



SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI

Dovilė Švažė, Rimantas Stašys

Klaipėdos universitetas

dovile.svaze@ku.lt rimantas.stasys@ku.lt

ĮVADAS

Skaitmeninių technologijų integravimas į verslo procesus padeda organizacijoms padidinti konkurencinį pranašumą, išplėsti rinkos dalį, sukurti klientams didesnę vertę ir leidžia išspręsti kitas, greitai besikeičiančioje rinkos aplinkoje, kylančias problemas. Moksliniai tyrimai rodo, kad skaitmeninė transformacija daro įtaką ne tik organizacijų veiklai, bet ir darbuotojų įsitraukimui į darbą. Didesnis darbuotojų įsitraukimas siejamas su palankesniais jo veiklos, didesniu klientų pasitenkinimu ir organizacijos nauda. Todėl organizacijoms kuriant ir diegiant skaitmeninės transformacijos strategijas būtina gerai žinoti šio proceso teigiamą ir galimai neigiamą šio proceso poveikį organizacijos darbuotojams.

Tikslas – išanalizavus skaitmeninės transformacijos bei darbuotojų įsitraukimo sąvokas ir teorijas, sudaryti šios transformacijos ir darbuotojų įsitraukimo koncepcinį modelį.

Tyrimo metodologija. Tyrime naudota sisteminė literatūros apžvalga, kurios metu buvo remtasi akademiniiais šaltiniais, indeksuotais Scopus, Web of Science ir Google Scholar esančiose paieškos sistemose. Paieškai naudoti raktažodžiai: „skaitmeninė transformacija“, „darbuotojų įsitraukimas“, „skaitmeninė darbo vieta“, „žmogiškųjų išteklių valdymas“. Tyrimui buvo atrinkta 41 publikuotas straipsnis.

Darbuotojų įsitraukimas

Literatūroje darbuotojų įsitraukimui apibūdinti naudojami įvairūs terminai.

Sąvoka	Autoriai	Apibrėžimas
Asmeninis įsitraukimas	Kahn, (1990)	Asmeninis įsitraukimas – tai organizacijos narių savęs pritaikymas savo darbo vaidmenims; įsitraukdami žmonės fiziškai, pažintiniu ir emociniu požiūriu įsitraukia į vaidmenų atlikimą ir išreiškia save.
Darbuotojų įsitraukimas	Saks (2006); Saks & Gruman (2014); Schaufeli (2013)	Darbuotojų įsitraukimas yra platesnė sąvoka nei gretima darbo įsitraukimo sąvoka, nes apima darbuotojo santykį su savo darbu ir organizacija.
Įsitraukimas	Macey ir Schneider (2008)	Įsitraukimą galima apibūdinti pagal sąlygas, kuriomis žmonės dirba.
Darbuotojų įsitraukimas	Aboramadan ir Kundi (2020)	Įsitraukimas susideda iš trijų pagrindinių komponentų: įsitraukimo, atsidavimo ir energijos.
Įsitraukimas į darbą	Yousf ir Khurshid (2024)	Įsitraukimas į darbą yra svarbus veiksnys, lemiantis individualius ir organizacinius rezultatus, įskaitant elgesį darbo vietoje ir už jos ribų, darbuotojų atsidavimą, pasitenkinimą darbu, produktyvumą, darbo vietos našumą ir organizacinį pilietiškumą.

Darbuotojų įsitraukimas reiškia, kiek darbuotojai yra pasirengę likti organizacijoje, rodyti lojalumą ir dėti didesnes pastangas jos labui. Jis apibūdinamas trimis aspektais: 1) „Sakymas“: darbuotojai naudoja teigiamą kalbą apibūdindami savo organizaciją, kolegas ir pareigas; 2) „Pasilikimas“: darbuotojai rodo stiprų norą likti komandos nariais ir planuoja likti organizacijoje ilgam laikui, o ne laiko savo dabartines pareigas laikiniais pereinamaisiais etatais; 3) „Stengtis“: darbuotojai yra linkę dėti papildomas pastangas, kad prisidėtų prie organizacijos sėkmės (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Siekiant paaiškinti darbuotojų įsitraukimo priežastis ir mechanizmus, buvo sukurti keli teoriniai modeliai. Darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis (Demerouti et al., 2001) teigia, kad įsitraukimas yra darbo reikalavimų ir turimų išteklių, pvz., autonomijos, paramos ir grįžtamojo ryšio, pusiausvyros rezultatas. Socialinės mainų teorija (Blau, 1964; Saks, 2006) pabrėžia abipusius santykius, teigdamą, kad darbuotojai, kurie jaučia organizacijos rūpestį ir teisingumą, atsako didesniu įsitraukimu. Be to, savarankiškumo teorija (Deci & Ryan, 1985) pabrėžia vidinės motyvacijos svarbą, teigdamą, kad įsitraukimas stiprėja, kai patenkinami pagrindiniai psichologiniai poreikiai – autonomija, kompetencija ir ryšys.

Skaitmeninė transformacija

Pirmasis transformacijos etapas vadinamas skaitmeninimu, kuris apibūdinamas kaip „perėjimas nuo analoginio prie skaitmeninio“. Skaitmeninimas yra antrasis etapas, reiškiantis „skaitmeninių technologijų naudojimo procesą ir jo poveikį“. Skaitmeninė transformacija yra plačiausia iš šių trijų sąvokų ir apima visą verslą, o ne tik konkretų procesą (Bumman et al., 2019).

Skaitmeninė transformacija

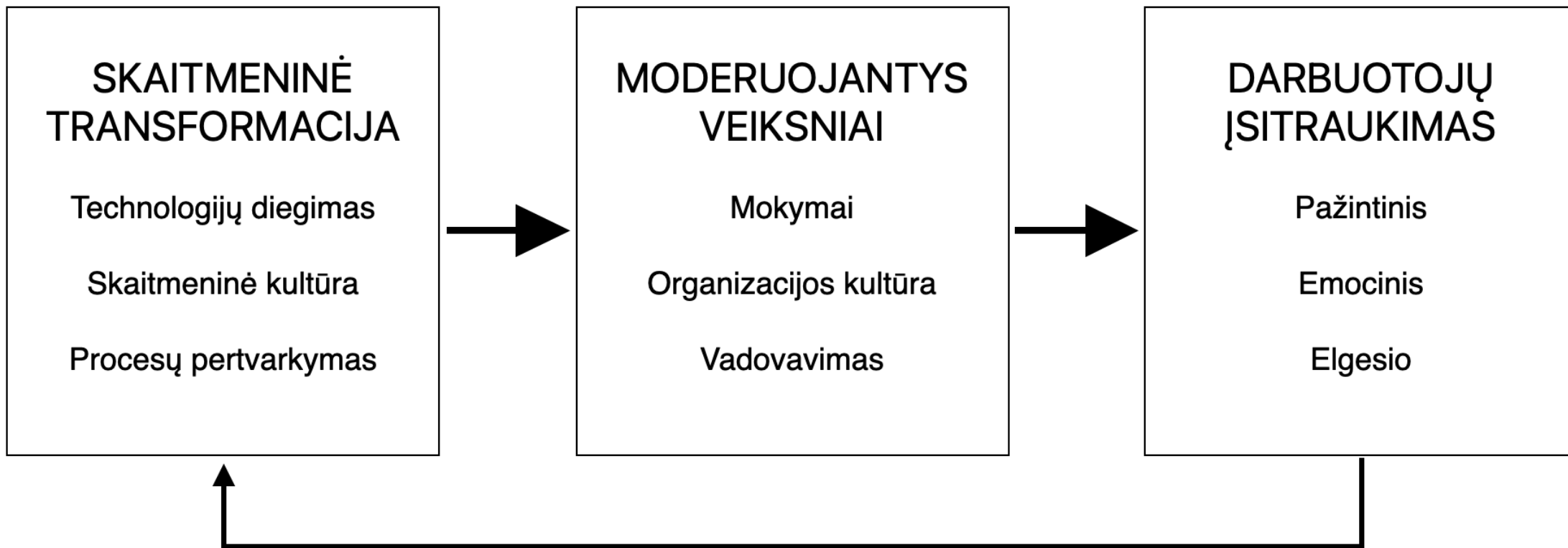
transformacija – tai procesas, kurio metu technologijos sukelia pertvarkymus, verčiančius organizacijas pakeisti savo vertės kūrimo būdus, reaguoti strategiškai, tuo pačiu valdant struktūrinius pokyčius ir organizacines kliūtis, kurios daro teigiamą ir neigiamą įtaką šio proceso rezultatams (Vial, 2019).

SKAITMENINIMAS (angl. digitisation)	SKAITMENIZACIJA (angl. digitalisation)	SKAITMENINĖ TRANSFORMACIJA (angl. digital transformation)
Duomenų skaitmeninimas	Prisitaikymas (procesas)	Kūrimas (verslas)

Koncepcinis modelis

Analizuotoje literatūroje teigiama, kad skaitmeninė transformacija daro įtaką darbuotojų įsitraukimui per sudėtingą technologinių, organizacinių ir individualių veiksnų sąveiką. Nors skaitmeninė transformacija daugiausia orientuota į technologines inovacijas, jos sėkmė priklauso nuo to, kaip organizacijos veiksmingai įtraukia šias technologijas į žmogiškųjų išteklių valdymą ir organizacinę kultūrą.

Konceptualus modelis sutelkia dėmesį į **skaitmeninės transformacijos** ir **darbuotojų įsitraukimo** santykį, pabrėždamas **tarpininkavimo ir moderavimo mechanizmus**, kurie paaiškina, kaip skaitmeninės iniciatyvos formuoja darbuotojų požiūrį, motyvaciją ir elgesį. Neatsižvelgdamas į organizacinę veiklą, modelis dėmesį nukreipia į *vidinę organizacinę dinamiką* – kultūrą, lyderystę ir mokymąsi – kuri lemia skaitmeninės transformacijos sėkmę žmogiškojo požiūrio atžvilgiu.



IŠVADOS

- Darbuotojų įsitraukimas apima pažintinį, emocinį ir elgsenos įsitraukimą į darbą.
- Skaitmeninė transformacija yra nuolatinis, daugialypis procesas, apimantis skaitmeninių technologijų diegimą ir organizacijos prisitaikymą. Jos sėkmė priklauso nuo šio proceso suderinimo su organizacijos darbuotojai.
- Skaitmeninė transformacija keičia komunikacijos ir bendradarbiavimo modelius, apibrėžia mokymosi ir tobulėjimo svarbą bei daro įtaką organizacijos tapatybei ir kultūrai.

Literatūros sąrašas

- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. Sociological inquiry, 34(2).
- Bumann, J., & Peter, M. (2019). Action fields of digital transformation—a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks. Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management, 2(November), 13-40.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In Intrinsic motivation and self-determination in human behavior (pp. 11-40). Boston, MA: Springer US.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied psychology, 86(3), 499.
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2024). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. Vision, 28(1), 35-46.
- Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. Industrial and Organizational psychology, 1(1), 76-83.Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. International Journal of Organizational Analysis, 29(3), 736-754.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of managerial psychology, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. Human resource development quarterly, 25(2), 155-182.Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. In Employee engagement in theory and practice (pp. 15-35). Routledge.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. International Journal of Human Resource Studies, 9(1), 63-80.
- Vial, G. (2019, June 1). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Elsevier BV, 28(2), 118-144.