprina jų *Autonomijos* jausmą, tačiau paminėjo, kad tam tikri sprendimai reikalauja ir kitų kolegų įsitraukimo, tad ne visi klausimai yra sprendžiami savarankiškai.

„Vienaip ar kitaip esam juk **priklausomi vieni nuo kitų**. Gamyboj irgi tas pats. Esi **priklausomas** nuo sezono, darbuotojų kaitos ar užsakymų skaičiaus. Dar **priklausomas nuo akcininkų**, negali juk visiškai savivaliaut.“ (R1); „Kartais yra tokių sprendimų, kur tikrai galėčiau priimt vienas, nes jie net neesminiai, bet mes kažkodėl **turim visada sulaukt direktoriaus patvirtinimo**.“ (R2); „Tik yra atveju, kai turiu atsiveikint su darbuotoju dėl jo netinkamos kompetencijos, o negali, nes reikia ir su Personalo skyrium tartis.“(R7).

Dar trys tyrimo dalyviai nėra patenkinti galimybe savarankiškai kontroliuoti savo darbą ir jo procesus, teigdami, kad šitą atsakomybę jie tikrai galėtų prisiimti, jiems taip pat trūksta pasitikėjimo iš vadovų. Kai kurie respondentai išskyrė jų vadovų pasitikėjimą, nes nepaisant to, kad patys tyrimo dalyviai užima vadovaujančias pareigas, jų tiesioginiai vadovai dažnai suabejoja arba nepasitiki jų sprendimais.

„Gal sakyčiau, kad **galėčiau pats spręsti**, kokių žaliavų užsakyt, ko trūksta ir panašiai.“ (R3); „**Trūksta to procesų sudėliojimo pačiam**. Gamyba planuoja kiti žmonės, kartais man jų planavimas irgi sunkiai suprantamas.“ (R4); Kartais norėtuši **didesnio pasitikėjimo** iš mano tiesioginio vadovo pusės. Kartais atrodo, kad jis manim **stipriai abejoja**, nors pats mane priėmė į šią įmonę.“ (R5).

Apklausus tyrimo dalyvius ir uždavus skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimo klausimus paaiškėjo, kad skaitmeninių technologijų naudojimas su jų *Autonomija* sąveikauja dažniau neigiamai, nei teigiamai (žr. 3 priedo 10 lent.). Paklausus tyrimo dalyvių, su kokiais iššūkiais jie ir jų komanda susidūrė naudodami skaitmenines technologijas darbo procesuose bei kaip tai sąveikavo su jų *Autonomija*, respondentai pažymėjo, kad tais atvejais, kai naujos technologijos yra diegiamos ar atnaujinamos įmonėje, jie patyrė tam tikrų sunkumų, susijusių su greitu persiorientavimu: dažnai, naudojantis ar diegiant skaitmenines technologijas, darbuotojams reikėdavo tartis tarpusavyje, diskutuoti, aiškintis, kaip veikia, pavyzdžiui, nauja programinė įranga ir tai iš dalies laikinai trukdė jų darbui ir rezultatams. Darbuotojai dažnai konsultuodavosi su savo vadovais, kitais kolegom ir išoriniais konsultantais, kas mažino jų *Autonomijos* jausmą.

„<...> programavimo negalėjau padaryti pats. O aš toks jau esu, **viską noriu daryti pats**. <...> kelis kartus apsipykom su tuo berniuku programuotoju. <...> tikrai galiu pasakyti, kad giliai viduje **buvo pikta, kad negaliu šios užduoties įvykdyt pats, savom jėgom**.“ (R1); „Ypač, kai esi **priklausomas nuo kažko**, kokio nors kolegos. Tada turi eit pas jį, klaust, kažko prašyti. Dažniausiai tai nebūna normalu ir kerta, kaip jūs sakot, per tą tokį **autonomijos ir savarankiškumo jausmą**.“ (R2); „Kadangi man tai buvo nauja, ir, kaip jau minėjau, man daug padėjo viena gamybos technologė, tai kurį laiką jaučiau labai **priklausomas nuo jos**.“ (R3); „Tikrai **nesijaučiu savarankiškas**, kai kas pusvalandį reikia skambint įmonei, kuri aptarnauja mus. Aš kalbu apie tą programą.“ (R4); „Manau, kad įrengus naujus įrenginius gamyboje ir skaitmenizavus kai kuriuos procesus **autonomija** kaip tik **sumažėjo**. Nebegalime daryti taip, kaip mes norime ar gaminti pagal save. Yra programos, įrenginiai, kurie viska tiksliai suskaičiuoja, nieko nebeapgausi. Plius, aš turiu vadovą savo, **nesijaučiu labai autonomiškas**.“ (R7).

Kita vertus, respondentai ir jų kolegos, kurie greitai suvokė, kaip veikia programinė įranga ar jau mokėjo ir turėjo patirties naudotis skaitmeninėmis technologijomis, jautėsi pilnai autonomiškai ir net padėdavo kitiems. Respondentai patvirtino, kad kai kurios skaitmeninės technologijos iš tiesų palengvina darbo procesus, suteikia galimybę mažiau konsultuotis su kolegomis, nes, pavyzdžiui, tam tikrų programų pagalba gali lengvai stebėti gamybos procesus, žaliavų likučius, jiems nebereikia jaudintis dėl informacijos gavimo ir tikslumo, o tai padeda greičiau ir efektyviau priimti sprendimus.

„<...> darbuotojams dabar **žymiai lengviau**. Aš lengvai matau, kaip vyksta procesai gamyboj, matau darbuotojų efektyvumą. Jie irgi jau **mažiau klausinėja**. Darbai vyksta **sklandžiau**, mažiau vienas kito klausinėjam, jei kas liečia procesus gamyboj.“ (R5); „Čia ir man, turbūt, ir kitiems procesų valdymas tikrai dabar **palengvėjo**. Mažiau čia tų vaikščiojimų vienas pas kitą, klausinėjimų. <...> **lengviau valdau procesus**.“ (R6); „Naudojant skaitmenines technologijas labai **lengva sekti visus procesus** iš bet kurios darbovietės vietos. Tai tik **didina žmogaus autonomiškumą**, kadangi darbai yra paskirstyti atitinkamai ir tais žmonėmis yra **pilnai pasitikima**.“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius, kurios savybės ar sugebėjimai jiems ir jų komandos nariams padėjo išspręsti iššūkius, susijusius su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose ir *Autonomijos* jausmu, respondentai įvardino kantrybę, norą išmokti, tolerantiškumą, užsispyrimą įveikti užduotis ir iššūkius, savarankiškumą, darbo patirtį.

„Aš galvoju, kad esu labai **tolerantiškas**, mėgstu kompromisus kažkaip.“ (R2); „Noras išmokti, **užsispyrimas**. Tikrai šitie dalykai. Dar **atsakomybė**.“ (R3); „Aš gal **kantrus**, toks labiau lėtesnio

būdo, tai mane iš kantrybės išvest tikrai sunku. Tai kantrybė turbūt.“ (R4); „Čia jau mano užsispyrimas padeda.“ (R5); „Aš savarankiškas gana, galiu viską pats išsiaiškinti.“ (R6); „<...> esu **supratingas**. Nors ir nenoriu jų, bet suvokiū, kad reikia.“ (R7); „<...> padėjo **patirtis**.“ (R8).

Tyrimo dalyvių paklausus, kurios savybės galėjo dar labiau padėti situacijose, susijusiose su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose, respondentai ir vėl įvardino geresnį kompiuterinį raštingumą, technologinį suvokimą, didesnę atvirumą pokyčiams, patirtį, susijusią su skaitmenizuotais darbo procesais (konkrečiai – gamyba), taip pat greitesnę komunikaciją.

„*Oi, būtų buvę gerai, jei **mokėčiau programuoti**.*“ (R1); „*Aš galvoju, kad padėtų jei būčiau daugiau **technologiskai išprusęs**.*“ (R2); „***Patirtis**, susijusi su skaitmenizuota gamyba.*“ (R3); „*Norėčiau turėti **daugiau žinių apie kompiuteriją**, galbūt net **programavimą**.*“ (R4); „*Kadangi pats pripratęs susitvarkyt su iššūkiu, man sunku toleruot tuos, kurie pastoviai prašo pagalbos ir tingi galvot savo galva.*“ (R6); „*Galėčiau būt **atviresnis pokyčiams**.*“ (R7); „*Iškilus sudėtingesnei situacijai, **greita komunikacija** su to įrenginio gamintojais gali užtikrinti dar didesnę atsako greitį.*“ (R8).

Galima teigti, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Autonomija* dažniau sąveikavo neigiamai. Ši neigiama sąveika atsiranda tada, kai dirbantieji priversti dėl iškilusių problemų ar iššūkių konsultuotis su kitais kolegomis, savo tiesioginiais vadovais, taip pat kai yra priversti diskutuoti, sprendimus, susijusius su skaitmeninių technologijų veikimu, priimti ne vieniems, o kartu su kitais dirbančiais. Pagal respondentų išsakytą patirtį, skaitmeninių technologijų naudojimas dažnai mažina *Autonomijos* jausmą, jei darbuotojai nėra patyrę, neturi gero kompiuterinio raštingumo, ar, paprasčiausiai, žiūri skeptiškai į skaitmenizuotus darbo procesus. Kita vertus, jei darbuotojai yra gana imlūs ir teigiamai žiūri į skaitmeninių technologijų naudojimą, jos palengvina darbo procesus, suteikia daugiau laisvės, savarankiškumo, mažina konsultavimosi su kolegomis ar vadovu poreikį ir teigiamai sąveikauja su darbuotoju *Autonomijos* jausmu.

4.6. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų santykių sąveika

Interviu metu kalbinti respondentai buvo apklausti, kurie *Santykių* požymiai jiems yra aktualiausi (žr. 2 priedo 6 lent.). Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentams *Santykiai* asocijuojasi su tarpusavio pasitikėjimu, tarpusavio pagarba ir mandagumu, draugiškumu, empatija, tolerancija ir dalykiškais santykiais, net humoro jausmu, kuris pasak respondentų, padeda lengviau bendrauti ir gerina bendrą atmosferą.

Daugiau nei pusė tyrimo dalyvių, vieną iš aktualiausių *Santykių* požymių, išskyrė tarpusavio pagarbą ir mandagumą. Respondentams ypač svarbus pagarbus bendravimas darbinėje aplinkoje ir jie vertina abipusį (tiek vadovo, tiek pavaldaus darbuotojo) malonų bendravimą, tačiau iš dalies pripažįsta, kad kartais gamybinėse įmonėse pagarbaus bendravimo pasigesta. Taip yra dėl to, kad joje dirba įvairaus išsilavinimo ir profesijų darbuotojai.

„<...> svarbu **pagarba**. Ji turi būti tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų pusės.“ (R1); „*Man svarbu **pagarba**. Jei nėra pagarbos, tai koks čia ir bendravimas...*“ (R2); „*Jei darbe, tai man svarbu, kad kolegos **pagarbiai bendrautų**.*“ (R4); „*Tai **tolerancija, diplomatiškumas, pagarba**.*“ (R5); „*Svarbus **mandagumas**, dar **pagarba**, aišku.*“ (R7).

Vienas dažniausių respondentų išskirtų *Santykių* požymių – draugiškas bendravimas. Respondentai įvardino, kad draugiškumo tikisi ne tik iš kitų kolegų, bet ir iš vadovų.

„Aš vertinu **draugišką** kolektyvą. Pakankamai **laisvą ir lanksčią aplinką**. Aišku, man svarbu, kad tie santykiai neperžengtų ribos, bet aš mėgstu, kai **santykiai geri, artimi**.“ (R3); „Mentorystė, **draugiški santykiai** darbo vietoje tiek su kolegomis, tiek su darbdaviu.“ (R8).

Kiek mažiau respondentų išskyrė tokius aktualius *Santykių* požymius, kaip humoro jausmas, dalykiški santykiai, tolerancija, empatija ar tarpusavio pasitikėjimas.

„Tai pirmiausiai **pasitikėjimas** vienas kitu.“ (R1); „Aš savo darbuotojų visada paklausiu kaip jiems sekasi, ar viskas gerai, kaip savaitgalį praleido. Kartais ir „**per dantį**“ **patraukiu**. Pasijuokiam. Tas **humoras** iš tiesų padeda darbinėj aplinkoj...“ (R3); „Turi būti **dalykiški santykiai**, nemėgstu asmeniškumų darbe.“ (R6).

Apklausus tyrimo dalyvius ir išsiaiškinus, kaip jie suvokia *Santykius* bei kas jiems yra aktualiausia, respondentai buvo paprašyti įvardinti labiausiai ir mažiausiai patenkintus *Santykių* požymius. Respondentų atsakymai buvo katekorizuoti bei pateikta, kiek *Santykių* dedamųjų buvo labiausiai ir mažiausiai patenkinti (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų *Santykių* požymiai

SCARF dedamosios	SCARF dedamųjų detalizavimas	Dedamąją, kaip svarbią, paminėjusių respondentų skaičius	Labiausiai patenkinti poreikiai	Mažiausiai patenkinti poreikiai
R (santykiai)	Tarpusavio pasitikėjimas	1	1	0
	Tarpusavio pagarba ir mandagumas	5	3	1
	Humoro jausmas	1	0	0
	Draugiškumas	2	2	0
	Empatija	1	0	2
	Tolerancija	1	0	1
	Dalykiški santykiai	1	1	0

Remiantis respondentų atsakymais ir 5 lentelėje pateiktais duomenimis, pusė respondentų įvardino, kad tarpusavio pagarba ir mandagumas yra labiausiai patenkintas jų *Santykių* požymis.

„Aš pasistengiau, kad mano aplinkoj visada būtų rodoma **pagarba**, todėl džiaugiuos, kad šitaip ir puoselėjama savo santykius.“ (R2); „Jei darbe – pagarba yra.“ (R5); „Pas mus darbe yra pagarbos, bet klimatas įdomus.“ (R7).

Du respondentai pakomentavo, kad yra patenkinti draugišku kolektyvu darbe, o dar du tyrimo dalyviai pasidalino, kad tarpusavio pasitikėjimas ir dalykiški santykiai yra labiausiai patenkinti *Santykių* požymiai.

„Na manau **pasitikėjimas** vienas kitu. Aš pasitikiu savo komandos nariais, jie manim irgi, manau.“ (R1); „Na va tas **draugiškumo faktorius** pas mus gana aukštas.“ (R3); „<...> **draugiškas kolektyvas** mūsų, kas liečia specialistus.“ (R4); „Daugiau mažiau visi **bendruojam dalykiškai**, bent jau vadovų lygmeny.“ (R6).

Paklausti, kurie *Santykių* požymiai yra mažiausiai patenkinti, dalis tyrimo dalyvių įvardino tą pačią pagarbą tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbinėje aplinkoje, komandiškumą, toleranciją kitų tautybių darbuotojams, empatiją ir pakomentavo, kad jos trūksta tiek iš vadovų, tiek iš kitų darbuotojų pusės.

„Gal sakyčiau žmonėms **empatijos** trūksta aplink. Aš pats labai dirbu su savo **empatija**.“ (R1); „Aš gal kartais truputi **per griežtas** būnu...“ (R2); „Kad ir draugiški esam, bet trūksta **komandiškumo**.“ (R3); „Pas mus **tolerancijos** trūksta labai.“ (R5); „Gamybos įvairių personų būna, **ne visi „skaitosi“ su tavim**.“ (R6); „Šiaip nelabai mandagiai ten pas mus gamyboj bendrauja.“ (R7).

Apklausus tyrimo dalyvius ir uždavus skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimo klausimus paaiškėjo, kad skaitmeninių technologijų naudojimas su jų *Santykiais* sąveikauja dažniau neigiamai, nei teigiamai (žr. 3 priedo 11 lent.). Paklausus tyrimo dalyvių, su kokiais iššūkiais jie ir jų komanda susidūrė naudodami skaitmenines technologijas darbo procesuose bei kaip tai sąveikavo su jų *Santykiais*, respondentai pažymėjo, kad tai sukėlė stresą ir įtampą tarp darbuotojų.

„<...> **santykiai** dažniausiai šiek tiek „**sušlubuoja**“, **kyla įtampa**. <...> **stresas** yra didžiausias gerų **santykių žudikas**. Konkrečiai šitoje įmonėje taip pat **jaučiau stresą** tiek aš, tiek darbuotojai, **jaučiau įtampą**.“ (R1); „<...> tų **konfliktų** ne vienas buvo. Sakau, kažkas kažko nesužiūri ir prasideda „**kaltų ieškojimas**“. Niekas nenori pripažinti, kad kažką blogai padarė, o tai kelia **įtampą**.“ (R4); „<...> su kai kuriais, kaip ir minėjau, **buvo įtampos**.“ (R6).

Darbuotojai buvo priversti spręsti problemas ir užduotis kartu, kurios ne visada sekdavosi. Vieni darbuotojai buvo mažiau technologiškai išprusę nei kiti, todėl jiems buvo žymiai sunkiau, jie buvo labiau linkę į konfliktus, kaltino vadovus ar savo bendradarbius dėl savo nesėkmių. Neretai tai sukeldavo konfliktus tarp darbuotojų, tačiau į tai įsitraukdavo ir patys vadovai, nes turėdavo išspręsti nemalonias ir įtemptas situacijas.

„<...> buvo eilinis **ginčas** dėl brėžinių. Jau tada ta programa turėjom, dirbom daugiau mažiau su kompiuteriais ir vis ten kažkas nesigaudavo... Vis kokių problemų iškildavo. Tai vieni tokie darbininkai „**susikibo**“ **susiginčiję**.“ (R2); „Buvo pas mus **konfliktų** ne vienas, nes vienas kaltina kitą, kad kažkas kažko nesužiūrėjo. <...> tų **konfliktų** ne vienas buvo.“ (R4); „Daug **pykčių** dėl naujų įrenginių buvo, galvojau ir pats **pervargsiu**. Pradžioj niekaip negalėjom paleist staklių, jos dirbo netiksliai, reikėjo jas programuoti, o aš nemokėjau.“ (R7).

Respondentai minėjo, kad susidūrė su situacijomis, kai dėl darbo proceso pasikeitimo (skaitmeninimo), darbuotojai paliko įmonę, taip pat tapo irzlūs ir nepatenkinti.

„<...> vienas darbuotojas **išėjo**, tai su juo šiek tiek iššūkių buvo. Jaučiau, kad **žmogus piktas** ant savęs, kad jam nesisekė su ta mūsų skaitmenizuota dokumentacija, bet aišku **išsiliejo** ant technologo ir manęs.“ (R1); „<...> Bet iki tol reikėjo daug su kuo **pasipykti**, buvome **pervargę, pikti, irzlūs**.“ (R7).

Kita vertus, dalis respondentų pasidalino savo patirtimi, kai skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose teigiamai sąveikavo su jų pačių ir jų kolegų *Santykiais*. Nauji iššūkiai, noras mokytis ir net spaudimas pasiekti greitesnių rezultatų bei suvokimas, kad skaitmenizuoti darbo

procesai gali palengvinti patį darbo pobūdį, skatina darbuotojus bendrauti, komunikuoti, ieškoti bendrų sprendimų būdų, taip pat suburia į komandas ir gerina tarpusavio bendravimą apskritai.

„<...> su IT berniuku mes **susibendravom** kažkaip. Dažnai ir pietaujame kartu, bet kartu ir apie projektą diskutuojame. <...> Gal sakyčiau, **mažiau** mes ten gamyboj **pykstatės** dabar. **Mažiau ginčų**.“ (R5); „Esant skaitmeninėms technologijoms lengviau **padėti** kolegoms iškilusiais klausimais, kadangi žinai tiek jų užimtumą, tiek prie ko jie dirba šiuo metu. Esant užtikrintam greitam atsakui, tai tik **stiprina pasitikėjimą savo kolegomis**, ko pasėkoje **didėja draugiški santykiai** su jais.“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius, kurios savybės ar sugebėjimai jiems ir jų komandos nariams padėjo išspręsti iššūkius, susijusius su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose ir *Santykiais*, respondentai įvardino supratimą, kad darbo vietoje turėtų būti vengiama konfliktų, empatiją, situacijų sprendimą „čia ir dabar“ bei kantrybę.

„Padėjo **supratingumas**, kad asmeniškumams čia ne vieta.“ (R1); „Man padėjo „šaltas protas“. **Iškart aiškinomės**, kas atsitiko, dėl ko atsitiko ir panašiai.“ (R2); „Aš visada pats stengiuos padėti kitiems. Tai tas mano **supratimas** ir **empatija** duoda savo.“ (R3); „Aš manau, kad mano **kantrybė** visur padeda.“ (R4); „**Supratimas, empatija**.“ (R5); „Šiaip **kantrybė** su tokiom asmenybėm.“ (R6); „Mano pačio **lankstumas** ir **geranoriškas nusiteikimas**.“ (R8).

Tyrimo dalyvių paklausus, kurios savybės galėjo dar labiau padėti situacijose, susijusiose su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose, respondentai įvardino dar didesnę empatiją. Dalies respondentų nuomone, jie galėjo būti griežtesni savo komandai, nes tai galbūt būtų padėję suvaldyti konfliktines situacijas. Tyrimo dalyviai taip pat įvardino laiko trūkumą ir apgailestavo, kad negalėjo skirti daugiau dėmesio darbuotojams ir jų tarpusavio santykių stebėjimui.

„Gal **didesnė empatija**, kaip sakiau.“ (R1); „Gal galėjau dar daugiau parodyti kontakto su savo komanda pirmom dienom. Gal truputį **per daug užsiėmęs** buvau savimi ir per mažai skyriau dėmesio savo darbuotojams.“ (R3); Kartais man, kaip vadovui, gal **pritrūksta ryžto** būt labiau kategoriškas. „Nukirst“, kaip sakoma, ir viskas. (R4); „**Didesnis indėlis darbui** su pačių **darbuotojų integravimu** į procesą.“ (R5); Tai va, kad reiktų **mažiau nervuotis**, valdyt save ir savo emocijas... (R7);

Galima teigti, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Santykiai* neigiamai sąveikauja tada, kai dirbantieji patiria stresą dėl skaitmenizuotų darbo procesų, pavyzdžiui, bando perprasti atsinaujinusių įrangą ar pradeda dirbti su skaitmenizuotais gamybiniais įrengimais. Tokiais atvejais darbuotojai pradeda jausti tarpusavio įtampą, neretai pakelia balso toną ar net pradeda konfliktą. Skaitmeninių technologijų naudojimo sukeltas stresas neretai atsiliepia grubiam darbuotojų bendravimui, nes jie tampa nervingi, išsiblaškę, susirūpinę bei irzlūs. Kita vertus, kai darbuotojų darbo aplinkoje sukuriamas komandiškumo jausmas ir jie visi pakankamai įtraukiami į procesą, tada skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Santykiai* sąveikauja teigiamai. Tai juos skatina dalintis patirtimi, bendrauti, diskutuoti, generuoti naujas idėjas ir net sukuria stiprius, draugiškus tarpusavio santykius.

4.7. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų teisingumo sąveika

Interviu metu kalbinti respondentai buvo apklausti, kurie *Teisingumo* požymiai jiems yra aktualiausi (žr. 2 priedo 7 lent.). Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentams *Teisingumas* asocijuojasi su

sąžiningumu plačiaja prasme, sąžiningu įvertinimu darbe iš vadovo ir kitų kolegų, teisingu atlygiu (darbo užmokestis, premijos ar kitos skatinimo priemonės) bei teisingu darbų paskirstymu.

Dažniausiai tyrimo dalyviai, kaip vieną svarbiausių *Teisingumo* požymių, minėjo sąžiningą įvertinimą už jų pastangas, atliktą darbą, rezultatus. Šį požymį išskyrė net septyni respondentai iš aštuonių.

„Žinoma, dar labai svarbu, kad darbuotojas būtų **teisingai įvertintas** už savo pastangas.“ (R1); „Dar labai svarbu, kad vadovybė **vertintų** darbuotojus, suteiktų jiems saugią aplinką.“ (R3); „**Teisingas įvertinimas** už teisingą darbą.“ (R6).

Kaip vieną dažniausiai pasikartojančių ir svarbiausių *Teisingumo* požymių, tyrimo dalyviai išskyrė tinkamą ir sąžiningą atlygį (konkrečiai – darbo užmokestį).

„**Teisingi finansai**, teisingas **elgesys** su darbuotojais.“ (R2); „Man asmeniškai, teisingas **atlyginimas** už rezultatus.“ (R3); „Teisingas **atlygis** ir **įvertinimas** už įdėtą indėlį.“ (R5).

Kiek mažiau dėmesio respondentai skyrė tokiems *Teisingumo* požymiams, kaip sąžiningas elgesys plačiaja prasme bei teisingas darbų pasiskirstymas.

„Man svarbu, kad visi vieni su kitais elgtųsi **sąžiningai**.“ (R1); „Teisingas **darbų paskirstymas**, teisingas **įvertinimas** ir teisingas atgalinis ryšys.“ (R8).

Apklausus tyrimo dalyvius ir išsiaiškinus, kaip jie suvokia *Teisingumą* bei kas jiems yra aktualiausia (žr. 1 priedą), respondentai buvo paprašyti įvardinti labiausiai ir mažiausiai patenkintus *Teisingumo* požymius. Respondentų atsakymai buvo katekorizuoti bei pateikta, kiek *Teisingumo* dedamųjų buvo labiausiai ir mažiausiai patenkinti (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Labiausiai ir mažiausiai patenkinti respondentų *Teisingumo* požymiai

SCARF dedamosios	SCARF dedamųjų detalizavimas	Dedamąją, kaip svarbią, paminėjusių respondentų skaičius	Labiausiai patenkinti poreikiai	Mažiausiai patenkinti poreikiai
F (teisingumas)	Sąžiningas elgesys	2	2	0
	Sąžiningas įvertinimas	7	3	1
	Teisingas atlygis	3	1	4
	Teisingas darbų pasiskirstymas	1	0	0

Remiantis respondentų atsakymais ir 6 lentelėje pateiktais duomenimis, kaip vienus labiausiai patenkintų *Teisingumo* požymių, tyrimo dalyviai išskyrė sąžiningą elgesį su darbuotojais ir jais pačiais bei sąžiningu rezultatų ir pastangų įvertinimu.

„Aš jaučiu, kad darbe **elgiamės sąžiningai**.“ (R1); „Mūsų įmonėj tikrai neblogai **elgiamasi** su darbuotojais, aš irgi **jaučiuos gerbiamas**.“ (R2); „Aš šiaip jaučiuos **įvertintas**, nelabai ką galiu pasakyti.“ (R4); „Manau, kad esu **įvertintas darbuotojų**, kad palengvinau jiems darbo procesą.“ (R5).

Tačiau tik vienas tyrimo dalyvis išskyrė teisingą atlygį, kaip labiausiai patenkintą *Teisingumo* požymį.

„Mano darbe teisingumas gana aukštas. Visi mano darbuotojai **gauna tiek, kiek nusipelnė**.“ (R6).

Didžioji dalis tyrimo dalyvių pakomentavo, kad nėra patenkinti darbo užmokesčio sistema darbovietėje, taip pat jaučia, kad kai kurie kolegos gauna neteisingą atlygį už atliktą darbą: daug pastangų įdedantys darbuotojai yra per mažai vertinami, o kai kurie specialistai gauna per didelį darbo užmokestį, kuris neatitinka jų kompetencijos ar darbo krūvio.

„<...> vadovybė ne visada atkreipia dėmesį į tai, kad kai kurie specialistai **gauna per daug ir veikia per mažai**. Ir atvirkščiai, nes kai kurie tikrai **nemažai stengiasi ir dirba, o jų įvertinimas nėra geras**.“ (R1); „Man asmeniškai pastaruoju metu **nelabai tenkina premijų dydis**. Dirbam daug, rezultatai yra, bet **finansų gaili kažkaip**.“ (R2); „Norėtusi darbo užmokesčio pakėlimo, bet visi kalba apie ateinančią krizę, tai nemanau, kad bus.“ (R4); „Deja, bet už šį projektą man **finansiška nebuvo atlyginta**. Na, simboliška premija, bet darbo buvo žymiai daugiau.“ (R5).

Tik vienas tyrimo dalyvis pasidalino patirtimi, kad nėra patenkintas sąžiningu įvertinimu įmonėje ir norėtų, kad jo pareigos būtų tinkamai įvardintos pagal jo atliekamas funkcijas.

„Galima sakyti, kad vadovauju gamybai, bet mano **pareigos ne visai vadovo**. Norėčiau, kad jos tiesiog pasikeistų, nes manau, kad čia tik formalumas.“ (R7).

Paklausus tyrimo dalyvių, su kokiais iššūkiais jie ir jų komanda susidūrė naudodami skaitmenines technologijas darbo procesuose bei kaip tai sąveikavo su jų *Teisingumu*, respondentai dažniau išskyrė teigiamas patirtis, tačiau pažymėjo vieną pagrindinę ir dažniau pasikartojančią situaciją, kai prisidedant prie projektų, susijusių su skaitmeninėmis technologijomis, jų pastangos nebūna tinkamai įvertintos (žr. 3 priedo 12 lent.). Dalis respondentų komentavo, kad tiek jie, tiek jų komandos nariai nemažai prisidėjo prie darbo procesų skaitmeninimo projektų, tačiau nesulaukdavo finansinio ar emocinio paskatinimo iš vadovybės, kolegų ar savo tiesioginių vadovų.

„<...> kai visas tas skaitmenizavimo procesas vyko, **vieni prisidėjo prie projekto daugiau, kiti mažiau**, bet žinot... Kai kažkas pavyksta, tai visi nori vienodų teisių, lyg vienodai prisidėję būtų. Aš **tikrai daug tame dalyvavau**, o kai kurie kolegos **maivėsi** taip, lyg būtų visa projektą vieni padarė. **Tai nėra teisinga**.“ (R1); „Manau, kad buvau truputį **neteisingai įvertintas dėl naujo įrengimo paleidimo**. <...> Daug viršvalandžių dirbom, nes naktim sėdėjom. Žinoma, už tai sumokėjo, bet premija vis tiek simbolinė.“ (R7).

Kita vertus, dalis tyrimo dalyvių teigė, kad skaitmenizuoti darbo procesai kaip tik sustiprino *Teisingumo* jausmą darbe. Darbo procesai tapo sklandesni, kiekvienas komandos narys tiksliai žinojo savo funkcijas, įdiegta programinė įranga padėjo lengviau spręsti su darbu susijusias užduotis, be to, sumažėjo klaidų ar neteisingos, suklastotos informacijos tikimybė.

„Kiekvienas dirba savo darbą, viskas **sudėliota teisingai**. Nauji įrenginiai kaip tik davė to tokio supratimo, kas gali ką daryti.“ (R2); „Manau, kad viskas, kas yra skaitmenizuota, yra iš esmės **teisingiau**. Tai užtikrina **sąžiningą darbą**. <...> Visas **procesas „švaresnis“**...“ (R3); „<...> **viską matau** šiuo metu kaip ant delno. Visą darbuotojų efektyvumą, tad jau ten jiems **pagudraut nepavyks**.“ (R5); „Kai turim sistemą, per ją dėliojamės ir užduotis, tai labai gerai **matosi, kas ką atlieka**. <...> bet koks sistemingas procesų valdymas **stiprina teisingumą**.“ (R6).

Apklausus tyrimo dalyvius, kurios savybės ar sugebėjimai jiems ir jų komandos nariams padėjo išspręsti iššūkius, susijusius su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose ar jų diegimu, respondentai įvardino savo pačių sąžiningumą, teisingumą, toleranciją, kantrybę ir norą sklandžiai sudėlioti darbo procesus.

„Padėjo **tolerancija**...“ (R1); „Aš tai toks **kantrus** iš tiesų esu...“ (R2); „Apskritai, aš moku bendrauti su žmonėmis. Jei pastebiu, kad kažkas nesąžiningo vyksta, **greitai moku tai „išrišti“**.“ (R3); „Aš **teisingas** jau iš savęs...“ (R4); „Noras, kad procesas būtų **sklandus**.“ (R5); „Tai mano sąžiningumas ir nešališkumas visada padeda.“ (R6); „Apskritai **esu sąžiningas** ir kitų atžvilgiu.“ (R8).

Tyrimo dalyvių paklausus, kurios savybės galėjo dar labiau padėti situacijose, susijusiose su skaitmeninių technologijų naudojimu darbo procesuose, respondentai įvardino dar didesnę darbuotojų ir darbo procesų kontrolę, griežtesnį vadovavimo būdą, didesnę drąsą ir objektyvumą.

„Gal kitą kartą tiek **„nesiterliočiau“** su darbuotojų užgaidom. Yra darbai, yra pokyčiai ir reikia darbus padaryti, o rezultatus pasiekti.“ (R2); „**Turiu daugiau laiko skirti darbuotojams**. Per gamybos procesus visai prie jų neprieinu.“ (R3); „**Turiu daugiau stebėt** darbuotojus. Kartais nelieka daug laiko **didesnei kontrolei**.“ (R4); „Dar labiau padėti galėtų **didesnė kontrolė**.“ (R5); „Manau, turėčiau būt dar **labiau objektyvesnis**.“ (R6); „Gal man ir **trūksta drąsos kalbėtis**...“ (R7); „Kartais **trūksta laiko** sužiūrėt visus procesus...“ (R8).

Galima teigti, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Teisingumas* neigiamai sąveikauja tada, kai dirbantieji, nepaisant atsiradusio streso ir įtampos dėl skaitmeninimo proceso, įdeda daug pastangų jas perprantant ar dirbant ties projektais, susijusiais su skaitmeninėmis technologijomis ir nėra pakankamai įvertinami vadovų ar kitų kolegų. Kaip įvertinimą respondentai išskyrė tiek tiesioginių vadovų palaikymą ir grįžtamąjį ryšį, tiek finansinę paskatą. Respondentai taip pat minėjo, kad įvertinimo ne visada sulaukia ir tais atvejais, kai patys inicijuoja skaitmeninimo projektus ir jiems vadovauja. Kita vertus, didesnė tyrimo dalyvių dalis pasidalino savo ir kolegų patirtimi, kai skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose teigiamai sąveikavo su jų *Teisingumu*. Respondentai teigė, kad skaitmeninės technologijos padėjo jiems geriau suvokti, kokias funkcijas kiekvienas atlieka, užtikrino, kad procesai veiktų tinkamai bei išvengė klaidingos informacijos galimybės.

4.8. Diskusija

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose sąveikauja su tokiais darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas. Skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose yra vienas pagrindinių veiksnių, kodėl darbuotojai išgyvena tam tikras teigiamas ir neigiamas patirtis, tačiau vis dėlto galima teigti, kad dirbantieji dažniau susiduria su technologiniais sunkumais ir tai jiems sukelia nemalonių pojūčių, tokių kaip stresas, įtampa, statuso darbovietėje ir autonomijos praradimą, taip pat jie jaučia baimę dėl technologijų atėjimo į darbo procesus, nes tai gali pakeisti žmogiškąją darbo jėgą. Tarafdar, Gupta'as ir Turel'is (2015) diskutuoja apie dirbančiųjų išgyvenimus diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas ir teigia, kad skaitmenizuoti procesai darbuotojus nemenkai gąsdina dėl savo pranašumų prieš žmogiškąjį intelektą. Darbuotojai taip pat jaučiasi nejaukiai, kai įdiegus naujas technologijas, jie nesugeba jomis naudotis ar mokymosi laikas užtrunka ilgiau nei tikėtasi ir tai sąveikauja su jų statusu įmonėje, nes dėl to prieš kolegas jie gali pasijausti menkesni, turintys

prastesnių sugebėjimų ar parodyti kompetencijų trūkumą. Hill, Betts ir Gardner (2015) teigia, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose skatina darbuotojus atsiriboti vienas nuo kito, priverčia juos mažiau bendrauti tarpusavyje, diskutuoti, komunikuoti ir vystyti santykius plačiaja prasme. Bet koks išitraukimas iš skaitmenizuotus procesus, o ypač jų naudojimas darbinėje aplinkoje atskiria darbuotojus ir skatina autonomiją, kas iš dalies gali būti vertinama kaip teigiamas padarinys. Tačiau Kariuki ir Murimi (2015) diskutuoja, kad per didelę darbuotojų autonomiją gali turėti ir neigiamų rezultatų, nes jie gali įprasti sprendimus priiminėti savarankiškai, kurie ne visada atneš teigiamą naudą organizacijai. Šitaip darbuotojas gali sukelti finansinių nuostolių, o patys dirbantieji gali nesusitvarkyti su savo darbo krūviu (dirbs mažesniu arba per dideliu tempu) ir atsakomybėmis. Kita vertus, Cascio ir Montealegre (2016) diskutuoja, kad autonomija, kurią suteikia skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose nebūtinai bus žalinga. Tai taip pat puiki galimybė parodyti, kokią aukštą kompetenciją jie turi, o tai gali gerinti įvaizdį prieš kolegas ir tai gerina jų statusą. Tačiau Sahay'us ir Robey'us (1996) daro prielaidą, kad darbuotojų reakciją į skaitmenines technologijas gali priklausyti nuo jų išsilavinimo, socialinių interesų ar pačių asmeninių poreikių technologijų naudojimui.

Ankstesni tyrimai atskleidė, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose dažniau neigiamai sąveikauja su tokiomis darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ar teisingumas. Atliktas kokybinis tyrimas patvirtino teorinius mokslininkų teiginius ir parodė, kad iššūkiai, susiję su skaitmenizuotais darbo procesais gali neigiamai paveikti darbuotojo *Statusą* tuo atveju, jei jis prieš kolegas pasirodys nekompetentingas, patirs sunkumų suprantant ir aiškinantis, kaip veikia technologija ar net praras darbą dėl to, kad nesugebėjo perprasti pasikeitusių darbo procesų. Tai taip pat gali atsilipti dirbančiojo *Tikrumo* jausmui, nes jis gali jausti baimę dėl to, kad naujos skaitmeninės technologijos gali jį pakeisti ir darbuotojas organizacijai taps nebereikalingas. Tyrimas taip pat patvirtino mokslininkų diskusijas apie skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojo *Autonomijos* sąveiką. Skaitmeninės technologijos gali išties palengvinti darbo procesus ir suteikti darbuotojui daugiau laisvės, tačiau tai gali turėti ir neigiamų pasekmių, tokių kaip, darbo krūvio nesuvaldymas ar kontrolės praradimas, taip pat per didelę sprendimų priėmimo laisvę. Tyrimo rezultatai parodė ir iš dalies patvirtino mokslininkų teiginius, kad skaitmeninės technologijos skatina darbuotojus tapti savarankiškesniais, o tai daro įtaką jų *Santykiams*, nes darbuotojai nebėra linkę diskutuoti, ieškoti bendrų sprendimų priėmimo būdų, nebejaučia poreikio dalintis patirtais išgyvenimais. Su skaitmeninimū susiję darbo procesų pokyčiai neretai sukelia stresą ir įtampą tarp darbuotojų, o tai neretai padidina konfliktų tikimybę. Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai taip parodė ir pagrindė teorinius mokslininkų teiginius, kad skaitmeninis technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Teisingumo* jausmas iš dalies tarpusavyje taip pat sąveikauja neigiamai. Tie, kurie prisideda prie didelių skaitmeninimo projektų ar net juos inicijuoja, ne visada sulaukia kitų pripažinimo, nes kitiems darbuotojams skaitmeninimo procesas gali pasirodyti natūralus.

Kita vertus, tyrimas atskleidžia ir teigiamą skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių, tokių kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ar teisingumas, sąveiką. Tyrimas patvirtina mokslininkų Šorytės ir Pajarskienės (2014) teiginius, kad skaitmeninės technologijos suteikia darbuotojams galimybę patiems kontroliuoti savo darbą, laisvę priimti tam tikrus sprendimus ir spręsti įvairias užduotis, o tai teigiamai veikia jų *Autonomijos* jausmą. Raišienė ir Jonušaukas (2013) taip pat pritaria, kad darbuotojai, kurie naudoja skaitmenines technologijas savo darbe, patys pasirūpina darbo ir poilsio laiko pusiausvyrą, taip pat labiau pasitiki

savimi ir savo žiniomis, o tai stiprina jų *Statusą* ir leidžia jaustis vertę kuriančia organizacijos dalimi. Tyrimas parodė, kad darbuotojų *Teisingumas* ir skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose dažniau sąveikavo teigiamai. Skaitmenizuoti darbo procesai padėjo darbuotojams lengviau kontroliuoti užduotis, pasiskirstyti darbus ir tai stiprino jų *Teisingumo* jausmą.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nors skaitmeninės technologijos gerina ir efektyvina darbo procesus, o skaitmeninimas yra neišvengiama ateities organizacijos dalis, darbuotojai vis dar susiduria su sunkumais ir neigiamomis patirtimis, stengiantis įveikti technologijų sukeltus iššūkius ir išspręsti su jomis susijusias užduotis. Dėl pasikeitusių, kartais sunkiai suvokiamų naujų darbo procesų, darbuotojai gali nebepasitikėti savo jėgomis ir pasirodyti nekompetentingi (kenčia *Statusas*), jie nebesijaučia užtikrinti dėl savo darbo vietos (*Tikrumo* jausmas), per didelę darbuotojo pasirinkimų ir sprendimų priėmimo laisvę gali atnešti finansinę žalą organizacijai (*Autonomija*), kylanti tarpusavio įtampa ir stresas dėl skaitmenizuotų procesų gali išprovokuoti konfliktus (*Santykiai*), o darbuotojo skiriamas papildomas laikas ir ištraukimas į projektus, susijusius su skaitmeninėmis technologijomis ne visada įvertinamas vadovų ar kolegų (*Teisingumas*).

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoms ir jų lyderiams būtina atkreipti dėmesį į skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveiką, nes tai daro įtaką bendriems įmonės rezultatams. Skaitmeninat darbo procesus, vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai turi atkreipti dėmesį į tai, kad tai galbūt neigiamai paveiks darbuotojus ir jiems gali iškilti sunkumų bandant perprasti naujus, skaitmenizuotus darbo procesus. Nors pats skaitmeninimo procesas ateityje yra neišvengiamas ir skaitmeninės technologijos gali padėti greičiau ir efektyviau pasiekti organizacijos tikslus, susijusius su, pavyzdžiui, gamyba ar paslaugų teikimu, darbuotojų patirtys ir išgyvenimai vis dėlto gali šiuos procesus apsunkinti, nes buvo skiriama per mažai dėmesio jų paruošimui. Dėl šios priežasties būtina apmokyti dirbančiuosius ir supažindinti ne tik su techninėmis naujų įrenginių ar programų savybėmis, bet ir išpėti, kas jų gali laukti skaitmenizavus darbo procesus: papildomas mokymasis perprantant technologiją, bendradarbiavimas su kolegomis, pasikeitę darbo įpročiai ar net paskatinimas už gerai parodytus rezultatus. Vadovų tolerancija, papildomas dėmesys darbuotojų išgyvenimams, empatija ir tinkamas dirbančiųjų paruošimas padėtų išvengti neigiamos skaitmeninių technologijų darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių, tokių kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas, sąveikos.

Galima teigti, kad sėkmingam modernios organizacijos funkcionavimui reikalingi ne tik efektyvus skaitmeninimo sprendimai ir procesai, bet ir darbuotojų, kurie su jomis dirbs, paruošimas. Lyderiai ir žmogiškųjų išteklių profesionalai neišvengiamai turės skirti daugiau dėmesio darbuotojų išgyvenimams ir socialinėms-psichologinėms jų patirtims, nes pasikeitę darbiniai įpročiai ir technologinis pranašumas prieš žmogiškąjį intelektą dažnai sukelia neužtikrintumo jausmą savo darbo vieta, kelia įtampą tarp kolegų, paveikia dirbančiųjų įsitikinimus savo statusu įmonėje ar priverčia darbui ir mokymuisi skirti daug daugiau laiko, už kurį jie nebūna įvertinti.

Išvados ir rekomendacijos

1. Išanalizavus teorines mokslininkų įžvalgas ir atliktus tyrimus, socialinės-psichologinės darbuotojų patirtys apibrėžiamos, kaip dėl darbo reikalavimų, darbo sąlygų ir organizavimo bei turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių dirbančiam žmogui atsirandantys išgyvenimai. Darbe pateikiamas SCARF modelis, kuris geriausiai atskleidžia darbuotojų socialines-psichologines patirtis, tokias, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas. SCARF modelis skirtas penkioms minėtoms socialinėms grėsmėms ir atlygiams įvertinti, kurie yra labai svarbūs darbuotojų gerovei.
2. Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę bei apibendrinus teoriniuose sprendimuose aprašytą informaciją, sudarytas teorinis tyrimo modelis, kuris atskleidžia skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveiką. Skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose (pavyzdžiui, tokių, kaip programinė įranga, robotika ar kitos skaitmenizuotos darbo priemonės) sąveikauja su tokiais darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, kaip statusas, tikrumo jausmas, autonomija, santykiai bei teisingumas.

Atliktas kokybinis tyrimas patvirtino teorines įžvalgas ir parodė, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose dažniau neigiamai sąveikauja su darbuotojų socialinėmis-psichologinėmis patirtimis, tokiais kaip, *Statusas*, *Tikrumas*, *Autonomija*, ir *Santykiai*. Darbuotojų *Teisingumas* ir skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose dažniau sąveikavo teigiamai.

Tirtose įmonėse buvo diegiamos keturios skirtingos skaitmeninių technologijų rūšys: kompiuterinė ir išmanioji įranga, programinė įranga, robotika bei buvo automatizuoti ir skaitmenizuoti gamybiniai įrenginiai.

Apibendrinus respondentų atsakymus, išsiaiškinta, kad tyrimo dalyviai susiduria su šiais skaitmeninių technologijų sukeliama iššūkiais: neįvertinti reikalingi pajėgumai arba nepakankami pajėgumai, pokyčių baimė, darbuotojų pasipriešinimas ir prisitaikymas (papildomi iššūkiai naujos įrangos įsisavinimui, pasikeitusių darbo procesų perpratimas).

Atliktas tyrimas parodė, kad:

- skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose su jų *Statusu* dažniau sąveikavo neigiamai. Respondentai nesijautė užtikrinti savo jėgomis ir sugebėjimais, nerimavo dėl savo įvaizdžio prieš kitus, bijojo dėl savo darbo vietos;
- darbuotojų *Tikrumas* ir skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose taip pat dažniau sąveikavo neigiamai. Dirbantieji pradėjo abejoti savo sugebėjimais, kompetencija ir tuo, kaip jie susitvarkys su skaitmeninių technologijų ar jų diegimo sukeltais sunkumais ir iššūkiais. Darbuotojai tokiu atveju mažiau pasitiki savimi, patiria stresą, kaip jie išspręsusidariusią problemą, ar kaip greitai perpras technologiją;
- dirbančiųjų *Autonomija* ir skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose dažniau sąveikavo neigiamai. Darbuotojai priversti dėl iškilusių problemų ar iššūkių konsultuotis su kitais kolegomis, savo tiesioginiais vadovais, taip pat kai yra priversti diskutuoti, sprendimus, susijusius su skaitmeninių technologijų veikimu, priimti ne vieniems, o kartu su kitais dirbančiais;
- darbuotojų *Santykiai* ir skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose dažniau sąveikavo neigiamai. Darbuotojai pradėjo jausti tarpusavio įtampą, kelti balso toną ar net

- išprovokavo konfliktą. Skaitmeninių technologijų naudojimo sukeltas stresas padarė įtaką grubiam darbuotojų bendravimui, nes jie tampo nervingi, išsiblaškę, susirūpinę bei irzlūs;
- skaitmeninių technologijų naudojimas darbo procesuose ir darbuotojų *Teisingumas* dažniau sąveikavo teigiamai. Projektai, susiję su skaitmeninių technologijų naudojimu paskatino darbuotojus dalintis patirtimi, bendrauti, diskutuoti, generuoti naujas idėjas, sąžiningai pasidalinti darbus.

Rekomendacijos atsakingiems už skaitmeninių technologijų diegimą organizacijose.

Rekomenduojama vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams atsižvelgti į skaitmeninių technologijų naudojimo ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių, tokių, kaip statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas, sąveiką. Žinodami, kokius išgyvenimus (neigiamus ar teigiamus) darbuotojai patiria, įmonių lyderiai galės greičiau spręsti su tuo susijusius iššūkius, siekti užsibrėžtų tikslų ir kurti sveiką organizacijos kultūrą.

Rekomendacijos tyrėjams. Rekomenduojama atlikti papildomus tyrimus siekiant ištirti skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose ir darbuotojų socialinių-psichologinių patirčių sąveikos fenomeną.

Literatūros sąrašas

1. Ahmad, U. N. U., Amin, S. M. & Ismail, W. K. W. (2014). Moderating Effect of Technostress Inhibitors on the Relationship between Technostress Creators and Organisational Commitment. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)* 67:1, 51-62. doi.org/10.11113/jt.v67.1932
2. Ali, M. B. & Younes, B. (2013). The Impact of Information Systems on user Performance: An Exploratory Study. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, Scientific Papers*, vol. 3(2), 1-10.
3. Alston, F. & Tippett, D. (2015). Does a Technology-Driven Organization's Culture Influence the Trust Employees Have in Their Managers? *Engineering Management Journal*, 3-10. doi: 10.1080/10429247.2009.11431801
4. Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments. *Journal of Management*, 37 (1), 248-279.
2. Basetoli Mishkat, M. M. (2015). Maslow's Hierarchy of Needs and SCARF Model: Are compatible or Contradictory in Contemporary Management Practice? *International Journal in Management and Social Science*, Vol.03 Issue-11, 579-588.
3. Berger, S., Denner, M., & Röglinger, M. (2018). The Nature of Digital Technologies - Development of a Multi-layer Taxonomy. Proceedings of the 26th European Conference on Information Systems (ECIS), Portsmouth, UK, June 2018, 1-18.
4. Bönigk, M., & Steffgen, G. (2013). Effects of Habitual Anger on Employees' Behavior during Organizational Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 6215-6234. doi:10.3390/ijerph10126215
5. Broughton, A. C. & Thomas, J. (2012). Embracing Open-Book Management to Fuel Employee Engagement and Corporate Sustainability. *Chapel Hill, NC: UNC Kenan Flagler Business School*.
6. Cascio, F. W. & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3:349-75. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352
7. Chew, E. K. (2015). Digital Organizations of the Future. *IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*, 13-24.
8. Colbert, A., Yee, N. & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
9. Collin, J. (2015). Digitalization and Dualistic IT. *IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*, 29-33.
10. Deary, I. J., Penke, L. & Johnson, W. (2010). The Neuroscience of Human Intelligence differences. *Nature reviews neuroscience*, 11(3), 201-211.
11. Diener, E., Ng, W., Harter, J. & Arora, R. (2010). Wealth and Happiness Across the World: Material Prosperity Predicts Life Evaluation, Whereas Psychosocial Prosperity Predicts Positive Feeling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99 (1), 52-61.
12. Dietrich, A. (2004). The Cognitive Neuroscience of Creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 1011-1026.
13. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative. *Global Executive Study and Research Project*, 3-12.

14. Ford, M. B. & Collins, N. L. (2010). Self-esteem Moderates Neuroendocrine and Psychological Responses to Interpersonal Rejection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 405-419.
15. Gedvilienė, G. ir Kankevičienė, L. (2014). Informacinės visuomenės technologijos ir jų kaita švietimo sistemoje. *Mokslo monografija*, 7-20.
16. Gustainienė, L., Prankevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L. ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38–48. doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.69.3
17. Hill, R., Betts, R. L. & Gardner, E. S. (2015). Older Adults' Experiences and Perceptions of Digital Technology: (Dis)empowerment, Wellbeing, and Inclusion. *Computers in Human Behavior*, 415-423.
18. Hoberg, P., Krcmar, H., Oswald, G. & Welz, B. (2015). Skills for Digital Transformation - Research Report. *Initiative for Digital Transformation (IDT) at the Technical University of Munich*, Chair for Information Systems.
19. Holt-Lunstad, J., Smith, T. B. & Layton, J. B. (2010). Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review. *PLoS Med*, 7(7), e1000316.
20. Juodaitytė, A. ir Jablonskienė, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesines Studijos: Teorija ir Praktika*, Nr. 12, 87-96.
21. Mahajan, N., Martinez, M. A., Gutierrez, N. L., Diesendruck, G., Banaji, M. R. & Santos, L. R. (2011). The Evolution of Intergroup Bias: Perceptions and Attitudes in Rhesus Macaques. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 387-405.
22. Piff, P. K., Stancato, D. M., Cote, S., Mendoza-Denton, R. & Keltner, D. (2012). Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(11), 4086-4091.
23. Kagermann, H. (2014). Change Through Digitization – Value Creation in the Age of Industry 4.0. *Management of Permanent Change*, 23-45.
24. Kane, C. H., Palmer, D., Phillips, N. A., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy Not Technology Drives Transformation. *Becoming a Digitally Mature Enterprise. Global Executive Study and Research Project*.
25. Kariuki, A. & Murimi, Ch. (2015). Employee Empowerment and Organization Performance of Tata Chemicals Magadi Ltd, Kenya. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.8.
26. Kazlauskaitė, Ž. ir Antinienė, D. (2018). Kritinių įvykių patyrimas gydytojo darbe: kokybinis psichologinis požiūris. *Lietuvos psichologų kongresas „Psichologija vakar, šiandien, rytoj“: 2018. 05. 17-19*, Klaipėda : kongreso pranešimų santraukos / Lietuvos psichologų sąjunga. Klaipėdos universitetas. [Vilnius] : Lietuvos psichologų sąjunga, 2018.
27. Kidd, C. & Hayden, Y. B. (2015). The Psychology and Neuroscience of Curiosity. *Neuron*. Volume 88, Issue 3, 449-460.
28. Kohnke, O. (2016). It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization. *Shaping the Digital Enterprise*, 69-91.
29. Kolemba, M. (2016). Brain as a Social Organ. Practical Application of Social Awards and Threats - SCARF Model – In Management and Building Customer Relationships Training. *General and Professional Education*, 2/2016, 17-23.

30. Korhonen, J. J. (2015). The Changing Role of the CIO. *IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*, 58-65.
31. Kuizinienė, D. (2013). Skaitmeninių technologijų taikymo versle teorinių modelių ir jo poveikio ekonomikai tyrimų analizė. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. *Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos : 16-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija*, Kaunas, 123-131.
32. Laužikas, R. (2008). Skaitmeninis ar elektroninis? *Knygotyra*, 275-278.
33. Legkauskas, V. ir Mazilaukaitė, R. (2013). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 45-61.
34. Lewis, W., Agarwal, R. & Sambamurthy, V. (2003). Sources of Influences on Beliefs about Information Technology Use: An Empirical Study of Knowledge Workers, *MIS Quarterly*. 2003, 27(4): 657–678.
35. Lount, R. B. & Pettit, N. C. (2012). The Social Sontext of Trust: The Role of Status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 15-23.
36. Lucas Jr., C. H. & Goh, M. J. (2009). Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, 46-55.
37. Maruping, M. L. & Magni, M. (2015). Motivating Employees to Explore Collaboration Technology in Team Contexts. *MIS Quarterly*, Vol. 39 No. 1, 1-16.
38. Matthews, K. A., Gallo, L. C. & Taylor S. E. (2010). Are Psychosocial Factors Mediators of Socioeconomic Status and Health Connections? *Annals of the New York Academy of Sciences*, 146-173. doi: 10.1111/j.1749-6632.2009.05332.x
39. Meacham, M. (2013). The Neuroscience of Leadership: Practical Applications. *UNC Executive Development*, 2-13.
40. Meacham, M. (2013). The Neuroscience of Leadership and Trust. ASTD. [žiūrėta 2020-01-02]. Prieiga per internetą <http://www.astd.org/Publications/Blogs/Human-Capital-Blog/2013/07/The-Neuroscience-of-Leadership-and-Trust>.
41. Norton, M., Mochon, D. & Ariely, D. (2011). The ‘IKEA effect’: When Labor Leads to Love. (Working Paper 11-091). *Cambridge, MA: Harvard Business School*.
42. Pagliaro, S., Presti, A. L., Baratucci, M., Giannella, V. A. & Barreto, M. (2018). On the Effects of Ethical Climate(s) on Employees’ Behavior: A Social Identity Approach. *Frontiers in Psychology*. doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960
43. Piccinini, E., Gregory, W. R., Hanelt, A. & Kolbe, M. L. (2015). Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations. Conference: *International Conference on Information Systems*, At Fort Worth, USA.
44. Rock, D. & Cox, Ch. (2012). SCARF® in 2012: Updating the Social Neuroscience of Collaborating with Others. *NeuroLeadership Journal*, Vol. 4.
45. Rock, D. (2009). *Your Brain at Work*. New York: HarperCollins, 29-101.
46. Rock, D. (2008). SCARF: A Brain-based Model for Collaborating with and Influencing Others. *NeuroLeadership Journal*.
47. Rock, D. & Schwartz, J. (2006). The Neuroscience of Leadership: Breakthroughs in brain research explain how to make organizational transformation succeed.
48. Sahay, S. & Robey, D. (1996). Organizational Context, Social Interpretation, and the Implementation and Consequences of Geographic Information Systems. *Accounting, Management & Information Technologies*, Vol. 6, No. 4, 55-282.

49. Salanova, M., Llorens, S. & Cifre, E. (2013). The Dark Side of Technologies: Technostress Among Users of Information and Communication Technologies. *International Journal of Psychology*, 48.3, 422-436.
50. Schaufenbuel, K. (2014). The Neuroscience of Leadership: Practical Applications. [žiūrėta 2019-11-11]. Prieiga per internetą <https://www.acuitycoaching.com/pdf/The-Neuroscience-of-Leadership-Practical-Applications.pdf>
51. Shirom, A., Toker, S., Alkaly, Y., Jacobson, O. & Balicer, R. (2011). Work-Based Predictors of Mortality: A 20-Year Followup of Healthy Employees. *Health Psychol*, 30 (3), 268-275.
52. Strohmeier, S. & Piazza, F. (2015). Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management - A Conceptual Exploration. *Intelligent Systems in Project Planning*, 149-172. doi: 10.1007/978-3-319-17906-3_7
53. Squire, R. L., Bloom, E. F., Spitzer, C. N, Lac, S., Ghosh, A. & Berg, D. (2008). *Fundamental Neuroscience: Third Edition*, 4-10.
54. Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 9-16.
55. Štaras, K., Mačiulienė, M. & Stokaitė, V. (2013). Informacinių ir komunikacinių technologijų įtaka sveikatos priežiūros paslaugų teikimui. *Sveikatos politika ir valdymas*, 148-165. doi:10.13165/SPV-13-1-5-10
56. Takahashi, H., Kato, M., Matsuura, M., Mobbs, D., Suhara, T. & Okubo, Y. (2009). When Your Gain is My Pain and Your Pain is My Gain: Neural Correlates of Envy and Schadenfreude. *Science*, 323 (5916), 937-939.
57. Tarafdar, M., Gupta, A. & Turel, O. (2015). Special Issue on 'Dark Side of Information Technology Use': An Introduction and a Frame - Work for Research. *Information Systems Journal*, 161-170. doi: 10.1111/isj.12070
58. Tarožė, I., Tarvydienė, N. ir Jurgutis, A. (2014). Psichosocialiniai darbo veiksniai visuomenės sveikatos priežiūros specialistų darbe. *Visuomenės sveikata*, 104-109.
59. Urnikytė, L. ir Kaminskas, K., A. (2010). Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimų Lietuvos įmonėse analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2 tomas, Nr. 6, 61-67.
60. Venkatesh, V., Bala, H. & Sykes, A. T. (2010). Impacts of Information and Communication Technology Implementations on Employees' Jobs in Service Organizations in India: A Multi-Method Longitudinal Field Study. *Production and Operations Management*, Vol. 19, No. 5, 591-613. doi:10.3401/poms.1080.01148
61. Wayne, M. L. (2015). Addressing Voluntary Employee Turnover: Exploring the Relationship between Rock's SCARF Factors and Voluntary Employee Turnover. Brandman University. *ProQuest Dissertations Publishing*, 3703438.
62. Waytz, A. & Mason, M. (2013). Your brain at work. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
63. Zak, P., J. (2018). The neuroscience of high-trust organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(1), 45-58. doi.org/10.1037/cpb0000076
64. Zak, P. J. (2017). The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. January 2017.
65. Žutautienė, R., Radišauskas, R., Ustinavičienė, R. ir Kirvaitienė, J. (2014). Gydytojų psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių ir subjektyvios sveikatos įvertinimas. *Sveikatos mokslai*, 24 tomas, Nr. 3, 23-26. doi:10.5200/sm-hs.2014.038

Priedai

1 priedas. Respondentų patirtys ir iššūkiai naudojant skaitmenines technologijas

1 lentelė. Respondentų patirtys, naudojant skaitmenines technologijas

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Per paskutinius trejus metus diegtos skaitmeninės technologijos
R1	„Viename iš gamybos padalinių pastatėm planšetes , kuriose buvo įdiegta tokia speciali programa . Ten darbuotojai galėjo pasižiūrėti brėžinius, patitiksinti, žodžiu, atsisakėm visos popierinės dokumentacijos ir viską perkėlėm į tą programą. <...> programa ir planšetes pakeitė visą popierinę dokumentaciją.“	Kompiuterinė / išmanioji įranga
R5	„Brėžinius mes turime planšetėse . Neseniai turėjome tokį skaitmenizavimo projektą . <...> Tai pagalvojome, kad galime skirti tam tikras investicijas dokumentacijos skaitmenizavimui .“	
R7	„Prieš 3 metus įsirengėm naujas stakles su išmaniais kompiuteriais . Taip pat kompiuteriuose gamyboje matome viską: darbuotojų našumą, pagamintą produkcijos kiekį ir t. t.“	
R8	„Šioje darbo vietoje dirbama su lazeriniu pjovimu. Visi dokumentai, visi standartai, visi brėžiniai ir komunikacija vyksta per kompiuterį tiesioginiu srautu , kadangi visa įranga sujungta į vieną didelį serverį , užtikrinant kuo didesnę automatizavimo lygį. Kalbant konkrečiai apie įdiegtas sistemas , šiuo specifiniu atveju buvo naudojamos programos kaip SolidWorks, SiemensNX, Skype for business ir kitos specifiskai pritaikytos lazeriniui pjovimui braižymo programos , įdiegtos pačių lazerinių pjaustymo mašinų gamintojų ir pakoreguotos pagal pačios įmonės pageidavimus.“	
R1	„Viename iš gamybos padalinių pastatėm planšetes , kuriose buvo įdiegta tokia speciali programa . Ten darbuotojai galėjo pasižiūrėti brėžinius, patitiksinti, žodžiu, atsisakėm visos popierinės dokumentacijos ir viską perkėlėm į tą programą. <...> programa ir planšetes pakeitė visą popierinę dokumentaciją.“	Programinė įranga
R2	„<...> nėra kažkas labai skaitmenizuota, bet turim tokias stakles . <...> Trumpai, kad suprast, tai staklės valdomos tam tikra programa , ją reikia išmanyti, suprogramuoti ir panašiai .“	
R6	„Kažkur prieš metus įsidiėgėm naują gamybos valdymo sistemą . Su ja galima stebėti ir valdyti visus įmonėj vykstančius procesus.“	
R8	„Šioje darbo vietoje dirbama su lazeriniu pjovimu. Visi dokumentai, visi standartai, visi brėžiniai ir komunikacija vyksta per kompiuterį tiesioginiu srautu , kadangi visa įranga sujungta į vieną didelį serverį , užtikrinant kuo didesnę automatizavimo lygį. Kalbant konkrečiai apie įdiegtas sistemas , šiuo specifiniu atveju buvo naudojamos programos kaip SolidWorks, SiemensNX, Skype for business ir kitos specifiskai pritaikytos lazeriniui pjovimui braižymo programos , įdiegtos pačių lazerinių pjaustymo mašinų gamintojų ir pakoreguotos pagal pačios įmonės pageidavimus.“	
R4	„Didelė mūsų gamybos dalis yra automatizuota. Aišku, yra žmonės, kurie stovi prie linijos ir prižiūri tą procesą, bet šiaip yra robotai , kurie pilsto, pakuoja, dėlioja, klijuoja etiketes.“	Robotika
R2	„<...> nėra kažkas labai skaitmenizuota, bet turim tokias stakles . <...> Trumpai, kad suprast, tai staklės valdomos tam tikra programa , ją reikia išmanyti, suprogramuoti ir panašiai .“	

R3	„<...> jei neklystu, netgi dar seniau, buvo suskaitmenintas gamybos procesas. Jei tiksliau, gamyboj darbuotojai turi galimybę nuskenuoti kiekvieną detalę ir tada ekrane pamatyt jų savybes , pasitikslint, kokia čia detalė, kam ji skirta, kur toliau ji eina ir panašiai.“	Automatizuota / skaitmenizuota gamybinė įranga
R4	„Didelė mūsų gamybos dalis yra automatizuota. Aišku, yra žmonės, kurie stovi prie linijos ir prižiūri tą procesą, bet šiaip yra robotai , kurie pilsto, pakuoja, dėlioja, klijuoja etiketes.“	
R6	„Kažkur prieš metus įsidiėgėm naują gamybos valdymo sistemą . Su ja galima stebėti ir valdyti visus įmonėj vykstančius procesus.“	
R7	„Prieš 3 metus įsirengėm naujas stakles su išmaniais kompiuteriais . Taip pat kompiuteriuose gamyboje matome viską: darbuotojų našumą, pagamintą produkcijos kiekį ir t. t.“	
R8	„Šioje darbo vietoje dirbama su lazeriniu pjovimu. Visi dokumentai, visi standartai, visi brėžiniai ir komunikacija vyksta per kompiuterį tiesioginiu srautu , kadangi visa įranga sujungta į vieną didelį serverį , užtikrinant kuo didesnę automatizavimo lygį. Kalbant konkrečiai apie įdiegtas sistemas , šiuo specifiniu atveju buvo naudojamos programos kaip SolidWorks, SiemensNX, Skype for business ir kitos specifiskai pritaikytos lazeriniui pjovimui braižymo programos , įdiegtos pačių lazerinių pjaustymo mašinų gamintojų ir pakoreguotos pagal pačios įmonės pageidavimus.“	

2 lentelė. Iššūkių, susiję su skaitmeninių technologijų naudojimu

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Iššūkių, susiję su skaitmeninių technologijų naudojimu
R1	„Aišku, nebuvo ta programa tobula, o ir planšetes kaip paskui paaiškėjo ne visai kokybiškos buvo, nes nelabai tos programos „pavėžė“, bet iš esmės man atrodė, kad darbo procesas palengvėjo , nes kiekvienas asmeniškai turėjo po planšetę ir galėjo pasitikslint kas ten kaip yra. Turbūt sunkiausia buvo stebėti, kaip žmonės bando apsibrasti su pokyčiu , ypač vyresnio amžiaus darbuotojai . <...> Pasirodo, kad kai kurie darbuotojai net nesistengė naudotis ta programa ir visada brėžinius tikrindavosi papkėse, kur buvo susegti brėžiniai. Jie net nenorėjo mokytis , todėl neiškoko ir neatprato nuo senos tvarkos . Kai popierinę dokumentaciją pašalinom, tada jie liko be nieko ir jiems buvo didelis stresas . Pradėjo prašyti , kad ją grąžintų... <...> Vieni iškoko naudoti per dieną , turbūt, kai reikalas planus įvykdyt užspaudė (juokiasi), o kitas darbuotojas išėjo iš darbo net . Sakė, man per sunku, nemoku naudotis , jei „čia taip viskas vyksta“, aš nebenoriu dirbt . Realiai žmogus išsigando pokyčių , gal dar nejaukiai pasijuto , kad tikrai jam sunkiai sekasi su tom programom , nes buvo senyvesnio amžiaus, bet ką mes galėjom padaryt?“	Neįvertinti reikalingi pajėgumai / nepakankami pajėgumai
R8	„Pagrindiniai iššūkių yra eksperto arba naudotojo galimybės . Tai yra, kad tam tikrais darbais yra pasiskirstę tam tikri atsakingi žmonės ir ne visi gali naudotis tomis pačiomis programomis, ne tik iš prieinamumo, bet ir iš gebėjimų pusės.“	
R1	„Aišku, nebuvo ta programa tobula, o ir planšetes kaip paskui paaiškėjo ne visai kokybiškos buvo, nes nelabai tos programos „pavėžė“, bet iš esmės man atrodė, kad darbo procesas palengvėjo , nes kiekvienas asmeniškai turėjo po planšetę ir galėjo pasitikslint kas ten kaip yra. Turbūt sunkiausia buvo stebėti, kaip žmonės bando apsibrasti su pokyčiu , ypač vyresnio amžiaus darbuotojai . <...> Pasirodo, kad kai kurie darbuotojai net nesistengė naudotis ta programa ir visada brėžinius tikrindavosi papkėse, kur buvo susegti brėžiniai. Jie net nenorėjo mokytis , todėl neiškoko ir	Pokyčių baimė

	<p><i>neatprato nuo senos tvarkos. Kai popierinę dokumentaciją pašalinom, tada jie liko be nieko ir jiems buvo didelis stresas. Pradėjo prašyti, kad ją grąžintų... <...> Vieni išmoko naudoti per dieną, turbūt, kai reikalas planus įvykdyt užspaudė (juokiasi), o kitas darbuotojas išėjo iš darbo net. Sakė, man per sunku, nemoku naudotis, jei „čia taip viskas vyksta“, aš nebenoriu dirbt. Realiai žmogus išsigando pokyčių, gal dar nejaukiai pasijuto, kad tikrai jam sunkiai sekasi su tom programom, nes buvo senyvesnio amžiaus, bet ką mes galėjom padaryt?“</i></p>	
R5	<p><i>„Procesas nebuvo ilgas, tad didelių iššūkių ir pradžių nebuvo, tik gal kiek darbuotojams neįprasta buvo.“</i></p>	
R1	<p><i>„Aišku, nebuvo ta programa tobula, o ir planšetes kaip paskui paaiškėjo ne visai kokybiškos buvo, nes nelabai tos programos „pavėžė“, bet iš esmės man atrodė, kad darbo procesas palengvėjo, nes kiekvienas asmeniškai turėjo po planšetę ir galėjo pasitikslint kas ten kaip yra. Turbūt sunkiausia buvo stebėti, kaip žmonės bando apsiprasti su pokyčiu, ypač vyresnio amžiaus darbuotojai. <...> Pasirodo, kad kai kurie darbuotojai net nesistengė naudotis ta programa ir visada brėžinius tikrindavosi papkėse, kur buvo susegti brėžiniai. Jie net nenorėjo mokytis, todėl neišmoko ir neatprato nuo senos tvarkos. Kai popierinę dokumentaciją pašalinom, tada jie liko be nieko ir jiems buvo didelis stresas. Pradėjo prašyti, kad ją grąžintų... <...> Vieni išmoko naudoti per dieną, turbūt, kai reikalas planus įvykdyt užspaudė (juokiasi), o kitas darbuotojas išėjo iš darbo net. Sakė, man per sunku, nemoku naudotis, jei „čia taip viskas vyksta“, aš nebenoriu dirbt. Realiai žmogus išsigando pokyčių, gal dar nejaukiai pasijuto, kad tikrai jam sunkiai sekasi su tom programom, nes buvo senyvesnio amžiaus, bet ką mes galėjom padaryt?“</i></p>	<p>Darbuotojų pasipriešinimas</p>
R3	<p><i>„Šitas dalykas labai patogus, bet skenavimo procesas tikrai nėra lengvas. Mes netgi turim žmogų, kuris atsakingas už šituos skaitmenizavimo dalykus, kuris prižiūri, kad viskas gerai ir sklandžiai eitųsi.“</i></p>	
R4	<p><i>„Iššūkiai yra kasdieniniai, nes visi stengiasi, kad nebūtų kliūčių, nestotų įrenginiai, viskas būtų suprogramuota, sustyguota taisyklingai.“</i></p>	
R6	<p><i>Iššūkių buvo įvairių, nes kiekvienas pokytis reikalauja tam tikros energijos ir kantrybės.“</i></p>	
R8	<p><i>„Pagrindiniai iššūkiai yra eksperto arba naudotojo galimybės. Tai yra, kad tam tikrais darbais yra pasiskirstę tam tikri atsakingi žmonės ir ne visi gali naudotis tomis pačiomis programomis, ne tik iš prieinamumo, bet ir iš gebėjimų pusės.“</i></p>	
R1	<p><i>„Aišku, nebuvo ta programa tobula, o ir planšetes kaip paskui paaiškėjo ne visai kokybiškos buvo, nes nelabai tos programos „pavėžė“, bet iš esmės man atrodė, kad darbo procesas palengvėjo, nes kiekvienas asmeniškai turėjo po planšetę ir galėjo pasitikslint kas ten kaip yra. Turbūt sunkiausia buvo stebėti, kaip žmonės bando apsiprasti su pokyčiu, ypač vyresnio amžiaus darbuotojai. <...> Pasirodo, kad kai kurie darbuotojai net nesistengė naudotis ta programa ir visada brėžinius tikrindavosi papkėse, kur buvo susegti brėžiniai. Jie net nenorėjo mokytis, todėl neišmoko ir neatprato nuo senos tvarkos. Kai popierinę dokumentaciją pašalinom, tada jie liko be nieko ir jiems buvo didelis stresas. Pradėjo prašyti, kad ją grąžintų... <...> Vieni išmoko naudoti per dieną, turbūt, kai reikalas planus įvykdyt užspaudė (juokiasi), o kitas darbuotojas išėjo iš darbo net. Sakė, man per sunku, nemoku naudotis, jei „čia taip viskas vyksta“, aš nebenoriu dirbt. Realiai žmogus išsigando pokyčių, gal dar nejaukiai pasijuto, kad tikrai jam sunkiai sekasi su tom programom, nes buvo senyvesnio amžiaus, bet ką mes galėjom padaryt?“</i></p>	<p>Prisitaikymas (papildomi ištekliai naujos įrangos įsisavinimui, pasikeitusių darbo procesų perpratimas)</p>

2 priedas. SCARF patirčių aktualumo požymiai

3 lentelė. Statuso aktualumo požymiai

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Požymiai	SCARF dedamosios
R1	„Iš vienos pusės tai gera finansinė padėtis, socialinis statusas, draugai, pažįstami , na turiu omeny, su kuo tu bendrauji ir, turbūt, tai, kaip į tave žiūri kiti . Iš kitos pusės pinigai nėra svarbūs, svarbu ar tau aplinkiniai jaučia pagarbą ir kaip jie tave mato.“	Finansinė padėtis	S (statusas)
R7	<i>Geras atlyginimas, pareigos, galbūt įvaizdis prieš bendradarbius.</i> “		
R2	„Jei gyvenime, tai socialinis statusas . Gal kažkiek pinigai, bet tikrai čia ne pagrindinis dalykas. Gal daugiau, sakyčiau, išsilavinimas, tavo pareigos, žmonės, kurie tave supa . Jei darbe, gal ir pareigos įtaką daro, dar manau tavo sugebėjimai, vadovavimo stilius .“		
R3	„<...> man svarbu geras darbas, išsilavinimas, daugiau mažiau finansiniai dalykai , ar gali sau kažką leisti, ar negali. <...> Įmonėj gal rūpi pareigos daugiau. Vis tiek, vadovai turi tą autoritetą , kad ir kaip bebūtų. Tai man gal darbe statusas su pareigom asocijuojasi .“		
R4	„Labai paprastai – geras uždarbis , su kuriuo gali patenkinti savo pagrindinius poreikius ir kuris priedo tau leidžia keliauti, džiaugtis, mėgautis gyvenimu. <...> Taip pat priklausymas bent jau vidurinei socialiniai grupei. Išsilavinimo turėjimas .“		
R5	„Statusas man asocijuojasi su gera finansine ir socialine padėtim . Sakyčiau, dar išsilavinimas labai svarbu, tavo užimamos pareigos .“		
R1	„Iš vienos pusės tai gera finansinė padėtis, socialinis statusas, draugai, pažįstami , na turiu omeny, su kuo tu bendrauji ir, turbūt, tai, kaip į tave žiūri kiti . Iš kitos pusės pinigai nėra svarbūs, svarbu ar tau aplinkiniai jaučia pagarbą ir kaip jie tave mato.“	Socialinis statusas	
R4	„Labai paprastai – geras uždarbis , su kuriuo gali patenkinti savo pagrindinius poreikius ir kuris priedo tau leidžia keliauti, džiaugtis, mėgautis gyvenimu. <...> Taip pat priklausymas bent jau vidurinei socialiniai grupei. Išsilavinimo turėjimas .“		
R3	„Jei gyvenime, tai socialinis statusas . Gal kažkiek pinigai, bet tikrai čia ne pagrindinis dalykas. Gal daugiau, sakyčiau, išsilavinimas, tavo pareigos, žmonės, kurie tave supa . Jei darbe, gal ir pareigos įtaką daro, dar manau tavo sugebėjimai, vadovavimo stilius .“		
	„Statusas man asocijuojasi su gera finansine ir socialine padėtim . Sakyčiau, dar išsilavinimas labai svarbu, tavo užimamos pareigos .“		
R1	„Iš vienos pusės tai gera finansinė padėtis, socialinis statusas, draugai, pažįstami , na turiu omeny, su kuo tu bendrauji ir, turbūt, tai, kaip į tave žiūri kiti . Iš kitos pusės pinigai nėra svarbūs, svarbu ar tau aplinkiniai jaučia pagarbą ir kaip jie tave mato.“	Pagarba	
R8	„Teigiama, neigiama kritika, atsakomasis ryšys vykdant įvairias veiklas, taip pat savi-įvertinimas.“		
R1	„Iš vienos pusės tai gera finansinė padėtis, socialinis statusas, draugai, pažįstami , na turiu omeny, su kuo tu bendrauji ir, turbūt, tai, kaip į tave žiūri kiti . Iš kitos pusės pinigai nėra svarbūs, svarbu ar tau aplinkiniai jaučia pagarbą ir kaip jie tave mato.“	Geras / patrauklus įvaizdis prieš aplinkinius	

R7	<i>Geras atlyginimas, pareigos, galbūt įvaizdis prieš bendradarbius.</i> “		
R2	„Jei gyvenime, tai socialinis statusas . Gal kažkiek pinigai , bet tikrai čia ne pagrindinis dalykas. Gal daugiau, sakyčiau, išsilavinimas, tavo pareigos, žmonės, kurie tave supa . Jei darbe, gal ir pareigos įtaką daro, dar manau tavo sugebėjimai, vadovavimo stilius .“	Išsilavinimas	
R3	„<...> man svarbu geras darbas, išsilavinimas, daugiau mažiau finansiniai dalykai , ar gali sau kažką leist, ar negali. <...> Įmonėj gal rūpi pareigos daugiau. Vis tiek, vadovai turi tą autoritetą , kad ir kaip bebūtų. Tai man gal darbe statusas su pareigom asocijuojasi .“		
R4	„Labai paprastai – geras uždarbis , su kuriuo gali patenkinti savo pagrindinius poreikius ir kuris priedo tau leidžia keliauti, džiaugtis, mėgautis gyvenimu. <...> Taip pat priklausymas bent jau vidurinei socialiniai grupei. Išsilavinimo turėjimas .“		
R4	„Labai paprastai – geras uždarbis , su kuriuo gali patenkinti savo pagrindinius poreikius ir kuris priedo tau leidžia keliauti, džiaugtis, mėgautis gyvenimu. <...> Taip pat priklausymas bent jau vidurinei socialiniai grupei. Išsilavinimo turėjimas .“		
R2	„Jei gyvenime, tai socialinis statusas . Gal kažkiek pinigai , bet tikrai čia ne pagrindinis dalykas. Gal daugiau, sakyčiau, išsilavinimas, tavo pareigos, žmonės, kurie tave supa . Jei darbe, gal ir pareigos įtaką daro, dar manau tavo sugebėjimai, vadovavimo stilius .“	Užimamos pareigos	
R3	„<...> man svarbu geras darbas, išsilavinimas, daugiau mažiau finansiniai dalykai , ar gali sau kažką leist, ar negali. <...> Įmonėj gal rūpi pareigos daugiau. Vis tiek, vadovai turi tą autoritetą , kad ir kaip bebūtų. Tai man gal darbe statusas su pareigom asocijuojasi .“		
R5	„Statusas man asocijuojasi su gera finansine ir socialine padėtim . Sakyčiau, dar išsilavinimas labai svarbu, tavo užimamos pareigos .“		
R6	„Man labai svarbu ambicijos, jų pasiekimas, arba kitaip tariant, karjeros susiklostymas .“		
R7	<i>Geras atlyginimas, pareigos, galbūt įvaizdis prieš bendradarbius.</i> “		
R2	„Jei gyvenime, tai socialinis statusas . Gal kažkiek pinigai , bet tikrai čia ne pagrindinis dalykas. Gal daugiau, sakyčiau, išsilavinimas, tavo pareigos, žmonės, kurie tave supa . Jei darbe, gal ir pareigos įtaką daro, dar manau tavo sugebėjimai, vadovavimo stilius .“	Profesiniai sugebėjimai	
R6	„Man labai svarbu ambicijos, jų pasiekimas, arba kitaip tariant, karjeros susiklostymas .“		
R8	„Teigiama, neigiama kritika, atsakomasis ryšys vykdant įvairias veiklas, taip pat savi-įvertinimas.“		

4 lentelė. Tikrumo aktualumo požymiai

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Požymiai	SCARF dedamosios
R1	„Tai kad mano šeima saugi, tiek apskritai, tiek finansiškai , kad pats esu finansiškai stabilus, kad mane užklupusi liga nenuves prie kokios, pavyzdžiui, didelės finansinės problemos .“	Finansinis stabilumas	C (tikrumas)
R3	„Man svarbiausia darbas, čia gal pajamas turiu omeny, nes turiu nemažai įsipareigojimų ir sveikata . Aišku, jos užsitikrint negali, bet stengies savęs neužleist.“		
R5	„Privalau būt užtikrintas savo darbu ir finansine padėtim .“		

R1	„ <i>Tai kad mano šeima saugi, tiek apskritai, tiek finansiška, kad pats esu finansiška stabilus, kad mane užklupusi liga nenuves prie kokios, pavyzdžiui, didelės finansinės problemos.</i> ”	Saugumo jausmas	
R1	„ <i>Tai kad mano šeima saugi, tiek apskritai, tiek finansiška, kad pats esu finansiška stabilus, kad mane užklupusi liga nenuves prie kokios, pavyzdžiui, didelės finansinės problemos.</i> ”		
R2	„ <i>Man tai reikia būti užtikrintu darbu ir sveikata. Jei šitie du dalykai bus, tai bus ir pinigai. O jau tada pinigai gali ir kitus dalykus užtikrint, pavyzdžiui, namus, gerą laisvalaikį, keliones, vaikų išsilavinimą.</i> ”	Gera sveikata	
R3	„ <i>Man svarbiausia darbas, čia gal pajamas turiu omeny, nes turiu nemažai įsipareigojimų ir sveikata. Aišku, jos užsitikrint negali, bet stengies savęs neužleist.</i> ”		
R6	„ <i>Man svarbu, kad būčiau darbingas ir galėčiau toliau kilti karjeros laiptais.</i> ”		
R2	„ <i>Man tai reikia būti užtikrintu darbu ir sveikata. Jei šitie du dalykai bus, tai bus ir pinigai. O jau tada pinigai gali ir kitus dalykus užtikrint, pavyzdžiui, namus, gerą laisvalaikį, keliones, vaikų išsilavinimą.</i> ”		
R3	„ <i>Man svarbiausia darbas, čia gal pajamas turiu omeny, nes turiu nemažai įsipareigojimų ir sveikata. Aišku, jos užsitikrint negali, bet stengies savęs neužleist.</i> ”	Darbo vieta	
R4	„ <i>Svarbiausia man – turėti darbą ir turėti galimybę realizuoti save karjeroje. Jei negalėčiau savęs realizuoti, turbūt man tai prilygtų tragedijai.</i> ”		
R7	„ <i>Tai geras darbas, turbūt.</i> ”		
R5	„ <i>Privalau būt užtikrintas savo darbu ir finansine padėtimi.</i> ”		
R4	„ <i>Svarbiausia man – turėti darbą ir turėti galimybę realizuoti save karjeroje. Jei negalėčiau savęs realizuoti, turbūt man tai prilygtų tragedijai.</i> ”		
R6	„ <i>Man svarbu, kad būčiau darbingas ir galėčiau toliau kilti karjeros laiptais.</i> ”	Galimybė save realizuoti	
R8	„ <i>Aiškūs ateities tikslai, realistiški tikslai, realistiški darbų terminai.</i> ”		

5 lentelė. Autonomijos aktualumo požymiai

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Požymiai	SCARF dedamosios
R1	„ <i>Manau, kad laisvės, nepriklausomybės jausmas. Savarankiškumas, aišku. Kas liečia darbą, tai savarankiškas sprendimų priėmimas. <...> Tai kelia daug streso, tai nežinau, man dvejoji jausmai su ta autonomija.</i> ”		
R3	„ <i>Man autonomija asocijuojasi, kai dirbi sau. Bet jei kalbant apie įmonės kontekstą, kur tu esi samdomas darbuotojas, tai žinoma, kad nepriklausomybė nuo vadovo yra ta tikroji autonomija. Čia turbūt turiu omeny tai, kad sprendimus priimi pats, pats užjuos atsakai ir pats tvarkaisi su situacija.</i> ”	Savarankiškas sprendimų priėmimas	A (autonomija)
R5	„ <i>Kai sprendimus gali priimti pats. Kai esi savarankiškas ir pats atsakai už savo veiksmus. Kai gali dalintis idėjom garsiai ir jas realizuoti.</i> ”		

R7	„Pats buvimas vadovu, turbūt, sprendimu priėmimas savarankiškai. ”		
R1	„Manau, kad laisvės, nepriklausomybės jausmas. Savarankiškumas, aišku. Kas liečia darbą, tai savarankiškas sprendimų priėmimas. <...> Tai kelia daug streso, tai nežinau, man dvejopi jausmai su ta autonomija. ”	Nepriklausomybės / laisvės jausmas	
R2	„<...> būt nepriklausomu nuo kažko. Jei darbe, tai irgi. Bet iš kitos pusės, labai daug atsakomybės neši, kai viską pats sprendi.”		
R3	„Man autonomija asocijuojasi, kai dirbi sau. Bet jei kalbant apie įmonės kontekstą, kur tu esi samdomas darbuotojas, tai žinoma, kad nepriklausomybė nuo vadovo yra ta tikroji autonomija. Čia turbūt turiu omeny tai, kad sprendimus priimi pats , pats užjuos atsakai ir pats tvarkaisi su situacija. ”		
R5	„Kai sprendimus gali priimti pats. Kai esi savarankiškas ir pats atsakai už savo veiksmus. Kai gali dalintis idėjom garsiai ir jas realizuoti.”		
R6	„Laisvė veikti, dalintis idėjom. Kai tau niekas nesėdi „ant galvos“.”		
R8	„ Igalinimas, atsakomybė už save. ”		
R3	„Man autonomija asocijuojasi, kai dirbi sau. Bet jei kalbant apie įmonės kontekstą, kur tu esi samdomas darbuotojas, tai žinoma, kad nepriklausomybė nuo vadovo yra ta tikroji autonomija. Čia turbūt turiu omeny tai, kad sprendimus priimi pats , pats užjuos atsakai ir pats tvarkaisi su situacija. ”	Darbas sau	
R3	„Man autonomija asocijuojasi, kai dirbi sau. Bet jei kalbant apie įmonės kontekstą, kur tu esi samdomas darbuotojas, tai žinoma, kad nepriklausomybė nuo vadovo yra ta tikroji autonomija. Čia turbūt turiu omeny tai, kad sprendimus priimi pats , pats užjuos atsakai ir pats tvarkaisi su situacija. ”	Atsakomybė už veiksmus / priimtus sprendimus	
R5	„Kai sprendimus gali priimti pats. Kai esi savarankiškas ir pats atsakai už savo veiksmus. Kai gali dalintis idėjom garsiai ir jas realizuoti.”		
R4	„Autonomija, kai gali pats valdyti savo darbo procesus. Darbo laiką, nusibrėžti, kokių rezultatų nori pasiekti, kai gali pasikoreguoti savo darbo krūvį reikalui esant.”	Savarankiška darbų kontrolė	
R8	„ Igalinimas, atsakomybė už save. ”		

6 lentelė. Santykių aktualumo požymiai

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Požymiai	SCARF dedamosios
R1	„Tai pirmiausiai pasitikėjimas vienas kitu. Dar svarbu pagarba. Ji turi būti tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų pusės.“	Tarpusavio pasitikėjimas	R (santykiai)
R1	„Tai pirmiausiai pasitikėjimas vienas kitu. Dar svarbu pagarba. Ji turi būti tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų pusės.“	Tarpusavio pagarba ir mandagumas	
R2	„Man svarbu pagarba. Jei nėra pagarbos, tai koks čia ir bendravimas... Nu, aš turiu omeny, kad tiek vadovas, tiek specialistas turi rodyti pagarba vienas kitam. Man tai santykių pamatas visame kame.“		

R4	„Jei darbe, tai man svarbu, kad kolegos pagarbiai bendrautų .“		
R5	„Tai tolerancija, diplomatiškumas, pagarba .“		
R7	„Svarbus mandagumas, dar pagarba , aišku.“		
R3	„Aš vertinu draugišką kolektyvą. Pakankamai laisvą ir lanksčią aplinką . Aišku, man svarbu, kad tie santykiai neperžengtų ribos, bet aš mėgstu, kai santykiai geri, artimi . Aš savo darbuotojų visada paklausiu kaip jiems sekasi, ar viskas gerai, kaip savaitgalį praleido. Kartais ir „ per dantį “ patraukiu . Pasijuokiam. Tas humoras iš tiesų padeda darbinėj aplinkoj, ypač gamyboj, kai čia dažnai viskas keičiasi, yra nemažai streso.“	Humoro jausmas	
R3	„Aš vertinu draugišką kolektyvą. Pakankamai laisvą ir lanksčią aplinką . Aišku, man svarbu, kad tie santykiai neperžengtų ribos, bet aš mėgstu, kai santykiai geri, artimi . Aš savo darbuotojų visada paklausiu kaip jiems sekasi, ar viskas gerai, kaip savaitgalį praleido. Kartais ir „ per dantį “ patraukiu . Pasijuokiam. Tas humoras iš tiesų padeda darbinėj aplinkoj, ypač gamyboj, kai čia dažnai viskas keičiasi, yra nemažai streso.“	Draugiškumas	
R8	„Mentorystė, draugiški santykiai darbo vietoje tiek su kolegomis, tiek su darbdaviu.“		
R3	„Aš vertinu draugišką kolektyvą. Pakankamai laisvą ir lanksčią aplinką . Aišku, man svarbu, kad tie santykiai neperžengtų ribos, bet aš mėgstu, kai santykiai geri, artimi . Aš savo darbuotojų visada paklausiu kaip jiems sekasi, ar viskas gerai, kaip savaitgalį praleido. Kartais ir „ per dantį “ patraukiu . Pasijuokiam. Tas humoras iš tiesų padeda darbinėj aplinkoj, ypač gamyboj, kai čia dažnai viskas keičiasi, yra nemažai streso.“	Empatija	
R5	„Tai tolerancija, diplomatiškumas, pagarba .“	Tolerancija	
R6	„Turi būti dalykiški santykiai , nemėgstu asmeniškumų darbe.“	Dalykiški santykiai	

7 lentelė. Teisingumo aktualumo požymiai

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Požymiai	SCARF dedamosios
R1	„Man svarbu, kad visi vieni su kitais elgtųsi sąžiningai . Žinoma, dar labai svarbu, kad darbuotojas būtų teisingai įvertintas už savo pastangas.“	Sąžiningas elgesys	
R2	„ Teisingi finansai , teisingas elgesys su darbuotojais.“		
R1	„Man svarbu, kad visi vieni su kitais elgtųsi sąžiningai . Žinoma, dar labai svarbu, kad darbuotojas būtų teisingai įvertintas už savo pastangas.“		
R4	„Kad visi būtų įvertinti pagal jų pastangas.“		
R3	„Man asmeniškai, teisingas atlyginimas už rezultatus. Dar labai svarbu, kad vadovybė vertintų darbuotojus, suteiktų jiems saugią aplinką.“	Sąžiningas įvertinimas	F (teisingumas)
R5	„Teisingas atlygis ir įvertinimas už įdėtą indėlį.“		
R6	„Teisingas įvertinimas už teisingą darbą. Mane labiausiai erzina tie, kurie nori daug, o nerodo nei iniciatyvos, nei pastangų.“		
R8	„Teisingas darbų paskirstymas , teisingas įvertinimas ir teisingas atgalinis ryšys .“		

R7	„Teisingumas, kai visi darbuotojai gauna tai, ko jie nusipelnė . Jei dirbi, tai ir gauni geras sąlygas ir atlyginimą , jei ne – atleidimą arba mažą atlyginimą.“		
R2	„ Teisingi finansai , teisingas elgesys su darbuotojais.“	Teisingas atlygis	
R3	„Man asmeniškai, teisingas atlyginimas už rezultatus. Dar labai svarbu, kad vadovybė vertintų darbuotojus, suteiktų jiems saugią aplinką.“		
R5	„Teisingas atlygis ir įvertinimas už įdėtą indėlį.“		
R7	„Teisingumas, kai visi darbuotojai gauna tai, ko jie nusipelnė . Jei dirbi, tai ir gauni geras sąlygas ir atlyginimą , jei ne – atleidimą arba mažą atlyginimą.“		
R8	„Teisingas darbų paskirstymas , teisingas įvertinimas ir teisingas atgalinis ryšys .“	Teisingas darbų pasiskirstymas	

3 priedas. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojams svarbioms SCARF sritims atskleidimas

8 lentelė. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojo *Statusui* atskleidimas

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Skaitmeninių technologijų poveikio atskleidimas	Poveikio pobūdis	SCARF dedamosios
R1	„<...> manau, kad esu gana technologiškai raštingas . Kitą kartą ir kolegas pamokau kaip ten su ta programa ar kitom funkcijom elgtis. <...> su dirbtiniu intelektu gal dirbt ir negalėčiau, bet su programom, kompiuteriais, kažkaip nematau problemos. Žinojau, kad bus projektas, kad skaitmenizuosim mokymosi platformą, brėžinius ir taip toliau, todėl nusiteikiau, kad man iš dalies reikės padėti darbuotojams su tuo susipažinti. <...> pamenu vieną situaciją, kai tik įsidiegėm tą programą, vienas darbuotojas manęs paklausė dėl vienos funkcijos. Aš dar nebuvau visai susipažinęs su ta programa, tai nelabai galėjau jam padėti . Jis atsisuko į mane ir toks išpūdis, kad labai nusistebėjo, kad aš nežinojau, gal net toks pasipiktinęs buvo , kad kaip aš čia negalėjau jam atsakyt. Tada gal ir nejaukiai pasijutau .“	Pasitikėjimas savo žiniomis / jų perdavimas kitiems	Teigiamas poveikis	S (statusas)
		Papildomo laiko sąnaudų poreikis mokymams ir pažinimui	Neigiamas poveikis	
		Neigiama darbuotojų reakcija		
R2	„Tie kompiuteriai turėjo būt skirti darbui, bet aišku mes nelabai mokėjom jais naudotis . Nebuvo jie naujiena, bet tiesiog būdavom pastoviai gamyboj ir neteko naudotis tokiais dalykais patirty, ypač su darbu susijusius reikalus tvarkyt. Pamenu, tada trise tokie nevykėliai jautėmės . <...> Bet tada pamenu pats labai blogai jaučiaus . <...> Kažkaip kirto per pasitikėjimą savim, streso daug buvo ... <...>“	Papildomo laiko sąnaudų poreikis mokymams ir pažinimui	Neigiamas poveikis	
		Nepasitikėjimas savo žiniomis		
R3	„<...> reikėjo ne tik skenavimo procesą perprast, bet ir susipažinti su produkcija, o čia buvo dvigubas stresas . Kai esi vadovas, iš tavęs reikalauja visko daug daugiau ir greičiau, nėra laiko ilgiems	Papildomo laiko sąnaudų poreikis mokymams ir pažinimui	Neigiamas poveikis	

	„įėjimo“ procesams, turi sėst ir dirbt, ir dar kitiems patart.”	Stresas dėl pokyčių		
R4	„Galiu kalbėti tiek už save, tiek už kitus darbuotojus, kad tai tikrai mažina pasitikėjimą savo sugebėjimais . Nors iš kitos pusės, reikia laiko. <...> Aišku, nėra baisi ta situacija, bet daug bereikalingo streso vien dėl to, kad neaiškiai pateikta informacija, o tuo pačiu ir tu negali aiškiai jos pateikti.”	Papildomo laiko sąnaudų poreikis mokymams ir pažinimui Nepasitikėjimas savo žiniomis	Neigiamas poveikis	
R5	„ Jaučiuos gerai , kai sugebu padėti ir esu naudingas. <...> Kaip ir prisidėjau, daug prisidėjau prie skaitmenizavimo , bendradarbiauau su Techniniu skyriumi, konstruktoriais.”	Papildomo laiko sąnaudų poreikis mokymams ir pažinimui Pasitikėjimas savo žiniomis / jų perdavimas kitiems	Teigiamas poveikis	
R6	„ Didino , turbūt... <...> Daug padėjau šitam procese. Analizavom procesus , kai kuriuos net ir keitėm. Gamyba iš esmės keičiasi, juk ne veltui kalbama apie naują pramonės revoliuciją.”	Papildomo laiko sąnaudų poreikis mokymams ir pažinimui	Teigiamas poveikis	
R7	„<...> tikrai viską greitai perpratau . <...> Kaip ir minėjau, visi gana greitai procesą supratom.”	Pasitikėjimas savo žiniomis / jų perdavimas kitiems	Teigiamas poveikis	
R8	„Skaitmeninės technologijos tik pagerino situaciją , kadangi atsakomasis ryšys tik padidėjo, visiems turint prieigą prie darbo, kuris yra daromas. Visiems prieinamas darbas, tai yra atsakingiems žmonėms. <...> Atliekant darbus yra vykdoma „keturių akių patikra“, kai darbas yra tikrinamas ne tik asmens, kuris jį atliko, bet ir papildomai vieno ar daugiau kolegų. Tas darbas yra talpinamas virtualioje erdvėje ir visi jį gali matyti. Taip gaunamas atgalinis ryšys ir išvengiamos klaidos, tuo pačiu ir mokomasi. ”	Papildomo laiko sąnaudų poreikis mokymams ir pažinimui	Teigiamas poveikis	

9 lentelė. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojo *Tikrumui* atskleidimas

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Skaitmeninių technologijų poveikio atskleidimas	Poveikio pobūdis	SCARF dedamosios
R1	„Dirbu šiuolaikiškoj ir tarptautinėj įmonėj, čia pokyčiai neišvengiami, skaitmenizacija irgi, todėl visada jaučiu spaudimą domėtis technologijom, naujovėmis, nuo jų neatsilikti. <...> tikrai būčiau neužtikrintas savo darbo vieta, jei nemokėčiau tomis	Tikrumas dėl darbo vietos	Neigiamas poveikis	C (tikrumas)

	<i>technologijomis naudotis. <...> jei nemokėčiau ir nesuvokčiau programos ir kaip naudotis įrenginiu, turbūt būčiau labai neužtikrintas savo darbo vieta ir nepatenkintas savo rezultatais. <...> Kai pradėjom diegti pokytį, gal ir buvo jauduliukas kaip aš čia su tuo susitvarkysiu tiek pats, tiek kuruosiu darbuotojus, bet po to viskas gerai buvo. Jaudulys dingo, buvau užtikrintas savo sugebėjimais ir jėgomis. <...> jaučiuos labiau užtikrintas savo asmeniniais sugebėjimais, gal tai ateityje padės siekti dar geresnių karjeros galimybių.”</i>	Tikrumas dėl pasiektų rezultatų / įgyvendintų tikslų		
		Tikrumas dėl skaitmeninių technologijų naudos		
R2	<i>„<...> kartais nesijaučiu užtikrintas savo sugebėjimais. Turiu omeny, aš gebu vadovaut, man reikia bendrauti gamyboj, paskirstyti darbus, juos deleguoti, bet jaučiu, kad neišvengiamai skaitmeninės technologijos ateina ir į gamybą. <...> Viskas anksčiau ar vėliau ateis į darbą, net į gamybą, kur atrodo kitą kartą žmogaus rankų nepakeis, bet patikėkit, tikrai pakeis. <...> Tai aš kartais susimąstau apie tai, kad jei tokie dalykai ateis pas mus, nežinau ar spėsiu pasivyt naujas technologijas. <...> Nekalbu ten apie kažkokią programą, ar panašiai, bet grynai apie skaitmenizuotus įrenginius. Nors šansų mažai, kad tai greit atsiras, bet vis tiek pradedu jaust tą vėl nepasitikėjimo jausmą. Gal čia net baimė savotiška. Dėl savo darbo vietos, to pačio statuso. <...> Visi vyresnės kartos darbuotojai jaučia grėsmę.”</i>	Tikrumas dėl savo sugebėjimų	Neigiamas poveikis	
		Tikrumas dėl pasiektų rezultatų / įgyvendintų tikslų		
		Tikrumas dėl darbo vietos		
R3	<i>„<...> aš ateinu į naują įmonę, ten kažkas skaitmenizuota. Aš visiškai nesigaudau ir nesugebu perprast technologijų. <...> Tai realiai visada mažiau ar daugiau yra baimė dėl savo darbo vietos. <...> Jei jau dėl kažko abejoji, kad ir dėl savo jėgų, visada supranti, kad tau tai atsilieps, kad ir kaip kartais nesinori pripažinti. Aš tikrai nepergyvenau stipriai, kad man tas skenavimo procesas buvo naujas, bet negaliu sakyti, kad ir nerūpėjo. Vis tiek kažkoks stresas yra. Galvoji, kaip čia nepasirodyt blogiau už kitus. <...> iš manęs reikalauja, kad kažką atnaujintčiau, klausinėja darbuotojai, nes aš juk vadovas. Bet jiems nepasakysi „nežinau“, turi sukintis iš padėties. Tada, turbūt, labiausiai ir nesijaučiau užtikrintas savo jėgom. Toks gal sumažėjęs pasitikėjimas savimi. Atrodo, o gal nesugebėsi? O gal nepavyks? Nejaugi aš toks kvailas?”</i>	Tikrumas dėl savo sugebėjimų	Neigiamas poveikis	
		Tikrumas dėl darbo vietos		
R4	<i>„Nors nauja programa nereiškia, kad dėl to stos gamyba, bet aš nesu užtikrintas jos patikimumu. <...> Aš asmeniškai nesu užtikrintas kokybiška darbo eiga. <...> Jaučiu stresą, esu įsitempęs, man nepatinka tai, kas šiuo metu vyksta. <...> Neseniai kilo keletas konfliktų. <...> Gavom pylos iš TOP vadovų, kad nevaldom procesų, kad nesužiūrime ir ne programa čia kalta. <...> Pastovėjom „ant kilimėlio“ ir gavom velnių. Po to greitai viską sutvarkėm, gamyba nestojo, pagreitinom visą procesą.</i>	Tikrumas dėl skaitmeninių technologijų naudos	Neigiamas poveikis	
		Tikrumas dėl sklandžių darbo procesų	Neigiamas poveikis	

R5	„<...> projekto metu parodžiau, kad esu reikalingas, tad manau tai savotiškai užtikrina man darbo vietą. <...> Ir pats jaučiau, kad esu reikalingas. <...> esu užtikrintas tuo, kad darbuotojai greičiau susiras reikiamą informaciją. Kiekvienas prie savo darbo vietos turi integruotą planšetę.”	Tikrumas dėl darbo vietos	Teigiamas poveikis
		Tikrumas dėl skaitmeninių technologijų naudos	
R6	„Kadangi turiu patirties su tokių programų diegimu, nu, čia ne techninius dalykus turiu omeny, bet apie patį procesą kalbu. Žinau, kaip po to žmonės reaguoja, kaip tvarkosi su tuo. Tai esu garantuotas, kad šita mano patirtis bus įvertinta. ”	Tikrumas dėl savo sugebėjimų	Teigiamas poveikis
R7	„Nusipirkus naujus įrengimus gamyboje, kurie yra išmanūs, viska skaičiuoja ir panašiai, nebuvo tikras kaip pasikeis mano funkcijos. Tuo metu nebuvo užtikrintas dėl savo darbo, nes suvokiau, kad gamyba skaitmenizuojasi ir automatizuojasi. <...> Dabar aš jau užtikrintas, kad viskas bus gerai. ”	Tikrumas dėl darbo vietos	Neigiamas poveikis
R8	„Integruotas „Gantt chart“ darbo vietoje padeda visiems organizuoti darbą atitinkamai pagal kiekvieno bendradarbio laisvumą. <...> Tai tik padėjo organizuoti darbą ir nusistatyti realistiškus terminus bei tikslus. ”	Tikrumas dėl sklandžių darbo procesų	Teigiamas poveikis

10 lentelė. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojo *Autonomijai* atskleidimas

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Skaitmeninių technologijų poveikio atskleidimas	Poveikio pobūdis	SCARF dedamosios
R1	„Kartais norėdavau išreikšti idėją, ką ten toji programoj nori padaryt, paaiškini kokiam programuotojui, atrodo, kad suprato. Programuoja, programuoja, pasirodo, kad visiškai ne taip suprato. Tada ir pagalvoji, kad jei galėtum, pats padarytum. Nesakyčiau, kad tai kerta per autonomijos jausmą, bet jauti, kad negali pats kažko padaryti, esi priklausomas nuo kito. <...> programavimo negalėjau padaryti pats. O aš toks jau esu, viską noriu daryti pats. <...> kelis kartus apsipykom su tuo berniuku programuotoju. <...> tikrai galiu pasakyti, kad giliai viduje buvo pikta, kad negaliu šios užduoties įvykdyt pats, savom jėgom. ”	Nepakankamos žinios	Neigiamas poveikis	A (autonomija)
		Konfliktų tikimybė		
		Priklausomybė nuo kitų		
R2	„<...> galvoju, kad vis dėlto esu pajutęs tą tokį nesavarankiškumo jausmą, kai pradėjau naudotis kompiuteriais dar prieš kokius 15 metų ar daugiau gamyboj. Toks kažkoks netoks jautiesi. Taigi visada, kai kažko nemoki, kažką mokaisi tuo metu, ima stresas, gal dar net pyktis, kad esi nepakankamai „kietas“. <...> Ypač, kai esi priklausomas nuo kažko, kokio nors kolegos. Tada turi eit pas jį, klaust, kažko prašyti. Dažniausiai tai nebūna normalu ir kerta, kaip jūs sakot, per ta tokį autonomijos ir savarankiškumo jausmą. <...> Atsibodau aš tam savo mentoriui, nieko jis ten manęs nemokė, paleido į gamybą,	Nepakankamos žinios	Neigiamas poveikis	
		Priklausomybė nuo kitų		
		Nesavarankiškumo jausmas		

	<i>sako – pjauk. Naudotis nemoku, kaip dabar atsimeņu, buvau toks jaunas ir pasimetęs, baisu buvo.“</i>			
R3	<i>„<...> mokiausiu gaminių įvairovės ir bandžiau perprasti tą skenavimo sistemą. Kadangi man tai buvo nauja, ir, kaip jau minėjau, man daug padėjo viena gamybos technologė, tai kurį laiką jaučiau labai priklausomas nuo jos. Sunku būti autonomišku, priimt kažkokius svarbius sprendimus, kai net nežinau ką priiminėti, nes dar susipažinęs nei su įmone, nei su produkcija, nei su procesais.“</i>	Nesavarankišku mo jausmas	Neigiamas poveikis	
		Priklausomybė nuo kitų		
		Nepakankamos žinios		
R4	<i>„Tikrai nesijaučiu savarankiškas, kai kas pusvalandį reikia skambinti įmonei, kuri aptarnauja mus. Aš kalbu apie tą programą. Vieną dieną, gal aną trečiadienį, nepameluosiu, konsultantui skambinau gal kokius šešis kartus. Nu niekaip ataskaitos reikalingos neformavo. Jaučiuos kaip be rankų. <...> Pasireiškė pykčiu, tik nežinau ant ko. Ant savęs, ant programos, ar ant įmonės.“</i>	Nepakankamos žinios	Neigiamas poveikis	
		Nesavarankišku mo jausmas		
		Priklausomybė nuo kitų		
R5	<i>„<...> darbuotojams dabar žymiai lengviau. Aš lengvai matau, kaip vyksta procesai gamyboj, matau darbuotojų efektyvumą. Jie irgi jau mažiau klausinėja. Darbai vyksta sklandžiau, mažiau vienas kito klausinėjam, jei kas liečia procesus gamyboj. Dėl tų brėžinių skaitmenizavimo visokių nuomonių buvo, bet vienas darbuotojas iš gamybos vieną dieną priėjo ir padėjo, kad einam į priekį ir naudojam technologijas procesams lengvinti. Mat, jam dabar daug lengviau ir jis mažiau bendrauja su technologu.“</i>	Nepriklausomybė nuo kitų	Teigiamas poveikis	
		Lengvesnis procesų valdymas		
		Savarankiškumo jausmas		
R6	<i>„Čia ir man, turbūt, ir kitiems procesų valdymas tikrai dabar palengvėjo. Mažiau čia tų vaikščiojimų vienas pas kitą, klausinėjimų. <...> lengviau valdau procesus. Dabar daugiau tvarkos, visi žino kur ir ko ieškoti, nes yra bendra sistema.“</i>	Lengvesnis procesų valdymas	Teigiamas poveikis	
		Nepriklausomybė nuo kitų		
R7	<i>„Manau, kad įrengus naujus įrenginius gamyboje ir skaitmenizavus kai kuriuos procesus autonomija kaip tik sumažėjo. Nebegalime daryti taip, kaip mes norime ar gaminti pagal save. Yra programos, įrenginiai, kurie viską tiksliai suskaičiuoja, nieko nebeapgausi. Plius, aš turiu vadovą savo, nesijaučiu labai autonomiškas. <...> Sakau, turiu baimę, kad tuoj viską už mus padarys mašinos. <...> Mane ta pramonės revoliucija gąsdina...“</i>	Nesavarankišku mo jausmas	Neigiamas poveikis	
		Priklausomybė nuo kitų		
R8	<i>„Naudojant skaitmenines technologijas labai lengva sekti visus procesus iš bet kurios darbovietės vietos. Tai tik didina žmogaus autonomiškumą, kadangi darbai yra paskirstyti atitinkamai ir tais žmonėmis yra pilnai pasitikima.“</i>	Lengvesnis procesų valdymas	Teigiamas poveikis	
		Nepriklausomybė nuo kitų		

11 lentelė. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojo *Santykiams* atskleidimas

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Skaitmeninių technologijų poveikio atskleidimas	Poveikio pobūdis	SCARF dedamosios
R1	„<...> vienas darbuotojas išėjo , tai su juo šiek tiek išsūkių buvo. Jaučiau, kad žmogus piktas ant savęs, kad jam nesisekė su ta mūsų skaitmenizuota dokumentacija, bet aišku išsiliejo ant technologo ir manęs. <...> santykiai dažniausiai šiek tiek „ sušlubuoja “, kyla įtampa . <...> stresas yra didžiausias gerų santykių žudikas . Konkrečiai šitoje įmonėje taip pat jaučiau stresą tiek aš, tiek darbuotojai, jaučiau įtampą . <...> mes ten susiginčijom dėl vieno dalyko programoje. Iš dalies gali dėl to kaltinti tiesiog ambicijas, nes ginčas tikrai kvailas buvo, bet iš dalies jį išprovokavo situacija, kuri mums tuo metu visiems kėlė šiokių tokių stresą . Kurį laiką jautėm įtampą , po to viskas susitvarkė.“	Stresas Tarpusavio įtampa Neigiamos / atgrasios emocijos Konfliktingos situacijos	Neigiamas poveikis	R (santykiai)
R2	„Va, kai tik pradėjom braižyti kompiuteriais, senoj darbovietėj labai pykoms . <...> ne visi programa naudotis mokėjo. Brėžiniai skaitmenizuoti pasidarė. Mums tada tai „ojoj“ kokia naujovė buvo. Esmė, kad jau savo darbe didelių pokyčių nebenorėčiau, man nepatinka įtempti santykiai su kolegom. <...> buvo eilinis ginčas dėl brėžinių. Jau tada ta programa turėjom, dirbom daugiau mažiau su kompiuteriais ir vis ten kažkas nesigaudavo... Vis kokių problemų iškildavo. Tai vieni tokie darbininkai „ susikibo “ susiginčiję .“	Konfliktingos situacijos Tarpusavio įtampa Neigiamos / atgrasios emocijos	Neigiamas poveikis	
R3	„Šiaip aš labai susibendravau su ta technologe, kuri man padėjo. Mes dabar ir už darbo ribų su šeimom pabendraviam. <...> Kaip tik jaučiau kolegų palaikymą kažkaip. <...> Kasdien turim gamybinius susirinkimus, tai pirmom mano darbo dienom tikrai jaučiaus palaikomas vadovų komandos. <...> Va, gi draugų susiradau .“	Draugiški santykiai Kolegų palaikymas Naujų santykių užmezgimas	Teigiamas poveikis	
R4	„Buvo pas mus konfliktų ne vienas, nes vienas kaltina kitą, kad kažkas kažko nesužiūrėjo. O realiai, tai visi pasimete , nes turim naują programą. <...> tų konfliktų ne vienas buvo. Sakau, kažkas kažko nesužiūri ir prasideda „ kaltų ieškojimas “. Niekas nenori pripažinti, kad kažką blogai padarė, o tai kelia įtampą .“	Konfliktingos situacijos Neigiamos / atgrasios emocijos Tarpusavio įtampa	Neigiamas poveikis	
R5	„<...> su IT berniuku mes susibendravom kažkaip. Dažnai ir pietaujame kartu, bet kartu ir apie projektą diskutuojame. <...> Gal sakyčiau, mažiau mes ten gamyboj pykstamės dabar. Mažiau ginčų . <...>	Naujų santykių užmezgimas Draugiški santykiai	Teigiamas poveikis	

	<i>Visi dirba savo darbą, mažiau vienas kito klausinėja, net keikiasi mažiau.</i>	Mažesnė konfliktų tikimybė		
R6	<i>„Kaip ir minėjau, nemėgstu tų, kurie tingi galvot savo galva ir nori, kad kiti už juos viską „sukramtytų“. Kai vedžiau mokymus, teko keletą kartų porą jaunų specialistų sudrausminti. Dar ir dabar kartais jaučiu iš jų kažkokį nepasitenkinimą, bet jausmas abipusis... <...> su kai kuriais, kaip ir minėjau, buvo įtampos. <...> Jiems labai nepatiko mano priekaištai, žinai, čia tipiškas jaunų žmonių bruožas dabar – „aš – asmenybė“.</i>	Tarpusavio įtampa	Neigiamas poveikis	
		Neigiamos / atgrasios emocijos		
R7	<i>„Daug pykčių dėl naujų įrenginių buvo, galvojau ir pats pervargsiu. Pradžioj niekaip negalėjom paleist staklių, jos dirbo netiksliai, reikėjo jas programuoti, o aš nemokėjau. <...> Bet iki tol reikėjo daug su kuo pasipykti, buvome pervargę, pikti, irzlūs.“</i>	Neigiamos / atgrasios emocijos	Neigiamas poveikis	
		Tarpusavio įtampa		
		Konfliktinės situacijos		
R8	<i>„Esant skaitmeninėms technologijoms lengviau padėti kolegoms iškilusiais klausimais, kadangi žinai tiek jų užimtumą, tiek prie ko jie dirba šiuo metu. Esant užtikrintam greitam atsakui, tai tik stiprina pasitikėjimą savo kolegomis, ko pasėkoje didėja draugiški santykiai su jais. Taip pat tas pritaikoma mentorystei.“</i>	Draugiški santykiai	Teigiamas poveikis	
		Mažesnė konfliktų tikimybė		

12 lentelė. Skaitmeninių technologijų naudojimo darbo procesuose poveikio darbuotojo *Teisingumui* atskleidimas

Respondento Nr.	Prasminis vienetas	Skaitmeninių technologijų poveikio atskleidimas	Poveikio pobūdis	SCARF dedamosios
R1	<i>„<...> kai visas tas skaitmenizavimo procesas vyko, vieni prisdėjo prie projekto daugiau, kiti mažiau, bet žinot... Kai kažkas pavyksta, tai visi nori vienodų teisių, lyg vienodai prisidėję būtų. Aš tikrai daug tame dalyvavau, o kai kurie kolegos maivėsi taip, lyg būtų visa projektą vieni padarė. Tai nėra teisinga. <...> tokiose situacijose, tai kyla pyktis. <...> Kolegos, kurie padarė mažai, bet labai norėjo pagyrimo tiesiog užtilo. Nors pradžioj didžiavosi ir, aišku, galvojo, kad „aš tai padariau“, bet po to užtilo ir tiek.“</i>	Neteisingas nuopelnų prisiėmimas	Neigiamas poveikis	F(teisingumas)
		Neigiamos emocijos / nusivylimas		
		Neteisingas įvertinimas		
R2	<i>„Kiekvienas dirba savo darbą, viskas sudėliota teisingai. Nauji įrenginiai kaip tik davė to tokio supratimo, kas gali ką daryt. <...> buvo tų neramumų ir nemažai, bet dabar pradėdam susidirbt. Labai gerai, kad atkrito keletas žmonių, kurie nelabai sugebėjo su pokyčiais susitaikyt. Tai</i>	Teisingai sudėlioti procesai	Teigiamas poveikis	
		Teisingas įvertinimas		

	yra teisinga , kad dirba tie, kurie nori ir žino ką daro.“	Teisingas darbų paskirstymas		
R3	„Manau, kad viskas, kas yra skaitmenizuota, yra iš esmės teisingiau . Tai užtikrina sąžiningą darbą . <...> Gal sakyčiau, visa šita situacija labiausiai paveikė darbuotojus gamyboj. Visas procesas „švaresnis“ , jau ten jie papildomų minučių, už kurias galėtume sumokėt, neprisirašys.“	Teisingai sudėlioti procesai	Teigiamas poveikis	
		Teisingas darbų paskirstymas		
R4	„Aš visada pripratęs stebėt bet kokių procesus ir esu už tai, kad viskas vyktų pagal planą . Pas mane nėra jokių gudravimų , juk esu vadovas, daug kas nuo manęs priklauso. Visada elgiuosi teisingai . <...> visada buvau teisingas , ar procesas būtų automatizuotas, ar skaitmenizuotas, ar rankinis. <...> Jei taip viską imant, gamyba pas mus tikrai neblogai vyksta. Tvarkinga aplinka, įrenginiai. Žmonės daug dirba, tai džiugu, kad vadovybė investuoja į jų darbų palengvinimą.“	Teisingai sudėlioti procesai	Teigiamas poveikis	
		Sąžiningas elgesys		
R5	„<...> viską matau šiuo metu kaip ant delno. Visą darbuotojų efektyvumą, tad jau ten jiems pagudraut nepavyks . <...> darbuotojai dabar negalės gudraut. Tai vadovams irgi labai patogu. Šiaip pradžioj buvo nepatenkintu, nes jie sugėbėdavo mus truputį apvyniot aplink pirštą, bet dabar mes viską matom : kiek gaminių surenka, koku efektyvumu, kas kur kokį broką padaro.“	Teisingai sudėlioti procesai	Teigiamas poveikis	
		Sąžiningas elgesys		
R6	„Kai turim sistemą, per ją dėliojamės ir užduotis, tai labai gerai matosi, kas ką atlieka . Man tai padeda susidaryti tam tikrą įspūdi ir automatiškai priimt tam tikrus sprendimus. Man atrodo, kad bet koks sistemingas procesų valdymas stiprina teisingumą .“	Teisingai sudėlioti procesai	Teigiamas poveikis	
R7	„Manau, kad buvau truputį neteisingai įvertintas dėl naujo įrengimo paleidimo. Aš viską suderinau su vokiečių tiekėjais, o mano premija buvo juokingai maža. Daug viršvalandžių dirbom, nes naktim sėdėjom. Žinoma, už tai sumokėjo, bet premija vis tiek simbolinė. <...> Nenorėjau jau konfliktuoti , buvau pavargęs . Vienas rūpėjo – greičiau paleist įrengimus ir nestabdyt gamybos. <...> Jaučiau nusivylimą šiuo klausimu, bet ką darysi.“	Neigiamos emocijos / nusivylimas	Neigiamas poveikis	
		Neteisingas įvertinimas		
R8	„Tai kasdienė situacija. Kasdien sprendžiam visokias problemas, iššūkius, nėra išskirtinai vienos. Aš pats domiuosi inovacijom, noriu išmokyti naujų dalykų. Apskritai esu sąžiningas ir kitų atžvilgiu.“	Teisingai sudėlioti procesai	Teigiamas poveikis	
		Sąžiningas elgesys		