



VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Ilona Jeršova

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI GEROVEI DARBE</p>	<p>THE IMPACT OF REMOTE WORK ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WELL- BEING AT WORK</p>
--	--

Darbo vadovė Dr. Doc. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	7
1. NUOTOLINIO DARBO, ĮSITRAUKIMO IR PSICHOLOGINĖS GEROVĖS SAMPRATA TEORINIŲ ASPEKTU	10
1.1 Nuotolinio darbo samprata bei jo privalumai ir trūkumai	10
1.1.1 Nuotolinio darbo samprata	10
1.1.2 Nuotolinio darbo dedamosios	14
1.1.3 Nuotolinio darbo iššūkiai	16
1.2 Darbuotojų įsitraukimas į darbą teorinių pagrindų	20
1.2.1 Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata	20
1.2.2 Įsitraukimo į darbą dedamosios	23
1.3 Psichologinės gerovės samprata teorinių pagrindų	24
1.3.1 Gerovės samprata ir jos dimensijos	24
1.3.2 Psichologinės gerovės dedamieji elementai	27
2. NUOTOLINIO DARBO, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ BEI DARBUOTOJŲ GEROVĖS DARBE SĄSAJOS	31
3. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI GEROVEI DARBE KIEKYBINIO TYRIMO METODIKA	34
3.1 Kiekybinio tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo atlikimo eiga ir hipotezės	34
3.2 Tyrimo eiga	37
3.3 Tyrimo imtis	38
3.4 Tyrimo anketos struktūra	39
3.5 Duomenų analizės metodai	41
4. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI GEROVEI DARBE TYRIMO REZULTATAI	42
4.1 Tyrimo respondentų socialinių - demografinių charakteristikų aprašymas	42
4.2 Darbuotojų įsitraukimo bei gerovei darbe statistinis vertinimas	45
4.3 Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija	58
IŠVADOS	61
PASIŪLYMAI	62
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	62

SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI	73
1 priedas. Moderacijos ryšio rezultatai	73
2 priedas. Anketos pavyzdys	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Nuotolinio darbo sąvokos</i>	12
2 lentelė <i>Nuotolinio darbo ypatybių savybės</i>	15
3 lentelė <i>Nuotolinio darbo savybės</i>	17
4 lentelė <i>Nuotolinio darbo privalumu bei trūkumu lentelė</i>	18
5 lentelė <i>Nuotolinio darbo, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe sąsajų tyrimai</i>	32
6 lentelė <i>Tyrimo anketinio klausimyno struktūra</i>	39
7 lentelė <i>Įsitraukimo į darbą dimensijų eilės numeris klausimyne</i>	40
8 lentelė <i>Psichologinės gerovės dimensijų eilės numeris klausimyne</i>	40
9 lentelė <i>Demografinės ir socialinės respondentų charakteristikos</i>	42
10 lentelė <i>Nuotolinio darbo intensyvumo respondentų charakteristikos</i>	44
11 lentelė <i>Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės Cronbach Alpha patikimumo rodikliai</i>	45
12 lentelė <i>Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės konstrukty vertinimas</i>	46
13 lentelė <i>Įsitraukimo į darbą respondentų vertinimas</i>	46
14 lentelė <i>Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės normalumo testų vertinimas</i>	47
15 lentelė <i>Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės normalumo vertinimas</i>	48
16 lentelė <i>Psichologinės gerovės normalumo testų vertinimas</i>	49
17 lentelė <i>Tiesinės regresijos analizės rodikliai</i>	49
18 lentelė <i>Tiesinės regresijos analizės rezultatai</i>	50
19 lentelė <i>Regresinės analizės koeficientų rezultatai</i>	51
20 lentelė <i>Regresinės analizės Bootsrao procedūros rezultatai</i>	51
21 lentelė <i>Moderatoriaus modelio rezultatai</i>	53
22 lentelė <i>Moderacinio ryšio suvestinės rodikliai</i>	53
23 lentelė <i>Savarankiškumo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai</i>	55
24 lentelė <i>Aplinkos meistriškumo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai</i>	55
25 lentelė <i>Asmeninio augimo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai</i>	56
26 lentelė <i>Pozityvių santykių, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai</i>	57

27 lentelė <i>Gyvenimo tikslo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai</i>	57
28 lentelė <i>Savęs priėmimo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai</i>	58
29 lentelė <i>Hipotezių pasitvirtinimo rezultatai</i>	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	<i>Psichologinės gerovės sudaromieji elementai</i>	28
2 paveikslas	<i>Konceptualus tyrimo modelis</i>	35
3 paveikslas	<i>Tyrimo eigos schema</i>	37
4 paveikslas	<i>Psichologinės gerovės konstrukto histograma</i>	48
5 paveikslas	<i>Moderatoriaus tyrimo modelis</i>	52
6 paveikslas	<i>Statistinis moderatoriaus tyrimo modelis</i>	52
7 paveikslas	<i>Moderacinio ryšio grafikas</i>	54

IVADAS

Darbo temos aktualumas – Šiuolaikiniame pasaulyje vyksta daug pokyčių. Tradicinės karjeros samprata tampa kintančia – darbas vyksta kitaip nei prieš kelerius metus. Prasidėjus Covid-19 pandemijai, įvyko didžiulis perversmas tradicinio darbo atlikimo procese. Tai reiškia, kad darbuotojai buvo priversti palikti bendras darbo patalpas, biurus ir pradėti dirbti iš namų nuotoliniu būdu. Tokie staigūs pokyčiai padarė didelę įtaką darbuotojų emocinei ir fizinei būsenai. Įmonės susidūrė su klausimu, kaip išsaugoti ir stiprinti darbuotojų gyvenimo gerovę, efektyvumą ir įsitraukimą.

Pasak Elst ir kt., (2020) dėl COVID-19 pandemijos visame pasaulyje labai sparčiai ėmė vystytis nuotolinis darbas (t.y., darbas namuose). Nuotolinis darbas įdiegtas organizacijose ir adaptuotas pozicijose, kurios reikalavo darbo biure dėl savo specifikos. Išbandžius šią darbo formą, imta svarstyti apie dažnesnį darbą iš namų net po pandemijos. Be to, autoriai pabrėžia, kad nuotolinis darbas lemia fizinį darbuotojų atstumą, apsaugantį nuo viruso, mokslininkai ir politikos formuotojai taip pat nustatė kitus nuotolinio darbo pranašumus organizacijai (pvz., mažesnės apgyvendinimo išlaidos, kai darbdavys finansuoja darbuotojo apgyvendinimą), darbuotojui (pvz., mažiau kelionių sąnaudų, didesnis lankstumas ir geresnė darbo ir namų pusiausvyra) na ir, žinoma, visuomenei (pvz., mažiau eismo spūsčių ir automobilių sukeltos taršos).

Aukščiau įvardytos aplinkybės lėmė, kad nuotolinio darbo įtaka darbuotojų psichologinei gerovei ir įsitraukimui į darbą yra vis dar labai aktuali ir plačiai nagrinėjama tema.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis – Atliktoje literatūros apžvalgoje rasta šaltinių, kuriuose analizuojamas nuotolinis darbas ir jo poveikis darbuotojų psichologinei gerovei. Šią temą analizavo Litchfield, P. ir kt. (2016), Pagan-Castaño ir kt. (2020), Ryff, C. D. (2019). Šių autorių tyrimuose pastebima, kad nuotolinis darbas daro įtaką darbuotojų psichologinei būsenai ir jų sveikatai. Visgi autorių nuomonė išsiskiria – vieni išvelgia labiau teigiamą, kiti neigiamą nuotolinio darbo pusę. Wood ir kt. (2020), Abu-Shamma ir kt. (2015), Bakker ir Albrecht (2018), Elst ir kt. (2020), Manchiraju (2020) tyrimuose analizuojamas nuotolinio darbo poveikis darbuotojų įsitraukimui. Sąsajas tarp nuotolinio darbo, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų psichologinės gerovės analizavo šie autoriai: Shuck ir kt. (2014), Shcherbakova ir kt. (2021), Robertson ir kt. (2010), Abu-Shamaa ir kt. (2015). Adisa ir kt. (2021), Alfanza (2021), Flores (2019), Gerards ir kt., (2018), Greenier ir kt. (2021), Nakrošienė ir Butkevičienė (2016). Analizuojant jų tyrimus galima daryti išvadą, kad nuotolinis darbas turi poveikį darbuotojų įsitraukimui ir gerovei, pavyzdžiui, Elst (2020) teigia, kad kuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs,

tuo geriau jaučiasi, o kiti atvirkščiai – kad darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo jų psichologinės gerovės.

Darbo naujumas – Ankstesni nuotolinio darbo, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų psichologinės gerovės tyrimai parodo, kad nuotolinis darbas daro įtaką darbuotojų įsitraukimui ir gerovei, tačiau tokių tyrimų Lietuvoje nėra daug, taip pat nėra tyrimų, kurie apimtų abu kintamuosius. Nuotolinio darbo svarba, darbuotojų įsitraukimas į darbą ir psichologinė gerovė aiškiai apibrėžiami ir analizuojami teoretikų ir praktikų, bet mokslinėje literatūroje trūksta informacijos apie tai, kokie konkretūs nuotolinio darbo procesai daro didžiausią įtaką darbuotojų psichologinei gerovei ir jų įsitraukimui į vykdomas veiklas. Dėl anksčiau įvardytų priežasčių, šiuo darbu, analizuojant mokslinę literatūrą ir atliekant kiekybinio tyrimo analizę, bus aptarta nuotolinio darbo įtaka įsitraukimui ir psichologinei gerovei bei pateikiamos rekomendacijos, kurios galėtų padėti užtikrinti geresnį nuotolinio darbo valdymą organizacijose ir teigiamai veiktų darbuotojų psichologinę gerovę ir jų įsitraukimą į darbą.

Darbo problema – Kokį poveikį nuotolinis darbas turi darbuotojų įsitraukimui ir psichologinei gerovei darbe?

Darbo tikslas – Nustatyti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų įsitraukimui ir psichologinei gerovei darbe bei pateikti pasiūlymus įsitraukimui ir psichologinei gerovei didinti.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis išanalizuota moksline literatūra, apibrėžti sąvokas, nustatyti ir išnagrinėti sąsajas tarp nuotolinio darbo, psichologinės gerovės ir įsitraukimo darbe.
2. Pagal surinktą informaciją sudaryti nuotolinio darbo poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą ir darbuotojų psichologinei gerovei kiekybinio tyrimo modelį.
3. Išanalizuoti ir apibendrinti gautus rezultatus, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Darbo metodai:

1. Literatūros analizė, palyginimas, pateiktų lentelių sisteminimas.
2. Darbui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimas, kurį sudaro anketinė apklausa ir statistinių duomenų apdorojimas.
3. Duomenys apdorojami naudojant SPSS programine įranga.

Darbo struktūra – Magistro darbą sudaro įvadas, trys dalys (teorija, metodologiniai nurodymai ir tyrimas), išvados, rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmoje dalyje aptariami nuotolinio darbo sampratos raida, dimensijos, nuotolinio darbo teigiami ir neigiami veiksniai. Taip pat pirmoje dalyje yra paaiškinama psichologinės gerovės sąvoka ir jos dedamosios. Galiausiai pristatoma darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata ir poveikį darantys veiksniai. Antroje dalyje aptariama Lietuvos darbo rinka, pateikiamas tyrimo konceptualusis modelis, pristatomi tyrimo tikslai ir uždaviniai, hipotezės,

tyrimo vienetai, imtis ir tyrimo metodai. Trečiojoje dalyje pateikiami ir aptariami tyrimo rezultatai. Išvadosse įvardijami pagrindiniai mokslinės analizės ir tyrimo rezultatai. Rekomendacijų dalyje pateikiamos išvalgos ir pasiūlymai Lietuvos sektoriaus įmonių vadovams, skyrių vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams.

1. NUOTOLINIO DARBO, ĮSITRAUKIMO IR PSICHOLOGINĖS GEROVĖS SAMPRATA TEORINIŲ ASPEKTU

1.1 Nuotolinio darbo samprata bei jo privalumai ir trūkumai

1.1.1 Nuotolinio darbo samprata

Naujų informacinių ir ryšių technologijų įdiegimas atvėrė precedento neturintį pasirinkimą, kas, ką, kada ir kaip atlieka. Dabar techniškai įmanoma atlikti daugybę įvairių užduočių, susijusių su informacijos apdorojimu ten, kur yra tinkama infrastruktūra, ir per kelias minutes pristatyti galutinį produktą klientams bet kurioje pasaulio vietoje bei atlikti daugybę veiklų (Huws ir kt., 1997).

Nuotolinio darbo koncepcija susiformavo prasidėjus sparčiai informacinių technologijų plėtrai (Chatterjee ir kt., 2021). Ji atsirado dar 1972 metais, kai Jungtinių Amerikos Valstijų mokslininkas Jack Nilles pirmas pristatė idėją, kad darbuotojų darbas iš biuro yra nebūtinasis, kadangi informacinės ir komunikacinės technologijos leidžia palaikyti ryšį ir vykdyti užduotis esant atstumui tarp darbuotojų (Blumberga, 2019). Aštuntajame dešimtmetyje J. Nilles nuotoliniu būdu dirbdamas NASA ryšių sistemų inžinieriumi savo darbą pavadino *nuotoliniu darbu* (angl. telecommuting). Vėliau jis apibrėžė *nuotolinį darbą* kaip darbą ne įprastoje darbo vietoje naudojant telekomunikacijas ir kompiuterines technologijas (Maghlaperidze ir kt., 2021). Po J. Nilles idėjos, žurnalistas F. Schiff 1979 m. Washington Post laikraštyje publikavo straipsnį, kurio pavadinimas – „Darbas iš namų gali sutaupyti dujų“ (*Working at Home Can Save Gasoline*). Šis F. Schiff straipsnis laikomas pirmuoju nuotolinio darbo sampratos pristatymu, taip pat čia pirmą kartą pavartota sąvoka „lanksti darbo vieta“. Taigi, nuotolinio darbo idėja atsirado JAV energetikos krizės įkarštyje 1979-aisiais, o pagrindinis jos motyvas – galimybė sutaupyti kuro išlaidas, nes darbuotojai nustoja važinėti į darbą (Shcherbakova ir Smolina, 2020).

Nėra vienareikšmio nuotolinio darbo sąvokos apibrėžimo. Tai plataus masto sąvoka, kuri gali turėti keletą skirtingų reikšmių (Lindstrom ir kt., 1997). Daugybė autorių interpretavo nuotolinio darbo sąvoką savaip. Pavyzdžiui, 1998 metais mokslininkai Belangeris ir Collinsas, tyrinėdami lankščios darbo vietos problemas, sukūrė terminą *paskirstytas darbas* (angl. distributed work). Pagal šį apibrėžimą, *paskirstytas darbas* suprantamas kaip susitarimas, kuris leidžia darbuotojams dirbti ne fizinėje organizacijos vietoje. Šiuo atveju paskirstytojo darbo rūšis labiausiai suprantama kaip *teledarbas* (angl. telework). Pasak autorių, toks darbo susitarimas gali

būti suprantamas kaip *nuotolinis darbas* (angl. telecommuting) (Maghlaperidze ir kt., 2021). P. L. Mokhtarian (1991) išvelgė, jog *nuotolinis darbas* (angl. telecommuting) kartais prilyginamas *teledarbu* (telework), naudojant su telekomunikacijomis susijusias technologijas darbui atlikti.

Galimybė dirbti per atstumą nuo pagrindinės verslo vietos vadinama *teledarbu* ir *nuotoliniu darbu* (angl. telecommuting). Nors terminas *nuotolinis darbas* (angl. telecommuting) yra dažniau vartojamas, jis reiškia tik fizinės kelionės tarp namų ir darbo pakeitimą. Šiandieninėje verslo aplinkoje terminas *teledarbas* iš tikrųjų yra tinkamesnis, nes jis apima bet kokią alternatyvų darbo susitarimą, kurį elektroniniu būdu atlieka vienas asmuo arba du ar daugiau žmonių, esančių toli nuo centrinės vietos, neatsižvelgiant į tai, ar kelionė į tą vietą paprastai buvo dalis darbo proceso. *Teledarbas* leidžia darbuotojams atlikti pavestas užduotis „beribėje“ organizacijoje savo nuožiūra pagal užduoties atlikimo laiką, vietą ir tempą be tiesioginės darbdavio priežiūros (Raiborn ir Butler, 2009).

Anot Tarptautinės darbo organizacijos, nuotolinis darbas gali būti atliekamas pilnai nuotoliniu, arba dalinai nuotoliniu būdais. Taip pat Tarptautinė darbo organizacija teigia, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu pagal visos darbo dienos darbo sutartį ir visą darbą atliekantys ne biure, labai mažai tiesiogiai bendrauja (arba visai nebendrauja) su savo vadovu ir kolegomis. O darbuotojai, dirbantys iš namų tik dalinai, jiems pavestas užduotis kelias dienas per savaitę atlieka iš namų, o likusias – darbo vietoje (International Labour Organization, 2020).

Mousa ir Abdelgaffar (2021) pateikė išvadą, kad laikui bėgant nuotolinio darbo koncepcija vystėsi keičiantis darbo kultūrai, socialinei atsakomybei ir aplinkos apsaugai, kad tarnautų įvairiems tikslams pereinant nuo neoklasikinio dėmesio efektyvumui ir produktyvumui prie ekonominės globalizacijos reikalavimų, susijusių su konkurencinga gamyba ir lanksčiais bendradarbiavimo darbo procesais, prie tvaraus vystymosi reikalavimų, susijusių su aplinkos ir socialine gerove bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (M. Mousa ir A. Abdelgaffar, 2021).

Ryšio ir informacinių technologijų raida ir platus naudojimas nuo 1990-ųjų atvėrė įvairias nuotolinio darbo vietas. Pasak Mousa ir Abdelgaffar (2021), per pastaruosius porą dešimtmečių įmonės investavo į įvairią technologinę infrastruktūrą (pvz., interneto ryšius, mobiliojo ryšio įrenginius ir VPN pralaidumą bei licencijas) ir programinę įrangą, tokią kaip debesų kompiuterijos programinė įranga (pvz., Google Cloud, IBM Cloud, Microsoft Azure), vaizdo konferencijų ir pokalbių platformos (pvz., Zoom arba Microsoft komandos), kibernetinio saugumo įrankiai (pvz., tinklo saugos, antivirusinės programos) ir projektų valdymo įrankiai, palengvinantys nuotolinį darbą (M. Mousa ir A. Abdelgaffar, 2021).

M. H. Olson 1983 metais minėjo, kad nuotolinis darbas yra organizacinis darbas, atliekamas už įprastų organizacijos ribų (Olson, 1983). Apskritai, nuotolinio darbo terminas

vartojamas kalbant apie organizacinę darbą, atliekamą už erdvės ir laiko ribų, papildytą kompiuterinėmis ir ryšių technologijomis. Darbai nebūtinai atliekami namuose (Lindstrom ir kt., 1997). Huws cituoja Lindstrom (1997) ir pateikia kiek kitokį apibrėžimą – darbas, kurio vieta nepriklauso nuo darbdavio ar rangovo buvimo vietos ir gali būti keičiamas pagal individualaus nuotolinio darbuotojo ir (arba) organizacijos, kuriai jis dirba, pageidavimus (Lindstrom ir kt., 1997).

Kawaguchi, atlikus tyrimą, teigia, kad 2020 metais, prasidėjus COVID-19 pandemijai, milijonai darbuotojų buvo priversti dirbti iš namų, nes tai buvo viena svarbiausių saugos priemonių (Kawaguchi ir kt., 2021). Todėl J. Nilles dabar juokiasi sakydamas „*praėjo tik 48 metai ir sulaukiau sėkmės per naktį*“ (Berthiaume, 2020).

Pagal Nacionalinį Sveikatos Institutą, nuotoliniu darbas tampa tada, kai darbdavys patvirtina alternatyvią darbuotojo darbo vietą. Tokia vieta gali būti toje pačioje vietovėje arba ne, o dažniausiai tai yra darbuotojo namai (National Insitute of Health, 2022). Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 straipsnio 1 dalyje rašoma, kad nuotolinis darbas yra „darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas, visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka, reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sutartyje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje negu darbovietė, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas“ (Valstybinė darbo inspekcija, 2018). Atliekant darbą nuotoliniu būdu darbdavys privalo suteikti darbuotojui reikalingas darbo priemones, o darbuotojas atsako už visas priemones, gautas iš darbdavio (VDI, 2018).

Pabrėžtina, kad egzistuoja labai daug pavadinimų ir sąvokų, kurios apibūdina darbą ne įmonės patalpose, kitaip tariant, biure (Vartiainen, 2021). 1 lentelėje patektos sąvokos ir jų kaita nuo 1972 metų (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016), (Mokhtarian, 1991) ir (Lindstrom ir kt., 1997).

1 lentelė

Nuotolinio darbo sąvokos

Sąvoka	Apibūdinimas
Teledarbas (angl. telework)	Teledarbas reiškia darbą ne įprastoje darbo vietoje naudojant telekomunikacijas ir kompiuterines technologijas.
Nuotolinis darbas (angl. telecommuting)	Galimybė dirbti per atstumą nuo pagrindinės verslo vietos. Šis terminas reiškia tik fizinės kelionės tarp namų ir darbo pakeitimą.
Paskirstytas darbas (angl. distributed work)	Tai yra susitarimas, kuris leidžia darbuotojams dirbti ne fizinėje organizacijos vietoje. Labiausiai žinoma paskirstytojo darbo rūšis yra teledarbas (angl. telework).

1 lentelės tęsinys

Darbas namuose (angl. home-based work, working at home, home-based telework, homeworking)	Tai darbo forma, kai įmonėje dirbantis asmuo turi savo darbo vietą namuose ir neturi galimybės patekti į darbo vietą įmonėje.
Virtualus biuras (angl. virtual office); virtualus darbas (angl. virtual work)	Virtualiame biure darbuotojams suteikiamos nešiojamos priemonės savo darbui atlikti ir dažnai suteikiami įgaliojimai dirbti visur, kur prasminga pasiekti verslo tikslus (Hill, 2003).
Lankstus darbas (angl. flexiplace; flexible work)	Tai darbo forma, kai įmonėje dirbantis asmuo gali tam tikrose ribose pasirinkti darbo vietą. Šios darbo vietos apima asmens namus, kaimyninius darbo centrus.
Daugialypė darbo forma (angl. multiflex)	Tai darbo forma, kai įmonėje dirbantis asmuo gali tam tikrose ribose pasirinkti, kada ir kur dirbti.
Mobilus darbas (angl. mobile work)	Darbo forma, kai darbuotojai paprastai daug laiko praleidžia keliaudami ir (arba) klientų patalpose (pvz., pardavimai, konsultacijos) (Daniels ir kt., 2000).
Atskiras padalinys (angl. Detached unit)	Organizacijos forma, kai visas padalinys yra geografiškai atskirtas nuo likusios įmonės dalies, pvz., perkeltas į kitą vietą nei įmonė atlieka pagrindines funkcijas.

Šaltinis: Sudayta autorės, remiantis Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016; Mokhtarian, 1991; Lindstrom ir kt., 1997

Išvardytos sąvokos kartais yra tapatinamos, dažniausiai *telecommuting* ir *telework*. Pagrindinis jų skirtumas – tai, kad *telework* dažniausiai naudojamas tada, kai dirbama iš kitos nei darbo vieta aplinkos naudojant telekomunikacines technologijas. O *telecommuting* yra darbas iš namų arba kitos aplinkos nei ofisas. *Paskirstytas darbas*, kuris apibrėžiamas kaip susitarimas su darbdaviu dėl kitos darbo aplinkos nei biuras, glaudžiai susijęs su *teledarbu*, nes yra populiariausia paskirstyto darbo rūšis. *Darbas namuose* skiriasi nuo kitų minėtų sąvokų tuo, kad asmuo dirba tik iš namų ir dažniausiai neturi galimybės patekti į biurą arba dirba pats sau. Nors sąvoka *virtualus biuras* gali būti tapatinamas su *darbu namuose*, galima rasti skirtumų, nes dirbant *virtualiame biure* suteikiamos visos reikiamos priemonės ir leidimai dirbti iš bet kurio pasaulio taško tam, kad darbas būtų kokybiškai atliktas.

Popovici (2020) teigia, kad dėl šiuolaikinių technologinių inovacijų darbuotojai gali dirbti bet kurioje vietoje be trikdžių ar susisiekimo problemų. Darbuotojas, kuris, naudodamas skaitmenines technologijas, susitaria dirbti ne įprastoje darbo vietoje, gali būti traktuojamas kaip dirbantis *nuotoliniu būdu*. Organizacijas apie nuotolinį darbą galvoti privertė ne tik sparčiai besivystančios skaitmeninės technologijos, bet ir COVID-19 pandemijos protrūkis, o kartu ir

atsiradusios karantino valdymo priemonės, kurios skatino nuotolinio darbo su skaitmeninėmis technologijomis idėją (Chatterjee ir kt., 2021).

Be anksčiau įvardytų, egzistuoja tokios sąvokos kaip *lankstus darbas* ir *daugialypė darbo forma*. Jos labai panašios, bet esminis skirtumas tas, kad lankstus darbas yra tada, kai darbuotojas gali pasirinkti darbo vietą, o daugialypė darbo forma – kai darbuotojas gali pasirinkti laiką, kada atlikti jam paskirtas užduotis.

Toliau moksliniame baigiamajame darbe pasirinkta naudoti *nuotolinio darbo* (arba telecommuting) sąvoka, kadangi ji daugelio autorių nagrinėjama jau ilgą laiką ir turi daug apibrėžimų. Svarbu paminėti, kad ši sąvoka skirtingų autorių taikoma skirtingai ir priklauso nuo darbo sektoriaus ar šalies (pvz., Nagota ir kt. (2021), kalba apie *telework*, bet jis yra apibrėžiamas taip pat kaip *telecommuting*, kitaip tariant, sąvokos yra tapatinamos). Nors dalies autorių nuomonės ganėtinai skirtingos, galima surasti ir panašumų, pavyzdžiui, keli autoriai teigia, kad *nuotolinis darbas* – darbas, kurio vieta nepriklauso nuo darbdavio ar rangovo buvimo vietos ir gali būti keičiamas pagal individualaus nuotolinio darbuotojo arba organizacijos, kuriai jis dirba, pageidavimus. Kiti teigia, kad tai yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas, visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sutartyje, darbo sutarties šalims priimtinoje, kitoje negu darbovietė, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas.

1.1.2 Nuotolinio darbo dedamosios

Nuotolinis darbas, kaip jau buvo išsiaiškinta, yra labai platus ir sudėtingas reiškinys, kai darbas atliekamas ne tradicinėse darbo patalpose, anglų kalba verčiamas į *telework*, *telecommuting*, *virtual work*, *home-based teleworking*, *mobile telework*, *remote work*. Dėl panašią veiklą apibūdinančių sąvokų Nakrošienė ir kt. (2018) savo atliktame tyrime daro išvadą, kad nesant bendro supratimo apie darbą, atliekamą ne įprastoje darbo vietoje, kyla sunkumų tiriant šį reiškinį. Lindstrom ir kt. (1997) taip pat drąsiai teigia, kad nuotolinio darbo sąvoka buvo naudota tiek kartų ir tiek daug būdų, kad prarado savo specifiškumą. Skirtinguose tyrimuose nuotolinis darbas apibrėžiamas įvairiais būdais, todėl kiekvienu atveju šią sąvoką reikia toliau tikslinti, kad būtų konkrečiai paaiškinta, kas yra tiriama (Lindstrom ir kt., 1997).

Nuotolinio darbo samprata priklauso nuo skirtingų nuotolinio darbo ypatybių (Nakrošienė ir kt., 2018). Nakrošienė teigia, kad nuotolinis darbas gali būti apibrėžiamas atsižvelgiant į nuotolinio darbo intensyvumą, nuotolinio darbo laiką arba nuotolinio darbo vietą. 2 lentelėje pristatomos šių ypatybių savybės (Nakrošienė ir kt., 2018):

2 lentelė

Nuotolinio darbo ypatybių savybės

Ypatybės	Klausimas	Paaiškinimas
Nuotolinio darbo intensyvumas	Kaip dažnai?	Skaičiuojamas pagal laiko dalį, kurią darbuotojas dirba biure.
Nuotolinio darbo laikas	Kada?	Skaičiuojamas pagal tai, ar nuotolinis darbas vyksta tradiciniu, ar netradiciniu darbo laiku.
Nuotolinio darbo vieta	Kur?	Skaičiuojamas pagal tai, ar nuotolinis darbas vyksta darbovietėje, namuose ar bet kur kitur.

Šaltinis: Sudayta autorės, remiantis Nakrošienė ir kt., 2018.

Nuotolinio darbo intensyvumas apibrėžiamas kaip laikas, kurį darbuotojai praleidžia dirbdami toli nuo centrinės darbo vietos (Alfanza, 2021). Nakrošienė savo atliktame tyrime teigia, kad nuotolinio darbo intensyvumas skiriasi priklausomai nuo nuotolinio darbo laiko, kuris svyruoja nuo pilno etato iki nuotolinio darbo ne visą darbo dieną (2018). Pabrėžtina, kad pilna nuotolinio darbo diena yra tada, kai darbuotojas visą laiką dirba iš namų ar kitos nei biuras vietos naudodamas telekomunikacijų technologijas. O puse nuotolinio darbo dienos laikoma, kai darbas vyksta darbuotojui pusę darbo laiko dirbant iš namų ir dalį biure (Nakrošienė ir kt., 2018). Taip pat egzistuoja tokia sąvoka kaip *Ad hoc*. Verčiant iš anglų kalbos ši sąvoka reiškia *atsitiktinis*. Toks nuotolinis darbas vyksta tada, kai žmogus namuose dirba tik retkarčiais, pvz., tik ligos ar neplanuotos vaiko priežiūros atvejais (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016).

Kalbant apie nuotolinio darbo laiką, jis gali būti suskirstytas į kategorijas pagal tai, ar nuotolinis darbuotojas dirba tradiciniu ar netradiciniu darbo laiku. Nakrošienė teigia, kad asmenys, dirbantys netradicinį nuotolinį darbą, dažniausiai nuotoliniu būdu dirba dalį dienos įprastomis darbo valandomis, tačiau taip pat praleidžia vakarus ar savaitgalius dirbdami nuotoliniu būdu, siekdami padengti darbą, kuris nebuvo atliktas įprastomis darbo valandomis (Nakrošienė ir kt., 2018).

Huws apibrėžia darbą, kuris iš dalies atliekamas namuose, o iš dalies biure, kaip nuotolinį darbą keliose vietose (*angl. multi-site teleworking*) (Huws ir kt., 1997). Darbas, kuris visiškai atliekamas namuose ir kai nuotolinis darbuotojas turi darbo sutartį su vienu darbdaviu, apibrėžiamas kaip darbas nuotoliniu būdu namuose arba darbas iš namų. Darbas, atliekamas

namuose arba ne biure ir kai asmuo yra sudaręs darbo sutartį su keliais darbdaviais, apibrėžiamas kaip laisvai samdomas nuotolinis darbas. Darbas, kuris dažniausiai atliekamas įvairiose vietose, pavyzdžiui, klientų patalpose naudojant telekomunikacijų technologijas, yra apibrėžiamas kaip mobilus nuotolinis darbas. Mobilieji nuotoliniai darbuotojai dažnai keliauja, naudodami informacines ir ryšių technologijas dirba iš bet kurios vietos ir, jei reikia, bendrauja su biuru iš kiekvienos vietos. Pardavėjai, pristatymo vairuotojai ar investiciniai bankininkai yra mobiliųjų nuotolinių darbuotojų pavyzdžiai (Nakrošienė ir kt., 2018).

Apibendrinant galima teigti, jog nuotolinį darbą apibrėžia nuotolinio darbo intensyvumas, nuotolinio darbo laikas ir nuotolinio darbo vieta. Šios dedamos daro įtaką nuotolinio darbo sampratai ir suvokimui. Kiekvieną dedamoji dalis turi savo charakteristikas, pavyzdžiui, nuotolinio darbo intensyvumas, kai skaičiuojamas pagal laiko dalį, kurią darbuotojas dirba biure. Nuotolinio darbo laikas skaičiuojamas pagal tai, ar nuotolinis darbas vyksta tradiciniu, ar netradiciniu darbo laiku, nuotolinio darbo vieta nustatoma pagal tai, ar nuotolinis darbas vyksta darbovietėje, namuose ar bet kur kitur.

1.1.3 Nuotolinio darbo iššūkiai

Kaip jau buvo minėta anksčiau, pagrindinis žaidėjas, skatinantis konkurencinę darbo vietų aplinką, yra šių laikų technologijos (Flores, 2019). Prasidėjus pandemijai, darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, sparčiai daugėjo. Nuotolinis darbas didina lankstumą ir palengvina tvirtą darbo ir šeimos pusiausvyrą, tuo pat metu sumažindamas mobilumo poveikį aplinkai (Eraso ir Garces, 2020). Nuotolinis darbas gali būti labai naudingas būtent didelėms korporacijoms, nes jis siūlo lankstesnes darbo našumo valdymo valandas (Flores, 2019). Svarbu paminėti, kad ankstesniuose tyrimuose buvo išskirtos pagrindinės nuotolinio darbo problemos, įvardyti pranašumai ir trūkumai dirbant nuotoliniu būdu (Ipsen ir kt., 2021). Toliau autorius Ipsen (2021) vardija šiuos pranašumus ir trūkumus.

Pranašumai:

- Didesnis produktyvumas;
- Mažesnis stresas;
- Geresnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra;
- Trumpesnis kelionės į darbą ir atgal laikas;
- Didesnė darbo modelių kontrolė ir mažesnis bendravimas su kitais

Trūkumai:

- Izoliacija;
- Nesusipratimai;
- Sumažėjęs tarpasmeninis ryšis;
- Vaidmenų dviprasmiškumas;
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (darbuotojai dirba ilgiau, pasimeta tarp asmeninio gyvenimo ir darbo ribų ir tt.)

Nakrošienė ir kt. (2018) savo tyrime, kuriame analizuoja darbo namuose privalumus ir trūkumus, teigia, kad dirbant nuotoliniu būdu:

- Darbuotojas turi planavimo laisvę;
- Padidėja savarankiškumas;
- Sumažėja neformalus bendravimas;
- Pailgėja šeimos ir laisvalaikio laikas;
- Darbuotojai patiria mažiau streso;
- Didėja produktyvumas;
- Sumažėja laikas važiavimo į ir iš darbo;
- Sumažėja kelionių išlaidos;
- Atsiranda didesnis pasitenkinimas darbu.

Daniels ir kt. (2000) išskiria kiek kitokias nuotolinio darbo savybes, kurias skirsto į 3 kategorijas – organizacinės, individualios ir visuomeninės:

3 lentelė*Nuotolinio darbo savybės*

	Privalumai	Trūkumai
Organizaciniai	<ul style="list-style-type: none"> • mažesnės nuomos išlaidos; • geresnis įdarbinimas ir išlaikymas; • padidėjęs produktyvumas; • atsparumas ekstremalioms sąlygoms (pvz., oro sąlygoms). 	<ul style="list-style-type: none"> • sunkumai planuojant darbo atlikimo priemones; • naujų darbuotojų socializavimasis; • sunkumai prižiūrint ir motyvuojant darbuotojus.

3 lentelės tęsinys

Individualūs	<ul style="list-style-type: none"> • lankstumas; • didesnis laiko skyrimas namams ir šeimai; • darbo savarankiškumas; • mažiau trikdžių dirbant; • galimybė likti darbe pakeitus gyvenamąją vietą. 	<ul style="list-style-type: none"> • mažiau galimybių tobulėti ar gauti paaukštinimą; • konfliktas tarp darbo ir namų; • mažesnis darbo saugumas; • socialinė izoliacija; • daugiau laiko praleidžiama dirbant; • užduočių rutinizavimas; • nuotolinio darbo darbuotojai suvokia save kaip mažiau vertinamus.
Visuomeniniai	<ul style="list-style-type: none"> • padidina bendruomenės stabilumą; • padidina verslumo aktyvumą; • mažiau taršos; • efektyvesnis energijos naudojimas. 	

Šaltinis: Sudayta autorės, remiantis Daniels ir kt., 2000

Taip pat autoriai mini, kad nuotolinis darbas, o kartu ir informacinės technologijos, mažina tiesioginį bendravimą su bendradarbiais; darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, sunkiai supranta organizacijos tikslus ir vertybes. Nakrošienė savo atliktame tyrime teigia, kad tokie darbuotojai turi mažesnes karjeros galimybes (Nakrošienė ir kt., 2018). Tas pačias prielaidas savo moksliniame tyrime kelia ir Daniels ir kt. (2000).

Galiausiai, Dory ir kt. (2021) taip pat pateikė savo įžvalgas kalbėdami apie nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus Covid-19 kontekste. Išnagrinėję skirtingus šaltinius, autoriai pristatė savo nuotolinio darbo prieštaravimų 4 lentelę (Dory ir kt., 2021).

4 lentelė

Nuotolinio darbo privalumu bei trūkumu lentelė

NUOTOLINIO DARBO PRIVALUMAI	NUOTOLINIO DARBO TRŪKUMAI
Planavimo laisvė	Ilgesnės darbo valandos
Savarankiškumas priimant sprendimus	Prastesnis matomumas, pastebimumas
Sutaupytas laikas keliaujant į darbą ir atgal	Neryškios ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo
Galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą	Sunkesnės sąlygos karjeros augimui

4 lentelės tęsinys

Galimybė apriboti nereikalingą bendravimą, kolegų išblaškymą	Tiesioginio bendravimo trūkumas
Sumažėjusios darbo vietos priežiūros išlaidos	Asmeninės išlaidos namų biurui
Didesnis darbuotojų komfortas	Iššūkiai vadovams
Didesnis įsipareigojimas	Sudėtingesnis bendravimas

Šaltinis: Sudayta autorės, remiantis Dory ir kt., 2021.

Sunku rasti analogų Covid-19 pandemijai, kuri turėjo įtakos žmonių asmeniniams ir profesiniams tikslams. Ši pandemija turėjo niokojančių padarinių žmonių psichinei sveikatai ir gerovei, sukėlė rimtų problemų šeimoms ir bendruomenėms visame pasaulyje (Adisa ir kt., 2021). Dėl šios priežasties daugeliui darbuotojų darbas namuose per Covid-19 buvo susijęs su socialine izoliacija, ilgomis darbo valandomis, prieštarais darbo ir šeimos poreikiais (Adisa ir kt., 2021). Covid-19 pandemija paskatino užsitęsusi ir suintensyvėjusi nuotolinio darbo susitarimą, kuris sukėlė daugybę precedento neturinčių rūpesčių dėl jo poveikio darbuotojų darbo našumui ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (Alfanza, 2021).

Alfanza atliko tyrimą, kuriame siekė nustatyti ryšį tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir darbuotojų darbo rezultatų bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Be to, buvo siekiama sužinoti, ar labai skiriasi darbuotojų produktyvumas dirbant biure ir namuose (Alfanza, 2021). Pabrėžtina, jog tyrimo išvados neturi pakankamai įrodymų, kurie patvirtintų daugelio organizacijų suvokimą, kad perėjimas prie nuotolinio darbo gali sumažinti darbuotojų produktyvumą. Priešingai, naujausi tyrimai teigia, kad produktyvumas buvo toks pat arba didesnis nei prieš pandemiją dirbant nuotoliniu būdu (Alfanza, 2021). Šio tyrimo rezultatai skatina vadovus toliau palaikyti nuotolinio darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nes jie parodė, kad nuotolinio darbo intensyvumas turi reikšmingą neigiamą ryšį su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Tai reiškia, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, tuo prastesnė jo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Alfanza, 2021).

Taigi galima daryti išvadą, kad dauguma autorių išskiria tokius pranašumus kaip: planavimo laisvė, galimybė apriboti nereikalingą bendravimą, kolegų išblaškymą, tačiau keletas autorių paminėjo ir tokius kaip: planavimo laisvė, lankstumas ir galimybė likti darbe nepaisant to, kad išsikeli į kitą miestą ar keiti gyvenamąją vietą. Galiausiai svarbu paminėti, kad darbuotojų

gerovę ir įsitraukimą įmanoma užtikrinti nuotoliniu darbu, kaip tvirtina Alfanza (2021) savo atliktame tyrime.

1.2 Darbuotojų įsitraukimas į darbą teorinių pagrindų

1.2.1 Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata

Pastaruosius du dešimtmečius sparčiai išaugo tyrimų skaičius apie įsitraukimą į darbą (Bakker ir Albrecht, 2018). Įsitraukimas į darbą kiekvienam gali reikšti skirtingus dalykus. Dėl to ši tema, kaip mokslo objektas, tapo itin populiari. Egzistuoja daug mokslinių straipsnių ir tyrimų šia tema, o tai geriausiai įrodo „Google Mokslinčius“ paieškoje rasti rezultatai (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Lietuvių kalba pateikus frazę „įsitraukimas į darbą“ paieška randa apie 16 500 rezultatų, o anglų kalba frazė „*work engagement*“ randa apie 4 070 000 paieškos rezultatų. Dėl šių rezultatų galima daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą yra plačiai analizuojamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų.

Pirmasis įsitraukimo sąvoką pristatė etnografijos tyrinėtojas Kahnas, kuris šį reiškinį apibūdino kaip būseną. Kahnas konceptualizavo įsitraukimo sąvoką kaip organizacijos narių panaudojimą jų darbo vaidmenims (Bakker, 2014). Tai reiškia, kad veiklos metu žmonės įdarbina ir išreiškia save fiziškai, kognityviai ir emociškai. Kahnas teigė, kad įsitraukę darbuotojai labai stengiasi savo darbe, nes susitapatina su juo (Schaufeli, 2012). Kahnas teigia, kad dinamiškas, dialektinis ryšys egzistuoja tarp asmens, kuris į savo darbo vaidmenį nukreipia asmenines energijas iš vienos pusės, ir darbinį vaidmenį, leidžiantį šiam žmogui išreikšti save, iš kitos (Bakker, 2014). Apibendrinant, būti visiškai įsitraukusiam – tai demonstruoti savo profesines ir asmenines kompetencijas atliekamoje užduotyje (Saks ir Gruman, 2014).

Kiti autoriai teigia, kad nors darbuotojų įsitraukimas į darbą kaip konstruktas yra panašus į pasitenkinimą darbu ar įsipareigojimą organizacijai, darbuotojų įsitraukimas išsamiau ir plačiau pristato žmogaus asmenybę nei anksčiau minėti konstruktai, nes šie atspindi kur kas siauresnius asmenybės aspektus (Saks ir Gruman, 2014). Tirdami mokslinę literatūrą matome, kad darbuotojų įsitraukimo sąvoka apima daug skirtingų specializacijų ir (ar) sferų. Būtent todėl iki šiol išlieka įsitraukimo į darbą apibrėžimo problema.

Įsitraukimo į darbą terminologija nevienareikšmiška. Literatūroje įsitraukimo į darbą ir įsitraukimo į organizaciją sąvokos dažnai tapatinamos. **Įsitraukimas į darbą**, pasak Lu (2016), reprezentuoja teigiamą darbo būseną, kuri gerina organizacijos veiklą (Lu et al., 2016). Jis laikomas pagrindiniu organizacijos sveikatos rodikliu, nes daro didelę įtaką darbuotojų rezultatams, jų pasitenkinimui darbu, klientų pasitenkinimui rezultatu, organizacijos sėkmei ir

pelningumui (Lu ir kt., 2016). Darbuotojai yra vienas iš svarbiausių organizacijos turtų, o atsirandant labiau pažengusioms šakoms ir specifinėms paslaugoms vis dažniau reikalaujama aukštos kokybės įgūdžių iš darbuotojų (Abu-Shamaa ir kt., 2015).

Mokslininkai Bakker ir Demerouti įsitraukimą į darbą apibrėžia kaip teigiamą, su darbu susijusią dvasinę būseną, kuriai būdingas *energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į užduotį* (Bakker ir Demerouti, 2008). Kitaip tariant, asmenybės, įsitraukusios į savo darbą, pasižymi aukštu energijos lygiu, yra atsidavusios ir rodo didelį entuziazmą (Bakker ir Albrecht, 2018). Tokie bruožai padeda darbuotojams sukurti teigiamą grįžtamąjį ryšį tarpusavyje ir su vadovais, pasiekti įvertinimą, pripažinimą ir sėkmę. Taip pat svarbu paminėti, kad įsitraukę į savo darbą asmenys po sunkios darbo dienos įvardina savo būseną kaip malonų nuovargį, kadangi darbas, kurį jie atlieka, jiems asocijuojasi su teigiamomis emocijomis ir pasiekimais. Bakker teigia, kad tokie žmonės nėra priklausomi nuo darbo, jie geba labiau džiaugtis veiklomis ir situacijomis už darbo ribų. Skirtingai nei visiškai darbui save atiduodantys asmenys, sunkiai dirba ne dėl vidinio potraukio, o dėl to, kad darbas jiems suteikia malonumą (Bakker ir Demerouti, 2008). Tyrimai rodo, kad įsitraukimas tiesiogiai priklauso nuo darbo sąlygų, vadovų, kolegų ir paties asmens elgesio bei asmeninių savybių (Bakker ir Albrecht, 2018). Pagal L. Lu (2016), tyrimai parodo, kad vadovai yra labiau atsidavę darbui nei dauguma vidutinio rango darbuotojų. Autorius tai paaiškina tuo, kad vadovai darbą linkę vertinti kaip ilgalaikę karjerą (Lu et al., 2016).

Taip pat egzistuoja sąvoka **darbuotojų įsitraukimas į organizaciją**. Jis yra labai svarbus bet kuriai organizacijai. Įsitraukę darbuotojai prisideda prie bet kokio verslo pagrindo, o jų įsipareigojimas naudingas teikiant paslaugas klientams. Taip elgdamiesi įsitraukę darbuotojai padeda sukurti didesnę klientų lojalumą (Andrew ir Sofian, 2012).

Taip pat svarbu paminėti, kad šiuolaikinėje aplinkoje didėjant iššūkiams, su kuriais susiduria organizacijos, tampa vis svarbiau išmatuoti ir nurodyti veiksnius, kurie labiausiai prisideda prie darbuotojų įsipareigojimo savo organizacijai (Abu-Shamaa ir kt., 2015). Kai darbuotojai sėkmingai vykdo savo funkcijas, jie pasiekia lygį, kuriame svarbus interaktyvus režimas, kurį sudaro iššūkiai, įkvėpimas ir pasididžiavimas. K. Garg (2018) mini, kad toks darbuotojų įsitraukimo į darbą būdas labiausiai prisideda prie pasitenkinimo darbu. Kuo labiau darbo aplinka rūpinasi darbuotojų poreikiais, gerbūviu ir vertybėmis, tuo labiau darbuotojai patenkinti savo darbu (Abu-Shamaa ir kt., 2015).

Taip pat egzistuoja sąvoka **įsitraukimas į veiklą**, kuri parodo, kiek įvairi elgsena yra integruota į kasdienį gyvenimą. Parisi teigia, kad mokslininkas Hultschas (2009) nustatė, jog veikla, atspindinti naują informacijos apdorojimą, labiau nusako pažinimą nei bendrą veiklos lygį.

Bakker savo straipsnyje pabrėžia įdomų faktą, kad būtent tyrimai apie perdegimą paskatino daugumą šiuolaikinių įsitraukimo į darbą tyrimų (Bakker, 2014). Skirtingai nuo tų, kurie kenčia

nuo perdegimo, išitraukę darbuotojai jaučia energingą ir efektyvų ryšį su savo darbu ir į savo darbą žiūri kaip į sudėtingą, o ne į įtemptą ir daug pastangų reikalaujantį darbą. **Perdegimas** – tai ilgalaikė reakcija į lėtinius emocinius ir tarpasmeninius streso veiksnius darbe (Maslach ir Leiter, 2016).

Perdegimą galima apibūdinti 3 komponentais:

- Išsekimas;
- Cinizmas;
- Profesinis neveiknumas.

Egzistuoja dvi skirtingos, bet susijusios mokyklos, kurios mano, kad išitraukimas į darbą yra teigiama, su darbu susijusi gerovės ar pasitenkinimo būseną. Bakker teigia, kad, anot Maslach ir Leiter, išitraukimui būdinga energija, išitraukimas ir efektyvumas – tiesioginės trijų perdegimo dimensijų priešingybės. Šie autoriai teigia, kad perdegimo atveju energija virsta išsekimu, išitraukimas cinizmu, o efektyvumas – neefektyvumu (Bakker, 2014).

Perdegimas aiškiai iškelia individo patiriamą stresą į didesnę organizacinę žmonių santykio su savo darbu kontekstą. Perdegimas kenkia ir asmeniniam, ir socialiniam funkcionavimui. Maslach ir kt. (2016), teigia, kad šis darbo kokybės ir fizinės bei psichologinės sveikatos pablogėjimas gali pakenkti ne tik atskiram darbuotojui, bet ir visiems, turintiems kontaktą su juo (2016). Intervencijos, skirtos sumažinti perdegimą, gali būti atliekamos ir organizaciniu, ir asmeniniu lygmenimis (Maslach ir Leiter, 2016).

Teigiama perdegimo pusė yra vadinama „išitraukimu į darbą“. Nors bendrai sutariama, kad išitraukimas į darbą yra produktyvi ir visavertė būseną profesinėje srityje, jos apibrėžime yra tam tikrų skirtumų. Perdegimo tyrinėtojų požiūriu, išitraukimas yra laikomas perdegimo priešingumu ir apibrėžiamas tais pačiais trimis aspektais, kaip ir perdegimas, tačiau šių dimensijų pabaiga teigiama, o ne neigiama (Maslach ir Leiter, 2016).

Taigi galima teigti, kad išitraukimas yra plačiai nagrinėjama sąvoka. Populiariausia ir plačiausiai naudojama konceptualizacija yra mokslininkų Schaufeli ir Bakker, kurie išitraukimą apibrėžia kaip pozityvią, visavertę, su darbu susijusią dvasios būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Darbuotojo išitraukimas priklauso ir nuo papildomų aplinkybių, kurios trukdo vienareikšmiškai suprasti sąvoką, kadangi jis turi panašumų ir su kitais terminais. Toliau darbe bus naudojama ir nagrinėjama sąvoka **išitraukimas į darbą**.

1.2.2 Įsitraukimo į darbą dedamosios

Darbuotojų įsitraukimas į darbą, kaip tyrimo objektas, mokslinėje literatūroje yra viena populiariausių ir aktualiausių temų (Saks ir Gruman, 2014). Tačiau, nors tyrimų ir metaanalizių randama labai daug, vieningo susitarimo ir apibrėžimo, kas yra darbuotojų įsitraukimas, nėra (Saks ir Gruman, 2014).

Saks ir Gruman teigia, kad pasak Kahno, kai asmuo yra įsitraukęs, jis į savo darbo vaidmenį įneša šiuos aspektus – pažinimo, emocinį ir fizinį. Taigi Kahnas teigia, kad būti visiškai įsitraukusiam reiškia asmens visišką savęs demonstravimą savo atliekamuose vaidmenyse (Saks ir Gruman, 2014).

Pasak Kahno, įsitraukimas į darbą yra sudarytas iš 3 komponentų (Kuok ir kt., 2017):

- **Fizinio darbo.** Įsitraukimas į fizinį darbą grindžiamas kūniško dalyvavimo bet kokioje veikloje idėja. Žmonės deda fizines pastangas, kad atliktų užduotis. Visgi fizinių pastangų, skiriamų darbui, kiekis gali skirtis įvairiose profesijose. Autorius teigia, kad energijos panaudojimas darbe vis tiek yra tinkama sąvoka. Fizinis aktyvumas apima ne tik energijos kiekį, kurį žmogus skiria veiklai, bet ir intensyvumą ar dažnumą, kuriais žmogus eikvoja energiją ir pastangas darbui (Kuok ir kt., 2017). Pavyzdžiui, fiziškai į savo darbą įsitraukęs gamyklos darbuotojas per savo darbo pamainą būtų energingesnis ir atliktų reikiamas užduotis greičiau nei kiti darbuotojai. Autoriai pateikia pavyzdį, kad panašiai fiziškai dirbantis mokytojas dažniau eitų į biblioteką knygų, daugiau pastangų skirtų pasiruošti pamokoms ir fiziniam mokymo veiksmui, kad padėtų mokiniams geriau suprasti paskaitos turinį (Kuok ir kt., 2017).

- **Emocinis.** Emocinis įsitraukimas į darbą grindžiamas emocinio darbo idėja. Tai yra jausmų darbe reguliavimo procesas. Emociškai įsitraukę į savo darbą darbuotojai jaustųsi gerai, o patyrus tokį teigiamą poveikį jiems tai suteiktų malonių pojūčių, susijusių su savo darbu (Kuok ir kt., 2017).

- **Kognityvinis.** Kognityvinis įsitraukimas į darbą grindžiamas efektyvumo idėja. Tai yra, kad žmonės turi dirbti logiškai ir sąmoningai, tam, kad būtų efektyvesni darbe. Teoriškai kognityviai į darbą įsitraukę darbuotojai turi daugiau teigiamų minčių apie savo darbą ir skiria jam daugiau dėmesio. Jų kognityvinio darbo apdorojimo dažnis ir intensyvumas didesnis, todėl didėja jų efektyvumas (Kuok ir kt., 2017).

Įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip su darbu susijusi būseną, patenkinanti darbuotojo poreikius ir išreiškiama per 3 dimensijas: energingumą, pasinėrimą ir atsidavimą.

- Energingumui būdingas didelis energijos lygis ir protinis atsparumas dirbant, noras investuoti pastangas į savo darbą ir atkaklumas susidūrus su sunkumais.

- Atsidavimui būdingas svarbos jausmas, entuziazmas, įkvėpimas, pasididžiavimas ir iššūkių jausmas atliekant paskirtą užduotį.
- Pasinėrimas reiškia visišką susikaupimą ir laimingą įsitraukimą į savo darbą taip, kad laikas eina greičiau ir sunku atsitraukti nuo darbo (Decuypere ir Schaufeli, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingų mokslininkų įsitraukimo apibrėžimas apima skirtingus aspektus. Kahnas įsitraukimą vertina kaip būseną – įsitraukimą pareigybei. Kiti mokslininkai įsitraukimą vertina kaip teigiamą antitezę perdegimui. Jie įsitraukimą įvardija kaip darbuotojo įsitraukimą į jo atliekamus darbus, veiklas. Verslo kontekste įsitraukimas yra vertinamas kaip įsitraukimas į organizacinę veiklą (Schaufeli ir Bakker, 2010).

1.3 Psichologinės gerovės samprata teoriniu pagrindu

1.3.1 Gerovės samprata ir jos dimensijos

Teigiamų emocijų darbe patirtis turi didelę įtaką ir individualiems rezultatams, ir organizacijos veiklai ir produktyvumui. Pastaruoju metu darbuotojų gerovė tapo vienu didžiausių iššūkių, su kuriuo susiduria vadovai (Aboobaker ir kt., 2019). Geros darbo vietos priemonių tikslas – pildyti DSS (Darbo sauga ir sveikata) priemonės taip siekiant užtikrinti, kad darbuotojai būtų saugūs, sveiki, patenkinti ir įsitraukę į savo darbą (ILO, 2022).

Keifer teigia, kad daugelis gerovės apibrėžimų rodo, jog tai yra neapčiuopiama ir amorfinė sąvoka, kurios suvokimas skiriasi nuo žmogaus. Gerovė gali būti apibrėžta pagal asmens fizinę, psichinę, socialinę ir aplinkos būklę, kai kiekvienas aspektas sąveikauja vienas su kitu ir kiekvienas turi skirtingą svarbos ir poveikio lygį kiekvienam asmeniui. Įvairių individo gerovės aspektų pasikeitimas matyti pasikeitus elgesiui arba atliekant užduotį ar veiklą (Kiefer, 2008).

Zheng ir kt. (2015), nagrinėdami kitų autorių literatūrą, teigia, kad darbuotojų psichologinė gerovė yra terminas, kurio reikšmę gali suprasti visi, bet, deja, ne visi ją gali tiksliai apibrėžti (Zheng ir kt., 2015). Gerovės tyrimai pastaraisiais dešimtmečiais auga, tačiau tyrime Ryffas ir Keyesas, pasak Dodge (2012), labai anksti nustatė, kad teorinių gerovės formuluočių nebuvimas yra gluminantis. Klausimas, kaip turėtų būti apibrėžta gerovė, vis dar iš esmės neišspręstas, todėl gerovės apibrėžimai neaiškūs ir pernelyg platūs. Autoriai teigia, kad šį trūkumą galima atsekti iki Ryffo, kuris teigia, kad ypač apleista užduotis – apibrėžti esminius psichologinės gerovės bruožus. Dodge ir kt. (2012) cituoja Thomas, kuris teigia, kad gerovė yra neapčiuopiama, sunkiai apibrėžiama ir dar sunkiau išmatuojama (Dodge ir kt., 2012).

Darbuotojų psichologinė gerovė yra labai svarbi organizacijų išlikimui ir vystymuisi visame pasaulyje, todėl ji tapo svarbia organizacijos elgesio ir susijusių sričių tyrimų tema (Zheng ir kt., 2015) ir kt. (2015) teigia, kad gerovė darbe – dažnai pateikiama ir plačiai naudojama profesinės sveikatos ir mokslinių tyrimų sąvoka, tačiau sutinka ir su kitais mokslininkais, jog gerovei darbe trūksta universalaus apibrėžimo. Autorė mini, kad sąvoka reiškia teigiamą požiūrį į reiškinį. Konceptijos pagrindas gali būti nepozityvioji psichologija, kuri yra įprasto žmogaus stiprybių ir dorybių mokslas. Pagrindinis interesas yra išsiaiškinti, kas veikia, kas yra teisinga ir kas tobulėja (Utriainen ir kt., 2015).

Pagal Tarptautinę darbo organizaciją (angl. International Labour Organization), gerovė darbe turi ryšių su visais darbinio gyvenimo aspektais nuo fizinės aplinkos kokybės ir saugos iki darbuotojų savijautos darbe, darbo aplinkoje, darbo klimato ir darbo organizavimo (ILO, 2022).

Jain ir kt. (2009), atliktame tyrime, rašo, kad mokslininkai Guest ir Conway apibrėžia gerovę šešiais būdais (Jain, 2009):

- Valdomas darbo krūvis;
- Asmeninė darbo kontrolė;
- Vadovo ir kolegų palaikymas;
- Pozityvūs santykiai darbe;
- Pakankamai aiškus vaidmuo;
- Įsitraukimo į organizacijos pokyčius jausmas.

Waddell ir Burton teigia, kad darbuotojų gerovė yra paprastai subjektyvi, daugiaelementė būseną, apimanti šešias dimensijas (Juniper, 2011):

- Fizinę;
- Materialinę;
- Socialinę;
- Emocinę;
- Vystymosi;
- Veiklos.

Kiti mokslininkai, tokie kaip E. Pagan-Castano, A. Maseda-Moreno ir C. Santos-Rojo, teigia, kad darbuotojų psichologinė gerovė skirstoma į 3 dimensijas:

Pirmoji dimensija sutelkta į subjektyvią patirtį ir darbo rezultatus, o pasitenkinimas ir įsipareigojimas laikomi pagrindiniais laimės darbe elementais (Castano ir kt., 2020).

Antroji dimensija nagrinėja darbuotojų psichologinę gerovę ir fizinės, ir psichinės sveikatos požiūriu, įskaitant tokius aspektus kaip stresas, nerimas ir išsekimas darbe. Autorius mini, kad mokslininkas Grantas išskyrė, jog organizaciniame kontekste turėtų būti atsižvelgiama

į kitokį gerovės tipą išskiriant stresą darbe sukeliančius veiksniai ir įtampą darbe, taip pat skirtumą tarp darbo streso veiksnių ir įtampos darbe (Castano ir kt., 2020).

Trečioji dimensija yra susijusi su santykiais, kuriuose socialinė gerovė apibrėžiama skiriant daugiausia dėmesio darbuotojų sąveikos ir santykių kokybei tarp darbuotojų ir jų vadovo arba organizacijos (Castano ir kt., 2020).

Kai kuriais atvejais psichologinė gerovė, apibrėžiama kaip įtampa. Įtampa – psichologinė, fizinė ar elgesio reakcija į stresą sukeliančius veiksniai. Keli stresą sukeliančios veiksniai turi įtakos psichologinės gerovės lygiui darbo vietoje (Jain ir kt., 2009). Šis terminas yra naudojamas tam, kad būtų galima nurodyti darbo sąlygas, kurioms reikia adaptyvaus darbuotojų atsakymo (Jain ir kt., 2009).

Gerovė buvo tiriama dviem požiūriais – hedonistiniu (mėgavimasis, malonumas) ir eudemoniniu (prasmė, išsipildymas). Zheng ir kt. (2015) teigia, kad mokslininkai Ryanas ir Deci padarė išvadą, jog yra dvi pagrindinės gerovės filosofinės perspektyvos: viena yra orientuota į laimę (hedonizmas), apibrėžianti gerovę kaip subjektyvią laimės patirtį; kitas susijęs su žmogaus potencialo galios realizavimu (eudemonizmas), kuris gerovę laiko asmeninių pasiekimų, savirealizacijos ar savęs pozicionavimo rezultatu. Dauguma dabartinių gerovės tyrimų patvirtino šių dviejų skirtingų paradigmu pagrįstumą (Zheng ir kt., 2015).

Psichologinė gerovė (eudemonizmas) yra susijusi su pasitenkinimu savo psichine ir fizine sveikata, gyvenimu ir darbu bei savo laimės vertinimu gyvenime. Garsiausias psichinės sveikatos modelis pasižymi šešiais komponentais: autonomija, gyvenimo tikslas, teigiami santykiai su kitais, savęs priėmimas, asmeninis augimas, aplinkos meistriškumas (Greenier ir kt., 2021).

Fisher (2013) atliktame tyrime pristato, kad filosofų teigimu, eudemoniška gerovė lygiai taip pat svarbi. Tai apima ne tik malonų, bet ir gerą gyvenimą. Eudemoniniai metodai yra susiję su pagrindinių žmogaus poreikių, susijusių su kompetencija, savarankiškumu, ryšiu ir savęs priėmimu, tenkinimu. Dėmesys sutelkiamas į augimą, gyvenimo tikslą, prasmę, sau derančių tikslų siekimą, savęs realizavimą ir dorybę. Šio požiūrio šaknys yra graikų filosofijoje, tačiau tai daug naujesnė ir mažiau išplėtotą matavimų ir empirinių tyrimų bazė nei subjektyvi gerovė. Eudemoninėje tradicijoje daugiausia dėmesio skiriama pozityviam psichologiniam funkcionavimui, kurį Keyes vadina klestėjimu, o ne asmeninio malonumo jausmu (Fisher, 2013).

Subjektyvi savijauta (hedonizmas) – Xing nustatė, kad šiais laikais, ypač po Antrojo pasaulinio karo, Vakarų mokslininkai tiria daugiausiai subjektyvią gerovę iš ekonomikos ir socialinės psichologijos perspektyvos (Zhang, 2021). Tyrėjai apibrėžia subjektyvią gerovę kaip kognityvinį žmonių pasitenkinimo savo gyvenimu vertinimą. Ji matuojama atsakymais į tokius klausimus kaip:

„Ar dabar esate laimingas?“

„Ar dabar esate patenkintas savo gyvenimu?“

Tai apima, tiek materialaus, tiek dvasinio gyvenimo pasitenkinimo laipsnį. (Zhang, 2021).

Apibendrinant galima sakyti, kad nepaisydamas visų profesiniame ir asmeniniame gyvenime esančių stresą sukeliančių veiksnių kiekvienas siekia gerovės. Gerovė yra gerai iširta sąvoka, tyrinėjama viso pasaulio mokslininkų. Nors didžioji dalis tyrimų tūkstantmečio pabaigoje ir 2000-ųjų pradžioje buvo sutelkta į dichotominę gerovės perspektyvą kaip hedoninę arba eudaimoninę (Sandilya ir Shahnawaz, 2018).

Fisher teigia, kad didžioji dalis psichologinės gerovės tyrimų buvo sutelkti į hedoninį malonaus gyvenimo aspektą. Subjektyvi gerovė yra nusistovėjęs ir dažnai tyrinėjamas šios tradicijos konstruktas. Sutariama, kad subjektyvi gerovė apima tris aspektus: dažną teigiamo afekto patirtį, nedažną neigiamo poveikio patirtį ir teigiamus pažintinius pasitenkinimo gyvenimu vertinimus (Fisher, 2013).

Taigi galima daryti išvadą, kad dauguma autorių teigia, jog psichologinė gerovė yra sudėtinga sąvoka, kuri neturi galutinio apibrėžimo. Gerovė darbe turi ryšių su visais darbinio gyvenimo aspektais nuo fizinės aplinkos kokybės iki darbuotojų savijautos mąstant apie savo darbą, darbo aplinką ir darbo organizavimą. Svarbu paminėti, kad tokie autoriai kaip Zhang (2015) mini, jog gerovė yra tiriama dvejais požiūriais: psichologiniu ir subjektyviu. Toliau plačiau bus kalbama apie psichologinę, t.y. eudemoninę gerovę.

1.3.2 Psichologinės gerovės dedamieji elementai

Psichologinė gerovė nėra vien psichikos sutrikimų nebuvimas. Tai būseną, kai asmuo gali atlikti aktyvų vaidmenį visuomenėje tinkamai bendraudamas su kitais ir įveikdamas sunkumus bei didesnių kančių ar elgesio sutrikimų. Prasta savijauta gali turėti pražūtingų padarinių sveikatai ir gyvenimo kokybei. Emocinė gerovė – tai individo išpažinti jausmai ir emocinės reakcijos į savo gyvenimą. Ji dažnai matuojama laimės ir pasitenkinimo gyvenimu įvertinimu arba suprantama kaip subjektyvi ataskaita apie teigiamų ir neigiamų poveikių dažnį per tam tikrą laikotarpį (Kiefer, 2008).

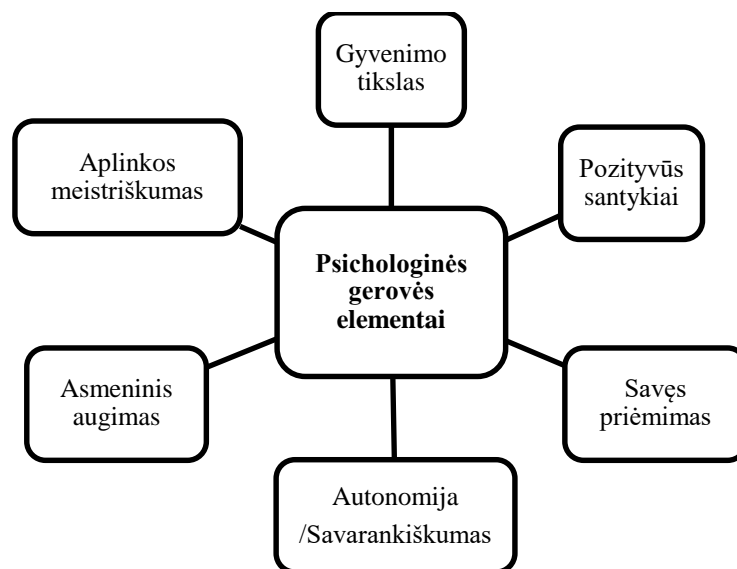
Pastaraisiais dešimtmečiais augant visuomenės supratingumui ir sąmoningumui psichinė sveikata vis labiau pabrėžiama. Psichologinė gerovė yra sudėtingas konstruktas, susijęs su optimaliu psichologiniu funkcionavimu ir patirtimi (Litchfield ir kt., 2016).

Vienas iš svarbiausių psichologinės gerovės matmenų, kuris buvo naudojamas daugelyje tyrimų, yra Ryff psichologinės gerovės modelis/skalė. 1989 metais Carol Ryff pristatė psichologinės gerovės modelį, kurio šaknys yra aristoteliškoje filosofijoje, kuri papildė egzistencinės ir humanistinės psichologijos sąvokas (Manchiraju, 2020). Manchiraju mini, jog

Ryff teigia, kad ankstesnės gerovės operatyvizavimo perspektyvos yra teorinės ir decentralizuotos, todėl siekdama pašalinti šį trūkumą, ji sukūrė naują psichologinės gerovės matą, kuris sujungė ankstesnes eudaimoninės gerovės sampratas į santūresnę santrauką. Tikslūs metodai ir specifiniai teoriniai pagrindai naudojami kuriant šią priemonę, kuriais grindžiamas kiekvienas aspektas, buvo išsamiai aptarti kitų mokslininkų darbuose (Springer ir Hauser, 2006). Ryffo psichologinės gerovės konceptualizavimas reiškia minties mokyklą, kuri atitinka eudaimoninę gerovę. Nors hedoninė gerovė pabrėžia laimę ir teigiamą poveikį, priešingai, eudaimoninė gerovė pabrėžia unikalaus individo potencialo įgyvendinimą. Be to, apskritai (taip pat ir verslumo tyrimuose) buvo teigiama, kad hedoninė gerovė buvo plačiai ištirta (Manchiraju, 2020).

1 paveikslas

Psichologinės gerovės sudaromieji elementai



Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Greenier ir kt. 2021

1. **Savarankiškumas** yra susijęs su elgesio savireguliacija, savarankiškumu ir apsisprendimu (Greenier ir kt., 2021). Autonomija pabrėžia, kad žmogus yra apsisprendęs ir nepriklausomas, gebantis save vertinti pagal asmeninius standartus, o prireikus atsispirti socialiniam spaudimui mąstyti ar veikti tam tikrais būdais. Šios savybės iš prigimties yra svarbios savarankiškai inicijuotiems, dažnai rizikingiems verslumo pomėgiams, apsisprendimo, nepriklausomybės ir laisvės nuo normų jausmams (Springer ir Hauser, 2006). Savarankiškumas, kaip gerovės požymis, sprendžia kažką išskirtinio – ar toks poreikis buvo patenkintas. Abu yra svarbūs mąstymo apie savarankiškumą verslumo srityje būdai, tačiau empirinėje praktikoje

skirtumas tarp autonomijos, kaip pagrindinės motyvacinės jėgos, ir pasiekto gerovės aspekto retai aiškiai nubrėžiamas (Ryff, 2019).

2. **Gyvenimo tikslas** reiškia turėti savo gyvenimo tikslus ir ketinimus (Greenier ir kt., 2021). Gyvenimo tikslas, pagal Ryff, apibūdinamas kaip egzistencinė eudaimoninės gerovės šerdis, kurioje pabrėžiamas žvilgsnis į asmeninį gyvenimą, kuris turi prasmę ir tikslus. Šios savybės apima tam tikrą sąmoningumą, įskaitant gyvenimo tikslo turėjimą. Numatoma gyvenimo trukmė ypač pabrėžia kūrybines ar produktyvias pastangas suaugusiojo gyvenimo dešimtmečiais. Kaip pabrėžia Viktoras Franklis, gebėjimas rasti prasmę susidūrus su sunkumais taip pat svarbus. Atrodo, kad verslumo pastangos sustiprina esminę šių laimės aspektų svarbą: be tikslo ir prasmės, įskaitant sunkius laikus, sunku suvokti, kad verslininkai patiria tikrą laimę. Atvirkščiai, šių savybių trūkumas (krypties, prasmės ir tikslo nebuvimas) bus pagrindinė verslumo žlugimo priežastis (Ryff, 2019). Springer ir Hauser (2006) gyvenimo tikslą apibrėžia kaip gyvenimo tikslų turėjimą ir tikėjimą, kad jis yra prasmingas.

3. **Pozityvūs santykiai su aplinkiniais** yra susiję su gebėjimu mylėti ir užmegzti pasitikėjimu grįstus santykius su kitais žmonėmis (Greenier ir kt., 2021). Teigiami santykiai su kitais šiuo metu visuotinai pripažinti sveikos prasmės aspektu. Ši dimensija apima šiltų, pasitikėjimo kupinų santykių su kitais kūrimą, rūpinimąsi kitų gerove, socialinių santykių dovanojimo ir gavimo supratimą bei gebėjimą jausti empatiją ir meilę. Kaip apibūdina Springer ir Hauser (2006), tai kokybiški, pasitenkinimą teikiantys santykiai su kitais. Labai svarbu įtraukti šį gerovės aspektą į verslumo tyrimus, nes verslininko sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo ryšio su kitais. Tie, kurie įtraukia šiuos teigiamus socialinius ryšius į savo darbo aplinką, gali padidinti darbo efektyvumą ir rezultatų kokybę. Kita vertus, tie, kurie nekuria patikimų ir ilgalaikių santykių, nėra atviri ir rūpestingi kitiems, nemato prasmės kompromisuose, gali pakenkti ilgalaikiams verslo planams. Taigi šis laimės aspektas pabrėžia pagrindines socialines savybes, kurių siekia verslininkai (Ryff, 2019).

4. **Savęs priėmimas** reiškia pagrindinę savirealizacijos, brandos, optimalaus funkcionavimo ir psichinės sveikatos savybę (Greenier ir kt., 2021). Gebėjimas priimti save didina asmens ir verslo potencialą, pasitenkinimą darbe. Kita vertus, remiantis Jungo šešėliniu mąstymu, per didelis pasitikėjimas savimi ar netinkamas savęs priėmimas gali būti pripažintas viena iš blogųjų savybių. Taikant verslumo aplinką, savęs priėmimas gali būti svarbus turtas, todėl norint veiksmingai spręsti problemas ir derėtis dėl kylančių iššūkių, reikia nuoširdžiai pažvelgti į save. Galiausiai, jeigu žmogaus savęs suvokimas sutrikęs arba iškreiptas, tai gali turėti įtakos asmens pažeidžiamumui, didesniai nusivylimo jausmui, kurie gali paveikti verslo sprendimus.

5. **Asmeninis augimas** reiškia gebėjimą tobulinti savo įpročius ir elgesį, nuolat plėsti savimonę ir tapatybės jausmą, tobulinti savo talentus visą gyvenimą (Greenier ir kt., 2021).

Asmeninis augimas yra susijęs su savirealizacija ir savo asmeninio potencialo realizavimu, todėl savo turiniu yra artimiausias Aristotelio požiūriui į laimę. Tie, kurie asmeninį augimą laiko svarbiu aspektu, laikui bėgant greičiau pasiekia karjeros tikslų ir geresnių rezultatų, geriau pažįsta save ir geba įsiprasminti ir asmeninėje, ir darbo aplinkoje. Šio aspekto trūkumas apima asmeninio sąstingio ir beprasmybės ar nuobodomo jausmą, kurie gali stabdyti asmens augimą. Atrodo, kad asmeninio augimo buvimas ir nebuvimas yra labai svarbūs verslumo siekiams. Geriausiais laikais sėkmingas verslininkas gali jaustis efektyviai sprendžiantis naujus iššūkius ir uždavinius, kurie skatina didesnę augimo ir savirealizacijos jausmą. Blogiausiu metu verslo nesėkmės gali sukelti asmeninio sąstingio jausmą (užstrigimą ir negalėjimą judėti į priekį) (Ryff, 2019). Taigi, labai svarbu būti atviram naujai patirčiai ir nuolatiniam asmeniniam augimui (Springer ir Hauser, 2006).

6. *Aplinkos meistriškumas* yra susijęs su aplinkos, atitinkančios psichologines sąlygas, kūrimu (Greenier ir kt., 2021). Kaip teigia Springer ir Hauser (2006), gebėjimas tvarkyti gyvenimą ir savo aplinką yra tai, ką galima vadinti aplinkos meistriškumu. Ši dimensija apibrėžia jausmą, kuris leidžia suprasti, kad galima valdyti supančią aplinką, įskaitant efektyvų turimų galimybių panaudojimą, taip pat kurti kontekstą, atitinkantį asmeninius poreikius ir vertybes. Šios savybės yra labai svarbios verslininkų gerovei, kurie aiškiai renkasi efektyvaus valdymo reikalaujančius darbo užsiėmimus. Alternatyviai šio gerovės aspekto nebuvimas sukelia sunkumų kasdieniame gyvenime priimant sprendimus ir reaguojant į besikeičiančią aplinką. Svarbu paminėti, kad neveiksmingumas ar negebėjimas priimti sprendimus ar spręsti iššūkius nėra tolygus nepasitenkinimui gyvenimu, nors jie gali turėti įtakos vienas kitam (Ryff, 2019).

Taigi, atsižvelgiant į psichologinės gerovės sampratą svarbą teoriniuose modeliuose ir praktikoje, patikimi matmenys būtų naudingi ir mokslininkams, ir praktikams. Vienas iš labiausiai pagrįstų tyrimo instrumentų yra daugia-dimensinės Ryffo psichologinės gerovės skalės (Barlutiū, 2018).

Galima daryti išvadą, kad psichologinė gerovė pabrėžia unikalios individo potencialo įgyvendinimą. Taip pat svarbu paminėti, kad Ryff teigia, jog subjektyvi gerovė yra daugiadalis gerovės matas, sudarytas iš šešių dimensijų: *savarankiškumo, gyvenimo tikslo, teigiamų santykių, savęs priėmimo, asmeninio augimo, aplinkos meistriškumo*.

2. NUOTOLINIO DARBO, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ BEI DARBUOTOJŲ GEROVĖS DARBE SĄSAJOS

Vis dažniau mokslininkai tiria žmogiškųjų išteklių veiklą, plėtrą ir organizacinę elgesį, kalba apie darbuotojų įsitraukimą į darbą ir jų psichologinę būseną (Wood et al., 2020). Wood teigia, kad įsitraukimas turi teigiamos įtakos darbuotojams ir įvairiems organizaciniams rezultatams. Dėl šios priežasties darbdaviams rūpi darbuotojų įsitraukimas į darbą, todėl jie stengiasi sukurti tinkamą aplinką, kurioje šie jaustųsi gerai ir turėtų pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Wood et al., 2020).

Šiuolaikiniame konkurencingame pasaulyje labai svarbu, kad organizacijos įtrauktų naujausias technologijas. Sivapragasam ir Raya (2017) teigia, kad organizacijai svarbu sukurti tinkamą struktūrą, procesus ir praktiką. Šie reiškiniai reikalingi tam, kad darbuotojai būtų tinkamai apmokomi, turėtų pakankamai žinių atlikti įmonės paskirtas užduotis. Ne mažiau svarbu tai, kad darbuotojai jaustųsi gerai ir būtų įsitraukę (Sivapragasam ir Raya, 2017).

Sivapragasam ir Raya (2017), išnagrinėję mokslinius tyrimus šia tema, teigia, kad geriausias būdas pasiekti didesnę darbuotojų įsitraukimą – įkvėpti darbuotojus atlikti darbus, suteikti daugiau galimybių profesiniam tobulėjimui, sukurti tvirtą pagrindą ir įmonės ambasadoriaus reputaciją, rodyti susidomėjimą jų psichologine gerove (Sivapragasam ir Raya, 2017). Tuo tarpu Shuck ir kt. (2014) teigia, kad pradiniai tyrimai rodo, jog priklausomai nuo įsitraukimo intensyvumo, darbuotojai gali patirti skirtingas individualaus poveikio spiralines būsenas. Dėl šios priežasties autorius kelia klausimą: *Ar įsitraukę darbuotojai reikšmingai skiriasi nuo neįsitraukusių darbuotojų, ir jei taip, kuo?* Atliktas tyrimas parodė, kad teigiamas psichologinis klimatas ir įsitraukimas yra susijęs su didesne psichologine gerove. Reikšminga sąveika parodė, kad psichologinis darbo vietos klimato ir psichologinės gerovės santykis buvo didesnis tada, kai įsitraukimo lygis buvo aukštas (Shuck ir kt., 2014).

Prasidėjus Covid-19 pandemijai, darbuotojams teko dirbti iš namų, todėl svarbu paminėti, kad įtraukti darbuotojus ir rūpintis jų gerove tapo sunkiau. Elst ir kt. (2020) teigia, kad nuotolinis darbas neigiamai veikė kolegų tarpusavio santykius ir palaikymą – darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, dažniau kalba apie mažesnę kolegų paramą, o tai savo ruožtu buvo susiję su didesniu emociniu išsekimu, cinizmu ir kognityvinio streso problemomis ir mažesniu įsitraukimo į darbą lygiu. Dėl šios priežasties mokslininkai padarė išvadą, kad ne nuotolinio darbo mastas, o būdas, kuriuo apibūdinamas darbas, įskaitant nuotolinį darbą (pvz., savarankiškumo lygis, bendravimas su kolegomis), nusako darbuotojų psichologinę gerovę (Elst ir kt., 2020).

Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021) savo tyrime pabrėžia nuotolinio darbo reikšmę ir svarbą ir teoriniu, ir fiziniu požiūriu. Autorės teigia, kad nuotolinis darbas turi neigiamą reikšmę darbuotojų psichologinei gerovei. Jų tyrimas nurodo, kad darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, paskiriami per dideli darbo krūviai, nors patys darbuotojai atsisako grįžti į ofisą ir bando įrodyti, kad jie gali pasiekti keliamus reikalavimus (Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021). Savo tyrimo rezultatais Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021) patvirtino, kad sprendžiant darbuotojų gerovės klausimus būtina atsižvelgti į būdus, kuriais darbuotojai vykdo savo darbą.

5 lentelė

Nuotolinio darbo, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe sąsajų tyrimai

Autorius ir metai	Tyrimo pavadinimas	Išvados
Song ir Gao., 2020	Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers	Nustatyta, kad darbas namuose apskritai turi neigiamą poveikį gerovei, o šis poveikis skiriasi priklausomai nuo darbo namuose rūšies ir savaitės dienos.
Shuck ir kt., 2014	Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice	Psichologinė gerovė priklauso nuo įsitraukimo lygio. Kuo didesnis įsitraukimas, tuo geriau jaučiasi darbuotojai.
Kench ir Wong., 2018	Work support, psychological well-being and safety performance among nurses in Hong Kong	Psichologinė sveikata ir lytis teigiamai susietos su saugos laikymusi ir dalyvavimu darbo saugos srityje.
Elst ir kt., 2020	Teleworking and Employee Well-Being in Corona Times, The Importance of Optimal Psychosocial Work Conditions	Ne nuotolinio darbo apimtis, o tai, kaip apibūdinamas darbas, įskaitant nuotolinį darbą (pvz., savarankiškumo lygis, bendravimas su kolegomis), lemia darbuotojų gerovę.

5 lentelės tęsinys

Robertson ir Cooper., 2009	Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being	Manoma, kad bendras įsitraukimo į darbą ir gerovės poveikis yra didesnis nei kiekvieno iš jų atskirai. Kai kurie pirminiai tyrimų duomenys patvirtina šią nuomonę ir rodo, kad psichologinės gerovės įtraukimas sustiprina ryšius tarp įsitraukimo ir naudingų rezultatų.
----------------------------	--	---

Šaltinis: Sudayta autorės, remiantis Song, 2020; Shuck, 2014; Kench, 2018; Elst, 2020; Robertson, 2009

Apibendrinus galima teigti, kad nuotolinis darbas turi įtakos darbuotojų rezultatams ir darbo kokybei. Vieni autoriai teigia, kad dirbdamas iš namų darbuotojas greičiau pavargsta, atsiranda susierzinimas ir nuovargis. Keli autoriai mini, kad ne nuotolinio darbo mastas, o būdas, kuriuo apibūdinamas darbas, nustato darbuotojų psichologinę gerovę. Pavyzdžiui, jei darbuotojas visą dieną dirba prie kompiuterio nebendraudamas su kolegomis, jis jaučiasi prasčiau negu tas, kuris per darbo dieną (dirbdamas iš namų) turėjo kontakto su kitais darbuotojais. Panašias išvalgas pateikė ir dar kiti autoriai, kurie teigė, kad darbdavys privalo įtraukti darbuotoją į kolektyvinį darbą todėl, kad darbuotojo įsitraukimas gerina jo psichologinę būseną.

3. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI GEROVEI DARBE KIEKYBINIO TYRIMO METODIKA

3.1 Kiekybinio tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo atlikimo eiga ir hipotezės

Nagrinėjant Lietuvių ir užsienio autorių mokslinius straipsnius, nerasta tyrimų, kurie tirtų nuotolinio darbo įtaką darbuotojų įsitraukimui ir psichologinei gerovei darbe Lietuvos lygmeniu. Visi tyrimai ir mokslinės publikacijos, kurias pavyko rasti, apima tik du tiriamuosius: nuotolinio darbo įtaką darbuotojų įsitraukimui, nuotolinio darbo įtaką darbuotojų psichologinei gerovei darbe ir panašiai. Atliekamo nuotolinio darbo poveikio darbuotojų įsitraukimui ir psichologinei gerovei darbe tyrimui keliamas **tikslas** – ištirti nuotolinio darbo, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir psichologinės gerovės darbe sąsajas

Empirinio tyrimo **uždaviniai**:

1. Įvertinti darbuotojų socialinių-demografinių charakteristikų poveikį nuotoliniam darbui, darbuotojų įsitraukimui ir jų psichologinei gerovei;
2. Įvertinti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą;
3. Įvertinti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų psichologinei gerovei;
4. Įvertinti moderuojantį nuotolinio darbo poveikį tarp įsitraukimo ir gerovės.

Išanalizavus literatūros šaltinius, sudarytas hipotetinis nuotolinio darbo poveikio darbuotojų įsitraukimui ir jų gerovės modelis. Remiantis šiuo modeliu, buvo atliktas kiekybinis tyrimas.

Gerovė - X Nepriklausomas kintamasis

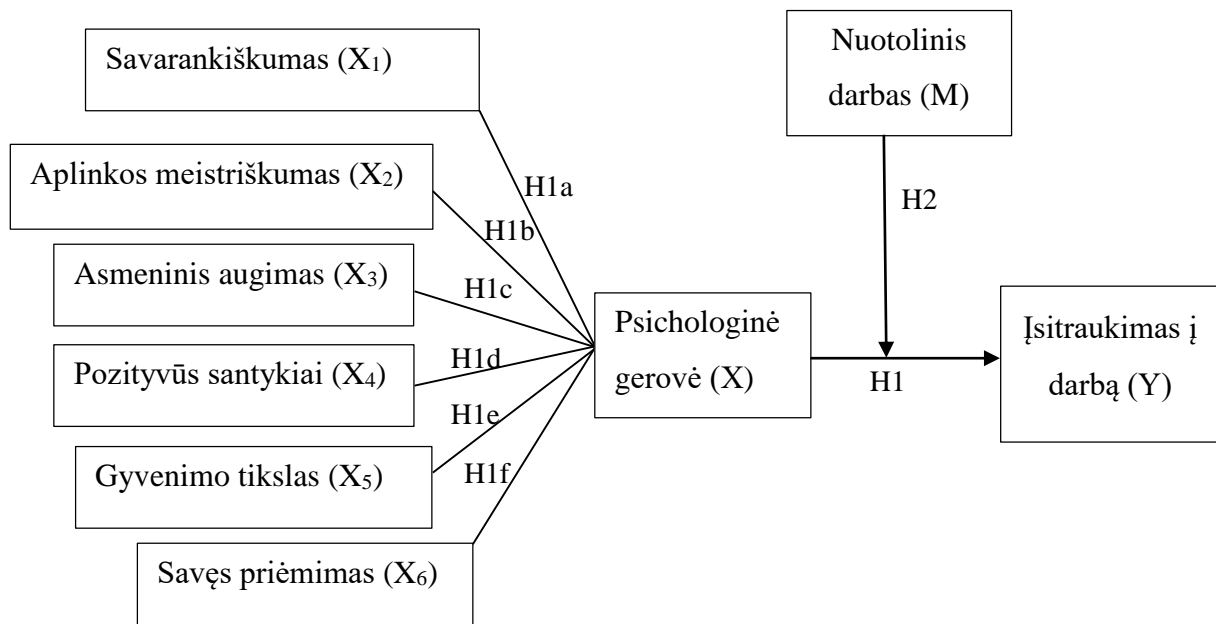
- Savarankiškumas (X_1)
- Aplinkos meistriškumas (X_2)
- Asmeninis augimas (X_3)
- Pozityvūs santykiai (X_4)
- Gyvenimo tikslas (X_5)
- Savęs priėmimas (X_6)

Įsitraukimas – Y Priklausomas kintamasis

Nuotolinis darbas – M Moderacinis kintamasis

2 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta autorės

Šiuo metu visame pasaulyje labai daug domimasi darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų psichologinės gerovės sąvokomis. Pasak Robertson ir Cooper (2009), darbuotojų įsitraukimas per pastarąjį dešimtmetį tapo opia problema, kuriai spręsti organizuojami tyrimai ir apklausos. Pasak autorių Shuck ir Reio Jr. (2013), Iverson teigia, kad darbuotojai, kurie darbe patiria neigiamą psichologinį klimatą, dažniau kalba apie išsekimą ir asmeninės atsakomybės už darbą nebuvimą. Ir atvirkščiai, tie, kurie susiduria su teigiamu emociniu klimatu darbe, dažniau kalba apie aukštesnius asmeninius pasiekimus (Shuck ir Reio Jr., 2013).

Atlikus išsamią metodologinę tyrimų analizę pastebėta, kad psichologinė darbuotojų gerovė – itin svarbi kuriant tvarų įsitraukimą į darbą. Asmenys, turintys aukštesnę psichologinės gerovės lygį, labiau atliepia įmonės poreikius ir siekia rezultatų (Robertson ir Cooper, 2009). Song ir Gao (2020) teigia, kad psichologinės gerovės įtraukimas į darbo aplinką stiprina tarpusavio ryšius tarp darbdavio ir darbuotojų ir turi įtakos rezultatams. Dėl šios priežasties tyrimui keliami hipotezė, kuri padėtų nustatyti gerovės poveikį darbuotojų įsitraukimui:

H1 hipotezė – Gerovė daro neigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

Nuotolinis darbas gali padidinti subjektyvią gerovę, kuri darbuotojams suteikia daugiau lankstumo ir savarankiškumo. Šios savybės sudaro galimybę geriau valdyti ir organizuoti savo laiką bei produktyviau dirbti (Song ir Gao, 2020). Atlikę tyrimą, autoriai Song ir Gao (2020),

priėjo prie išvados, jog darbas iš namų yra susijęs su mažesniu džiaugsmo rodikliu, ir nustatė sąsajas tarp nuotolinio darbo ir patiriamo didesnio streso lygio (Song ir Gao, 2020).

Ryff apibrėžė psichologinę gerovę kaip individo būseną, kuri pasižymi teigiamomis nuostatomis apie save ir kitus. Asmenys gali savarankiškai priimti sprendimus ir kontroliuoti savo elgesį, kartu kurdami ir darydami įtaką aplinkai, kuri atitinka jų poreikius, turi gyvenimo tikslą, kuris daro jų gyvenimą prasmingesnį ir siekia tyrinėti bei tobulėti (Liona ir Yuniardi, 2020). Psichologinę gerovę sudaro šešios dimensijos – savarankiškumas, aplinkos meistriškumas, asmeninis augimas, pozityvūs santykiai su kitais, gyvenimo tikslai ir savęs priėmimas.

Autoriai Liona ir Yuniardi (2020) teigia, kad žmonės, kurių psichologinė gerovė yra aukšta, dažniau aplinką vertina kaip patrauklią, malonią ir kupiną iššūkių, yra laimingesni ir patiria mažiau streso. Kita vertus, kai jų psichologinė gerovė žema, jų streso lygis gali būti didesnis. Žmogaus, kaip darbuotojo, statusas ir tai, kaip jis suvokia darbo aplinką, turi įtakos jo psichologinės gerovės lygiui, darbuotojai greičiau patiria stresą, kai jų psichologinė gerovė žema. Dėl tokios būklės darbuotojai blogiau atlieka savo darbą ir susiduria su daugiau negiamų iššūkių darbo vietoje. Taigi, kai darbuotojai jaučia, kad darbo aplinka yra įdomi, pozityvi ir kupina teigiamų iššūkių, jie jaučiasi gerai ir lengviau pasiekia optimalių rezultatų. Negana to, darbuotojai yra lojalesni, kai jų psichologinė savijauta aukšta. Jie taip pat labiau koordinuoti, jiems patogiau teikti pagalbą kolegoms ir lengviau laikytis laiko režimo ir tikslų (Liona ir Yuniardi, 2020). Šios prielaidos padeda suformuluoti dar kelias hipotezes ir nustatyti, kaip atskiros gerovės dimensijos daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą:

H1a hipotezė – Savarankiškumas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

H1b hipotezė – Aplinkos meistriškumas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

H1c hipotezė – Asmeninis augimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

H1d hipotezė – Pozityvūs santykiai daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

H1e hipotezė – Gyvenimo tikslas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

H1f hipotezė – Savęs priėmimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

Helen Lingard (2021) atlikto tyrimo rezultatas rodo, kad psichinės gerovės lygis yra teigiamai ir reikšmingai susijęs su miego kokybe, fizinio aktyvumo dažnumu, pasitenkinimu darbu ir įsitraukimu į darbą nuotolinio darbo kontekste. Dėl šios priežasties suformuluota trečia hipotezė, kurios tikslas – nustatyti nuotolinio darbo poveikį įsitraukimo į darbą ir psichologinės gerovės darbe ryšiui.

H3 hipotezė – Nuotolinis darbas moderuoja ryšį tarp psichologinės gerovės ir įsitraukimo

3.2 Tyrimo eiga

Siekiant identifikuoti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų gerovei, magistro baigiamajame darbe naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Tyrimas vyko 3 etapais:

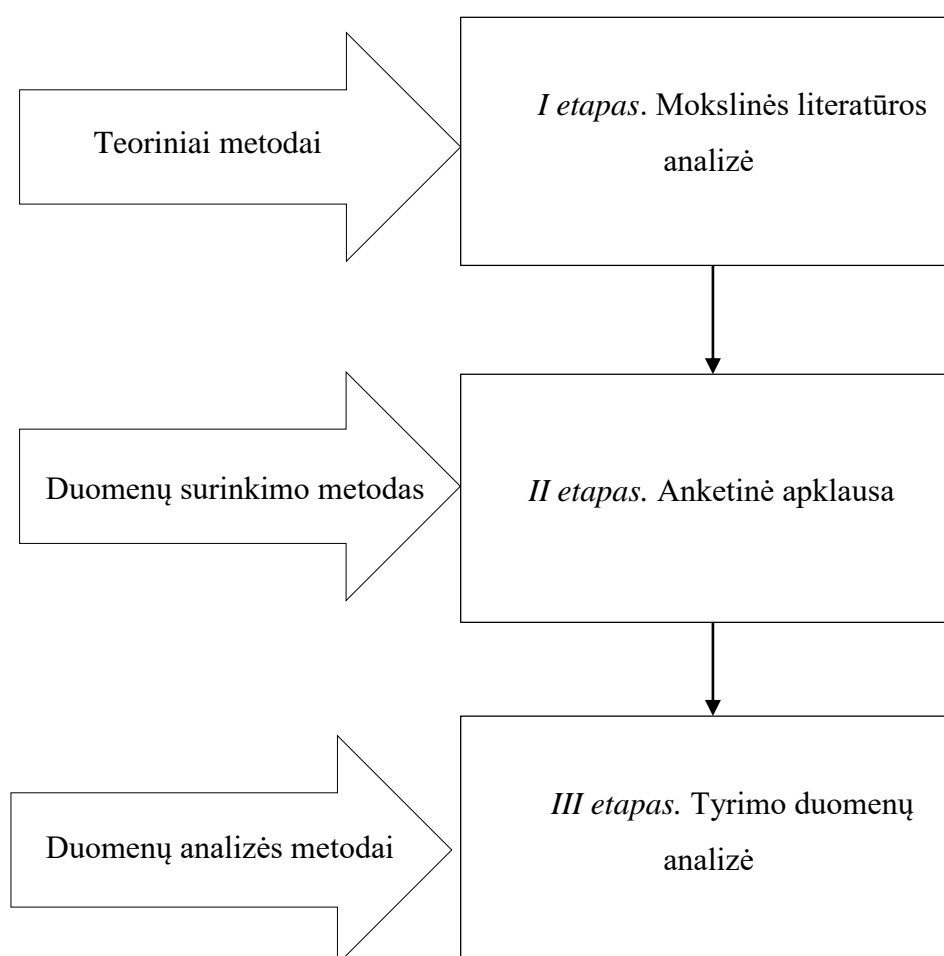
I etapas – mokslinės literatūros analizė. Siekiant išsiaiškinti temos aktualumą ir problemišumą, tyrimas pradėtas nuo teorinės mokslinių tyrimų analizės.

II etapas – anketinė apklausa. Šiame etape remiantis mokslinių tyrimų analize suformuota anketa, renkami duomenys, kurie po to galėtų būti statistiškai analizuojami.

III etapas – tyrimo duomenų analizė. Šiame etape gauti anketinės apklausos duomenys buvo apdorojami naudojant statistinės analizės paketą SPSS. Taip pat pateikiamos tyrimo metu gautos išvados ir rekomendacijos.

3 paveikslas

Tyrimo eigos schema



Šaltinis: Sudaryta autorės

Empiriniam tyrimui taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa. Apklausą pasirinkta atlikti internetu. Šis būdas pasirinktas dėl jo tinkamumo – taip garantuojamas apklausos dalyvių anonimiškumas. Nėgana to, internetinės anoniminės apklausos privalumas – patogus tyrimo anketos prieinamumas: respondentai turi galimybę anketą pildyti jiems patogiu metu esant bet kuriame Lietuvos taške. Šią anketą galima pildyti naudojantis kompiuteriu, telefonu ar planšetiniu kompiuteriu. Anketos nuoroda buvo platinama patogiausiu būdu – siunčiama elektroniniu paštu, skelbiama socialiniuose tinkluose (pvz., Facebook, LinkedIn).

Anketą sudaro uždaro tipo klausimai, leidžiantys respondentams pasirinkti vieną jiems priimtina atsakymą.

Anketos struktūrą sudaro:

1. Įžanga, kurioje pristatytas tyrimo autorius ir tyrimo tikslas;
2. Klausimai apie nuotolinį darbą, išitraukimą į darbą ir gerovę darbe;
3. Demografinė-socialinė dalis. Tai yra klausimai apie respondentų lytį, amžių, užimamas pareigas, išsilavinimą, darbo stažą savo organizacijoje, jos dydį ir organizacijos sritį, kurioje dirba.

Anketa buvo patalpinta internetiniame tinklalapyje www.apklausa.lt.

3.3 Tyrimo imtis

Tyrimo imtis – dirbantys Lietuvos gyventojai. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2021 m. IV ketv. dirbo 1 473 400 gyventojai. Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis Paniotto formule, paklaida – 5%.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis;

Δ - imties paklaidos dydis (=0,05);

N – populiacijos dydis

Taigi pagal turimus duomenis buvo nustatyta reprezentatyvi imtis, kuri reikalinga tyrimui atlikti. Tyrime bus taikoma 5% paklaida, tai yra $\Delta = 0,05$, $N=1\,473\,400$.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1473400}} = 400$$

Apskaičiuota tyrimo imtis 400 respondentai.

3.4 Tyrimo anketos struktūra

Tyrimas bus atliekamas anketinės apklausos būdu. Anketos struktūra pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė

Tyrimo anketinio klausimyno struktūra

Eil.	Klausimynas	Klausimyno autoriai	Teiginių skaičius
1.	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Schaufeli, Wilmar, 2003	9
2.	Darbuotojų psichologinė gerovė darbe	Ryff, Carol, 2018	42
3.	Nuotolinio darbo klausimai	Nagota ir kt., 2021	5
4.	Socialinis/demografinis klausimynas	-	7

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Schaufeli, 2003; Ryff, 2018, Nagota, 2021

Darbuotojų įsitraukimui į darbą matuoti naudotas Utrechto įsitraukimo į darbą trumpasis klausimynas (angl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9*), kurį sudarė Schaufeli (2003). Klausimyną sudaro 9 teiginiai, kurie apima 3 darbuotojo įsitraukimo dimensijas: energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą. Kuo didesnis teiginiams skiriamas balas, tuo didesnis noras tinkamai atlikti savo darbą. Kuo didesnis balas skiriamas atsidavimo teiginiams, tuo aktyviau darbuotojai dalyvauja organizacijos ir/arba su darbu susijusiose veiklose. Kuo didesnis balas yra skiriamas pasinėrimo į darbą teiginiams, tuo didesnis susidomėjimas atliekamu darbu. Respondentai pateiktus teiginius turėjo įvertinti septynių balų Likert tipo skalėje nuo 0 (niekada) iki 6 (kiekvieną dieną). Kuo aukštesnę įvertį pasirenka respondentas, tuo labiau jis jaučiasi įsitraukęs į savo darbą. UWES-9 sudaro trys elementai:

7 lentelė

Įsitraukimo į darbą dimensijų eilės numeris klausimyne

Dimensijos	Eilės numeris klausimyne
Energingumas	1, 2, 5
Atsidavimas	3, 4, 7
Pasinėrimas	6, 8, 9

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Schaufeli, 2003

Darbuotojų psichologinei gerovei darbe matuoti naudotas Ryff psichologinės gerovės ilgasis klausimynas, kurį sudaro 42 teiginiai. Teiginiai apima 6 dimensijas: savarankiškumą, aplinkos meistriškumą, asmeninį augimą, pozityvius santykius, gyvenimo tikslą, savęs priėmimą. Klausimyne naudojamos ir neigiamos reikšmės, kurios pateiktos 20-tyje teiginių. Neigiamos reikšmės anketoje perkoduotos (3, 5, 8, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 26, 27, 30, 31, 32, 34, 36, 39, 41). Pavyzdžiui, jei vieną iš minėtų elementų respondentas įvertino 6-iais balais, pakoreguotas balas = 1, jei respondentas įvertino 5-iais balais, pakoreguotas balas = 2 ir t. t. Galimi respondentų atsakymai yra vertinami Likerto 6 balų skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku).

8 lentelė

Psichologinės gerovės dimensijų eilės numeris klausimyne

Dimensijos	Eilės numeris klausimyne
Savarankiškumas	1,7,13,19,25,31,37
Aplinkos meistriškumas	2,8,14,20,26,32,38
Asmeninis augimas	3,9,15,21,27,33,39
Pozityvūs santykiai	4,10,16,22,28,34,40
Gyvenimo tikslas	5,11,17,23,29,35,41
Savęs priėmimas	6,12,18,24,30,36,42

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Ryff, 2018

Nuotolinis darbas matuojamas intensyvumu, tai yra valandomis per savaitę. Nuotolinio darbo intensyvumui matuoti remiantis mokslinės literatūros analize (Nagota ir kt., 2021) sudaryti 5

teiginiai. Respondentams suformuluoti klausimai: ar tenka dirbti iš namų, ar turi tam skirą vietą namuose, kiek valandų per savaitę dirbama nuotoliu (nedirba, 1-10 val., 11-20 val., ir t. t.), ar dirbant iš namų tenka dalintis kambariu su kitais asmenimis, kur yra darbo vieta namuose (virtuvė, svetainė, miegamasis). Respondentai rinkosi atsakymą, kuris jiems tinkamas pagal esamą situaciją.

Socialinis/demografinis klausimynas matuojamas bendriniais klausimais: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos, organizacijos dydis.

3.5 Duomenų analizės metodai

Duomenų analizei naudojamas statistinės analizės paketas IBM SPSS (*angl.* Statistical Package for Social Sciences).

IBM SPSS programinė įranga buvo naudojama apskaičiuoti aprašomosios statistikos rodiklius: vidurkiams, standartiniams nuokrypiams, vidiniam suderinamumui (Cronbach Alfa). Cronbach Alfa koeficientas gali būti nuo 0 iki 1. Kuo arčiau vieneto yra koeficientas, tuo didesnis skalės vidinis suderinamumas.

Siekiant nustatyti moderatoriaus ryšį, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė bei moderatoriaus analizė naudojant makroprogramą PROCESS.

4. NUOTOLINIO DARBO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI GEROVEI DARBE TYRIMO REZULTATAI

4.1 Tyrimo respondentų socialinių - demografinių charakteristikų aprašymas

Tyrimas buvo atliktas 2022 m. birželio-gruodžio mėnesiais. Anoniminę anketinę apklausą iš viso užpildė 420 respondentai, gyvenantys Lietuvoje. 6 respondentai neatsakė į daugumą klausimų (paliko tuščią lauką), todėl buvo pašalinti iš tolimesnio tyrimo. Dar 57 respondentai buvo anuliuoti iš tyrimo, kadangi jie nurodė, kad dirba tik kontaktiniu būdu, kuris neatspindi pagrindinės magistro baigiamojo darbo temos. Taigi, tyrime dalyvavo 357 respondentai.

Svarbu paminėti, jog socialinės ir demografinės respondentų charakteristikos susideda iš klausimų apie lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, organizacijos, kurioje dirbama dydį, darbo patirtis organizacijoje, įmonės veiklos pobūdį.

Analizuojant socialines ir demografines respondentų charakteristikas matyti, kad iš 357 tyrime dalyvaujančių respondentų 183 (48,7%) – vyrai ir 174 (51,3%) – moterys. Didžiąją tyrime dalyvavusių dalį sudaro asmenys, kurių amžius nuo 25 iki 34 metų – net 50,4% (anketoje buvo galima pasirinkti skirtingas amžiaus kategorijas nuo 18 iki daugiau nei 55 metų). Svarbu paminėti ir tai, kad didžioji dalis respondentų (net 86,2%) užima nevadovaujančias pareigas, o likę 13,8% – vadovaujančias ir turi jiems tiesiogiai atskaitingų darbuotojų. Į tai, kokį išsilavinimą turi respondentai, dauguma, net 48,7%, apklaustųjų, atsakė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 14,3% teigia turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Daugumos apklaustųjų, 58,5%, darbo stažas toje pačioje įmonėje sudarė nuo vienerių iki penkerių metų, dar 20,7% teigia dirbantys įmonėje iki metų. Didžioji dalis apklaustųjų, 28,9%, dirba finansinėje ir draudimo veikloje, taip pat respondentai žymėjo dirbantys administracinėse veiklose (16%) ir kitur (22,1%). Daugiausia apklaustųjų dirba organizacijose, kurių darbuotojų skaičius yra nuo 10 iki 50 (43,1%). Toliau lentelėje yra pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal demografinius klausimus.

9 lentelė

Demografinės ir socialinės respondentų charakteristikos

Socialiniai – demografiniai duomenys		Kiekis (N)	Santykis (%)
Lytis	Moterys	174	48,7
	Vyrai	183	51,3

9 lentelės tęsinys

Amžius	18-24	111	31,1
	25-34	180	50,4
	35-44	52	14,6
	45-54	12	3,4
	55+	2	0,6
Išsilavinimas	Vidurinis	39	10,9
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	44	12,3
	Aukštesnysis	49	13,7
	Aukštasis neuniversitetinis	51	14,3
	Aukštasis universitetinis	174	48,7
Pareigos	Vadovaujančios	49	13,8
	Nevadovaujančios	307	86,2
Organizacijos dydis	iki 10 darbuotojų	62	17,4
	nuo 10 iki 50 darbuotojų	154	43,1
	nuo 50 iki 250 darbuotojų	97	27,2
	daugiau nei 250 darbuotojų	44	12,3
Darbo patirtis organizacijoje	Iki 1 metų	74	20,7
	1-5 metų	209	58,5
	5-10 metų	54	15,1
	10-15 metų	13	3,6
	15-20 metų	3	0,8
	virš 20 m.	4	1,1
Įmonės veiklos pobūdis	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	30	8,4
	Finansinė ir draudimo veikla	103	28,9
	Švietimas	12	3,4
	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	11	3,1
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	30	8,4
	Administracinė veikla	57	16
	Turizmas	35	9,8
	Kita veikla	79	22,1

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Siekiant nustatyti respondentų nuotolinio darbo intensyvumą, respondentų buvo prašoma atsakyti į šiuos klausimus: kiek vidutiniškai valandų per savaitę respondentai dirba nuotoliniu būdu, nuotolinio darbo vieta namuose, darbo pobūdis, ar respondentas turi atskirą darbo vietą namuose darbui nuotoliniu būdu. Papildomai buvo paklausta apie organizacijos dydį ir veiklos pobūdį.

Didžioji dalis respondentų, 65% (N=232), atsakė, kad dirba hibridiniu būdu, kiti 35% (N=125) dirba pilnai nuotoliniu būdu. Taip pat daugiausiai respondentų atsakė, kad namuose dirba nuo 11-20 valandų per savaitę, 33,7% (N=120), kas sudaro dvi su puse dienų per savaitę. Dar

21,1% (N=75) apklaustųjų teigia, kad dirba nuotoliniu būdu nuo 21-30 valandų per savaitę, taip pat 21,1% (N=75) apklaustųjų teigia, jog nuotoliniu būdu dirba daugiau nei 40 valandas per savaitę. Mažiausia dalis atsakiusių pažymėjo, kad dirba 1-10 valandas per savaitę nuotoliniu būdu, 11,2% (N=40). Kaip pagrindinę nuotolinio darbo vietą namuose 30,3% (N=108), didžiausia dalis apklaustųjų, įvardijo miegamąjį kambarį, toliau 29,1% (N=104) pažymėjo, kad dirba svetainėje. Svarbu paminėti, kad didžioji dalis respondentų neturi nuotoliniam darbui pritaiktos vietos, 70,9% (N=253), ir tik 29,1% (N=104) apklaustųjų teigia, kad turi atskirą, nuotoliniam darbui pritaiktą, vietą/kambarį.

10 lentelė

Nuotolinio darbo intensyvumo respondentų charakteristikos

Nuotolinio darbo klausimai		Kiekis (N)	Santykis (%)
Kaip jūs dirbate?	Nuotoliniu būdu	125	35
	Hibridiniu būdu	232	65
Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?	1-10 val.	40	11,2
	11-20 val.	120	33,7
	21-30 val.	75	21,1
	31-40 val.	46	12,9
	Daugiau kaip 40 val.	75	21,1
Ar dirbant iš namų tenka naudotis kambariu su kitais?	Taip	99	27,7
	Ne	258	72,3
Ar turite namuose darbo kambarį?	Taip	104	29,1
	Ne	253	70,9
Kur yra darbo vieta jūsų namuose?	Virtuvė	45	12,6
	Svetainė	104	29,1
	Miegamasis	108	30,3
	Drabužinė	15	4,2
	Likęs laisvas kambarys	81	22,7
	Kita darbui nepritaikyta vieta.	4	1,1

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Tyrime buvo naudojamos dvi skalės – darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų psichologinės gerovės. Šiems konstruktsams naudoti mokslininkų sukurti klausimynai. Siekiant

patikrinti klausimyno skalių patikimumą, ar jos yra tinkamos tolimesniam tyrimui, buvo skaičiuojamas Cronbach Alpha koeficientas.

Darbuotojų įsitraukimui į darbą matuoti naudotas Utrechto įsitraukimo į darbą trumpasis klausimynas (angl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9*), kurį sudarė Schaufeli (2003). Klausimyną sudaro 9 teiginiai. Cronbach Alpha buvo apskaičiuotas ir atskiroms dimensijoms.

11 lentelė

Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės Cronbach Alpha patikimumo rodikliai

Skalė	Tyrimo Cronbach alpha	Cronbach alpha
Įsitraukimo į darbą	0,834	0,75 – 0,91
Gerovė	0,653	0,83 – 0,93

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Įsitraukimo į darbą klausimyno autoriai nurodo, kad viso klausimyno Cronbach Alpha koeficientas varijuoja tarp 0,85 ir 0,92 (De Bruin ir Henn., 2013). Atlikto tyrimo Cronbach Alpha siekia 0,834, tai parodo, kad duomenys yra patikimi.

Darbuotojų psichologinei gerovei matuoti naudotas Ryff psichologinės gerovės ilgasis klausimynas, kurį sudaro 42 teiginiai. Bendras tyrimo Cronbach Alpha sudaro 0,653, kadangi nėra mažesnis už 0,6, galime traktuoti, kad duomenys yra geri ir patikimi tolimesniam tyrimui. Bendras rastas skalės Cronbach Alpha sudaro 0,70-0,78 (Choi ir kt., 2018).

Atlikus abiejų skalių patikimumo testą (Cronbach Alpha), nustatyta, kad Cronbach Alfa koeficiento reikšmės yra didesnės už 0,6, todėl yra laikomos reikšmingomis.

4.2 Darbuotojų įsitraukimo bei gerovei darbe statistinis vertinimas

Atliktas tyrimas rodo, kad bendras įsitraukimo į darbą vidurkis yra $M=3,408$ ($St.d=0,94$), o tai reiškia, kad vidutiniškai emocijas, skatinančias įsitraukti į savo darbą, apklaustieji patiria dažnai. Gerovės bendras vidurkis siekia 3,501 ($st. d=0,16$), kuris leidžia daryti prielaidą, kad respondentai jaučiasi vidutiniškai gerai.

12 lentelė

Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės konstruktyvų vertinimas

	Min-Max reikšmės		Bendras vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (St. dev)
	Min	Max		
Gerovės konstruktas	3,10	4,10	3.501	0.16
Įsitraukimo konstruktas	0,33	5,67	3,408	0.94

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Tolimesniame tyrime buvo atlikta platesnė konstrukto analizė, kuri parodo, kad dauguma respondentų, 39,8% (N=142), dažnai jaučiasi kupini energijos darbe, taip pat 33,1% dažnai jaučiasi stiprūs ir aktyvūs, kupini entuziazmo. 28% (N=100) respondentų teigia, kad jų darbas dažnai juos įkvepia, dar 23,5% (N=84) tik kartais jaučia įkvėpimą. Atsikėlę ryte net 32,8% (N=117) respondentų dažnai nori eiti į darbą, dar 21,8% tik kartais noriai atsikelia į darbą. Didžioji dauguma, 35,9% respondentų, teigia, kad dažnai jaučiasi darbe laimingi, kai dirba intensyviai. Taip pat daugiausiai apklaustųjų – 37,3% (N=133) – pažymėjo, kad dažnai didžiuojasi savo darbu, dar 23% (N=82) pažymėjo, kad tik kartais jaučia pasididžiavimą dirbdami savo darbą. 31,7% (N=113) apklaustųjų teigia, kad jie dažnai yra visiškai pasinėrę į darbą, dar 26,9% (N=96) teigia jaučiantys visišką pasinėrimą tik kartais. Atitrūkimą nuo kitų minčių dirbdami dažnai patiria 28,6% (N=104) respondentų, o 27,5% (N=98) respondentų atitrūkimą nuo kitų minčių dirbdami patiria tik kartais.

13 lentelė

Įsitraukimo į darbą respondentų vertinimas

Darbuotojų išipareigojimo teiginiai	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos	3,9	7,6	12,3	15,7	39,8	10,4	10,4
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	0,6	12,4	14,6	29,8	33,1	4,2	5,3
Aš esu kupinas entuziazmo	3,4	4,8	11,5	28,6	31,4	8,4	12
Mano darbas mane įkvepia	1,7	10,6	15,1	23,5	28	9	12
Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	2	12	15,4	21,8	32,8	5,9	10,1

13 lentelės tęsinys

Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	2,5	9,8	11,8	24,1	35,9	7	9
Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	2,2	7,3	12	23	37,3	7,6	10,6
Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	2,2	7,3	12,6	26,9	31,7	7	12,3
Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	2,5	7,8	14,8	27,5	28,6	9,5	9,2

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantys gautais rezultatais

Siekiant patikrinti, ar duomenys normaliai pasiskirstė ir atitinka normalumo sąlygas, buvo atliktas analizuojamų konstrukto reikšmių normaliojo pasiskirstymo testas. Pagal Kolmogorovo-Smirnovo testą, rezultatai parodė, kad analizuojamų konstrukto reikšmės nėra normaliai pasiskirsčiusios, kadangi statistinio reikšmingumo p reikšmės yra mažesnės už 0,05. Jeigu p vertė būtų didesnė už 0,05, duomenis būtų galima laikyti pasiskirsčiusius normaliai.

14 lentelė

Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės normalumo testų vertinimas

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig. (p)	Statistic	Sig. (p)
Gerovės konstruktas	0,235	<0,001	0,674	<0,001
Įsitraukimo konstruktas	0,097	<0,001	0,970	<0,001

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Alternatyviai buvo patikrinti asimetrijos ir eksceso koeficientai, kitaip tariant, Skewness ir Kurtosis. Skewness ir Kurtosis statistikos reikšmės turėtų būti mažesnės nei 1,0. Jei Skewness reikšmė didesnė nei 1,0, tai reiškia, kad reikšmės nėra normaliai pasiskirsčiusios. Atlikus testą matyti, kad įsitraukimo konstruktas yra labai arti normalaus pasiskirstymo, nes nesiekia 1 ribos. Kalbant apie gerovės konstrukto, galima pastebėti, kad reikšmės stipriai peržengia vieneto ribą ir siekia net 12. Dėl šios priežasties duomenys yra laikomi neparametriniais.

15 lentelė

Įsitraukimo į darbą bei psichologinės gerovės normalumo vertinimas

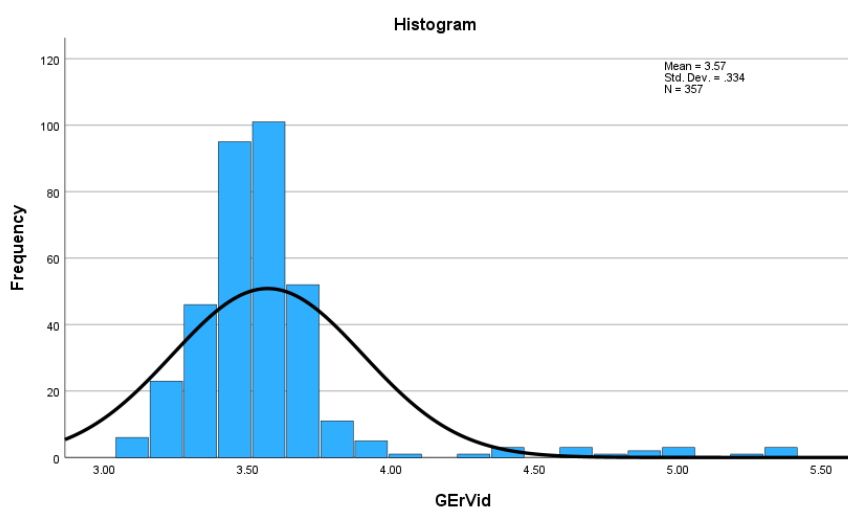
	Skewness	Kurtosis
Gerovės konstruktas	3,140	12,273
Įsitraukimo konstruktas	0,659	0,434

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Kadangi psichologinės gerovės skalės duomenys peržengia normalumo ribas, papildomai tikrinant gerovės konstrukto reikšmes buvo peržiūrėta histograma, kuri rodo, kad duomenys yra pasislinkę į dešinę, o normaliojo skirstinio kreivė labai mažai atitinka normaliojo skirstinio kreivę.

4 paveikslas

Psichologinės gerovės konstrukto histograma



Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Psichologinės gerovės konstrukto, kurio reikšmės yra pasislinkusios, atliktas papildomas išskirties reikšmių nustatymas (identifying outliers); procesas, kuris parodė, kad iš tiesų yra keli dideli nuokrypiai, kurie buvo pašalinti. Po to dar kartą atliktas normalumo testas, kurio rezultatai yra tinkami tolimesnei tyrimo eigai. Kaip parodyta lentelėje, Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatai atskleidžia, kad analizuojamų konstrukto reikšmės dar nėra visiškai normaliai pasiskirsčiusios, nes statistinio reikšmingumo p reikšmės yra mažesnės už 0,05. Kita vertus,

žiūrint į Sewness ir Kurtosis, matome, kad statistinės reikšmės nesiekia vieneto, o tai leidžia daryti prielaidą, kad tokius duomenis galima laikyti esančius labai arti normalumo.

16 lentelė

Psichologinės gerovės normalumo testų vertinimas

Gerovės konstruktas	Kolmogorov- Smirnov		Shapiro-Wilk		Skewness	Kurtosis
	Statistic	Sig. (<i>p</i>)	Statistic	Sig. (<i>p</i>)		
	0,053	0,022	0,988	0,008		

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Tolimesniame tyrime buvo atlikta tiesinė regresinė analizė, kuri yra naudojama įsitraukimo kintamojo vertei prognozuoti pagal psichologinės gerovės kintamųjų vertes. Siekiant patikrinti, ar regresijos modeliai ir kintamieji yra tinkami, įvertintas Anovos *p* koeficientas $<0,05$.

17 lentelė

Tiesinės regresijos analizės rodikliai

Modelis	F	Sig. (<i>p</i>)
Regresija	16,339	$<0,001$

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Lentelė rodo, kad regresijos modelis teigiamai prognozuoja priklausomą kintamąjį (įsitraukimą į darbą). Rezultatai rodo $p < 0,001$, t. y. mažiau nei 0,05, o tai reiškia, kad regresijos modelis statistiškai reikšmingai prognozuoja rezultato kintamąjį, t.y. jokių neatitikimų nerasta.

Toliau buvo patikrinta, kaip psichologinės gerovės kintamieji veikia įsitraukimą į darbą. Regresinis modelis:

Priklausomas kintamasis (Y) – Įsitraukimas į darbą

Nepriklausomas kintamasis (X) – Gerovė

Tam, kad sužinotume, ar modelis yra tinkamas tolimesnei analizei, buvo patikrintas determinacijos (R^2) koeficientas, kuris yra lygus 0,205, o tai reiškia, jog modelis yra tinkamas. Taip pat iš koreguoto R^2 matome, kad 6 kintamųjų modelis paaiškina 20% įsitraukimo.

Durbin-Watson statistika yra regresijos modelio rezultatų autokoreliacijos testas. Durbin-Watson statistika svyruoja nuo nulio iki keturių, o vertė 2,0 reiškia, kad autokoreliacija lygi nuliui. Mažesnės nei 2,0 reikšmės reiškia, kad yra teigiama autokoreliacija, o didesnės nei 2,0 reikšmės rodo neigiamą autokoreliaciją. Šiame tyrime Durbin-Watson yra lygus 1,857, o tai reiškia, kad pagal psichologinės gerovės kintamuosius galima tiksliai nustatyti, nuo ko priklauso įsitraukimas į darbą.

18 lentelė

Tiesinės regresijos analizės rezultatai

Modelis	R ²	Koreguotas R ²	Durbin-Watson
1	0,219	0,205	1,857

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Tolimesniame tyrime buvo įvertintos lygtys. Pirmiausiai žiūrima į p vertes, kurios svarbu, kad būtų mažesnės už 0,05. Šiame tyrime matome, kad visi koeficientai yra mažesni už 0,05, o tai reiškia, kad jie turi normalią p vertę. Galima teigti, kad visi kintamieji gali daryti poveikį įsitraukimui į darbą, nes klaidos tikimybė – ganėtinai maža, arti nulio.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į VIF – jis turi būti ne didesnis nei 4. Šiame tyrime visos VIF reikšmės nesiekia 2, todėl galima teigti, kad visi kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja ir verta juos pasilikti tolimesniam tyrimui.

Toliau buvo žiūrima į rezultatus – nestandardizuoti koeficientai B – gali būti bet koks skaičius ir standartizuoti koeficientai Beta, visada bus nuo -1 iki +1. Jeigu B yra su pliusu, vadinasi, yra tiesioginis ryšys. Kuo didesnis savarankiškumas, tuo stipresnis įsitraukimas, kuo didesnis aplinkos meistriškumas, tuo mažesnis įsitraukimas.

Beta koeficientai parodo, kad labiausiai įsitraukimą į darbą lemia pozityvūs santykiai, todėl, kad aukščiausias standartizuotos regresijos koeficientas Beta yra 0,244. Kitaip tariant, jeigu įsitraukimas į darbą padidėtų 100%, pozityvūs santykiai – 24%. Antroje vietoje pars įsitraukimą į darbą lemiančių veiksnių – savęs priėmimas (jis lygus 0,229). Jeigu įsitraukimas į darbą padidėtų 100%, savęs priėmimas – 29%. Mažiausiai įsitraukimą į darbą lemia gyvenimo tikslas, jis lygus – 0,160. Taigi, jeigu įsitraukimas į darbą padidėtų 100%, gyvenimo tikslas sumažėtų 16%.

19 lentelė

Regresinės analizės koeficientų rezultatai

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai <i>B</i>	Std. nuokrypis	Standartizuoti koeficientai <i>Beta</i>	t	Sig. (p)	Kolenearumo tolerancija	VIF
Konstanta	2,087	0,496		4,204	<0,001		
Savarankiškumas	,419	0,116	0,196	3,603	<0,001	0,757	1,320
Aplinkos meistriškumas	-0,373	0,120	-0,178	-3,108	0,002	0,682	1,465
Asmeninis augimas	-0,289	0,094	-0,175	-3,076	0,002	0,692	1,445
Pozityvūs santykiai	0,452	0,103	0,244	4,391	<0,001	0,722	1,386
Gyvenimo tikslas	-0,293	0,101	-0,160	-2,901	0,004	0,730	1,369
Savęs priėmimas	0,433	0,106	0,229	4,096	<0,001	0,713	1,403

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Kadangi tyrimo duomenys nėra pilnai normaliai pasiskirstę, yra tik arti normalumo, papildomai buvo atlikta Bootstrap procedūra. Ši procedūra nustato patikimų standartinių paklaidų įverčius. Ši procedūra parodė, jog visi kintamieji yra reikšmingi, nes nulinė vertė nėra įtraukta. Tai reiškia, kad ženklas nepakito (jei buvo su - ar +, toks ir liko) ir koeficientas gali būti mažesnis arba didesnis, bet jei yra pliusas – poveikis išitraukimui į darbą bus stipresnis, jei su minusu – mažesnis.

20 lentelė

Regresinės analizės Bootstrap procedūros rezultatai

Modelis	Bootstrap pasitikėjimo intervalai	
	Žemutinio lygio	Aukšutinio lygio
Konstanta	1,053	3,140
Savarankiškumas	0,195	0,654
Aplinkos meistriškumas	-0,639	-0,135

21 lentelės tęsinys

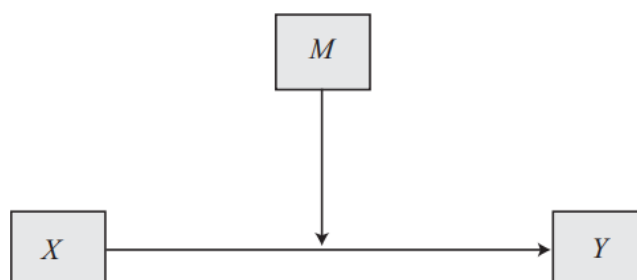
Asmeninis augimas	-0,482	-0,086
Pozityvūs santykiai	0,237	0,689
Gyvenimo tikslas	-0,534	-0,045
Savęs priėmimas	0,238	0,634

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Tolimesniame tyrime buvo naudojamas moderatorius – trečiasis kintamasis (nuotolinis darbas), siekiant išsiaiškinti priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšio stiprumą. Kitaip tariant, moderacinė analizė atliekama tam, kad nustatytume nuotolinio darbo įtaką darbuotojų psichologinei gerovei ir įsitraukimui į darbą. Moderatoriaus įtakai apskaičiuoti naudotas Andrew F. Hayes sukurtas įrankis SPSS 4.2 PROCESS macro versija.

5 paveikslas

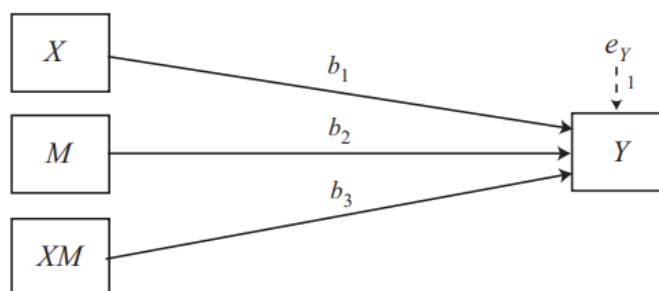
Moderatoriaus tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Hayes., 2013

6 paveikslas

Statistinis moderatoriaus tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta autorės, pagal Hayes., 2013

Modelio santrauka rodo, jog R-sq yra lygus 0,0161, o tai reiškia, kad gerovė – nepriklausomas kintamasis – paaiškina tik 2% įsitraukimo į darbą priklausomo kintamojo kitimo. Moderacinės sąveikos $p=0,0720$, todėl galima teigti, kad moderacija nepasitvirtino. Taip pat determinacijos koeficientas yra lygus 0,009, o tai reiškia, kad pokytis yra labai mažas ir jis nėra statistiškai reikšmingas, kadangi $p = 0,0720$.

21 lentelė

Moderatoriaus modelio rezultatai

Modelio kintamieji	koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	-4,0567	-1,1807	0,2385	-10,8151	2,7017
Gerovė	2,1390	2,1845	0,2129	0,2129	4,0652
Nuotolinis darbas	1,4706	1,7919	0,0741	-0,1438	3,0850
Moderacijos sąveika	-0,4226	-1,8048	0,0720	-0,8833	0,0380

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Tačiau žvelgiant į regresinių lygčių suvestinę, ji rodo, kad statistiškai reikšminga yra tik pirmoji lygtis, kadangi efektas, ryšys tarp psichologinės gerovės ir įsitraukimo, sumažėja labai stipriai, kai dirbama dažniau nuotoliniu būdu ir žvelgiant į p reikšmę, kuri lygi -0,1820, mums rodo, kad ryšys nėra statistiškai reikšmingas. Tačiau jei nuotoliu dirbama iki 20 valandų per savaitę, p yra lygus 0,0218, kas patvirtina, jog pirmoji lygtis yra statistiškai reikšminga.

22 lentelė

Moderacinio ryšio suvestinės rodikliai

Nuotolinis darbas	Efektas	p
2,68	1,0064	0,0218
4	0,4460	-0,1820
5,33	-0,1144	-1,0071

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Sudarytas grafikas parodo vizualiai tris tieses, kurios reprezentuoja nuotolinį darbą. Pirmoji tiesė rodo retai dirbančius nuotoliniu būdu (iki 15 val. per savaitę), antroji – vidutiniškai dirbančius nuotoliniu būdu (iki 30 val. per savaitę) ir trečioji – dažnai dirbančius nuotoliniu būdu

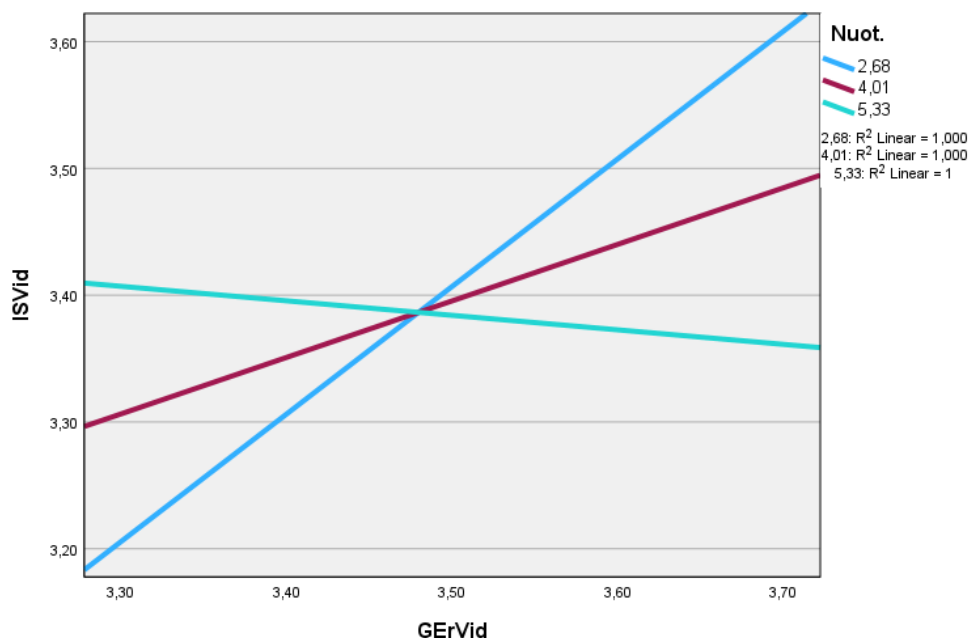
(daugiau kaip 31 val. per savaitę). Rezultatai atskleidžia, kad gerovė tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą tik tada, kai nuotoliu dirbama trumpiau. Tų, kurių darbas daugiausia vykdomas nuotoliu, gerovė nelemia įsitraukimo arba veikia neigiamai.

Tame pačiame paveiksle galime matyti, kada dingsta ryšys tarp kintamųjų. P vertė mums parodo, kada dingsta statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų – ties 3,49, tai yra, iki 26 val. per savaitę (tada p yra 0,5 ir dar statistiškai reikšminga). Tačiau nuo čia ryšys dingsta. 1-ame priede lentelėje galima pamatyti platesnį grafiko paaiškinimą.

Todėl galima teigti, kad tyrimo hipotezė H1 pasitvirtino ir gerovė daro teigiamą įtaką įsitraukimui, kai nuotoliniu būdu dirbama mažiau.

7 paveikslas

Moderacinio ryšio grafikas



Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Antros, savarankiškumo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai, kurie nurodyti 23 lentelėje, rodo, kad savarankiškumas nedaro įtakos įsitraukimui į darbą. Kadangi p reikšmė yra 0,3558 (virš 0,05), R-sq yra lygus 0,0718, o tai reiškia, kad savarankiškumas – nepriklausomas kintamasis – ir paaiškina tik 7% įsitraukimo į darbą priklausomo kintamojo kitimo. Taip pat determinacijos koeficientas yra lygus 0,023, tai reiškia, kad pokytis yra labai mažas ir jis nėra statistiškai reikšmingas. Nors sąveikos koeficientas patenka į LLCI;ULCI intervalą, statistinis reikšmingumas neegzistuoja. Galima teigti, kad nuotolinis

darbas nėra savarankiškumo ir įsitraukimo į darbą moderatorius. Todėl H1a nepasitvirtino ir savarankiškumas nelemia įsitraukimo į darbą.

23 lentelė

Savarankiškumo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	0,3311	0,2641	0,7919	-2,1348	2,7970
Savarankiškumas	0,8666	2,5332	0,0117	0,1938	1,5394
Nuotolinis darbas	0,2581	0,8651	0,3876	-0,3287	0,8449
Moderacijos sąveika	-0,0754	-0,9245	0,3558	-0,2357	0,0850

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Trečiosios, aplinkos meistriškumo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai, kurie nurodyti 24 lentelėje, rodo, kad aplinkos meistriškumas nedaro įtakos įsitraukimui į darbą. Kadangi p reikšmė yra 0,1105 (virš 0,05), R-sq yra lygus 0,0225, o tai reiškia, kad aplinkos meistriškumas – nepriklausomas kintamasis – paaiškina tik 2% įsitraukimo į darbą priklausomo kintamojo kitimo. Nors sąveikos koeficientas patenka į LLCI;ULCI intervalą, statistinis reikšmingumas neegzistuoja. Galima teigti, kad nuotolinis darbas nėra aplinkos meistriškumo ir įsitraukimo į darbą moderatorius. Todėl H1b nepasitvirtino ir aplinkos meistriškumas nelemia įsitraukimo į darbą.

24 lentelė

Aplinkos meistriškumo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,7402	2,4409	0,0151	0,5323	4,9481
Aplinkos meistriškumas	0,2223	0,6980	0,4857	-0,4041	0,8488
Nuotolinis darbas	0,4169	1,4933	0,1362	-0,1322	0,9659
Moderacijos sąveika	-0,1275	-1,6002	0,1105	-0,2843	0,0292

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Ketvirtosios, asmeninio augimo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai, kurie nurodyti 25 lentelėje, rodo, kad asmeninis augimas nedaro įtakos įsitraukimui į darbą. Kadangi p reikšmė yra 0,0788 (virš 0,05), R-sq yra lygus 0,0214 tai reiškia, kad asmeninis augimas – nepriklausomas kintamasis – paaiškina tik 2% įsitraukimo į darbą priklausomo kintamojo kitimo. Nors sąveikos koeficientas patenka į LLCI;ULCI intervalą, statistinis reikšmingumas neegzistuoja. Galima teigti, kad nuotolinis darbas nėra asmeninio augimo ir įsitraukimo į darbą moderatorius. Todėl H1c nepasitvirtino ir asmeninis augimas nelemia įsitraukimo į darbą.

25 lentelė

Asmeninio augimo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,5050	2,4609	0,0143	0,5031	4,5068
Asmeninis augimas	0,2816	1,0086	0,3139	-0,2675	0,8307
Nuotolinis darbas	0,4050	1,6321	0,1035	-0,0830	0,8929
Moderacijos sąveika	-0,1210	-1,7628	0,0788	-0,2561	0,0140

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Penktosios, pozityvių santykių, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai, kurie nurodyti 26 lentelėje, rodo, kad pozityvūs santykiai nedaro įtakos įsitraukimui į darbą. Kadangi p reikšmė yra 0,5363 (virš 0,05), R-sq yra lygus 0,0476, tai reiškia, kad pozityvūs santykiai – nepriklausomas kintamasis – paaiškina tik 5% įsitraukimo į darbą priklausomo kintamojo kitimo. Nors sąveikos koeficientas patenka į LLCI;ULCI intervalą, statistinis reikšmingumas neegzistuoja. Galima teigti, kad nuotolinis darbas nėra pozityvių santykių ir įsitraukimo į darbą moderatorius. Todėl H1c nepasitvirtino ir pozityvūs santykiai nelemia įsitraukimo į darbą.

26 lentelė

Pozityvių santykių, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	1,4565	1,3270	0,1854	-0,7021	3,6152
Pozityvūs santykiai	0,5534	1,8379	0,0669	-0,0388	1,1457
Nuotolinis darbas	0,1336	0,4905	0,6241	-0,4022	0,6694
Moderacijos sąveika	-0,0404	-0,5363	0,5921	-0,1883	0,1076

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Šeštosios, gyvenimo tikslo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai, kurie nurodyti 27 lentelėje, rodo, kad gyvenimo tikslas nedaro įtakos įsitraukimui į darbą. Kadangi p reikšmė yra 0,1311 (virš 0,05), R-sq yra lygus 0,0250, tai reiškia, kad gyvenimo tikslas – nepriklausomas kintamasis – paaiškina tik 3% įsitraukimo į darbą priklausomo kintamojo kitimo. Nors sąveikos koeficientas patenka į LLCI;ULCI intervalą, statistinis reikšmingumas neegzistuoja. Galima teigti, kad nuotolinis darbas nėra gyvenimo tikslo ir įsitraukimo į darbą moderatorius. Todėl H1a nepasitvirtino ir gyvenimo tikslas nelemia įsitraukimo į darbą.

27 lentelė

Gyvenimo tikslo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2,9168	2,8106	0,0052	0,8757	4,9579
Gyvenimo tikslas	0,1613	0,5575	0,5776	-0,4077	0,7303
Nuotolinis darbas	0,3502	1,4071	0,1603	-0,1393	0,8397
Moderacijos sąveika	-0,1051	-1,5133	0,1311	-0,2417	0,0315

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Septintosios, savęs priėmimo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai, kurie nurodyti 28 lentelėje, rodo, kad savęs priėmimas nedaro įtakos įsitraukimui į darbą. Kadangi p reikšmė yra 0,3394 (virš 0,05), R-sq yra lygus 0,0627, tai reiškia, kad savęs priėmimas – nepriklausomas kintamasis – paaiškina tik 6% įsitraukimo į darbą priklausomo kintamojo kitimo. Nors sąveikos koeficientas patenka į LLCI;ULCI intervalą, statistinis reikšmingumas neegzistuoja. Galima teigti, kad nuotolinis darbas nėra savęs priėmimo ir įsitraukimo į darbą moderatorius. Todėl H1a nepasitvirtino ir savęs priėmimas nelemia įsitraukimo į darbą.

28 lentelė

Savęs priėmimo, nuotolinio darbo ir įsitraukimo į darbą moderacinės analizės rezultatai

Modelio kintamieji	koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	0,8021	0,7520	0,4526	-1,2957	2,8999
Savęs priėmimas	0,7309	2,4953	0,0130	0,1548	1,3069
Nuotolinis darbas	0,2478	0,9399	0,3479	-0,2707	0,7664
Moderacijos sąveika	-0,0700	-0,9566	0,3394	-0,2139	0,0739

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Apibendrinant atliktą moderacinį tyrimą galima teigti, kad tyrimo rezultatai rodo, jog gerovė daro neigiamą įtaką įsitraukimui, kai dirbama nuotoliniu būdu. O savarankiškumo, aplinkos meistriskumo, asmeninio augimo, pozityvių santykių, gyvenimo tikslo, savęs priėmimo ryšys su nuotoliniu darbu ir įsitraukimu nenustatytas.

4.3 Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Atlikus nuotolinio darbo įtakos darbuotojų įsitraukimui ir psichologinei gerovei darbe tyrimą, kuriame dalyvavo 357 Lietuvoje gyvenantys ir dirbantys respondentai, buvo patikrintos iškeltos hipotezės.

Atliktas tyrimas rodo, kad bendras darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą vidurkis yra $M=3,408$ ($St.d=0,94$), tai reiškia, kad vidutiniškai emocijas, skatinančias įsitraukti į savo darbą, apklaustieji patiria ganėtinai dažnai. Ruiz-Frutos ir kt. (2022) atliko panašų

įsitraukimo į darbą ir psichologinį stresą Covid-19 laikotarpiu, tyrimą, kurio įsitraukimo konstrukto vidurkis yra $M=4,2$, todėl galima teigti, kad darbuotojai ganėtinai dažnai jaučiasi įsitraukę į savo darbą. Tačiau psichologinės gerovės bendras vidurkis siekia $M=3,501$ (st. d=0,16), o tai parodo, kad respondentai jaučiasi tik vidutiniškai gerai.

29 lentelė

Hipotezių pasitvirtinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas	Rodiklis (p)
H1 hipotezė – Gerovė daro neigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Pasitvirtino	0,0720
H1a hipotezė – Savarankiškumas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Nepasitvirtino	0,3558
H1b hipotezė – Aplinkos meistriškumas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Nepasitvirtino	0,1105
H1c hipotezė – Asmeninis augimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Nepasitvirtino	0,0788
H1d hipotezė – Pozityvūs santykiai daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Nepasitvirtino	0,5921
H1e hipotezė – Gyvenimo tikslas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Nepasitvirtino	0,1311
H1f hipotezė – Savęs priėmimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Nepasitvirtino	0,3394
H2 hipotezė – Nuotolinis darbas moderuoja ryšį tarp gerovės ir įsitraukimo	Nepasitvirtino	

Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Apibendrinant galima teigti, kad gerovė daro neigiamą įtaką įsitraukimui į darbą, kai yra dirbama nuotoliniu būdu. Song ir Gao (2020) atliko panašų tyrimą apie nuotolinį darbą ir samdomų darbuotojų gerovę. Tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas turi neigiamą poveikį gerovei ir šis poveikis skiriasi priklausomai nuo darbo namuose rūšies ir savaitės dienos. Tyrėjai palygino darbą biure ir nuotoliniu būdu. Darbo parsinešimas namo darbo dienomis yra susijęs su mažesniu laimės pojūčiu, o nuotolinis darbas yra susijęs su didesniu stresu

nepriklausomai nuo to, ar jis atliekamas darbo dienomis, ar savaitgaliais. Autoriams nepavyko nustatyti, kad nuotolinis darbas darbo dienomis turėtų koki nors teigiamą poveikį gerovei ir įsitraukimui (Song ir Gao, 2020).

Sivapragasam ir Raya (2017), nagrinėję įsitraukimą į darbą, teigia, kad geriausias būdas pasiekti didesnę darbuotojų įsitraukimą – įkvėpti darbuotojus, suteikti daugiau galimybių jų profesiniam tobulėjimui ir parodyti susidomėjimą jų gerove. Autorių tyrimo rezultatai atskleidžia, kad kuo didesnė darbuotojų gerovė, tuo darbuotojai yra produktyvesni ir labiau įsitraukę į darbą (Sivapragasam ir Raya, 2017).

Egzistuoja pakankamai daug tyrimų, kurie nuotolinį darbą skaičiuoja intensyvumu (tai yra, kiek laiko per savaitę yra dirbama nuotoliniu būdu). Nagota ir kt. (2021), atlikdami tyrimą apie nuotolinio darbo intensyvumą ir įsitraukimą į darbą Covid-19 laikotarpiu, respondentams uždavė pagrindinį klausimą: „Kiek valandų per savaitę jūs dirbate nuotoliniu būdu?“. Tyrimo rezultatai parodė, kad didelio intensyvumo nuotolinis darbas (4 dienos per savaitę) nebuvo susijęs su dideliu įsitraukimu į darbą, o mažo intensyvumo nuotolinis darbas (nuo vieno karto per mėnesį iki vieno karto per savaitę) ir vidutinio intensyvumo nuotolinis darbas (2-3 dienos per savaitę) buvo susijęs su dideliu įsitraukimu į darbą. Panašius rezultatus galime matyti ir šiame darbe, didelis nuotolinio darbo intensyvumas yra susijęs su dideliu įsitraukimu į darbą, tuo tarpu mažo intensyvumo nuotolinis darbas arba jo išvis nebuvimas moderuoja teigiamą ryšį tarp gyvenimo gerovės bei įsitraukimo į darbą. Tai yra psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį įsitraukimui dirbant iš ofiso.

IŠVADOS

1. Remiantis išanalizuotais moksliniais tyrimais galima teigti, kad nuotolinio darbo poveikis darbuotojų įsitraukimui arba gerovei yra aktuali ir plačiai nagrinėjama tema. Autorių vertinimai ir nuomonės kartais išsiskiria (pavyzdžiui, kai kurie teigia, kad nuotolinis darbas daro teigiamą poveikį darbuotojams, o kiti teigia priešingai). Nuotolinis darbas yra darbo procesas, vykdomas kitoje vietoje negu organizacija, dažniausiai šia vieta tampa namai. Svarbu paminėti, kad darbas iš namų turi savo privalumų ir trūkumų, o svarbiausias trūkumas – tiesioginio socialinio bendravimo stoka. Didžiausiais privalumu tampa laiko taupymas keliaujant iš ir į organizacijos biurą.
2. Ištirta, kad darbas nuotolinis darbas turi įtakos darbuotojų rezultatams ir darbo kokybei. Vieni autoriai svarsto, kad dirbdamas iš namų darbuotojas greičiau pavargsta ir susierzina. Keli autoriai mini, kad ne nuotolinio darbo mastas, o būdas, kuriuo apibūdinamas darbas, nustato darbuotojų gerovę. Pavyzdžiui, jei darbuotojas visą dieną dirba prie kompiuterio nebendraudamas su kolegomis, jis jaučiasi prasčiau negu tas, kuris per darbo dieną (dirbdamas iš namų) turėjo kontakto su kitais darbuotojais.
3. Nuotolinio darbo įtakos įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei kiekybinis tyrimas buvo atliktas patogiosios atrankos būdu. Tyrimui atlikti buvo iškeltos hipotezės, kuriomis buvo patikrinta, kokį ryšį tarpusavyje turi gerovė ir įsitraukimas; ar jų ryšį moderuoja nuotolinis darbas. Atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai jaučiasi vidutiniškai įsitraukę į savo darbą $M=3,408$ ($St.d=0,94$). Gerovės bendras vidurkis siekia $M=3,501$ ($st. d=0,16$), tai parodo, kad respondentai, dirbdami nuotoliu, jaučiasi vidutiniškai gerai. Nuotolinis darbas buvo matuojamas intensyvumu, tai yra kiek valandų per savaitę yra dirbama nuotoliu; vidutiniškai apklaustieji nuotoliniu būdu dirba nuo 15 iki 20 val. per savaitę.
4. Įvertinus nuotolinio darbo poveikį darbuotojų įsitraukimui ir gerovei, moderacinis ryšys nebuvo rastas. Kai yra dirbama ofise, darbuotojo gerovė teigiamai veikia įsitraukimą į darbą, tačiau kuo dažniau darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, tuo silpnesnis ryšys randamas. Jei dirbama tik nuotoliniu būdu, ryšio tarp įsitraukimo ir gerovės nerandama.
5. Atlikto kiekybinio tyrimo konstruktyvūs ryšiai Lietuvoje buvo tirti pirmą kartą, todėl šis tyrimas turi svarbią mokslinę reikšmę. Taip pat pakeitus modelį ir reikšmes galima ir toliau tirti šių konstruktyvų sąsajas.

PASIŪLYMAI

1. Šiuolaikiniame konkurencingame pasaulyje labai svarbu, kad organizacijos įtrauktų naujausias technologijas ir skirtų daugiau laiko darbuotojų gerovei. Visa tai yra reikalinga tam, kad darbuotojai būtų gerai apmokomi, jaustųsi gerai ir būtų įsitraukę. Įmonės turėtų daugiau laiko ir resursų skirti būtent darbuotojų gerovei, pavyzdžiui, psichologo konsultacijoms ar apmokamai meditacijos programai.
2. Norint padidinti darbuotojų įsitraukimą, pirmiausia reikėtų sužinoti darbuotojų pasitenkinimo savo darbu lygį. Tam siūlau atlikti anoniminį vidinės aplinkos tyrimą. Tyrimo metu darbuotojai atsakytų į rūpimus klausimus, o rezultatai parodytų, ko trūksta darbuotojams ir kaip galima pagerinti darbo aplinką, kad darbuotojų gerovės lygis ir įsitraukimas būtų didesni.
3. Dirbant nuotolinių būdu svarbu išlaikyti gera komandos dvasią. Vadovas privalo skirti daugiau dėmesio savo komadai, dažniau daryti pokalbius ar tai būtų asmeniniai ar komandiniai. Svarbu, kad kiekvienas komandos narys turėtų galimybę pasisakyti apie tai, kaip jaučiasi. Svarbu padaryti susitikimus, kurių metu kalbama apie bet ką, tik ne darbą. Tokių būdu komandą pažins vieni kitus artimiau.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

- Aboobaker, N., Edward, M., & K.A, Z. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28–44. Žiūrėta 2022-04-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. Žiūrėta 2022-04-09. Prieiga internetu: <https://www.atlantis-press.com/article/125935655.pdf>
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology and People*. Žiūrėta 2022-04-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Alfanza, Ma. T. (2021). Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35(1), 107–116. Žiūrėta 2022-05-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2478/eb-2021-0007>
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. Žiūrėta 2022-04-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. In *Current Directions in Psychological Science* (Vol. 20, Issue 4, pp. 265–269). Žiūrėta 2022-04-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. In *Career Development International* (Vol. 23, Issue 1, pp. 4–11). Emerald Group Holdings Ltd. Žiūrėta 2022-04-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. Žiūrėta 2022-04-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

- Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability* (Switzerland), 12(9). Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berthiaume, E. (2020). Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here. Žiūrėta 2022-01-09. Prieiga internetu: <https://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend-48-years-ago-its-finally-here.html>
- Blumberga, S., & Pylinskaya, T. (n.d.). Remote work advantages and disadvantages on the example in it organisation. *NORDSCI Conference Proceedings 2019, Book 2, Conference Proceedings, ISSN 2603-4107, ISBN 978-619-7495-06-5*. Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: DOI 10.32008/nordsci2019/b2/v2/18
- Butkeviciene, E. (n.d.). Telework in lithuania: The concept, benefits and challenges to the employees. Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/318273903>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512. Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Costea-Barluțiu, C., Bălaș-Baconschi, C., & Hathazi, A. (2018). Articles Section Romanian adaptation of the Ryff's Psychological Well-Being Scale... romanian adaptation of the ryff's psychological well-being scale: brief report of the factor structure and psychometric properties. In *Journal of Evidence-Based Psychotherapies* (Vol. 18, Issue 1). Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: Doi: [10.24193/jebp.2018.1.2](https://doi.org/10.24193/jebp.2018.1.2)
- Choi, Y., Demiris, G., Thompson, H. (2018). Feasibility of smart speaker use to support aging in place, *Innovation in Aging, Volume 2, Issue suppl_1, November 2018, Page 560*. Žiūrėta 2022-12-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1093/geroni/igy023.2073>
- De Bruin, G.P & Henn, C.M. (2013). Dimensionality of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Department of Industrial Psychology and People Management University of Johannesburg*. Žiūrėta 2022-12-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2466/01.03.PR0.112.3.788-799>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health, 18(16). Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Dory, T., Raišienė, A. G., Varkulevičiūtė, K., & Rapuano, V. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal.” *17(2)*, 126–144. Žiūrėta 2022-05-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>
- Elst, T. vander, Verhoogen, R., & Godderis, L. (2020). Teleworking and employee well-being in corona times the importance of optimal psychosocial work conditions. *In Journal of Occupational and Environmental Medicine (Vol. 62, Issue 12, pp. e776–e777)*. Lippincott Williams and Wilkins. Žiūrėta 2022-05-29. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002059>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In *Wellbeing* (pp. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd. Žiūrėta 2022-05-29. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Flores, M. F. (2019). Understanding The Challenges Of Remote Working And It’s Impact To Workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <http://www.ijbmm.com/paper/Nov2019/824043604.pdf>.
- Gaurylienė, A & Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų išitraukimas į darbą. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 9(2), 143–153. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: *A case of British and Iranian English language teachers*. *System*, 97. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102446>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence

- aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Huws, U. (1997), “Teleworking: guidelines for good practice”, IES Report No. 329, Grantham Book Services, Grantham. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/329.pdf>
- International Labour Organization (ILO). Žiūrėta 2022-01-04. Prieiga internetu: https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–19. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 256–273. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
- Juniper, B., (2011). Defining employee wellbeing. *Occupational Health*, Vol. 63, Iss. 10. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://www.proquest.com/openview/65888b376f379560d4d91f4a1afb1d6d/1?cbl=49149&parentSessionId=%2BIvAwn5J6547cDENr8R4Om2t1H41POX46pupvu4rNZ0%3D&pq-origsite=gscholar&accountid=15307>
- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of the Japanese and International Economies*, 62. Žiūrėta 2022-06-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162>
- Kenchi C. K. Wong (2018) Work support, psychological well-being and safety performance among nurses in Hong Kong, *Psychology, Health & Medicine*, 23:8, 958-963, <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1437275>
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262–287. Žiūrėta 2022-06-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5964/psyct.v10i2.236>
- Lindstrom, J., Moberg, A., & Rapp, B. (1997). On the classification of telework. *European Journal of Information Systems*, 6(4), 243–255. Žiūrėta 2022-05-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000275>
- Lingard, H., & Pirzadeh, P. (2021). Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Health and Well-Being of Project-Based Construction Workers Cite this paper. Žiūrėta 2022-05-11. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943)

- Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and wellbeing in the 21st century. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 13, Issue 11). Žiūrėta 2022-05-11. Prieiga internetu: MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111065>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. Žiūrėta 2022-04-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress* (pp. 351–357). Elsevier. Žiūrėta 2022-05-26. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maghlaperidze, E., Kharadze, N., & Kuspliak, H. (2021). Development of remote jobs as a factor to increase labor efficiency. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(3), 337–348. Žiūrėta 2022-05-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i3.669>
- Manchiraju, S. (2020). Psychometric evaluation of the Ryff's Scale of psychological wellbeing in self-identified American entrepreneurs. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. Žiūrėta 2022-05-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00204>
- Mokhtarian, P. L. (1991). Defining Telecommuting. UC Davis: *Institute of Transportation Studies*. Žiūrėta 2022-06-11. Prieiga internetu: <https://escholarship.org/uc/item/35c4q71r>
- Mousa, M., & Abdelgaffar, H. A. (2021). Work from Home in the Public Sector Context Post-Covid-19: Challenges and Barriers. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–6). Springer International Publishing. Žiūrėta 2022-05-01. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4343-1
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., Mori, K. CoronaWork project. Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *J Occup Environ Med*. 2021 Nov 1;63(11):907-912. Žiūrėta 2022-06-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002299>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. Žiūrėta 2022-06-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nakrošienė, A., & Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364-372. Žiūrėta 2022-01-04. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1495197974244/J.04~2016~1495197974244.pdf>

- National Institutes of Health (NIH). Žiūrėta 2022-01-04. Prieiga internetu: <https://hr.nih.gov/working-nih/workplace-flexibilities/remote-work>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM, volume 26, issue 3*. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Pagan-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research, 115*, 469–474. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Parisi, J. M., Stine-Morrow, E. A. L., Noh, S. R., & Morrow, D. G. (2009). Predispositional engagement, activity engagement, and cognition among older adults. *Neuropsychology, Development, and Cognition. Section B, Aging, Neuropsychology and Cognition, 16*(4), 485–504. Žiūrėta 2022-06-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/13825580902866653>
- Popovici, V., & Popovici, A.-L. (n.d.). *Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations*. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i1p468-472.html>
- Raiborn, C., & Butler, J. B. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *Journal of Corporate Accounting and Finance, 20*(5), 31–39. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/jcaf.20511>
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organization Development Journal, 31*(4), 324–336. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Kiefer, R.A. An Integrative Review of the Concept of Well-Being. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: doi: 10.1097/01.HNP.0000334915.16186.b2
- Ryff, C. D. (2019). Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science. *Journal of Business Venturing, 34*(4), 646–663. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.003>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 155–182. Žiūrėta 2022-06-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Sandilya, G., & Shahnawaz, G. (2018). Index of Psychological Well-being at Work—Validation of Tool in the Indian Organizational Context. *Vision, 22*(2), 174–184. Žiūrėta 2022-06-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0972262918766134>

- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model: *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. In *Romanian Journal of Applied Psychology* (Vol. 14, Issue 1). Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/230580677_Work_Engagement_What_Do_We_Know_and_Where_Do_We_Go_Work_Engagement_in_Everyday_Life_Business_and_Academia
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. Žiūrėta 2022-06-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Shcherbakova, O., & Smolina, J. (2021). *The Peculiarities of Legal Regulation of Labor Discipline for Remote Workers*. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://download.atlantispress.com/article/125954882.pdf>
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43–58. Žiūrėta 2022-06-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Sivapragasam, P. & Raya, R. P. (2018). HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review* Volume 19, Issue 1. Žiūrėta 2022-01-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0972150917713369>
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668. Žiūrėta 2022-06-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Springer, K. W., & Hauser, R. M. (2006). An assessment of the construct validity of Ryff's Scales of Psychological Well-Being: Method, mode, and measurement effects. *Social Science Research*, 35(4), 1080–1102. Žiūrėta 2022-05-29. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2005.07.004>
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L., & Kyngäs, H. (2015). Hospital nurses' wellbeing at work: A theoretical model. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 736–743. Žiūrėta 2022-06-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/jonm.12203>
- Valstybinė darbo inspekcija (VDI). Žiūrėta 2022-01-04. Prieiga internetu: <https://www.vdi.lt/Forms/TekstasDUK.aspx?ID=483>

- Vartiainen, M. (2021). Telework and Remote Work. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. Žiūrēta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. Žiūrēta 2022-05-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Zhang, W. (2022). Social capital, income and subjective well-being: evidence in rural China. *Heliyon*, 8(1), e08705. Žiūrēta 2022-06-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08705>
- 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. Žiūrēta 2022-06-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.1990>

NUOTOLINIO DARBO ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI BEI GEROVEI DARBE

Ilona Jeršova

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

Darbą sudaro 72 puslapių, 29 lentelė, 7 paveikslai ir 74 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – Nustatyti, kokią įtaką nuotolinis darbas, kaip moderatorius, daro ryšiui tarp darbuotojų įsitraukimo ir gerovės darbe.

Darbas sudarytas iš 3 dalių: literatūros ir kiekybinio tyrimo analizės, tyrimo metodologijos pristatymo ir tyrimo rezultatų bei išvadų ir pasiūlymų.

Literatūros analizėje yra pristatoma nuotolinio darbo sąvokos genezė, aprašomi nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai, jo sandara. Toliau yra pristatomas darbuotojų įsitraukimas į darbą ir jo reikšmė, dedamosios teoriniu aspektu, taip pat pirmoje darbo dalyje yra pristatoma psichologinė gerovė ir jos dimensijos.

Atlikęs literatūros analizę, darbo autorė atliko kiekybinį tyrimą apie nuotolinio darbo įtaką darbuotojų įsitraukimui ir gerovei Lietuvos Respublikos mastu. Tyrime dalyvavo 357 respondentai, dirbantys nuotoliniu arba hibridiniu būdu. Tyrimo rezultatai buvo statistiškai apdoroti naudojant SPSS programą. Cronbach Alfa koeficientas buvo naudojamas siekiant nustatyti Likerto skalių suderinamumus. Visų skalių Cronbach Alfa buvo didesnis nei 0,6, o tai rodo, kad naudotos skalės yra patikimos. Tyrimo rezultatai parodė, kad gerovė nuotolinio darbo kontekste yra maža, todėl gerovės ir įsitraukimo ryšys nebuvo rastas, kuo mažiau yra dirbama nuotoliniu būdu, tuo geriau jaučiasi darbuotojai ir jų įsitraukimas į darbą yra didesnis. Nuotolinio darbo moderacija tarp įsitraukimo į darbą ir gerovės nebuvo nustatyta.

Dėl mažo psichologinės gerovės atskirų dimensijų ištyrimo lygio šis konstruktas galėtų būti ir toliau nagrinėjamas ir tiriamas akademiniuose darbuose.

Raktiniai žodžiai: nuotolinis darbas, darbuotojų įsitraukimas, psichologinė gerovė, darbuotojų gerovės svarba, nuotolinio darbo privalumai, nuotolinio darbo trūkumai, darbas iš namų, darbas biure, nuotolinio darbo intensyvumas, darbuotojų įsitraukimo gerinimas

THE IMPACT OF REMOTE WORK ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WELL - BEING AT WORK

Iлона Jeršova

Master thesis

Quality Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

The thesis consists of 72 pages, 29 tables, 7 figures and 74 references.

The aim of this Master's thesis is to identify the impact of remote work as a moderator on the relationship between employee engagement and well-being at work.

The thesis consists of 3 parts: a literature and quantitative analysis, a presentation of the research methodology and the results, conclusions and suggestions.

The literature review presents the genesis of the concept of remote work, describes the advantages and disadvantages of remote work and what it consists of. It then presents employee engagement and its meaning and determinants from a theoretical perspective, as well in the first part of the paper presented psychological well-being and its dimensions.

After the analysis of the literature, the author conducted a quantitative study on the impact of remote work on employee engagement and well-being in the Republic of Lithuania. 357 respondents working remotely or in a hybrid mode participated in the study. The results of the study were statistically processed using SPSS software. Cronbach's alpha coefficient was used to determine the consistency of Likert scales. Cronbach's alpha for all scales was greater than 0.6, indicating that the scales used are reliable. The results showed that well-being in the context of telecommuting is low, so no relationship between well-being and engagement was found, the less telecommuting there is the better employees feel and the higher their engagement. No moderating effect of telecommuting on engagement and well-being was found.

Due to the low level of research on the individual dimensions of psychological well-being, this construct could be further explored and investigated in academic work.

Keywords: telecommuting, employee engagement, psychological well-being, importance of employee well-being, advantages of telecommuting, disadvantages of telecommuting, working from home, working in an office, intensity of telecommuting, improving employee engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Moderacijos ryšio rezultatai

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

nuotlN	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,0000	1,2938	,5577	2,3198	,0209	,1967	2,3908
2,2000	1,2092	,5200	2,3256	,0206	,1864	2,2321
2,4000	1,1247	,4838	2,3245	,0207	,1730	2,0765
2,6000	1,0402	,4497	2,3131	,0213	,1556	1,9248
2,8000	,9557	,4180	2,2862	,0229	,1334	1,7779
3,0000	,8711	,3894	2,2371	,0259	,1052	1,6371
3,2000	,7866	,3646	2,1576	,0317	,0695	1,5037
3,4000	,7021	,3444	2,0388	,0422	,0247	1,3794
3,4943	,6622	,3367	1,9670	,0500	,0000	1,3245
3,6000	,6175	,3296	1,8737	,0618	-,0308	1,2659
3,8000	,5330	,3211	1,6602	,0978	-,0985	1,1645
4,0000	,4485	,3192	1,4050	,1610	-,1794	1,0764
4,2000	,3640	,3242	1,1226	,2624	-,2738	1,0017
4,4000	,2794	,3357	,8323	,4058	-,3810	,9398
4,6000	,1949	,3531	,5519	,5814	-,4997	,8896
4,8000	,1104	,3756	,2939	,7690	-,6285	,8492
5,0000	,0259	,4023	,0643	,9488	-,7655	,8172
5,2000	-,0587	,4324	-,1357	,8922	-,9093	,7919
5,4000	-,1432	,4653	-,3077	,7585	-,10585	,7721
5,6000	-,2277	,5004	-,4550	,6494	-,12121	,7567
5,8000	-,3122	,5374	-,5811	,5616	-,13693	,7448
6,0000	-,3968	,5757	-,6892	,4912	-,15292	,7357

2 priedas. Anketos pavyzdys

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, žmogiškųjų išteklių valdymo programos I kurso studentė Ilona Jeršova. Rašau baigiamąjį magistrinį darbą, kurios tema yra „Nuotolinio darbo įtaka darbuotojų įsitraukimui bei psichologinei gerovei“. Kviečiu jus sudalyvauti mano vykdomame tyrime, kurio tikslas nustatyti sąsajas tarp nuotolinio darbo, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų psichologinės gerovės darbe.

Anketos pildymas užtruks iki 10 minučių.

Tyrimo rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe. Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Klausimynas

- Šie teiginiai yra apie tai, kaip asmuo gali jaustis darbe. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti. Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite "0". Jeigu esate patyręs šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“.

Niekada; Beveik niekada – kelis kartus per metus ar rečiau; Retai – kartą per mėnesį ar rečiau; Kartais – kelis kartus per mėnesį; Dažnai – karta per savaitę; Labai dažnai – kelis kartus per savaitę; Visada – kasdien.

Įsitraukimo į darbą klausimynas

Eil. Nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
1.	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos	0	1	2	3	4	5	6
2.	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	0	1	2	3	4	5	6
3.	Aš esu kupinas entuziazmo	0	1	2	3	4	5	6
4.	Mano darbas mane įkvepia	0	1	2	3	4	5	6

5.	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	0	1	2	3	4	5	6
6.	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	0	1	2	3	4	5	6
7.	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	0	1	2	3	4	5	6
8.	Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	0	1	2	3	4	5	6
9.	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	0	1	2	3	4	5	6

Šaltinis: Schaufeli ir Bakker, 2003

2. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų psichologinę gerovę darbe skalėje nuo 1 „visiškai sutinku“ iki 6 „visiškai nesutinku“

Darbuotojų psichologinės gerovės klausimynas

Eil. Nr.		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.						
1.	Nebijau išsakyti savo nuomonės, net kai ji prieštarauja daugumos žmonių nuomonei.	1	2	3	4	5	6
2.	Apskritai jaučiuosi atsakingas už situaciją, kurioje gyvenu.	1	2	3	4	5	6
3.	Manęs neįdomina veikla, kuri praplės mano akiratį	1	2	3	4	5	6
4.	Dauguma žmonių mano, kad esu mylintis ir meilus	1	2	3	4	5	6
5.	Gyvenu šia diena ir tikrai negalvoju apie ateitį	1	2	3	4	5	6
6.	Kai žiūriu į savo gyvenimo istoriją, džiaugiuosi, kaip viskas susiklostė	1	2	3	4	5	6
7.	Mano sprendimams paprastai neturi įtakos tai, ką daro kiti	1	2	3	4	5	6
8.	Kasdienio gyvenimo reikalavimai mane dažnai nuvilia	1	2	3	4	5	6
9.	Manau, kad svarbu įgyti naujų patirčių, kurios iššaukia mano mąstymą apie save ir pasaulį	1	2	3	4	5	6
10.	Palaikyti artimus santykius man buvo sunku ir tai mane vargino	1	2	3	4	5	6
11.	Aš jaučiu gyvenimo kryptį ir tikslą	1	2	3	4	5	6
12.	Apskritai aš jaučiuosi teigiamai ir savimi pasitikintis	1	2	3	4	5	6
13.	Aš linkęs nerimauti dėl to, ką apie mane galvoja kiti	1	2	3	4	5	6
14.	Aš nelabai pritampu prie mane supančių žmonių ir bendruomenės	1	2	3	4	5	6

15.	Kai pagalvoju, per pastaruosius metus aš kaip asmenybė nelabai patobulėjau	1	2	3	4	5	6
16.	Dažnai jaučiuosi vienišas, nes turiu keletą artimų draugų, su kuriais galėčiau pasidalinti savo rūpesčiais.	1	2	3	4	5	6
17.	Mano kasdienė veikla man dažnai atrodo nereikšminga ir nesvarbi	1	2	3	4	5	6
18.	Jaučiu, kad daugelis mano pažįstamų žmonių iš gyvenimo gavo daugiau nei aš	1	2	3	4	5	6
19.	Aš linkęs būti paveiktas žmonių, turinčių tvirtą nuomonę	1	2	3	4	5	6
20.	Puikiai sugebu susitvarkyti su daugybe savo kasdienio gyvenimo pareigomis	1	2	3	4	5	6
21.	Jaučiu, kad laikui bėgant aš daug tobulėjau kaip asmenybė	1	2	3	4	5	6
22.	Mėgstu asmeninius ir abipusius pokalbius su šeimos nariais ar draugais	1	2	3	4	5	6
23.	Nelabai suprantu, ko siekiu gyvenime	1	2	3	4	5	6
24.	Man patinka dauguma mano asmenybės aspektų	1	2	3	4	5	6
25.	Aš pasitikiu savo nuomonėmis, net jei jos prieštarauja bendram sutarimui	1	2	3	4	5	6
26.	Dažnai jaučiuosi pervargęs nuo savo pareigų	1	2	3	4	5	6
27.	Nemėgstu atsidurti naujose situacijose, kuriose reikia pakeisti senus įpročius naujais	1	2	3	4	5	6
28.	Žmonės mane apibūdintų kaip dosnu žmogų, norintį dalintis savo laiku su kitais	1	2	3	4	5	6
29.	Man patinka kurti ateities planus ir dirbti, kad jie taptų realybe	1	2	3	4	5	6
30.	Daugeliu atžvilgių jaučiuosi nusivylęs savo pasiekimais gyvenime	1	2	3	4	5	6
31.	Man sunku išsakyti savo nuomonę prieštarai vertinamais klausimais	1	2	3	4	5	6
32.	Man sunku susitvarkyti savo gyvenimą taip, kad man būtų malonu	1	2	3	4	5	6
33.	Man gyvenimas buvo nuolatinis mokymosi, pokyčių ir augimo procesas	1	2	3	4	5	6
34.	Aš nepatyrčiau daug šiltų ir pasitikinčių santykių su kitais	1	2	3	4	5	6
35.	Kai kurie žmonės be tikslo klaidžioja per gyvenimą, bet aš nesu vienas iš jų	1	2	3	4	5	6
36.	Mano požiūris į save tikriausiai nėra toks teigiamas, kaip dauguma žmonių mano apie save	1	2	3	4	5	6
37.	Aš vertinu save pagal tai, kas, mano nuomone, yra svarbu, o ne pagal kitų sukurtas vertybes	1	2	3	4	5	6
38.	Man pavyko susikurti namus ir tokį gyvenimo būdą, kuris man labai patinka	1	2	3	4	5	6
39.	Jau seniai atsisakiau bandymų padaryti didelius patobulinimus ar pokyčius savo gyvenime	1	2	3	4	5	6
40.	Žinau, kad galiu pasitikėti savo draugais, o jie žino, kad gali pasitikėti manimi	1	2	3	4	5	6

41.	Kartais jaučiuosi taip, lyg būčiau padaręs viską, ką reikia padaryti gyvenime	1	2	3	4	5	6
42.	Kai lyginu save su draugais ir pažįstamais, jaučiuosi gerai, dėl tokios savęs koks esu	1	2	3	4	5	6

Šaltinis: Ryff, 2018

3. Nuotolinio darbo klausimai

1. Kaip jūs dirbate?

- Nuotoliniu būdu
- Hibridiniu būdu
- Kontaktiniu būdu

2. Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?

- Nedirbu
- 1-10 val.
- 11-20 val.
- 21-30 val.
- 31-40 val.
- daugiau kaip 40 val.

3. Ar dirbant iš namų tenka naudotis kambariu su kitais?

- Taip
- Ne

4. Ar turite namuose darbo kambarį?

- Taip
- Ne

5. Kur yra darbo vieta jūsų namuose?

- Virtuvė
- Svetainė
- Miegamasis
- Drabužinė
- Likęs laisvas kambarys
- Kita darbui nepritaikyta vieta.

4. Socialiniai - demografiniai klausimai apie Jus ir įmonę kurioje dirbate.

1. Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius?

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis ir/ar spec. Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

4. Jūsų pareigos:

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

5. Jūsų organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių:

- iki 10 darbuotojų
- nuo 10 iki 50 darbuotojų
- nuo 50 iki 250 darbuotojų
- daugiau nei 250 darbuotojų

6. Jūsų darbo patirtis organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metų
- 5– 10 metų
- 10-15 metų
- 15- 20 metų
- virš 20 m.

7. Jūsų įmonės veiklos pobūdis:

- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Finansinė ir draudimo veikla

- Švietimas
- Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
- Administracinė veikla
- Turizmas
- Kita veikla