

Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika ISSN 2538-8762 eISSN 1822-8682  
2022, Nr. 26, DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2022.49>

# Darbo vietos skaitmeninės brandos lygio poveikis suvokiamai darbuotojų gerovei moderuojant kontrolės lokusui

**Asta Stankevičienė**

Vilniaus universitetas, Lietuva

El. paštas: [asta.stankeviciene@evaf.vu.lt](mailto:asta.stankeviciene@evaf.vu.lt)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8482-4191>

**Ramunė Budrionytė**

Vilniaus universitetas, Lietuva

El. paštas: [ramune.budrionyte@evaf.vu.lt](mailto:ramune.budrionyte@evaf.vu.lt)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6889-5598>

**Vilma Baniulienė**

UAB „Logos data“

El. paštas: [baniuliene.vilma@gmail.com](mailto:baniuliene.vilma@gmail.com)

**Anotacija.** Darbuotojo kontrolės lokuso nulemti pasirinkimai veikia jo suvokiamą gerovę, tačiau pasigendama tyrimų, kurie parodytų, ar kontrolės lokusas veikia kaip tiesioginis veiksnys, ar ir kaip moderatorius. *Tyrimo tikslas* – nustatyti darbo vietos skaitmeninės brandos lygio poveikį suvokiamai darbuotojų gerovei moderuojant kontrolės lokusui Lietuvos bankų sektoriuje. Tyrime taikyta mokslinės literatūros analizė ir sintezė, interpretavimas, apibendrinimas, atlikta 232 Lietuvos komercinių bankų darbuotojų apklausa, kurios duomenų analizei ir išvadų formulavimui naudoti aprašomosios statistikos metodai, reikšmingumo testai, daugianarė regresinė analizė. Tyrimo metu nustatyta, kad kontrolės lokusas moderuoja santykį tarp darbuotojų suvokiamos gerovės ir skaitmeninių įrankių reikšmingumo ir skaitmeninių įrankių naudojimo, nors ryšys silpnas. Dominuojant vidiniam kontrolės lokusui, darbuotojai mano, jog skaitmeninių įrankių reikšmė jų

darbe yra didelė ir svarbi, lyginant su šių įrankių naudojimo dažnumu. Darbuotojai su išoriniu kontrolės lokusu yra linkę daugiau naudotis skaitmeniniais įrankiais ir, jų pagalba atlikti paskirtas užduotis, jaučia didesnę psichologinę gerovę. Respondentai, turintys aukštą vidinį kontrolės lokusą, dažniau užima aukštas pareigas, turi pavaldžių darbuotojų bei dirba su sudėtingesniais skaitmeniniais įrankiais – jiems aktuali ne įrankių gausa ar naudojimo dažnis, o reikiamas funkcionalumas ir galimybės. Todėl tokių darbuotojų suvokiamai psichologinei gerovei didesnę įtaką daro skaitmeninių įrankių reikšmingumas.

**Reikšminiai žodžiai:** darbuotojų gerovė, skaitmenizacija, skaitmeninė branda, skaitmeniniai įrankiai, kontrolės lokusas.

**JEL klasifikacija:** M12; M40; M51

Copyright © 2022 Asta Stankevičienė, Ramunė Budrionytė, Vilma Baniulienė. Published by [Vilnius University Press](#). This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

**Pateikta / Submitted on** 20.12.2022

## **The effect of digital maturity level of workplace on perceived employee well-being as moderated by locus of control**

**Asta Stankevičienė**

Vilnius University, Lithuania

E-mail: [asta.stankeviciene@evaf.vu.lt](mailto:asta.stankeviciene@evaf.vu.lt)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8482-4191>

**Ramunė Budrionytė**

Vilnius University, Lithuania

E-mail: [ramune.budrionyte@evaf.vu.lt](mailto:ramune.budrionyte@evaf.vu.lt)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6889-5598>

**Vilma Baniulienė**

UAB „Logos data“

E-mail: [baniuliene.vilma@gmail.com](mailto:baniuliene.vilma@gmail.com)

**Annotation.** Choices, determined by an employee's locus of control, affect their perceived well-being. But there is a lack of research that shows whether locus of control acts as a direct factor or a moderator. The aim of the research was to determine the effect of the level of digital maturity of the workplace on the perceived well-being of employees as moderated by the locus of control in the banking sector of Lithuania. The analysis and synthesis of scientific literature, as well as information interpretation and generalization were applied in the research. A survey of 232 employees of Lithuanian commercial banks was conducted. Descriptive statistics methods, significance tests, polynomial regression analysis were used for data analysis and formulation of conclusions. We found that locus of control moderates the relationship between employee perceived well-being and the salience of digital tools and the use of digital tools, although the relationship was weak. Employees with the dominance of internal locus of control believe that the importance of digital tools in their work is high and important, compared to the frequency of using these tools. Employees with an external locus of control tend to use digital tools more and feel greater psychological well-being when they use them to complete assigned tasks. Respondents with a high internal locus of control more often occupy high positions in the organisation, have subordinate employees and work with more complex digital tools. They are not concerned with the abundance or frequency of use of tools, but with the necessary functionality and capabilities. Therefore, the perceived psychological well-being of such employees is more influenced by the significance of digital tools.

**Keywords:** employee well-being, digitalization, digital maturity, digital tools, locus of control.

**JEL codes:** M12; M40; M51

Copyright © 2022 Asta Stankevičienė, Ramunė Budrionytė, Vilma Baniulienė. Published by [Vilnius University Press](#). This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

**Pateikta / Submitted on** 20.12.2022

## Įvadas

Pastarąjį dešimtmetį technologijų ir komunikacijos augimo greitis buvo milžiniškas (Iyamu ir kt., 2021). Masinis skaitmeninių technologijų naudojimas pakeitė individualias ir socialines vertybes, sukėlė įvairių iššūkių, apimančių visus organizacinio gyvenimo aspektus (Kuusisto, 2017), paveikdamas darbuotojų gerovę (Almourad ir kt., 2021).

Yra empirinių įrodymų, kad skaitmenizacija suprantama, kaip „daugialypis skaitmeninių ar kompiuterinių technologijų įsisavinimo ir naudojimo procesas organizaciniame ir visuomeniniame kontekste“ (Legner ir kt., 2017, p. 301), didina organizacijos veiklos efektyvumą (Wang, Zhou, Zheng, 2022), padeda prisitaikyti prie kintančios aplinkos, siekiant konkurencinio pranašumo (Al Haziazi ir kt., 2022), pagerina sprendimų priėmimą (Wang, Zhou, Zheng, 2022), gerina darbuotojų patirtį ir gyvenimo kokybę (Parviainen ir kt., 2017; Wang, Zhou, Zheng, 2022). Tačiau skaitmenizacija ir skaitmeninių įrankių naudojimas keičia darbų pobūdį, o tai gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Bordi ir kt. 2018; Umans ir kt., 2018; Ninaus ir kt., 2015; Ringlea, Rus, Ratiu, 2021). Yra įrodymų, kad sudėtingėjant skaitmeniniams įrankiams (augant darbo vietos skaitmeninės brandos lygiui), darbuotojų suvokiama gerovė gali didėti (Bordi ir kt., 2018; Umans ir kt. 2018). Tačiau kiti tyrimai teigia priešingai, t.y. gerovė gali mažėti (Barber, Santuzzi 2015; Barley, Meyerson, Grodal, 2011; Gaudioso, Turel, Galimberti, 2017; Ninaus et. al., 2015; Ringlea, Rus, Ratiu, 2021), ypač jeigu darbuotojas jaučia, kad negali kontroliuoti darbo proceso. Todėl kyla pagrįstas klausimas, ar kontrolės lokusas (įsitikinimas, kad darbo rezultatai ir atpildas yra kontroliuojami paties asmens ar išorės) padeda, ar trukdo suvokiamai darbuotojo gerovei, didėjant darbo vietos skaitmeninės brandos lygiui. Šis klausimas ypatingai aktualus bankų sektoriuje, kuriame plačiai naudojamos naujausios technologijos, o darbuotojai nuolatos turi prisitaikyti prie darbo vietose diegiamų skaitmeninių įrankių.

Ankstesni tyrimai parodė, kad darbuotojo, kaip asmenybės, kontrolės lokuso nulemti pasirinkimai įtakoja jo gerovę (Chen, Silverthorne 2008; Chuang, Huang, 2013). Tačiau pasigendama tyrimų, kurie parodytų, ar kontrolės lokusas veikia tik kaip tiesioginis veiksnys veikiantis gerovę, ar jis veikia ir

netiesiogiai, t.y kaip moderatorius. Tyrimo tikslas – nustatyti darbo vietos skaitmeninės brandos lygio poveikį suvokiamai darbuotojų gerovei moderuojant kontrolės lokusui Lietuvos bankų sektoriuje. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, interpretavimas, apibendrinimas, apklausa, aprašomosios statistikos metodai, reikšmingumo testai, daugianarė regresinė analizė.

Šis tyrimas užpildo mokslinių tyrimų spragą ir pratęsia jau egzistuojančius gerovės tyrimus. Mūsų tyrimas praplečia gerovės tyrimų lauką, nustatant darbo vietos skaitmeninės brandos lygio tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį gerovei per suvokiamą kontrolės lokusą.

# 1. Kontrolės lokuso, darbuotojų gerovės ir skaitmeninės darbo vietos sąsajos

Verslas nuolat susiduria su tokiais iššūkiais, kaip nuolatinis poreikis plėstis į naujas rinkas ir vietas, išnaudoti technologijas, kad būtų galima nebrangiai pritaikyti naujus procesus, įdiegti greitesnius ir efektyvesnius dalijimosi vertinga informacija būdus, kurti naujas verslo kryptis. Šie verslo iššūkiai ir vystymosi tendencijos lemia technologinių naujovių paklausą įvairių sričių organizacijose. Tam reikia aukšto skaitmenizavimo lygio tiek darbo procesuose, tiek darbo vietose, tiek informacijos valdyme.

Skaitmeninių technologijų diegimas organizacijoje, prasideda nuo skaitmeninimo (*digitization*) – proceso, kai popieriniai dokumentai pakeičiami skaitmenine forma. Sekantis procesas – verslo procesų skaitmenizavimas (*digitalization*), t.y. yra procesų automatizavimas, perkėlimas į skaitmeninę erdvę, atsisakant bet kokių popierinių ar elektroninių dokumentų, kas leidžia pasiekti didesnę efektyvumą planuojant ir valdant procesus. Trečiasis etapas yra skaitmeninė transformacija, suprantant ją kaip skaitmeninių technologijų panaudojimo procesą verslo operacijoms transformuoti (The Digital Bridges, 2018) arba kaip platesnį terminą, apimančią verslo modelių, procesų, kompetencijų ir veiklos transformavimą, leidžiantį naudotis visais privalumais diegiant naujas technologijas bei kvestionuojant esamus organizacijos valdymo ir struktūrizavimo būdus (Machado ir kt., 2019). Šiame lygyje technologijos įgalina inovacijų ir kūrybiškumo atsiradimą, skatina kardinalius pokyčius žinių ir kitose srityse. Galima teigti, kad skaitmeninė transformacija apima skaitmenines technologijas (infrastruktūrą - kompiuterinius tinklus, kompiuterinę techniką), skaitmeninius įrankius (kompiuterines programas, interneto aplikacijas) bei jų vystymosi potencialą, t.y. galimus skaitmeninius modelius ir skaitmeninę vertę kuriančius tinklus (Hanburg, 2019). Skaitmeninės transformacijos būseną nusako organizacijos skaitmeninės brandos lygį, kuris parodo, kuriame etape yra organizacijos skaitmenizacijos procesas (Remane ir kt., 2017; Chanas, Hess, 2016). Savo ruožtu skaitmeninės brandos lygis atspindi organizacijoje naudojamų technologijų ir skaitmeninių įrankių kiekį ir sudėtingumą, įtraukiant vadybinius aspektus (Teichert, 2019). Taigi, galima daryti prielaidą, jog kuo daugiau ir sudėtingesnių technologijų bei

skaitmeninių įrankių naudojama, tuo organizacijos skaitmeninės brandos lygis didesnis.

Technologijos ir skaitmeniniai įrankiai naudojami organizacijų darbo vietose, todėl galima kalbėti apie darbo vietos skaitmeninės brandos lygį, kuris gali būti apibūdinamas skaitmeninių įrankių naudojimo darbo vietoje mastu, sudėtingumu ir reikšmingumu. Kuo daugiau, sudėtingesnių įrankių yra naudojama darbo vietoje, tuo jos skaitmeninės brandos lygis didesnis. Bankų sektoriuje skaitmeninė darbo vieta apibrėžiama, kaip infrastruktūros, skaitmeninių įrankių ir informacijos bei žinių platformų visuma (Hanburg, 2019). todėl skaitmeniniais įrankiais šiame sektoriuje galime laikyti programinę ir su ja susijusią techninę įrangą, kuri leidžia darbuotojams komunikuoti tarpusavyje ir su klientais, rinkti, apdoroti ir saugoti duomenis, analizuoti informaciją, kurti ataskaitas, tvarkyti dokumentus, priimti sprendimus, dirbti nuotoliniu būdu, organizuoti, planuoti ir palaikyti veiklą. Skaitmeninių įrankių pavyzdžiais gali būti elektroninis paštas, skaičiuoklės, intranetas, dokumentų tvarkymo, duomenų bazių valdymo, ataskaitų kūrimo, komunikavimo, planavimo ir kitos taikomosios programos, skirtos darbo funkcijoms atlikti (Abu-Salma ir kt., 2017). Jos gali būti įdiegtos kompiuteryje, planšetėje arba telefone, kurie palaiko minėtos programinės įrangos veiklą ir yra neatsiejama skaitmeninių įrankių dalis. Dėl atsinaujinančių ar tobulėjančių skaitmeninių įrankių, bankuose darbo vietos nuolatos keičiasi ir tai veikia darbuotojus bei jų gerovę.

Vadybos mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriama fizinė, socialinė ir psichologinė darbuotojų gerovė. Fizinė darbuotojų gerovė atspindi fiziologinius sveikatos ir ligos rodiklius darbo vietoje ir taip pat gali būti vertinama per subjektyvios gerovės sampratą. Dažnai fizinė gerovė vertinama klausiant darbuotojų apie jų jaučiamus fizinės sveikatos simptomus, pavyzdžiui, galvos, nugaros, pilvo skausmus, širdies ritmo ir miego sutrikimus, nuovargį, raumenų drebulį, dusulį, bendrus somatinius nusiskundimus (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Ji paprastai tiriama per subjektyvius sveikatos jausmus, įskaitant teigiamus rodiklius, tokius kaip energijos kiekis ir neigiamus rodiklius, tokius kaip išsekimas ir stresas (Guest, 2017). Socialinė gerovė tiriama subjektyviai vertinant tarpasmeninius santykius, socialinės paramos lygį ir suvokiamą pasitikėjimą bei gydymo teisingumą (Guest, 2017). Paprastai tiriami tokie rodikliai kaip pvz. žmogaus jausmai bendruomenės, kurioje jis gyvena, atžvilgiu, įskaitant pasitikėjimą

kitais žmonėmis jausmą; patiriamas kaimynystės jausmas; palaikančių santykių asmeniniame gyvenime turėjimas ir kt.

Svarstant psichologinę gerovę, dažnai išskiriami du požiūriai – *eudemoninis* ir *hedoninis*. Eudemoniniu požiūriu, t. y. siauroju gerovės požiūriu, psichologinė gerovė apibrėžiama per prasmingumą ir savirealizaciją ir yra apibūdinama visybiško individo funkcionavimo laipsniu (Dodge ir kt., 2012; Zheng ir kt., 2015; Guest, 2017). Ryff ir kt. (1995) pateikė daugiadimensį *psichologinės gerovės* konstrukta, apimančią šešias pozityvaus psichologinio funkcionavimo sritis: savęs priėmimą, teigiamus santykius su kitais, autonomiją, aplinkos kontrolę, gyvenimo tikslą ir asmeninį augimą. Hedoniniu požiūriu psichologinė gerovė (kai kurių autorių dar vadinama *subjektyvia* gerove), t.y platusis gerovės požiūris, siejama su laimingumu bei apibrėžiama per malonių potyrių siekimą ir skausmo vengimą. Tai pasitenkinimas ar laimė, kylantys iš optimalaus funkcionavimo (Robertson. Cooper, 2010; Guest, 2017; Viot, Benraiss-Noailles, 2019). Diener ir kt. (1999) subjektyvią gerovę pateikė kaip trikomponentį konstrukta, apibūdinamą teigiamų ir neigiamų emocijų išgyvenimų patyrimu bei pasitenkinimo gyvenimu įvertinimu (Guest, 2017). Neigiamos emocijos paprastai siejamos su bausmės vengimu (neigiamas poveikis), o teigiamos su gera savijauta (teigiamas poveikis), be to empiriniai tyrimai parodė geros savijautos pranašumus, padedant pagerinti našumą ir produktyvumą (Wright, Cropanzano, 1997) bei mažinti darbuotojų kaitą (Bonett, 2007) (cit. pagal Viot, Benraiss-Noailles, 2019). Abu paminėti gerovės požiūriai (subjektyvioji, t.y hedoninė) ir psichologinė (t.y. eudomoninė) ir sudaro darbuotojų gerovės konstrukta (Zheng ir kt., 2015).

Vykstantys skaitmeniniai pokyčiai įvairiai įtakojo darbuotojų gerovę. Kai kurie pokyčiai yra teigiami, nes skatina veiklos lankstumą (Bordi ir kt., 2018), kai prie darbo vietos prisijungti galima iš bet kur (namų, kavinės, kliento biuro ir kt.) ir bet kada (įprastu laiku ar savaitgaliais). Toks darbuotojų savarankiškumas, kai gali nuspręsti, kaip darbas turi būti atliekamas be nereikalingo stebėjimo ar apribojimų, yra esminis darbuotojo gerovės, motyvacijos ir įsitraukimo elementas (Olesen, Thomsen, O’Toole, 2014). Organizacijos, kurios integruoja veiklos lankstumą, turi produktyvesnius bei labiau patenkintus darbuotojus – tai suteikia jiems laisvę tvarkyti savo šeimos reikalus bei užtikrinti konfliktų nebuvimą tarp darbo ir šeimos, kas didina darbuotojų gerovę (Rastogi, Rangnekar, Rastogi, 2016).

Tyrimai rodo, kad skaitmeninių įrankių atsiradimas darbo vietose pirmiausiai pakeičia darbo procesą. Tokie pasikeitimai dėl naudojamų skaitmeninių įrankių didina laiko lankstumą organizuojant darbą, kas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą, darbo-asmeninio gyvenimo balansą (Day, Scott, Kelloway, 2010). Dėl daugėjančių skaitmeninių įrankių (pvz., grįžtamojo ryšio programų ir kt.) darbuotojai gali vis aktyviau dalyvauti priimančioms organizaciniams sprendimams. Tai leidžia darbuotojams jaustis reikalingesniems organizacijai, padidina jų pasitenkinimą darbu ir asmeninę gerovę (Lilja, 2020). O skaitmeninių įrankių naudojimas, siekiant optimizuoti darbo procesą, gali turėti teigiamą poveikį psichologinei gerovei (Umans ir kt., 2018).

Tačiau vis didesnis skaitmeninių įrankių skaičius gali neigiamai paveikti darbuotojų gerovę. Nors technologijos leidžia lengviau ir greičiau atlikti užduotis, tačiau užduočių vis daugėja, jas vykdant kyla techninių problemų, reikia skirti laiko išmokti naudotis sudėtingėjančiais skaitmeniniais įrankiais (Bordi ir kt., 2018). Įrankius gali būti sunku naudoti arba jiems gali trūkti funkcijų, kurias naudotojai supranta kaip pageidaujamas – tai mažina darbo produktyvumą ir sukelia nusivylimą. Kuo daugiau užduočių, tuo kiekvienai užduočiai tenka skirti mažiau laiko, todėl žmonės gali jausti didesnę spaudimą (Barber, Santuzzi 2015; Sullivan, Gershuny, 2018), didėjančią darbo krūvį (Carayon-Sainfort, 1992), perkrovą ir vaidmenų dviprasmiškumą (Aziri, 2011). Taip atsiranda papildomi viršvalandžiai, trukdžiai namuose, paveikiama poilsio kokybė, nyksta skirtumas tarp asmeninio ir profesinio laiko (Harris ir kt., 2021). Nuotolinis darbas ir ypač darbas iš namų, kuris apima intensyvesnį skaitmeninių įrankių naudojimą, yra nemažas streso šaltinis, kuris neigiamai veikia darbuotojų gerovę, atsiranda technopervargimas (Riglea, Rus, Ratiu, 2021). Dėl to darbuotojai taip pat gali „perdegti“ (Barber, Santuzzi, 2015), prarasti kontrolę ir patirti daugiau nerimo bei streso (Barley, Meyerson, Grodal, 2011; Ninaus ir kt., 2015), kas neigiamai veikia jų gerovę (Gaudioso, Turel, Galimberti, 2017).

Šiandieniniams žinių darbuotojams reikalingas skaitmeninis bendravimas ir nuolatinis ryšys gali turėti įvairių padarinių gerovei darbe. Nuolat didėjantis technologijų naudojimo poreikis ir lūkesčiai sudaro sąlygas mažinti tiesioginių kontaktų skaičių, o tai neigiamai veikia socialinius ryšius ir mažina socialinę žmonių įtrauktį. Darbo kontekste tai lemia susilpnėjusį bendruomeniškumo jausmą ir kartu pasitikėjimo bei motyvacijos problemas.

Tyrimai parodė, kad ir asinchroninis bendravimas, spaudimas reaguoti nedelsiant, pavyzdžiui, atsakyti į žinutę, buvo susijęs su stresu, perdegimu, miego problemomis, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros pažeidimais (Barber, Santuzzi, 2015), kas lemia mažesnę darbuotojų gerovę. Remdamiesi aukščiau pateiktais argumentais, formuluojame tokią hipotezę:

**H1:** skaitmeninės brandos lygis (vertinant skaitmeninių įrankių naudojimą bei reikšmingumą) turi įtakos suvokiamai darbuotojų gerovei.

Ir tik kai darbuotojas suvokia, kad gali kontroliuoti skaitmeninį bendravimą, toks bendravimas naudingas jo asmeninei gerovei. Kadangi ankstesni tyrėjai nustatė, kad kontrolės jausmas svarbus darbuotojų gerovei (Barley, Meyerson, Grodal, 2011), mes darome prielaidą, kad kontrolės lokusas veiks darbuotojų gerovę ir didėjant darbo vietos skaitmeninės brandos lygiui. Darbo kontrolės lokusas yra apibrėžiamas kaip įsitikinimas, kad darbo rezultatai ir atpildas yra kontroliuojami arba paties asmens veiksmų, arba kitų žmonių (Rotter, 1966). Galima teigti, kad darbuotojai, kuriems labiau būdingas vidinis darbo kontrolės lokusas, tiki, kad jie patys kontroliuoja situaciją darbe bei įdėję pastangų gali ją keisti sau palankia linkme. Tuo tarpu išoriniu kontrolės lokusu pasižymintys darbuotojai visą atsakomybę dėl darbo situacijos priskiria išoriniams veiksniams, tokiems kaip likimas, sėkmė, kitų asmenų pagalba (Rotter, 1966). Minėtas kontrolės jausmas, ypač aktualus darbe, kuriame nuolat vykstantys pokyčiai sukelia daug iššūkių, kuriuos reikia išspręsti. Būtent skaitmenizacija ir darbo vietose įdiegti skaitmeniniai įrankiai darbuotojams sukelia daug pokyčių ir iššūkių, kurie gali daryti įtaką jų asmeninei gerovei.

Ankstesni tyrėjai nustatė, kad darbo kontrolės lokusas daro didelį poveikį darbuotojo elgesiui darbe, veikdamas įvairius su darbu susijusius kintamuosius, tokius kaip prisitaikymas darbe, darbo atlikimas, pasitenkinimas darbu, darbuotojų kaita organizacijoje (Spector, 1988). Kai darbuotojas tiki, kad gali stipriai paveikti darbinę veiklą ar jos rezultatus, tuomet jo motyvacija darbe yra daug aukštesnė, nei asmenų, kurie yra įsitikinę, kad nuo jų elgesio ir pastangų niekas nepriklauso (DeShon, Gillespie 2005). Taip pat jausdamas, kad gali kontroliuoti ir kontroliuodamas darbe susidarančias situacijas, kurios dažnai būna netikėtos, darbuotojas jaučia saugumą ir pasitenkinimą darbu, o tai lemia gerą darbuotojo prisitaikymą organizacijoje (Bond, Bunce, 2003). Nustatyta, kad kontrolės

lokuso ryšys su pasitenkinimu darbu labai priklauso nuo užduočių įgyvendinimo: darbuotojai su vidiniu kontrolės lokusu linkę geriau susidoroti su darbo užduotimis ir įvairiais pasikeitimais darbe, todėl yra labiau patenkinti darbu (Chuang, Huang, 2013). Chen, Silverthorne (2008) papildoma, kad asmenys, turintys aukštesnį vidinės kontrolės lokusą, patiria mažesnį streso darbe lygį ir demonstruoja didesnį darbo našumo bei pasitenkinimo lygį, kas teigiamai įtakoja jų gerovę. Ir atvirkščiai, darbuotojai su išoriniu kontrolės lokusu yra linkę būti pasyvesniais, jiems sunkiau priimti pasikeitimus darbe, todėl jie jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu, kas neigiamai paveikia jų gerovę (Chen, Silverthorne, 2008). Remdamiesi aukščiau pateiktais argumentais, formuluojame tokią hipotezę:

**H2:** egzistuoja ryšys tarp kontrolės lokuso ir suvokiamos darbuotojų gerovės (aukštesnis vidinis kontrolės lokusas – juntama didesnė darbuotojų gerovė ir atvirkščiai, aukštesnis išorinis kontrolės lokusas – juntama mažesnė darbuotojų gerovė).

Kadangi tyrimai parodė, kad darbuotojo, kaip asmenybės, pasirinkimai (nulemti kontrolės lokuso), įtakoja jo gerovę (Spector, 1988; Chen, Silverthorne, 2008; Chuang, Huang, 2013), mes darome prielaidą, kad darbuotojai su vidiniu kontrolės lokusu, tikėtina, patirs mažiau streso susidurdami su skaitmenizacijos iššūkiais, ir atvirkščiai – darbuotojai su išoriniu kontrolės lokusu bus labiau pažeidžiami streso, kas atitinkamai teigiamai ar neigiamai veiks jų gerovę.

Ankstesni tyrimai remia mūsų prielaidą, kad vidinis kontrolės lokusas daro teigiamą įtaką darbuotojo pasiruošimui priimti skaitmenizaciją, jos įtakojamus darbo vietų pokyčius ir iššūkius (Saraswati ir kt., 2020), o darbas su skaitmeniniais įrankiais ir vidinis kontrolės lokusas yra susijęs su teigiamu požiūriu į technologijas (Kay, 2015). Todėl mes darome prielaidą, kad galimas ir atvirkštinis procesas – išorinis kontrolės lokusas darys neigiamą įtaką pasiruošimui priimti skaitmenizaciją, kas neigiamai paveiks suvokiamą darbuotojų gerovę. Remdamiesi aukščiau pateiktais argumentais, formuluojame tokią hipotezę:

**H3:** kontrolės lokusas moderuoja ryšį tarp skaitmeninės darbo vietos brandos lygio (vertinant skaitmeninių įrankių naudojimą bei reikšmingumą) ir suvokiamos darbuotojų gerovės

## **2. Darbo vietos skaitmeninės brandos lygio poveikio suvokiamai darbuotojų gerovei moderuojant kontrolės lokusui tyrimo metodika**

Remiantis atliktais tyrimais (Bond, Bunce, 2003; Bordi ir kt., 2018; Umans ir kt., 2018) galima teigti, jog darbo vietos skaitmeninis brandos lygis veikia suvokiamą darbuotojų psichologinę gerovę, o šis ryšys priklauso nuo kontrolės lokuso savybių, t.y. daroma prielaida, kad kontrolės lokusas tiesiogiai veikia darbuotojų gerovę ir tuo pačiu jos ryšius su vertinamu skaitmeninių įrankių naudojimu ir reikšmingumu, kurie nusako darbo vietos skaitmeninę brandą. Todėl tyrime naudoti konstruktai – tiriami kintamieji, aktualūs šiuolaikinėms skaitmenizuotoms organizacijoms ir jų darbuotojams:

1. Darbuotojų gerovės konstruktas (priklausomas kintamasis).
2. Darbo vietos skaitmeninės brandos lygio pagal vertinamą skaitmeninių įrankių naudojimą konstruktas (nepriklausomas kintamasis).
3. Darbo vietos skaitmeninės brandos lygio, pagal vertinamą skaitmeninių įrankių reikšmingumą konstruktas (nepriklausomas kintamasis).
4. Kontrolės lokuso konstruktas (moderuojantis kintamasis).

Tyrime kontrolės lokusas pasirinktas kaip moderatorius dėl jo ypatybių: darbuotojo pasirinkimai, nulemti kontrolės lokuso, turi įtakos jo suvokiamai psichologinei gerovei. Jei asmuo negeba pats priimti sprendimų ir turi polinkį priskirti atsakomybę už savo gyvenimą ar atliktus darbus išorinėms jėgoms (aplinkai), galima daryti prielaidą, jog toks darbuotojas nebus linkęs gerinti darbo procesų, priimti sudėtingus sprendimus, lengvai prisitaikyti prie inovacijų, prisiimti didesnę atsakomybę darbe. Jis būtų kritiškesnis ir neigiamai vertintų pokyčius, todėl, tikėtina, tai neigiamai paveiktų jo suvokiamą gerovę ir požiūrį į skaitmenizuotą darbo vietą. Atvirkščiai, jei darbuotojas yra linkęs pats prisiimti atsakomybę už savo gyvenimą ir atliktus darbus, tikėtina jis pozityviau reaguos sudėtingose situacijose, ieškos geresnių sprendimų, bus linkęs optimizuoti darbo procesus ir efektyviau dirbti, nevens rizikuoti, o tai turės teigiamą poveikį jo suvokiamai gerovei, taip pat ir skaitmenizuotos darbo vietos vertinimui.

Tyrime taikytas tyrimo metodas – struktūrizuota apklausa, kurios pagalba buvo siekiama atskleisti ir padėti nustatyti darbo vietos skaitmeninės brandos lygio ir suvokiamos darbuotojų gerovės ryšį moderuojant kontrolės lokusui. Anketos struktūra susideda iš keturių dalių, atitinkančių keturis tyrimo kintamuosius:

1. Darbuotojų gerovei įvertinti naudotas Smith A., Smith. H. trumpas gerovės klausimynas „Short Smith Wellbeing Questionnaire (Short-Swell)“ (2017), skirtas įvertinti darbuotojo savijautą darbe ir iširti jo bei organizacijos sąveiką. Šis klausimynas turi tokį patį numatomą pagrindumą, kaip ir ilgesnės apklausos (Williams, Smith, 2016). Klausimyną sudaro 10 teiginių, kurie yra vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 (niekada) iki 7 (visada), suskirstant į 5 subskales: 1) darbo ypatybės; 2) problemų sprendimo ypatybės; 3) asmenybės pozityvumas; 4) organizaciniai veiksniai; 5) darbuotojų gerovė / savijauta. Klausimyno Kronbach alfa koeficientas yra 0,7.

2. Skaitmeninei brandai matuoti naudotas modifikuotas Umans ir kt. (2018) klausimynas, jį patikslinant, papildant ir pritaikant ir šiam tyrimui: apibrėžta skaitmeninių įrankių sąvoka ir koreguoti 4 teiginiai vertinant skaitmeninių įrankių reikšmingumą (skaitmeninių įrankių naudojimo sudėtingumas, įtaka darbo pobūdžiui, kompetencijai, darbo principams). Klausimynas anketoje padalintas į dvi dalis, siekiant įvertinti: 1) skaitmeninių įrankių naudojimą pagal Likerto skalę nuo 1 (niekada) iki 7 (visada), 7 teiginiai naudojant 2 subskales: informacijos valdymas ir skaitmenizacijos pokyčių poveikis darbuotojams; 2) skaitmeninių įrankių reikšmingumą pagal Likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku), pateikti 7 teiginiai naudojant 2 subskales: darbo optimizavimas ir ryšių su klientais / bendradarbiais valdymas. Klausimynui patikrinti buvo atlikta principinė komponentinė analizė (PCA), siekiant atskleisti respondentams ir kontekstui būdingus skaitmeninimo aspektus. Abejų klausimyno dalių Kronbach alfa viršijo 0,5 ir gali būti laikoma priimtina, atsižvelgiant į tai, kad priemonė yra nauja. Užduodami klausimai atskleidžia, koks skaitmeninės brandos lygis yra pasiektas darbo vietoje, naudojant skaitmeninius įrankius.

3. Kontrolės lokusui išmatuoti naudota darbuotojo vidinės – išorinės kontrolės skalė, pagal Duttweilerio „Internal Control Index (ICI)“ (1984). Skalę sudaro 28 teiginiai, vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 (niekada) iki 7 (visada). Skaičiuojama visų klausimyno teiginių balų suma, kuri gali būti nuo

28 iki 196 – kuo didesnis įvertinimas, tuo aukštesnė asmens vidinė kontrolė, ir atvirkščiai. Skalės vidinis patikimumas geras, Kronbach alfa 0,845.

Į anketą buvo įtraukti ir sociodemografiniai rodikliai, t.y. klausimai apie tiriamųjų lytį, amžių, darbo patirtį einamose pareigose, užimamą poziciją, pavaldumą. Anketa buvo patalpinta svetainėje [www.anketa.lt](http://www.anketa.lt), tyrimas atliktas 2020 m. liepos – spalio mėn., naudojant socialinius tinklus „Facebook“ ir „LinkedIn“.

Tyrimo populiaciją sudaro aštuonių Lietuvos komercinių bankų sektoriuje dirbantys darbuotojai, atliekantys administracinio pobūdžio darbą skaitmenizuotose darbo vietose, kurių skaičius tyrimo metu buvo 9988, remiantis Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodra) informacija. Siekiant reprezentatyvių tyrimo rezultatų apskaičiuota tyrimo imtis pagal Paniotto formulę (Valackienė, 2004) ir nustatyta, jog reikia apklausti ne mažiau nei 385 darbuotojų, jei imties paklaida 5 %, arba 99, jei paklaida 10 %.

Atlikus apklausą, gautiems respondentų duomenims apdoroti naudota IBM SPSS Statistics. Siekiant iširti ir interpretuoti gautus rezultatus, atlikta duomenų statistinė analizė naudojant: Kronbach alfa klausimynų vidiniam nuoseklumui vertinti, Kolmogorov - Smirnov ir Shapiro -Wilk testus duomenų normalumui vertinti, standartinius nuokrypius, vidurkius imties charakteristikų analizei, reikšmingumo testus (Kruskal W. test, ANOVA) vertinant imties rezultatų pritaikymą populiacijai. Daugianarė regresinė analizė naudota siekiant identifikuoti keleto (nepriklausomų) kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam, daugianarės regresinės lygties prasmingumo tikrinimo suvestinė (T-testas) naudota nustatant ar atskiri veiksniai (X) turi įtakos reiškiniui (Y).

### **3. Darbo vietos skaitmeninės brandos lygio poveikio suvokiamai darbuotojų gerovei moderuojant kontrolės lokusui tyrimo rezultatai**

Darbo vietos skaitmeninės brandos lygio ir suvokiamos darbuotojų gerovės santykio moderuojant kontrolės lokusui tyrime dalyvavo 232 komercinių bankų sektoriaus darbuotojai, iš kurių 81 vyras (34,9 proc.) ir 151 moteris (65,1 proc.). Tyrime dalyvavusių darbuotojų dominuojantis amžius nuo 26 iki 35 metų, didžioji apklaustų respondentų (55,6 proc.) darbinė patirtis užimamose pareigose buvo nuo 1 iki 5 metų. 83,6 proc. tyrimo dalyvių teigė neturintys pavaldžių darbuotojų.

Nustatant naudotų klausimynų teiginių patikimumą ir vidinį suderinamumą naudotas Kronbach alfa koeficientas: darbuotojų gerovės vertinimo klausimyno Kronbach alfa koeficientas buvo 0,824, vertinamų skaitmeninių įrankių naudojimo 0,749, skaitmeninių įrankių reikšmingumo 0,710, kontrolės lokusui išmatuoti naudotos vidinės - išorinės kontrolės skalės Kronbach alfa buvo 0,845. Įsitikinus, kad konstruktai yra validūs, buvo atliktas duomenų normalumo vertinimas. Atlikti duomenų normalumo testai parodė, kad darbuotojų gerovės (Kolmogorov-Smirnov  $p = 0,008$ ; Shapiro-Wilk  $p = 0,001$ ), skaitmeninių įrankių naudojimo (Kolmogorov-Smirnov  $p = 0,000$ ; Shapiro-Wilk  $p = 0,000$ ) ir reikšmingumo (Kolmogorov-Smirnov  $p = 0,000$ ; Shapiro-Wilk  $p = 0,000$ ) duomenų pasiskirstymo negalima laikyti parametriniais, todėl toliau vertinant duomenų reikšmingumą, buvo pasirinkti Kruskal-Wallis Test ir Mann-Whitney U.Test testai. Atlikus duomenų normalumo testą kontrolės lokusui (Kolmogorov-Smirnov  $p = 0,200$ ; Shapiro-Wilk  $p = 0,147$ ) nustatyti parametriniai duomenys. Nuspręsta toliau taikyti dviejų nepriklausomų imčių T-kriterijaus ir Anova vienfaktorinės dispersinės analizės (taikant Bonferroni kriterijų) testus. Tam, kad būtų galima tarpusavyje palyginti gautus rezultatus atlikus reikšmingumo testus, kontrolės lokusui buvo atlikti ir neparametrinių duomenų testai.

Siekiant palyginti konstrukto kintamuosius ir atlikti tolimesnę analizę, buvo atlikti vidurkio išvesties skaičiavimai, paaiškinantys, kaip pasiskirstė respondentų nuomonė apie jų suvokiamą gerovę, vertinamą skaitmeninių įrankių naudojimą ir reikšmingumą, kontrolės lokusą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. **Konstruktų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, skalių vertės**

Konstruktų vidurkiai (V) ir standartiniai nuokrypiai (SN)			Skalės vertės	
Konstruktas	V	SN	Min.	Max.
Darbuotojų suvokiama gerovė	5,52	0,745	3	7
Vertinamas skaitmeninių įrankių naudojimas	5,89	1,062	1	7
Vertinamas skaitmeninių įrankių reikšmingumas	6,06	0,780	2	7
Kontrolės lokusas	5,02	0,619	4	7

*Šaltinis:* sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Pagal vidurkius matyti, kad palankiausiai įvertintas skaitmeninių įrankių reikšmingumas, t.y. didžioji dalis darbuotojų naudojami skaitmeniniai įrankiai, kurie yra reikšmingi jų atliekamame darbe. Pagal pasirinktus skalės vertinimus galima spręsti apie vyraujančią apklaustų bankų darbuotojų vidinį kontrolės lokusą, t.y. jie labiau linkę patys priimti sprendimus, savarankiškai sprendžia problemas, jaučia ir prisiima atsakomybę už savo darbus. Bendra jaučiama respondentų psichologinė gerovė įvertinta palankiai. Galima teigti, kad bankuose yra sudarytos palankios darbo sąlygos, darbuotojai vertinami ir itin gausiai naudojami skaitmeniniai įrankiai, be kurių neįmanomas funkcijų vykdymas.

Mann-Whitney U test kriterijais buvo palyginta, ar skiriasi keturių tyrimo kintamųjų reikšmės pagal respondentų lytį. Statistiškai reikšmingas ryšys

rastas tik tarp respondentų lyties ir kontrolės lokuso: nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas vyrų ir moterų kontrolės lokuse ( $p = 0,011$ ), ką patvirtino ir atliktas t-Testas. Vertinant rezultatus pagal rangų vidurki nustatyta, kad moterims būdingas kontrolės lokusas labiau išorinis, nei vyrų (vidurkių rangas 108,27 ir 131,85 atitinkamai).

Kruskal W. testo kriterijais buvo palyginta, ar skiriasi respondentų suvokiama gerovė, kontrolės lokusas, skaitmeninių įrankių naudojimas ir reikšmingumas priklausomai nuo amžiaus, tačiau statistiškai reikšmingas skirtumas rasta tik kontrolės lokuso srityje ( $p = 0,050$ ), ką patvirtino ir vertinimas ANOVA (taikant Bonferroni kriterijų) reikšmingumo testu ( $p = 0,039$ ). Visgi dėl itin mažo respondentų skaičius amžiaus grupėje nuo 46 m. ( $N = 11$ ), rezultatai yra nepatikimi.

Kruskal W. test kriterijais buvo palyginta respondentų darbo patirtis einamosiose pareigose su 4 tiriamais kintamaisiais. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tik tarp darbo patirties ir kontrolės lokuso ( $p = 0,008$ ). Respondentų kontrolės lokuso vertinimas pagal respondentų darbo patirtį (einamosiose pareigose) organizacijoje taip pat buvo lyginamas ir vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA, taikant Bonferroni kriterijų) reikšmingumo testu, ( $p = 0,008$ ). Lyginant kontrolės lokuso išreikštumą tarp darbuotojų, dirbančių nuo 6 iki 10 metų ir darbuotojų, turinčių mažesnę nei 1 m. darbo patirtį galima teigti, kad kuo mažesnė darbo patirtis einamose pareigose, tuo labiau pasireiškia išorinis kontrolės lokusas, o su didėjančia darbo patirtimi pradeda dominuoti vidinis kontrolės lokusas. Taigi, panašu, kad kontrolės lokusas keičiasi iš išorinio į vidinį pagal išdirbto laiko organizacijoje trukmę.

Mann-Whitney U. ir t-Test kriterijais buvo palyginta, ar skiriasi darbuotojų suvokiama gerovė, skaitmeninių įrankių naudojimas ir reikšmingumas, kontrolės lokusas priklausomai nuo respondentų pavaldumo darbe, tačiau statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tik kontrolės lokuso srityje ( $p = 0,005$ ,  $p$  (2-tailed) = 0,03). Darbuotojai su labiau išreikštu vidiniu kontrolės lokusu užima vadovaujančias pozicijas organizacijoje, tuo tarpu su labiau išreikštu išoriniu kontrolės lokusu – pavaldūs darbuotojai.

Siekiant patvirtinti, arba atmesti iškeltas tyrimo hipotezes buvo atlikta daugianarės regresijos ir moderatorių analizės. Sudarytas daugianarės

regresijos modelis, rodantis  $y$  (*darbuotojų gerovė*) priklausomybę nuo  $x_1$  (*skaitmeninių įrankių naudojimas*),  $x_2$  (*skaitmeninių įrankių reikšmingumas*),  $x_3$  (*kontrolės lokusas*). Atlikus daugianarę regresiją, remiantis gautais rezultatais, kintamasis  $x_1$  buvo eliminuotas iš modelio, nes jo  $p > 0,05$ . Daugianarės regresijos rezultatai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. **Daugianarės regresijos reikšmės**

<b>Adjusted R Square</b>	<b>C</b>	<b>Sig 2-tailed</b>	<b>Durbin-Watson</b>	<b>R</b>	<b>VIF</b>	<b>Anova p reikšmė</b>
0,209	2,290	0,001	1,993	0,464	1,092	0,00
<b>b (x2)</b>	<b>Nuo</b>	<b>Nuo</b>	<b>(x2) p reikšmė</b>			
0,125	0,002	0,259	0,050			
<b>b (x3)</b>	<b>Nuo</b>	<b>Iki</b>	<b>(x3) p reikšmė</b>			
0,492	0,364	0,620	0,001			

*Šaltinis:* sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Sudaryta daugianarės regresijos lygtis:

$$Y (\text{darbuotojų gerovė}) = C + b_2x_2 (\text{skaitmeninių įrankių reikšmingumas}) + b_3x_3 (\text{kontrolės lokusas}) + e (\text{atsitiktinė paklaida}).$$

Lygtis paaiškina 21,00 proc. pasitenkinimo suvokiama gerove duomenų variacijos ir yra statistiškai reikšminga, Anova p reikšmė (sig.) = 0,00.

Tikrinant hipotezes H1 ir H2 tikėtasi, kad darbuotojų suvokiama gerovė turės reikšmingą ryšį su kontrolės lokusu bei vertinamų skaitmeninių įrankių naudojimu ir reikšmingumu. Atlikus daugianarę regresinę analizę, vadovaujantis statistinių hipotezių tikrinimo logika su 95 % patikimumu, pavyko nustatyti, kad vidinis kontrolės lokusas teigiamai veikia darbuotojų suvokiamą gerovę, nors reikšmė minimali. Kontrolės lokusui keičiantis iš išorinio į vidinį, pasitenkinimas gerove didėja. Nors rasta priklausomybė yra itin maža, galima daryti išvadą, kad darbe keliami tyrimo hipotezė H2 pasitvirtino: darbuotojų su dominuojančiu vidiniu kontrolės lokusu, suvokiama gerovė bus didesnė, dominuojant išoriniam kontrolės lokusui suvokiamos gerovės pojūtis bus mažesnis.

H1 hipotezės tikrinimo metu tikėtasi, kad darbuotojų suvokiamą gerovę galima bus susieti su vertinamų skaitmeninių įrankių naudojimu. Pagal gautus rezultatus ( $b_{1 \times 1} = -0,018$ , reikšmė varijuoja nuo  $-0,119$  iki  $0,083$ ,  $p = 0,737$ ), vadovaujantis statistinių hipotezių tikrinimo logika su 95 % patikimumu to įrodyti nepavyko. Tačiau pasitvirtino kita hipotezės dalis, jog darbuotojų suvokiama gerovė siejasi su skaitmeninių įrankių reikšmingumu. Todėl daroma išvada, kad H1 hipotezė pasitvirtino dalinai. Ryšys tarp skaitmeninių įrankių naudojimo ir darbuotojų suvokiamos gerovės nebuvo nustatytas, tačiau respondentams skaitmeninių įrankių naudojimas yra reikšmingas, kai jaučia didesnę pasitenkinimą suvokiama gerove ir atvirkščiai, kai suvokiama gerovė žema - skaitmeniniai įrankiai nėra tokie reikšmingi ir svarbūs.

H3 hipotezei tikrinti naudotas kintamųjų sąveikos metodas – moderatoriaus analizė. Analizė atlikta SPSS programa, naudojant Andrew F. Hayes (2018) PROCESS versijos 3.5 makrokomandą. Moderatorius ( $M$ ) – kontrolės lokusas, siekiant įvertinti jo sąveiką su skaitmeninių įrankių naudojimo ( $x_1$ ), reikšmingumo ( $x_2$ ), darbuotojų gerovės ( $y$ ) kintamaisiais. Sąveikos analizė atlikta su moderatoriumi atskirai ryšiui tarp skaitmeninių įrankių naudojimo ir suvokiamos darbuotojų gerovės, taip pat ryšiui tarp skaitmeninių įrankių reikšmingumo ir suvokiamos darbuotojų gerovės, nustatyti. Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – kontrolės lokusas, pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. **Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – kontrolės lokusas**

Nepriklausomas kintamasis		Priklausomas kintamasis (y)	Moderatoriaus (M) ir nepriklausomo kintamojo (x1) sąveika			Moderatoriaus (W) sąveika (Model Summary)		
			R2-chang	F	p	R-sq	F	p
x1	Skaitmeninių įrankių naudojimas	Darbuotojų suvokiama gerovė	0,0128	3,7052	0,0555	0,2139	20,6843	0,0000
Nepriklausomas kintamasis		Priklausomas kintamasis (y)	Moderatoriaus (W) ir nepriklausomo kintamojo (x2) sąveika			Moderatoriaus (W) sąveika (Model Summary)		
			R2-chang	F	p	R-sq	F	p
x2	Skaitmeninių įrankių reikšmingumas	Darbuotojų suvokiama gerovė	0.0039	1.1486	0.2850	0.2194	21.3548	0.0000

*Šaltinis:* sudaryta autorių remiantis tyrimo duomenimis

Standartinis nuokrypis nuo vidutinės vertės – 1 reiškia vyraujančią išorinį kontrolės lokusą, o + 1 nurodo dominuojančią vidinį kontrolės lokusą. Moderatoriaus analizė parodė, kad visų keturių konstrukto santykius galima paaiškinti naudojant nepriklausomus kintamuosius ir moderatorių, kai R-sq vertė yra daugiau nei 0,2000. Abi sąveikos turi statistiškai reikšmingas

vertes, nors ir nedideles. Kontrolės lokusas moderuoja ryšį tarp darbuotojų suvokiamos gerovės ir skaitmeninių įrankių reikšmingumo ( $R\text{-sq} = 0,2194$ ,  $F = 21,3548$ ,  $p = 0,0000$ ), o taip pat skaitmeninių įrankių naudojimo ( $R\text{-sq} = 0,2139$ ,  $F = 20,6843$ ,  $p = 0,0000$ ).

Nors skaitmeninių įrankių naudojimo  $p$  reikšmė  $> 0,05$ , tačiau Jonson-Neyman išvesties analizė parodė, kad vertė, kai išorinis lokusas tampa svarbiu, yra  $3,8092$  ( $p = 0,05$ ), t.y. teigiamas ryšys egzistuoja tarp skaitmeninių įrankių naudojimo ir suvokiamos gerovės, kai kontrolės lokuso vidurkiai yra  $3,6429 - 3,8092$  intervale, o  $p \leq 0,05$ . Kita vertus, skaitmeninių įrankių naudojimas neturi reikšmingos įtakos suvokiamai gerovei tų respondentų, kurie turi labai aiškiai išreikštą vidinį kontrolės lokusą, tačiau darbuotojai, kurie turi labai išreikštą išorinį kontrolės lokusą, naudodami skaitmeninius įrankius, jaučia didesnę pasitenkinimą savo psichologine gerove.



### 1 pav. Kontrolės lokuso poveikis skaitmeninių įrankių naudojimo ir suvokiamos gerovės ryšiui.

*Šaltinis:* sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Moderatoriaus analizė (kontrolės lokusas moderuoja ryšį tarp darbuotojų suvokiamos gerovės ir skaitmeninių įrankių reikšmingumo) remiantis Jonson-Neyman testu ir gauta  $p$  reikšmė  $> 0,05$  ryšio nerodo, tačiau  $R\text{-sq}$  šiame tyrime  $= 0,2194 > 0,200$ , t.y. ryšys statistiškai yra reikšmingas, nors ir silpnas. Remiantis šiuo kriterijumi galima teigti, kad keičiantis kontrolės lokusui iš išorinio į vidinį jaučiamas teigiamas poveikis respondentų suvokiamai psichologinei gerovei vertinant skaitmeninių įrankių reikšmingumą.



### 2 pav. Kontrolės lokuso poveikis skaitmeninių įrankių reikšmingumo ir suvokiamos gerovės ryšiui.

*Šaltinis:* sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, kurių vyraujantis kontrolės lokusas – išorinis, dažnai naudoja skaitmeninius įrankius, bet nelaiko jų

reikšmingais atliekant darbo užduotis. Reikšmingumo testais nustatyta, kad šie darbuotojai dažniau užima pavaldžias pozicijas, yra sukaupę didesnę darbo patirtį einamosiose pareigose. Galima daryti prielaidą, kad jų atliekamos funkcijos nereikalauja itin sudėtingų skaitmeninių įrankių, nuolatinio šios srities žinių gilinimo, ar sudėtingų sprendimų. Dominuojant vidiniam kontrolės lokusui, darbuotojai mano, jog skaitmeninių įrankių reikšmė jų darbe yra didelė ir svarbi, lyginant su naudojimo dažnumu. Tačiau tai galima pagrįsti užimamomis aukštesnėmis pareigomis, pavaldžių darbuotojų turėjimu bei darbu su sudėtingesniais skaitmeniniais įrankiais. Šiems darbuotojams aktualesnė ne įrankių gausa ar naudojimo dažnis, o funkcionalumas ir suteikiamos galimybės, todėl jų suvokiamai gerovei didesnę įtaką daro skaitmeninių įrankių reikšmingumas. Taigi, kontrolės lokuso santykis su darbo vietos skaitmenine branda įtakoja darbuotojų suvokiamą gerovę, todėl galima teigti, kad tyrimo hipotezė H3 yra patvirtinta.

## Išvados

Organizacijose vykstantys skaitmeniniai pokyčiai įvairiai veikia darbuotojų gerovę: teigiamai, nes skatina veiklos lankstumą, savarankiškumą, įsitraukimą, kas yra svarbus darbuotojo gerovės ir motyvacijos elementas; neigiamai, nes vykdant vis didėjančių užduočių skaičių kyla techninių problemų, reikia skirti laiko išmokti naudotis sudėtingesniais skaitmeniniais įrankiais, o šiems gali trūkti funkcijų – tai mažina darbo produktyvumą ir sukelia nusivylimą, stresą, atsiranda techno-pervargimas. Nuolat didėjantis technologijų naudojimo poreikis ir lūkesčiai sudaro sąlygas mažinti tiesioginių kontaktų skaičių, o tai neigiamai veikia socialinius ryšius ir mažina socialinę žmonių įtrauktį.

Vis dėlto, darbuotojui suvokus, kad gali kontroliuoti skaitmeninį bendravimą, toks bendravimas tampa naudinga jo asmeninei gerovei, o šis kontrolės jausmas ypač aktualus darbe, kuriame nuolat vykstantys pokyčiai, skaitmenizacija ir darbo vietose įdiegti skaitmeniniai įrankiai darbuotojams sukelia daug pokyčių ir iššūkių. Todėl atliekant tyrimą pirmiausiai rėmėmės prielaida, kad asmens kontrolės lokusas veikia darbuotojų suvokiamą gerovę didėjant jo darbo vietos skaitmeninės brandos lygiui, kuris gali būti apibūdinamas skaitmeninių įrankių naudojimo darbo vietoje mastu, sudėtingumu ir reikšmingumu. Darbuotojo kontrolės lokusas daro didelį poveikį darbuotojo elgesiui darbe, veikdamas įvairius su darbu susijusius kintamuosius: kai darbuotojas tiki, kad gali stipriai paveikti darbinę veiklą ar jos rezultatus, tuomet jo motyvacija darbe yra daug aukštesnė, nei asmenų, kurie yra įsitikinę, kad nuo jų elgesio ir pastangų niekas nepriklauso.

*Kadangi skaitmeninių įrankių naudojimas ir reikšmingumas veikia suvokiamą darbuotojų gerovę, kontrolės lokusas gali moderuoti šiuos ryšius. Todėl tyrime kontrolės lokusas buvo pasirinktas kaip moderatorius.*

Vykdamas darbo vietos skaitmeninės brandos lygio ir suvokiamos darbuotojų gerovės santykių moderuojant kontrolės lokusui tyrimą, apklausti 232 privačių bankų sektoriaus darbuotojai. Remiantis gautais konstruktyvūs vidurkiais, galima teigti, jog šio sektoriaus darbuotojai jaučia ganėtinai aukštą psichologinę gerovę, dominuojantis jų kontrolės lokusas – vidinis, jie intensyviai naudojami skaitmeniniais įrankiais bei aukštai vertina jų

reikšmingumą. Toks duomenų pasiskirstymas leidžia teigti, kad Lietuvos privačių bankų sektoriuje yra sudarytos palankios darbo sąlygos, darbuotojai vertinami, taip pat itin gausiai naudojami skaitmeniniai įrankiai, be kurių neįmanomas darbo atlikimas.

Daugianarės regresijos būdu buvo identifikuoti statistiškai silpni, bet reikšmingi ryšiai tarp: darbo vietos skaitmeninės brandos lygio vertinant skaitmeninių įrankių *reikšmingumą* ir darbuotojų suvokiamos gerovės, taip pat darbuotojų suvokiamos gerovės ir kontrolės lokuso – lygtis paaiškino 21 proc. pasitenkinimo savo gerove duomenų variacijos. Ryšys tarp skaitmeninių įrankių *naudojimo* ir darbuotojų gerovės nebuvo nustatytas, tačiau respondentams skaitmeninių įrankių naudojimas yra reikšmingas, kai jaučia didesnę pasitenkinimą suvokiama gerove ir atvirkščiai, kai suvokiama gerovė žema – skaitmeniniai įrankiai nėra tokie reikšmingi ir svarbūs. Taip pat nustatyta, kad kontrolės lokusui keičiantis iš išorinio į vidinį, darbuotojų jaučiama suvokiama psichologinė gerovė didėja.

Naudojant moderatorių analizę, buvo nustatyta, kad kontrolės lokusas moderuoja santykį tarp suvokiamos darbuotojų gerovės ir skaitmeninių įrankių reikšmingumo ( $R\text{-sq} = 0,2194$ ,  $F = 21,3548$ ,  $p = 0,0000$ ), o taip pat skaitmeninių įrankių naudojimo ( $R\text{-sq} = 0,2139$ ,  $F = 20,6843$ ,  $p = 0,0000$ ). Rastas statistiškai reikšmingas, nors ir silpnas ryšys. Dominuojant vidiniam kontrolės lokusui, darbuotojai mano, jog skaitmeninių įrankių reikšmė jų darbe yra didelė ir svarbi, lyginant su šių įrankių naudojimo dažnumu. Darbuotojai su išoriniu kontrolės lokusu yra linkę daugiau naudotis skaitmeniniais įrankiais ir, jų pagalba atlikti paskirtas užduotis, jaučia didesnę psichologinę gerovę. Respondentai, turintys aukštą vidinį kontrolės lokusą, dažniau užima aukštas pareigas, turi pavaldžių darbuotojų bei dirba su sudėtingesniais skaitmeniniais įrankiais - jiems aktuali ne įrankių gausa ar naudojimo dažnis, o reikiamas funkcionalumas ir galimybės. Todėl tokių darbuotojų suvokiamai psichologinei gerovei didesnę įtaką daro skaitmeninių įrankių reikšmingumas.

**Tyrimo apribojimai.** Tyrimo rezultatus galėjo paveikti vieno konkretaus sektoriaus su vienodais darbo vietų ir skaitmeninių įrankių tipais, pasirinkimas. Įtraukus į tyrimą daugiau skirtingų sektorių, kuriuose darbo vietų skaitmeninės brandos įrankiai skirtųsi nuo bankų sektoriui būdingų įrankių, galima tikėtis kitokių rezultatų.

## Literatūra

Al Haziazi, M.; Muthuraman, S., Al Yahyaei, N., Al Balushi, A., 2022. Opportunities and challenges in digitalizing the HRM in Middle East. *Webology*. 19(2), 6611–6617.

Abu-Salma, R.; Sasse, M.A.; Bonneau, J.; Danilova, A.; Naiakshina, A.; Smith, M.; 2017 (May). Obstacles to the adoption of secure communication tools. In *2017 IEEE Symposium on Security and Privacy (SP)*. 137–153. <https://doi.org/10.1109/SP.2017.65>.

Almourad, M.B.; Alrobai, A.; Skinner, T.; Hussain, M.; Ali, R., 2021. Digital well-being tools through users lens. *Technology in Society*. 67, 101778. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101778>.

Aziri, B., 2011. Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*. 3(4), 77–86.

Barber, L. K.; Santuzzi, A. M., 2015. Please respond ASAP: workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*. 20(2), 172–189. Available at: <<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0038278>>.

Barley, S. R.; Meyerson, D. E.; Grodal, S., 2011. E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*. 22(4), 887–906. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0573>

Bond, F.W.; Bunce, D., 2003. The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of applied psychology*. 88(6), 1057–1067. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.6.1057>.

Bordi, L.; Okkonen, J.; Mäkineniemi, J.P.; Heikkilä-Tammi, K., 2018. Communication in the digital work environment: implications for wellbeing at work. *Nordic journal of working life studies*. 5(S3), 29–48. <https://tidsskrift.dk/njwls/index>.

Carayon-Sainfort, P., 1992. The use of computers in offices: Impact on task characteristics and worker stress. *International Journal of Human-Computer*

*Interaction*. 4(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/10447319209526041>.

Chanas, S.; Hess, T., 2016. How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. *Management Report/Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien*. 2, 1–14.

Chen, J.C.; Silverthorne, C., 2008. The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*. 29(7), 572–582.  
<https://doi.org/10.1108/01437730810906326>.

Chuang, Y.S.; Huang, C.H., 2013. A study of external locus of control on relationships among coping behavior on agency workers job satisfaction. *Journal of International Management Studies*. 8(2), 54–65.

Day, A.; Scott, N.; Kelloway, E.K., 2010. Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. In *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. Emerald Group Publishing Limited, 317–350. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008011](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008011).

DeShon, R.P.; Gillespie, J.Z., 2005. A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*. 90(6), 1096.

Diener, E.; Suh, E.M.; Lucas, R.E.; Smith, H.L., 1999. Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*. 125(2), 276–302.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>.

Dodge, R.; Daly, A.P.; Huyton, J.; Sanders, L.D., 2012. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*. 2(3), 222–235.  
<https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>.

Duttweiler, P.C., 1984. The internal control index: A newly developed measure of locus of control. *Educational and psychological measurement*. 44(2), 209–221.

Iyamu, I.; Xu, A.X.; Gómez-Ramírez, O.; Ablona, A.; Chang, H.J.; Mckee, G.; Gilbert, M., 2021. Defining digital public health and the role of

digitization, digitalization, and digital transformation: scoping review. *JMIR public health and surveillance*. 7(11), e30399.

Gaudioso, F.; Turel, O.; Galimberti, C., 2017. The mediating roles of strain facets and coping strategies in translating techno-stressors into adverse job outcomes. *Computers in Human Behavior*. 69, 189–196. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.041>.

Guest, D.E., 2017. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.

Hayes, A.F., 2019. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach (2nd ed.). In *Methodology in the Social Sciences series*. Guilford Press. Prieiga per: <https://www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>.

Hamburg, I., 2019. Implementation of a digital workplace strategy to drive behavior change and improve competencies. *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*. 13, Chapter 2, 19–34.

Harris, K.J.; Harris, R.B.; Valle, M.; Carlson, J.; Carlson, D.S.; Zivnuska, S.; Wiley, B., 2021. Technostress and the entitled employee: impacts on work and family. *Information Technology & People*. 35(3), 1073–1095. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2019-0348>.

Kay, R. H., 1990. The relation between locus of control and computer literacy. *Journal of research on Computing in Education*. 22(4), 464–474. <https://doi.org/10.1080/08886504.1990.10781935>.

Kuusisto, M., 2017. Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization theory and behaviour*. 20(3), 341–362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>.

Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Böhmman, T.; Drews, P.; ... ; Ahlemann, F., 2017. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business &*

*information systems engineering*. 59(4), 301–308.  
<https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>.

Lilja, J., 2020. *Digitalisation and well-being at work: Understanding work transformation and the role of acceptance through thematic narrative analysis*. Tampere University.

Machado, C.G.; Winroth, M.; Carlsson, D.; Almström, P.; Centerholt, V.; Hallin, M., 2019. Industry 4.0 readiness in manufacturing companies: challenges and enablers towards increased digitalization. *Procedia Cirp*. 81, 1113–1118. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.262>.

Ninaus, K.; Diehl, S.; Terlutter, R.; Chan, K.; Huang, A., 2015. Benefits and stressors—Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International journal of qualitative studies on health and well-being*. 10(1), 28838.  
<https://doi.org/10.3402/qhw.v10.28838>.

Olesen, M.H.; Thomsen, D.K.; O’Toole, M.S., 2015. Subjective well-being: Above neuroticism and extraversion, autonomy motivation matters. *Personality and Individual Differences*. 77, 45–49.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.033>.

Parviainen, P.; Tihinen, M.; Kääriäinen, J.; Teppola, S., 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*. 5(1), 63–77.

Rastogi, M.; Rangnekar, S.; Rastogi, R., 2016. Flexibility as a predictor of work-family enrichment. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 17(1), 5–14. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0108-y>.

Remane, G.; Hanelt, A.; Wiesboeck, F.; Kolbe, L. M., 2017 (June). Digital Maturity in Traditional industries-an Exploratory Analysis. In *ECIS*. 10.

Riglea, S.; Rus, C.L.; Ratiu, L., 2021. The mediating role of the work-family conflict in the relationship between technostress and psychological well-being in the COVID-19 pandemic context. *Psihologia Resurselor Umane*. 19(2). <https://doi.org/10.24837/pru.v19i2.497>.

Robertson, I.T.; Cooper, C.L., 2010. Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(4), 324–336.

<https://doi.org/10.1108/01437731011043348>.

Rotter, J.B., 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*. 80(1), 1–28. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0092976>.

Ryff, C.D.; Keyes, C.L.M., 1995. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69(4), 719–727.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>.

Saraswati, A.A.S.D.; Dwija, I.G.A.M.A.; Suprasto, H.B.; Sari, M.M.R., 2020. Influence of competence and locus of control on readiness of accounting department students facing the world of work era industrial revolution 4.0. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*. 7(4), 14–23. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/>.

Smith, A.P.; Smith, H., 2017. *A short questionnaire to measure wellbeing at work (Short-SWELL) and to examine the interaction between the employee and organisation*. Cardiff University.

Sullivan, O.; Gershuny, J., 2018. Speed-up society? Evidence from the UK 2000 and 2015 time use diary surveys. *Sociology*. 52(1), 20–38.

<https://doi.org/10.1177/0038038517712914>.

Šorytė, D.; Pajarskienė, B., 2014. Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*. 2(65), 9–19.

Teichert, R., 2019. Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*. 67 (6), 1673–1687.

<https://dx.doi.org/10.11118/actaun201967061673>.

*The Digital Bridges*, 2018. 5 Different digitalization transformations that revolutionize business. Prieiga per:

<<https://www.thedigitalbridges.com/digitalization-vs-digitization/>>, [žiūrėta 2022-10-14].

Umans, T.; Kockum, M.; Nilsson, E.; Lindberg, S., 2018. Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being: Contingency perspective. *International Journal of Workplace Health Management*. 11(6), 411–423. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2018-0069>.

Valackienė, A., 2004. Sociologinis tyrimas. Kauno technologijos universitetas, 147 p.

Viot, C.; Benraiss-Noailles, L., 2019. The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing. *Journal of Business Ethics*. 159(3), 883–896. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3834-1>.

Wang, L.; Zhou, Y.; Zheng, G., 2022. Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity from the adaptive structuration perspective. *Sustainability*. 14(2), 1003. <https://doi.org/10.3390/su14021003>.

Williams G.M.; Smith, A.P., 2016. Using single-item measures to examine the relationships between work, personality, and well-being in the workplace. *Psychology: Special Edition on Positive Psychology*, 7, 753-767.

Zheng, X.; Zhu, W.; Zhao, H.; Zhang, C., 2015. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*. 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>.

**Asta Stankevičienė** yra docentė, socialinių mokslų daktarė (03S). Moksliniai interesai: tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas, skaitmenizacija ir darbuotojų gerovė. Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra. Institucijos adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222, Vilnius.

**Asta Stankevičienė** is an Associate Professor, doctor of social sciences field, management and administration. Scientific interests are sustainable human resource management, digitization and employee well-being. Vilnius university, Faculty of Economics and Business Administration, department of Management. Address of institution: Saulėtekio av. 9, II building, LT-10222, Vilnius.

**Ramunė Budrionytė** yra docentė, socialinių mokslų daktarė (03S).

Moksliniai interesai: tarptautinės ir nacionalinės finansinės apskaitos sistemų vystymo, mokesčių apskaitos, finansinės įmonių analizės problemos.

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Apskaitos ir audito katedra. Institucijos adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222, Vilnius.

**Ramunė Budrionytė** is an Associate Professor, doctor of social sciences field, management and administration. Scientific interests are development of international and national accounting and financial reporting systems, financial analysis, taxes. Vilnius university, Faculty of Economics and Business Administration, department of Accounting and Audit. Address of institution: Saulėtekio av. 9, II building, LT-10222, Vilnius.

**Vilma Baniulienė** yra Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo programos absolventė, magistrė. Mokslinių interesų sritys: žmogiškųjų išteklių valdymas, skaitmenizacija, darbuotojų gerovė. Institucijos adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222, Vilnius.

**Vilma Baniulienė** is a master degree graduate of Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Human Resources Management program, Master. Scientific interests are human resource management, digitization, employee well-being. Address of institution: Saulėtekio av. 9, II building, LT-10222, Vilnius.