

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Gabija Koreivaitė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIS POVEIKIS RYŠIUI TARP PASITENKINIMO NUOTOLINIŲ DARBU IR INDIVIDUALIŲ DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI</p>	<p>THE MEDIATING EFFECT OF WORK ENGAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN REMOTE WORK SATISFACTION AND INDIVIDUAL EMPLOYEE WORK PERFORMANCE AND MODERATING ROLE OF REMOTE WORK INTENSITY</p>
--	---

Darbo vadovas asist. dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2023

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ ŽODYNĖLIS	6
ĮVADAS	7
1. NUOTOLINIO DARBO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1 Nuotolinio darbo samprata	10
1.1.1 Nuotolinio darbo klasifikacija ir jo naudojimo intensyvumo matavimas.....	15
1.1.2 Pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir jam įtaką darantys veiksniai	16
1.1.3 Pasitenkinimo nuotoliniu darbu matavimo modeliai.....	18
1.2 Įsitraukimo į darbą samprata	20
1.2.1 Darbuotojų įsitraukimui įtaką darantys veiksniai	24
1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo matavimo modeliai.....	26
1.3 Darbuotojų darbo rezultatų teoriniai ir praktiniai aspektai	28
1.3.1 Darbuotojų darbo rezultatams įtaką darantys veiksniai.....	29
1.3.2 Darbuotojų darbo rezultatų matavimo modeliai	30
1.4 Teorinės nuotolinio darbo, jo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų darbo rezultatų sąsajos.....	31
2. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU IR INDIVIDUALIŲ DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSIVUMUI TYRIMO METODIKA	37
2.1 Tyrimo tikslas, konceptualus tyrimo modelis ir magistro baigiamajame darbe keliamos hipotezės.....	37
2.2 Tyrimo instrumentas ir organizavimas.....	42
2.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos.....	46
2.4 Tyrimo ir duomenų analizės metodai	48
2.5 Tyrimo duomenų bazės tvarkymas	49
3. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU IR INDIVIDUALIŲ DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSIVUMUI TYRIMO REZULTATAI	52
3.1 Socialinis – demografinis respondentų pasiskirstymas.....	52
3.2 Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas	54
3.3 Statistiškai reikšmingų vertinimo vidurkių analizė	58
3.4 Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė	61

3.5 Įsitraukimo į darbą medijuojančio ir nuotolinio darbo intensyvumo moderuojančio poveikio analizė.....	67
3.6 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	74
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	78
LITERATŪROS SĄRAŠAS	82
SANTRAUKA.....	89
SUMMARY	91
PRIEDAI.....	93
1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas lietuvių kalba.....	93
2 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas anglų kalba	99
3 priedas. Modelio kintamųjų histogramos	105
4 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų šalį	110
5 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų užimamas pareigas	111
6 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų namų ūkio sudėtį ..	112
7 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų amžių	113
8 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų darbo stažą organizacijoje	114

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.....	38
2 paveikslas. Tyrimo modelis su teiginiais	43
3 paveikslas. Moderacinio efekto grafinis vaizdavimas	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokslinėje literatūroje pateikiama nuotolinio darbo terminologija	11
2 lentelė. Nuotolinio darbo apibrėžimai pateikiami mokslinėje literatūroje	12
3 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai.....	14
4 lentelė. Įsitraukimo apibrėžimai pateikiami mokslinėje literatūroje	21
5 lentelė. Aon Hewitt įsitraukimo modelį sudarantys veiksniai.....	25
6 lentelė. UWES modelio taikymas moksliniuose tyrimuose	26
7 lentelė. Konstruktas X – Pasitenkinimas nuotoliniu darbu (Mohammed et al., 2022).....	44
8 lentelė. Konstruktas M – Įsitraukimas (Schaufeli, Bakker, 2004)	44
9 lentelė. Konstruktas Y – Individualūs darbuotojų darbo rezultatai (Koopmans et al., 2014) ...	45
10 lentelė. Konstrukto autorių pateikiamų ir tyrime naudotų skalių patikimumas	51
11 lentelė. Respondentų aprašomoji statistika.....	52
12 lentelė. Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika.....	55
13 lentelė. Duomenų normalumo testai.....	57
14 lentelė. Asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės	57
15 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų palyginimas pagal užimamas pareigas (vadovai ir ne vadovai)	59
16 lentelė. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu regresinės analizės modelis paaiškinti individualius darbuotojo darbo rezultatus.....	62
17 lentelė. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą.....	63
18 lentelė. Įsitraukimo į darbą regresinės analizės modelis paaiškinti individualius darbuotojo darbo rezultatus	64
19 lentelė. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą regresinės analizės modelis paaiškinti individualius darbuotojo darbo rezultatus	65
20 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą.....	66
21 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelio suvestinė.....	68
22 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelio išsklotinė.....	68
23 lentelė. Moderatoriaus analizės trijų regresijos modelių suvestinė	69
24 lentelė. Moderatoriaus efekto išsklotinė	70
25 lentelė. Mediatoriaus poveikio išsklotinė (Bendras, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y).....	72
26 lentelė. Mediatoriaus ir moderatoriaus poveikio išsklotinė	74
27 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai.....	75

SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ ŽODYNĖLIS

Individualūs darbuotojo darbo rezultatai (angl. *individual employee work performance*) – darbuotojo elgesys ar veiksmai, nukreipti į organizacijos tikslų siekimą ir vykdymą (Yilmaz, 2015; Rana et al., 2019), kuriuos apibūdina užduočių atlikimo, kontekstinės veiklos bei kontraproduktyvios elgsenos aspektai (Koopmans, 2014).

IWPQ – individualių darbuotojo darbo rezultatų klausimynas (angl. *Individual Work Performance Questionnaire*).

Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) – „tai su darbu susijusi teigiama emocinė būseną, kurią apibūdina energingumo (angl. *vigor*), atsidavimo darbui (angl. *dedication*) ir pasinėrimo į darbą (angl. *absorption*) aspektai“ (Schaufeli et al., 2002).

JD-R – darbo poreikių – išteklių modelis (angl. *Job Demand – Resources (JD-R)*).

Kontekstinė veikla (angl. *contextual performance*) – savanoriška darbuotojo veikla, kuri nėra susijusi su jo tiesioginėmis užduotimis, ir yra nukreipta į organizacijos socialinės ir psichologinės aplinkos gerinimą (Borman ir Motowidlo, 1997).

Kontraproduktyvi elgsena (angl. *counterproductive behaviour*) – „darbuotojo elgesys ar veiksmai, kurie gali pakenkti organizacijos arba jos narių gerovei“ (Rotundo, Sackett, 2002).

Nuotolinis darbas (angl. *remote work*) – šiame darbe nuotolinis darbas yra apibrėžiamas kaip „darbo organizavimo forma, leidžianti darbuotojams, naudojantis interneto ryšiu ir kitomis telekomunikacinėmis priemonėmis, visą darbo dieną arba dalį jos, įprastą darbą atlikti ne įmonės patalpose“ (Fonner, Roloff, 2010; Afonso, Fonseca, Teodoro 2021; Mele, Bellé, Cucciniello, 2021).

Nuotolinio darbo intensyvumas (angl. *telework intensity*) – darbo laiko dalis, kurią darbuotojas praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu, t.y. nutolus nuo pagrindinės darbo vietos (Gajendran ir Harrison, 2007; Spilker, 2014).

Pasitenkinimas nuotoliniu darbu – „žmogaus emocinė reakcija į savo darbą“, dirbant nuotoliniu būdu (Viningienė, 2014).

Užduočių atlikimas (angl. *task performance*) – „darbuotojo veiklą, tiesiogiai susijusių su jo pagrindinėmis darbo funkcijomis ir pareigomis, atlikimas“ (Pradhan ir Jena, 2017).

UWES – Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*).

IVADAS

Darbo temos aktualumas – Per pastaruosius keletą metų įmonės turėjo prisitaikyti prie itin sparčiai kintančios aplinkos, pakeisti įprastas darbo organizavimo formas ir suteikti galimybę darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu, todėl nuotolinio darbo reikšmė visame pasaulyje ypač išaugo. Nepaisant sparčiai tobulėjančios, dinamiškos ir konkurencingos rinkos, tai lėmė ir pasaulinė visuomenės sveikatos krizė dėl naujojo koronaviruso (COVID-19), prasidėjusi 2019 m. Pasaulinė pandemija sukėlė ypač staigią ir netikėtą revoliuciją, pakeitusią milijonų žmonių kasdienius darbo įpročius (Afonso, Fonseca, Teodoro, 2021). Pasaulyje įsigaliojo daugybė ribojimų, kuriais šalys siekė sustabdyti viruso plitimą taip apribodamos žmonių judėjimą. Būtent tuo metu organizacijos pradėjo itin sparčiai naudoti informacines ir komunikacines technologijas, siekdamos išlaikyti efektyvią veiklą esamomis neapibrėžtumo sąlygomis. Pasak Graves, Karabayeva (2020), nuotolinio darbo teikiamus privalumus jaučia ne tik darbuotojai, tačiau ir organizacijos. Nuotolinis darbas darbuotojams suteikia daugiau lankstumo, sumažina kelionės į darbą laiką ir išlaidas, o organizacijoms leidžia sumažinti kaštus ir padidina darbo jėgos pasiūlą (Graves, Karabayeva, 2020). Nepaisant dažnai pasigirstančių nuomonių apie nuotolinio darbu privalumus, dar prieš pandemiją atlikti tyrimai parodė, jog nuotolinis darbas gali daryti skirtingą įtaką darbuotojams, t.y. turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų efektų (Charalampous et al., 2019). Organizacijoms labai svarbu periodiškai analizuoti darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu ir stengtis, jog jis būtų kuo aukštesnis. Tuo tarpu, Adisa, Ogbonnaya, Adekoya (2021), įvardija neigiamą nuotolinio darbo poveikį darbuotojų įsitraukimui, o tai itin gąsdina daugelį organizacijų, taikančių šią darbo organizavimo formą. Būtent todėl, net ir itin išaugus nuotolinio darbo mastui – augant jo intensyvumui, organizacijos skiria daug dėmesio darbuotojų įsitraukimui ir jo didinimui, nes jis išlieka ypač svarbus veiksnys, lemiantis sėkmingą ir efektyvią įmonės veiklą – motyvuoti ir į darbą įsitraukę darbuotojai yra galingiausias konkurencinis ginklas, kuriuo gali pasinaudoti bet kuri organizacija (Woodruffe, 2006). Nepaisant to, darbuotojų įsitraukimas taip pat veikia ir jų darbo rezultatus (Rich, Lepine, Crawford 2010), o šie daro teigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatams (Tarmidi et al., 2019) bei padeda įgyvendinti organizacijos tikslus (Motowidlo, Kell 2012). Visgi, mokslinių tyrimų minėta tema nėra itin daug, būtent todėl, esant itin dinamiškoms rinkos sąlygoms, yra labai svarbu ne tik įvertinti darbuotojų įsitraukimui įtaką darančius veiksnys, tačiau ir nustatyti kaip nuotolinis darbas, pasitenkinimas juo ir nuotolinio darbo intensyvumas veikia darbuotojų darbo rezultatus bei įsitraukimą į darbą.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis ir darbo naujumas – Mokslinėje literatūroje egzistuoja nemažai tyrimų analizuojančių nuotolinio darbo poveikį darbuotojams. Pavyzdžiui,

Elshaiekh, Hassan, Abdallah (2019) teigia, jog nuotolinis darbas ne tik neigiamai veikia darbuotojo laiko planavimą, tačiau ir gali prisidėti prie didesnio vienatvės jausmo ir žmogiško kontakto trūkumo. Tačiau, autoriai taip pat pabrėžia, jog nuotolinis darbas turi teigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu bei darbo rezultatams. Tuo tarpu, Adisa, Ogbonnaya, Adekoya (2021), teigia, jog ypač greitas fizinių kontaktų nutraukimas pandemijos metu ir jų perkėlimas į virtualią erdvę padidino darbuotojų darbo intensyvumą, tuo pat metu išaugo darbo vietos praradimo baimė, o visa tai neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Kalbant apie darbuotojų darbo rezultatų ir įsitraukimo sąsajas, Dahkoul (2018) atliktas tyrimas patvirtino, jog tarp šių dviejų elementų egzistuoja teigiamas ryšys.

Visgi, nors ir autoriai nagrinėja pavienius nuotolinio darbo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų darbo rezultatų ryšius, mokslinėje literatūroje yra pasigendama tyrimų, analizuojančių įsitraukimo, kaip mediatoriaus, vaidmenį ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų. Be to, trūksta sisteminių tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas nuotolinio darbo intensyvumo moderacinis poveikis. Taip pat pasigendama mokslinių tyrimų, analizuojančių kompleksinį nuotolinio darbo intensyvumo moderuotą mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų. Būtent dėl šių priežasčių galima daryti išvadą, jog ši tema yra aktuali ir vertinga tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

Darbo problema – tyrimo metu yra keliamas klausimas, koks ryšys egzistuoja tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų, kaip šį ryšį veikia įsitraukimas į darbą bei koks yra nuotolinio darbo moderacinis poveikis ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų?

Darbo tikslas – išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus nuotolinio darbo bei jo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir darbo rezultatų teorinius aspektus ir atlikus empirinį tyrimą, nustatyti bei įvertinti ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu (X) ir individualių darbuotojų darbo rezultatų (Y), įsitraukimo į darbą (M) įtaką minėtam ryšiui bei nuotolinio darbo intensyvumo (W) įtaką tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinėje literatūroje aptariamus nuotolinio darbo, jo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir darbo rezultatų teorinius aspektus,

- nustatyti, kokie veiksniai daro įtaką įsitraukimui į darbą ir darbuotojų darbo rezultatams.
2. Susisteminius mokslinėje literatūroje pateikiamus tyrimus analizuojama tema, išskirti pagrindinius pasitenkinimo nuotoliniu darbu, nuotolinio darbo intensyvumo, įsitraukimo į darbą ir darbo rezultatų matavimo modelius.
 3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyti sąsajas tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo, individualių darbuotojo darbo rezultatų bei nuotolinio darbo intensyvumo.
 4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų, įsitraukimo į darbą įtaką minėtam ryšiui bei nuotolinio darbo intensyvumo įtaką ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą.

Darbo metodai:

1. Lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė.
2. Empirinis tyrimas (kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa).
3. Statistinė duomenų analizė.

Darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje – teorinėje darbo dalyje, remiantis moksline literatūra, yra analizuojami nuotolinio darbo, įsitraukimo ir darbo rezultatų teoriniai aspektai, samprata bei klasifikacija. Taip pat nustatomi įsitraukimui ir darbo rezultatams įtaką darantys veiksniai, išskiriami pagrindiniai nuotolinio darbo, jo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir darbo rezultatų matavimo modeliai. Kituose poskyriuose yra apžvelgiami šia tema atlikti tyrimai bei nustatomi ryšiai tarp nuotolinio darbo, jo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir individualių darbuotojų darbo rezultatų. Tuo tarpu, antrosios – metodologinės dalies pradžioje yra pateikiamas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, konceptualus tyrimo modelis bei darbe keliamos hipotezės. Vėliau aprašomas tyrimo instrumentas ir organizavimas, nurodomos tiriamos imties charakteristikos, galiausiai pateikiami tyrimo ir duomenų analizės metodai. Trečiojoje dalyje atliekama duomenų analizė – reikšmingumo, normalumo testai. Vėliau sudaromi regresijos modeliai ir analizuojami sąryšiai tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo, individualių darbuotojų darbo rezultatų bei nuotolinio darbo intensyvumo. Tikrinamas konceptualus tyrimo modelis, bei atliekama moderacinė ir mediacinė analizė. Galiausiai pateikiami empirinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas bei priedai.

1. NUOTOLINIO DARBO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmojoje darbo dalyje yra analizuojami nuotolinio darbo, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų darbo rezultatų teoriniai aspektai, samprata, klasifikacija bei jiems įtaką darantys veiksniai. Taip pat aptariami minėtų konceptų matavimo modeliai.

1.1 Nuotolinio darbo samprata

Akivaizdu, jog šiuolaikiniame ir ypač dinamiškame pasaulyje egzistuoja daug ir įvairių nuotolinio darbo apibrėžimų, kurie kartais gali būti klaidingai laikomi sinonimais arba tapačiomis sąvokomis. Todėl norint geriau suprasti šį reiškinį, šiame poskyryje yra analizuojami teoriniai nuotolinio darbo aspektai, jo koncepcija – mokslinėje literatūroje pateikiami nuotolinio darbo apibrėžimai, jų sąsajos bei skirtumai tarp jų, aptariama nuotolinio darbo samprata ir jos problematika.

Nuotolinis darbas ir jo įtaka darbuotojams bei organizacijoms pradėti nagrinėti dar 1972 metais, kuomet Nilles (1975), vienas iš pirmųjų, pasiūlė naudoti informacines technologijas bei telekomunikacijos priemones ir taip palengvinti organizacijų decentralizaciją, leidžiančią organizacijoms vietoje vieno centrinio įmonės biuro turėti keletą mažesnių ir lengviau pasiekiamų įmonės darbuotojams. Pasak Nilles (1975), nuotolinis darbas (angl. *telecommuting*) suteikia galimybę didelių organizacijų darbuotojams dirbti jiems strategiškai patogiose lokacijose, todėl jie neturi gaišti laiko vykdami iki centrinio įmonės biuro tam, kad atliktų tą patį darbą, kurį gali atlikti šalia namų esančiose patalpose. Nepaisant to, vėliau šios sąvokos reikšmė buvo išplėsta ir, remiantis Nilles (1988), nuotolinis darbas (angl. *telework*) gali būti apibūdinamas kaip bet koks darbas, kuris yra atliekamas ne įmonės patalpose pasitelkiant informacines technologijas bei telekomunikacijos priemones. Di Martino, Wirth (1990) teigimu, nuotolinio darbo (angl. *telework*) terminas pradėjo sparčiau plisti nuo 1980 metų ir jau 1990 metais nuotolinis darbas tapo vienu iš pagrindinių veiksnių, leidžiančiu šiuolaikinėms organizacijoms veikti decentralizuotu būdu. Visgi, dažniausiai nuotolinis darbas yra siejamas su 1990 metais prasidėjusia sparčia informacinių ir komunikacinių technologijų raida, kai „telekonferencijų, elektroninio pašto ir greitesnio interneto atsiradimas leido keisti įprastą darbo organizavimo tvarką bei atvėrė įmonėms daug naujų galimybių sumažinti sąnaudas“ (Wellman et al., 1996).

Dėl sparčios kaitos, įvairovės ir paplitimo visame pasaulyje, būtų sunku surasti vieną nuotolinio darbo apibrėžimą, kuris būtų teisingas ir neginčijimas (Shin, Liu Sheng, Higa, 2000; Afonso et al., 2021). Visgi, tokia didelė sąvokų gausa ir skirtingas jų interpretavimas gali sukelti

nemažai keblumų (Siha, Monroe, 2006). Afonso et al. (2021) teigimu, nors nuotolinio darbo sąvoka nėra nauja ir buvo pradėta naudoti sąlyginai anksti, dažnai galima sutikti klaidingų ar tapusių šio reiškinio apibrėžimų. Pavyzdžiui, darbui, kuris gali būti atliekamas ne įmonės biure, mokslinėje literatūroje yra naudojamos sąvokos: nuotolinis darbas, darbas iš namų, teledarbas, virtualus ar e. darbas (angl. *remote work*, *work from home*, *telecommuting*, *telework*, *e. work*) (O'Brien, Hayden, 2008). Anot Garrett, Danziger (2007), sąvoka *telework* yra platesnė, nes ji apima keturis aspektus: informacines technologijas, darbo vietą, laiko paskirstymą ir įvairesnę darbo jėgą. Tuo tarpu, sąvoka *telecommuting* gali būti siejama su darbuotojų kelionėmis į darbą ir galimybę jas sutrumpinti dirbant nuotoliniu būdu (Mokhtarian, Salomon, Choo, 2005). Visgi, anot Afonso et al. (2021), tokios sąvokos, kaip *teleworking*, *telecommuting*, *remote working*, *working remotely*, *working from home*, yra sinonimai, o jų atsiradimą lėmė naujų žodžių ir frazių atsiradimas bei jų naudojimas šiam darbo konceptui apibrėžti. Mokslinėje literatūroje naudojamos sąvokos, apibūdinančios darbą ne įmonės patalpose, yra pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Mokslinėje literatūroje pateikiama nuotolinio darbo terminologija

Sąvoka	Autoriai
Nuotolinis darbas (angl. <i>remote work</i> , <i>telecommuting</i>)	Masuda, Holtschlag, Nicklin (2017); Shin, Liu Sheng, Higa (2000);
Teledarbas (angl. <i>telework</i>)	Elshaiekh, Hassan, Abdallah (2019); Choo et al. (2002); Onyemaechi, Chinyere, Emmanuel (2018); Tavares (2017);
Lankstus darbas (angl. <i>flexible work</i>)	Felstead, Henseke (2017); Tavares (2017);
Darbas namuose, darbas iš namų (angl. <i>working from home</i> , <i>home-based telework</i>)	Choo et al. (2002); Ollo-López, Goñi-Legaz, Erro-Garcés (2020);
Virtualus darbas (angl. <i>virtual work</i>); Virtualios komandos (angl. <i>virtual teams</i>)	Adisa et al. (2021);
E. darbas (angl. <i>e-work</i>)	Charalampous, Grant, Tramontano (2021); Grant et al. (2019);

Šaltinis: sudaryta autorės

Jau 1990 metais Tarptautinė darbo organizacija (angl. *International Labour Organisation* (ILO, 1990)) išanalizavo maždaug 50 nuotolinio darbo apibrėžimų ir išskyrė tris pagrindinius šios sąvokos aspektus: organizacija, vieta ir technologijos. Autorių teigimu, daugiau nei 60 % nuotolinio darbo apibrėžimų susideda iš mažiausiai dviejų minėtų aspektų derinių. Todėl galima daryti išvadą, jog nors nuotolinis darbas ir technologijų naudojimas jam atlikti, gali reikšti tam tikrus organizacinius pokyčius, jį galima apibrėžti kaip darbo formą, kai

- 1) darbas yra atliekamas ne centriniame biure, taip išlaikant atstumą tarp įmonės darbuotojų;

2) darbui atlikti ir ryšiui tarp įmonės darbuotojų palaikyti yra naudojamos informacinės technologijos (Kerrin, Hone, 2001).

Kitaip tariant, darbas gali būti atliekamas naudojantis įvairiomis telekomunikacinėmis priemonėmis ir nebūnant pagrindinėje darbo vietoje (pvz. įmonės biure). Pasak Afonso et al. (2021), nuotolinį darbą galima apibrėžti kaip darbą ar paslaugų teikimą ne įmonės patalpose, dažniausiai, iš namų. Nuotolinis darbas taip pat gali būti įvardijamas kaip vienas iš svarbiausių pastarųjų dešimtmečių pokyčių susijusių su darbo vieta (Mele, Bellé, Cucciniello, 2021). Autoriai nuotolinį darbą apibrėžia kaip alternatyvą įprastam darbui iš įmonės biuro, kai, pasitelkdami informacines ir ryšių technologijas, darbuotojai, fiziškai nebūdami darbo vietoje, gali atlikti savo kasdienes darbus. Mokslinėje literatūroje galima sutikti ir kitokių nuotolinio darbo apibrėžimų, kurie yra pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Nuotolinio darbo apibrėžimai pateikiami mokslinėje literatūroje

Apibrėžimas	Autoriai
Lankstus darbo būdas, kuris, pasinaudojus informacinėmis ir telekomunikacinėmis technologijomis, suteikia galimybę darbuotojui atlikti su darbu susijusias užduotis bet kurioje vietoje.	Pérez, Sánchez, De Luis Carnicer (2003)
Darbas iš namų ar šalia jų esančios vietovės bei informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas siekiant išlaikyti darbuotojų produktyvumą ir nuolatinį bendravimą.	Mokhtarian et al. (2005)
Technologiniais ryšiais palaikoma darbo tvarka, kurioje darbuotojai atlieka kasdienes darbus kitoje nei įprasta darbo vietoje	Fonner, Roloff (2010)
Darbas naudojant telekomunikacines priemones, kuomet darbuotojas gali dirbti iš bet kurios vietos ir darbo metu yra pasiekiamas tiek klientams, tiek tiekėjams, tiek bendradarbiams	Ahmed et al. (2014)
Lankstus darbo būdas, kuomet darbuotojas atlieka savo darbo funkcijas kitoje, su darbdaviu sutartoje, vietoje, nei įprasta darbo vieta.	Elshaiekh et al. (2019)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tuo tarpu, Messenger (2019) kalbėdamas apie nuotolinį darbą, jį suskaido į tris „kartas“:

- 1) pirmoji karta – namų biuras (angl. *The Home Office*);
- 2) antroji karta – mobilusis biuras (angl. *The Mobile Office*);
- 3) trečioji karta – virtualus biuras (angl. *The Virtual Office*).

Autoriaus teigimu, nors riba tarp pirmosios ir antrosios kartos yra labai maža, tampa akivaizdu, jog pirmosios kartos mokslinėje literatūroje nuotolinis darbas yra tapatinamas su darbu iš namų, antroji karta pasižymi tyrimų gausa ir nauju požiūriu į darbą – dirbti įmanoma ne tik biure ar darbuotojo namuose, tačiau ir įvairiose kitose vietose (pvz. traukinyje, kavinėje ir t.t.), o trečiojoje

kartoje darbas yra apibrėžiamas kaip nuolat kintantis ir itin dinamiškas reiškinys, o informacija, skirta darbui atlikti, yra saugoma debesyse (angl. *clouds*) ir yra nuolat pasiekama.

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje nėra pateikiamas vieningas darbo, atliekamo ne įmonės biure ar pagrindinėje darbovietėje, apibrėžimas. Nepaisant to, dauguma autorių pabrėžia, jog nuotolinis darbas pasižymi darbo atlikimo vieta, kuri yra nutolusi nuo darbovietės bei informacinių ir telekomunikacinių priemonių naudojimu darbui atlikti. Svarbu paminėti, jog sąvokų gausa apsunkina šio reiškinio analizę. Visgi, šiame darbe nuotolinis darbas yra apibrėžiamas kaip darbo organizavimo forma, leidžianti darbuotojams, naudojantis interneto ryšiu ir kitomis telekomunikacinėmis priemonėmis, visą darbo dieną arba dalį jos įprastą darbą atlikti ne įmonės patalpose (Kerrin, Hone, 2001; Fonner, Roloff, 2010; Afonso et al., 2021; Mele et al., 2021).

Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Sparčiai vystantis technologijoms, didėjant jų prieinamumui ir esant susiklosčiusiai situacijai dėl COVID-19, mokslininkų tarpe pastebimas išaugęs susidomėjimas nuotolinio darbo tematika. Daugelis autorių analizuodami nuotolinį darbą bando identifikuoti ir išskirti pagrindines jo teikiamas naudas bei iššūkius. Visgi, pasak Nakrošienė, Butkevičienė (2016), „mokslinėje literatūroje nėra vieningos autorių nuomonės – kol vieni autoriai tam tikrus nuotolinio darbo aspektus įvardija kaip trūkumus, kiti autoriai juos išskiria kaip didžiausius privalumus“.

Pavyzdžiui Gajendran, Harrison (2007), analizavo kaip darbas nuotoliniu būdu veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nustatė, jog tarp minėtų elementų egzistuoja teigiamas ryšys, vadinasi, darbas nuotoliniu būdu daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kiti autoriai pabrėžia, jog galimybė dirbti nuotoliniu būdu padidina darbuotojų motyvaciją ir efektyvumą (Hill, Ferris, Mårtinson, 2003). Tuo tarpu, Onyemaechi, Chinyere, Emmanuel (2018) tyrė kaip nuotolinis darbas veikia darbuotojų našumą, autorių atliktas tyrimas parodė, jog nuotolinis darbas daro teigiamą įtaką darbuotojų našumui, o tai taip pat lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Martin, MacDonnell (2012) taip pat atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo nustatyti, ar nuotolinis darbas yra efektyvus organizacijoms. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog nuotolinis darbas padidina darbuotojų produktyvumą, stipriną jų išlaikymą įmonėje, didina įsipareigojimą organizacijai bei pagerina visos organizacijos veiklą. O Tavares (2017) analizavo kokią įtaką nuotolinis darbas daro darbuotojų sveikatai. Autorius išskyrė keturias grupes, į kurias galima suskirstyti nuotolinio darbo sukeltas sveikatos problemas: raumenų ir kaulų sistemos problemos, izoliacija ir depresija, stresas ir pervargimas ir kitos. Visgi, pasak Tavares (2017), nuotolinis darbas turi ir teigiamos įtakos darbuotojų sveikatai, pavyzdžiui, darbuotojai nejaučia streso keliamo kelionės į darbą ir atgal metu, gerėja darbo ir asmeninio

gyvenimo balansas, taip pat mažėja įvairūs susirgimai, kuriuos gali sukelti blogesnė oro kokybė darbe ar prastesnė ventiliacijos sistema. Nepaisant to, dirbant iš namų yra mažiau triukšmo bei trukdžių, todėl darbuotojas gali geriau susikonsultuoti. Taip pat svarbu paminėti ir galimybę darbuotojams laisvai planuoti savo darbus (Ammons, Markham, 2004).

Visgi, nepaisant mokslinėje literatūroje pateikiamų nuotolinio darbo privalumų bei naudų darbuotojams, svarbu nustatyti ir šio reiškinio trūkumus bei sukkeliamus iššūkius darbuotojui. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog nuotolinis darbas yra susijęs su prastesniu darbuotojo socialiniu ir emociniu gerbūviu. Pavyzdžiui Golden (2012), atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog valandų kiekis, kurį darbuotojai praleidžia dirbdami nuotoliniu būdu, skirtingai veikia kiekvieną individą. Autoriaus teigimu, darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirbo ilgiau, buvo mažiau produktyvūs, jautėsi, jog yra socialiai atskirti nuo bendradarbių ir organizacijos. Pasak Sardeshmukh, Sharma, Golden (2012), nuotolinis darbas yra neigiamai susijęs tiek su darbuotojų išsekimu, tiek su įsitraukimu į darbą. O Alfanza (2021) atlikto tyrimo metu nustatė, kad nuotolinis darbas neigiamai veikia darbuotojo darbo ir laisvalaikio balansą. Minėtą reiškinį gali lemti ilgesnės darbo valandos dirbant nuotoliniu būdu (Bailey, Kurland, 2002). Tavares (2017) papildoma minėtus autorius, Tavares (2017) atlikto tyrimo metu nustatyta, jog nuotolinis darbas daro neigiamą įtaką stresui darbe ir yra susijęs su išaugusia depresija, o visa tai neigiamai veikia darbuotojo sveikatą.

Mokslinėje literatūroje randami nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai yra pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Sutrumpintas kelionės į darbą laikas (Afonso et al., 2021)	Ilgesnės darbo valandos ir pervargimas (Sardeshmukh et al., 2012)
Išaugęs produktyvumas (Grant, Wallace, Spurgeon, 2013)	Padidėjęs stresas (Tavares, 2017)
Išaugęs pasitenkinimas darbu (Felstead, Henseke, 2017)	Suprastėjęs darbo – laisvalaikio balansas (Alfanza, 2021)
Geresnis darbo ir laisvalaikio balansas (Felstead, Henseke, 2017)	Socialinės izoliacija (Galanti et al., 2021)
Didesnis lankstumas ir savarankiškumas (angl. <i>autonomy</i>) (Sardeshmukh et al., 2012)	Sveikatos problemos (Tavares, 2017)
Sutrumpintas kelionės į darbą laikas (Afonso et al., 2021)	Sumažėjęs bendravimas su kolegomis (Nakrošienė, Bučiūnienė, Goštautaitė, 2019)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tuo tarpu, dauguma devintojo dešimtmečio autorių kalbėdami apie nuotolinį darbą, kaip tuo metu dar ganėtinai naują konceptą, pabrėžė ne tik tokias naudas darbuotojams, kaip kelionės

išlaidų sumažėjimas ir laiko sutaupymas, tačiau taip pat prognozavo teigiamą minėto reiškinio įtaką taršos mažėjimui, bendruomenių stabilumui ar naujų pramonės šakų atsiradimui (Nilles, 1988; Handy, Mokhtarian, 1996).

Taigi, nepaisant visuomenėje nusistovėjusios teigiamos nuomonės apie nuotolinį darbą ir jo privalumus, mokslinėje literatūroje analizuojamos ir egzistuojančios neigiamos jo pusės. Apibendrinant nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus, galima teigti, jog daugelis autorių jį sieja su išaugusiu darbuotojų pasitenkinimu darbu, produktyvumu bei savarankiškumo jausmu, taip pat yra išskiriamas sutrumpėjęs kelionės į darbą laikas, o dažniausiai minimi neigiami aspektai – socialinė izoliacija, komunikacijos su kolegomis trūkumas, ilgesnės darbo valandos, pervargimas ir stresas.

1.1.1 Nuotolinio darbo klasifikacija ir jo naudojimo intensyvumo matavimas

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami ir klasifikuojami tam tikri elementai, kuriais pasižymi nuotolinis darbas – tai darbo trukmė, darbo vieta bei nuotolinio darbo naudojimo intensyvumas (Henke et al., 2016; Nakrošienė, Butkevičienė, 2016; Alfanza, 2021). Klasifikuojant nuotolinį darbą ir atsižvelgiant į jo **trukmę**, svarbu paminėti, jog nuotoliniu būdu galima dirbti:

- nuolat (angl. *full-time telework*);
- dalinai (angl. *part time telework*) arba
- atsitiktinai (angl. *ad hoc*).

Pasak Nakrošienė ir kt. (2019); Gajendran, Harrison (2007), nuolat nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra tokie darbuotojai, kurie visą darbo laiką, naudodamiesi informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, dirba iš namų arba kitos vietos nei įmonės centrinis biuras. Tuo tarpu, dalinai arba ne visą darbo dieną nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus galima vadinti tuos žmones, kurie dalį darbo valandų dirba iš namų arba kitos vietos nei įmonės centrinis biuras, o kitą dalį – iš įmonės centrinio biuro arba pas klientą. Autorių išskirtas trečiasis – atsitiktinis, nuotolinio darbo būdas pasireiškia tuomet kai darbuotojas nuotoliniu būdu dirba jam to prireikus ir nesant galimybės atvykti į įmonės biurą, pavyzdžiui dėl ligos ir pan.

Tuo tarpu, klasifikuojant nuotolinį darbą pagal **darbo vietą**, galima išskirti šias grupes:

- darbuotojas nuotoliniu būdu dirba tik iš namų,
- darbuotojas nuotoliniu būdu dirba kitose nutolusiose vietose,
- darbuotojas nuotoliniu būdu dirba iš kelių erdvių, esančių už centrinio biuro ribų,
- darbuotojas nuotoliniu būdu gali dirbti iš bet kurios vietos.

Nuotolinis darbas (**nuotolinio darbo intensyvumas**) yra matuojamas pagal laiką, kurį darbuotojas praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu (Gajendran, Harrison, 2007). Pavyzdžiui Schall (2019), atliktame tyrime, kuriame yra siekiama nustatyti ryšį tarp nuotolinio darbo ir pasitenkinimo darbu, nuotolinio darbo intensyvumas yra matuojamas atsižvelgiant į tai, kiek valandų per dieną darbuotojas dirbo nuotoliniu būdu bei kiek vidutiniškai procentų per savaitę darbuotojas praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu. Golden, Veiga, Simsek (2006) nuotolinio darbo intensyvumą matuoja proporcingai, t.y. kiek procentų darbuotojai dirba nuotoliniu būdu per savaitę. Tuo tarpu Alfanza (2021), tyrime apie nuotolinio darbo intensyvumo ryšį tarp darbo rezultatų bei darbo ir laisvalaikio balanso, darbo intensyvumą nustato pagal dvi reikšmes – kiek valandų per savaitę darbuotojas dirba iš viso bei kiek valandų per savaitę darbuotojas dirba nuotoliniu būdu. O Henke et al. (2016) atliktame tyrime apie nuotolinio darbo intensyvumo įtaką darbuotojų sveikatai, nuotolinio darbo intensyvumą matuoja valandomis per mėnesį, valandas sugrupuojant į keturias kategorijas: mažas intensyvumas (8 val.), vidutinis intensyvumas (9 – 32 val.), didelis intensyvumas (33 – 72 val.) ir labai didelis intensyvumas (daugiau nei 73 val.). Autoriai Hoornweg, Peters, Van Der Heijden (2016) nuotolinio darbo intensyvumą taip pat matuoja valandų skaičiumi per savaitę, kurį darbuotojas praleido dirbdamas nuotoliniu būdu, o valandas suskirsto į dvi kategorijas: žemas intensyvumas (8 val. ir mažiau), aukštas intensyvumas (8 val. ir daugiau).

Taigi, analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, jog autoriai nuotolinį darbą klasifikuoja ganėtinai skirtingai. Visgi, mokslinėje literatūroje pateikiamos galimos nuotolio darbo klasifikacijos padeda išskirti esminius nuotolinio darbo tipus. Pavyzdžiui, mokslinėje literatūroje, kaip vienas iš pagrindinių matavimo būdų nustatyti nuotolinio darbo intensyvumą, yra proporcija tarp valandų kiekio, praleisto dirbant nuotoliniu būdu, bei viso dirbtų valandų kiekio arba laikas praleistas dirbant nuotoliniu būdu.

1.1.2 Pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir jam įtaką darantys veiksniai

Analizuojant mokslinę literatūrą nuotolinio darbo tematika, nesunku pastebėti, jog daugelis autorių ne tik bando ištirti, kiek darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, t.y. nuotolinio darbo intensyvumą ir jo įtaką darbuotojams ar tokiems aspektams kaip darbo rezultatai, įsitraukimas, pasitenkinimas, motyvacija ir t.t., tačiau autoriai taip pat siekia įvertinti darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu (Zöllner, Sulíková, 2021; Mohammed et al., 2022).

Pasitenkinimas darbu apskritai yra vienas iš plačiausiai tyrinėjamų organizacinės psichologijos reiškinių, kuris taip pat turi itin platų galimų apibrėžimų spektrą (Mohammed et al., 2022). Pavyzdžiui Ziegler et al. (2012), pasitenkinimą darbu apibūdina kaip individo požiūrį į

savo darbą, kitaip tariant, tai bendra nuomonė apie savo darbą, kurią lemia du pagrindiniai veiksniai – kognityviniai įsitikinimai apie darbą ir emocinė patirtis bei būseną darbe. Tuo tarpu Fernández-Macias, Muñoz de Bustillo Llorente (2014), teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai subjektyvus ir individualus paties darbuotojo atliekamo darbo vertinimas, kitaip tariant, kiek pačiam individui patinka jo darbas. Minėtus autorius papildo ir West, Berman (2009), kurie teigia, kad pasitenkinimas darbu nusako, ar inividvas yra patenkintas savo darbu. Visgi, nors apibrėžimų yra gausybė, visi jie pabrėžia patį individą ir jo patiriamas emocijas darbe „pasitenkinimas darbu – tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą“ (Viningienė, 2014).

Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, kuriais siekiama ne tik nustatyti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, tačiau autoriai taip pat bando išsiaiškinti šio ryšio stiprumą, kitaip tariant, norima sužinoti ne tik kokie, bet ir kaip šie veiksniai veikia pasitenkinimą darbu. Visgi, prasidėjusi COVID-19 pandemija lėmė tam tikrus pasikeitimus darbo rinkoje – daugelis įmonių, norėdamos užtikrinti sklandžią veiklą, pradėjo taikyti lanksčius darbo sprendimus, kitaip tariant, nuotolinį darbą (Mohammed et al., 2022). Dėl šios priežasties pastaruosius keletą metų autoriai bando atsakyti į du pagrindinius klausimus: kaip pagerinti darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu bei kokie veiksniai daro įtaką šiam reiškiniiui (Sousa-Uva et al., 2021; Mohammed et al., 2022). Visgi, analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, jog tarp autorių vis dar kyla nemažai diskusijų, kokį poveikį darbo aplinkos kaita – darbas nuotoliniu būdu, daro pasitenkinimui darbu. Vieni jų teigia, jog nepasaint įvairių iššūkių dirbant nuotoliniu būdu, tokių asmenų pasitenkinimas darbu išauga (Fonner, Roloff, 2010; Caranto et al., 2020). Pavyzdžiui, Fonner, Roloff (2010) tyrimo metu nustatyta, jog intensyviai nuotoliniu būdu (bent 3 dienas per savaitę) dirbantys asmenys yra labiau pasitenkinę darbu nei tie, kurie daugiau laiko praleido dirbdami iš įmonės biuro. Minėtus autorius papildo ir Caranto et al. (2020), anot autorių, asmenų, dirbančių bent dalį laiko nuotoliniu būdu, pasitenkinimo darbu rodikliai yra aukštesni nei darbuotojų, kurie išvis nedirba nuotoliniu būdu. O Gajendran, Harrison (2007) teigimu, pats nuotolinis darbas ir galimybė dirbti nuotoliniu būdu iš esmės pagerina bendrą darbuotojo pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu kitų autorių teigimu, dirbant nuotoliniu būdu silpnėja santykiai su kolegomis, mažėja darbuotojų socializacijos lygis, jie jaučiasi izoliuoti, o visa tai lemia mažėjantį pasitenkinimą darbu (Schall, 2019). Visgi, svarbu prisiminti, jog egzistuoja labai daug veiksnių, darančių įtaką pasitenkinimui darbu (Viningienė, 2014), todėl reikėtų atkreipti dėmesį ne tik į nuotolinio darbo, tačiau ir kitų veiksnių poveikį pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, Sousa-Uva et al. (2021) atlikto tyrimo metu nustatyta, jog darbinė aplinka bei organizacinė kultūra daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Taip pat pastebėta, kad vaikų buvimas namuose dirbant nuotoliniu būdu nedaro įtakos darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Tuo tarpu, Mohammed et al. (2022) atliktas tyrimas įtraukia dar du veiksnius – tyrimo metu nustatyta, jog

darbo-šeimos konfliktas bei COVID-19 pandemijos sukeltas nerimas neigiamai veikė darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad nuotolinis darbas padidina darbuotojų savarankiško jausmą, o šis teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nepaisant to, Jamal et al. (2021) atlikti tyrimai ne tik patvirtina šiuos rezultatus, tačiau taip pat papildo anksčiau minėtus tyrimus. Autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, jog vadovo parama sprendžiant darbo-šeimos konfliktą daro įtaką darbo-asmeninio gyvenimo balansui ir teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Taip pat nustatyta, jog ankstesnė nuotolinio darbo patirtis moderuoja ryšį tarp minėtų veiksnių (Jamal et al., 2021). Tuo tarpu, anot Javed et al. (2014), analizuojant pasitenkinimą darbu, labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojo įgalinimą, lojalumą, jo darbo rezultatus ir darbo aplinką, kurie teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

Nepaisant to, jog mokslinėje literatūroje yra pateikiama įvairių pasitenkinimo darbu sąvokų, apibendrinant galima teigti, kad šis reiškinys dažniausiai yra siejamas su asmens emocijomis, kurias jam sukelia jo darbas. Taip pat pastebėta, jog pasitenkinimą nuotoliniu darbu veikia tiek nuo darbuotojo tiesiogiai nepriklausantys veiksniai – darbo aplinka, organizacinė kultūra, darbo savarankiškumas, tiek veiksniai, kuriuos jis gali kontroliuoti, pavyzdžiui, darbo-šeimos konfliktas, nuotolinio darbo intensyvumas bei patiriamas stresas ar nerimas. Autoriai taip pat pabrėžia, jog aukštesnis pasitenkinimas darbu lemia geresnę darbuotojų savijautą, o tai pagerina darbo rezultatus bei produktyvumą ir prisideda prie geresnės darbuotojų psichologinės būsenos (Mohammed et al., 2022).

1.1.3 Pasitenkinimo nuotoliniu darbu matavimo modeliai

Pasitenkinimas darbu (arba nuotoliniu darbu) yra emocinė būseną, kurią gali lemti daug įvairių veiksnių, o tai gali sukelti sunkumų siekiant išmatuoti šį reiškinį. Visgi, mokslinėje literatūroje yra pateikiama gausybė patikimų ir patikrintų matavimo modelių, skirtų išmatuoti darbuotojo pasitenkinimą darbu.

Pavyzdžiui, Mohammed et al. (2022) atliktame tyrime, autoriai, siekdami nustatyti darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu pandemijos metu, pasitelkia Judge et al. (1998) klausimyną (sutrumpintą Brayfield, Rothe (1951) darbo klausimyno (angl. *Job questionnaire*) versiją), sudarytą iš 5 teiginių, tokių kaip „Jaučiuosi gana patenkintas savo darbu“, „Dirbdamas dažniausiai jaučiuosi entuziastingas“ ir t.t. Siekdami įsitikinti, jog klausimynas yra patikimas ir jį galima naudoti tolesniuose tyrimuose, Judge et al. (1998) atliko bandomąjį tyrimą, kurio metu nustatyta, jog minėto konstrukto *Cronbach's alpha* yra lygi 0,88. Visi klausimyno teiginiai yra matuojami Likerto skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 – visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku. Svarbu paminėti, kad Mohammed et al. (2022) analizuoja pasitenkinimą nuotoliniu darbu, todėl visuose

minėto klausimyno teiginiuose autorius žodį „dirbant“ keičia į žodžių junginį „dirbant nuotoliniu būdu“. Tuo tarpu, Bellmann, Hübler (2020) atliktame tyrime, kurio metu siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką darbas iš namų daro pasitenkinimui darbu ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui, yra naudojamas tik vienas teiginys – „Pasitenkinimas darbu“, kuris matuojamas skalėje nuo 0 iki 10, kur 0 – visiškai nepatenkintas, o 10 – visiškai patenkintas. Panašų pasitenkinimo darbu matavimo modelį naudoja ir Tälner-Naghi (2021), tyrimo metu autoriai analizuoja iš namų dirbančių darbuotojų pasitenkinimą darbu prieš pandemiją ir po jos. Minėtame tyrime pasitenkinimas darbu yra matuojamas pasitelkiant vieną klausimą: „Ar esate patenkinti savo darbu?“, šiuo atveju, taip pat naudojama 10 balų skalė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu taip pat galima išmatuoti naudojant Mičigano organizacijos vertinimo klausimynę (angl. *Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ)*) pateikiamą 3 punktų pasitenkinimo darbu skalę. Pavyzdžiui, Kakkar et al. (2022), siekdami nustatyti ryšį tarp darbuotojų susvetimėjimo (kurį lėmė išaugęs bendravimas nuotoliniu būdu) ir pasitenkinimo darbu, autoriai taip pat naudoja minėtą konstrukta. Šis klausimynas susideda iš trijų klausimų: „Aš apskritai nemėgstu savo darbo“, „Aš esu patenkintas savo darbu“, „Man patinka čia dirbti“, kurie yra matuojami skalėje nuo 1 iki 6, kur 1 – labai nesutinku, 6 – labai sutinku. Tuo tarpu, Morganson et al. (2010) analizuoja darbo-asmeninio gyvenimo balanso, pasitenkinimo darbu ir įtraukties skirtumus, priklausomai nuo darbo vietos. Minėto tyrimo metu pristatomas pačių autorių sukurtas pasitenkinimo nuotoliniu darbu klausimynas, kurį sudaro 3 teiginiai: „Esu patenkintas savo darbu“, „Rekomenduoju savo organizaciją kitiems kaip gerą darbo vietą“, „Aš esu patenkintas savo dabartiniu darbo grafiku“, teiginiai yra matuojami skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku.

Taigi, analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, jog pasitenkinimą darbu siekiama išmatuoti naudojant skirtingus matavimo modelius, kurie gali būti sudaryti tiek iš vieno ar kelių klausimų/teiginių. Svarbu paminėti, jog konstruktai yra nukreipti į darbuotojo savęs vertinimą bei emocinę būseną.

Apibendrinant galima teigti, jog, nepaisant skirtingų autorių nuomonių ir apibrėžimų, nuotolinis darbas šiuolaikiniame, globalėjančiame pasaulyje yra ypač svarbus ne tik darbuotojams, tačiau ir organizacijoms. Atlikti tyrimai nuotolinio darbo tema gali padėti organizacijoms pasirinkti tinkamą darbo organizavimo formą bei strategiją ir išvengti tam tikrų neigiamų nuotolinio darbo efektų. Apibendrinant darbo, kuriam atlikti yra naudojamos informacinės ir telekomunikacinės priemonės bei kurio atlikimo vieta yra nutolusi nuo įmonės biuro, privalumus ir trūkumus, galima teigti, jog dažniausiai autoriai išskiria išaugusį darbuotojų produktyvumą, savarankiškumo jausmą ir pasitenkinimą darbu, socialinę izoliaciją, komunikacijos su kolegomis trūkumą, pervargimą ir stresą. Nepaisant to, darbas nuotoliniu būdu

teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai daro įtaką įsitraukimui į darbą ir darbo rezultatams.

1.2 Įsitraukimo į darbą samprata

Tyrimai analizuojantys darbuotojų įsitraukimą prasidėjo dar 1990 m. (Kahn, 1990), autoriai šią sąvoką nagrinėja jau daugiau nei 30 metų, todėl įsitraukimas į darbą nebėra naujas konceptas. Jau nuo šio šimtmečio pradžios vis daugiau dėmesio yra skiriama pozityviajai psichologijai, analizuojančiai žmogaus stipriąsias puses, optimalų individų funkcionavimą ir gerovės skatinimą (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000; Tomás et al., 2018). Manoma, jog šis požiūris papildė tradicinę psichologiją, kuri daugiausiai dėmesio skiria įvairiems psichologiniams sutrikimams. Būtent dėl šios priežasties darbo psichologijoje buvo pradėta koncentruotis į teigiamus darbo aspektus, vienas iš jų – įsitraukimas į darbą (Tomás et al., 2018). Bakker, Albrecht (2018) ir Welch (2011) teigimu, per pastaruosius du dešimtmečius tyrimų, analizuojančių darbuotojų įsitraukimą, skaičius ypač išaugo. Pasak Bedarkar, Pandita (2014), tai lėmė veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui, gausa, nes tai tiesiogiai veikia darbuotojų darbo rezultatus, gerovę ir emocinę būklę darbe. O Baumruk (2006), Saks (2006) pabrėžė tai, jog darbuotojų įsitraukimas gali padėti nuspėti ne tik galimus darbuotojų darbo rezultatus, tačiau ir organizacijos sėkmę ar finansinius rezultatus. Būtent todėl savo darbuose autoriai bando nustatyti, kas galėtų padėti organizacijoms maksimizuoti įsitraukusių darbuotojų skaičių (Woodruffe, 2006; Fick-Cooper, Baker, 2011).

Pavyzdžiui Kahn (1990), teigė, jog darbuotojų našumas priklauso nuo jų fizinio, pažinimo ir emocinio įsitraukimo. Jis pristatė asmeninio įsitraukimo ir ne įsitraukimo konceptą bei paaiškino, jog įsitraukę individai yra labiau susiję su savo darbu ir kolegomis bei geba fiziškai ir emociškai išlikti darbo vietoje. Tuo tarpu Maslach, Leiter (1997 ir 2007) teigė, jog įsitraukimas yra priešingas reiškinys perdegimui, o savo tyrimuose ypač daug dėmesio skyrė teigiamai įsitraukimo pusei ir nors Schaufeli et al. (2002) tęsė minėtų autorių tyrimus, bet įsitraukimą siejo su darbuotojų energija. Autorių teigimu, įsitraukimą į darbą galima apibūdinti kaip „teigiamą, visavertę, su darbu susijusią dvasios būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas“ (Schaufeli et al., 2002). Šiuo atveju, energingumas reiškia aukštą energijos lygį ir protinį atsparumą dirbant, gebėjimą ir norą sutelkti pastangas į atliekamą darbą bei užsispyrimą susidūrus su sunkumais. Atsidavimas gali būti apibrėžiamas kaip jausmas, kurį darbuotojas jaučia atlikdamas savo darbą. Tai gali būti jausmas, jog atliekamas darbas yra reikšmingas ar keliantis iššūkių, entuziazmas, įkvėpimas ar pasididžiavimas atliekamu darbu. Tuo tarpu įsisavinimui, kitaip tariant, pasinėrimui į darbą būdingas visiškas susikaupimas ir domėjimasis savo darbu, todėl

laikas atliekant darbą praeina ypač greitai, sunku atsiriboti nuo darbo (Schaufeli et al., 2002). Pasak Schaufeli, Bakker, Salanova (2006), Bakker et al. (2008), įsitraukę darbuotojai yra ne tik energingesni ir dirba efektyviau, nei tie, kurie yra perdege, tačiau jie taip pat geba puikiai susidoroti su jiems keliamais reikalavimais. O anot Mayo (2016), darbuotojų įsitraukimas gali būti apibrėžiamas, kaip emocinis įsipareigojimas darbui ar organizacijai ir gerų santykių su kolegomis palaikymas, kuris darbuotojus netiesiogiai skatina dirbti efektyviau, o būtent tai prisideda prie įmonės veiklos gerinimo. Mokslinėje literatūroje galima sutikti ir kitokių įsitraukimo apibrėžimų, kurie yra pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. *Įsitraukimo apibrėžimai pateikiami mokslinėje literatūroje*

Apibrėžimas	Autoriai
Teigiamų santykių su kolegomis palaikymas, skatinantis darbuotojus dirbti efektyviau, taip prisidedant prie geresnių įmonės veiklos rezultatų.	Mayo (2016)
Psichologinė būseną, kurios metu darbuotojai yra emociškai, fiziškai ir kognityviai susitapatinę su atliekamu darbu.	Kahn (1990)
Energingas ir efektyvus ryšis su darbine veikla ir gebėjimas atlikti visas darbo užduotis.	Schaufeli et al. (2002)
Teigiama priešprieša perdegimui, kuri siejama su darbuotojo energija ir efektyvumu.	Maslach, Leiter (2007)
Bendruoju požiūriu, darbuotojo įsitraukimas yra apibrėžiamas kaip įsipareigojimo ir atsidavimo savo organizacijai lygis.	Anitha (2014)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiti autoriai įsitraukimą sieja su energija ir efektyvumu bei vadina jį teigiama priešprieša perdegimui (Maslach, Leiter, 2007). O Macey, Schneider (2008) įsitraukimą taip pat apibūdina ir kaip sąlygas, kuriomis asmenys dirba. Minėtų autorių teigimu, apklausos, kuriose darbuotojų yra prašoma apibūdinti savo darbo sąlygas, gali būti ypač naudingos ir padėti nustatyti veiksnius, lemiančius įsitraukimą. Visgi, autoriai pabrėžia, jog įsitraukimo vertinimui nemažai kliūčių sukuria tai, jog jį gali lemti darbuotojų savijauta ir emocijos, o minėtus elementus objektyviai išmatuoti yra ypač sunku. Pavyzdžiui, Swarnalatha, Prasanna (2012) išskiria tris galimus požiūrius į darbuotojų įsitraukimą, pirmasis iš jų – organizacijos teikiamų motyvavimo priemonių rinkinys, pvz. grįžtamasis ryšys, pripažinimas, kolegų ir vadovų pagalba, mokymasis ir tobulėjimas, antrasis – darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir papildomos pastangos (darbinę elgseną viršijantis elgesys), o trečiasis pabrėžia darbuotojų gerovę, jų emocinę būseną priešingą perdegimui. O Saks (2006) darbuotojų įsitraukimą suskaido į tris rūšis:

- asmeninis įsitraukimas (angl. *personal engagement*) – darbo metu asmenys siekia išreikšti save fiziškai ir emociškai bei geba pasinerti į darbą;
- įsitraukimas į darbą (angl. *job engagement*) – ši įsitraukimo rūšis siejama su darbuotojų pasirinkimo laisve, pripažinimo jausmu bei prasmingu ir vertinamu darbu;
- organizacinis įsitraukimas (angl. *organization engagement*) – asmenims svarbūs ne tik finansiniai apdovanojimai bei pripažinimas, tačiau ir aplinka, kurioje jie dirba (organizacinis klimatas).

Saks (2006) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog įsitraukimas į darbą ir organizaciją gali lemti pasitenkinimą darbu bei darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir jų išlaikymą. Nepaisant to, buvo nustatyta, jog darbuotojo suvokiama organizacinė parama daro įtaką tiek įsitraukimui į darbą, tiek organizaciniam įsitraukimui.

Įsitraukimo poveikis organizacijai

Nepaisant to, jog yra daugybė veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui, šis dažnai daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką įvairiems organizacijos elementams. Pavyzdžiui Patro (2013), teigia, jog aukštas įsitraukimas lemia padidėjusį darbuotojo įsipareigojimą bei motyvaciją, kurių egzistavimas kartu padeda pasiekti organizacijos iškeltus tikslus. Pasak Pandita, Ray (2018), iniciatyvos, nukreiptos į darbuotojų įsitraukimo didinimą, bei tinkamos talentų valdymo praktikos turi teigiamą ryšį darbuotojų išlaikymui. Autoriai Vorina, Simonič, Vlasova (2017), analizavo ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo ir nustatė, jog darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia ir jų pasitenkinimą darbu.

Pastebima, jog didelė dalis autorių pabrėžia teigiamą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo, augančio įmonės produktyvumo ir didėjančių pajamų. Daugelis autorių, analizuojančių darbuotojų įsitraukimą, pritaria nuomonei, jog įsitraukę darbuotojai suteikia organizacijoms konkurencinį pranašumą ir lemia teigiamus jos veiklos rezultatus, t.y. augančias pajamas, produktyvumą ir našumą (Fick-Cooper, Baker 2011; Bedarkar, Pandita, 2014). Pavyzdžiui, Aon Hewitt (2012) siūlo pasitelkti darbuotojų įsitraukimą kaip pagrindinį įrankį organizacijoms, siekiančioms sumažinti kaštus, kylančius dėl didelės darbuotojų kaitos. O Gallup (2013) atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausti 1,4 mln. respondentų, parodė, jog darbuotojų įsitraukimas yra ne tik vienas iš organizacijos konkurencingumą lemiančių veiksnių, tačiau ir, nepaisant vyraujančios ekonominės situacijos, jis yra itin susijęs su pagrindiniais organizacijos veiklos rezultatais. O Swarnalatha, Prasanna (2012) gauti tyrimo rezultatai parodė, jog organizacijose, kuriose dauguma darbuotojų yra įsitraukę, pajamų augimas yra aukštesnis nei vidutiniškai esantis rinkoje, tuo tarpu produktyvumas yra didesnis, o plėtra – spartesnė.

Didėjant pasaulinei konkurencijai dabartiniame ir sparčiai globalėjančiame pasaulyje darbuotojų įsitraukimo didinimas yra laikomas viena iš pagrindinių ir esminių organizacijos veiklos strategijų, padedanti užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklos tęstinumą (Popli, Rizvi, 2016). Mokslinėje literatūroje taip pat galima rasti įvairių tyrimų, patvirtinančių, jog darbuotojų įsitraukimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos veikla ir jos rezultatais, pavyzdžiui, organizacijų, kurių įsitraukimo lygis yra didesnis, klientai yra labiau pasitenkinę teikiamomis paslaugomis, išlieka lojalūs, o produktyvumas ir našumas išauga (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Baumruk (2006) taip pat papildo minėtus autorius ir teigia, jog įsitraukimas yra vienas iš esminių veiksmų didinančių produktyvumą. O Bedarkar, Pandita (2014) teigimu, darbuotojų įsitraukimo reikšmė organizacijose išaugo taip stipriai, jog pastarosios įsitraukusius darbuotojus prilygina su strateginiais partneriais, lemiančiais organizacijos sėkmę, ir atkreipia dėmesį į organizacijos inovatyvumą ir konkurencinį pranašumą. Aon Hewitt (2012), atlikę pasaulinį įsitraukimo tyrimą 2009-2011 metais (angl. *Aon Hewitt's Global Engagement Research From 2009 Through 2011*), teigia, jog įsitraukę darbuotojai yra ne tik itin stipriai susiję su organizacija ir jos veikla, tačiau jie taip pat stengiasi atlikti darbą kuo geriau (t.y. viršyti lūkesčius) ir puikiai supranta savo vaidmenį siekiant geresnių veiklos rezultatų.

Svarbu paminėti, jog organizacijų vadovai darbuotojų įsitraukimui taip pat skiria ypač daug dėmesio ir laiko jį itin svarbiu veiksmu, turinčiu įtakos organizacijos efektyvumui, inovacijoms bei konkurencingumui (Welch, 2011). Analizuodama darbuotojų įsitraukimo koncepcijos raidą („evoliuciją“), Welch (2011) išskyrė keturis pagrindinius etapus („bangas“):

- išankstinė banga (angl. *pre-wave*) (iki 1990 m.) – šis etapas pasižymi bendru darbuotojų poreikiu įsitraukti į darbą ir organizacijos veiklą, o įsitraukimas yra siejamas su efektyviu darbu;
- 1-oji banga (angl. *wave 1*) (nuo 1990 iki 1999 m.) – nors 1990 m. pradžioje tyrimai apie įsitraukimą domino tik mokslininkus, minėto dešimtmečio pabaigoje šia sritimi itin susidomėjo organizacijos. Svarbu paminėti, jog šiuo laikotarpiu mokslininkai daugiausiai dėmesio skyrė asmeniniam įsitraukimui ir jo analizei;
- 2-oji banga (angl. *wave 2*) (nuo 2000 iki 2005 m.) – 2000 m. praktinis susidomėjimas darbuotojų įsitraukimu dar labiau išaugo, vis daugiau organizacijų suprato, jog įsitraukę darbuotojai gali pagerinti ne tik įmonės darbo rezultatus, tačiau ir efektyvumą, o būtent tai padidino organizacijų poreikį matuoti darbuotojų įsitraukimą įvairiais klausimynais;
- 3-oji banga (angl. *wave 3*) (nuo 2006 iki 2010 m.) – mokslinėje literatūroje perdegimas yra pateikiamas kaip atvirkštinė būseną įsitraukimui, autoriai pabrėžia, jog įsitraukimą į darbą galima laikyti psichologine būseną, kuri lemia darbuotojų elgesį ir pastangas darbe.

Apibendrinant galima teigti, jog laikui bėgant darbuotojų įsitraukimui ir jo analizei yra skiriamas vis didesnis dėmesys tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu, taip pat yra pastebima didėjančio darbuotojų įsitraukimo nauda organizacijoms ir jų veiklos rezultatams.

1.2.1 Darbuotojų įsitraukimui įtaką darantys veiksniai

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog yra daugybė įvairių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui, kadangi pastarasis yra glaudžiai susijęs ir su įmonės veiklos rezultatais, vis daugiau dėmesio yra skiriama šių veiksnių analizei.

Pavyzdžiui Dajani (2015), atliktame tyrime yra nagrinėjami ne tik įsitraukimui įtaką darantys veiksniai, tačiau autorė taip pat kelia klausimą, kokią įtaką Nigerijos bankinio sektoriaus darbuotojų įsitraukimas daro darbuotojų darbo rezultatams bei organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimo metu buvo apklausti 200 bankinio sektoriaus darbuotojų, o gauti rezultatai parodė, jog didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro lyderystė bei organizacinis teisingumas, taip pat buvo pastebėtas reikšmingas ryšys tarp įsitraukimo ir darbo rezultatų. Šiuo atveju, darbo rezultatais autorė laikė darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą bei įmonės apyvartą. Anitha (2014) taip pat pabrėžia lyderystės įtaką darbuotojų įsitraukimui, tačiau taip pat išskiria ir šiuos veiksnius: darbo aplinką, santykius su komanda bei bendradarbiais, mokymus ir karjeros galimybes, atlygį ir organizacijos politiką. Pasak minėtos autorės, didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro darbo aplinka ir santykiai su bendradarbiais bei komanda. Minėtų autorių idėjoms pritaria ir Popli, Rizvi (2016), pasak jų, lyderystė daro itin didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Tuo tarpu Bedarkar, Pandita (2014) teigimu, vieni iš labiausiai darbuotojų įsitraukimui įtaką darančių veiksnių yra komunikacija, darbo ir laisvalaikio balansas bei lyderystė. Svarbu paminėti, jog vadovavimo stiliai taip pat gali skirtingai veikti įsitraukimą (Popli, Rizvi, 2016). Anot Koekemoer et al. (2021), lyderio elgesys ir efektyvus komandinis darbas teigiamai veikia įsitraukimą. O Xanthopoulou et al. (2009) atliktas tyrimas parodė, jog autonomija, mokymasis ir klimatas darbo vietoje daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, o visa tai prisideda prie gerėjančių organizacijos finansinių rezultatų. Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, jog egzistuoja šešios pagrindinės sritys, galinčios lemti darbuotojų įsitraukimą: darbo krūvis, apdovanojimai ir pripažinimas, bendruomenė ir socialinė aplinka, kontrolė, vertybės ir suvokiamas teisingumas (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Tuo tarpu, pasak Sardeshmukh et al. (2012); Davis, Cates (2013), vienas iš veiksnių, neigiamai veikiančių įsitraukimą yra nuotolinis darbas.

Anot Woodruffe (2006), vis dar egzistuoja organizacijų, klaidingai manančių, jog darbuotojai turi jaustis dėkingi, motyvuoti ir įsitraukę į darbą vien todėl, jog turi galimybę dirbti įmonėje ir gauti jiems skirtą atlyginimą. Autoriaus teigimu, įmonės neturėtų vadovautis šiuo pasenusiu požiūriu ir turėtų atsižvelgti į šiuos veiksnius, skatinančius darbuotojų įsitraukimą:

- karjeros galimybės,
- autonomija darbe,
- darbdavio įsipareigojimas,
- klimatas ir aplinka darbe,
- kylantys iššūkiai ir žinojimas, jog prireikus galima sulaukti pagalbos,
- pasitikėjimo jausmas ir pagarba,
- darbo ir laisvalaikio balansas.

Tuo tarpu, Aon Hewitt (2012) (angl. *Aon Hewitt's Global Engagement Research From 2009 Through 2011*) atliktų tyrimų pagalba sukūrė Aon Hewitt įsitraukimo modelį (angl. *Aon Hewitt's Engagement Model*), pasak jų yra šešios pagrindinės kategorijos (jas sudaro 22 veiksniai), darančios įtaką darbuotojų įsitraukimui, kurios tarpusavyje yra glaudžiai susijusios (5 lentelė).

5 lentelė. *Aon Hewitt įsitraukimo modelį sudarantys veiksniai*

Kategorija	Veiksnys
Gyvenimo kokybė	Aplinka darbe
	Darbo ir laisvalaikio balansas
Darbas	Atliekamos užduotys
	Procesai
	Resursai
	Pasiekimo jausmas
Žmonės	Vyresnioji vadovybė
	Vadovas
	Bendradarbiai
	Dėmesys žmonėms
	Klientai
Galimybės	Karjeros galimybės
	Galimybės mokytis ir tobulėti
Atlygis	Atlyginimas
	Papildomos naudos
	Pripažinimas
Nusistovėjusi tvarka organizacijoje	Žmogiškųjų išteklių valdymas
	Našumas
	Prekės ženklas
	Reputacija
	Įvairovė
	Komunikacija

Šaltinis: Aon Hewitt's Global Engagement Research From 2009 Through 2011

Veiksnių, darančių įtaką įsitraukimui, identifikavimas yra ypač svarbus, nes tai gali padėti organizacijoms geriau suprasti darbuotojų poreikius bei tobulinti sritis, darančias didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizacijos veiklos rezultatams (Aon Hewitt, 2012).

Taigi, nepaisant mokslinėje literatūroje analizuojamų gausybės veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui, daugelis autorių pažymi ir išskiria šiuos veiksnius, kaip vienus iš svarbiausių: lyderystė, vadovavimo stilius, santykiai su kolegomis, nuotolinis darbas, darbo ir laisvalaikio balansas, mokymai ir karjeros galimybės bei darbo aplinka.

1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo matavimo modeliai

Literatūroje darbuotojo įsitraukimas yra apibūdinamas kaip psichologinė arba emocinė būseną, nusakanti kaip darbuotojas jaučiasi, todėl akivaizdu, jog nėra vieno ir teisingo modelio išmatuoti šiai būsenai. Būtent todėl mokslinėje literatūroje yra pateikiami įvairūs konstruktai skirti nustatyti darbuotojo įsitraukimą.

Vienas iš būdų kaip išmatuoti darbuotojo įsitraukimą yra Gallup 12 klausimų modelis (**Gallup Q12**) (Harter et al., 2009). Pasak Harter et al. (2009), darbuotojų įsitraukimas susijęs su darbuotojų darbo rezultatų rodikliais, todėl šis modelis gali būti taikomas ne tik įvertinti darbuotojų įsitraukimą, bet ir gauti tam tikrą, su darbuotojų rezultatais susijusią informaciją. Visgi, kaip vieną iš dažniausiai naudojamų matavimo modelių, skirtų išmatuoti darbuotojų įsitraukimą, galima išskirti **Utrechto įsitraukimo į darbą skalę** (angl. *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*). Žemiau esančioje lentelėje (6 lentelė) yra pateikiami mokslinėje literatūroje randami pavyzdžiai, kuomet atlikdami tyrimus autoriai remiasi UWES matavimo modeliu.

6 lentelė. *UWES modelio taikymas moksliniuose tyrimuose*

Matavimo modelis	Tyrimo tema	Autoriai
Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (UWES)	Darbuotojo įsitraukimas ir asmeninės savybės	Handa, Gulati (2014)
	Įsitraukimas į darbą ir finansinė graža	Xanthopoulou et al. (2009)
	Dominikos mokytojų įsitraukimo matavimas naudojant Utrechto įsitraukimo į darbą skalę	Tomás et al. (2018)
	Darboholizmas ir įsitraukimas į darbą	Mazzetti, Schaufeli, Guglielmi (2018); Beek, Taris, Schaufeli (2011)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak modelio autorių įsitraukimą į darbą geriausiai apibūdina šie trys faktoriai: energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą (Schaufeli, Bakker 2004). Remiantis minėtais elementais ir buvo sukurtas UWES modelis (Schaufeli, Bakker 2004), jį sudaro 17 klausimų: 6 klausimai susiję su energingumu, 5 klausimai susiję su atsidavimu ir 6 klausimai susiję su pasinėrimu į darbą. Autoriai taip pat siūlo naudoti ir **9 punktų Utrechto įsitraukimo į darbą skalę** (angl. *9-item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*) – sutrumpintą UWES matavimo modelį, kurį sudaro 9 klausimai, t.y. po tris iš jų kiekvieno grupėje. Svarbu paminėti, jog Schaufeli, Bakker (2004) pažymi ir tai, jog visi iš šių trijų elementų, sudarančių įsitraukimo modelį, turi ir jiems priešingus elementus, pavyzdžiui, energingumui priešingas elementas yra išsekimas, atsidavimui – cinizmas, o pasinėrimui – profesinio veiksmingumo trūkumas. Nepaisant to, egzistuoja ir įsitraukimui priešingas elementas – perdegimas.

Mokslinėje literatūroje yra nemažai tyrimų analizuojančių perdegimą, o norėdami jį išmatuoti autoriai naudoja **Maslach profesinio perdegimo matavimo modelį** (angl. *Maslach Burnout Inventory (MBI)*), kurį sudaro jau minėti trys įsitraukimui priešingi komponentai/elementai – išsekimas, cinizmas ir profesinio veiksmingumo trūkumas. Mokslinėje literatūroje taip pat sutinkamas ir kitas perdegimui matuoti skirtas modelis, tai **darbo poreikių – išteklių modelis** (angl. *Job Demand – Resources (JD-R)*) (Demerouti et al., 2001). Autoriai teigia, kad perdegimas susideda iš išsekimo ir žemo įsitraukimo lygio. Demerouti et al. (2001) teigimu, aukšti darbo poreikiai lemia darbuotojų išsekimą, o išteklių trūkumas mažina įsitraukimą, o šių efektų veikimas kartu sukelia perdegimą. Pasak Schaufeli (2017), JD-R modelis gali būti naudojamas kaip darbo vietos stebėjimo sistema, kurios pagalba galima padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir sumažinti jų perdegimą. (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004) taip pat teigia, jog išsekimas, kaip vienas iš JD-R modelio elementų, yra susijęs su darbuotojų įsitraukimu. Neretai autoriai, pasinaudodami JD-R modeliu, kaip koncepciniu modeliu, tam tikroms dimensijoms išmatuoti naudoja klausimus iš UWES klausimyno (Schaufeli et al., 2006).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimo vertinimui ir matavimui gali būti naudojami mokslinėje literatūroje pateikiami matavimo modeliai, visgi, įsitraukimas taip pat gali būti išmatuotas per jam priešingą elementą – perdegimą, kitaip tariant, jei darbuotojas yra perdegęs, tikėtina, kad jo įsitraukimo rodikliai yra maži. Svarbu paminėti, jog darbuotojų įsitraukimo matavimui dažniausiai yra naudojamas UWES matavimo modelis (UWES-17, UWES-9, UWES-3).

1.3 Darbuotojų darbo rezultatų teoriniai ir praktiniai aspektai

Mokslinėje literatūroje darbuotojų darbo rezultatai buvo pradėti analizuoti jau devintajame dešimtmetyje. Pasak Welbourne, Johnson, Erez (1998), organizacijos, siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą pasaulinėje rinkoje, diegė įvairias iniciatyvas, tokias kaip „darbuotojų įtraukimas, visuotinės kokybės valdymas, įgūdžiais pagrįstas atlyginimas, autonominės komandos“ ir pan. Minėtų bei įvairių kitų programų pagrindinis tikslas yra padidinti įmonės našumą, veikiant darbuotojų elgesį ir skatinant juos orientuotis į įmonės keliamus tikslus ir taip pasiekti organizacinių ir asmeninių tikslų bei naudos (Welbourne, Johnson, Erez, 1998). Yilmaz (2015) pritaria minėtiems autoriams ir teigia, jog šiuolaikiniame ir itin dinamiškame pasaulyje darbuotojų darbo rezultatai yra svarbūs ne tik dėl organizacinių tikslų, tačiau jei taip pat padeda išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą. Būtent dėl šių priežasčių gerėjantys darbuotojų darbo rezultatai daro didelę įtaką sėkmingai organizacijos veiklai, augimui ir užimamai pozicijai rinkoje (Kundu, Kumar, Gahlawat, 2019).

Pasak Yilmaz (2015), kaip ir daugelyje kitų reiškinių, susijusių su socialiniais mokslais, egzistuoja labai daug ir įvairių darbo rezultatų apibrėžimų, nes kiekvienas autorius šią sąvoką supranta ir paaiškina savaip. Visgi, Yilmaz (2015) teigimu, mokslinėje literatūroje egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į darbo rezultatus, pirmasis teigia, jog darbo rezultatai yra individualus kiekvieno darbuotojo produktyvumo lygis, kurį galima lengvai palyginti su kitų įmonės darbuotojų produktyvumo lygiais, tuo tarpu antrasis požiūris koncentruojasi į darbuotojų elgseną, kuri yra nukreipta į organizacijos tikslų siekimą. O, pavyzdžiui, Borman, Motowidlo (1997) teigimu, darbo rezultatus galima skirstyti į užduočių atlikimą (angl. *task performance*) ir į kontekstinę veiklą (angl. *contextual performance*). Pasak minėtų autorių, užduočių atlikimas yra susijęs su prekių gamyba ar paslaugų teikimu, tai taip pat gali būti veikla netiesiogiai palaikanti pagrindinius organizacijos techninius procesus. Užduoties atlikimo apibrėžimą papildė Rotundo, Sackett (2002) teigdami, jog šią veiklą dažnai apibūdina tokie elementai, kaip darbo kiekybė ir kokybė, darbiniai sugebėjimai ir žinios reikalingos darbui atlikti. Tuo tarpu Borman, Motowidlo (1997) teigia, jog kontekstinė veikla apibrėžiama kaip individualios pastangos, kurios nėra susijusios su darbuotojų pagrindinėmis užduotimis, svarbu pabrėžti, jog dažniausiai tai yra savanoriška veikla, pavyzdžiui, suteikiama pagalba kitiems organizacijoje dirbantiems žmonėms arba papildomos pastangos atliekant užduotis. Rotundo, Sackett (2002) papildė kontekstinės veiklos apibrėžimą, autorių teigimu, šią veiklą apibūdina tokios elgesio detalės, kaip bendradarbiavimas, bendravimas, papildomos pastangos atliekant darbus, noras ir pastangos palengvinti kolegų ar komandos darbą. Tuo tarpu Koopmans et al. (2012) išskiria dar dvi dimensijas – adaptyvią veiklą, kurios metu darbuotojas prisitaiko prie darbo rolės ar aplinkos

pokyčių bei neproduktyvų darbą, kurį galima apibrėžti kaip savanorišką darbuotojo elgesį, kuris kenkia organizacijos gerovei.

Campbell, Wiernik (2015) darbo rezultatus apibrėžia kaip darbuotojo atliekamas veiklas ir veiksmus, prisidedančius prie organizacijos tikslų siekimo, kurie turėtų būti suskirstyti į grupes pagal jų svarbą. O Na-Nan, Chairasit, Pukkeeree (2018), analizuodami darbuotojų darbo rezultatus, išskiria šiuos tris elementus: darbo kokybę, darbo kiekybę ir darbo laikas. Autorių teigimu, darbuotojų darbo rezultatai gali būti apibrėžiami kaip elgesys, kurį darbuotojai demonstruoja darbe ir užsibrėžtų įmonės rezultatų siekimas atsižvelgianti į darbo kokybę, darbo kiekį bei darbo laiką. Šioms idėjoms pritaria ir Motowidlo, Kell (2012), autoriai darbuotojo darbo rezultatus apibūdina kaip darbuotojo veiklą, kurią jis įvykdo per tam tikrą laiką, siekdamas padidinti organizacijos vertę.

Svarbu paminėti, jog darbuotojų darbo rezultatai yra tiesiogiai susiję su įmonės veiklos rezultatais ir tikslais. Pavyzdžiui, (Tarmidi et al., 2019) atliko tyrimą, kurio metu tyrė darbuotojų ir įmonės veiklos rezultatus bei šiems rezultatams įtaką darančius išorinius ir vidinius veiksnius. Tyrimo metu buvo apklausti 100 respondentų, dirbančių taksi įmonėje, o gauti rezultatai parodė, jog darbuotojų darbo rezultatai daro teigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatams. Motowidlo, Kell (2012) pritaria minėtiems autoriams ir pažymi, jog darbuotojų darbo rezultatai, veikla ir elgsena gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį organizacijos tikslų įgyvendinimui. Pasak autorių, darbuotojų darbo rezultatų įtaka organizacijos tikslų siekimui gali svyruoti nuo mažos iki itin didelės.

Apibendrinant galima teigti, jog nepaisant didelio darbuotojų darbo rezultatų apibrėžimų kiekio, mokslinėje literatūroje pateikiami apibrėžimai dažniausiai itin didelį dėmesį skiria darbuotojo elgesiui, kuris vienaip ar kitaip turėtų būti susijęs su įmonės veikla, jos keliamais tikslais ar organizacijos verte ir gali būti apibrėžtas per darbo kokybės, darbo kiekybės ir darbo trukmės ar užduočių atlikimo ir kontekstinės veiklos elementus.

1.3.1 Darbuotojų darbo rezultatams įtaką darantys veiksniai

Darbuotojų darbo rezultatams įtaką darantys veiksniai gali būti susiję tiek su aplinka, kurioje asmuo dirba, tiek su atliekamu darbu bei pačiu darbuotoju (Diamantidis, Chatzoglou, 2019). Pasak Diamantidis, Chatzoglou (2019), šiuos veiksnius galima suskirstyti į tris kategorijas:

- organizacijos/aplinkos veiksniai – tai galėtų būti vadovų parama, klimatas organizacijoje, mokymų kultūra, aplinkos dinamiškumas;
- su atliekamu darbu susiję veiksniai – darbo aplinka, komunikacija darbe ir savarankiškumas/autonomija;

- su darbuotoju susiję veiksniai – prisitaikymas, įsipareigojimas, veiksnumas, lankstumas, turimi įgūdžiai ir kompetencijos bei vidinė motyvacija.

Diamantidis, Chatzoglou (2019) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog darbo aplinka ir vadovų parama daro didžiausią įtaką (tiesioginę ir netiesioginę) darbuotojų darbo rezultatams, o prisitaikymas ir vidinė motyvacija tiesiogiai veikia darbo rezultatus. Apie motyvacijos įtaka kalba ir Aarabi, Subramaniam, Akeel (2013). Autoriai tyrė ryšį tarp motyvacinių priemonių bei darbuotojų darbo rezultatų Malaizijos paslaugų pramonėje. Kaip motyvacines priemones autoriai pasirinko darbo užmokestį, darbo vietos saugumą, galimybę kilti karjeros laiptais, laisvumą, draugišką aplinką ir galimybę mokytis. Apklausus 185 respondentų buvo gauti 130 atsakymų, kuriais remiantis buvo nustatyta, jog didžiausią įtaką iš minėtų motyvacinių priemonių darbuotojų darbo rezultatams daro galimybė mokytis bei kilti karjeros laiptais. Minėtiems autoriams pritaria ir Dahkoul (2018), autorius ieškodamas veiksnių, lemiančių darbuotojų darbo rezultatus Jordanijos organizacijose nustatė, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu, vyraujantys vadovavimo standartai bei galimybė mokytis buvo vieni iš pagrindinių veiksnių lemiančių darbuotojų išitraukimą, o didesnis išitraukimas daro reikšmingą įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Mokslinėje literatūroje galima rasti ir daugiau panašių tyrimų apie darbuotojų išitraukimą ir jo įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Pavyzdžiui, Anitha (2014), Dajani (2015) ir Carter et al. (2018) atlikti tyrimai parodė, jog egzistuoja reikšmingas ryšys tarp darbuotojų išitraukimo ir darbuotojų darbo rezultatų. Svarbu paminėti, jog mokslinėje literatūroje taip pat yra gausu tyrimų apie pasitenkinimo darbu ryšį su darbuotojų darbo rezultatais. Pasak Pushpakumari (2008), Hettiarachchi (2014), darbuotojų pasitenkinimas darbu teigiamai veikia jų darbo rezultatus.

Taigi galima teigti, jog darbuotojų darbo rezultatams įtaką darantys veiksniai gali būti susiję ne tik su atliekamu darbu, tačiau ir su aplinka, kurioje asmuo dirba ar su darbuotojo asmeninėmis savybėmis. Visgi, dažniausiai šie veiksniai tiesiogiai nenulemia darbuotojų darbo rezultatų, o juos veikia per išitraukimą arba pasitenkinimą darbu.

1.3.2 Darbuotojų darbo rezultatų matavimo modeliai

Mokslinėje literatūroje gausu informacijos, susijusios su darbuotojų rezultatų matavimo sistemomis (angl. *employee performance appraisal*). Šios sistemos paprastai būna tiesiogiai susijusios su įmonės tikslais bei dažnai gali būti suprantamos vienareikšmiškai. Pasak Al-Jedaia, Mehrez (2020), darbuotojų rezultatų matavimo sistemų naudojimas yra efektyvus būdas nustatyti darbuotojo stiprybes ir silpnybes, nes ji suteikia įmonės vadovybei informaciją apie kiekvieną darbuotoją. Nepaisant to, jog darbuotojų rezultatų matavimo sistemų taikymas organizacijose yra

plačiai paplitęs ir duoda naudos tiek darbuotojams, tiek organizacijoms, šiame darbe dėmesys yra skiriamas ne darbuotojų vertinimo sistemoms, o darbuotojų darbo rezultatams ir jų vertinimui.

Pasak Na-Nan et al. (2018), pagrindiniai trys darbo rezultatų kriterijai yra darbo laikas, kokybė, kiekis. Remiantis šiais elementais, minėti autoriai pateikia klausimyną, kurio validumą patvirtino naudodamiesi tiriamąją ir patvirtinamąją faktorinę analizę. Klausimyną sudaro trys dimensijos, kiekviena iš jų atitinkamai sudaryta iš 4-5 klausimų – darbo laikas (4 klausimai), darbo kokybė (5 klausimai), darbo kiekis (4 klausimai), iš viso klausimyną sudaro 13 klausimų. Minėto klausimyno atsakymams surinkti naudojama 5 balų (1 – 5) Likerto skalė.

Tuo tarpu, Williams, Anderson (1991) itin didelį dėmesį skiria kontekstinei darbuotojo veiklai ir pateikia klausimyną, kurį sudaro 21 klausimas. O Koopmans et al. (2012) nurodo matavimo modelį, kurio dvi iš keturių dimensijų yra veikla susijusi su užduočių atlikimu bei kontekstinė veikla, o kitos dvi dimensijos yra adaptyvi veikla ir kontraproduktyvi elgsena. Šių autorių sukurto modelio pagalba darbuotojai gali patys įvertinti savo darbo rezultatus. Koopmans et al. (2012) klausimyne pateikiamos keturios dimensijos, kurias iš viso sudaro 47 klausimai: veikla susijusi su užduočių atlikimu (angl. *task performance*) – 13 klausimų, kontekstinė veikla (angl. *contextual performance*) – 16 klausimų, adaptyvi veikla (angl. *adaptive performance*) – 8 klausimai bei kontraproduktyvi elgsena (angl. *counterproductive work behaviour*) sudaro 10 klausimų. O klausimai yra vertinami skalėje nuo 0 iki 4.

Apibendrinant galima teigti, jog nėra paprasto būdo tiesiogiai išmatuoti darbuotojų darbo rezultatus, tačiau mokslinėje literatūroje galima rasti jau sukurtų ir patikrintų klausimynų, kuriuos galima naudoti tolimesniuose moksliniuose tyrimuose.

1.4 Teorinės nuotolinio darbo, jo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų darbo rezultatų sąsajos

Pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos

Nors darbuotojų įsitraukimo į darbą tema yra populiari ir plačiai analizuojama tarp psichologų ir žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertų (Schaufeli et al., 2017), tačiau vis dar trūksta sutarimo dėl pagrindinių veiksnių, darančių įtaką įsitraukimui į darbą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog egzistuoja daugybė vidinių bei išorinių veiksnių, darančių įtaką minėtam elementui (Dajani, 2015; Popli, Rizvi, 2016; Bedarkar, Pandita, 2014; Anitha, 2014; Dahkoul, 2018). Dalis autorių teigia, jog nemažą įtaką įsitraukimui į darbą daro vadovavimo stilius (Popli, Rizvi 2016), kitų teigimu, jį lemia darbinė aplinka ir ryšiai su komanda bei bendradarbiais (Anitha 2014), lyderystė ir organizacinis teisingumas (Dajani 2015) ar pasitenkinimas darbu (Memon et al., 2021). Pasak minėtų autorių, pasitenkinimas tam tikrais darbo aspektais, tokiais kaip

mokymais ir tinkama darbuotojų vertinimo sistema, daro teigiamą poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą (Memon et al., 2021). Nepaisant to, autoriai teigia, kad įsitraukimas į darbą atlieka mediacinį vaidmenį tarp pasitenkinimo mokymais bei darbuotojų vertinimo sistema ir noro pakeisti darbovietę. Minėtus autorius papildė ir Dahkoul (2018) atlikto tyrimo, kurio metu siekiama identifikuoti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų darbo rezultatams Jordanijos organizacijoms, rezultatai. Pasak autorių, įsitraukimas į darbą, kartu su mokymais ir valdymo standartais organizacijoje, daro tiesioginę teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą, o šis tiesiogiai veikia darbuotojų darbo rezultatus. Tai, jog pasitenkinimas darbu yra vienas iš veiksnių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą į darbą, taip pat teigia ir Bellani et al. (2018). Minėtų autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, jog pasitenkinimas darbu paaiškina apie 56 % įsitraukimo į darbą. Anot autorių, įsitraukęs darbuotojas yra linkęs atsiduoti savo darbui, todėl tokiu būdu jis reikšmingai prisideda prie organizacijos tikslų siekimo ir geresnės organizacijos veiklos (Bellani et al., 2018).

Apibendrinant galima teigti, jog egzistuoja itin daug įvairių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, nepaisant to, stokojama vieningos nuomonės, kurie iš jų yra svarbiausi. Visgi, nemažai autorių pabrėžia reikšmingą ir teigiamą pasitenkinimo darbu įtaką įsitraukimui į darbą.

Pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir darbuotojų darbo rezultatų sąsajos

Ryšis tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu bei darbuotojų darbo rezultatų ir jo analizė tapo ypač aktuali ir svarbi COVID-19 pandemijos metu, kuomet organizacijos, norėdamos išlikti konkurencingos ir patrauklios, turėjo ne tik sudaryti galimybes dirbti nuotoliniu būdu ar užtikrinti, kad darbuotojai turėtų reikiamą įrangą, tačiau ir stengtis padidinti ar išlaikyti darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu (Blahopoulou et al., 2022). Minėtiems autoriams analizuojant Ispanijos darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, darbuotojų gerovę ir darbo rezultatus pandemijos metu, nustatyta, jog pasitenkinimas nuotoliniu darbu teigiamai veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus. Taip pat, anot Blahopoulou et al. (2022), pasitenkinimas nuotoliniu darbu darbuotojo darbo rezultatus veikia ir netiesiogiai – pasitenkinimas nuotoliniu darbu turi teigiamą efektą darbuotojo gerovei, o ši daro teigiamą poveikį darbuotojo darbo rezultatams. Minėtus autorius papildė ir Javed et al. (2014) atlikto tyrimo rezultatai, pasak autorių, pasitenkinimas darbu turi teigiamos įtakos darbuotojo darbo rezultatams. O darbu labiau patenkinti darbuotojai, atneša daugiau teigiamos gražos organizacijai (Javed et al., 2014). Tuo tarpu, Arifin et al. (2019) siekia nustatyti, kaip darbuotojų pasitenkinimas veikia darbuotojų darbo rezultatus ir įsitraukimo, kaip mediatoriaus, vaidmenį minėtam ryšiui. Autorių teigimu, pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų darbo rezultatams, o pasinėrimas, kaip viena iš įsitraukimo dimensijų, medijuoją šį ryšį.

Taigi mokslinėje literatūroje yra apstu tyrimų, analizuojančių pasitenkinimą darbu ir jo poveikį darbuotojų darbo rezultatams, kuriais remiantis galima teigti, jog tarp minėtų elementų egzistuoja teigiamas ryšys. Nepaisant to, daugelis autorių analizuoja išitraukimo į darbą arba tam tikrų jo dimensijų, kaip mediatoriaus, poveikį.

Nuotolinio darbo bei jo intensyvumo ir darbuotojų darbo rezultatų sąsajos

Mokslinėje literatūroje yra gausu tyrimų analizuojančių nuotolinį darbą ir kokį poveikį jis daro darbuotojų darbo rezultatams, taip pat yra keliamas klausimas, ar apskritai nuotolinio darbo taikymas organizacijose yra efektyvus. Elshaiekh, Hassan, Abdallah (2019) atliktoje mokslinės literatūros analizėje, kurios tikslas išsiaiškinti nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus, nustatyta, jog nuotolinis darbas neigiamai veikia darbuotojo laiko planavimą ir gali prisidėti prie vienatvės jausmo dėl retesnio bendravimo su kolegomis ir žmogiško kontakto trūkumo. Visgi, autoriai taip pat pabrėžia, jog nuotolinis darbas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu bei darbo rezultatus.

Tuo tarpu, dalis autorių taip pat analizuoja nuotolinio darbo taikymo naudą organizacijoje. Pavyzdžiui, Martin, MacDonnell (2012) atlikto tyrimo metu buvo apklausta 620 respondentų, remiantis gautais tyrimo rezultatais, pastebima, jog nuotolinis darbas padidina produktyvumą bei darbuotojų išlaikymą, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei prisideda prie geresnių darbo rezultatų. Ar nuotolinis darbas pagerina darbuotojų darbo rezultatus analizavo ir Onyemaechi et al. (2018), tyrimo metu buvo apklausti 133 respondentai, remiantis gautais rezultatais pateikta išvada, jog nuotolinis darbas turi nedidelį, bet teigiamą ryšį su darbuotojų darbo rezultatais. Autoriai taip pat pateikia rekomendaciją organizacijoms, siūlydami leisti darbuotojams dirbti iš namų arba kitos sutartos vietos, nes toks darbo pobūdis ne tik pagreitina paslaugų suteikimą, tačiau ir apskritai pagerina darbuotojų darbo rezultatus. Visgi, organizacijoms taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų veiklos stebėjimą (Onyemaechi et al., 2018).

Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje pastebimas itin išaugęs tyrimų skaičius nuotolinio darbo tema, kurią lėmė pasaulinė pandemija, privertusi daugelį įmonių vykdyti darbus nuotoliniu būdu. Natūralu, jog tai paskatino organizacijas išsiaiškinti nuotolinio darbo privalumus bei trūkumus. Pavyzdžiui, Alfanza (2021) tyrime analizuota, kaip nuotolinio darbo intensyvumas COVID-19 pandemijos metu paveikė darbuotojų darbo – laisvalaikio balansą bei darbuotojų darbo rezultatus. Tyrimo metu atsitiktine tvarka buvo apklausti 396 Filipinuose nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, remiantis gautais rezultatais, nustatyta, jog kuo daugiau darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, tuo prastesnis yra jų darbo – laisvalaikio balansas. Visgi, tyrimo metu ryšys tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir darbuotojų darbo rezultatų nebuvo pastebėtas. Alfanza (2021)

teigimu „nėra svarbu ar darbuotojas dirba namuose ar įmonės biure, nes per tą patį laiko tarpą jis atlieka tokį patį procentą darbų“. Egzistuoja ir daugiau autorių, teigiančių, jog pandemijos metu nuotolinis darbas neturėjo jokios įtakos darbuotojų darbo rezultatams (Campo, Avolio, Carlier, 2021). Autorių atliktuose tyrimuose analizuojama, kokią įtaką pandemijos metu nuotolinis darbas daro darbuotojų daro – laisvalaikio balansui ir darbo rezultatams. Tyrimo metu buvo apklausta 519 privataus sektoriaus darbuotojų Kolumbijoje, remiantis gautais duomenimis, nustatyta, jog ryšys tarp nuotolinio darbo ir darbuotojų darbo rezultatų bei darbo – laisvalaikio balanso neegzistuoja. Visgi, yra teigiamas ryšys tarp darbuotojų darbo rezultatų ir darbo – laisvalaikio balanso. Narayanamurthy, Tortorella (2021) atliktų tyrimu metu bandoma nustatyti, kokią įtaką darbuotojų darbo rezultatams daro nuotolinis darbas COVID-19 pandemijos metu. Remiantis 106 respondentų apklausos rezultatų analize, nustatyta, jog tokie veiksniai, kaip sąlygos darbui namuose, darbo vietos praradimo baimė, virtualus ryšys ir kt. daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Toscano, Zappalà (2021) atlikto tyrimo metu taip pat analizuojami darbuotojų darbo rezultatai, pasitenkinimas dirbant nuotoliniu būdu bei nuotolinio darbo produktyvumas pandemijos metu. Tyrimo metu buvo apklausti 171 valstybės tarnautojai, o atlikus regresinę analizę nustatyta, jog egzistuoja ryšys tarp darbuotojų darbo rezultatų ir nuotolinio darbo produktyvumo, tuo tarpu pasitenkinimas nuotoliniu darbu atlieka mediacinį vaidmenį.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamas tyrimų, analizuojančių nuotolinio darbo įtaką darbuotojų darbo rezultatams, rezultatus galima teigti, jog autoriai neturi vieningos nuomonės, o tyrimų rezultatai yra nevienareikšmiai – rodantys tiek teigiamą, tiek neigiamą ryšį arba jo nebuvimą. Taip pat, pandemijos metu išaugęs susidomėjimas šia tema bei padidėjęs nuotolinio darbo intensyvumas, leidžia manyti, jog tyrimai, analizuojantys nuotolinį darbą bei jam įtaką darančius veiksniai, yra itin aktualūs tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

Nuotolinio darbo bei jo intensyvumo ir įsitraukimo į darbą sąsajos

Kaip vieną iš elementų kuriam įtaką daro nuotolinis darbas galima įvardinti ir darbuotojų įsitraukimą. Pasak Adisa, Ogbonnaya, Adekoya (2021), dėl COVID-19 pandemijos ypač greitai pasikeitus darbo sąlygoms – darbui iš įmonių centrinių biurų persikeliant į nuotolį, darbuotojų streso lygis itin išaugo. Autoriai atliko tyrimą, kurio tikslas yra išanalizuoti nuotolinio darbo įtaka Britanijos darbuotojams pandemijos metu. Giluminių interviu pagalba buvo apklausti 32 darbuotojai ir gauta išvada, jog pandemijos sąlygotas itin greitas fizinių kontaktų nutraukimas ir jų perkėlimas į virtualią erdvę paskatino darbuotojų darbo intensyvumą, padidino darbo vietos praradimo baimę bei nustatė prastą darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie naujo darbo pobūdžio. Pasak Adisa, Ogbonnaya, Adekoya (2021), šie elementai prisideda prie darbuotojų išsekimo bei neigiamai veikia jų įsitraukimą.

Visgi, nors ir staigus nuotolinio darbo įvedimas pandemijos metu sukėlė itin daug streso tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, Masuda, Holtschlag, Nicklin (2017) teigimu, organizacijos, leidžiančios darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu yra patrauklesnės. Autorių atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojai, dirbantys organizacijose, kurios siūlo galimybę dirbti nuotoliniu būdu, buvo labiau įsitraukę nei tie, kurie dirbo organizacijose be nuotolinio darbo galimybės. Tuo tarpu, Galanti et al. (2021) tyrime analizuojama, kokią įtaką nuotolinis darbas daro darbuotojų produktyvumui, įsitraukimui ir stresui. Apklausus 209 respondentus, nustatyta, jog nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai patiria didesnę šeimos ir darbo konfliktą bei socialinę izoliaciją, o visa tai neigiamai veikia jų produktyvumą ir įsitraukimą. Autoriai taip pat teigia, kad įvairūs asmeniniai bei su darbu susiję veiksniai gali tiek pagerinti, tiek pabloginti darbuotojo patirtį dirbant nuotoliniu būdu (Galanti et al., 2021).

Tuo tarpu, dalis autorių taip pat analizuoja, kaip nuotolinio darbo intensyvumas veikia darbuotojų įsitraukimą (Nagata et al., 2021). Nagata et al. (2021) teigimu, didelis nuotolinio darbo intensyvumas (keturios dienos per savaitę ir daugiau) neturi ryšio su aukštu darbuotojo įsitraukimu, tačiau žemas arba vidutinis nuotolinio darbo intensyvumas (nuo karto per mėnesį iki trijų dienų per savaitę) yra susijęs su aukštais įsitraukimo rodikliais. Tai, kad nuotolinio darbo intensyvumas gali daryti skirtingą įtaką darbuotojų įsitraukimui teigia ir Davis, Cates (2013). Apklausus 472 nuotolinio būdu dirbančius darbuotojus ir atlikus gautų rezultatų analizę, nustatyta, jog nuotolinis darbas lemia izoliaciją darbe (angl. *work isolation*), o šis neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Naudojantis aprašomosios statistikos metodais, taip pat nustatyta, jog nuo trijų iki penkių kartų per savaitę nuotoliniu būdu dirbantys žmonės patyrė mažesnę izoliaciją darbe nei tie, kurie nuotolyje dirbo vieną, dvi ar keturias dienas per savaitę. Mokslinėje literatūroje taip pat yra randama straipsnių, analizuojančių nuotolinio darbo įtaką darbuotojų išsekimui bei įsitraukimui. Pasak Sardeshmukh et al. (2012), neigiami nuotolinio darbo efektai darbuotojams pasireiškia per sumažėjusią pagalbą vienas kitam ir grįžtamojo ryšio teikimą. Visgi, autorių teigimu, nuotolinis darbas neigiamai veikia tiek darbuotojo perdegimą, tiek įsitraukimą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog didelė dalis mokslinėje literatūroje atliktų tyrimų patvirtina faktą, jog egzistuoja ryšys tarp nuotolinio darbo ir darbuotojų įsitraukimo. Šis ryšys gali priklausyti nuo tokių veiksnių kaip nuotolinio darbo intensyvumas, asmeniniai bei su darbu susiję aspektai, darbuotojų sugebėjimas prisitaikyti prie darbo nuotoliniu būdu, o visa tai gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Įsitraukimo į darbą ir darbuotojų darbo rezultatų sąsajos

Darbuotojų darbo rezultatus gali nulemti tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, tačiau mokslinėje literatūroje yra gausu tyrimų, įrodančių, jog vienas iš veiksnių, darančių įtaką darbuotojų darbo rezultatams yra darbuotojų įsitraukimas į darbą (Anitha, 2014). Pavyzdžiui, remiantis Dahkoul (2018) atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojų pasitenkinimas darbu, vyraujantys vadovavimo stiliai organizacijoje ir galimybė mokytis yra pagrindiniai veiksniai lemiantys darbuotojų darbo rezultatus. Visgi, autoriai patikslina gautas išvadas ir pabrėžia, jog minėti veiksniai visų pirma daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, o šis – darbuotojų darbo rezultatams. Rich, Lepine, Crawford (2010) taip pat pabrėžia teigiamą įsitraukimo įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Autorių atlikto tyrimo metu buvo apklausti 245 ugniagesiai ir jų vadovai, o remiantis gautais rezultatais autoriai nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp vertybių suderinamumo (angl. *value congruence*), suvokiamo organizacinio palaikymo (angl. *perceived organizational support*) bei asmeninio vertinimo (angl. *self-evaluation*) ir dvejų darbuotojų darbo rezultatų vertinimo dimensijų: užduočių atlikimo (angl. *task performance*) ir organizacinio pilietiškumo elgsenos (angl. *organizational citizenship behaviour*). O Christian, Garza, Slaughter (2011) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog įsitraukimas teigiamai veikia tiek darbuotojų užduočių atlikimą, tiek kontekstinę darbuotojų veiklą.

Tuo tarpu, Shantz et al. (2013) papildė minėtų autorių rezultatus, teigdami, jog darbuotojai, atliekantys savarankiškesnes, įvairesnes ir reikšmingesnes užduotis bei dažniau sulaukiantys grįžtamojo ryšio, yra labiau įsitraukę, o jų darbo rezultatai yra geresni. Gautoms minėtų autorių išvadoms pritaria ir Koekemoer et al. (2021), autorių atlikto tyrimo metu buvo apklausti 229 respondentai, o gauti duomenys parodė, jog įsitraukimas į darbą teigiamai veikia du darbuotojų veiklos aspektus: prisitaikymą ir iniciatyvumą.

Apibendrinant autorių atliktus tyrimus ir mokslinėje literatūroje pateikiamus jų rezultatus, analizuojančius ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų darbo rezultatų, galima teigti, jog egzistuoja teigiamas ryšys, o įsitraukimas dažniausiai atlieka mediacinį vaidmenį.

2. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU IR INDIVIDUALIŲ DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo tikslas, konceptualus tyrimo modelis ir magistro baigiamajame darbe keliamos hipotezės

Tyrimo problema/klausimas:

Koks ryšys egzistuoja tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų bei kaip ši ryšį veikia įsitraukimas į darbą ir kokį poveikį nuotolinio darbo intensyvumas daro ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą?

Tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu (X) ir individualių darbuotojų darbo rezultatų (Y) ir įsitraukimo į darbą (M), kaip mediatoriaus, poveikį minėtam ryšiui bei nustatyti, ar nuotolinio darbo intensyvumas (W) moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu (X) ir įsitraukimo į darbą (M).

Tyrimo uždaviniai:

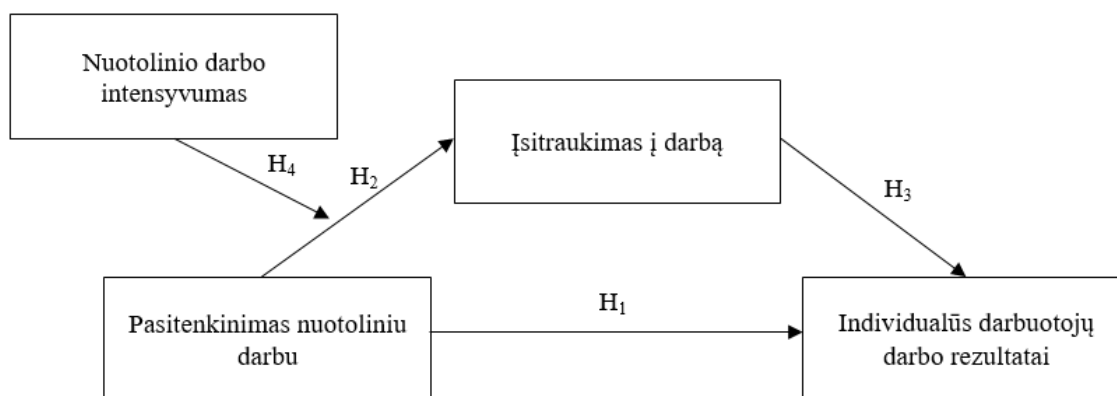
1. Atlikus apklausą, išsiaiškinti, kokią dalį viso darbuotojų darbo laiko sudaro darbas nuotoliniu būdu ir kaip jie vertina pasitenkinimą nuotoliniu darbu, įsitraukimą į darbą bei individualius darbo rezultatus.
2. Naudojant parametrinius testus, nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą bei individualių darbuotojų darbo rezultatų vertinimų skirtumus pagal respondentų demografines charakteristikas.
3. Naudojant regresinę analizę, nustatyti pasitenkinimo nuotoliniu darbu poveikį įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams.
4. Naudojant regresinę analizę, nustatyti įsitraukimo į darbą poveikį individualiems darbuotojų darbo rezultatams.
5. Naudojant regresinę analizę, nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo poveikį įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams.
6. Naudojant mediacijos analizę, nustatyti, ar įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų.

7. Naudojant moderacijos analizę, nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą.
8. Naudojant mediacijos ir moderacijos analizę, nustatyti, ar nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų.

Tyrimo koncepcijos grafinis modelis

1 paveiksle yra pateikiamas tyrimo konceptus atspindintis konceptualus tyrimo modelis.

1 paveikslas. *Konceptualus tyrimo modelis*



Šaltinis: parengta autorės

Tyrimo hipotezės

Vienas iš esminių organizacijos sėkmės faktorių yra laimingi, patenkinti savo darbu ir tinkamai įvertinti besijaučiantys darbuotojai (Javed et al., 2014). Nors pasitenkinimas darbu tyrinėjamas jau ne vieną dešimtmetį, tačiau įvairios naujos darbo rinkoje sąlygoja šio reiškinio aktualumą. Pasitenkinimą darbu galima išreikšti per darbuotojo emocijas, susijusias su jo darbo vieta, ir pačiu darbu. Javed et al. (2014) atlikto tyrimo metu nustatyta, jog pasitenkinimas darbu daro reikšmingą teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams. Anot Mohammed et al. (2022), darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu taip pat teigiamai veikia jų darbo rezultatus. Minėtų autorių išvadoms pritaria ir Pushpakumari (2008), autoriaus atlikto tyrimo rezultatai taip pat nurodo, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų darbo rezultatų. Taip pat Hettiarachchi (2014) atlikto tyrimo rezultatai papildoma minėtų autorių išvada, autoriaus teigimu, pasitenkinimas darbu turi reikšmingos teigiamos įtakos darbuotojo darbo rezultatams – pasitenkinimas darbu gali paaiškinti 16,9 % darbuotojo darbo rezultatų. O Arifin et al. (2019) atlikto tyrimo metu, kuriuo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp

pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų bei įsitraukimo, kaip mediatoriaus, poveikį, nustatyta, jog pasitenkinimas darbu gali paaiškinti 63,5 % darbuotojo darbo rezultatų. Taigi, remiantis mokslinės literatūros analize, keliama tokia hipotezė:

H1: Pasitenkinimas nuotoliniu darbu teigiamai veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus.

Darbuotojų atliekama veikla ir geri darbo rezultatai yra vieni iš svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą įmonės veiklą ir galimybę užsitikrinti konkurencingą poziciją rinkoje (Dahkoul, 2018). Autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu, valdymo standartai ir mokymai yra itin svarbūs veiksniai, prisidedantys prie darbuotojo įsitraukimo į darbą. Nepaisant to, autorių teigimu, didėjantis įsitraukimas taip pat lemia geresnius darbuotojo darbo rezultatus. Tuo tarpu, Djoemadi et al. (2019) atliktame tyrime, siekiant išsiaiškinti telekomunikacines paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą bei ryšį tarp jų, nustatyta, jog pasitenkinimas darbu teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Anot minėtų autorių, įmonės turėtų daug dėmesio skirti tinkamų darbo sąlygų užtikrinimui, gerų darbo santykių palaikymui ir galimybei kilti karjeros laiptais, nes visi šie veiksniai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, o šis – įsitraukimą. Tai, kad pasitenkinimas tam tikrais darbo aspektais teigiamai veikia darbuotojo įsitraukimą teigia ir Memon et al. (2021). Autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, jog pasitenkinimas mokymais ir darbuotojų darbo vertinimo sistema yra pagrindiniai veiksniai nuo kurių priklauso darbuotojo įsitraukimas. Kuo darbuotojai yra labiau pasitenkinę įmonės suteikiamais mokymais ir jaučiasi tinkamai įvertinti, tuo jų įsitraukimas auga ir atvirksčiai. Taigi, keliama hipotezė:

H2: Pasitenkinimas nuotoliniu darbu daro teigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui.

Christian et al. (2011) atlikto tyrimo metu, kuriame analizuojamos dvi individualių darbuotojų darbo rezultatų dimensijos – užduočių atlikimas ir kontekstinė veikla, nustatyta, jog įsitraukimas teigiamai veikia individualius darbuotojų darbo rezultatus. Pasak autorių, įsitraukusių darbuotojų užduočių atlikimo lygis didėja, nes jie jaučia stipresnę ryšį su savo atliekamomis kasdienėmis užduotimis ir siekia su jomis susijusių tikslų. Nepaisant to, autoriai teigia, jog įsitraukę darbuotojai gali skirti daugiau laiko papildomoms veikloms, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jų kasdienėmis užduotimis, nes jie geba efektyviai atlikti kasdienės užduotis ir pasiekti savo išsikeltus tikslus. Kita vertus, gali būti, jog įsitraukę darbuotojai visus darbo aspektus laiko savo kasdienio darbo dalimi, todėl jie siekia ne tik su jų darbu tiesiogiai susijusių, tačiau ir visos organizacijos tikslų. Taip pat Dahkoul (2018) atlikto tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojų pasitenkinimas, valdymo standartai ir mokymai daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, o šis

lemia pagerėjusius individualius darbuotojų darbo rezultatus. Pavyzdžiui, patenkinti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, todėl jie stengiasi pagerinti savo veiklos ir individualius darbo rezultatus. Rana, Pant, Chopra (2019) pritaria minėtiems autoriams – tyrimo metu nustatyta, jog tarp įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų (energingumas, atsidavimas, pasinėrimas) ir individualių darbuotojų darbo rezultatų bei jo dimensijų (užduočių atlikimas, kontekstinė veikla, kontraproduktyvi elgsena) egzistuoja reikšmingas teigiamas ryšys. Todėl keliama hipotezė:

H3: Darbuotojo įsitraukimas daro teigiamą įtaką individualiems darbuotojo darbo rezultatams.

Laikas, kurį darbuotojas praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu taip pat gali daryti įtaką tam tikrų skirtingų reiškinių, tokių kaip pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į darbą, tarpusavio ryšių vertinimui. Pavyzdžiui, Fonner, Roloff (2010) atlikto tyrimo metu nustatyta, jog tie darbuotojai, kurie intensyviai dirba nuotoliniu būdu (3 ir daugiau dienų per savaitę) yra labiau pasitenkinę darbu nei tie darbuotojai, kurie daugiau laiko praleidžia dirbdami iš įmonės biuro. Minėtų autorių išvadas papildė ir Chambel et al. (2022) tyrimas, kurio metu nustatyta, kad nuotolinio darbo intensyvumas daro įtaką reiškinių tarpusavio sąsajoms. Pavyzdžiui, statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai tarp šeimą palaikančio vadovo elgesio ir darbo-šeimos balanso bei darbuotojo gerovės, egzistuoja tik tarp tų darbuotojų, kurie didžiąją darbo laiko dalį praleidžia dirbdami nuotoliniu būdu. Kitaip tariant, šiame tyrime nuotolinio darbo intensyvumas atlieka moderatoriaus funkciją minėtiems veiksniams paaiškinti. Tuo tarpu, Hoornweg et al. (2016), siekdami išsiaiškinti nuotolinio darbo intensyvumo įtaką darbuotojų produktyvumui, taip pat įtraukė ir darbo valandų skaičiaus, kaip moderatoriaus, įtaką šiam ryšiui. Tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojų produktyvumas priklauso nuo nuotolinio darbo intensyvumo, o minėto ryšio stiprumą lemia darbo valandų skaičius. Kitaip tariant, nepaisant to, jog kelių darbuotojų nuotolinio darbo intensyvumas yra toks pats, jis daro skirtingą įtaką darbuotojų produktyvumui, priklausomai nuo jų viso darbo valandų skaičiaus, dirbto per savaitę. Galiausiai suformuluota hipotezė, jog:

H4: Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu bei darbuotojo įsitraukimo į darbą.

Pasak Rich et al. (2010), įsitraukimas atlieka mediacinį vaidmenį tarp vertybių suderinamumo (angl. value congruence), suvokiamo organizacinio palaikymo (angl. perceived organizational support) bei asmeninio vertinimo (angl. self-evaluation) ir dviejų individualių darbuotojų darbo rezultatų dimensijų: užduočių atlikimo (angl. task performance) ir organizacinio pilietiškumo elgsenos (angl. organizational citizenship behaviour). Vadinasi, labiau įsitraukę darbuotojai pasižymėjo aukštesniais vertybių suderinamumo, suvokiamos organizacinės paramos

ir savęs vertinimo rodikliais, o tai lėmė jų aukštesnius individualius darbo rezultatus. Tuo tarpu, Wang, Lu, Siu (2015) analizavo įsitraukimo mediacinį vaidmenį ryšiui tarp darbo nesaugumo, organizacinio teisingumo ir darbuotojų darbo rezultatų. Tyrimo metu nustatyta, jog darbo nesaugumas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, o tai taip pat neigiamai veikia darbuotojų darbo rezultatus. O Arifin et al. (2019) teigimu, absorbcija, kaip viena iš įsitraukimo į darbą dimensijų, medijuoja ryšį tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų. Tai, kad įsitraukimas gali veikti kaip mediatorius teigia ir Memon et al. (2021), autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, kad įsitraukimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo mokymais bei darbuotojo vertinimo sistema ir darbuotojo noru pakeisti darbovietę. Taigi, keliama hipotezė:

H5: Darbuotojo įsitraukimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų.

Galiausiai pastabėta, jog mokslinėje literatūroje yra pasigendama tyrimų, analizuojančių bendrą nuotolinio darbo intensyvumo ir įsitraukimo į darbą poveikį kintamiesiems, todėl buvo nuspręsta tai patikrinti tyrime. Taigi, keliama hipotezė, jog:

H6: Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų.

Anot Gajendran, Harrison, Delaney-Klinger (2015), didėjantis nuotolinio darbo intensyvumas gali ne tik priversti darbuotojais jaustis „skolingais“ už galimybę dirbti nuotoliniu būdu, tačiau ir sukelti spaudimą, nes jų pastangos gali būti sunkiau pastebimos, nei dirbant įmonės biure. Dėl šių priežasčių nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra linkę įdėti ne tik daugiau pastangų, tačiau ir dirbti ilgiau, siekdami labiau patenkinti jiems keliamus lūkesčius, o visa tai lemia aukštesnius jų darbo rezultatus. Autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, jog nuotolinio darbo intensyvumas daro reikšmingą teigiamą įtaką dviems individualių darbuotojų darbo rezultatų dimensijoms – užduočių atlikimui ir kontekstinei veiklai. Tuo tarpu, Gajendran, Harrison (2007) ir Golden, Veiga (2005) teigimu, nuotolinio darbo intensyvumo padidėjimas (iki 2,5 dienų per savaitę) lemia aukštesnius individualius darbuotojų darbo rezultatus, našumą, taip pat didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu ir galimos karjeros perspektyvos. Visgi, svarbu paminėti, jog daugelyje ankstesnių tyrimų autoriai lygina dvi darbuotojų grupes – tik nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus ir nuotoliniu būdu nei kiek nedirbančius darbuotojus. Tačiau pastaraisiais metais tapo itin aktualu matuoti nuotolinio darbo mastą, dažnumą (kitais tariant, intensyvumą), nes darbuotojai, priklausomai nuo jų poreikių, yra linkę derinti darbą įmonės biure ir nuotoliniu būdu (Allen, Golden, Shockley, 2015). Remiantis minėtų tyrimų rezultatais, keliama hipotezė:

H7: Nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus.

Pasak Adisa, Ogbonnaya, Adekoya (2021) ir Sardeshmukh et al. (2012), neigiami nuotolinio darbo efektai, tokie kaip itin greitas fizinių kontaktų nutraukimas ir jų perkėlimas į virtualią erdvę, sumažėjusi pagalba bei grįžtamojo ryšio teikimas vienas kitam, prisideda ne tik prie darbuotojų išsekimo ir perdegimo, tačiau ir neigiamai veikia jų įsitraukimą. Nagata et al. (2021) teigimu, žemas arba vidutinis nuotolinio darbo intensyvumas (nuo karto per mėnesį iki trijų dienų per savaitę) yra susijęs su aukštais įsitraukimo rodikliais, o didelis nuotolinio darbo intensyvumas nedaro įtakos darbuotojo įsitraukimui. Minėtus autorius taip pat papildė ir Chambel, Castanheira, Santos (2022) atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, jog didelis nuotolinio darbo intensyvumas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Autorių teigimu, tokius rezultatus galėjo lemti tai, jog dažnai nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai jaučiasi atskirti nuo kitų įmonės darbuotojų, jiems taip pat trūksta artimesnio kontakto su savo vadovu, sunku nubrėžti aiškias ribas tarp darbo ir šeimos reikalų. Taigi, keliama hipotezė:

H8: Nuotolinio darbo intensyvumas daro neigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui.

Taigi, galima teigti, kad ankstesni tyrimai sudaro pagrindą analizuoti ryšius tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir individualių darbuotojo darbo rezultatų bei įvertinti įsitraukimo, kaip mediatoriaus, o nuotolinio darbo intensyvumo, kaip moderatoriaus, poveikį. Nepaisant to, remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamais rezultatais ir pirminiu tyrimo modeliu (kur nuotolinio darbo intensyvumas – nepriklausomas kintamasis, individualūs darbuotojo darbo rezultatai – priklausomas kintamasis, įsitraukimas į darbą – mediatorius), taip pat siekiama nustatyti, kokią įtaką nuotolinio darbo intensyvumas daro įsitraukimui ir individualiems darbuotojo darbo rezultatams.

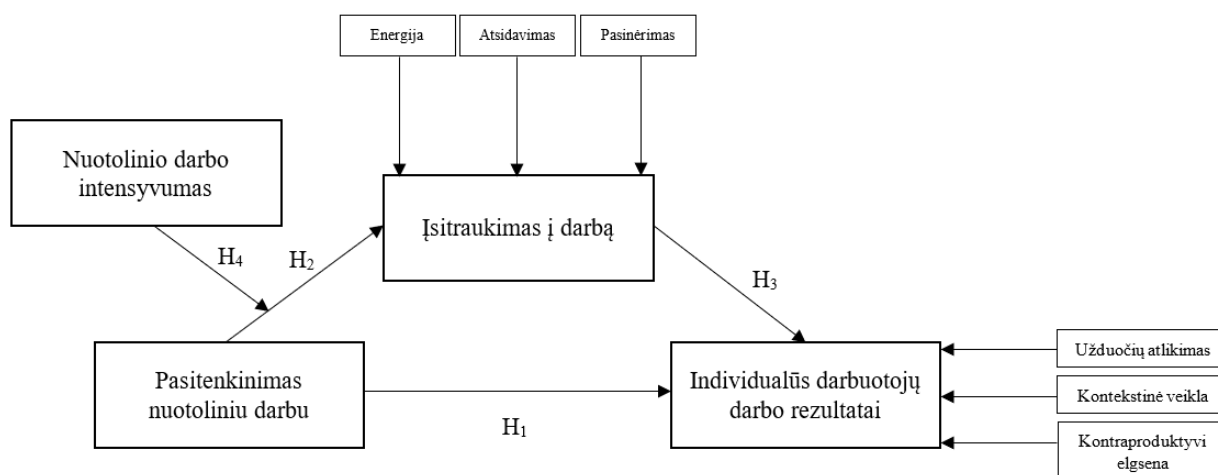
2.2 Tyrimo instrumentas ir organizavimas

Tyrimo instrumentas

Siekiant nustatyti kokį poveikį pasitenkinimas nuotoliniu darbu (nepriklausomas kintamasis) turi individualiems darbuotojų darbo rezultatams (priklausomas kintamasis), kaip ši ryšį veikia įsitraukimas į darbą (mediatorius) bei kaip nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą, remiantis mokslinė literatūra ir atliktuose moksliniuose tyrimuose naudotais konstruktais, buvo sudaryta anketinė apklausa. Anketos pradžioje pateikta bendrojo pobūdžio informacija – tyrimą atliekantis asmuo,

pavadinimas, tikslas, nurodoma, kur bus naudojami tyrimo metu gauti duomenys, taip pat pabrėžiamas anonimiškumo aspektas. Klausimynas sudarytas iš penkių dalių: pirmoji dalis yra skirta išmatuoti respondentų nuotolinio darbo intensyvumą (du klausimai), antroje dalyje yra pateikiami teiginiai, skirti įvertinti darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu (penki teiginiai), trečiojoje dalyje yra pateikiami teiginiai, skirti nustatyti darbuotojų įsitraukimą (devyni teiginiai), ketvirtojoje dalyje yra pateikiami teiginiai, skirti nustatyti individualius darbuotojų darbo rezultatus (aštuoniolika teiginių), o penktojoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai (dešimt klausimų). Tyrimo modelis su teiginiais yra pateikiamas 2 paveiksle. Svarbu paminėti, jog dauguma tyrimo instrumente pateikiamų klausimų yra uždaro tipo. Visgi, klausimai, susiję su nuotolinio darbo intensyvumu, bei respondentų amžiumi ir darbo trukme įmonėje yra atviro tipo. Kiekybinio tyrimo klausimyną sudaro 15 klausimų. Kiekybinio tyrimo anketa lietuvių ir anglų kalbomis yra pateikiama atitinkamai 1 ir 2 priede.

2 paveikslas. Tyrimo modelis su teiginiais



Šaltinis: parengta autorės

Matuojami veiksniai ir jiems matuoti skirti konstruktai

Nuotolinio darbo intensyvumui matuoti respondentams pateikiami du klausimai, kuriuose jie turi nurodyti, kiek iš viso valandų dirbo per savaitę ir kiek jų darbo laiko (valandomis) užima darbas nuotoliniu būdu (Noonan, Glass, 2012; DeRossette, 2016). Galiausiai, nuotolinio darbo intensyvumas yra apskaičiuojamas nuotolinio darbo laiką padalinus iš visų per savaitę dirbtų valandų skaičiaus (gaunama procentinė dalis, kuri nurodo, kokią dalį viso savo darbo laiko darbuotojas praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu). Naudojamas tiesioginis kintamųjų matavimas, kuris leidžia gauti tikslesnius rezultatus.

Pasitenkinimui nuotoliniu darbu matuoti naudojamas (Mohammed et al., 2022) klausimynas, sudarytas iš 5 klausimų (7 lentelė). Konstrukto teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 – visiškai nesutinku, o 7 – visiškai sutinku. Svarbu paminėti, kad konstrukte esantys 3 ir 5 klausimai („Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs“ ir „Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus“) yra atvirkštiniai, t.y. aukštas šių teiginių įvertinimas rodo nepasitenkinimą nuotoliniu darbu. Vadinasi, atliekant analizę šių klausimų įvertinimai yra perkoduojami, pakeičiant įverčius iš 1 į 7, 2 į 6 ir t.t. Autorių darbe konstrukto teiginių *Cronbach's alpha* yra lygi 0,84 (Mohammed et al., 2022).

7 lentelė. Konstruktas X – Pasitenkinimas nuotoliniu darbu (Mohammed et al., 2022)

1. Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi gana patenkintas savo darbu
2. Dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai jaučiuosi entuziastingai
3. Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs*
4. Jaučiu malonumą atlikdamas savo darbą nuotoliniu būdu
5. Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus*

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mohammed et al. (2022)

Pastaba: *Atvirkštiniai teiginiai

Darbuotojų įsitraukimui įvertinti naudojama Schaufeli, Bakker (2004) 9 punktų Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (angl. *9-item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*) – sutrumpintas UWES matavimo modelis, kurį sudaro 9 teiginiai (8 lentelė). Minėtas konstruktas yra sudarytas iš trijų dimensijų – energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo (kiekviena iš jų susideda iš trijų teiginių). Konstrukta sudarantys teiginiai yra vertinami 7 balų Likerto skalėje, kur 0 – niekada, 6 – visada. Remiantis Schaufeli et al. (2006) atliktu tyrimu, energingumo dimensiją sudarančių teiginių *Cronbach's alpha* svyruoja tarp 0,75 ir 0,91 (mediana 0,84), atsidavimo dimensiją sudarančių teiginių *Cronbach's alpha* svyruoja nuo 0,83 iki 0,93 (mediana 0,89), o pasinėrimo dimensiją sudarančių teiginių *Cronbach's alpha* svyruoja nuo 0,70 iki 0,84 (mediana 0,79). Tuo tarpu, visos UWES-9 skalės *Cronbach's alpha* svyruoja tarp 0,89 ir 0,97 (mediana 0,93).

8 lentelė. Konstruktas M – Įsitraukimas (Schaufeli, Bakker, 2004)

1. Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos (VI)
2. Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus (VI)
3. Aš esu kupinas entuziazmo (DE)
4. Mano darbas mane įkvepia (DE)
5. Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą (VI)
6. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai (AB)
7. Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu (DE)
8. Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą (AB)
9. Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių (AB)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Schaufeli, Bakker (2004)

Pastaba: VI = energingumas, DE = atsidavimas, AB = pasinėrimas

Darbuotojų darbo rezultatai vertinami Koopmans (2014) individualių darbuotojų darbo rezultatų (IWPQ) vertinimo skale (angl. *IWPQ – Individual Work Performance Questionnaire*), kurią sudaro trys dimensijos – užduočių atlikimo, kontekstinės veiklos bei kontraproduktyvios elgsenos, užduočių atlikimo dimensija sudaryta iš 5 teiginių, kontekstinės veiklos dimensija – iš 8 teiginių, o kontraproduktyvios elgsenos dimensija susideda iš 5 teiginių, taigi iš viso konstrukta sudaro 18 teiginių (9 lentelė). Teiginiai vertinami 5 balų kriterinėje skalėje (kur kriterijus – dažnis), atsižvelgiant į pastaruosius tris mėnesius (užduočių atlikimas ir kontekstinė veikla vertinami: 0 – retai, 4 – visada, o kontraproduktyvi elgsena vertinama: 0 – niekada, 4 – labai dažnai). Remiantis Koopmans (2014), užduočių atlikimo dimensiją sudarančių teiginių *Cronbach's alpha* yra 0,79, kontekstinės veiklos dimensiją sudarančių teiginių *Cronbach's alpha* yra 0,83, o kontraproduktyvios elgsenos dimensiją sudarančių teiginių *Cronbach's alpha* yra 0,89.

9 lentelė. Konstruktas Y – Individualūs darbuotojų darbo rezultatai (Koopmans et al., 2014)

Užduočių atlikimas
Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.
Savo darbus sugebėjau planuoti optimaliai.
Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.
Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.
Gebėjau gerai (tinkamai) atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis.
Kontekstinė veikla
Ėmiausi papildomų pareigų.
Pabaigęs senąsias užduotis, inicijavau naujų užduočių atlikimą.
Esant galimybei imdavausi sudėtingų darbo užduočių.
Skyriau dėmesį su darbu susijusių žinių atnaujinimui.
Skyriau dėmesį su darbu susijusių sugebėjimų atnaujinimui.
Ieškojau kūrybiškų naujų problemų sprendimo būdų.
Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių.
Aktyviai dalyvavau darbinuose susitikimuose.
Kontraproduktyvi elgsena*
Darbe reiškiau nepasitenkinimą (skundžiausi) dėl nesvarbių dalykų.
Darbe iškylančias problemas buvau linkęs (-usi) perdėti sureikšminti.
Darbe daugiau dėmesio skyriau neigiamiems aspektams, nei pozityviems.
Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.
Kalbėjausi su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Koopmans et al. (2014)

Pastaba: *Atvirkštiniai teiginiai

Klausimyno pabaigoje pateikti demografiniai klausimai, kurie yra skirti patikrinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, namų ūkio sudėtį, darbo trukmę įmonėje ir kt. Remiantis atliktais moksliniais tyrimais (Afonso et al., 2021; Carillo et al., 2021; Sousa-Uva et al., 2021; Campo et al., 2021), nuspręsta į klausimyną įtraukti šiuos demografinius klausimus:

- lytis (*vyras, moteris*);
- amžius (*suėjusių metų skaičius*);
- išsilavinimas (*aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis), aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis), aukštasis universitetinis (magistro laipsnis), mokslų daktaro laipsnis, kitas*);
- pareigos (*vadovaujančios, nevadovaujančios*);
- darbo trukmė įmonėje (*metų skaičius*);
- šalis, kurioje dirba (*Lietuva, Danija, Švedija, Suomija, Norvegija*);
- pozicija dabartinėje organizacijoje (*analitikas, konsultantas, ryšių su klientais vadybininkas, IT specialistas, paslaugų teikimo specialistas, projektų vadybininkas, vadovas, kita*);
- namų ūkyje gyvenančių asmenų skaičius (*1, 2, 3 ir daugiau*);
- ar namuose yra išlaikytinių (*nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.*) (*taip, ne*);
- ar namuose yra kitų žmonių dirbančių nuotoliniu būdu (*taip, ne*).

2.3 Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo imties ir tyrimo vienetų paaiškinimas

Kiekybinio tyrimo metu siekiama apklausti bankinio sektoriaus įmonėje dirbančius darbuotojus. Įmonės pasirinkimą lėmė tai, jog COVID-19 pandemijos metu didžioji darbuotojų dalis nuolat dirbo iš namų, o šiuo metu yra taikomas hibridinis darbo modelis, leidžiantis darbuotojams patiems pasirinkti, kaip (nuotoliniu būdu ar įmonės biure) ir kiek laiko pasirinktu būdu jie nori dirbti. Svarbu paminėti, jog toje pačioje įmonėje dirbantys darbuotojai yra veikiami panašių veiksnių, vyrauja vienoda organizacinė kultūra, vadinasi, imtis yra homogeniška. Tyrimo metu apklausiami respondentai, kurių nuotolinio darbo intensyvumas gali skirtis – tarp šių darbuotojų turėtų būti beveik visada dirbantys nuotoliniu būdu, dirbantys tiek įmonės biure, tiek nuotoliniu būdu bei visai nedirbantys arba labai retai dirbantys nuotoliniu būdu.

Remiantis 2021 metų duomenimis, pasirinktoje bankinio sektoriaus įmonėje dirba 21 754 darbuotojai. Bankas vykdo veiklą dešimtyje šalių – Danijoje, Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje,

Lietuvoje, Indijoje, Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, Lenkijoje ir JAV. Įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų įvairovei, todėl lyčių pasiskirstymas yra tolygus (50 % vyrų ir 50 % moterų). Vidutinis darbuotojų amžius yra apie 40 metų, o vidutinė darbuotojų darbo trukmė įmonėje – 11 metų. Svarbu paminėti, jog didžioji dalis įmonės darbuotojų dirba Skandinavijos šalyse ir Lietuvoje, todėl kiekybinio tyrimo metu siekiama apklausti būtent šią grupę darbuotojų, dirbančių Lietuvoje, Danijoje, Švedijoje, Norvegijoje ir Suomijoje.

Tyrimo metu pasirinkta taikyti neatsitiktinę atranką, nes apklausa yra vykdoma tik pasirinktose šalyse, taip pat nėra galimybės užtikrinti, jog kiekvienas asmuo, dirbantis minėtose šalyse, turės šansą sudalyvauti apklausoje. Dėl minėtų priežasčių, minimalus reikiamas respondentų atsakymų skaičius buvo nustatytas remiantis Heiden et al. (2021), Alfanza (2021), Kundu et al. (2019) bei Diamantidis, Chatzoglou (2019) atliktais moksliniais tyrimais. Pavyzdžiui, Heiden et al. (2021) atliktame tyrime, siekiant nustatyti nuotolinio darbo įtaką švietimo įstaigose dirbančių asmenų sveikatai ir gerovei, apklausti 392 respondentai. Tuo tarpu, Alfanza (2021) tyrimo metu buvo apklausti 396 respondentai, siekiant nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo poveikį darbuotojų darbo rezultatams ir darbo – laisvalaikio balansui. O Kundu et al. (2019) bei Diamantidis, Chatzoglou (2019) tyrimų imtis sudarė atitinkamai 415 ir 392 respondentai.

Taigi, tam, kad būtų galima atlikti patikimus statistinius skaičiavimus tyrime turėtų dalyvauti apie 400 respondentų (minėtų tyrimų imties vidurkis apie 399 respondentų). Svarbu paminėti, jog pasirinktas imties dydis, taip pat tenkina pasirinktų statistinių metodų reikalavimus, keliamus duomenų apimčiai.

Tyrimo pobūdis, duomenų rinkimo metodas

Apklausa atlikta tarptautinėje bankinio sektoriaus įmonėje, kurioje visa komunikacija vyksta anglų kalba, o dirbantys asmenys atlikdami kasdienes funkcijas taip pat naudoja anglų kalbą. Dėl minėtų priežasčių, priimtas sprendimas visose šalyse klausimyną platinti anglų kalba. Duomenys buvo surinkti pasitelkiant „Microsoft Forms“, o anketa patalpinta įmonės vidiniame socialiniame tinkle *Yammer*, jos nuoroda taip pat buvo siunčiama darbuotojams el. paštu, todėl ją pasiekti galėjo tik nuorodą gavę asmenys. Kadangi apklausa buvo vykdoma skirtingose šalyse, todėl visų pirma apklausos nuoroda buvo išsiųsta Lietuvoje dirbantiems asmenims. Vėliau, pasitelkus žmogiškųjų išteklių specialistus bei komandų vadovus, apklausa buvo platinama likusiose šalyse. Kiekybinis tyrimas buvo atliktas 2022 m. rugpjūčio – spalio mėn. Svarbu paminėti, jog buvo numatytas ne trumpesnis nei 2 mėn. laikotarpis, skirtas surinkti reikiamus duomenis. Toks laiko tarpas pasirinktas dėl to, jog minėtu laikotarpiu daugelis įmonės darbuotojų atostogauja, todėl apklausos duomenų rinkimas gali užtrukti. Vidutinė apklausos pildymo trukmė buvo apie 10 min.

Tyrimo ribos ir apribojimai

Kalbant apie tyrimo apribojimus, svarbu paminėti, jog kiekybinio tyrimo metu respondentai patys turi įvertinti savo individualius darbo rezultatus, kurie nurodo jų subjektyvų suvokimą ir nebūtinai visiškai atitinka realius jų darbo rezultatus. Atliekant tyrimą taip pat taikyta tik kiekybinė metodologija ir naudojamas vienas apklausos surinkimo įrankis. Svarbu paminėti, jog egzistuoja ir tyrimo ribos (imties požiūriu), nes duomenys gauti iš tos pačios įmonės darbuotojų, dirbančių skirtingose šalyse, todėl informacija apibendrina tik minėtos įmonės respondentų nuomonę.

2.4 Tyrimo ir duomenų analizės metodai

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, o minėto tyrimo duomenys renkami pusiau standartizuotos anketinės apklausos pagalba. Tyrimo hipotezių (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8) tikrinimui atlikti naudojama kiekybinė analizė. Nepriklausomu kintamuoju pasirinktas pasitenkinimas nuotoliniu darbu (X), priklausomu – individualūs darbuotojo darbo rezultatai (Y), mediatoriumi – įsitraukimas (M), o moderatoriumi – nuotolinio darbo intensyvumas (W).

Kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimui ir analizei atlikti naudojamas statistinės programinės įrangos rinkinys **IBM SPSS Statistics 29.0**.

- **Aprašomoji statistika** – naudojama bendriems tyrimo duomenims pateikti. Pavyzdžiui, Heiden et al. (2021) pasitelkdami šį analizės metodą, pateikia respondentų charakteristikas (apibūdinančias respondentus pagal tam tikrus požymius – lytį, profesiją, nuotolinio darbo intensyvumą ir t.t.), nurodydami standartinius nuokrypius, vidurkius, proporcijas ir kt.
- **Cronbach's alpha analizė** – naudojama kiekybinio tyrimo konstrukčių patikimumo įvertinimui. *Cronbach's alpha* gali įgyti reikšmes nuo 0 iki 1, kai *Cronbach's alpha* reikšmė yra $\geq 0,7$, galima teigti, jog skalė yra patikima (Pakalniškienė, 2012). Pavyzdžiui, Sousa-Uva et al. (2021) atliktame tyrime, kurio metu analizuojamas nuotolinis darbas pandemijos metu ir veiksniai darantys įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, *Cronbach's alpha* analizė naudojama norint nustatyti konstrukčių vidinį patikimumą.
- **Normalaus skirstinio analizė (Kolmogorov-Smirnov ir Shapir-Wilk testai)** – šių testų pagalba nustatoma, ar turimi duomenys atitinka normalųjį skirstinį (Chakraborty, Bhattacharya, 2022). Teigiama, jog duomenys atitinka normalųjį skirstinį, jei testų p reikšmė yra daugiau už 0.05 (Jazdauskaite et al., 2021). Visgi, jeigu duomenys neatitinka normaliojo skirstinio, reikia apskaičiuoti eksceso (angl. *kurtosis*) ir asimetrijos (angl. *skewness*) koeficientus. Remiantis George, Mallery (2018), jei eksceso ir asimetrijos

koeficientų reikšmės yra tarp -2 ir +2, galima teigti, jog duomenys yra arti normalaus skirstinio ir šiems duomenims analizuoti galima naudoti parametriniams duomenims skirtus statistinius įrankius.

- **Histogramų analizė** – šios analizės pagalba patikrinama, ar duomenys yra normaliai pasiskirstę arba yra netoli normalaus skirstinio (Stavrou, Kilaniotis, 2010). Sudarius histogramas galima pamatyti kaip duomenys yra pasislinkę nuo normalaus skirstinio, duomenys turėtų būti panašūs į varpo formą.
- **Reikšmingumo testai (Stjudento t kriterijus ir vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA)** – skirti nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų pagal tam tikras demografines charakteristikas. Demografinėms charakteristikoms, kurios sudarytos iš 2 kategorijų naudojama T-testo analizė (Davis, Cates, 2013), o charakteristikoms, sudarytoms iš 3 ir daugiau teiginių naudojama vienpusė ANOVA analizė (Spence, Robbins, 2010). Pasak minėtų autorių, laikoma, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi įverčiai pagal skirtingas charakteristikas tarp respondentų, jeigu $p < 0.05$.
- **Tiesinė regresinė analizė** – naudojama nustatyti ir įvertinti kiekybinių analizuojamų kintamųjų poveikį (Murauskas, Čekanavičius, 2014). Analizės metu atliekamas tyrimo hipotezių (H1, H2, H3 ir t.t.) tikrinimas. Pavyzdžiui, Anitha (2014) atliktame tyrime, naudojantis regresine analize, nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimas daro reikšmingą įtaką darbuotojų darbo rezultatams (sudaryta regresijos lygtis, įrodanti, jog didėjant darbuotojų įsitraukimui, jų darbo rezultatai taip pat didėja).
- **Mediatoriaus ir moderatoriaus poveikio analizė** – naudojama norint įvertinti įsitraukimo, kaip mediatoriaus poveikį ir moderacinį nuotolinio darbo intensyvumo poveikį. Analizė atliekama **Andrew F. Hayes įskiepio (PROCESS v4.2 makrokomanda), naudojamo SPSS programiniame pakete, pagalba** (Hayes, 2018). Šiame darbe naudojami trys modeliai: 1 – moderacinės analizės modelis, 4 – mediacinės analizės modelis, 7 – analizės modelis, kuriame yra tiek mediatorius, tiek moderatorius. Svarbu paminėti, kad mokslinėje literatūroje PROCESS įskiepis yra dažnai naudojamas tiek moderacinei, tiek mediacinei analizei atlikti (Kowalski et al., 2022; Lisbona et al., 2018; Chambel et al., 2022; Grincevičienė, 2020; Stankevičienė et al., 2021). Šių analizių pagalba tikrinamos H4, H5 ir H6 hipotezės.

2.5 Tyrimo duomenų bazės tvarkymas

Duomenys buvo renkami pasitelkiant „Microsoft Forms“, tačiau šioje platformoje surinktų duomenų nėra galimybės tiesiogiai importuoti į SPSS programinę įrangą, todėl, prieš perkeltant

duomenis į SPSS programinę įrangą, jie, visų pirma buvo eksportuoti į „Microsoft Excel“ skaičiuoklių programinę įrangą. Gauti duomenys buvo peržiūrėti ir sutvarkyti pakeičiant konstrukto teiginius į skaitinį formatą atsižvelgiant į kiekvieno iš jų skalę. Taip pat sutvarkyti ir demografinių klausimų atsakymai (pvz.: kiekvienas respondentas amžių galėjo įrašyti laisvu tekstu, todėl tokie atsakymai buvo konvertuoti į skaičius) be to peržiūrėti ir, jei reikia, sugrupuoti atsakymai, kuriuos respondentai nurodė laisvos formos langeliuose pavadinimu „kita“. Galiausiai, duomenys buvo importuoti į SPSS programinę įrangą, kurioje buvo vykdomas duomenų paruošimas ir apdorojimas – sutvarkyti kintamieji, jų tipai, skalės, pavadinimai ir t.t. Duomenų tikrinimo metu, taip pat pastebėta, jog ne visi teiginiai ir demografiniai klausimai buvo atsakyti, visiems neatsakytiems klausimams suteikta reikšmė 99999 (angl. *missing value*), kuri leidžia neįtraukti minėtų atsakymų į tolimesnę analizę.

Duomenų perkodavimas

Sutvarkius duomenų bazę buvo atliekamas konstrukto teiginių skalių perkodavimas, nes dalį tyrime naudojamų instrumentų sudarė tiek tiesioginiai, tiek atvirkštiniai teiginiai, kuriuos būtina perkoduoti. Atvirkštiniai teiginiai – tokie teiginiai, kurių aukštas įvertinimas daro neigiamą įtaką konstrukte tiriamam elementui, todėl darant analizę svarbu, jog visų teiginių įvertinimai reikštų tą patį (Mohammed et al., 2022; Campbell, Wiernik, 2015), „kitais tariant, <...> įtraukti skirtingų polių arba susiję neigiamais ryšiais klausimai (jų koreliacijos koeficientas neigiamas)“ (Pakalniškienė, 2012). Individualių darbuotojo darbo rezultatų konstrukte, teiginiai, kurie sudaro kontraproduktyvaus elgesio latentinį veiksnį (klausimai nuo 14 iki 18), buvo perkoduoti iš 0 į 4, iš 1 į 3 ir t.t. Taip pat pasitenkinimo nuotoliniu darbu konstrukte 3 ir 5 klausimai („Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs“ ir „Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus“) yra atvirkštiniai teiginiai, kurie buvo perkoduoti iš 1 į 7, iš 2 į 6 ir t.t.

Vidurkių skaičiavimas ir duomenų tikrinimas

Svarbu paminėti, jog norint atlikti tiek regresinę, mediacinę ar moderacinę analizę, turimų duomenų neužtenka – būtina apskaičiuoti turimų konstrukto teiginių vidurkius. Pasitenkinimu nuotoliniu darbu vidurkis darbe užkoduotas kaip *JSATavg*, įsitraukimo į darbą – *ENGavg*, o individualių darbuotojo darbo rezultatų – *PERavg*. Taip pat buvo apskaičiuota nuotolinio darbo intensyvumo procentinė išraiška – respondentų darbo laiko, praleisto dirbant nuotoliniu būdu, dalis. Minėtam kintamajam apskaičiuoti respondentams buvo pateikti du klausimai: kiek iš viso valandų per savaitę jie dirba ir kiek valandų per savaitę šį darbą atlieka nuotoliniu būdu. Nuotolinio darbo intensyvumo kintamasis – procentas, kurį darbuotojas praleidžia dirbdamas

nuotoliniu būdu buvo gautas padalinus laiką, praleistą dirbant nuotoliniu būdu, iš viso dirbamo laiko (per savaitę) ir šį skaičių padauginus iš 100 %. Minėtas kintamasis darbe yra užkoduotas kaip *TELEpct*.

Galiausiai, naudojant *Descriptive Statistics* funkciją, buvo patikrintos visų kintamųjų minimalios ir maksimalios vertės (ar jos patenka į tikimąsi režį, atsižvelgiant į skalę, ir ar nėra jokių netikėtų reikšmių). Tai leidžia užtikrinti ir išvengti klaidų, kurios galėjo atsirasti renkant atsakymus, pertvarkant ar užkoduojant duomenis.

Konstrukto patikimumo analizė

Siekiant nustatyti, ar konstrukto teiginiai/klausimai yra suderinti tarpusavyje, skaičiuojamas *Cronbach's Alpha* koeficientas, kuris ir nurodo konstrukto teiginių vidinį suderinamumą (Pakalniškienė, 2012). Anot autorės, didesnis nei 0,7 *Cronbach's Alpha* koeficientas rodo, jog konstruktas yra patikimas ir jį galima naudoti.

10 lentelė. Konstrukto autorių pateikiamų ir tyrime naudotų skalių patikimumas

Konstruktas		Autorių <i>Cronbach's</i> <i>alpha</i>	Tyrimo <i>Cronbach's</i> <i>alpha</i>
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	Konstruktas (5 teiginiai)	0,84	0,87
	Konstruktas (9 teiginiai)	0,93	0,91
Įsitraukimas į darbą	Konstrukto latentiniai veiksniai		
	Energingumas (3 teiginiai)	0,84	0,81
	Pasinėrimas (3 teiginiai)	0,79	0,72
	Atsidavimas (3 teiginiai)	0,89	0,89
	Konstruktas (18 teiginių)	-	0,83
Individualūs darbuotojų darbo rezultatai	Konstrukto latentiniai veiksniai		
	Užduočių atlikimas (5 teiginiai)	0,79	0,77
	Kontekstine veikla (8 teiginiai)	0,83	0,86
	Kontraproduktyvi elgsena (5 teiginiai)	0,89	0,80

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mohammed et al. (2022), Schaufeli et al. (2006), Koopmans (2014)

Remiantis gautais klausimyno skalių patikimumo testo rezultatais, galima teigti, jog visi šiame darbe naudojami konstruktai yra patikimi – jų *Cronbach's Alpha* koeficientų reikšmės yra didesnės nei 0,7 (pasitenkinimo nuotoliniu darbu $\alpha = 0,87$, įsitraukimo į darbą $\alpha = 0,91$, individualių darbuotojų darbo rezultatų $\alpha = 0,83$), minėtos reikšmės nežymiai skiriasi nuo klausimynų autorių darbuose pateikiamų *Cronbach's Alpha* koeficientų (10 lentelė).

3. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU IR INDIVIDUALIŲ DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI TYRIMO REZULTATAI

Šioje darbo dalyje yra pateikiami kiekybinio tyrimo, kurio metu siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą mediacinį poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui, rezultatai. Visų pirma, pateikiama aprašomoji tyrimo imties statistika pagal demografines respondentų charakteristikas. Po to analizuojami ryšiai tarp pasirinktų kintamųjų – siekiama nustatyti, pasitenkinimo nuotoliniu darbu įtaką įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams, įsitraukimo įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams bei nuotolinio darbo intensyvumo įtaką įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams. Galiausiai, atliekama mediacinė ir moderacinė analizė, kurios metu siekiama išsiaiškinti įsitraukimo į darbą mediacinį poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų bei moderacinį nuotolinio darbo intensyvumo poveikį ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą, taip pat, ar nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų.

3.1 Socialinis – demografinis respondentų pasiskirstymas

Minėtame kiekybiniame tyrime dalyvavo 422 respondentai. Kaip ir buvo minėta antrojoje darbo dalyje, tam, kad būtų galima atlikti patikimus statistinius skaičiavimus tyrime turėtų dalyvauti apie 400 respondentų (minėtų tyrimų imties vidurkis apie 399 respondentų). Todėl galima teigti, jog gauta tyrimo imtis yra pakankama.

Siekiant išsiaiškinti respondentų socialines-demografines charakteristikas, respondentams buvo užduodami klausimai apie: lytį, amžių, išsilavinimą, vadovaujančias/nevadovaujančias pareigas, darbo laiką dabartinėje organizacijoje, šalį, kurioje dirba, poziciją, namų ūkyje gyvenančių asmenų skaičių, išlaikytinius ir kitus, nuotoliniu būdu dirbančius asmenis (11 lentelė).

11 lentelė. Respondentų aprašomoji statistika

Charakteristika	Kategorijos	N	Dalis, %
Lytis	Vyras	156	37
	Moteris	266	63
	Nenurodyta	0	0

Amžius	18-25	35	8,3
	26-35	169	40
	36-45	94	22,3
	46-55	63	14,9
	56 ir daugiau	53	12,6
	<i>Nenurodyta</i>	8	1,9
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis	45	10,7
	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	174	41,2
	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	176	41,7
	Mokslų daktaro laipsnis	6	1,4
	Kita	14	3,3
	<i>Nenurodyta</i>	7	1,7
Pavaldinių turėjimas	Taip	60	14,2
	Ne	360	85,3
	<i>Nenurodyta</i>	2	0,5
Darbo patirtis dabartinėje organizacijoje	0-1	78	18,5
	2-5	155	36,7
	6-10	68	16,1
	11-20	42	10
	21 ir daugiau	58	13,7
	<i>Nenurodyta</i>	21	5
Šalis	Lietuva	162	38,4
	Danija	158	37,4
	Švedija	25	5,9
	Suomija	31	7,3
	Norvegija	43	10,2
	<i>Nenurodyta</i>	3	0,7
Pozicija	Analitikas	63	14,9
	Konsultantas	62	14,7
	Ryšių su klientais vadybininkas	23	5,5
	IT specialistas	54	12,8
	Paslaugų teikimo specialistas	100	23,7
	Projektų vadybininkas	35	8,3
	Vadovas	51	12,1
	Kita	24	5,7
	<i>Nenurodyta</i>	10	2,4
Žmonių, gyvenančių namų ūkyje, skaičius	1	68	16,1
	2	178	42,2
	3 ir daugiau	173	41
	<i>Nenurodyta</i>	3	0,7
Ar turima išlaikytinių	Taip	161	38,2
	Ne	259	61,4
	<i>Nenurodyta</i>	2	0,5
	Taip	178	42,2

Ar namuose yra žmonių, dirbančių nuotoliniu būdu	Ne	244	57,8
	<i>Nenurodyta</i>	0	0

Šaltinis: sudaryta autorės

Atliktų duomenų analizė parodė, jog iš 422 respondentų, 37 % atsakiusių yra vyrai, o likę 63 % – moterys. Kalbant apie respondentų amžių, daugiausiai jų priklauso 26 – 35 m. (40 %) bei 36 – 45 m. (22,3 %) amžiaus grupėms. Tuo tarpu, mažiausiai respondentų yra iš 18 – 25 m. (8,3 %) bei 56 m. ir daugiau (12,6 %) amžiaus grupių. Respondentų amžiaus vidurkis yra 39 metai, jausias respondentas yra 20 m., o vyriausias – 67 m. Pastebėta, jog itin daug respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 84,3 %, iš jų 41,7 % turi magistro, 41,2 % – bakalauro, o 1,4 % – daktaro mokslinį laipsnį. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyta, jog tokie veiksniai, kaip išlaikytinių skaičius namuose, ar nuotolyje yra dirbančių žmonių bei šeimos narių, gyvenančių kartu skaičius taip pat daro įtaką nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbo rezultatams, todėl jie taip pat buvo įtraukti į klausimą. Pastebėta, jog 42,2 % respondentų namų ūkį sudaro 2 žmonės, 41 % – 3 ir daugiau žmonių, o 16,1 % respondentų gyvena vieni. Taip pat daugiau nei pusė (61,4 %) visų respondentų namuose turi išlaikytinių (vaikų, neįgalių šeimos narių ir kt.), o 42,2 % nuotoliniu būdu dirba kartu su kitais kartu gyvenančiais asmenimis.

Klausimynas buvo platinamas penkiose šalyse, iš kurių daugiausiai respondentų dirba Lietuvoje (38,4 %) bei Danijoje (37,4 %), o mažiausiai – Švedijoje (5,9 %). Respondentų taip pat buvo klausama, kiek laiko jie dirba dabartinėje organizacijoje, 36,7 % organizacijoje dirba tarp 2 ir 5 m., nemažai respondentų banke dirba iki 1 m. (18,5 %), taip pat įdomu tai, jog net 13,7 % visų apklausoje dalyvavusių respondentų organizacijoje dirba 21 m. ir daugiau, o 5 % respondentų į šį klausimą neatsakė. Kalbant apie respondentų pozicijas, daugiausiai jų užima specialisto pareigas (23,7 %), o mažiausiai – ryšių su klientais (5,5 %). O iš visų respondentų net 85,3 % neužima vadovaujančių pareigų ir neturi sau tiesiogiai pavaldžių žmonių.

3.2 Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas

Siekiant nustatyti, koks yra kiekvieno respondento nuotolinio darbo intensyvumas, buvo pateikiami du klausimai, kuriuose respondentai turėjo nurodyti darbo valandų skaičių per savaitę ir darbo valandų, praleistų dirbant nuotoliniu būdu, skaičių per savaitę. Remiantis gautais duomenimis, pastebėta, jog vidutiniškai respondentai dirba 39 valandas per savaitę, iš jų maždaug 22 valandas praleidžia dirbdami nuotoliniu būdu, vadinasi, vidutiniškai nuotolinio darbo intensyvumas siekia 56 % (12 lentelė).

12 lentelė. Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika

Elementas	Teiginys	M	SD
Nuotolinio darbo intensyvumas (2 klausimai)	Darbo valandų skaičius per savaitę	39,08	5,350
	Darbo valandų, praleistų dirbant nuotoliniu būdu, skaičius per savaitę	21,80	11,530
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu (5 teiginiai) $\alpha=0,871$ Min. reikšmė – 1 Maks. Reikšmė – 7	Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi gana patenkintas savo darbu	5,98	1,316
	Dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai jaučiuosi entuziastingai	5,65	1,470
	Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs*	5,61	1,562
	Jaučiu malonumą atlikdamas savo darbą nuotoliniu būdu	5,40	1,494
	Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus*	5,88	1,436
Įsitraukimas į darbą (9 teiginiai) $\alpha=0,911$ Min. reikšmė – 0 Maks. Reikšmė – 6	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos	4,20	1,170
	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	4,28	1,127
	Aš esu kupinas entuziazmo	4,58	1,091
	Mano darbas mane įkvepia	4,36	1,223
	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	4,14	1,342
	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	4,55	1,093
	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	4,71	1,132
	Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	4,18	1,291
Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	4,08	1,339	
Individualūs darbuotojo darbo rezultatai (18 teiginių) $\alpha=0,830$ Min. reikšmė – 0 Maks. Reikšmė – 4	Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku	2,98	0,851
	Savo darbus sugebėjau planuoti optimaliai	2,63	0,898
	Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti	3,13	0,826
	Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių	2,77	0,816
	Gebėjau gerai (tinkamai) atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis	2,33	0,981
	Ėmiausi papildomų pareigų	2,72	0,966
	Pabaigęs senąsias užduotis, inicijavau naujų užduočių atlikimą	2,98	0,989
	Esant galimybei imdavausi sudėtingų darbo užduočių	2,80	0,915
	Skyriau dėmesį su darbu susijusių žinių atnaujinimui	2,85	0,888
Skyriau dėmesį su darbu susijusių sugebėjimų atnaujinimui	2,86	0,909	

	Ieškojau kūrybiškų naujų problemų sprendimo būdų	2,48	0,961
	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių	2,35	1,037
	Aktyviai dalyvavau darbinuose susitikimuose	3,00	0,920
	Darbe reiškiau nepasitenkinimą (skundžiausi) dėl nesvarbių dalykų*	2,67	0,972
	Darbe išskylančias problemas buvau linkęs (-usi) perdėti sureikšminti*	3,18	0,805
	Darbe daugiau dėmesio skyriau neigiamiems aspektams, nei pozityviems*	2,94	0,883
	Kalbėjau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus*	2,47	0,925
	Kalbėjau su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus*	2,91	0,928

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, * – atvirkštinis teiginys

Akivaizdu, jog respondentai yra gana pasitenkinę darbu nuotoliniu būdu, nes visų teiginių vertinimas vidutiniškai yra didesnis nei 5 balai. Respondentai taip pat ganėtinai pozityviai vertina savo įsitraukimą į darbą, visų minėto konstrukto teiginių vertinimas yra didesnis nei 4 balai. Tuo tarpu, individualių darbuotojų darbo rezultatai vertinami gana vidutiniškai. Pavyzdžiui, respondentų vertinimu, jiems ne visada pavyksta gerai ir tinkamai atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis, jie taip pat nėra linkę darbe nuolat ieškoti naujų iššūkių. Visgi, dauguma respondentų nurodė, jog atlikdami darbus jie turi omenyje rezultatus, kuriuos reikia pasiekti, aktyviai dalyvauja darbinuose susitikimuose ir nėra linkę darbe išskylančias problemas perdėti sureikšminti.

Sutvarkius ir patikrinus duomenis bei įvertinus konstrukto patikimumą, toliau yra analizuojamas duomenų normalumas – siekiama išsiaiškinti, koks yra gautų duomenų pasiskirstymas, o jį nustačius, galima teisingai pasirinkti statistinius metodus tolimesnei analizei. Norint patikrini, ar kintamųjų skirstinys tenkina normalumo sąlygą, atliekami Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Minėti testai leidžia patvirtinti arba atmesti nulinę hipotezę, kuri teigia, kad nėra skirtumo tarp turimų ir normaliai pasiskirsčiusių duomenų (Murauskas, Čekanavičius, 2014). Laikoma, kad nulinė hipotezė patvirtinta, jei p reikšmė (Sig.) yra didesnė nei 0,05. Visgi, remiantis Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testų rezultatais, galima teigti, jog nei vienas iš analizuojamų kintamųjų netenkina normaliojo skirstinio testo sąlygų, nes p reikšmės yra mažesnės nei 0,05 (13 lentelė).

13 lentelė. Duomenų normalumo testai

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Nuotolinio darbo intensyvumas	0,090	0,000	0,955	0,000
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	0,151	0,000	0,879	0,000
Įsitraukimas	0,097	0,000	0,963	0,000
Įsitraukimas (energingumas)	0,142	0,000	0,954	0,000
Įsitraukimas (atsidavimas)	0,174	0,000	0,923	0,000
Įsitraukimas (pasinėrimas)	0,098	0,000	0,962	0,000
Individualūs darbo rezultatai	0,061	0,001	0,989	0,003
Individualūs darbo rezultatai (užduočių atlikimas)	0,130	0,000	0,957	0,000
Individualūs darbo rezultatai (kontekstinė veikla)	0,104	0,000	0,975	0,000
Individualūs darbo rezultatai (kontraproduktyvi elgsena)	0,090	0,000	0,971	0,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi duomenys neatitinka normalaus skirstinio sąlygos, siekiama įsitikinti, ar duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui. Dėl šios priežasties, analizuojamas asimetrijos koeficientas – duomenų poslinkis į kairę ir dešinę nuo normalaus skirstinio (angl. *skewness*) bei eksceso koeficientas (angl. *kurtosis*). Remiantis George, Mallery (2018), asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės tarp -2 ir +2 yra laikomos priimtiniomis. Šiuo atveju, asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės svyruoja tarp -0,999 ir 1,569, dauguma jų yra arti normalaus skirstinio, nes patenka į rėžį tarp -1 ir 1, išskyrus pasitenkinimą nuotoliniu darbu, kurio reikšmė yra lygi 1,569 ir neįeina į minėtą rėžį. Visgi, nepaisant to, nei viena reikšmė neviršija -2 ir +2 ribos (14 lentelė), todėl galima teigti, jog duomenys nėra normaliai pasiskirstę, bet yra artimi normaliam skirstiniui. Dėl šios priežasties priimtas sprendimas duomenis laikyti parametriniais ir taikyti jiems skirtingą statistinę analizę.

14 lentelė. Asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės

	Skewness	Kurtosis
Nuotolinio darbo intensyvumas	-0,242	-0,835
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	-1,301	1,569
Įsitraukimas	-0,741	0,647
Įsitraukimas (energingumas)	-0,650	0,336
Įsitraukimas (atsidavimas)	-0,999	1,208
Įsitraukimas (pasinėrimas)	-0,693	0,956
Individualūs darbo rezultatai	-0,352	0,048
Individualūs darbo rezultatai (užduočių atlikimas)	-0,720	0,850

14 lentelės tęsinys

Individualūs darbo rezultatai (kontekstinė veikla)	-0,451	-0,047
Individualūs darbo rezultatai (kontraproduktyvi elgsena)	-0,552	0,522

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: skewness – asimetrijos koeficientas, kurtosis – eksceso koeficientų

Norint dar išsamiau išanalizuoti kintamuosius, darbo 3 priede yra pateikiamos minėtų kintamųjų histogramos, kuriose matomas turimų duomenų pasiskirstymas ir kaip jie turėtų būti pasiskirstę, lyginant su normaliuoju skirstiniu. Jei duomenys yra pasiskirstę normaliai, histogramos „turėtų būti varpo formos, atspindėti Gauso skirstinį“ (Pakalniškienė, 2012). Pavyzdžiui, analizuojant pasitenkinimo nuotoliniu darbu histogramą, pastebima, jog duomenys kairėje pusėje nuo centro panašūs į normalųjį skirstinį, tačiau dešinėje pusėje nėra nuolydžio. Histogramose egzistuoja tam tikri poslinkiai į kairę ar į dešinę, bet iš esmės duomenų išsidėstymas yra gana artimas varpo formai. Visgi, kaip ir buvo minėta, nors duomenys ir nėra normaliai pasiskirstę, tačiau jie yra artimi normaliam skirstiniui, o jų analizė atliekama taikant parametrinių duomenų reikalavimus.

3.3 Statistiškai reikšmingų vertinimo vidurkių analizė

Vienas iš tyrimo uždavinių yra nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą bei individualių darbuotojų darbo rezultatų vertinimų skirtumus pagal respondentų demografines charakteristikas. Dėl šios priežasties yra naudojami reikšmingumo testai – tose kategorijose, kurias sudaro tik dvi grupės (pavyzdžiui, lytis, vadovaujančios/nevadovaujančios pareigos, ar turima išlaikytinių, ar namuose yra kitų nuotoliniu būdu dirbančių asmenų) skaičiuojamas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Atliekant testus tikrinama, ar skirtumai tarp vidurkių – dispersijų yra statistiškai reikšmingi, tam naudojamas Levene kriterijus. Jei Levene kriterijaus p reikšmė yra $p \geq 0,05$, tai skirtumo tarp dispersijų nėra ir jos yra lygios. Tuo tarpu, remiantis t testo p reikšme, galima nustatyti, ar vertinimai tarp pasirinktų grupių skiriasi, jei $p < 0,05$, tai vertinimai skiriasi, jei $p \geq 0,05$, vertinimai nesiskiria. Tuo tarpu, kategorijose, kurias sudaro daugiau nei dvi grupės (pavyzdžiui, amžius, išsilavinimas, darbo stažas dabartinėje organizacijoje, šalis, pozicija, asmenų, gyvenančių namų ūkyje, skaičius) naudojama vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA (angl. *Analysis Of Variance*).

Remiantis gautais rezultatais, nustatyta, jog skirtumas tarp vyrų ir moterų vidurkių nėra statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), t.y. vertinimų skirtumų tarp vyrų ir moterų nėra. Taip pat, nepastebėti vertinimų skirtumai tarp respondentų, turinčių ir neturinčių išlaikytinių ar kitų

namuose nuotoliniu būdu dirbančių asmenų. Tačiau pastebimi skirtumai tarp vadovų ir ne vadovų vertinimų. Gauti rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, išitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų palyginimas pagal užimamas pareigas (vadovai ir ne vadovai)

	Vadovai (N = 60)		Ne vadovai (N = 360)		t	p
	M	SD	M	SD		
Nuotolinio darbo intensyvumas	49,6059	25,9793	57,1417	29,1287	-1,882	0,060
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	5,8067	1,1983	5,6985	1,1791	0,657	0,512
Išitraukimas į darbą	4,7944	0,7538	4,2881	0,9201	4,657	<0,001
Individualūs darbo rezultatai	2,9968	0,3432	2,7448	0,4729	4,957	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 422, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis

Taigi, tie darbuotojai, kurie užima vadovaujančias pozicijas ir turi pavaldinių yra labiau įsitraukę bei atsidavę darbui (M = 4,7944) ir jų darbo rezultatų vertinimas yra aukštesnis (M = 2,9968) nei nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų (išitraukimo M = 4,2881, individualių darbo rezultatų M = 2,7448).

Atliekant vienfaktorinę dispersinę analizę ANOVA taip pat siekiama patikrinti dispersijas, kitaip tariant, ar skirtumai tarp kelių grupių vidurkių yra statistiškai reikšmingi. Remiantis ANOVA p reikšme ir nustačius, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vidurkių (jei $p < 0,05$, vadinasi, skirtumai tarp vidurkių yra statistiškai reikšmingi), yra atliekami Post Hoc testai (pavyzdžiui, LSD ar Bonferroni testas), kurie yra skirti nustatyti, tarp kurių grupių vidurkių egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas.

Atlikus minėtą analizę, nustatyta, jog skirtumų pagal išsilavinimą skirtingose grupėse nerasta. **Visgi, skirtingų šalių grupių nuotolinio darbo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu bei išitraukimo į darbą įvertinimai skiriasi (4 priedas).** Kadangi skirtumų yra ganėtinai daug, pasirinkta naudoti Bonferroni testą. Remiantis minėto testo rezultatais, galima teigti, jog pagal nuotolinio darbo intensyvumą, statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp Lietuvos ir Danijos (grupių vidurkių skirtumas 12 %), Lietuvos ir Norvegijos (grupių vidurkių skirtumas 25 %) bei Suomijos ir Norvegijos (grupių vidurkių skirtumas 22 %). Pagal pasitenkinimą nuotoliniu darbu, statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp Danijos ir Norvegijos (grupių vidurkių skirtumas 0,58) bei Suomijos ir Norvegijos (grupių vidurkių

skirtumas 0,81). O pagal įsitraukimą į darbą, statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp Lietuvos ir Danijos (grupių vidurkių skirtumas -0,67), Lietuvos ir Suomijos (grupių vidurkių skirtumas -0,65) bei Lietuvos ir Norvegijos (grupių vidurkių skirtumas -0,60). Vadinasi, lietuviai yra linkę daugiau laiko dirbti nuotoliniu būdu, lyginant su danais ir suomiais, taip pat pastebima, jog tiek danai, tiek norvegai yra labiau pasitenkinę nuotoliniu darbu nei suomiai, o lietuviai, lyginant su danais, norvegais ir suomiais, yra mažiau įsitraukę į darbą.

Remiantis gautais rezultatais, skirtumai tarp skirtingų pozicijų darbuotojų, pastebimi nuotolinio darbo intensyvumo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų vertinimuose (5 priedas). Bonferroni testo rezultatai rodo, jog pagal įsitraukimą į darbą, statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp IT specialistų ir vadovų (grupių vidurkių skirtumas -0,66), taip pat tarp paslaugų teikimo specialistų ir projektų vadybininkų (grupių vidurkių skirtumas -0,55) bei vadovų (grupių vidurkių skirtumas -0,73). O pagal individualius darbo rezultatus, statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp IT specialistų ir vadovų (grupių vidurkių skirtumas -0,32) bei tarp paslaugų teikimo specialistų ir vadovų (grupių vidurkių skirtumas -0,30). Svarbu paminėti, jog Bonferroni testo rezultatai neparodė statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingų pozicijų pagal nuotolinio darbo intensyvumą. Galima teigti, jog vadovai dažniausiai yra labiau įsitraukę nei IT ar paslaugų teikimo specialistai, taip pat vadovai savo darbo rezultatus vertina geriau nei kitų minėtų pozicijų atstovai.

Kalbant apie namų ūkių sudėtį, statistiškai reikšmingi skirtumai pastebėti nuotolinio darbo intensyvumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu vertinimuose (6 priedas). Remiantis Bonferroni testo rezultatais, akivaizdu, jog pagal nuotolinio darbo intensyvumą, statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp namų ūkių, kuriuose gyvena vienas ir du žmonės (grupių vidurkių skirtumas -10,24). O pagal pasitenkinimą nuotoliniu darbu – tarp namų ūkių, kuriuose gyvena vienas ir daugiau nei du žmonės (grupių vidurkių skirtumas -0,41). Vadinasi, žmonės, kurie gyvena vieni mažiau dirba nuotoliniu būdu ir yra mažiau patenkinti nuotoliniu darbu.

Tuo tarpu, statistiškai reikšmingi skirtumai tarp amžiaus grupių yra pastebimi tik įsitraukimo į darbą vertinime (7 priedas). Bonferroni testo rezultatai rodo, jog statistiškai reikšmingi skirtumas egzistuoja tarp jauniausių ir vyriausių amžiaus grupių. Vadinasi, jaunesni darbuotojai yra mažiau įsitraukę į darbą nei vyresni. **Svarbu paminėti, jog tokios pačios įsitraukimo į darbą tendencijos yra pastebimos taip pat lyginant grupes pagal jų išdirbtą darbo laiką organizacijoje (8 priedas).** Kitaip tariant, trumpiau dirbantys darbuotojai yra mažiau įsitraukę, nei tie, kurie dirba ilgiau. Galima teigi, jog kuo asmuo yra jaunesnis ir/ar kuo trumpiau dirba organizacijoje, tuo jo įsitraukimas į darbą yra mažesnis.

3.4 Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė

Šiame darbe analizuojamas konceptualus tyrimo modelis, kurio remiantis, siekiama nustatyti pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir ištraukimo į darbą įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams bei kaip pasitenkinimas nuotoliniu darbu veikia ištraukimą į darbą. Siekiant nustatyti, kokie ryšiai egzistuoja tarp tyrimo kintamųjų ir kaip jie sąveikauja tarpusavyje, buvo sudaryti keturi tiesinės regresijos modeliai:

Pirmas modelis (1): Pasitenkinimo nuotoliniu darbu įtaka individualiems darbuotojo darbo rezultatams.

Antras modelis (2): Pasitenkinimo nuotoliniu darbu įtaka ištraukimui į darbą.

Trečias modelis (3): Ištraukimo į darbą įtaka individualiems darbuotojo darbo rezultatams.

Ketvirtas modelis (4): Pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir ištraukimo į darbą įtaka individualiems darbuotojo darbo rezultatams.

Analizuojant mokslinę literatūrą, taip pat pastebėta, jog nuotolinio darbo intensyvumas gali būti analizuojamas kaip nepriklausomas kintamasis, todėl taip pat siekiama nustatyti jo įtaką skirtingiems veiksniams. Dėl šios priežasties buvo sudaryti dar du tiesinės regresijos modeliai, kur nepriklausomas kintamasis (X) – nuotolinio darbo intensyvumas, o priklausomi kintamieji (Y) – ištraukimas į darbą ir individualūs darbuotojų darbo rezultatai, šių modelių pagalba siekiama nustatyti nuotolinio darbo intensyvumo įtaką tiek ištraukimui į darbą, tiek individualiems darbuotojų darbo rezultatams:

Penktas modelis (5): Nuotolinio darbo intensyvumo įtaka individualiems darbuotojo darbo rezultatams.

Šeštasis modelis (6): Nuotolinio darbo intensyvumo įtaka ištraukimui į darbą.

Pirmasis modelis analizuoja **pasitenkinimo nuotoliniu darbu įtaką individualiems darbuotojo darbo rezultatams**. Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis yra pasitenkinimas nuotoliniu darbu (X), o priklausomas – individualūs darbuotojo darbo rezultatai (Y). Atlikus tiesinę regresinę analizę gauta ANOVA F reikšmė yra lygi 27,411, o $p < 0,001$, kadangi $p < 0,05$, vadinasi, duomenys yra tinkami regresinei analizei bei egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas (β stand. = 0,248) ryšys tarp kintamųjų (16 lentelė).

16 lentelė. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu regresinės analizės modelis paaiškinti individualius darbuotojo darbo rezultatus

Regresijos modelis	B nestand.	β stand.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
						LLCI	ULCI
Konstanta	2,224		20,504	<0,001		1,985	2,438
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	0,097	0,248	5,236	<0,001	1,000	0,060	0,138

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Taip pat gauta Durbin-Watson reikšmė 1,992 rodo, jog autokoreliacijos nėra ir regresijos modelis gali būti naudojamas prognozavimui. Kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui, taip pat buvo naudojamas savirankos (angl. *bootstrap*) metodas, kuris padeda gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius (Murauskas, Čekanavičius, 2014). Pastebėta, jog pasikliautiniai intervalai ir p reikšmės beveik nesiskiria nuo rezultatų, gautų naudojant regresinę analizę. Visgi, gauta R^2 reikšmė yra lygi 0,061 ($R^2_{adj} = 0,059$), vadinasi, nepriklausomas kintamasis – pasitenkinimas nuotoliniu darbu, paaiškina tik apie 6 % priklausomo kintamojo – individualių darbuotojų darbo rezultatų. **Kadangi determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė yra mažesnė nei 0,20, galima teigti, jog ryšys tarp kintamųjų yra labai silpnas.**

Antruoju modeliu siekiama išsiaiškinti **pasitenkinimo nuotoliniu darbu įtaką įsitraukimui į darbą**. Minėtame modelyje priklausomas kintamasis yra įsitraukimas į darbą (Y), o nepriklausomas (X) – pasitenkinimas nuotoliniu darbu. Atlikus tiesinę regresinę analizę gauta ANOVA F reikšmė yra lygi 15,762, egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą, nes $p < 0,001$, t.y. mažiau nei 0,05, o ryšys tarp minėtų kintamųjų yra teigiamas (β stand. = 0,190) (17 lentelė).

17 lentelė. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą

Regresijos modelis	B nestand.	β stand.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
						LLCI	ULCI
Konstanta	3,517		16,267	<0,001		3,082	3,915
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	0,147	0,190	3,970	<0,001	1,000	0,080	0,219

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Autokoreliacija taip pat nepastebėta, nes Durbin-Watson reikšmė yra lygi 1,853. Visgi, modelio determinacijos koeficientas $R^2 = 0,036$ ($R^2_{adj} = 0,034$), o tai yra ganėtinai maža reikšmė, reiškianti, jog modelio tinkamumas duomenims yra abejotinas. Dėl šios priežasties tolimesnė analizė nėra atliekama. Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog ryšys tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ir teigiamas. Tai reiškia, jog pasitenkinimu nuotoliniu darbu būtų galima paaiškinti tik 3,6 % įsitraukimo į darbą, tai rodo minimalų ir labai silpną ryšį tarp kintamųjų. Taigi, regresijos modelis nėra tinkamas ir **hipotezė H2 yra atmetama**. Kitaip tariant, pasitenkinimas nuotoliniu darbo nedarą reikšmingos įtakos įsitraukimui į darbą.

Trečiajame tiesinės regresijos modelyje yra analizuojama **įsitraukimo į darbą įtaka individualiems darbuotojo darbo rezultatams**. Šiuo atveju, priklausomas kintamasis – individualūs darbuotojo darbo rezultatai (Y), o nepriklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą (X). Atlikus tiesinę regresinę analizę nustatyta, tarp įsitraukimo į darbą ir individualių darbuotojo darbo rezultatų egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas (β stand. = 0,502) ryšys – ANOVA F reikšmė yra lygi 141,250, o $p < 0,001$, o tai yra mažiau nei 0,05 (18 lentelė). Gauta Durbin-Watson reikšmė, kuri yra lygi 1,952 taip pat parodo, jog regresijos modelis yra tinkamas prognozavimui. Taip pat savirankos (angl. bootstrap) metodu įvertintos modelio reikšmės beveik nesiskiria nuo regresijos modelio reikšmių. Šiuo atveju, sudaryto modelio $R^2 = 0,252$ ($R^2_{adj} = 0,250$).

18 lentelė. Įsitraukimo į darbą regresinės analizės modelis paaiškinti individualius darbuotojo darbo rezultatus

Regresijos modelis	B nestand.	β stand.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
						LLCI	ULCI
Konstanta	1,669		17,468	<0,001		1,444	1,902
Įsitraukimas	0,255	0,502	11,885	<0,001	1,000	0,202	0,305

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Remiantis gautais rezultatais, akivaizdu, jog sudarytas modelis yra tinkamas paaiškinti priklausomam kintamajam. Kitaip tariant, įsitraukimas į darbą paaiškina 25,2 % individualių darbuotojo darbo rezultatų. Taigi, remiantis gautais rezultatais, galima teigti, jog įsitraukimo į darbą poveikis individualiems darbuotojo darbo rezultatams yra statistiškai reikšmingas ir teigiamas, todėl **hipotezė H3, kuri teigia, jog darbuotojo įsitraukimas daro teigiamą įtaką individualiems darbuotojo darbo rezultatams, yra patvirtinta** – didėjant darbuotojo įsitraukimui, jo individualūs darbo rezultatai taip pat turėtų gerėti. Taip pat gauta regresijos lygtis:

$$\text{IDDR} = 1,669 + 0,255 * I + e, \text{ kur}$$

IDDR – individualūs darbuotojo darbo rezultatai

I – įsitraukimas

e – liekamoji paklaida

Ketvirto modelio pagalba yra siekiama nustatyti, **kokią įtaką pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir įsitraukimas į darbą daro individualiems darbuotojo darbo rezultatams**. Dėl šios priežasties sudarytas daugianarės tiesinės regresijos modelis, kur pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir įsitraukimas į darbą yra nepriklausomi kintamieji (X), o individualūs darbuotojo darbo rezultatai – priklausomas kintamasis (Y). Gauti rezultatai pateikiami 19 lentelėje. Atlikus daugianarę tiesinę regresinę analizę su dviem nepriklausomais kintamaisiais, gauti rezultatai rodo, jog sudarytas modelis yra tinkamas: ANOVA F reikšmė yra lygi 79,735, $p < 0,001$, tai yra mažiau nei 0,05, o $R^2 = 0,276$ ($R^2_{\text{adj}} = 0,272$). Vadinas, tarp kintamųjų egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys ir modelis yra tinkamas paaiškinti priklausomą kintamąjį. Durbin-Watson reikšmė yra lygi 1,966, o tai tik dar kartą patvirtina modelio tinkamumą. Svarbu paminėti, kad visais atvejais $VIF \leq 4$, todėl

multikolinearumo problemos nėra. Minėti rezultatai rodo, jog pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir įsitraukimas į darbą turi reikšmingos įtakos individualiems darbuotojo darbo rezultatams ir abu nepriklausomi kintamieji – pasitenkinimas nuotoliniu darbu bei įsitraukimas į darbą paaiškina 27,2 % individualių darbuotojo darbo rezultatų. Kadangi, kaip ir buvo minėta, turimi duomenys neatitinka normalaus duomenų pasiskirstymo, bet yra artimi normaliam skirstiniui, taip pat buvo atliktas ir savirankos (angl. *bootstrap*) metodas, kuris padeda užtikrinti, kad į regresijos modelį nebūtų įtraukti nereikšmingi kintamieji. Šiuo atveju reikšmingų skirtumų tarp savirankos ir regresinės analizės metodu gautų rezultatų nepastebėta – reikšmės skiriasi nedaug.

19 lentelė. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą regresinės analizės modelis paaiškinti individualius darbuotojo darbo rezultatus

Regresijos modelis	B nestand.	β stand.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
						LLCI	ULCI
Konstanta	1,381		11,338	<0,001		1,145	1,629
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	0,062	0,158	3,726	<0,001	1,038	0,031	0,095
Įsitraukimas į darbą	0,240	0,472	11,137	<0,001	1,038	0,188	0,293

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Remiantis beta standartizuotais koeficientais, galima teigti, jog įsitraukimas į darbą (0,472) gerokai stipriau veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus nei pasitenkinimas nuotoliniu darbu (0,158). Visgi, abu minėti koeficientai yra teigiami, todėl galima teigti, jog pasitenkinimas nuotoliniu darbu bei įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką individualiems darbuotojo darbo rezultatams. Kadangi nustatyta, jog pasirinkti nepriklausomi kintamieji turi reikšmingos įtakos individualiems darbuotojo darbo rezultatams ($p < 0,05$), iš modelio nebuvo pašalintas nei vienas kintamasis. Taigi gauta galutinė regresijos lygtis:

$$IDDR = 1,381 + 0,062 * PND + 0,240 * I + e, \text{ kur}$$

IDDR – individualūs darbuotojo darbo rezultatai

PND – pasitenkinimas nuotoliniu darbu

I – įsitraukimas

e – liekamoji paklaida

Taip pat reikėtų paminėti, jog įtraukus du nepriklausomus kintamuosius, modelio duomenų aprašymo tikslumas padidėjo, nes $R^2 = 0,276$, tuo tarpu, atskirai analizuojant pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų sąsajas modelio determinacijos koeficientas lygus 0,061, o įsitraukimo į darbą ir individualių darbuotojo darbo rezultatų – 0,252.

Penkto modelio pagalba yra siekiama nustatyti, **nuotolinio darbo intensyvumo įtaką individualiems darbuotojo darbo rezultatams**. Minėtame modelyje priklausomas kintamasis yra individualūs darbuotojo darbo rezultatai (Y), o nepriklausomas – nuotolinio darbo intensyvumas (X). Atlikus tiesinę regresinę analizę gauta ANOVA F reikšmė yra lygi 0,253, $p = 0,615$, minėta p reikšmė yra didesnė už 0,05, vadinasi, nuotolinio darbo intensyvumas neturi reikšmingos įtakos individualiems darbuotojo darbo rezultatams. Modelio determinacijos koeficientas yra lygus 0,01 ($R^2_{adj} = -0,02$). Tai reiškia, jog nėra skirtumo, kiek laiko darbuotojas praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu – ar visai nedirba nuotoliniu būdu, ar visą savo darbo laiką praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu, ar taiko hibridinio darbo metodą, nes tai neturi jokios įtakos darbuotojo darbo rezultatams. Taigi, remiantis gautais rezultatais **hipotezė H7 yra atmetama**.

Šeštasis modelis analizuoja **nuotolinio darbo intensyvumo įtaką įsitraukimui į darbą**. Šiame tiesinės regresijos modelyje nepriklausomas kintamasis yra nuotolinio darbo intensyvumas (X), o priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą (Y). Atlikus tiesinę regresinę analizę nustatyta, kad ANOVA F reikšmė yra lygi 4,651, o $p = 0,032$ (20 lentelė). Vadinasi, egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų. Taip pat gauta Durbin-Watson reikšmė 1,871 rodo, jog autokoreliacijos nėra.

20 lentelė. Nuotolinio darbo intensyvumo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą

Regresijos modelis	B nestand.	β stand.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
						LLCI	ULCI
Konstanta	4,548		46,629	<0,001		4,377	4,744
Nuotolinio darbo intensyvumas	-0,003	-0,105	-2,157	<0,032	1,000	-0,007	0,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Regresinės analizės modelio determinacijos koeficientas yra lygus 0,011 ($R^2_{adj} = 0,009$). Akivaizdu, jog gauta R^2 reikšmė yra labai maža ($R^2 < 0,20$), vadinasi, nepriklausomas kintamasis – nuotolinio darbo intensyvumas, paaiškina tik apie 1,1 % priklausomo kintamojo – įsitraukimo į

darbą, todėl galima teigti, jog ryšys tarp kintamųjų yra labai silpnas ir modelis nėra tinkamas paaiškinti priklausomą kintamąjį. Minėtas išvadas taip pat papildoma savirankos (angl. *bootstrap*) metodu gauti rezultatai – apatinis nuotolinio darbo intensyvumo pasitikėjimo intervalas yra lygus -0,007, o viršutinis – 0,000, kadangi abiejų intervalų ženklai yra skirtingi, nėra galimybės nustatyti, kokią visgi įtaką nuotolinio darbo intensyvumas daro įsitraukimui į darbą. Minėtą veiksnį reikia šalinti, tačiau kadangi modelį sudaro tik vienas nepriklausomas ir vienas priklausomas kintamasis, modelis netenka prasmės. Vadinasi, **hipotezė H8 yra atmetama**, tai reiškia, jog nuotolinio darbo intensyvumas nedaro įtakos įsitraukimui į darbą.

3.5 Įsitraukimo į darbą medijuojančio ir nuotolinio darbo intensyvumo moderuojančio poveikio analizė

Šio darbo konceptualus modelis teigia, jog įsitraukimas į darbą medijuoja ryši tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų, tuo tarpu nuotolinio darbo intensyvumas atlieka moderacinį vaidmenį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą. Galiausiai, nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų. Siekiant patvirtinti ar paneigti minėtą modelį bei atlikti mediatoriaus ir moderatoriaus poveikio analizę, naudojamas Andrew F. Hayes įskiepis (PROCESS v4.2 makrokomanda). Minėto įskiepio pagalba analizė atliekama pagal 1, 4 ir 7 modelius, kuris atitinka darbo konceptualų modelį: nepriklausomas kintamasis yra pasitenkinimas nuotoliniu darbu (X), priklausomas kintamasis – individualūs darbuotojo darbo rezultatai (Y), tuo tarpu, moderatorius yra nuotolinio darbo intensyvumas (W), o mediatorius (M) – įsitraukimas į darbą.

Nuotolinio darbo intensyvumo moderacinis poveikis

Pasak Hayes (2018), nepriklausomo kintamojo poveikis priklausomam kintamajam gali priklausyti nuo kito veiksnio, kuris yra vadinamas moderatoriumi. Jei minėto poveikio dydis, kryptis ir stiprumas priklauso nuo trečio kintamojo (W) ar gali būti paaiškinamas šiuo kintamuoju, vadinasi, kad W yra nepriklausomo kintamojo poveikio priklausomam kintamajam moderatorius. Klasikinį moderatoriaus modelį sudaro priklausomas kintamasis (X), nepriklausomas kintamasis (Y) bei moderatorius (W). Pavyzdžiui, mediacijos analizėje nepriklausomo kintamojo poveikį priklausomam kintamajam reguliuoja kitas kintamasis – mediatorius, vadinasi, X poveikis Y priklauso nuo trečio kintamojo – M. Tuo tarpu moderacijos analizėje X nedaro tiesioginio poveikio moderatoriumi (W), vadinasi nepriklausomo kintamojo poveikis moderatoriumi yra besąlyginis (angl. *unconditional effect*) (Hayes, 2018).

Remiantis mokslinės literatūros analize, daroma prielaida, kad ryšys tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą stiprėja didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Tai reiškia, jog, jei darbuotojas mažai laiko praleidžia dirbdamas nuotolyje, pasitenkinimas nuotoliniu darbu daro mažesnę įtaką to darbuotojo įsitraukimui į darbą, nei to, kuris dirba nuotoliniu būdu didžiąją viso savo darbo laiko dalį. Atliekant moderacijos analizę, nepriklausomas kintamasis yra pasitenkinimas nuotoliniu darbu (X), priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą (Y), o moderatorius (W) yra nuotolinio darbo intensyvumas. Nustatyti slenkstines moderacijos vertes naudojama Johnson-Neyman procedūra, o efekto dydžiui sužinoti pritaikyti 16, 50, 84 procentiliai.

21 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelio suvestinė

Moderatoriaus ir nepriklausomo kintamojo efektas			Moderacinis poveikis		
R ²	F	p	ΔR ²	F	p
0,123	19,457	0,000	0,043	20,578	0,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 422, nepriklausomi kintamieji: pasitenkinimas nuotoliniu darbu, nuotolinio darbo intensyvumas, Int_1, priklausomas kintamasis: įsitraukimas į darbą

Regresijos modelis nusako ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų ir priklausomo kintamojo. Remiantis determinacijos koeficientu, kuris yra lygus 0,123, galima teigti, kad minėtas modelis paaiškina 12,3 % įsitraukimo į darbą (21 lentelė). ANOVA F reikšmė yra lygi 19,457, o p = 0,000, t.y. mažiau už 0,05, vadinasi, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys.

Sprendžiant pagal modelyje pateikiamo papildomo kintamojo Int_1 95 % pasikliautiniųjų intervalų reikšmes, kurios atitinkamai yra lygios 0,0033 ir 0,0082 (mažiau už 0,05), o p reikšmė yra 0,000 (taip pat mažiau už 0,05), galima teigti, jog, egzistuoja statistiškai reikšminga moderacija (22 lentelė).

22 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelio išsklotinė

Regresijos modelis	Koeficientas	t	p	95% pasikliautiniai intervalai	
				LLCI	ULCI
Konstanta	4,6293	14,1624	0,0000	3,9868	5,2718
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	0,0080	0,1273	0,8988	-0,1151	0,1311
Nuotolinio darbo intensyvumas	-0,0400	-5,4483	0,0000	-0,0544	-0,0256
Int_1	0,0057	4,5362	0,0000	0,0033	0,0082

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 422, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Moderacinės analizės metu visi respondentai yra suskirstomi į tris grupes pagal nuotolinio darbo intensyvumą: mažai dirbantys nuotoliniu būdu – žemas nuotolinio darbo intensyvumas, vidutiniškai ir daug dirbantys nuotoliniu būdu – aukštas nuotolinio darbo intensyvumas, o šioms grupėms yra skaičiuojamos atskiros regresijos bei žiūrima, kokie yra determinacijos koeficientų skirtumai. Lyginant grupes pastebima, kad tarp grupių (vieno moderatoriaus ekstremumo ir kito moderatoriaus ekstremumo) paaiškinimas pagerėja, kadangi determinacijos koeficiento pokytis yra lygus (R^2_{adj}) 0,0433, kadangi p yra mažiau už 0,05, vadinasi, galima teigti, jog pokytis yra statistiškai reikšmingas. **Vadinasi, egzistuoja moderacinis efektas.**

Toliau analizuojama trijų atskirų regresijos lygčių suvestinė, kur mažas nuotolinio darbo intensyvumas yra 20%, vidutinis 60% ir aukštas 81,32% (23 lentelė). Minėtoje lentelėje yra pateikiama pagrindinė informacija, paaiškinanti, kaip ir kam pasireiškia moderatoriaus efektas.

23 lentelė. Moderatoriaus analizės trijų regresijos modelių suvestinė

Nuotolinio darbo intensyvumas	Efektas	SE	t	p	95% pasikliautiniai intervalai	
					LLCI	ULCI
20,0000	0,1229	0,0460	2,6721	0,0078	0,0325	0,2133
60,0000	0,3527	0,0485	7,2754	0,0000	0,2574	0,4480
81,3201	0,4752	0,0676	7,0271	0,0000	0,3423	0,6081

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 422, SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Pirmoji regresija aprašo ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra žemas (20 %). Antroji regresija nurodo ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra vidutinis (60 %). O trečioji – kai nuotolinio darbo intensyvumas yra aukštas (81,32 %). Efekto stulpelyje esančios reikšmės nurodo regresijos koeficientus ir koks ryšys – teigiamas ar neigiamas, egzistuoja. Remiantis efekto bei t testo p reikšmėmis, galima teigti, kad pagal visas nuotolinio darbo intensyvumo grupes egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp X ir Y. Analizuojant minėtą efektą, pastebima, kad jis visuomet yra teigiamas ir didėjant nuotolinio darbo intensyvumui efektas taip pat didėja. Detalesnė minėto ryšio analizė bei kitimas pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė. Moderatoriaus efekto išsklotinė

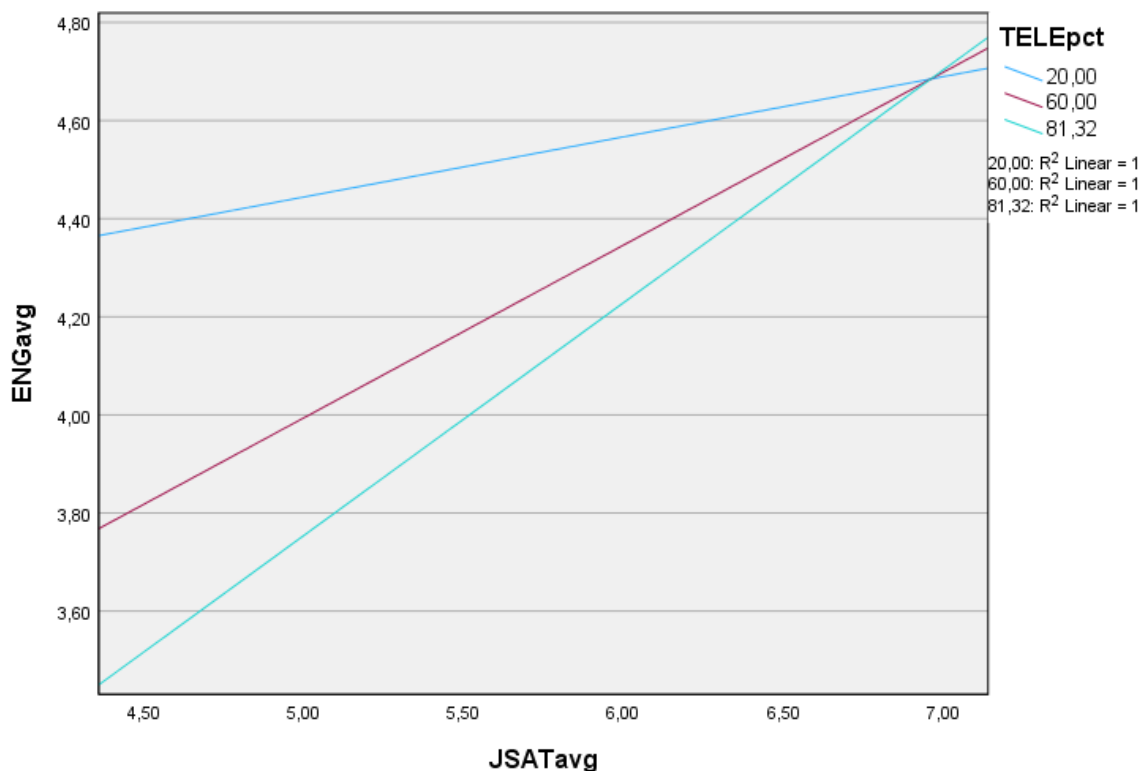
Nuotolinio darbo intensyvumas	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,0000	0,0080	0,0626	0,1273	0,8988	-0,1151	0,1311
5,0000	0,0367	0,0579	0,6340	0,5264	-0,0771	0,1505
10,0000	0,0654	0,0535	1,2238	0,2217	-0,0397	0,1705
15,0000	0,0941	0,0495	1,9036	0,0577	-0,0031	0,1914
15,4257	0,0966	0,0491	1,9657	0,0500	0,0000	0,1932
20,0000	0,1229	0,0460	2,6721	0,0078	0,0325	0,2133
25,0000	0,1516	0,0432	3,5120	0,0005	0,0668	0,2365
30,0000	0,1803	0,0411	4,3836	0,0000	0,0995	0,2612
35,0000	0,2091	0,0400	5,2242	0,0000	0,1304	0,2877
40,0000	0,2378	0,0399	5,9619	0,0000	0,1594	0,3162
45,0000	0,2665	0,0407	6,5408	0,0000	0,1864	0,3466
50,0000	0,2952	0,0425	6,9397	0,0000	0,2116	0,3789
55,0000	0,3240	0,0452	7,1729	0,0000	0,2352	0,4127
60,0000	0,3527	0,0485	7,2754	0,0000	0,2574	0,4480
65,0000	0,3814	0,0523	7,2861	0,0000	0,2785	0,4843
70,0000	0,4101	0,0567	7,2380	0,0000	0,2988	0,5215
75,0000	0,4389	0,0613	7,1556	0,0000	0,3183	0,5594
80,0000	0,4676	0,0663	7,0552	0,0000	0,3373	0,5979
85,0000	0,4963	0,0714	6,9473	0,0000	0,3559	0,6367
90,0000	0,5250	0,0768	6,8384	0,0000	0,3741	0,6760
95,0000	0,5538	0,0823	6,7320	0,0000	0,3921	0,7155
100,0000	0,5825	0,0879	6,6303	0,0000	0,4098	0,7552

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Analizuojant minėtą lentelę, pastebima, kaip kinta efektas skirtingoms grupėms, priklausomai nuo nuotolinio darbo intensyvumo. Remiantis duomenimis, efektas nėra statistiškai reikšmingas tuomet, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra iki 15,42 % (slenkstinė/ribinė vertė). Galima teigti, jog kai $p > 0,05$, ryšio tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą nėra, tačiau kai $p < 0,05$, atsiranda statistiškai reikšmingas ryšys. Vadinasi, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra aukštesnis nei 15,42 %, egzistuoja priklausomybė tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą – kuo intensyviau asmuo dirba nuotoliniu būdu, tuo pasitenkinimas nuotoliniu darbu daro didesnę įtaką jo įsitraukimui į darbą. Taip pat, svarbu atkreipti dėmesį į regresijos koeficientą – kuo ši vertė didesnė, tuo priklausomybė tarp X ir Y yra stipresnė. Akivaizdu, jog, kuo nuotolinio darbo intensyvumo vertė didėja, tuo efektas stiprėja, pavyzdžiui, minėtai vertei išaugus nuo 15,42 % iki 100 %, efektas taip pat padidėja apie 6 kartus (0,0966 ir 0,5825). Didėjantį efekto pokytį taip pat galima pamatyti ir 3 paveiksle.

3 paveikslas. Moderacinio efekto grafinis vaizdavimas



Šaltinis: sudaryta autorės

Pateiktame paveiksle vaizduojama moderatoriaus analizės grafinė suvestinė. Akivaizdu, jog visos trys linijos ne tik sueina, bet ir susikerta, o tai reiškia, kad moderacinis efektas egzistuoja. Linijos grafike vaizduoja efekto stiprumą skirtingose nuotolinio darbo intensyvumo grupėse. Raudona spalva rodo, jog moderacinis efektas ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą yra gerokai mažesnis, nei tose kategorijose, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra vidutinis arba aukštas. Esant aukštam nuotolinio darbo intensyvumui, kreivė yra pati stačiausia (žalia), tai reiškia, jog šiek tiek padidėjus darbuotojo pasitenkinimui nuotoliniu darbu, jo įsitraukimas į darbą taip pat didėja.

Taigi, remiantis gautais rezultatais, galima teigti, jog, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra labai mažas (iki 15,42%) – moderacinio efekto nėra, vadinasi, pasitenkinimas nuotoliniu darbu niekaip nenulemia įsitraukimo į darbą, nes $p > 0,05$. Visgi, kai nuotolinio darbo intensyvumas yra didesnis nei 15,42%, moderacinis efektas yra, o nuotolinio darbo intensyvumui didėjant, didėja ir moderacinis efektas. Tai reiškia, kad **moderacijos efektas yra, hipotezė H4 patvirtinama** – pasitenkinimas nuotoliniu darbu labiau veikia įsitraukimą į darbą tų darbuotojų, kurie nuotoliniu būdu dirba daugiau lyginant su tais darbuotojais, kurie nuotoliniu būdu dirba mažiau. Svarbu paminėti, jog yra **matoma aiški tendencija** – **kuo nuotolinio darbo intensyvumas yra didesnis, tuo stipresnė priklausomybė tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą.**

Įsitraukimo į darbą mediacinis poveikis

Anot Hayes (2018), mediacijos analizė, kaip statistinis metodas, yra naudojama tada, kai siekiama išsiaiškinti ne tik tiesioginį nepriklausomo kintamojo poveikį priklausomam kintamajam, bet ir netiesioginį poveikio efektą. Klasikinį mediatoriaus ar tarpinio kintamojo modelį sudaro aprioriniai kintamieji (angl. *causal antecedent variables*), išplaukiantys kintamieji (angl. *consequent variables*) bei mediatorius (angl. *mediator* arba *intermediary variable*). Nepriklausomo kintamojo (X) įtaką priklausomam kintamajam (Y) rodo tiesioginį poveikio efektą. Tuo tarpu, nepriklausomo kintamojo (X) įtaka priklausomam kintamajam (Y) per mediatorių (M), nusako netiesioginį poveikio efektą (Hayes, 2018).

Kadangi siekiama nustatyti ne tik tiesioginius ryšius tarp kintamųjų, tačiau ir įsitraukimo į darbą, kaip mediatoriaus, vaidmenį, daroma prielaida, jog pasitenkinimas nuotoliniu darbu veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus ne tik tiesiogiai, tačiau ir per įsitraukimą į darbą, kuris tampa mediatoriumi. Kitaip tariant, pasitenkinimas nuotoliniu darbu didina įsitraukimą į darbą, o šis – individualius darbuotojo darbo rezultatus. Vis dėlto, norint įsitikinti, jog mediacinis efektas egzistuoja, atliekama mediacinė analizė, į kurią įtraukti kintamieji: X – pasitenkinimas nuotoliniu darbu, Y – individualūs darbuotojo darbo rezultatai, o M – įsitraukimas į darbą. Svarbu paminėti, kad mediacinės analizės metu sudaromi trys regresijos modeliai (atitinkamai, (2), (4) ir (1) anksčiau sudaryti regresiniai modeliai), kurie yra aprašyti šio darbo 3.4 poskyryje, todėl šioje mediacijos analizėje jie nėra analizuojami.

Taigi, du regresijos modeliai – (1) ir (2), kuomet yra tik vienas X ir vienas Y, yra statistiškai reikšmingi, tačiau determinacijos koeficientas yra mažesnis nei 0,20, vadinai, ši sąlyga nėra tenkinama ir šie regresiniai modeliai yra netinkami. Visgi, (4) regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, o jo $R^2 \geq 0,20$, taip pat, remiantis nestandartizuotais koeficientais, nustatyta, kad tiek pasitenkinimas nuotoliniu darbu, tiek įsitraukimas į darbą daro teigiamą poveikį individualiems darbuotojo darbo rezultatams. Žemiau esančioje 25 lentelėje yra pateikiama pagrindinė informacija apie mediacijos efektą – bendras ryšis tarp X ir Y bei tiesioginis ir netiesioginis poveikis tarp X ir Y.

25 lentelė. Mediatoriaus poveikio išklotinė (Bendras, tiesioginis ir netiesioginis X poveikis Y)

Bendras X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,0974	0,0186	5,2355	0,0000	0,0608	0,1340
Tiesioginis X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,0621	0,0167	3,7264	0,0002	0,0293	0,0949
Netiesioginis X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	Bootstrap	

26 lentelės tęsinys

				LLCI	ULCI
0,0353	0,0101			0,0168	0,0564

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 422, SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Bendrasis X efektas Y nurodo tiesioginio ir netiesioginio efektų sumą, atitinkamai, ryšys tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų bei ryšys tarp minėtų kintamųjų, einantis per mediatorių – įsitraukimą į darbą. Šiuo atveju, bendras poveikis yra 0,0974, o $p < 0,05$, vadinasi, šis poveikis yra statistiškai reikšmingas. Vėliau išskiriami tiesioginis ir netiesioginis efektai, remiantis gautais rezultatais, pastebima, jog tiek tiesioginis, tiek netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingi – tiesioginio efekto p reikšmė yra mažesnė už 0,05 ($p = 0,0002$), o netiesioginio efekto 95 % pasikliautinųjų intervalų reikšmės yra teigiamos (ženklai nesikeičia). Vadinasi, kuo labiau pasitenkinimas nuotoliniu darbu veikia įsitraukimą į darbą, tuo labiau visa tai didina individualius darbuotojo darbo rezultatus – netiesioginis efektas yra teigiamas. Taip pat pravartu apskaičiuoti proporciją, kokią procentinę dalį nuo bendro efekto sudaro tiesioginis ir netiesioginis efektai. Taigi, remiantis gautais rezultatais, galima teigti, jog apie 36,24 % individualių darbuotojo darbo rezultatų galima paaiškinti per pasitenkinimo nuotoliniu darbu poveikį įsitraukimui į darbą ir šio poveikį individualiems darbuotojo darbo rezultatams. Taigi, galima teigti, jog egzistuoja tiek tiesioginis, tiek netiesioginis efektai, abu minėti ryšiai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi. Vadinasi, pasitenkinimas nuotoliniu darbu ne tik tiesiogiai veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus, tačiau taip pat, pasitenkinimas nuotoliniu darbu individualius darbuotojo darbo rezultatus veikia per įsitraukimą į darbą. Taigi, **mediacijos efektas yra, hipotezė H5 patvirtinama** – įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų.

Nuotolinio darbo intensyvumo moderuotas mediacinis įsitraukimo į darbą poveikis

Galiausiai, viso conceptualaus modelio ryšiams ištirti buvo naudojamas Andrew F. Hayes įskiepio (PROCESS v4.2 makrokomanda), 7 modelis. Analizės metu gauti trys mediaciniai efektai trims respondentų grupėms – tiems, kurių nuotolinio darbo intensyvumas yra mažas (20 %), vidutinis (60 %) ir aukštas (81,32 %).

27 lentelė. Mediatoriaus ir moderatoriaus poveikio išklotinė

Nuotolinio darbo intensyvumas	Poveikis	BootSE	BootLLCI	BootULCI
20,0000	0,0293	0,0119	0,0064	0,0537
60,0000	0,0842	0,0149	0,0570	0,1153
81,3201	0,1135	0,0199	0,0765	0,1550

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 422, SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval, boot – savirankos metodas

Pastebima, jog kuo aukštesnis nuotolinio darbo intensyvumas, tuo netiesioginis poveikis yra didesnis, pavyzdžiui, tos respondentų grupės, kurios nuotolinio darbo intensyvumas yra žemas, netiesioginis poveikis per įsitraukimą į darbą yra 0,0293, tuo tarpu, tos respondentų grupės, kurios nuotolinio darbo intensyvumas yra aukštas, minėtas netiesioginis poveikis per įsitraukimą į darbą yra 0,1135 (26 lentelė). Vadinasi, netiesioginis efektas tarp mažai ir daug dirbančių nuotoliniu būdu skiriasi apie 4 kartus (3,87, nes 0,0293 – kai dirbama mažai ir 0,1135 – kai dirbama daug). Galima teigti, jog **moderuotos mediacijos efektas yra, hipotezė H6 patvirtinama**. Taigi, kuo daugiau laiko asmuo praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu (aukštas nuotolinio darbo intensyvumas), tuo pasitenkinimas nuotoliniu darbu labiau didina įsitraukimą į darbą bei gerina individualius darbuotojo darbo rezultatus – netiesioginis ryšys stiprėja.

3.6 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šiame magistro baigiamajame darbe buvo iškeltos aštuonios hipotezės, todėl tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką pasitenkinimas nuotoliniu darbu daro įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams, kaip įsitraukimas į darbą veikia individualius darbuotojų darbo rezultatus ir kokią įtaką nuotolinio darbo intensyvumas daro įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams. Gauti rezultatai apibendrinti 27 lentelėje.

28 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Nr.	Hipotezė	Rezultatas	Priežastis
H1	Pasitenkinimas nuotoliniu darbu teigiamai veikia darbuotojo darbo rezultatus	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, $p < 0,05$, o $R^2 = 0,272$. $Y = 1,381 + 0,062 * PND + 0,240 * I + e$, Kur PND – pasitenkinimas nuotoliniu darbu, o I – įsitraukimas
H2	Pasitenkinimas nuotoliniu darbu daro teigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui	Atmesta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, $p < 0,05$, tačiau modelis netinkamas, nes $R^2 = 0,036$
H3	Darbuotojo įsitraukimas daro teigiamą įtaką individualiems darbuotojo darbo rezultatams	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, $p < 0,05$, modelis taip pat, nes $R^2 = 0,272$ $Y = 1,381 + 0,062 * PND + 0,240 * I + e$, Kur PND – pasitenkinimas nuotoliniu darbu, o I – įsitraukimas
H4	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu bei darbuotojo įsitraukimo į darbą	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas moderacinis ryšys, $p < 0,05$, efektas nuo 0,0966 iki 0,5825
H5	Darbuotojo įsitraukimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas mediacinis ryšys, $p < 0,05$, tiesioginis X efektas Y 0,0621, o netiesioginis X efektas Y 0,0353
H6	Nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų	Priimta	Gauti trys mediaciniai efektai pagal nuotolinio darbo intensyvumą: 20,00 % poveikis 0,0293 60,00 % poveikis 0,0842 81,32 % poveikis 0,1135
H7	Nuotolinio darbo intensyvumas teigiamai veikia individualius darbuotojo darbo rezultatus	Atmesta	Nėra jokio ryšio, nes $p = 0,615$, o $R^2 = 0,01$
H8	Nuotolinio darbo intensyvumas daro neigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui	Atmesta	Nors ir $p = 0,032$, tačiau modelis netinkamas, nes $R^2 = 0,011$, be to, remiantis savirankos metodo pasikliautinaisiais intervalais, negalima nustatyti ryšio krypties

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, remiantis gautais rezultatais, buvo priimtos penkios hipotezės (H1, H3, H4, H5, H6), o atmestos – trys (H2, H7, H8). Minėtoje lentelėje taip pat yra pateikiamas trumpas paaiškinimas, su svarbiausiomis išvadamis. Tyrimo metu nustatyta, kad pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir įsitraukimas į darbą kartu paaiškina apie 27 % individualių darbuotojų darbo rezultatų ($R^2 =$

0,272). Taip pat nustatyta, kad šis efektas yra ir ne tik tiesioginis – pasitenkinimas nuotoliniu darbu daro tiesioginę įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams, tačiau taip pat įsitraukimas į darbą, kaip tarpinis kintamasis, atlieka mediacinį vaidmenį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų, o nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą. Galiausiai, nustatytas moderuotos mediacijos efektas, kur nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų.

Gauti rezultatai taip pat rodo, jog nuotolinio darbo intensyvumas nedaro jokios įtakos įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams. Visgi, Nagata et al. (2021) atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog racionalus nuotolinio darbo intensyvumas – mažas nuotolinio darbo intensyvumas (nuotoliniu būdu dirbama vieną kartą per savaitę) arba vidutinis nuotolinio darbo intensyvumas (dvi arba trys dienos per savaitę) turi teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą. O anot Parent-Lamarche (2022), nuotolinis darbas lemia mažesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą. Akivaizdu, jog mokslinėje literatūroje vis dar trūksta sutarimo apie minėtą reiškinį, todėl autoriai turėtų atkreipti dėmesį į minėtas spragas, kurios galėtų būti užpildomos tolimesnių tyrimų pagalba. Kalbant apie ryšį tarp nuotolinio darbo intensyvumo ir darbo rezultatų, mokslinėje literatūroje randami tyrimai tik papildo dalies autorių išvadas, jog tarp šių elementų ryšio nėra (Campo et al., 2021; Alfanza, 2021). Visgi, organizacijoms derėtų atkreipti dėmesį, kaip intensyviai darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, nes tai gali lemti ryšius tarp kitų elementų, darančių įtaką darbuotojų darbo rezultatams. Svarbu atkreipti dėmesį, jog nuotolinio darbo intensyvumo poveikis skiriasi pagal tai, kiek yra dirbama nuotoliniu būdu. Pavyzdžiui, tyrimo metu nustatyta, kad esant labai žemam nuotolinio darbo intensyvumui (iki 15% viso darbo laiko per savaitę praleidžiama dirbant nuotoliniu būdu), nuotolinio darbo intensyvumas neturi jokio poveikio, tačiau, jei dirbama daugiau – intensyvumas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą, o šis ryšys stiprėja, didėjant nuotolinio darbo intensyvumui. Kadangi taip pat buvo rastas nuotolinio darbo intensyvumo moderuotos mediacijos efektas, galima teigti, jog galiausiai, tai daro įtaką ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams. Atkreiptinas dėmesys, kad tyrimo metu gauta išvada, jog nuotolinio darbo intensyvumo efektas yra skirtingas pagal tai, kiek laiko darbuotojas praleidžia dirbdamas nuotoliniu būdu, nėra nauja ir papildo kitų autorių darbus (Fonner, Roloff, 2010; Gajendran, Harrison 2007; Golden, Veiga 2005), o tai tik įrodo būtinybę analizuoti ne tik skirtumus, tarp darbuotojų dirbančių nuotoliniu būdu ir įmonės biure, bet ir detaliau nagrinėti mažo, vidutinio bei didelio nuotolinio darbo intensyvumo poveikį darbuotojams. Organizacijos, norinčios, kad jų darbuotojų individualūs darbo rezultatai būtų geresni, remiantis šiame darbe gautomis išvadomis, turėtų didesnę dėmesį skirti vidutiniškai arba

dažnai nuotolyje dirbančių darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu bei įsitraukimui į darbą, nes būtent esant šiam nuotolinio darbo intensyvumui minėti veiksniai turi didžiausią efektą.

Nepaisant nuotolinio darbo intensyvumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu efektų, taip pat nustatyta, jog tarp analizuojamų elementų įsitraukimas į darbą daro didžiausią teigiamą įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams. Šie rezultatai patvirtina ankstesnes autorių išvadas (Anitha, 2014; Rich et al., 2010; Dahkoul, 2018; Christian, Garza, Slaughter 2011). Tyrimo metu nustatyta, jog įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų. Pastebima, jog mediacinis efektas tarp tų darbuotojų, kurie mažai dirba nuotoliniu būdu (20 % viso darbo laiko per savaitę sudaro darbas nuotoliniu būdu) ir tų, kurių nuotolinio darbo intensyvumas yra aukštas (81,32 % viso darbo laiko per savaitę sudaro darbas nuotoliniu būdu), skiriasi apie 4 kartus. Tai, jog įsitraukimas į darbą netiesiogiai veikia darbo rezultatus patvirtina ir Lazauskaite-Zabielske et al. (2018) atliktas tyrimas, kurio metu gauti rezultatai rodo, jog įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp darbo bei asmeninių išteklių ir darbo rezultatų. Nepaisant to, gauti tyrimo rezultatai rodo, jog įsitraukimas gali priklausyti tiek nuo amžiaus, tiek nuo darbo stažo organizacijoje. Todėl organizacijoms, siekiančioms didinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbo rezultatus, reikėtų ne tik stengtis labiau įtraukti darbuotojus į darbą, atsižvelgiant į skirtingas amžiaus grupes ar įmonėje dirbamą laiką, bet ir didinti nuotoliniu būdu dirbančių žmonių pasitenkinimą darbu, nes jam didėjant didėja ir įsitraukimas į darbą.

Visgi, nors analizuojamame konceptualiaame tyrimo modelyje egzistuoja tiek mediaciniai, tiek moderaciniai ryšiai, reikėtų atkreipti dėmesį, jog remiantis mokslinės literatūros analize, egzistuoja labai daug įvairių veiksnių, darančių įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams, kurių poveikis, esant skirtingam nuotolinio darbo intensyvumui gali kisti. Tai reiškia, jog modelis gali ir turi būti tobulinamas įtraukiant naujus, didesnę įtaką darančius veiksniai. Visgi, svarbu paminėti, kad tolimesniuose moksliniuose darbuose, analizuojančiuose nuotolinį darbą, vertėtų ne tik ieškoti naujų veiksnių, darančių įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams, tačiau taip pat analizuoti, kokį poveikį minėti veiksniai daro darbo rezultatams, esant skirtingam socialiniam – demografiniam pasiskirstymui bei skirtingam darbuotojo nuotolinio darbo intensyvumui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimui įtaką daro tokie veiksniai kaip lyderystė, darbo aplinka, santykiai su kolegomis, vadovavimo stilius, pasitenkinimas darbu, mokymosi galimybė, nuotolinis darbas ir pan. Tuo tarpu, darbuotojų darbo rezultatus veikia aplinkos veiksniai – vadovo parama, klimatas organizacijoje, mokymų kultūra, su atliekamu darbu susiję veiksniai – darbo aplinka, autonomija bei su darbuotoju susiję veiksniai – įsipareigojimas organizacijai, įsitraukimas, pasitenkinimas, lankstumas, turimi įgūdžiai, vidinė motyvacija. O pasitenkinimas nuotoliniu darbu priklauso nuo darbo aplinkos, organizacijos kultūros, darbo-šeimos konflikto bei patiriamo streso. Todėl galima teigti, jog mokslinėje literatūroje pasigendama kompleksinio minėtų kintamųjų vertinimo, taip pat stokojama sutarimo, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką pasitenkinimui nuotoliniu darbu ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog egzistuoja įvairūs darbuotojų įsitraukimo matavimo modeliai, tačiau, kai kurie iš jų yra naudojami dažniau. Pavyzdžiui, norėdami išmatuoti darbuotojų įsitraukimą, autoriai dažniausiai naudoja UWES matavimo modelį. Tuo tarpu, kalbant apie nuotolinio darbo ir darbuotojų darbo rezultatų matavimą, mokslinėje literatūroje yra ganėtinai sunku surasti universalius matavimo modelius. Visgi, darbuotojų darbo rezultatus galima išmatuoti naudojantis Koopmans (2014) individualių darbuotojų darbo rezultatų matavimo modeliu. Pasitenkinimą nuotoliniu darbu galima išmatuoti remiantis Mohammed et al. (2022) pateiktu klausimynu, o nuotolinis darbas gali būti matuojamas atsižvelgiant į jo intensyvumą. Taigi, kalbant apie individualių darbuotojų darbo rezultatų ar nuotolinio darbo intensyvumo matavimo modelius, mokslinėje literatūroje vis dar pastebimos spragos, kurios skatina ne tik tolimesnius tyrimus ar egzistuojančių konstruktvų tobulinimą, tačiau ir naujų matavimo modelių kūrimą.
3. Atliktos mokslinės literatūros analizė parodė, kad egzistuoja tiek teigiami, tiek neigiami ryšiai tarp nuotolinio darbo bei jo intensyvumo ir darbuotojų darbo rezultatų, nuotolinio darbo bei jo intensyvumo ir įsitraukimo į darbą bei nuotolinio darbo bei jo intensyvumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu. Visgi, vieni kitiems prieštaraujantys tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, jog nuotolinio darbo intensyvumo poveikis minėtiems elementams priklauso tiek nuo individualių, tiek nuo aplinkos veiksnių, tačiau tyrimų spraga šia tema neleidžia daryti patikimų ir vienareikšmiškų išvadų.
4. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog įsitraukimą veikia daug skirtingų veiksnių, todėl šis neretai tampa mediatoriumi tarp pirminio veiksnio ir darbuotojų darbo rezultatų. Visgi,

atliekant mokslinės literatūros analizę, pastebėta, jog autoriai tiria pavienes sąsajas tarp kintamųjų – nuotolinio darbo intensyvumo, pasitenkinimo (nuotoliniu) darbu, įsitraukimo į darbą ir individualių darbuotojų darbo rezultatų, tačiau pasigendama tyrimų, kurie apimtų minėtų elementų visumą. Dėl minėtų priežasčių, sudarytas tyrimo modelis, kurio pagalba siekiama įvertinti ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu (X) ir individualių darbuotojų darbo rezultatų (Y), įsitraukimo į darbą (M), kaip mediatoriaus, poveikį minėtam ryšiui bei nuotolinio darbo intensyvumo (W), kaip moderatoriaus, įtaką tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą.

5. Tyrimo metu nustatyta, jog respondentų vertinimai skiriasi atsižvelgiant į šalį – lietuviai yra labiau linkę dirbti nuotoliniu būdu, tačiau tuo pat metu jie yra mažiau įsitraukę į darbą, lyginant su danais ir suomiais. Taip pat didžiausias skirtumas yra pastebimas tarp jaunų ir trumpą laiką organizacijoje dirbančių žmonių ir tarp tų, kurių amžius ir darbo stažas organizacijoje yra didesnis – kuo asmuo yra jaunesnis ar trumpiau dirba organizacijoje, tuo jo įsitraukimas į darbą yra mažesnis. Todėl galima teigti, jog lietuvių įsitraukimas į darbą yra mažesnis, nes lyginant jų amžių ir darbo stažą organizacijoje su kitomis Skandinavijos šalimis, pastebima, jog lietuviai yra ne tik patys jauniausi, tačiau jų darbo stažas taip pat yra mažiausias. Taip pat nustatyta, jog vadovų įsitraukimas ir individualūs darbo rezultatai yra aukštesni nei IT ar paslaugų teikimo specialistų. Pagal namų ūkio sudėtį, pastebėta, jog tie žmonės, kurie gyvena vieni, mažiau dirba nuotoliniu būdu ir yra mažiausiai patenkinti nuotoliniu darbu, todėl galima daryti prielaidą, jog tokių asmenų socializacijos poreikis yra didesnis – jie siekia daugiau laiko praleisti įmonės biure.
6. Atlikus tyrimą nustatyta, kad nuotolinio darbo intensyvumas nedaro tiesioginės įtakos individualiems darbuotojų darbo rezultatams bei jų įsitraukimui į darbą, todėl galima teigti, jog darbuotojų darbas nuotoliniu būdu niekaip neturėtų pakeisti jų darbo rezultatų ar įsitraukimo į darbą. Tai reiškia, jog darbdaviai turėtų suteikti galimybę darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu, tačiau taip pat atsižvelgti į kitus veiksnius, vienas iš jų – pasitenkinimas nuotoliniu darbu, kurie gali daryti tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą ar individualiems jų darbo rezultatams.
7. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams. Svarbu paminėti, jog įsitraukimo į darbą įtaką yra didesnė. Taigi, kuo labiau darbuotojai yra įsitraukę į darbą, tuo jų individualūs darbo rezultatai yra geresni. Gauti rezultatai patvirtina anksčiau atliktų tyrimų išvadas, jog tarp įsitraukimo į darbą ir individualių darbuotojų darbo rezultatų egzistuoja teigiamas ryšys (Rich et al., 2010; Anitha, 2014; Dahkoul, 2018).

8. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų, o nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą. Taip pat nustatyta, jog nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo efektą tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų. Taigi galima teigti, jog kuo asmuo daugiau dirba nuotoliniu būdu, tuo jo pasitenkinimas nuotoliniu darbu labiau veikia įsitraukimą į darbą ir gerina individualius darbuotojo darbo rezultatus – netiesioginis ryšys yra stipresnis. Visgi, žemas nuotolinio darbo intensyvumas (iki 15%), nedaro jokios įtakos ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą, o įsitraukimo į darbą mediacinis poveikis yra silpnesnis tiems darbuotojams, kurie mažai dirba nuotoliniu būdu.

Remiantis magistro baigiamojo darbo rezultatais bei išvadomis, pateikiami šie pasiūlymai:

1. Organizacijoms reikėtų stengtis užtikrinti, jog darbuotojų, kurie didžiąją laiko dalį praleidžia dirbdami nuotoliniu būdu, pasitenkinimas nuotoliniu darbu būtų kuo geresnis, nes tokiu atveju didės ne tik darbuotojų įsitraukimas į darbą, tačiau galiausiai tai tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai paveiks individualius darbuotojų darbo rezultatus. O visa tai gali ne tik padėti sukurti pozityvią darbo aplinką, tačiau taip pat prisidėti prie geresnių įmonės veiklos rezultatų.
2. Vertėtų atkreipti dėmesį į sparčiai globalėjančias ir itin dinamiškas rinkos sąlygas, kurios darbuotojams atveria daugiau galimybių. Todėl organizacijoms derėtų periodiškai atlikti darbuotojų pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą apklausas, kurios padėtų laiku priimti reikiamus sprendimus ar imtis veiksmų bei laiku užkirsti kelią darbuotojų kaitai ar sumažėjusiems darbo rezultatams. Organizacijos turėtų skirti pakankamai dėmesio darbuotojų poreikiams bei skatinti veiklas, kurios minėtus poreikius patenkintų ar didintų pasitenkinimą nuotoliniu darbu.
3. Žmogiškųjų išteklių specialistams reikėtų stengtis užtikrinti galimybę darbuotojams pasirinkti jiems priimtinausią darbo vietą bei sudaryti sąlygas (jei yra galimybė, atsižvelgiant į darbo specifiką) dirbti ne tik įmonės biure, tačiau ir hibridiniu ar visiškai nuotoliniu būdu bei nuolat ieškoti naujų būdų šias sąlygas pagerinti. Taip pat derėtų nuolat stebėti darbuotojų nuotolinio darbo intensyvumą, jų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, nes tai gali padėti priimti tinkamiausius ir geriausius darbuotojų darbo rezultatus užtikrinančius sprendimus bei kurti tinkamiausią strategiją.

4. Nepaisant to, jog individualių darbuotojo darbo rezultatų konstruktas yra ganėtinai dažnai naudojamas įvairiuose tyrimuose, tačiau mokslinėje literatūroje yra pasigendama kitų konstrukčių, kurie leistų darbuotojo darbo rezultatus įvertinti visapusiškai. Todėl tolimesniuose tyrimuose minėtas konstruktas galėtų būti tobulinimas arba būtų siekiama sukurti naują matavimo instrumentą, padedantį objektyviau įvertinti individualius darbuotojo darbo rezultatus.
5. Tyrimo metu buvo analizuojama tik trijų veiksnių įtaka individualiems darbuotojų darbo rezultatams, kurie paaiškina mažiau nei trečdalį minėto elemento. Dėl šios priežasties, tolimesniuose tyrimuose derėtų ieškoti kitų veiksnių bei analizuoti jų įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams, taip į regresijos lygtį įtraukiant daugiau kintamųjų.
6. Galiausiai, pastebėta, jog įsitraukimas į darbą tarp skirtingų amžiaus ir darbo stažo grupių reikšmingai skiriasi, todėl tolimesniuose tyrimuose, vertėtų analizuoti minėtus skirtumus lemiančius veiksniai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aarabi, M. S., Subramaniam, I. D., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301–310. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n9p301>
- Adisa, T., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology and People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Afonso, P., Fonseca, M., & Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health*, 1–8. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab164>
- Ahmed, A., Ishaque, A., Nawaz, T., Ali, Y., & Hayat, F. (2014). Telecommuting: Impact on productivity of telecommuters. *ICMIT 2014 - 2014 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 187–192. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2014.6942423>
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077–2088. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.003>
- Alfanza, M. T. (2021). Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35(1), 107–116. <https://doi.org/10.2478/eb-2021-0007>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191–238. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Aon Hewitt. (2012). *AON Hewitt 2012 Trends in Global Employee Engagement*. http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27. <https://doi.org/10.1108/14754390680000863>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Bellani, E., Ramadhani, S. R., & Tamar, M. (2018). Job Satisfaction as Predictor of employee engagement. *Proceedings of the 8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017), February*. <https://doi.org/10.2991/icaaip-17.2018.4>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (T. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych->

- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Caranto, M. M., Sergio, R. P., & Oribiana, M. Z. (2020). Telecommuting Versus Traditional Work Environment: Determinants of Job Satisfaction as Perceived by Individual Contributors and Supervisors. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 15(2), 35–46. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4_3
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Chakraborty, S., & Bhattacharya, S. (2022). Remote working in India during the COVID-19 crisis. *Cardiometry*, 23, 369–380. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.369380>
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Santos, A. (2022). Teleworking in times of COVID-19: the role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers’ work-family management, exhaustion, and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064>
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2021). “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Choo, S., Mokhtarian, P. L., Salomon, I., & Leon, J. (2002). Impacts of Home-Based Telecommuting on Vehicle-Miles Traveled: a nationwide time series analysis. *Time* (Numeris October). <https://escholarship.org/uc/item/2gj976x6>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Dahkoul, Z. M. (2018). the Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Pressacademia*, 5(1), 137–143. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2018.811>
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138–147. <https://doi.org/10.1093/ajcn/24.6.694>
- Davis, R., & Cates, S. (2013). The Dark Side of Working in a Virtual World: An Investigation of the Relationship between Workplace Isolation and Engagement among Teleworkers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 01(02), 9–13. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2013.12002>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- DeRossette, Z. G. (2016). *Variation in Job Performance Among Telecommuters*. May.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554. <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/intlr129&i=543>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Elshaikh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2019). The Impacts of Remote Working on Workers Performance. *ACIT 2018 - 19th International Arab Conference on Information Technology*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/ACIT.2018.8672704>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fernández-Macias, E., & Muñoz de Bustillo Llorente, R. (2014). Job Satisfaction. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (Numeris January, p. 3451–3454). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1568
- Fick-Cooper, L., & Baker, E. L. (2011). The Management Moment. *Journal of Public Health Management and Practice*, 17(2), 187–189. <https://doi.org/10.1097/01.phh.0000394666.06764.5a>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6),

- 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, *68*(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *63*(7), E426–E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, *25*(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/0894439306293819>
- George, D., & Mallery, P. (2018). IBM SPSS Statistics 25 Step by Step. *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step*. <https://doi.org/10.4324/9781351033909>
- Golden, T. D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, *27*(3), 255–269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, *31*(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Grant, Christine A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, *35*(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, Christine Anne, Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, *41*(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, *48*(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Grincevičienė, N. (2020). Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui. *Vilniaus universitetas*. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
- Handa, M., & Gulati, A. (2014). Employee Engagement. *Journal of Management Research*, *14*(1), 57–67. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001008/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2046-410X(2013)0000001008/full/html)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2009). Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Gallup*, August, 36. <http://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf>
- Harter, James K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach Third Edition* (Third edit). <https://www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2021). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, *81*(4), 707–722. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00569-4>
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *American Journal of Health Promotion*, *30*(8), 604–612. <https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>
- Hettiarachchi, H. (2014). *Impact of Job Satisfaction on Job Performance of IT Professionals: With Special Reference to Sri Lanka*. *2*(4), 906–916. https://www.researchgate.net/publication/283507059_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Job_Performance_of_IT_Professionals_With_Special_Reference_to_Sri_Lanka
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hoornweg, N., Peters, P., & Van Der Heijden, B. (2016). Finding the optimal mix between telework and office hours to enhance employee productivity: A study into the relationship between telework intensity and individual productivity, with mediation of intrinsic motivation and moderation of office hours. *Advanced Series in Management*, *16*, 1–28. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- ILO. (1990). Conditions of Work Digest , Telework. *Organización Internacional del Trabajo* (T. 9, Numeris 1). [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09921/09921\(1990-9-1\).pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09921/09921(1990-9-1).pdf)
- Jamal, M. T., Alalyani, W. R., Thoudam, P., Anwar, I., & Bino, E. (2021). Telecommuting during covid 19: A moderated-mediation approach linking job resources to job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(20), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su132011449>

- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its impact on Employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Jazdauskaite, J., Privarova, M., Baranskaite, E., Juscius, V., & Kelemen-Henyel, N. (2021). Evaluation of the impact of science and technology on the labour market. *Marketing and Management of Innovations*, 5(4), 153–167. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-12>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2022). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: a moderated-mediation study. *Information Technology and People*, 2019. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0030>
- Kerrin, M., & Hone, K. (2001). Job seekers' perceptions of teleworking: A cognitive mapping approach. *New Technology, Work and Employment*, 16(2), 130–143. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00082>
- Koekemoer, L., de Beer, L. T., Govender, K., & Brouwers, M. (2021). Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during covid-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1829>
- Koopmans, L. (2014). Measuring Individual Work Performance. *Measuring Individual Work Performance*. <https://publications.tno.nl/publication/34609635/BTWAre/koopmans-2014-measuring.pdf>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Kowalski, K. B., Aruldoss, A., Gurumurthy, B., & Parayitam, S. (2022). Work-From-Home Productivity and Job Satisfaction: A Double-Layered Moderated Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811179>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Rekasiate Balsiene, R. (2018). From psychosocial working environment to good performance: the role of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236–249. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2017-0317>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89–96. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76–83. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2007). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (Numeris June, p. 351–357). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, Christina, Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. 397–422. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>
- Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22(2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>
- Mayo, A. (2016). The measurement of engagement. *Strategic HR Review*, 15(2), 83–89. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2016-0012>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2018). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder?: A multirater perspective on different forms of working hard. *European Journal of Psychological Assessment*, 34(1), 30–40. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000318>
- Mele, V., Bellé, N., & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but No Thanks: Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 790–805. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. *Telework in the 21st Century*. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>

- Mohammed, Z., Nandwani, D., Saboo, A., & Padakannaya, P. (2022). Job satisfaction while working from home during the COVID-19 pandemic: do subjective work autonomy, work-family conflict, and anxiety related to the pandemic matter? *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2087278>
- Mokhtarian, P. L., Salomon, I., & Choo, S. (2005). Measuring the measurable: Why can't we agree on the number of telecommuters in the U.S.? *Quality and Quantity*, 39(4), 423–452. <https://doi.org/10.1007/s11135-004-6790-z>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 82–103. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>
- Murauskas, G., & Čekanavičius, V. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose taikomoji regresinė analizė*. <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
- Na-Nan, K., Chairpravit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., & Mori, K. (2021). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(11), 907–912. <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. <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. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1495197974244/J.04~2016~1495197974244.pdf>
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234(October 2020), 108075. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Noonan, M., & Glass, J. (2012). Monthly Labor Review, June 2012: The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38–45. https://www.researchgate.net/publication/316926857_The_Hard_Truth_About_Telecommuting
- O'Brien, T., & Hayden, H. (2008). Flexible work practices and the LIS sector: Balancing the needs of work and life? *Library Management*, 29(3), 199–228. <https://doi.org/10.1108/01435120810855322>
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644–660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Onyemaechi, U., Chinyere, U. P., & Emmanuel, U. (2018). Impact of Telecommuting on Employees' Performance. *Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), p54. <https://doi.org/10.30560/jems.v1n3p54>
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_įvertinimo_priemonių_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Patro, C. S. (2013). The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity. *2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace*, 1, 1–9. https://www.researchgate.net/profile/Chandra-Sekhar-Patro/publication/281967834_The_Impact_of_Employee_Engagement_on_Organization's_Productivity/links/55ffe1bd08aec948c4f9c08a/The-Impact-of-Employee-Engagement-on-Organizations-Productivity.pdf
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & De Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755+801. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pushpakumari, M. D. (2008). The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis. *City Forum*, 9(1), 89–105. http://www.biz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf
- Rana, S., Pant, D., & Chopra, P. (2019). Work Engagement and Individual Work Experience: Research Findings and An Agenda for Employee Relationships. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(5), 17–

32. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12846.56644>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schall, M. A. (2019). The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction : The Mediating Roles of Perceived Autonomy , Work-Family Conflict , and Telecommuting Intensity. *SJSU ScholarWorks*, 3(3), 1–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.31979/etd.2x82-58pg>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Uwes (Utrecht Work Engagement Scale)*. December. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Shin, B., Liu Sheng, O. R., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85–101. https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2
- Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). Telecommuting’s past and future: A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455–482. <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., e Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (2010). and Preliminary Results W orkaholism : Definition , easurement , and Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment*, 3891(February 2012), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801>
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541–554. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x>
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2012). Employee engagement: The key to organizational success. *International Journal of Management*, 3(3), 216–227. https://www.academia.edu/41423472/Employee_Engagement_Key_to_Organizational_Success
- Țălnar-Naghi, D. I. (2021). Research note: Job satisfaction and working from home in romania, before and during COVID-19. *Calitatea Vietii*, 32(2), 1–22. <https://doi.org/10.46841/RCV.2021.02.01>
- Tarmidi, D., Buana, U. M., Arsjah, R., Trisakti, U., & Performance, F. (2019). Employee and Organizational Performance: Impact of Employee Internal and External Factors, Moderated by Online Application. *Journal of Resources Development and Management*, July. <https://doi.org/10.7176/jrdm/57-04>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tomás, J. M., Santos, S. de los, Georgieva, S., & Enrique, S. (2018). Utrecht Work Engagement Scale in Dominican Teachers: Dimensionality, Reliability, and Validity. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 089–093. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a11>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living With Children, and

- Remote Work Productivity During the COVID-19 Pandemic. *European Journal of Psychology Open*, 80(3), 133–142. <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000015>
- van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and Work Engaged Employees: Dead Ringers or Worlds Apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 468–482. <https://doi.org/10.1037/a0024392>
- Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 161–170. <https://doi.org/10.15181/rfds.v6i1.544>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555. <https://doi.org/10.2307/256941>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Wellman, B., Salaf, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C. (1996). Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community. *Annual Review of sociology*, 22(1996), 213–238. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.213>
- West, J. P., & Berman, E. M. (2009). Job satisfaction of public managers in special districts. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 327–353. <https://doi.org/10.1177/0734371X09337710>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Woodruffe, C. (2005). Employee Engagement - The real secret of winning a crucial edge over your rivals. *Manager, DEC./JAN.*, 28–29.
- Woodruffe, C. (2006). A potent secret for winning a crucial edge over your rivals? *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 18–22. <https://doi.org/10.1108/00197850610646007>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Yilmaz, O. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34–46. <https://doi.org/10.5937/turizam1501034y>
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019–2040. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>
- Zöllner, K., & Sulíková, R. (2021). Teleworking and its influence on job satisfaction. *IBIMA Business Review*, 2021. <https://doi.org/10.5171/2021.558863>

**ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIS POVEIKIS RYŠIUI TARP PASITENKINIMO
NUOTOLINIU DARBU IR INDIVIDUALIŲ DARBUOTOJŲ DARBO REZULTATŲ
MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO INTENSYVUMUI**

Gabija KOREIVAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo fakultetas

Darbo vadovas – asist. dr. D. Ruželė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

92 puslapiai, 27 lentelės, 3 paveikslai, 155 šaltinių.

Pagrindinis magistro baigiamojo darbo tikslas yra nustatyti bei įvertinti ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų, įsitraukimo į darbą įtaką minėtam ryšiui bei nuotolinio darbo intensyvumo įtaką tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojo darbo rezultatų.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: pirmojoje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė, antrojoje dalyje pateikiamas konceptualus tyrimo modelis bei hipotezės, respondentų atranka ir imties charakteristikos, trečiojoje – atliekama analizė, pristatomi jos rezultatai, galiausiai, pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje autorius pateikia nuotolinio darbo ir jo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą bei individualių darbuotojų darbo rezultatų teorinius aspektus, dažniausiai naudojamus matavimo modelius bei minėtiems elementams įtaką darančius veiksnius. Taip pat analizuojamos sąsajos tarp nuotolinio darbo intensyvumo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą bei individualių darbuotojų darbo rezultatų ir pažymima šių elementų įtaką sėkmingai organizacijos veiklai.

Toliau autorius pateikia sudarytą tyrimo modelį, kuriuo remiantis atliekama tolimesnė analizė. Autoriaus atlikto tyrimo metu siekiama įvertinti ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų ir įsitraukimo į darbą, kaip mediatoriaus, poveikį minėtam ryšiui bei nustatyti, ar nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą. Šiam tikslui pasiekti, autorius atliko kiekybinį tyrimą, kurio metu buvo apklausti 422 vienos bankinio sektoriaus įmonės darbuotojai, dirbantys Lietuvoje, Danijoje, Švedijoje, Suomijoje ir Norvegijoje. Duomenų analizė buvo atliekama SPSS

programinės įrangos pagalba. Autorius atliko konstruktyvumo analizę, kuri patvirtino, jog darbe naudojami konstruktyvai yra patikimi. Taip pat atlikti duomenų pasiskirstymo normalumo bei reikšmingumo testai, galiausiai atliktos regresinė, moderacinė bei mediacinė analizės.

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, nustatyta, jog nuotolinio darbo intensyvumas nedaro įtakos įsitraukimui į darbą ir individualiems darbuotojų darbo rezultatams. Taip pat nustatyta, jog tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu bei įsitraukimo į darbą ir individualių darbuotojų darbo rezultatų egzistuoja teigiamas ryšys. Gauta išvada, jog minėti kintamieji paaiškina apie 27,6 % individualių darbuotojų darbo rezultatų. Galiausiai, nustatyta, jog egzistuoja ne tik pavieniai moderacijos ir mediacijos efektai, tačiau ir moderuota mediacija – nuotolinio darbo intensyvumas moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą efektą tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų. Autorius pabrėžia, jog kuo asmuo daugiau dirba nuotoliniu būdu, tuo pasitenkinimas nuotoliniu darbu didina įsitraukimą į darbą bei gerina individualius jo darbo rezultatus.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, kurie pabrėžia svarbiausius mokslinės literatūros analizės bei empirinio tyrimo rezultatų aspektus. Autorius tikisi, jog gauti tyrimo rezultatai padės užpildyti dalį mokslinėje literatūroje esančių spragų bei suteiks žmogiškųjų išteklių specialistams ar organizacijų vadovams naudingų įžvalgų apie nuotolinio darbo specifiką, bei įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu įtaką individualiems darbuotojų darbo rezultatams, esant skirtingam nuotolinio darbo intensyvumui.

**THE MEDIATING EFFECT OF WORK ENGAGEMENT ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN REMOTE WORK SATISFACTION AND INDIVIDUAL EMPLOYEE
WORK PERFORMANCE AND MODERATING ROLE OF REMOTE WORK
INTENSITY**

Gabija KOREIVAITĖ

Master thesis

Human Resource Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – assoc. dr. D. Ruželė

Vilnius, 2023

SUMMARY

92 pages, 27 charts, 3 pictures, 155 references.

The main aim of this master's thesis is to determine and assess the relationship between remote work satisfaction and individual employee work performance, the impact of work engagement for abovementioned relationship and the impact of remote work intensity between remote work satisfaction and individual employee work performance.

The thesis consists of three main parts: in the first part of the thesis, the scientific literature analysis is provided, in the second part, the conceptual research model and hypotheses, the selection of respondents and sample characteristics are provided, in the third part, the analysis is performed, results are presented, and eventually, conclusions and proposals are provided.

In the review of scientific literature, the author provides the theoretical aspects of remote work and its intensity, remote work satisfaction, work engagement and individual employee work performance, most commonly used measurement models and factors making impact for the abovementioned elements. Likewise, the coherence between intensity of remote work, remote work satisfaction, work engagement and individual employee work performance are analysed, and the impact of these elements is highlighted for successful activity of the organization.

Moreover, the author submits the concluded research model, according to which, the further analysis is performed. The author has performed the quantitative research, during which, 422 employees working at the company of bank sector in Lithuania, Denmark, Sweden, Finland, and Norway were surveyed. Data analysis was performed with the help of SPSS software. The author has performed construct reliability analysis, which confirms that constructs used at work are

reliable. Likewise, data distribution normality and significance tests were performed, eventually, regression, moderation and mediation analyses were performed.

In accordance with the results received during the analysis, it was determined that the intensity of remote work does not make an impact for work engagement and for the individual employee work performance. It was also determined that there is a positive relationship between remote work satisfaction and work engagement and the individual employee work performance. The conclusion was received that the mentioned variables explain approximately 27.6 % of individual employee work performance. Eventually, it was determined that there are not only individual moderation and mediation effects, but also the moderated mediation – an intensity of remote work moderates the mediation effect of work engagement between remote work satisfaction and individual employee work performance. The author highlights that the more person works remotely, the more remote work satisfaction increases work engagement and improves individual employee work performance.

Conclusions and proposals are presented at the end of the thesis, which state the aspects of scientific literature analysis and empirical research results. The author expects that received research results will help to fill in the gaps of the scientific literature and will provide human resource specialists or managers of organizations with useful insights about specificity of remote work and the impact of work engagement, and remote work satisfaction for individual employee work performance, in case of different intensity of remote work.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas lietuvių kalba

Gerbiamas Respondente,

Esu Gabija Koreivaitė, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programos II kurso studentė. Atlieku tyrimą tema „Įsitraukimo į darbą mediacinis poveikis ryšiui tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir individualių darbuotojų darbo rezultatų moderuojant nuotolinio darbo intensyvumui“, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip pasitenkinimas nuotoliniu darbu veikia individualius darbuotojų darbo rezultatus, kokią įtaką šiam ryšiui daro darbuotojų įsitraukimas ir kaip nuotolinio darbo intensyvumas veikia ryšį tarp pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo į darbą. Tyrime kviečiami dalyvauti visi įmonės darbuotojai, dirbantys Lietuvoje, Danijoje, Švedijoje, Norvegijoje ir Suomijoje.

Anketos pildymas užtruks iki 10 min. Apklausa yra anoniminė, jos rezultatai bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe.

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

Nuotolinio darbo intensyvumas

1. Kiek iš viso valandų Jūs dirbate per savaitę?
(įrašykite valandų skaičių)

2. Kiek Jūsų darbo laiko (valandomis) užima darbas nuotoliniu būdu?
(įrašykite valandų skaičių)

Pasitenkinimas nuotoliniu darbu

3. Šie 5 teiginiai yra skirti įvertinti Jūsų pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Teiginiai</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Iš dalies nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1.	Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi gana patenkintas savo darbu	1	2	3	4	5	6	7
2.	Dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai jaučiuosi entuziastingai	1	2	3	4	5	6	7
3.	Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs	1	2	3	4	5	6	7
4.	Jaučiu malonumą atlikdamas savo darbą nuotoliniu būdu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus	1	2	3	4	5	6	7

Pastaba: 1 = Visiškai nesutinku, 2 = Nesutinku, 3 = Iš dalies nesutinku, 4 = Nei sutinku, nei nesutinku, 5 = Iš dalies sutinku, 6 = Sutinku, 7 = Visiškai sutinku

Įsitraukimas į darbą

4. Šie 9 teiginiai yra apie tai, kaip Jūs galite 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“. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Teiginiai</i>	<i>Niekada</i>	<i>Beveik niekada (Kelis kartus per metus ar rečiau)</i>	<i>Retai (Kelis kartus per mėnesį)</i>	<i>Kartais (Kelis kartus per mėnesį)</i>	<i>Dažnai (Kartą per savaitę)</i>	<i>Labai dažnai (Kelis kartus per savaitę)</i>	<i>Visada (Kasdien)</i>
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

Pastaba: 0 = Niekada, 1 = Beveik niekada (Kelis kartus per metus ar rečiau), 2 = Retai (Kelis kartus per mėnesį), 3 = Kartais (Kelis kartus per mėnesį), 4 = Dažnai (Kartą per savaitę), 5 = Labai dažnai (Kelis kartus per savaitę), 6 = Visada (Kasdien)

Individualūs darbuotojo darbo rezultatai

5. Šie 18 teiginių yra skirti įvertinti Jūsų individualius darbo rezultatus per pastaruosius tris mėnesius.

Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Teiginiai</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Labai dažnai</i>	<i>Visada</i>
1.	Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku	0	1	2	3	4
2.	Savo darbus sugebėjau planuoti optimaliai	0	1	2	3	4
3.	Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti	0	1	2	3	4
4.	Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių	0	1	2	3	4
5.	Gebėjau gerai (tinkamai) atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis	0	1	2	3	4
6.	Ėmiausi papildomų pareigų	0	1	2	3	4
7.	Pabaigęs senąsias užduotis, inicijavau naujų užduočių atlikimą	0	1	2	3	4
8.	Esant galimybei imdavausi sudėtingų darbo užduočių	0	1	2	3	4
9.	Skyriau dėmesį su darbu susijusių žinių atnaujinimui	0	1	2	3	4
10.	Skyriau dėmesį su darbu susijusių sugebėjimų atnaujinimui	0	1	2	3	4
11.	Ieškojau kūrybiškų naujų problemų sprendimo būdų	0	1	2	3	4
12.	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių	0	1	2	3	4
13.	Aktyviai dalyvavau darbinuose susitikimuose	0	1	2	3	4

Pastaba: 0 = Retai, 1 = Kartais, 2 = Dažnai, 3 = Labai dažnai, 4 = Visada

Individualūs darbuotojo darbo rezultatai

Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Teiginiai</i>	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Labai dažnai</i>
14.	Darbe reiščiau nepasitenkinimą (skundžiausi) dėl nesvarbių dalykų	0	1	2	3	4
15.	Darbe iškylančias problemas buvau linkęs (-usi) perdėti sureikšminti	0	1	2	3	4
16.	Darbe daugiau dėmesio skyriau neigiamiems aspektams, nei pozityviems	0	1	2	3	4
17.	Kalbėjau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus	0	1	2	3	4
18.	Kalbėjau su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus	0	1	2	3	4

Pastaba: 0 = Niekada, 1 = Retai, 2 = Kartais, 3 = Dažnai, 4 = Labai dažnai

6. Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras

7. Jūsų amžius?

(įrašykite suėjusių metų skaičių)

8. Jūsų išsilavinimas?

- Aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis)
- Aukštasis universitetinis (bakaluro laipsnis)
- Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)
- Mokslų daktaro laipsnis
- Kitas *(įrašykite)*

9. Ar turite pavaldinių dabartinėje savo pozicijoje?

- Taip, turiu tiesiogiai man atskaitingų žmonių
- Ne, neturiu tiesiogiai man atskaitingų žmonių

10. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

(įrašykite metų skaičių)

11. Kurioje šalyje dirbate?

- Lietuvoje
- Danijoje
- Švedijoje
- Suomijoje
- Norvegijoje

12. Kuris iš pateiktų variantų geriausiai apibūdina Jūsų poziciją dabartinėje organizacijoje?

- Analitikas
- Konsultantas
- Ryšių su klientais vadybininkas
- IT specialistas
- Paslaugų teikimo specialistas
- Projektų vadybininkas
- Vadovas
- Kita

13. Kiek žmonių, įskaitant Jus, gyvena Jūsų namų ūkyje?

- 1
- 2
- 3 ir daugiau

14. Ar Jūsų šeimoje yra išlaikytinių (nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.)?

- Taip
- Ne

15. Ar namuose yra kitų žmonių dirbančių nuotoliniu būdu?

- Taip
- Ne

2 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas anglų kalba

Dear Respondent,

My name is Gabija Koreivaitė and I'm a second-year student of the Master's study program in Human Resources Management at the Faculty of Economics and Business Administration of Vilnius University. I am inviting you to participate in this research by completing the following survey. The aim of the research is to investigate how remote work satisfaction affects individual employee work performance, the impact of employee engagement on this relationship and to determine the effect of telecommuting* intensity on the relationship between remote work satisfaction and employee engagement. All employees of the company working in Lithuania, Denmark, Sweden, Norway and Finland are invited to participate in the survey.

*Form of work organization and practice that allows members of the organization partially or completely work away from a central workplace (typically from home) using technology.

It will take up to 10 minutes to complete the questionnaire. The survey is anonymous, its results will be used only in the Master's thesis.

Thank you for your answers!

The results of this questionnaire are not publicly available.

Telework Intensity

1. How many hours you spend working in a typical work week?
(enter the number of hours)
2. How many hours per week you spend telecommuting?
(enter the number of hours)

Remote work satisfaction

3. The following 5 statements are about your job satisfaction while working remotely. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have had this feeling, indicate to what extent do you agree with the statement by marking the number (from 1 to 7) that best describes your opinion. Only one answer per line is allowed.

<i>No.</i>	<i>Statements</i>	<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Somewhat disagree</i>	<i>Neither agree nor disagree</i>	<i>Somewhat agree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
1.	I feel fairly satisfied with my current job while working remotely	1	2	3	4	5	6	7
2.	Most days I am enthusiastic about my work while working remotely	1	2	3	4	5	6	7
3.	While working remotely, each day of work seems like it will never end	1	2	3	4	5	6	7
4.	I find real enjoyment in my work while working remotely	1	2	3	4	5	6	7
5.	While working remotely, I consider my job rather unpleasant	1	2	3	4	5	6	7

Note: 1 = Strongly disagree, 2 = Disagree, 3 = Somewhat disagree, 4 = Neither agree nor disagree, 5 = Somewhat agree, 6 = Agree, 7 = Strongly agree

Employee Engagement

4. The following 9 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, mark the '0' (zero) in the space near the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by marking the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way. Only one answer per line is allowed.

<i>No.</i>	<i>Statements</i>	<i>Never</i>	<i>Almost never (A few times a year or less)</i>	<i>Rarely (Once a month or less)</i>	<i>Sometimes (A few times a month)</i>	<i>Often (Once a week)</i>	<i>Very often (A few times a week)</i>	<i>Always (Every day)</i>
1.	At my work, I feel bursting with energy	0	1	2	3	4	5	6
2.	At my job, I feel strong and vigorous	0	1	2	3	4	5	6
3.	I am enthusiastic about my job	0	1	2	3	4	5	6
4.	My job inspires me	0	1	2	3	4	5	6
5.	When I get up in the morning, I feel like going to work	0	1	2	3	4	5	6
6.	I feel happy when I am working intensely	0	1	2	3	4	5	6
7.	I am proud of the work that I do	0	1	2	3	4	5	6
8.	I am immersed in my work	0	1	2	3	4	5	6
9.	I get carried away when I'm working	0	1	2	3	4	5	6

Note: 0 = Never, 1 = Almost never (A few times a year or less), 2 = Rarely (Once a month or less), 3 = Sometimes (A few times a month), 4 = Often (Once a week), 5 = Very often (A few times a week), 6 = Always (Every day)

Individual Work Performance

5. The following 18 statements are about your individual work performance in the past three months.

Please read each statement carefully and mark the level of frequency on each of the following statements. Only one answer per line is allowed.

<i>No.</i>	<i>Statements</i>	<i>Seldom</i>	<i>Sometimes</i>	<i>Frequently</i>	<i>Often</i>	<i>Always</i>
1.	I managed to plan my work so that it was done on time	0	1	2	3	4
2.	My planning was optimal	0	1	2	3	4
3.	I kept in mind the results that I had to achieve in my work	0	1	2	3	4
4.	I was able to separate main issues from side issues at work	0	1	2	3	4
5.	I was able to perform my work well with minimal time and effort	0	1	2	3	4
6.	I took on extra responsibilities	0	1	2	3	4
7.	I started new tasks myself, when my old ones were finished	0	1	2	3	4
8.	I took on challenging work tasks, when available	0	1	2	3	4
9.	I worked at keeping my job knowledge up-to-date	0	1	2	3	4
10.	I worked at keeping my job skills up-to-date	0	1	2	3	4
11.	I came up with creative solutions to new problems	0	1	2	3	4
12.	I kept looking for new challenges in my job	0	1	2	3	4
13.	I actively participated in work meetings	0	1	2	3	4

Note: 0 = Seldom, 1 = Sometimes, 2 = Frequently, 3 = Often, 4 = Always

Individual Work Performance

Please read each statement carefully and mark the level of frequency on each of the following statements in the past three months. Only one answer per line is allowed.

No.	Statements	Never	Seldom	Sometimes	Frequently	Often
14.	I complained about unimportant matters at work	0	1	2	3	4
15.	I made problems greater than they were at work	0	1	2	3	4
16.	I focused on the negative aspects of a work situation, instead of on the positive aspects	0	1	2	3	4
17.	I spoke with colleagues about the negative aspects of my work	0	1	2	3	4
18.	I spoke with people from outside the organization about the negative aspects of my work	0	1	2	3	4

Note: 0 = Never, 1 = Seldom, 2 = Sometimes, 3 = Frequently, 4 = Often

6. What is your gender?

- Female
- Male

7. What is your age?

(enter your age)

8. What is the highest degree or level of education you have completed?

- Associates Degree
- Bachelor's Degree
- Master's Degree
- Doctorate
- None of the above *(please specify)*

9. Do you have subordinates in your current position?

- Yes, I have people reporting directly to me
- No, I don't have people reporting directly to me

10. How long have you worked for your current organization?

(enter the number of years)

11. What is the country of employment?

- Lithuania
- Denmark
- Sweden
- Finland
- Norway

12. Which one of the following best describes your current position?

- Analyst
- Consultant
- Customer relationship manager
- IT specialist
- Officer
- Project manager
- Leader
- None of the above (*please specify*)

13. Including yourself, how many people live in your household?

- 1
- 2
- 3 and more

14. Are there any dependents in your family (children, disabled family members, etc.)?

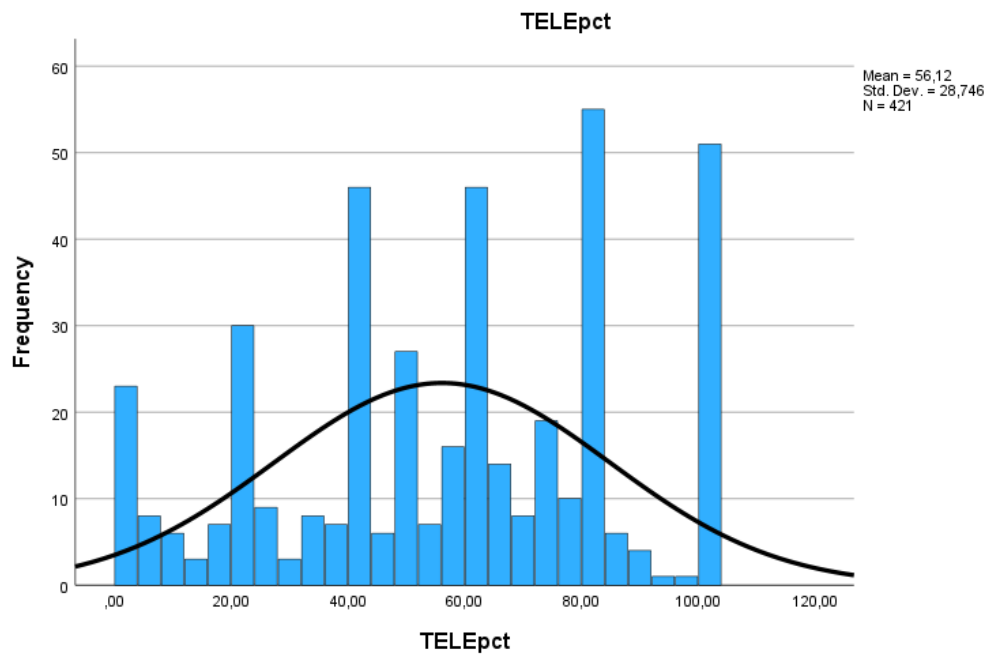
- Yes
- No

15. Are there any other individuals telecommuting in your household?

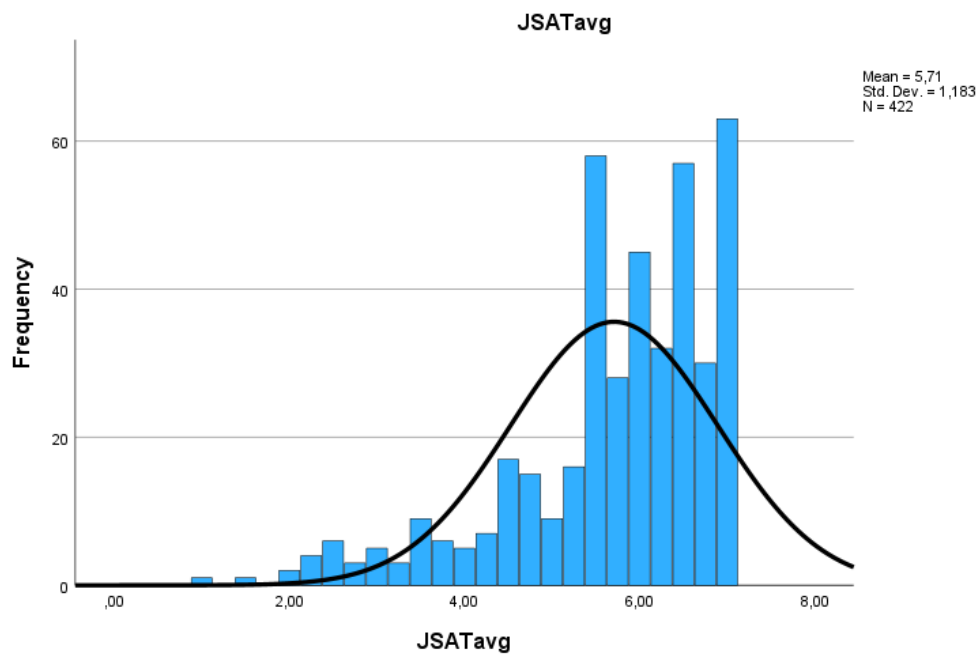
- Yes
- No

3 priedas. Modelio kintamųjų histogramos

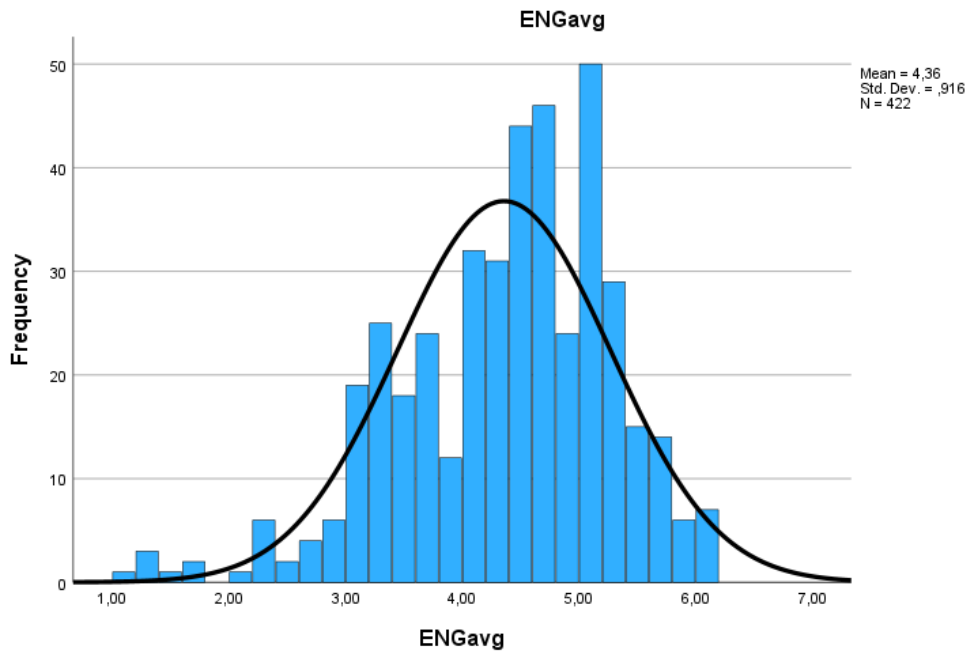
Nuotolinio darbo intensyvumas



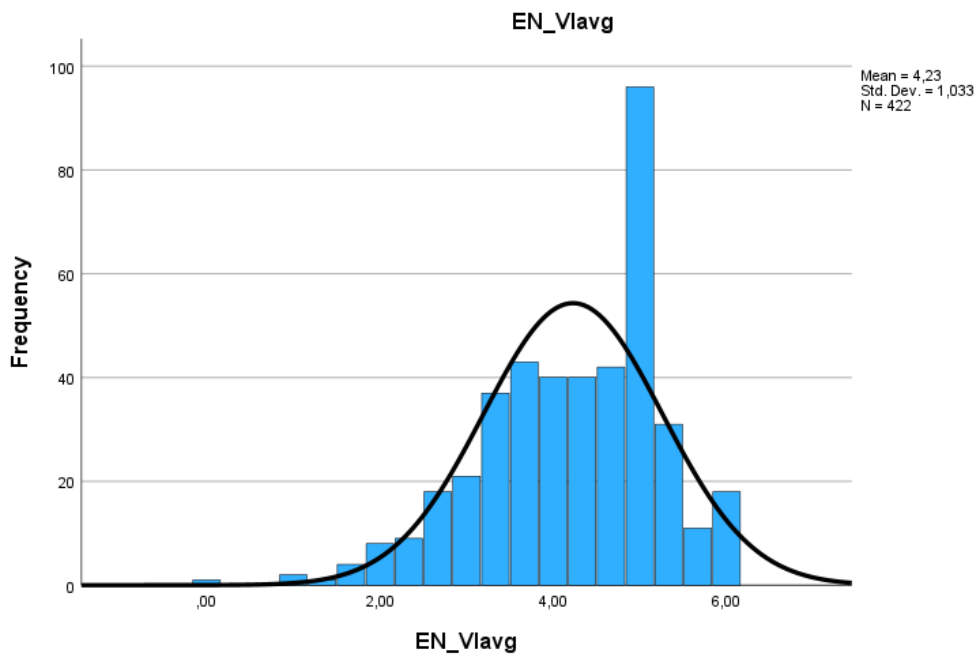
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu



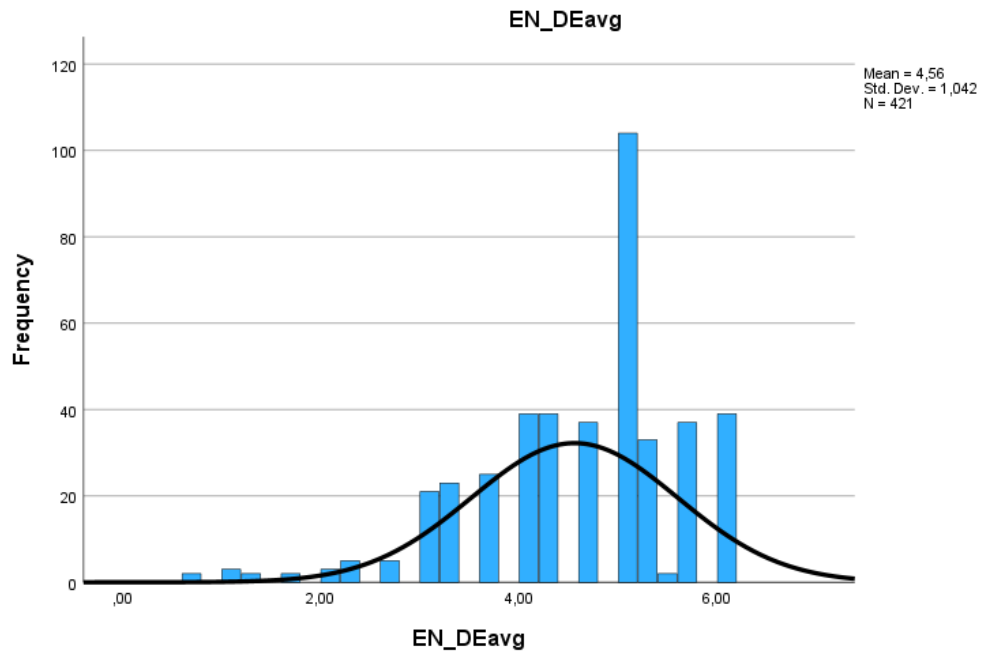
Įsitraukimas



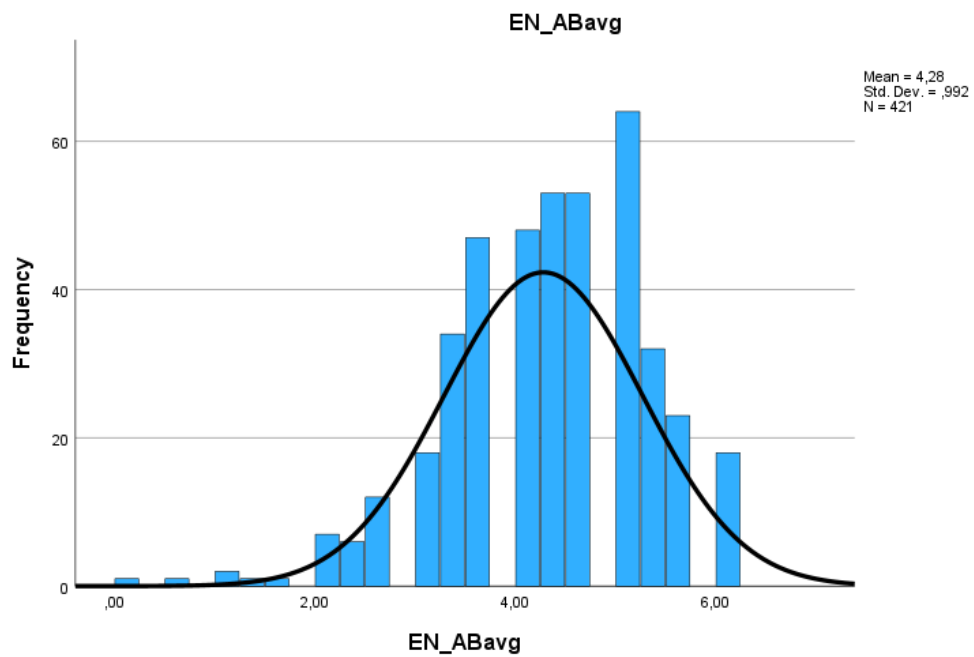
Įsitraukimas (latentinis veiksnys – energingumas)



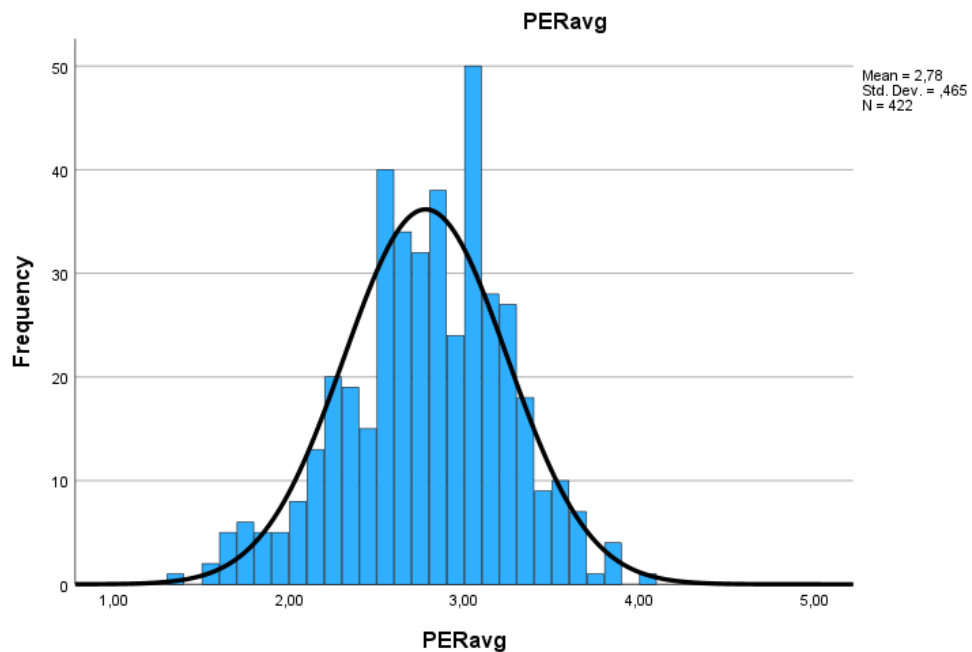
Įsitraukimas (latentinis veiksnys – atsidavimas)



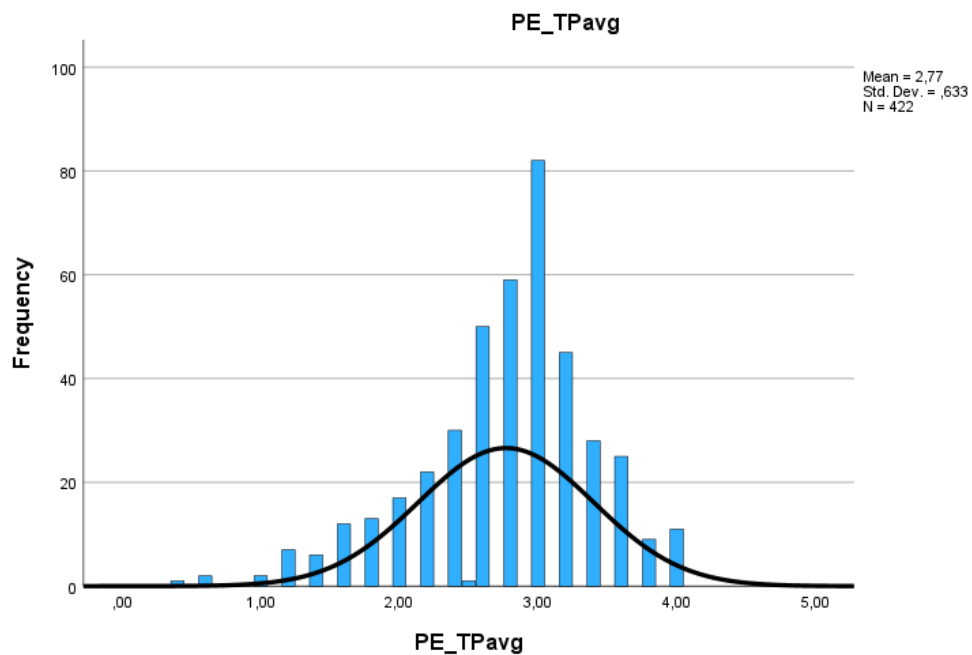
Įsitraukimas (latentinis veiksnys – pasinėrimas)



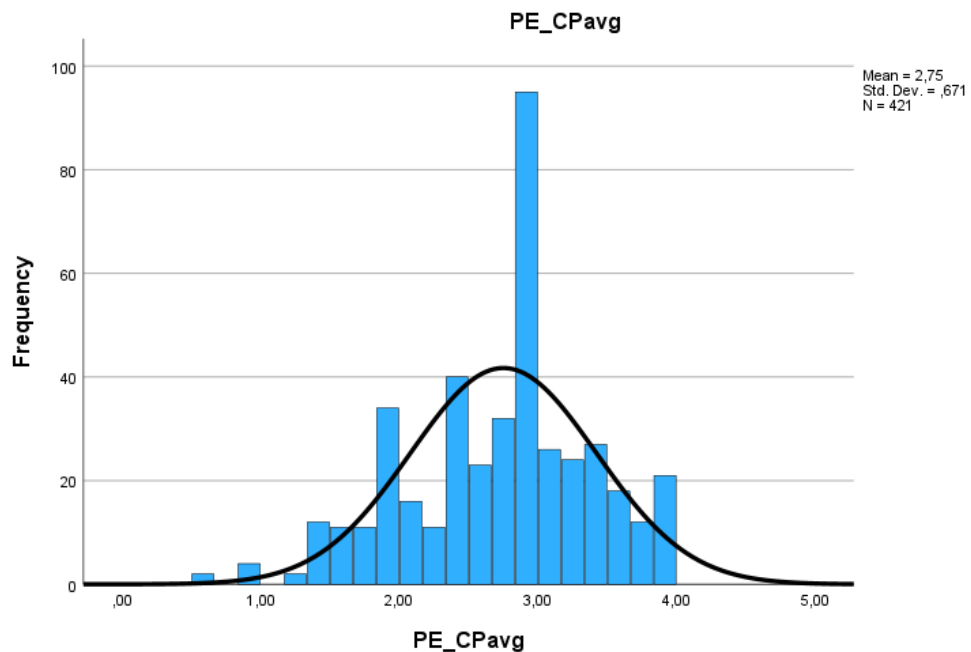
Individualūs darbuotojū darbo rezultatai



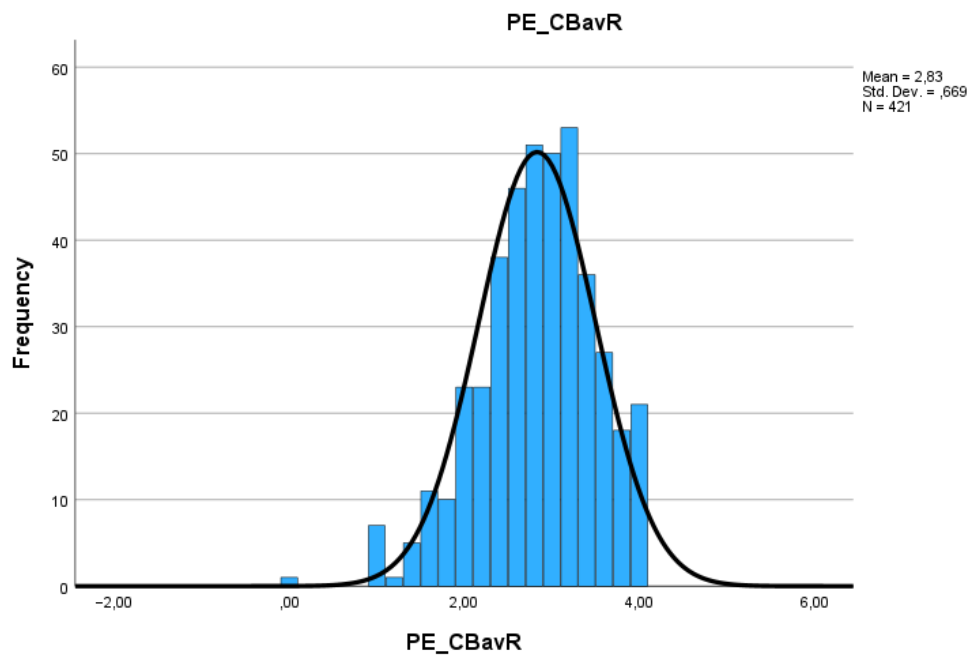
Individualūs darbuotojū darbo rezultatai (latentinis veiksnys – užduočių atlikimas)



Individualūs darbuotojū darbo rezultatai (latentinis veiksnys – kontekstinė veikla)



Individualūs darbuotojū darbo rezultatai (latentinis veiksnys – kontraproduktyvi elgsena)



4 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų šalį

Priklausomas kintamasis	(I) Šalis	(J) Šalis	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Nuotolinio darbo intensyvumas	Lietuva	Danija	12,36964	3,10090	0,001
		Norvegija	25,58681	4,80210	0,000
	Danija	Lietuva	-12,36964	3,10090	0,001
		Norvegija	22,20846	6,56681	0,008
	Norvegija	Lietuva	-25,58681	4,80210	0,000
		Danija	-22,20846	6,56681	0,008
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	Danija	Norvegija	0,58137	0,20192	0,042
	Suomija	Norvegija	0,81260	0,27660	0,035
	Norvegija	Danija	-0,58137	0,20192	0,042
		Suomija	-0,81260	0,27660	0,035
Įsitraukimas	Lietuva	Danija	-0,66792	0,09702	0,000
		Suomija	-0,65096	0,17010	0,001
		Norvegija	-0,59665	0,14885	0,001
	Danija	Lietuva	0,66792	0,09702	0,000
	Suomija	Lietuva	0,65096	0,17010	0,001
	Norvegija	Lietuva	0,59665	0,14885	0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, SE – standartinė paklaida

5 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų užimamas pareigas

Priklausomas kintamasis	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Įsitraukimas	IT specialistas	Vadovas	-0,65611	0,17436	0,005
	Paslaugų teikimo specialistas	Projektų vadybininkas	-0,55440	0,17538	0,047
		Vadovas	-0,73019	0,15365	0,000
	Projektų vadybininkas	Paslaugų teikimo specialistas	0,55440	0,17538	0,047
	Vadovas	IT specialistas	0,65611	0,17436	0,005
		Paslaugų teikimo specialistas	0,73019	0,15365	0,000
Individualūs darbuotojo darbo rezultatai	IT specialistas	Vadovas	-0,32335	0,08890	0,009
	Vadovas	IT specialistas	0,32335	0,08890	0,009
		Paslaugų teikimo specialistas	0,30193	0,07834	0,004

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, SE – standartinė paklaida

6 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų namų ūkio sudėtį

Priklausomas kintamasis	(I) Žmonių skaičius namuose	(J) Žmonių skaičius namuose	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Nuotolinio darbo intensyvumas	1	2	-10,24207	4,07724	0,037
	2	1	10,24207	4,07724	0,037
		3 ir daugiau	-0,41102	0,16725	0,043
	3 ir daugiau	1	0,41102	0,16725	0,043

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, SE – standartinė paklaida

7 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų amžių

Priklausomas kintamasis	(I) Amžiaus grupė	(J) Amžiaus grupė	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Įsitraukimas	18-25	46-55	-0,58505	0,18239	0,014
		56+	-0,89048	0,18843	0,000
	26-35	36-45	-0,38839	0,11132	0,005
		46-55	-0,53903	0,12771	0,000
		56+	-0,84446	0,13620	0,000
		26-35	0,38839	0,11132	0,005
		56+	-0,45607	0,14861	0,023
	46-55	18-25	0,58505	0,18239	0,014
		26-35	0,53903	0,12771	0,000
	56+	18-25	0,89048	0,18843	0,000
		26-35	0,84446	0,13620	0,000
		36-45	0,45607	0,14861	0,023

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, SE – standartinė paklaida

8 priedas. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų darbo stažą organizacijoje

Priklausomas kintamasis	(I) Darbo laikas įmonėje	(J) Darbo laikas įmonėje	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Įsitraukimas	0-1	11-20	-0,48741	0,16968	0,043
		21+	-0,52894	0,15371	0,006
	2-5	11-20	-0,45043	0,15422	0,037
		21+	-0,49196	0,13646	0,004
	11-20	0-1	0,48741	0,16968	0,043
		2-5	0,45043	0,15422	0,037
	21+	0-1	0,52894	0,15371	0,006
		2-5	0,49196	0,13646	0,004

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N = 422$, SE – standartinė paklaida