

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantė Taisiia Berbeniuk
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SAVIVEIKSMINGUMO, AUTONOMIJOS, DARBO- GYVENIMO BALANSO POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI DIRBANT NUOTOLINIŲ BŪDU: LIETUVOS IR UKRAINOS ATVEJIS	THE IMPACT OF SELF- EFFICIENCY, AUTONOMY, AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT WHEN WORKING REMOTELY: THE CASE OF LITHUANIA AND UKRAINE
--	--

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Darbo vadovas doc. Virginijus Tamaševičius

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

TURINYS

PAVEIKSLIŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
ĮVADAS	7
1. ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ NUOTOLINIO DARBO KONTEKSTE IR ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI	10
1.1 Įsitraukimo samprata	10
1.2. Nuotolinis darbas: sąvoka ir samprata	15
1.3. Veiksniai, turintys įtakos įsitraukimui nuotolinio darbo kontekste	19
1.3.1. Saviveiksmingumo apibrėžimas	19
1.3.2 Darbo-gyvenimo balanso apibrėžimas	22
1.3.3. Autonomijos darbe apibrėžimas	24
1.4. Saviveiksmingumo, darbo-gyvenimo balanso, autonomijos, įsitraukimo sąsajos nuotolinio darbo kontekste	26
1.5. Tarptautiniai skirtumai ir panašumai nuotolinio darbo kontekste Lietuvoje ir Ukrainoje	29
2. TYRIMO METODOLOGIJA	31
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės	31
2.2. Tyrimo instrumentai	34
2.3. Duomenų analizės metodai	36
3. SAVIVEIKSMINGUMO, AUTONOMIJOS, DARBO-GYVENYMO BALANSO, NUOTOLINIO DARBO DAŽNUMO POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI DIRBANT NUOTOLINIU BŪDU TYRIMO REZULTATAI	38
3.1. Respondentų charakteristika	38
3.2. Koreliacijos ryšiai tarp saviveiksmingumo, autonomijos ir įsitraukimo nuotolinio darbo kontekste	40
3.3. Demografinių charakteristikų poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui	42
3.4. Saviveiksmingumo, darbo-gyvenimo balanso, autonomijos, nuotolinio darbo dažnumo įtaka įsitraukimui: regresinė analizė	47
3.5. Darbo-gyvenimo balanso mediacinis poveikis įsitraukimui moderuojant darbuotojų autonomijai ir nuotolinio darbo dažnumui	50
4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	61
4.1. Tyrimo apribojimų apibūdinimas ir rekomendacijos	63
DISKUSIJA	65

IŠVADOS	67
PASIŪLYMAI	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS	70
SANTRAUKA	78
SUMMARY	79
PRIEDAI	80
1 PRIEDAS Tyrime naudoto klausimynuo pavyzdys (lietuvių kalba)	80
2 PRIEDAS Tyrime naudoto klausimynuo pavyzdys (ukrainiečių kalba)	84
3 PRIEDAS Normalumo pasiskirstymas (asimetrijos ir eksceso koeficientai, histogramos)	90
4 PRIEDAS Pirsono koreliacijos analizė	92
5 PRIEDAS Reikšmingumo testai: t-test, one-way ANOVA	92
6 PRIEDAS Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas (Saviveikšmingumo latentiniai kintamieji)	95

PAVEIKSLIŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis	32
2 paveikslas. 29 PROCESS tyrimo modelis	50
3 paveikslas. Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas į ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso histograma	52
4 paveikslas. Autonomijos poveikis įsitraukimui histograma	54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pagrindiniai įsitraukimo apibrėžimai, pateikti atliekant fundamentinius tyrimus	13
2 lentelė. Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai	37
3 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos	40
4 lentelė. Tiriamųjų nuotolinio darbo dažnumas	40
5 lentelė. Tyrimo konstrukto standartinių nuokrypių, vidurkių, koreliacijos, didžiausių ir mažiausių reikšmių duomenų lentelė	41
6 lentelė. Nuotolinio darbo saviveiksmingumo, darbo-gyvenimo balanso, autonomijos, nuotolinio darbo dažnumo poveikis įsitraukimui	47
7 lentelė. Nuotolinio darbo saviveiksmingumo poveikis įsitraukimui	49
8 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso	51
9 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo poveikis tarp ryšio – saviveiksmingumas ir darbo-gyvenimo balansas	52
10 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo	53
11 lentelė. Autonomijos moderacijos efektas tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo.	53
12 lentelė. Autonomijos moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo.	54
13 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso mediacijos efektas.	55
14 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas)	56
15 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas)	57
16 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Savęs priežiūros saviveiksmingumas)	58
17 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Nuotolinis socialinis saviveiksmingumas)	59
18 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Nuotolinis emocinis saviveiksmingumas)	59
19 lentelė. Tyrimo hipotezių patvirtinimo lentelė	61

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Nuotolinis darbas (*angl. telework, remote work*) – darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacinės technologijas (LR DK 52 str. 1p.).

Saviveismingumas (*angl. self-efficacy*) - yra vienas iš esminių žmogaus veiksmų bruožų, apibrėžiamas kaip asmenybės pasitikėjimas savo gebėjimais pasiekti savo tikslus ir išspręsti problemas tam tikroje srityje. Saviveismingumas apima sprendimus apie žmogaus gebėjimą valdyti savo išteklius ir atlikti veiksmus, būtinus norint pasiekti norimus rezultatus ir veiksmingai spręsti konkrečias situacijas. (Bandura, 1977).

Įsitraukimas į darbą (*angl. work engagement*) – įsitraukimas yra stabili teigiama emociškai motyvuojanti pasitenkinimo būseną, kuriai būdingas didelis aktyvumo ir malonumo lygis (Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, 2001).

Darbo-gyvenimo balansas (*angl. work-life balance*) – sąvoka, kuri apibūdina balansą tarp darbo reikalavimų ir asmeninio gyvenimo poreikių. Individas stengiasi suderinti savo profesinį ir asmeninį gyvenimą, siekiant pasiekti harmoniją tarp jų ir išlaikyti sveiką santykį su savimi, šeima ir visuomene. (Masuda et al., 2012).

Autonomija (*angl. autonomy*) – yra sąvoka, kuri apibūdina lygį, kai darbas suteikia asmeniui didelę laisvę, nepriklausomybę ir diskreciją planuojant darbą ir nustatant procedūras, kurios turi būti naudojamos jį atliekant. (Bakker & de Vries, 2021).

IVADAS

Šiandieninėje pasaulio ekonomikoje ūkinės veiklos plėtra ir įmonių rinkos pertvarka yra nuolatinių pokyčių dėka. Tai reiškia, kad objektyvios darbo prasmės, socialiniai ir darbo santykiai, darbo jėgos ir žmogiškųjų išteklių naudojimas nuolat kinta. Įmonės sėkmė, plėtra, įvaizdis, reputacija, patikimumas, stabilumas, gebėjimas diegti inovatyvias technologijas ir veiklos efektyvumas labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių darbinio potencialo, jų įsitraukimo lygio, išsilavinimo, kompetencijos ir įgūdžių. Todėl įmonėms yra itin svarbu turėti gerai apmokyto, motyvuoto ir įtraukto personalo, kuris galėtų prisidėti prie organizacijos augimo ir sėkmės.

Darbo problema. Darbo aplinkoje vis daugiau įmonių perėjo prie nuotolinio darbo. Tai kelia naujas iššūkius darbuotojams, kurie susiduria su technologinio pasaulio realybe ir keičia savo emocinį foną, santykius ir požiūrį į darbą. Šioje situacijoje yra būtina sugalvoti naujus metodus, kaip paveikti darbuotojus ir didinti jų produktyvumą. Tačiau tyrimai rodo, kad viršininkams ir vadovams gali būti sunku daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui dirbant nuotoliniu būdu.

Svarbu sužinoti, kokie veiksniai teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu. Taip pat būtina įvertinti ir suprasti individualias savybes, susijusias su teigiamu prisitaikymu prie nuotolinio darbo. Organizacijos turėtų turėti galimybę teikti individualią pagalbą savo darbuotojams, kad jie galėtų sėkmingai prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos ir išliktų produktyvūs.

Teorinis pagrindas. Darbuotojų įtraukimas yra plačiai aptarinėjama organizacijos plėtros, valdymo ir pramonės psichologijos tema (Jeung, 2011), ir negali būti atskirtas nuo integruoto žmogiškųjų išteklių valdymo. Permainų laikai reikalauja, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo specialistai naujoviškai prisidėtų prie įvairaus pobūdžio individualaus darbo kokybės gerinimo (Kim et al., 2017), pavyzdžiui, įgūdžių ar išsilavinimo organizacijoje. Tai iššūkis, kurį reikia įveikti norint išlaikyti darbuotojų įsitraukimą, ir išvengti profesinio perdegimo (Bakker et al., 2014).

Darbuotojų įsitraukimas reiškia dalykus, turinčius energijos, įsipareigojimo ir gilinimo aspektus, kurie teigiamai veikia darbą (Schaufeli et al., 2006). Šis įsitraukimo jausmas – tai pažintinė, emocinė ir elgesio būseną, skirta organizacijos tikslams siekti (Shuck & Wollard, 2010). Įsitraukimas į darbą yra teigiamas individualus prisirišimas, įsipareigojimas, lojalumas vienai ar kitai darbo kryptčiai arba teigiama žmogaus psichologinė būseną, susijusi su jo darbu (Schaufeli et al., 2006).

Šiuolaikiniame pasaulyje nuotolinis darbas tampa vis daugiau paplitęs. Dirbant nuotoliniu būdu, susiduriama su naujais iššūkiais, kurie reikalauja išskirtinio darbo valdymo ir ryšių su darbuotojais modelio. Todėl svarbu išmokti kitaip valdyti nuotolinius darbuotojus, kad jie galėtų

būti produktyvesni, motyvuoti ir laimingesni. „Naujoji norma“ rodo, kad sėkminga darbo jėga priklauso nuo įgūdžių, kurie reikalingi norint dirbti virtualioje aplinkoje (Arora & Suri, 2020). Tai taip pat reiškia, kad reikia užtikrinti, kad nuotoliniai darbuotojai galėtų lengvai pasiekti vadovus ir kolegas, bendrauti ir išspręsti problemas, susijusias su jų darbu. Nustatyta, darbuotojų įsitraukimas padidėjo, kai dalį laiko buvo galima dirbti namuose, o dalį – iš biuro (Carli, 2020). Tačiau tyrimai taip pat rodo, kad ne visi mėgsta dirbti nuotoliniu būdu, todėl dabartinė realybė, kai žmonės turi nedaug pasirinkimo, gali sukelti neigiamus padarinius jų darbui, o tai galiausiai turės įtakos jų įsitraukimui (Hickman & Saad, 2020).

Todėl, norint, kad nuotolinių darbuotojų veikla būtų produktyvi ir efektyvi, svarbu išmokti kitaip valdyti darbuotojams, kurie dirba nuotoliu. Tai reikalauja naujų mąstymo ir vadovavimo būdų, kad būtų užtikrinta, jog nuotoliniai darbuotojai turėtų reikiamą paramą, kad galėtų pasiekti savo tikslus ir darbo rezultatus.

Tyrimų perspektyva – jei ateityje bus rasti metodai, kaip didinti darbuotojų įsitraukimą ir iširti veiksnius, turinčius įtakos įsitraukimui, tai padės pagerinti santykius tarp nuotolinių darbuotojų ir organizacijų bei padidinti įmonių produktyvumą.

Darbo aktualumas. Nuotolinio darbo poveikio darbuotojų įsitraukimui supratimas gali padėti vadovams ir lyderiams sukurti veiksmingas strategijas, skirtas valdyti nuotolines komandas ir išlaikyti darbuotojus įsitrauktus, motyvuotus ir produktyvius. Tačiau šis būdas dirbti kelia naujų iššūkių, susijusių su darbuotojų saviveiksmingumu, autonomija ir darbo-gyvenimo balansu. Jei darbuotojai nesijaučia produktyvūs arba nejaučia, kad jiems suteikiama pakankamai autonomijos, tai gali neigiamai paveikti jų įsitraukimą į darbą. Be to, darbo-gyvenimo balansos išlaikymas yra labai svarbus, kad darbuotojai nebūtų pervargę ir galėtų efektyviai atlikti savo darbą. Todėl supratimas, kaip šie veiksniai paveikia darbuotojų įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu, yra labai svarbus vadovams ir lyderiams, siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir efektyvumą.

Darbo naujumas. Šio tipo darbas yra naujoviškas, nes reikalauja naujų įgūdžių, tokio kaip gebėjimas efektyviai organizuoti laiką, bendrauti ir dirbti nuotoliniu būdu. Todėl yra svarbu suprasti, kaip įvairūs veiksniai, tokie kaip saviveiksmingumas, autonomija ir darbo-gyvenimo balansas, paveikia darbuotojų įsitraukimą į nuotolinį darbą. Be to, nuotolinis darbas gali turėti įvairių iššūkių, tokio kaip sunkumai išlaikyti produktyvumą, susisiekimą su kolegomis ir vadovais, per didelį darbo krūvį arba sunkumus išlaikyti sveiką darbo-gyvenimo pusiausvyrą. Todėl supratimas, kaip šie veiksniai gali paveikti darbuotojų įsitraukimą, gali padėti organizacijoms sukurti tinkamas strategijas ir priemones, kad padidintų savo darbuotojų produktyvumą, motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, o tai gali turėti teigiamą poveikį organizacijų veiklos rezultatams.

Darbo tikslas - darbuotojų įtraukimo problemos požiūrių analizė, siekiant nustatyti kaip saviveiksmingumas, autonomija, nuotolinio darbo dažnumas ir darbo-gyvenimo balansas veikia darbuotojų įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu.

Darbo uždaviniai.

1. Apibendrinti teorinius požiūrius į saviveiksmingumą, autonomiją ir darbo-gyvenimo balansą bei jų poveikį darbuotojų įsitraukimui dirbant nuotoliniu būdu;
2. Atskleisti ankstesnių empirinių įsitraukimo į darbą tyrimų turinį ir jį įtakojančius veiksnius, susijusius su saviveiksmingumu, autonomija ir darbo-gyvenimo balansu;
3. Pasirinkti metodinių priemonių rinkinį, skirtą iširti saviveiksmingumo, autonomijos ir darbo-gyvenimo balanso įtaką nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimui;
4. Suformuluoti tyrimo planą, užduotis ir hipotezes, koncentruotas į saviveiksmingumo, autonomijos ir darbo-gyvenimo balanso poveikį darbuotojų įsitraukimui nuotolinio darbo kontekste Lietuvoje ir Ukrainoje;
5. Sukurti anketą, pritaikytą įvertinti saviveiksmingumą, autonomiją ir darbo-gyvenimo balansą bei pradėti respondentų apklausą;
6. Atlikti statistinį tyrimo duomenų apdorojimą, nagrinėjant gautus rezultatus siekiant įvertinti sąsajas tarp saviveiksmingumo, autonomijos, darbo-gyvenimo balanso ir darbuotojų įsitraukimo;
7. Pateikti išsamius duomenų analizės rezultatus, kuriuose būtų išryškinti svarbiausi rasti faktai ir tendencijos;
8. Suformuluoti išvadas, grindžiamas gautais tyrimo rezultatais, ir pateikti rekomendacijas organizacijoms siekiant gerinti saviveiksmingumą, autonomiją, darbo-gyvenimo balansą bei didinti darbuotojų įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas), statistiniai duomenų apdorojimo metodai.

Raktažodžiai: įsitraukimas, nuotolinis darbas, darbo-gyvenimo balansas, autonomija, saviveiksmingumas, nuotolinio darbo dažnumas, darbuotojai, darbas.

1. ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ NUOTOLINIO DARBO KONTEKSTE IR ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

1.1. Įsitraukimo samprata

Per pastaruosius metus darbuotojų įtraukimas tapo svarbia tema. Mokslinė literatūra šioje srityje yra gausi, tačiau yra skirtingų nuomonių, kurių dėl kyla klausimas, kaip įmonė gali paveikti darbuotojų įsitraukimą. Žmogiškųjų išteklių valdymas vaidina svarbų vaidmenį, nes galima pasirinkti metodus, kurie padidins darbų įsitraukimo lygį. Šiuo metu, personalo įtraukimas į organizacijos darbą yra viena iš aktualiausių temų įmonių valdymo srityje. Kiekvienai sėkmingai organizacijai būtina sukurti ir palaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, nes tai turi tiesioginę įtaką darbo rezultatų efektyvumui.

Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje, kur žmogaus talentas yra lemiamas veiksnys kuriant rinkos diferenciaciją ir konkurencinį pranašumą, yra labai svarbu ugdyti darbuotojų įsitraukimą. Tai pagerina darbdavio ir darbuotojo santykius, prisideda prie darbuotojų išlaikymo ir produktyvumo didinimo. Didelis dalyvavimas pasaulinėse ir vietinėse įmonėse skatina klientų lojalumą, padeda išlaikyti talentus ir gerina organizacijos veiklą, didina produktyvumą ir suinteresuotųjų šalių vertę. Įsitraukimui įtakos turi daug veiksnių, tokių kaip darbo vietos kultūra, organizacijos komunikacija, valdymo stiliai, pasitikėjimas ir pagarba, lyderystė, įmonės reputacija ir daugelis kitų. Šiandieninės kartos prioritetai skiriasi, nes jos teikia pirmenybę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, suteikimui įgaliojimų priimti sprendimus ir mokymosi bei karjeros galimybėms, palyginti su vien finansine nauda. Todėl norint patenkinti šiuolaikinės kartos žmogiškųjų išteklių lūkesčius, būtina iš naujo apibrėžti savo politiką ir praktiką, kad pritrauktų ir išlaikytų tinkamus talentus. (Choudhury & Mohanty, 2018).

Šiuo metu darbuotojų įsitraukimo apibrėžimas yra nesuderinamas, kadangi yra daug skirtingų veiksnių, kurie gali turėti įtakos įsitraukimo lygiui, ir jį taip pat sunku išmatuoti. Pirmiausia, verta aptarti skirtingus požiūrius ir sąvokas, kad turėtume visą žinių spektrą apie įsitraukimo temą.

Darbuotojų įsitraukimas gali būti apibrėžiamas kaip daugialypis konstruktas, susidedantis iš trijų elementų: pažinimo, emocijų ir elgesio. Taip pat galima apibrėžti kaip vienetinį konstrukta, kuris apima pozityvią dvasios būseną, atsidavimą ir norą, kurie yra atvirkštinis perdegimo simptomams. (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip teigiamai su darbu susijusi dvasios būseną, kurią lydi energija, įsisavinimas ir atsidavimas (Schaufeli ir kt., 2002). Energija pasižymi dideliu aktyvumu

ir ištverme dirbant tiek fiziškai, tiek psichologiškai. Įsivavinimas darbe reiškia stiprų pasinėrimą į savo darbą ir reikšmingumo jausmą, o įsipareigojimas darbui pasižymi visišku susikaupimu ir atsidavimu, kai laikas greitai bėga ir žmogus sunkiai atitrūksta nuo darbo (Schaufeli ir Bakker, 2004). Trumpai tariant, įsitraukę darbuotojai yra entuziastingi, turi daug energijos ir siekia užtikrinti organizacijos sėkmę. Tai emocinis darbuotojų įsipareigojimas savo organizacijai, kuris pasireiškia rūpestingumu, atsidavimu, entuziazmu, atsakingumu ir susitelkimu į rezultatą. Vienas iš pirmųjų literatūros iššūkių yra universalus „darbuotojo įsipareigojimo“ apibrėžimo trūkumas.

Įvairūs modeliai matuoja darbuotojų įsitraukimą, įskaitant Williamą Kahną, kuris pirmą kartą apibrėžė sąvoką „įsitraukimas į darbą“ 1990 m. Jo nuomone, įsitraukimas gali pasireikšti trimis pagrindiniais aspektais:

- Kognityvinis darbuotojų įsitraukimo aspektas susijęs su darbuotojų įsitikinimais apie organizaciją, jos lyderius (vadovus) ir darbo sąlygas. Tokie darbuotojai yra protišcai susikaupę, budrūs ir dėmesingi.
- Emocinis darbuotojų įsitraukimo aspektas yra susijęs su tuo, kiek darbuotojai yra emociškai susiję su organizacija, ar jie turi teigiamą ar neigiamą požiūrį į organizaciją ir jos vadovus.
- Elgsenos (fizinis) darbuotojų įsitraukimo aspektas reiškia energiją, kurią darbuotojai įdeda atlikdami savo pareigas. (Kahn, 1990).

Taigi, W. Kahno požiūriu, įsitraukimą tiksliausiai galima apibūdinti kaip daugiamačę motyvacinę koncepciją, kuri tuo pačiu atspindi darbuotojo fizinę, psichinę ir emocinę energijos indėlį į darbo veiklos atlikimo procesą. Šiuo metu W. Kahno aprašytas požiūris į įsitraukimą dažniausiai vadinamas „įsitraukimu kaip poreikių patenkinimu“. (Kahn, 1990).

Šiame klausime yra du susiję, tačiau skirtingi požiūriai į įsitraukimą darbe. Pirmasis požiūris teigia, kad įsitraukimas yra teigiama būseną, susijusi su gerove ir pasitenkinimu darbu. Maslacho ir Leiterio (1997) teigimu, įsitraukimui būdinga energija, susikaupimas ir efektyvumas, kurie yra tiesioginės trijų perdegimo dimensijų priešingybės. Perdegimo atveju energija virsta išsekimu, įsitraukimas virsta cinizmu, o efektyvumas - neefektyvumu. Įsitraukimo lygis taip pat gali būti netiesiogiai vertinamas pagal priešingą trijų MBI-GS dimensijų balų modelį: žemi balai dėl išsekimo ir cinizmo ir aukšti balai dėl profesinio veiksmingumo (Bakker et al., 2014).

Alternatyvus požiūris teigia, kad įsitraukimas į darbą yra nepriklausoma, atskira sąvoka, neigiamai nesusijusi su perdegimu. Todėl įsitraukimas į darbą yra apibrėžiamas ir naudojamas kaip "teigiama, pilnavertiška, su darbu susijusi dvasios būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsivavinimas" (Schaufeli et al., 2002). Tai reiškia, kad įsitraukimas į darbą yra kaip

sužadėtuovės, kuriose egzistuoja pilnatvė, priešingai nei gyvenimo tuštuma, dėl kurios žmonės jaučiasi tušti ir perdege. Energingumui būdingas didelis energijos lygis ir protinis atsparumas darbui, noras investuoti pastangas į savo darbą ir užsispyrimas net iškilus sunkumams. Atsidavimas reiškia stiprų įsitraukimą į savo darbą ir reikšmingumo, entuziazmo ir iššūkio jausmą. Absorbicijai būdingas visiškas susikaupimas ir laimingas įsitraukimas į savo darbą, todėl laikas greitai bėga. Veržlumas ir atsidavimas yra laikomi tiesioginėmis išsekimo ir cinizmo priešybėmis, atitinkamai, dviem pagrindiniais perdegimo simptomais. Tęstinumas, kurį apima cinizmas ir atsidavimas, buvo paženklintas identifikavimu, o tęsinys, kurį apima išsekimas ir veržlumas, buvo pažymėtas energija. (González-Romá et al., 2006).

Maslacho, Schaufeli ir Leiter modelis, siūlantis šešias sritis, sukaupias siekiant darbuotojų įsitraukimo, tiksliau: darbo krūvis, suvokiamos vertybės, kontrolė, kompensacija (atlygis ir pripažinimas) (Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., 2001). Kitas modelis yra Robinson, Perryman ir Heyday, pagrįstas darbdavio ir darbuotojo santykiais, o darbuotojų įsitraukimas grindžiamas teigiamu darbuotojo požiūriu į organizaciją ir jos vertybes (Robinson et al., 2004). Kitas modelis apibrėžtas Gallup, kur yra trys pagrindinės įtraukimo kategorijos: „aktyviai atsiribojęs, įtrauktas ir atskirtas“ (Choudhury & Mohanty, 2018). Taip pat, Sakso modelyje dėmesys sutelkiamas į tris darbuotojų įsitraukimo aspektus: „darbuotojus, jų psichinę mąstymą ir patirtį, darbdavio gebėjimą sukurti palankią aplinką, palankią darbuotojų įsitraukimui, ir darbuotojų sąveiką visais lygiais“ (Saks, 2006). Be to, Zinger modelis orientuojasi į tai, kad yra tiek daug veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų įsitraukimui, kurie padeda panaudoti, palaikyti ir paversti darbą rezultatais. Modelis, kuriame atsižvelgiama į įvairius aspektus darbuotojų įsitraukimo, atsidavimo ir įsitraukimo lygis. Zinger pasiūlė 12 skirtingų veiksnių (pvz. pasiekimas rezultatu, autentiškumas, susipažinimas su organizacija, kliento aptarnavimas, tobulėjimas), kuriais organizacija turi vadovautis ir įgyvendinti, kad pasiektų darbuotojų įsitraukimą (Choudhury & Mohanty, 2018).

Dar vienas svarbus yra Towers modelis. Jis įsitraukimą apibrėžia kaip „darbuotojų norą ir gebėjimą prisidėti prie įmonės sėkmės, t. y. įsitraukimas yra laipsnis, kuriuo darbuotojai daro viską, ką gali ir įdeda savo pastangas į atliekamą darbą, suteikdami daugiau energijos, kūrybiškumo ir aistros dirbti.“ Norint pasiekti įsitraukimą, reikia atsižvelgti į tris komponentus: kognityvinį mąstymą, emocinį jausmą ir elgesio veiksmą, taip pat: „racionalų (mąstymą), emocinį (jausmą) ir motyvacinį (veiksmą)“ (Towers Perrin, 2015).

Senuose ir naujuose tyimuose įsitraukimo samprata remiasi 1 lentelėje pateiktais apibrėžimais.

I lentelė. Pagrindiniai įsitraukimo apibrėžimai, pateikti atliekant fundamentinius tyrimus

Autorius	Apibrėžimas
Kahn, 1990	Įsitraukimas į darbą reiškia organizacijos narių susijungimą su savo darbo vaidmenimis; tai yra vienu metu savojo Aš taikymas ir išraiška atliekant darbo užduotis, leidžiantis užmegzti ryšį su darbu ir kitais proceso dalyviais, taip pat skatinamas psichologinis ir fizinis buvimas bei aktyvus darbo vaidmens atlikimas (Kahn, 1990).
Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001	Įsitraukimas apibrėžiamas kaip teigiama, emociškai motyvuojanti pasitenkinimo būseną, kurią lemia didelis aktyvumo ir malonumo lygis dėl darbo vaidmens atlikimo arba patirtos darbo aplinkos. (Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, 2001).
Towers Perrin, 2003	Darbuotojų įsitraukimas parodo darbuotojų pasirengimą dėti papildomas pastangas savo darbui (Perrin, 2003).
Council, 2004	Darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo įsipareigojimo kažkam ar kam nors organizacijoje laipsnis, jo kruopštumo laipsnis darbe ir buvimo organizacijoje trukmė dėl tokio įsipareigojimo (Council, 2004).
Saks, 2006	Įsitraukimas į darbą yra psichologinis būseną, kai darbuotojas yra susitelkęs, motyvuotas ir susijęs su savo darbu bei organizacija, ir kai jis patiria malonumą ir pasitenkinimą savo darbu bei jame pasiektais rezultatais. Tai apima darbo užduočių atlikimą su aukštu lygiu atsidavimo, energijos ir susikaupimo, ryšio su kitais kolegomis ir organizacijos tikslų palaikymo (Saks, 2006).
Macey, Schneider, 2008	Darbuotojų įsitraukimas vystosi iš "būdingo" požiūrio ar orientacijos į darbą, kuri yra pradinis etapas, o tolesnis vystymasis vyksta per psichologinę įsitraukimo būseną. Ši būseną yra būtina sąlyga elgesio įsitraukimui, kuris apima papildomų pastangų pasireiškimą darbe (Macey & Schneider, 2008).

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis mokslinės literatūros šaltiniais

Įsitraukimas į darbą paprastai vertinamas kaip teigiama, pasitenkinimą teikianti, emocinė ir motyvuojanti su darbu susijusi gerovės būseną (Macey & Schneider, 2008).

Ankstesni tyrimai parodė, kad įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį darbo rezultatams, tokiems kaip produktyvumas tiek organizaciniu, tiek asmeniniu lygmenimis. Parodytas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir jo produktyvumo (Bakker, 2011). Priešingai, didelio darbuotojų skaičiaus, kuriam būdingas mažas įsitraukimo į reikalus ir susidomėjimo sėkmė laipsnis, buvimas

organizacijoje pirmiausia pasireiškia aukšta personalo kaita, paslėptu nutekėjimu, praleistu darbu dėl ligos, užduočių terminų nesilaikymu, iniciatyvos stoka, suinteresuotumo perduoti patirtį ir tobulėti nebuvimu ir kt. Kitaip tariant, organizacijoms reikia išitraukusių darbuotojų, kurie domisi jos sėkme. Būtent todėl personalo įtraukimas tampa svarbiu vadybos veiklos tikslu ir įvairiais aspektais tyrimų objektu.

Egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojo asmeninių veiklos rezultatų ir jo įsitraukimo lygio (organizacinis įsipareigojimas, teigiamas elgesys ir kt.) ir organizacijos veiklos rezultatais (klientų pasitenkinimas, finansinė grąža ir kt.) (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Kuo didesnis darbuotojo įsitraukimo lygis, tuo aktyviau jis elgiasi ir daugiau savo resursų investuoja į darbą, o tai turi gerą poveikį bendram įmonės rezultatui. Įsitraukęs darbuotojas supranta verslo kontekstą, dirba su kolegomis, siekdamas padidinti produktyvumą organizacijos labui (Sfeir ir kiti, 2022).

2013 metais Pandey ir David įsitraukimą apibrėžė įsitraukimą kaip darbuotojo būseną, kurią jie apibūdino kaip teigiamą emociškai motyvuojančią pasitenkinimo būseną, kurią lydi pasiruošimas investuoti daugiau pastangų, energijos ir laiko į darbą, siekiant jo gerinimo ir organizacijos tikslų pasiekimo. Tai taip pat apima didesnę atsidavimą ir susitelkimą darbe bei aukštą darbo įsipareigojimo lygį (Pandey & David, 2013). 2014 metais apibrėžta dar viena gana populiari darbuotojų įsitraukimo apibrėžimo versija, kuria siekiama pabrėžti emocinę ir elgesinę įsipareigojimo dimensijas. Darbuotojų įsitraukimas yra suvokiamas kaip ilgalaikė būsena, kuriai būdingas didelis motyvacijos, energijos ir dėmesio lygis, kuris yra nukreiptas į organizacijos tikslų siekimą. Įsitraukę darbuotojai yra pasirengę investuoti daugiau pastangų, laiko ir energijos į savo darbą ir organizaciją, o tai gali lemti gerus rezultatus ir pranašumus organizacijos veikloje (Allen, 2014). Taigi, personalo valdymo procesai ir praktikos yra vertinami kaip svarbūs veiksniai, kurie turi įtakos darbuotojų įsitraukimui, ir žmogiškųjų išteklių požiūriu vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų įsitraukimui (Valentin, 2014). Taip pat akivaizdu, kad asmeniniai ištekliai ir savęs veiksmingumas turi reikšmingą reguliacinį poveikį tarp vadovo paramos, teisingo paskirstymo ir darbuotojų įsitraukimo. Be to, darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, ketinimas išeiti ir bendradarbiavimas pasirodė esąs tiesioginis darbuotojų įsitraukimo rezultatas (Zoughaib et al., 2021). Apibrėžimai tuo nesibaigia: 2017 metais Noe papildė darbuotojų įsitraukimo apibrėžimą, apibūdinamas jį kaip darbuotojų iniciatyvą, lojalumą, efektyvumą ir tapatybę (Watson, 2022). Tačiau daugeliu atvejų įsitraukimo supratimas apsiriboja tyrimo rezultatais, neatsižvelgiant į dinamišką vadovų ir darbuotojų gyvenimo patirties sudėtingumą.

Taigi, remiantis įvairiais paminėtais apibrėžimais, galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas apima darbuotojų atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai, bei norą padėti organizacijai pasiekti jos tikslus per reikiamas pastangas, entuziazmą, susidomėjimą, iniciatyvą ir dalyvavimą.

Įsitraukę darbuotojai yra fiziškai, pažintiškai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis. Jie jaučiasi pilni energijos, yra pasišventę siekti susijusių su darbu tikslų ir dažnai yra visiškai įtraukti į savo darbą. Darbo įsitraukimas yra nuspėjamas pagal darbo išteklius ir asmeninius išteklius, todėl darbo rezultatai yra geresni. Taigi, įsitraukimas į darbą yra svarbus profesinės gerovės rodiklis tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Žmogiškųjų išteklių vadybininkai gali padaryti keletą dalykų, kad palengvintų savo darbuotojų įsitraukimą į darbą. Paprastai intervencijos, kuriomis siekiama panaudoti teigiamą įsitraukimo į darbą galią, turėtų būti sutelktos į individo, komandos ir visos organizacijos lygmenis (Bakker, 2011).

1.2. Nuotolinis darbas: sąvoka ir samprata

Atsižvelgiant į darbo ir gyvenimo sąlygas, sukeltas „naujos normalios“ Covid-19 eros, tikimasi masinio perėjimo prie nuotolinio darbo ir tai, greičiausiai, tęsis dar ilgai po pandemijos. Nepaisant atgimusio susidomėjimo nuotoliniu darbu, kaip svarbiu verslo tęstinumo aspektu, literatūra išlieka fragmentiška ir nepakankama.

Po pasaulinės pandemijos nuotolinių darbuotojų skaičius ženkliai išaugo. Nuotolinis darbas turi daug teigiamų aspektų verslui: sumažėjęs susirgimų skaičius, produktyvesnis darbuotojų laikas (nereikia gaišti laiko važiuojant į darbą ir atgal), greitas bendravimas, susitikimai, visa dokumentacija vienoje vietoje ir lengvai pasiekiami. Tačiau, kyla klausimų, ar technologijų ir kokybiškos programinės įrangos naudojimas daro įtaką darbo rezultatams ir ar darbuotojai jaučiasi pakankamai susiję su savo įmonėmis ir įtraukti į jų veiklą. Todėl būtina atidžiai stebėti ir vertinti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų ir organizacijų veiklai.

Daugelyje tyrimų sutariama dėl vieno dalyko: darbai niekada nebus tokie, kokie buvo prieš pandemiją. Beveik visais atvejais pastebimi darbuotojų lūkesčiai po pandemijos bent dalį darbo valandų dirbti nuotoliniu būdu. Tyrimai rodo, kad yra pažadų dėl „hibridinių darbo vietų“, kur darbuotojai galės nuolat keistis ir pereiti prie darbo tiek bendrose biuro patalpose, tiek iš namų. Tam reikės pokyčių, susijusių su kitokia darbo organizacija, darbo vietos išdėstymu, darbuotojų įsitraukimu ir nauja darbo kultūra. Šiuolaikiniame pasaulyje nuotolinio darbo galimybių daugėja, ir vis daugiau įmonių pereina prie visiško ar dalinio nuotolinio darbo. Kaip toli nuo biuro dirbantis darbuotojas jaučiasi dalimi įmonės, ir kaip tai veikia jo ar jos darbo įsitraukimą, šiuo metu nežinoma, o pirminės išvados yra prieštaringos. Kai apribojimai buvo įvesti ir darbuotojai prisitaikė dirbti iš namų, technologijų priklausomybė išaugo precedento neturinčiu mastu. (Pass & Ridgway, 2022).

Atėjo laikas, kai gali atsirasti nauja darbo kultūra: vadovai turi galimybę rinktis darbo kokybę, o ne kiekybę; vertinamos kūrybinės idėjos, kilusios po pietų pasivaikščiojimo ar

meditacijos, o ne reikalavimas nuolat būti biure. Jiems labiau patinka ne greitesnis, o geresnis atsakymas, ne ilgesnė, o produktyvesnė darbo diena.

Darbo namuose privalumai – lankstus darbo laikas, laiko taupymas ir sumažėjusios asmeninės išlaidos (maistas, transportas, drabužiai), artumas šeimai ir aplinkos apsauga.

Panašu, kad po pandemijos nebus pamirštas nuotolinis darbas, kuris kelia iššūkių, bet taip pat suteikia vertingo ir reikalingo lankstumo. Šis sunkus laikotarpis, kai darbas namuose tapo būtinybe, jau dabar vertinamas kaip pagrindinė ilgalaikių darbo lankstumo pokyčių darbo vietoje repeticija.

Pandemijos metu „Eurofound“ ES gyventojų apklausa rodo, kad beveik pusė (44,6 proc.) apklaustųjų (40,5 proc. Lietuvoje) pandemijos metu bent dalį savo darbo laiko dirbo namuose (Eurofound, 2020). Pandemijos metu darbas iš namų išplito visame ES paslaugų sektoriuje – švietimo, finansų, viešojo administravimo srityse. Nuotolinis darbas, kuris iki karantino apribojimų buvo prieinamas tik tam tikrų pramonės šakų darbuotojams ir dažnai buvo pateikiamas kaip darbdavio siūlomas pranašumas, staiga tapo būtinybe ir teise daugeliui skirtingų profesijų ir skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų.

Terminą nuotolinis darbas pirmą kartą sukūrė Jackas Nillesas 1973 metais. Jis apibrėžė nuotolinį darbą kaip veiklą, kuri „apima visus su darbu susijusius telekomunikacijų ir susijusių kelionių informacinių technologijų pakaitalus“ (Collins, 2005). Nėra visuotinai priimto nuotolinio darbo apibrėžimo, nes tokio darbo formos apimtis gali būti labai skirtinga, apimant įvairius elementus, technologijas ir vietas. Tačiau yra susitarimas dėl tam tikrų nuotolinio darbo kriterijų ir tipų. Mokslininkai išskiria tris pagrindinius tipus: darbas iš namų, grupinis nuotolinis darbas ir mobilus nuotolinis darbas. (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Europoje terminas "nuotolinis darbas" paprastai vartojamas apibūdinti darbą, kuris atliekamas virtualiai per informacijos ir ryšių technologiją. Kirk ir Belovics apibrėžė e-darbuotojus kaip visą darbo dieną dirbančius namuose, kompiuteriu susijungusius prie darbo vietos ir bendraujančius daugiausiai per elektronines priemones (pvz., įmonių intranetus ir el. paštus), mažai bendraujančius akis į akį su savo kolegomis ir vadovais (Charalampous et al., 2019). Nuotolinis darbas yra platesnis terminas, vartojamas apibūdinti "darbą, atliekamą bet kur ir bet kuriuo metu, nepaisant vietos, ir platesnį technologijų naudojimą, kad būtų lengviau taikyti lanksčią darbo praktiką" (Grant, Wallace et al., 2019). Pagal šį apibrėžimą darbas gali būti atliekamas ne tik namuose ar įmonės vietose, bet ir viešbučiuose ir oro uostuose. Todėl bendrai galima apibrėžti nuotolinį darbuotoją kaip bet kurio darbuotojo, kuris dirba ne tradiciniame biure ir daugiausiai naudoja informacijos ir ryšių technologijas, siekdamas atlikti savo darbą. (Grant, Wallace et al., 2019).

Tikslaus nuotolinio darbo termino apibūdinimo nėra, todėl šiame darbe vartoju terminą iš Lietuvos darbo kodekso: „Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“ (LR DK 52 str. 1p.).

Šiuo metu nuotolinio darbo akademinė sritis nepaprastai plečiasi. Ankstesni tyrimai, nepaisant didelio jų skaičiaus, skirtų nuotoliniam darbui įgyvendinti, buvo riboti. Pavyzdžiui, pagal Martínez-Sánchez ir kt. (2007), didžioji dalis nuotolinio darbo tyrimų buvo atlikta Anglijoje, todėl kai kurie kultūriškai specifiniai nuotolinio darbo atributai buvo nepakankamai atstovaujami ir rezultatai yra labiau šališki. Be to, neretai tyrėjai atmeta tam tikrų tipų darbuotojus ir atrenka atsitiktinius nuotolinių darbuotojų korespondentus (Martínez-Sánchez et al., 2007).

Pirmiausia pažvelkime į nuotolinio darbo tyrimus, kurie buvo atlikti nuo 2000 iki 2020 metų. Šie tyrimai apima tematiką, susijusią su darbuotojų nuotolinio darbo pasekmėmis karjerai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros klausimais, nuotolinio darbo galimybėmis ir lūkesčiais, taip pat svarbu buvo pasitenkinimo darbu ir savikontrolės reikšmė. Be to, atlikti tyrimai vertino organizacijų, kurios perėjo prie nuotolinio darbo, produktyvumą, konkurencinį pranašumą ir bendrus verslo rezultatus (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Kitos organizacijos lygmeniu susijusios temos, susijusios su nuotoliniu darbu, buvo nagrinėjamos, tokiomis kaip organizacijos įsipareigojimas, darbuotojų kaita, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Be to, vadovams tenka susidurti su tokiomis situacijomis kaip "individualumas prieš kolektyvą" ir "autonomija prieš kontrolę", vadybiniais požiūriais į nuotolinį darbą. Delanoeije et al. (2019) tyrime nustatyta, kad daugumai darbuotojų nuotolinis darbas neigiamai veikia jų asmeninį gyvenimą ir darbo balansą, kyla dažni konfliktai.

Kaip rodo literatūra, nuotolinis darbas suteikia daug privalumų personalo valdymo požiūriu. Pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į padidėjusį darbuotojų produktyvumą, kai jiems leidžiama dirbti nuotoliniu būdu. Pavyzdžiui, Bloom ir kt. (2015) praneša apie nuotolinio darbo eksperimentą Kinijos įmonėje, kurioje dirba 16 000 darbuotojų, po kurio produktyvumas padidėjo 13 proc. Tai lėmė du pagrindiniai veiksniai: pirma, darbuotojai vidutiniškai per mėnesį galėjo dirbti daugiau minučių per pamainą, daugiausia dėl mažesnių pertraukų ir nedarbingumo dienų. Antra, galėdami dirbti tylesnėje ir patogesnėje aplinkoje jie galėjo geriau susikaupti ir per trumpesnę laiką atlikti daugiau tos pačios rūšies užduočių.

Kita vertus, nuotolinio darbo metodų diegimas taip pat turi potencialių pavojų ir problemų, nes yra ir "tamsių" nuotolinio darbo pusių. Pavyzdžiui, įmonėms gali būti sunku sukurti kultūrą, kuri priima ir palaiko nuotolinį darbą, o tai gali pakenkti jų pastangoms išlaikyti ir įtraukti talentus,

nes tai gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui. Kartais nuotolinis darbas priimamas neformaliai, be jokio struktūros ir nustatytų reikalavimų. Tai taip pat iškelia unikalias valdymo problemas, būdingas nuotolinio darbo praktikai, kurias galima išspręsti tik atsižvelgiant į bendrą organizacijos kontekstą, pvz., kultūrą, vertybes, kontrolę ir kt. (Peters et al., 2016).

Nors nuotolinio darbo tyrimai buvo tarpdisciplininio pobūdžio ir nagrinėjo įvairias temas nuo farmacijos sistemų iki valdymo ir transportavimo, tačiau tyrimai apie galimą nuotolinio darbo poveikį darbuotojams buvo vertinami mažiau. Nuotolinis darbas yra susijęs su fiziniais ir kognityviniais žmonių darbo būdo pokyčiais, kurie gali turėti įtakos nuovargiui ir darbuotojų įsitraukimui į darbą (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Mokslininkai, suprasdami, kaip ir kodėl šis poveikis gali atsirasti, padeda suprasti šio darbo būdo sudėtingumą ir informuoja nuotolinius darbuotojus, ko tikėtis iš darbo nuotoliniu būdu ir kaip pagerinti jų įsitraukimą.

Visuotinai pripažinta tiesa, kad daugumoje organizacijų mažai yra žinoma apie tai, kaip organizacijos gali tinkamai atrinkti asmenis, tinkančius dirbti nuotoliniu būdu, o tai patvirtina ir darbdavių atlikti tyrimai. Stebėtina mažai tyrimų ištirta arba rasta įrodymų apie konkrečius sėkmingiems nuotolinio darbo darbuotojams būdingus bruožus, įgūdžius ar motyvaciją. Pavyzdžiui, vadovams buvo patarta, kad sėkmingi nuotoliniai darbuotojai turi turėti galimybę dirbti savarankiškai, mažai prižiūrint, gebėti dirbti be didelių socialinių kontaktų ir turėti patikimumo bei sąžiningumo asmenybės bruožus. Darbdaviai taip pat buvo įspėti užtikrinti, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai būtų drausmingi, organizuoti ir motyvuoti, kad galėtų suskirstyti darbo ir namų veiklą ir veiksmingai valdyti su namų aplinka susijusius trukdžius. (Beauregard et al., 2019).

Kai kuriuose tyrimuose buvo klausiama pačių nuotolinių darbuotojų, kokių savybių turėtų turėti žmogus, kad jis būtų tinkamas darbui iš namų. Nuotolinio darbuotojo atsakymai iš esmės atkartoja vadovams duotus patarimus, nurodant, kad sėkmingas nuotolinis darbuotojas turėtų būti savidisciplinuotas, savimotyvuotas, gebantis dirbti vienas, turintis organizacinių įgūdžių ir atkaklus. Kitos nustatytos savybės buvo pasitikėjimas savimi, laiko planavimo įgūdžiai ir vientisumas (Baruch, 2000; Greer & Payne, 2014).

Nuotolinio darbo literatūroje sutariama, kad vadovai turi norėti ir sugebėti atsisakyti tradicinių sampratų apie tai, kaip geriausiai valdyti veiklą, paprastai pagrįstą tiesiogine priežiūra, ir taikyti naujus savo darbuotojų motyvavimo ir stebėjimo būdus. Keturios temos, dominuojančios literatūroje apie nuotolinių darbuotojų valdymą, yra pasitikėjimas, veiklos valdymas, komunikacija ir mokymas (Beauregard et al., 2019).

Apskritai literatūroje yra kalbama apie tam tikras sąlygas, kurios turi būti patenkinamos, kad būtų galima sėkmingai dirbti nuotoliniu būdu. Kai kurios iš jų yra techninio pobūdžio: darbo pareigos turi būti įmanomos atlikti toli nuo biuro, o darbo vietos darbuotojų namuose turi būti

saugios ir pagrįstai neblaškomos. Kitos sąlygos yra susijusios su paties nuotolinio darbo darbuotojo gebėjimais: sėkmingai nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai turi turėti galimybę dirbti be griežtos priežiūros, atskirti savo darbą nuo asmeninio gyvenimo ir sugebėti įveikti grėsmes, susijusias su darbu namuose (O'Neill ir kt., 2009). Galiausiai, mokslininkai ir praktikai pabrėžia, kad sėkmingoms nuotolinio darbo programoms būdinga tiek plati institucinė parama, tiek vadovų, kurie supranta nuotolinio darbo vertę ir pasitiki jo teikiama nauda (Beauregard et al., 2019). Daug skirtingų nuomonių yra ir apie nuotolinio darbo dažnumą. Nuotolinio darbų dažnumas aiškinamas kaip tai, kaip dažnai darbuotojas dirba nuotoliniu būdu arba atlieka darbus iš tolimojo darbo vietos. Nuotolinio darbo dažnumas per mėnesį gali turėti įvairių pasekmių darbuotojui. Gali turėti įtakos darbuotojų produktyvumui, įsitraukimui, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei emocinei gerovei (Fukumura et al., 2021). Mokslinėje literatūroje pastebima trūksta vieningos teorijos, kuri galėtų sistemingai paaiškinti ir pagrįsti nuotolinio darbo dažnumo tyrimus. Tyrėjai iš įvairių disciplinų dažnai naudoja skirtingas koncepcijas, metodus ir požiūrius vertindami darbo intensyvumą, ir tai sukuria iššūkį mėginant sukurti bendrą supratimą apie šią sritį.

Nuotolinio darbo keliamus iššūkius reikia pripažinti ir spręsti, nes nuotolinis darbas neabejotinai taps pagrindiniu darbo būdu ir toks išliks net pasibaigus pandemijai. Tai taip pat turėtų pabrėžti nuotolinio darbo privalumus patrauklesnius darbuotojams, kurie yra įpratę prie socialinio darbo gyvenimo būdo. Tačiau, reikėtų nustatyti ir mažiau teigiamų rezultatų, kad vėliau būtų galima imtis priemonių, siekiant kompensuoti bet kokią galimą neigiamą nuotolinio darbo poveikį.

1.3. Veiksniai, turintys įtakos įsitraukimui nuotolinio darbo kontekste

Analizuojant technologinės revoliucijos sukeltus pokyčius, darbo praktika parodė, kad reikalingi nauji įgūdžiai, kad būtų galima sėkmingai dirbti su skaitmeninėmis technologijomis. Šios technologijos keičia ne tik darbo vietų kūrimą ir sunaikinimą, bet ir pakeičia tai, kaip žmonės dirba ir kaip yra organizuojamas darbo pasaulis po pandemijos. Verslas reikalauja modernaus požiūrio į darbo santykius ir žmogiškųjų išteklių naudojimą.

Šiame darbe buvo išanalizuota literatūra ir atrinkti veiksniai, kurie būtini, kad darbuotojai efektyviai dirbtų nuotoliniu būdu ir turintys įtakos įsitraukimo į darbą lygiui.

1.3.1. Saviveiksmingumo apibrėžimas

Nuotolinių darbuotojų valdymas organizacijose yra labai svarbi problema, kurios supratimas yra būtinas. Kaip pabrėžia Lucas (1996), su sparčiai augančiu nuotolinių darbuotojų

skaičiumi, organizacijos ir vadovai privalo iširti, kaip pagerinti savo nuotolinių darbuotojų efektyvumą. Tam tikslui buvo sukurtas nuotolinio darbo saviveiksmingumo modelis, kuris susiejant ribotą esamą literatūrą, išnagrinėja, kaip vystosi saviveiksmingumo teorija nuotolinio darbo kontekste (Staples et al., 1999).

Saviveiksmingumas yra vienas iš esminių žmogaus veiksmų bruožų, kuris apibrėžiamas kaip įsitikinimas apie savęs gebėjimą valdyti savo išteklius, kad būtų galima nustatyti ir atlikti veiksmus, būtinus norint pasiekti norimus rezultatus ir veiksmingai spręsti konkrečias situacijas (Bandura, 1977).

Atsižvelgiant į sėkmingą saviveiksmingumo taikymą daugelyje sričių, kuriose asmenys turi galimybę asmeniškai pasirinkti darbo būdą, saviveiksmingumo teorija atrodo ypač gerai pritaikyta nuotolinio darbo kontekste. Nuotoliniai darbuotojai turi pasikliauti savo sugebėjimais, kad atliktų ir įvykdytų įvairias užduotis. Saviveiksmingumas gali būti naudojamas siekiant integruoti įvairius Staples (1996) pasiūlytus svarbius aspektus į vieną modelį, ypač svarbiu nuotolinio darbo aplinkoje. Pavyzdžiui, informacinės technologijos yra pagrindinė nuotolinio darbo varomoji jėga, leidžianti įmonėms sukurti virtualius susitarimus, kurie suteikia daugiau darbuotojų lankstumo neprarandant vadovybės kontrolės ir palengvina bendravimą. Kiti svarbūs veiksniai efektyviam nuotoliniam darbui virtualioje organizacijoje yra efektyvus vadovo ir darbuotojo bendravimas, patirtis ir mokymai, susiję su nuotoliniu valdymu ir nuotolinio darbo susitarimais, taip pat veiksminga valdymo praktika, įskaitant realistiškus lūkesčius dėl akis į akį laiko, kuris bus prieinamas, ir lūkesčių nustatymą ir peržiūrą. (Staples et al., 1999).

Kai vis daugiau įmonių pereina prie nuotolinio darbo ir technologijos tampa vis svarbesnės darbo pasaulyje, kyla klausimas, kaip įvertinti nuotolinio darbo kokybę.

Saviveiksmingumas, kaip Bandura (1977) teigia, yra asmens įsitikinimas apie savo gebėjimą panaudoti įgūdžius siekiant nustatyti ir atlikti veiksmus, reikalingus pasiekti norimus rezultatus ir veiksmingai spręsti problemas. Tai darbuotojams padeda geriau ir greičiau susidoroti su užduotimis, o saviveiksmingumas taip pat gali turėti įtakos kitiems veiksniams, tokiems kaip savigarbos lygis, užsibrėžti tikslai ir pasirinktos situacijos.

Banduros socialinė-kognityvinė teorija gali būti ypač tinkama nagrinėti nuotolinį darbą, nes tokie darbo susitarimai gali lemti labiau neaiškias procedūras ir praktiką ir iš esmės priklauso nuo individualių gebėjimų, savireguliacijos ir individualios iniciatyvos atlikti užduotis esant ribotai priežiūrai (Tramontano et al., 2021).

Saviveiksmingumas apima kriterijus, tokius kaip užduoties sudėtingumas ar paprastumas, stiprybės lygis - tam tikrų žmonių sugebėjimas atlikti tam tikrus veiksmus, ir bendrumas - arba specifiškumas, ar bendrumas meistriškumo jausmui. "Žmonės laiko save sėkmingais, kai su minimaliomis pastangomis atlieka sudėtingas užduotis, tačiau laiko save nesėkmingais, kai

sunkiai dirba, kad įveiktų lengvas užduotis" (Halbesleben, 2010). Asmens elgesys priklauso nuo to, ar jis tikisi, kad jis sugebės sėkmingai atlikti savo veiksmus, ir nuo šio įsitikinimo stiprumo.

Naujausi tyrimai patvirtina, kad saviveiksmingumas kaip asmeninė savybė teigiamai veikia produktyvumą, grupinį bendradarbiavimą ir sąveikos kokybę, ypač komandinio darbo atveju. Aukštesnis saviveiksmingumo lygis taip pat koreliuoja su greitesniu ryšių užmezgimu ir didesniu įsitraukimo lygiu tarp nuotolinių darbuotojų (Virtaneva et al., 2021).

Reikia atkreipti dėmesį, kad saviveiksmingumas priklauso nuo konkrečios srities, kurioje jis taikomas, nes tas pats asmuo gali nevienodai vertinti saviveiksmingumą skirtingose gyvenimo srityse. Todėl svarbu vertinti saviveiksmingumą specifiskai konkrečioje srityje, kaip, pavyzdžiui, nuotolinio darbo kontekste.

Saviveiksmingi darbuotojai linkę mažiau patirti stresą ir jaustis valdantys darbo reikalavimus. Būnant namuose, vadovų parama ar įmonės ištekliai gali būti riboti, nes jie negali turėti įtakos asmens asmeniniam gyvenimui ar tam tikriems įvykiams darbuotojo namuose. Todėl darbuotojai dažniausiai turi susitvarkyti savo užduotis ir kartu susidoroti su ne tik profesiniais, bet ir asmeninio gyvenimo poreikiais. Saviveiksmingumo pagrindinis mechanizmas yra suvokimas, kad susiduriate su galimu su stresu susijusia situacija, o tai veikia kaip svarbus buferis. Tai ypač svarbu, nes žmonės, turintys didesnę saviveiksmingumą, linkę imtis sudėtingesnių užduočių, įdėti daugiau pastangų ir parodyti daugiau atkaklumo atliekant šias užduotis. Be to, saviveiksmingi darbuotojai linkę labiau pasitikėti atlikdami naujas užduotis, pozityviai reaguodami į naujas situacijas, ir jiems didesnė tikimybė sėkmingai atlikti šias naujas užduotis (Lange, Kayser, 2022).

Darbuotojai turi ugdyti pasitikėjimą savimi, kad galėtų savarankiškai ir nuolat sužinoti, kas naujo, kas aktualu, ir didinti darbo našumą, per kurį jie galėtų į savo darbą įtraukti skaitmenines kompetencijas.

Dabartinės saviveiksmingumo vertinimo priemonės, naudojamos vertinant darbą nuotoliniu būdu, dažniausiai yra vienpusės ir sutelkiamas dėmesys daugiausia techniniams ir užduoties susijusiems aspektams. Tačiau tiriant šią sritį, norint geriau suprasti darbuotojų emocinę būseną, būtina apimti daugybę skirtingų aspektų (Tramontano et al., 2021).

Saviveiksmingumo vertinimas taip pat nulemia, kiek pastangų žmonės skirs užduočiai ir kiek laiko jiems prireiks ją atlikti. Žmonės, turintys tvirtus saviveiksmingumo įsitikinimus, daugiau stengsis pasiekti užsibrėžtus tikslus, o tie, kuriems trūksta saviveiksmingumo įsitikinimų, gali sumažinti savo pastangas arba netgi palikti darbą (Bandura, 1977). Saviveiksmingumas yra svarbus asmenybės rodiklis, kuris turėtų būti vertinamas tiriant nuotolinio darbo sritį, atsižvelgiant į didesnę nuotolinių darbuotojų nepriklausomumą nuo biuro pagalbos.

Saviveiksmingumo teorija teigia, kad asmens tikėjimas savo gebėjimu atlikti tam tikrą užduotį gali turėti įtakos jo motyvacijai ir pasiekti rezultatų lygiui. Šis principas taip pat taikomas

ir nuotolinio darbo kontekste, kai saviveiksmingumas gali turėti didelės reikšmės darbuotojų įsitraukimo lygiui.

Darbuotojai, turintys aukštą saviveiksmingumą dirbant nuotoliniu būdu, gali būti labiau motyvuoti dalyvauti savo darbe, imtis papildomų pareigų, ir tobulinti savo profesines žinias. Taip pat, jie gali lengviau susidoroti su nuotolinio darbo iššūkiais, pvz., sunkumais išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, ir taip prisidėti prie didesnio darbuotojų įsitraukimo lygio.

Kita vertus, darbuotojai, kuriems saviveiksmingumas yra žemas, gali būti mažiau motyvuoti ir linkę patirti iššūkius, susijusius su nuotoliniu darbu, pvz., izoliacijos jausmą ar sunkumus kelti sau tikslus. Šiems darbuotojams gali būti sunkiau prisitaikyti prie nuotolinio darbo aplinkos ir bendrauti su kitais komandos nariais. Todėl didelio saviveiksmingumo lygio svarba yra akivaizdi, siekiant sėkmingai atlikti darbą nuotoliniu būdu.

Saviveiksmingumas gali atlikti svarbų vaidmenį skatinant darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu. Darbdaviai turėtų atsižvelgti į savo nuotolinių darbuotojų saviveiksmingumo lygį, teikti paramą ir išteklius, kad padėtų jiems ugdyti, ir sukurti aplinką, skatinančią įsitraukimą ir motyvaciją. Nuotolinio darbo kontekste saviveiksmingumas yra ypač svarbus, nes suteikia darbuotojams pasitikėjimo, kad jie gali kontroliuoti įvairius gyvenimo aspektus, įskaitant profesinį gyvenimą. Saviveiksmingumas atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį vertinant darbuotojų funkcionavimą organizacijoje, todėl reikėtų atsižvelgti į šią koncepciją ir teikti paramą darbuotojų saviveiksmingumo tobulinimui (Wan & Wang, 2018).

1.3.2 Darbo-gyvenimo balanso apibrėžimas

Darbo-gyvenimo balansas apibūdina efektyvią balanso palaikymą tarp darbo ir kitų gyvenimo sričių, tokių kaip socialinės, savanoriškos veiklos, savęs tobulinimo, laiko su šeima, laisvalaikio ir poilsio veiklos (Masuda et al., 2012).

Darbo kokybei didelę įtaką turi darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, todėl organizacijos, siekdamos laikytis teisinių ir etinių įsipareigojimų apsaugoti darbuotojų gerovę, turi į tai žiūrėti rimtai. Nuotolinio darbo formos dažnai laikomos "šeimai palankiomis strategijomis" ir yra laikomos būdu, kaip organizacijos gali padėti darbuotojams pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymas laikomas svarbiu ne tik darbuotojų gerovei ir poreikiams, bet ir organizacijos veiksmingumui (Sullivan, 2012).

Šiame darbe vartojame terminą „darbo ir asmeninio gyvenimo balansas“, nes jame apjungiamas ryšys tarp kasdienio apmokamo darbo valdymo ir daugybės kitų su darbu nesusijusių veiklų. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso problemos apima tai, kad darbo vieta nebūtinai yra atskira fizinė vieta su nustatytomis darbo valandomis, taip pat tai, kad namai ir šeimos gyvenimas

nėra visiškai atskirti nuo darbo vietos (Ladkin et al., 2016). Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas pasiekiamas, kai darbo ir kitų gyvenimo sričių harmonija yra gyvybinga ir tvari. Priešingai, konfliktas kyla dėl nesubalansuotų rezultatų, kai apmokamas darbas derinamas su nedarbine veikla arba atvirkščiai (Arora & Suri, 2020).

Daugumos darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimų tikslas yra surasti ir nustatyti vadovavimo ar asmeninius įgūdžius, reikalingus darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktams sumažinti, kurie, kai kurių nuomone, lems teigiamus rezultatus tiek darbe, tiek pasitenkinimo srityje gyvenant už darbo ribų. Nors ir kyla abejonių, dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai gali išsitrinti ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Bet pavyzdžiu, Maruyamos tyrimas patvirtina, kad 1866 darbuotojų, apklaustų dirbant nuotoliniu būdu, buvo nustatytos teigiamos darbo ir asmeninio gyvenimo balanso koreliacijos. Tačiau tokie tyrimai parodė nuotolinio darbo svarbą darbuotojų įsitraukimui, kuris iš pradžių sparčiai didėja, o vėliau, didėjant atsakomybės lygiui, pradeda išsilyginti (Maruyama et al., 2009).

Taip pat Alan Felstead ir Golo Henseke (2017) teigia, kad nuotolinio darbo nauda darbdaviams yra susijusi su produktyvesne darbo jėga, kuriai nereikia nuomotis biuro, o darbuotojų nauda yra susijusi su geresnio darbo ir asmeninio gyvenimo balanso perspektyva, o tai savo ruožtu padidina įsitraukimą į darbą.

Iš dalies dėl mobiliųjų technologijų buvo peržengtos laiko ir fizinės ribos, todėl plačiai pripažįstamos tiek neigiamos, tiek teigiamos informacinių ir ryšių technologijų pusės. Nesuderinami darbo ir nedarbo lūkesčiai sukelia konfliktą arba bent jau darbo ir asmeninio gyvenimo balanso trūkumą. Kasdienį gyvenimą vis labiau apibrėžia lūkesčiai dėl organizacinių sąlygų, tačiau trūksta tyrimų, kiek žmonės naudoja mobiliąsias technologijas siekdami valdyti savo asmenines ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Hilbrecht et al., 2013).

Konkrečiau kalbant, problema sukasi apie tai, koku mastu nuotolinio darbuotojai kontroliuoja savo darbo ir nedarbo veiklos ribas. Kontrolės praradimas gali sukelti padidėjusį stresą ir tam tikrą santykių, tiek darbinių, tiek asmeninių, pablogėjimą, taip pat sumažėjusį produktyvumą ir įsitraukimo stoką (Grant et al., 2019). Šis ciklas sugrąžina mus prie asmeninio pasirinkimo ir individualaus valdymo, kaip ir kada naudoti mobiliąsias technologijas, visada turint omenyje alternatyvias mobiliųjų technologijų nenaudojimo pasekmes.

Taip pat verta paminėti, kad įrodymai rodo, kad bet koks teigiamas nuotolinio darbo poveikis gyvenimo kokybei greičiausiai priklausys nuo to, ar jis iš tikrųjų bus naudingas darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Be to, kad norint, kad nuotolinio darbo susitarimai turėtų įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei gerovei, jie turi būti ne tik teoriškai prieinami, bet ir praktiškai pasiekiami, o tai iš tikrųjų padidina suvokiamą lankstumą (Sullivan, 2012).

Naujesni tyrimai rodo, kad nuotolinį darbą galima vertinti kaip „gerą dalyką“, kuris suteikia galimybę pasirūpinti šeimos nariais, palengvina darbo ir šeimyninių vaidmenų integraciją bei suteikia darbuotojams galimybę pritaikyti savo darbo grafikus, kad jie atitiktų namų priežiūros poreikius ir pareigas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimas nustatė, kad nuotolinis darbas yra naudingas siekiant sumažinti darbo ir šeimos konfliktą, nes padeda darbuotojams žongliuoti su profesiniu darbu ir asmeninėmis pareigomis bei sutaupo laiko ir energijos šeimos vaidmenims (Shirmohammadi et al., 2022).

Apibendrinant, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui į nuotolinį darbą. Kai darbuotojai gali išlaikyti balansą tarp savo darbo ir asmeninio gyvenimo, jie labiau linkę įsitraukti į savo darbą ir atlikti aukštesnį lygį. Tai gali padidinti produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir bendrą produktyvumą. Kita vertus, kai darbuotojai nesugeba suderinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo, jie gali patirti perdegimą, sumažėjusį pasitenkinimą darbu ir sumažėjusį produktyvumą. Tai gali neigiamai paveikti darbuotojų įsitraukimą ir atitraukti juos nuo darbo.

1.3.3. Autonomijos darbe apibrėžimas

Autonomija yra lygis, kai darbas suteikia asmeniui didelę laisvę, nepriklausomybę ir diskreciją planuojant darbą ir nustatant procedūras, kurias reikia naudoti jį atliekant (Bakker & de Vries, 2021).

Autonomija gali būti suprantama kaip „laisvė, kurią asmuo turi atliekant darbą“ (Humphrey et al., 2007) arba kaip darbo suteikta laisvė, nepriklausomybė ir atsakomybė pasirenkant darbą ir tvarką, taip pat savo darbo metodų pasirinkimas ir sprendimų priėmimas. Todėl autonomija turi tris aspektus:

- autonomija pasirenkant darbo metodą;
- autonomija planuojant darbus;
- autonomija keisti darbo kriterijus (Breugh, 1985) .

Autonomija reiškia žmogaus gebėjimą kontroliuoti savo darbą ir priimti sprendimus, o tai suteikia jam jausmą, kad jis turi valdymą ir atsakomybę už savo darbą. Tai gali padidinti žmogaus meistriškumo ir efektyvumo jausmą, kadangi jis žino, kad veikia savarankiškai ir geba pasiekti savo tikslus (Lopes et al., 2014).

Asmeniniai ištekliai gali suteikti žmonėms energijos ir padidinti įsitraukimą į darbą, nes padeda siekti tikslų ir patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius. Atitinkamai mes teigiame, kad darbo autonomija yra darbo šaltinis, suteikiantis darbuotojams energijos (Fürstenberg et al., 2021).

Atliktas plataus masto nuotolinių darbuotojų ir jų biure dirbančių kolegų tyrimas parodė, kad autonomijos poreikis buvo daug labiau susijęs su nuotolinių darbuotojų saviefectyvumu ir pasitenkinimu darbu, o ne biure dirbantys darbuotojai. Žmonės, kuriems reikia didesnio autonomijos, yra tie, kurie nori patys nustatyti savo darbo valandas, planuoti savo darbo procesus ir grafikus ir paprastai „būti sau viršininku“: visa veikla suderinama su nuotoliniu darbu. Šią savybę mokslininkai palaikė kaip svarbią nuotolinio darbo savybę, nes dažniausiai tikimasi, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dirbs be tiesioginės priežiūros ir patys nusistato savo darbo užduočių grafiką bei metodus (O’Neill et al., 2009).

Autonomija darbe suteikia darbuotojams galimybę priimti asmeninius sprendimus, skatina jų apsisprendimo ir atsakomybės jausmą. Tai taip pat leidžia darbuotojams išbandyti ir patobulinti įvairius darbo būdus, padeda augti, mokytis ir tobulėti. Šie aspektai patenkina pagrindinius žmogiškuosius darbuotojų poreikius ir skatina juos skirti daugiau energijos ir laiko savo darbui. Galiausiai, darbo autonomija suteikia jiems galimybę lanksčiai prisitaikyti prie kintančių poreikių ir streso veiksnių darbo vietoje, o tai padeda geriau atitikti jų individualius poreikius ir darbo stilių. Todėl darbo autonomija padidina darbuotojų norą ir galimybes investuoti energiją į savo darbą, prisidedant prie aukštesnio įsitraukimo į darbą lygio (Council, 2004).

Autonomija yra svarbi darbuotojui suteikiamos laisvės dalis sprendžiant, kaip organizuoti savo darbą. Suvokiama autonomija rodo, kaip daug laisvės organizuoti darbą jaučiasi darbuotojas. Manoma, kad tiek reali, tiek suvokiama autonomija gali paveikti darbuotojo įsitraukimą į darbą. Ryan ir Deci (2000) teigia, kad autonomijos poreikis yra vienas iš trijų pagrindinių veiksnių, skatinančių įsitraukimą ir motyvaciją siekiant karjeros tikslų. Be to, pastebėta teigiamų rezultatų, kai darbuotojams suteikiama didelė autonomija nuotolinėse darbo vietose. Darbuotojai gali prisitaikyti prie savo asmeninių ir organizacinių poreikių ir koreguoti savo darbo laiką ir struktūrą, santykius su kolegomis ir kt. Toks laisvės laipsnis gali turėti didelį motyvacijos potencialą, o tai taip pat prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Apibendrinti, autonomija arba darbuotojų galimybė kontroliuoti savo darbą ir jo atlikimą gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui į nuotolinį darbą. Tyrimai parodė, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, turintys savarankiškumo tvarkaraštį ir darbo procesus, yra labiau motyvuoti, produktyvesni ir labiau įsitraukia į savo darbą. Be to, autonomija gali padidinti pasitenkinimą darbu, nuosavybės jausmą ir investicijas į savo darbą. Tačiau autonomija turi būti suderinta su aiškiomis gairėmis ir lūkesčiais, siekiant užtikrinti, kad darbas vis dar būtų veiksmingas.

1.4. Saviveiksmingumo, darbo-gyvenimo balanso, autonomijos, įsitraukimo sąsajos nuotolinio darbo kontekste

Literatūroje yra daug skirtingų požiūrių dėl to, kad nuotolinis darbas yra labai įvairus ir atliekamas skirtingomis sąlygomis, todėl poveikis įsitraukimui gali būti skirtingas. Ankstesni tyrimai parodė prieštarigus rezultatus apie nuotolinio darbo poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau naujesni tyrimai rodo, kad nuotolinis darbas gali turėti teigiamą poveikį įsitraukimui, ypač jei darbuotojas turi aukštą saviveiksmingumo ir autonomijos lygį (Fürstenberg et al., 2021). Taip pat yra svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad daugelis žmonių dirbo nuotoliniu būdu priverstinai dėl pandemijos, o tai gali sukelti neigiamą įtaką jų požiūriui į nuotolinį darbą. Tačiau, kai žmonės turi galimybę savarankiškai pasirinkti, ar dirbti nuotoliniu būdu, ir yra sudarytos tinkamos sąlygos, nuotolinis darbas gali būti naudingas ir padidinti įsitraukimą į darbą (Dias et al., 2022).

Nors yra mokslininkų, kurie abejoja teigiamu nuotolinio darbo poveikiu įsitraukimui, kiti tyrimai, ypač atlikti pandemijos metu, rodo, kad įsitraukimas gali didėti dirbant nuotoliniu būdu.

Didėjant nuotolinio darbo mastui, darbuotojai labiau per technologijas pastebi įmonės simbolius, logotipus, tikslus (Sardeshmukh et al., 2012). Tai rodo, kad dirbant daug nuotoliniu būdu, nesumažės įsitraukimas į darbą.

Darbuotojai, dirbantys namuose, gali turėti didesnius lūkesčius iš darbo, o nuotoliniu būdu praleistas laikas gali pailgėti iki 1,5 valandų. Tačiau darbas nuotoliniu būdu gali versti darbuotojus dirbti savaitgaliais ir pertraukas daryti mažiau, o tai gali neigiamai paveikti fizinę jų sveikatą būklę, nors gali padidinti įsitraukimą į darbą (Fukumura et al., 2021).

Remiantis tyrimu, kuriame dalyvavo 19 659 darbuotojai Japonijoje, COVID-19 metu darbo namuose dažnis turėjo įtakos įsitraukimui į darbą. Kuo daugiau dienų dirbama nuotoliniu būdu per mėnesį, tuo didesnis įsipareigojimas ir didesnis įsitraukimas, pavyzdžiui, dirbant nuotoliniu būdu keturias ar daugiau dienų per savaitę, užimtumas yra didesnis nei trijų dienų ar mažiau. Šį skirtumą galima paaiškinti tokiais veiksniais kaip psichologiniai reikalavimai (Nagata et al., 2021).

Atsižvelgiant į sėkmingą saviveiksmingumo taikymą daugelyje sričių, atrodo, kad saviveiksmingumo teorija yra ypač tinkama nuotolinio darbo kontekste. Nepaisant skirtingų tyrimų istorijų ir praktikų pripažinimo lygio, tarp darbuotojų įsitraukimo ir saviveiksmingumo yra stiprių konceptualių paralelių. Abu galima apibūdinti kaip individualaus lygmens motyvacinis konstruktas, kurie neabejotinai pagerina našumą, sutelkdami reikalingą darbuotojų motyvaciją ir tikslinę energiją, kad būtų galima efektyviau dirbti. Tačiau svarbu atsižvelgti į tai, kad įsitraukimas ir saviveiksmingumas yra skirtingi dalykai ir turėtų būti vertinami atskirai, taip pat verta apsvarstyti, kaip jie gali veikti vienas kitą. Pavyzdžiui, didesnis darbuotojų įsitraukimas gali padėti

pasiekti aukštesnį saviveiksmingumo lygį, bet tai nereiškia, kad aukštas saviveiksmingumas visada lydi didesnį darbuotojų įsitraukimą (Mauno et al., 2010).

Ankstesni tyrimai parodė didelę koreliaciją tarp saviveiksmingumo ir darbuotojų įsitraukimo (Schaufeli et al., 2006, Halbesleben, 2010). Atsižvelgiant į pagrindinius teorinius panašumus ir įvardintus ryšius, kyla klausimų dėl konceptualaus darbuotojų įsitraukimo ir saviveiksmingumo sutapimo laipsnio ir atitinkamų jų vaidmenų įtakojančių individualius veiksmus, susijusius su darbu (Mauno et al., 2010). Nuotoliniai darbuotojai, kuris moka tinkamai paskirstyti savo darbo laiką, tačiau taip pat turi pasikliauti savo sugebėjimais atlikdami įvairias užduotis.

Šiame tyrime į saviveiksmingumą žiūrime per nuotolinio darbo prizmę ir darome prielaidą, kad aukštas saviveiksmingumo lygis teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, o tai atitinkamai padidina darbuotojų įsitraukimą. Dirbant nuotoliniu būdu reikės išsiaiškinti, ar įmanoma rasti tobulą balansą tarp nuotolinio darbo ir asmeninio gyvenimo, įvertinus optimalų poveikį produktyvumui, įsitraukimui ir gerovei. Panašiai kaip, remiantis literatūra, nagrinėjančia individualių skirtumų įtaką darbo organizavimo pasirinkimams (Rothbard, Phillips ir Dumas, 2005), būsimi tyrimai taip pat gali ištirti, ar nuotolinio darbo saviveiksmingumas turi tokį patį poveikį gyvenimui ir darbui. Rezultatai tiek segmentuotojams (būtent žmonėms, kurie linkę atskirti šeimos ir darbo vaidmenis), tiek integruojantiems (būtent tiems, kurie linkę ištrinti ribas tarp šeimos ir darbo vaidmenų).

Sukūrus tikslines nuotolinio darbo kompetencijas, žmonės taps atsparesni, o organizacijoms bus naudingas didesnis įsitraukimas, didesnis produktyvumas ir darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu sveikai ir tvariai.

Kiti tyrimai, rodantys teigiamą nuotolinio darbo poveikį įsitraukimui, žvelgia į įsitraukimą per darbo ir asmeninio gyvenimo balanso objektyvą. Masuda nustatė, kad darbas nuotoliniu būdu teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, nes darbuotojas gali įsitraukti į darbą ir šeimą (Masuda et al., 2012). Be to, labiau dalyvauja moterys, galinčios prižiūrėti vaikus ir dirbti. Nuotolinio darbo naudojimas gali padidinti tikimybę išlaikyti darbą ką tik pagimdžiusioms motinoms. Atitinkamai tokios moterys bus labiau atsidasavusios darbui (Chung & van der Horst, 2018).

Darbuotojai, turintys idealų lankstų darbo laiką, turi laiko pasirūpinti šeima ir nesijaudinti dėl būtinų darbo valandų. Be to, žmonės, dirbantys nuotoliniu būdu iš namų, yra produktyvesni ir patiria mažiau susidūrimų darbe ir asmeniniame gyvenime dėl galimybės dirbti pažįstamoje ir patogioje aplinkoje (Fukumura et al., 2021). Taip pat, ir darbdaviai gali paremti nuotolinius darbuotojus pateikdami darbo valandų gaires, skatindami reguliarias pertraukas ir atostogų laiką bei skatindami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso kultūrą.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas gali būti svarbus mediatorius tarp saviveiksmingumo ir darbuotojų įsitraukimo į nuotolinį darbą. Kai nuotoliniai darbuotojai neturi

konflikto tarp savo darbo ir asmeninių pareigų, jie gali geriau valdyti savo laiką ir energiją, todėl gali padidėti saviveiksmingumas ir įsitraukimas į savo darbą.

Nuotoliniai darbuotojai, turintys gerą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, paprastai labiau kontroliuoja savo tvarkaraščius, tai gali padidinti pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą. Geras darbo ir asmeninio gyvenimo balansas taip pat gali pagerinti psichinę ir fizinę sveikatą, o tai gali dar labiau padidinti saviveiksmingumą ir įsitraukimą į nuotolinį darbą (Masuda et al., 2012).

Viena iš pagrindinių problemų, su kuria tenka susidurti nuotolinio darbo srities mokslininkams ir specialistams, yra paradoksas „autonomija prieš kontrolę“ arba kitaip vadinamas „lankstumo paradoksu“, kuris reiškia tam tikrą lankstumą ir autonomiją erdvės ir laiko atžvilgiu, tačiau tuo pačiu metu organizacija turi nustatyti procedūras, kad būtų užtikrintas efektyvus darbuotojų darbas ir tobulėjimas (Martínez-Sánchez ir kt. al., 2007). Be to, darbuotojai, turintys daugiau autonomijos, taip pat linkę labiau įsitraukti į savo darbą, nes su autonomija susijęs susižavėjimo ir nesavanaudiškumo jausmas dažnai skatina didesnę įsitraukimą į darbą (Bakker & de Vries, 2021). Tai reiškia, vienas iš svarbiausių darbuotojų reikalavimų, dirbant nuotoliniu būdu, yra galimybė visapusiškai atlikti savo pareigas savarankiškai.

Autonomija taip pat gali veikti kaip moderatorius tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojų įsitraukimo į nuotolinį darbą. Ji leidžia nuotoliniams darbuotojams kontroliuoti savo darbą ir jo atlikimą, o tai gali padėti geriau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Kai nuotoliniai darbuotojai turi autonomiją spręsti darbo procesus, todėl gali padidėti savie efektyvumas ir įsitraukimas į savo darbą (Bakker & de Vries, 2021). Be to, autonomija gali padėti nuotoliniams darbuotojams sudaryti lankstesnį tvarkaraštį, o tai gali padėti geriau valdyti laiką ir daugiau laiko skirti asmeninėms ir šeimos pareigoms. Tai gali lemti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, o tai gali dar labiau padidinti darbuotojų įsitraukimą.

Taip pat, remiantis autonomijos termino reikšmėmis, galime daryti prielaidą, kad autonomija gali veikti kaip moderatorius tarp saviveiksmingumo ir darbuotojų įsitraukimo į nuotolinį darbą. Kai nuotoliniai darbuotojai turi autonomiją, jie gali išsikelti tikslus ir imtis veiksmų jiems pasiekti, todėl gali padidėti saviveiksmingumo ir įsitraukimo lygį.

Tokiu būdu nuotolinis darbas keičia tradicinio biuro darbo laiką ir erdvę, taip paveikdamas darbo suvokimą, o tai yra poveikis nuotolinio darbuotojo įsitraukimui. Nepaisant skirtingų tyrimų istorijų ir praktikų pripažinimo lygio, tarp darbuotojų įsitraukimo ir saviveiksmingumo yra stiprių konceptualių paralelių. Abu galima apibūdinti kaip individualaus lygio motyvacinis konstruktas, kurie neabejotinai pagerina našumą, sutelkdami reikalingą darbuotojų motyvaciją ir tikslią energiją, kad būtų galima papildomai paveikti asmens lygmens produktyvumą.

Šiame darbe bus tikrinami ryšiai tarp saviveiksmingumo, autonomijos, darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo į darbą, siekiant patvirtinti arba atmesti pasirinktų veiksnių įtaką

įsitraukimui. Tai savo ruožtu turėtų padėti nuotolinio dirbančiam darbuotojams labiau įsitraukti į darbą ir efektyviau dirbti.

1.5. Tarptautiniai skirtumai ir panašumai nuotolinio darbo kontekste Lietuvoje ir Ukrainoje

Tyrimas taip pat tyrinės tarptautinius skirtumus ir panašumus tarp Ukrainos ir Lietuvos šalių nuotolinio darbo kontekste, siekiant išsamiau suvokti, bei atkreips dėmesį į veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų įsitraukimui. Be to, bus vertinami ankščiau aprašyti veiksniai: gyvenimo ir darbo balansas, autonomija ir saviveiksmingumas. Tikslas yra išsamiai išnagrinėti tarptautinius nuotolinio darbo skirtumus ir panašumus tarp Ukrainos ir Lietuvos, dvejų šalių, turinčių skirtingą kultūrinį, ekonominį ir socialinį kontekstą. Siekiama suprasti, kaip šie skirtumai veikia darbuotojų įsitraukimą į nuotolinį darbą.

Socialiniai skirtumai tarp Lietuvos ir Ukrainos gali būti labai įvairūs, nes šios šalys turi skirtingą kultūrinį, istorinį, politinį ir ekonominį kontekstą. Čia pateiksiu kai kuriuos pagrindinius socialinius skirtumus, kurie gali paveikti darbuotojų įsitraukimą ir nuotolinio darbo praktiką (Tūtlys et al., 2021):

Kultūriniai skirtumai: Lietuva ir Ukraina turi skirtingas kalbas, tradicijas ir papročius. Tai gali lemti skirtingus požiūrius į darbą, gyvenimo stilių ir vertybes.

Ekonominiai skirtumai: Ukraina yra šalis su kitokiomis ekonominėmis sąlygomis ir iššūkiais, palyginti su Lietuva. Skirtingi ekonominiai kontekstai gali turėti įtakos darbo užmokesčiui, socialinėms garantijoms ir darbo rinkos stabilumui.

Politinės sąlygos: Skirtingos politinės sistemos ir vyriausybės politika gali įtakoti darbo teisių apsaugą, socialinės paramos sistemą ir verslo reguliavimą, kas taip pat gali turėti įtakos darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai.

Švietimas ir darbo rinkos charakteristikos: Švietimo sistema ir darbo rinkos struktūra gali skirtingai veikti abiejų šalių darbuotojus. Prieinamumas ir kokybiškas švietimas gali skatinti darbuotojų savi veiklumą ir kompetencijų tobulinimą.

Socialinės normos ir vertinimai: Skirtingos šalys gali turėti kitokius socialinius normų ir vertybių sistemų, kurios lemia, kaip vertinamas darbas ir darbuotojų įnašas į organizaciją.

Baltrimienė (2005) teigia, kad Lietuvoje šiandien stebima didesnė individualistinė kultūra, prieštaraujanti tradiciniam įvaizdžiui apie Lietuvą kaip kolektyvinę šalį, kurioje išskirtinai vertinamos bendruomeninės vertybės. Ukrainoje, priešingai, dominuoja kolektyvinė kultūra, kurioje ryšiai su bendruomene yra ypatingai svarbūs (Nosyriev & Bukina, 2021).

Šie socialiniai skirtumai gali turėti svarbių pasekmių nuotolinio darbo prisitaikymui ir veikimui abiejose šalyse. Skirtingas socialinis kontekstas gali paveikti darbuotojų požiūrį į darbą, bendradarbiavimą ir atsidavimą darbui.

Tyrimai patvirtina, kad Lietuva pasižymi aukštu netikrumo vengimo lygiu. Tai reiškia, kad žmonės vengia rizikuoti ir ieško stabilumo bei saugumo darbo aplinkoje. Dėl to mažiau žmonių yra linkę rizikuoti ir užsiimti verslu ar naujomis idėjomis. Tačiau tai gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų nuotolinio darbo efektyvumui, nes jie gali siekti organizacijos tikslų su didesniu atsidavimu, užtikrindami stabilumą ir ilgalaikį bendradarbiavimą (Damulienė, 2013).

Lietuvoje pastebima, kad darbuotojai neturi tvirtų ryšių su vadovais ir dažnai vengia išreikšti savo nepasitenkinimą. Vadovai gali būti autokratiški ir pasinaudoti autoritariniais priežiūros metodais. Pagrindinės vadovų vertybės yra profesionalumas ir atsakingumas, o mažiau dėmesio skiriama socialinei atsakomybei ir norui padėti darbuotojams. Tai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui nuotolinio darbo kontekste (Huettinger, 2008).

Priešingai, Ukrainoje darbuotojai dažniau užmezga glaudesnius santykius su darbdaviais, ir tai daro įtaką bendradarbių įsitraukimui nuotolinio darbo aplinkoje. Bendri susitikimai po darbo ir asmeninių reikalų aptarimas darbe sukuria artimesnę ir asmenišką ryšį tarp darbuotojų ir vadovų, kuri gali palengvinti bendradarbiavimą ir pagerinti darbo rezultatus (Nosyriev & Bukina, 2021).

Gyvenimo ir darbo balansas gali būti esminis veiksnys, lemiantis darbuotojų patenkinimą ir įsitraukimą į darbą. Ukrainoje ir Lietuvoje šie balanso aspektai skiriasi dėl skirtingos buitinės situacijos šalyse (Lim et al., 2022). Ukrainos situacija yra dar sudėtingesnė dėl karo, kuris turi didelę įtaką darbo rinkai ir darbuotojų įsitraukimui. Todėl, analizuojant šias šalis, galima giliau suprasti, kaip kultūriniai ir ekonominiai veiksniai, taip pat apsaugos aplinka, gali paveikti darbuotojų įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu.

Autonomija ir saviveiksmingumas Ukrainos ir Lietuvos darbo aplinkose yra skirtumų, susijusių su viršininkų stiliaus, organizacijų kultūra ir įgalinimu, kurie gali paveikti darbuotojų jausmą ir įtraukimą (Lim et al., 2022).

Visi šie aspektai rodo, kad socialiniai skirtumai tarp Lietuvos ir Ukrainos gali turėti reikšmingą įtaką darbuotojų elgesiui ir veikimui nuotolinio darbo kontekste. Atsižvelgiant į šiuos skirtumus, organizacijos turėtų įgyvendinti atitinkamas strategijas, kad skatintų efektyvų darbuotojų įsitraukimą ir geriau prisitaikytų prie nuotolinio darbo aplinkos reikalavimų.

Galiausiai, rezultatai padės ne tik suprasti, kaip tarptautiniai skirtumai įtakoja darbuotojų įsitraukimą, bet taip pat gali pateikti rekomendacijų organizacijoms ir valstybėms, kaip gerinti darbo sąlygas ir skatinti įsitraukimą į nuotolinį darbą, kad darbuotojai būtų dar efektyvesni ir patenkintini savo darbu.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Tyrimo problema – šio tyrimo problema susijusi su klausimu kaip saviveiksmingumas, autonomija ir darbo-gyvenimo balansas veikia darbuotojų įsitraukimą nuotolinio darbo kontekste. Be to, daroma unikalia dvi šališkos šaltinių analizės galimybė, kurios metu galima palyginti dvi skirtingas šalis - Lietuvą ir Ukrainą - ir nustatyti galimus skirtumus ir panašumus.

Tyrimo tikslas – ištirti saviveiksmingumo, autonomijos, nuotolinio darbo dažnumo ir darbo-gyvenimo balanso poveikį darbuotojų įsitraukimui dirbant nuotoliniu būdu Lietuvos ir Ukrainos organizacijose.

Uždaviniai:

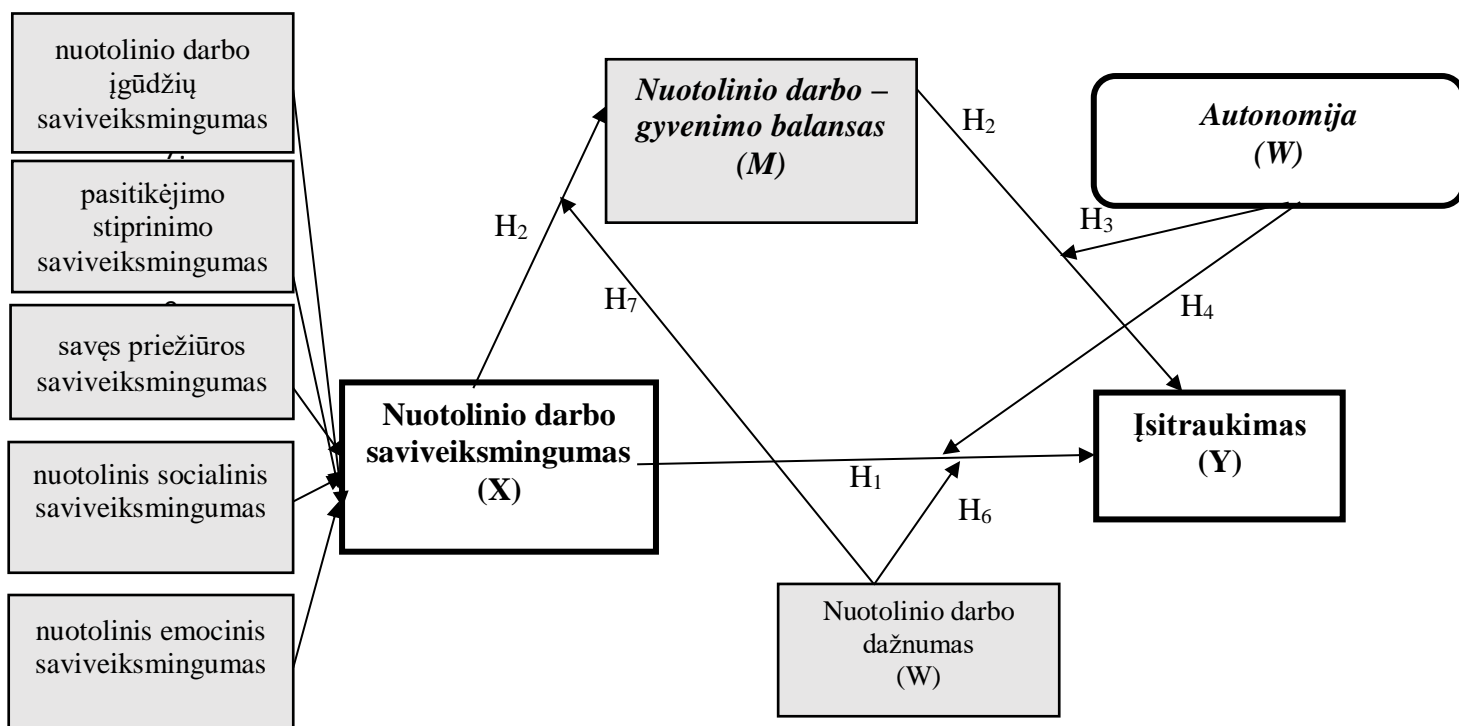
1. Atliekant struktūrizuotą apklausą, išsiaiškinti saviveiksmingumo, autonomijos, darbo-gyvenimo balanso vertinimus Lietuvoje ir Ukrainoje;
2. Palyginti Lietuvos ir Ukrainos respondentų, kurie dirba nuotoliniu būdu, rezultatus atsižvelgiant į saviveiksmingumo, įsitraukimo, darbo-gyvenimo balanso ir autonomijos lygmenis;
3. Nustatyti, koks yra ryšys tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, kai dirbama nuotoliniu būdu;
4. Ištirti, kaip darbo-gyvenimo balansas veikia ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, kai dirbama nuotoliniu būdu;
5. Nustatyti, koks yra autonomijos poveikis ryšiui tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo, kai dirbama nuotoliniu būdu;
6. Ištirti, kaip autonomija veikia ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, kai dirbama nuotoliniu būdu;
7. Ištirti, kaip nuotolinio darbo dažnumas veikia ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo bei tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso.

Tyrimo etapai:

1. Tyrimo metodikos parengimas;
 - 1.1. Anketos sudarymas;
 - 1.2. Įvairių organizacijų darbuotojų apklausa;
2. Statistinis tyrimo duomenų apdorojimas;
3. Duomenų analizės rezultatų pateikimas;

4. Tyrimo apribojimų apibūdinimas;
5. Rekomendacijų pateikimas.

1 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis mokslinės išskeltomis hipotezėmis

Hipotezės:

1. Aukštas saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu:
 - a. Aukštas nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu;
 - b. Aukštas pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu;
 - c. Aukštas savęs priežiūros saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu;
 - d. Aukštas nuotolinio socialinio saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu;

- e. Aukštas nuotolinio emocinio saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu.
2. Dirbant nuotoliniu būdu darbo-gyvenimo balansas medijuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo; aukštas saviveiksmingumo lygis teigiamą veikia darbo-gyvenimo balansą, o gerai suderintas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas savo ruožtu, teigiamai veikia įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu;
 3. Autonomija moderuoja ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu; aukštas autonomijos lygis stiprina teigiamą ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu;
 4. Autonomija moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu; aukštas autonomijos lygis stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu;
 5. Lietuvos ir Ukrainos respondentų, kurie dirba nuotoliniu būdu, saviveiksmingumo, įsitraukimo, darbo-gyvenimo balanso ir autonomijos lygiai gali skirtis, dėl skirtingos buitinės situacijos šalyse.
 6. Nuotolinio darbo dažnumas moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo; dažnas nuotolinis darbas stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu;
 7. Nuotolinio darbo dažnumas moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso; dažnas nuotolinis darbas stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso dirbant nuotoliniu būdu.

Šiame tyrime įžvelgiame įvairių kintamųjų, siekdami išsiaiškinti, kaip svarbūs psichologiniai ir organizaciniai veiksniai gali įtakoti darbuotojų elgseną ir įsitraukimą į darbą.

Nepriklausomas kintamasis: saviveiksmingumas.

Priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas.

Mediatorius: darbo-gyvenimo balansas.

Moderatoriai: autonomija ir nuotolinio darbo dažnumas.

Valdymo kintamieji: įtraukiame į analizę valdymo kintamuosius, tokius kaip lytis, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos ir organizacijos informacija. Šie aspektai padeda išplėsti supratimą apie tai, kaip įvairūs valdymo stiliai ir organizacinės charakteristikos gali veikti tyrime tiriama sąveiką.

Papildomi kintamieji: Prideriname priverstinio nuotolinio darbo ir asmeninio nuotolinio darbo pasirinkimo aspektus, kad galėtume įvertinti, kaip šie veiksniai gali turėti įtakos tyrime nagrinėjamos savyboms.

2.2. Tyrimo instrumentai

Šiame tyrime, siekiant nustatyti sąsajas tarp nuotolinio darbo savieffectyvumo kompetencijos, įsitraukimo, darbo-gyvenimo balanso bei autonomijos darbe, buvo sudaryta anketa iš kelių pagrindinių dalių:

1. **Saviveiksmingumo skalės dirbant nuotoliniu būdu**, kurią pritaikė C.Grant ir C.Clarke nuotoliniam darbui C.Tramontano (angl. *e-Work Self-Efficacy Scale*). Skalė susideda iš **15 teiginių**, kurie matuoja 5 subskales: nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas (angl. *e-skills Self-Efficacy*); pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas (angl. *trust Building Self-Efficacy*); savęs priežiūros saviveiksmingumas (angl. *self-care Self-Efficacy*); nuotolinis socialinis saviveiksmingumas (angl. *remote Social Self-Efficacy*); nuotolinis emocinis saviveiksmingumas (angl. *remote Emotional Self-Efficacy*). Skalė matuojama pagal 5 balų skalę (1 – niekada; 2 – beveik niekada; 3 – retai; 4 – dažnai; 5 – visada). Aukštas balas rodo darbuotojo aukšto saviveiksmingumo jausmą (Tramontano et al., 2021).

Metodikos patikimumo rodikliai. Šiame tyrime gavome tokius skalių patikimumo rodiklius (Cronbach alfa): nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas – 0,83; pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas – 0,71; savęs priežiūros saviveiksmingumas – 0,74 ; nuotolinis socialinis saviveiksmingumas – 0,69; nuotolinis emocinis saviveiksmingumas – 0,72. Visos skalės vidinis suderintumas (Cronbach alfa) = 0,90.

2. **Utrechto įsitraukimo į darbą klausimyno – UWES** (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*). Yra trys skalės versijos (17, 15 teiginių ir trumpoji su 9 teiginiais). Šiame tyrime naudojama trumpoji versija su **9 teiginiais**. Klausimai yra apie tai, kaip darbuotojas jaučiasi ir ką patiria darbe. Teiginius reikia įvertinti skalėje nuo 1 iki 7 (1-niekada; 2-beveik niekada (kelis kartus per metus ar rečiau), 3- retai (kartą per mėnesį ar rečiau); 4- kartais (kelis kartus per mėnesį), 5- dažnai (kartą per savaitę), 6- labai dažnai (kelis kartus per savaitę), 7-visada). Skalė sudaro 3 subskalės (kiekviena turi po 3 klausimų): energingumo (angl. *vigor*); atsidavimo darbui (angl. *dedication*); panėrimo į darbą (angl. *absorption*).

Kuo aukštesni balai, tuo labiau darbuotojas jaučiasi įsitraukęs į darbą (Schaufeli & Bakker, 2004).

Metodikos patikimumo rodikliai. Šiame tyrime gavome tokius skalių patikimumo rodiklius (Cronbach alfa): energingumo – 0,86, atsidavimo darbui – 0,89, pasinėrimo į darbą – 0,88. Visos skalės vidinis suderintumas (Cronbach alfa) = 0,94.

3. **Autonomija darbe** bus matuojama pagal darbo autonomijos skalę (angl. *Autonomy items*), kurią sukūrė Breaugh (1985), kuri matuoja darbo savarankiškumo aspektus: autonomija pasirenkant darbo metodą (angl. *work method autonomy*), autonomija planuojant darbus (angl. *work scheduling autonomy*), autonomija keisti darbo kriterijus (angl. *work criteria autonomy*). Skalė susideda iš **9 teiginių**, kiekvienas darbo autonomijos aspektas darbe pavaizduotas 3 punktais, klausimai yra susiję su užduotimis darbe ir kiek žmogus gali pats jų atlikti. Skalė matuojama pagal 7 balų Likerto skalę (1 = visiškai nesutinku iki 7 = visiškai sutinku). Aukštas balas rodo aukštą savarankiškumo darbe laipsnį (Breaugh, 1985).

Metodikos patikimumo rodikliai. Šiame tyrime gavome tokius skalių patikimumo rodiklius (Cronbach alfa): autonomija pasirenkant darbo metodą – 0,92 ; autonomija planuojant darbus – 0,88; autonomija keisti darbo kriterijus – 0,90. Visos skalės vidinis suderintumas (Cronbach alfa) = 0,95.

4. **Darbo-gyvenimo balansas** bus matuojamas pagal „Darbo ir asmeninio gyvenimo trukdžiai“ (angl. *Work Life Interference*) subskalę, kurią pasirinkau iš klausimyno Darbo-gyvenimo skalės nuotoliniam darbui (angl. *E-Work Life Scale to measure remote e-working*). Skalė matuojama pagal 5 balų Likerto skalę (1 = visiškai nesutinku iki 5 = visiškai sutinku) ir susideda iš **8 teiginių**. Aukšti balai rodo, kad darbuotojui pavyksta sėkmingai derinti darbą ir asmeninį gyvenimą ir tarp šių vaidmenų nėra konflikto (Grant et al., 2019).

Metodikos patikimumo rodikliai. Šiame tyrime gavome tokį skalės patikimumo rodiklį (Cronbach alfa): 0,80.

5. **Sociodemografiniai klausimai.** Sociodemografiniams kintamiesiems išskirti anketos pabaigoje bus prašoma pasirinkti: lytį, išsilavinimą, stažą, darbo sritį, pareigas, priverstinį nuotolinį darbą / asmeninį pasirinkimą dirbti nuotoliniu būdu, darbo stažą, darbo valandų per savaitę skaičių (*kaip nuotolinio darbo dažnumas*), informaciją apie organizaciją. Apklausoje vertinami demografiniai duomenys: amžius ir darbo stažas naudojant

nominaliąją skalę, lytis naudojant pavadinimų skalę (vyras, moteris), darbas nuotoliniu būdu (taip, ne), išsilavinimas naudojant ranginę skalę (vidurinis, profesinis, nebaigtas aukštasis, aukštasis (kolegija), aukštasis universitetinis), kiek laiko dirba nuotoliniu būdu (visiškai nedirbu, 1...5 kartus per savaitę, visada), darbo sritis bei organizacijos sritis, organizacijos dydis. Respondentų bus taip pat prašoma nurodyti ar yra pavaldinių darbe, ar tekę dirbti prieš Covid-19 nuotoliu.

Vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą bei iš anglų kalbos į ukrainiečių kalbą atliktas pagal dvigubo vertimo taisyklės.

2.3. Duomenų analizės metodai

Duomenų analizė atliekama naudojant SPSS programinį paketą. Atskirų klausimyno klausimų koreliacijai apskaičiuoti ir įvertinti (tikrinant duomenų normalumą, analizuojant skalių patikimumą), bus remiamasi *Cronbach alfa koeficientu*, kuris turi būti ne mažesnis nei 0,7. Reikšmingumo lygis, kad patikrinti hipotezes: 0,05. Jei $p < 0,05$, reiškia kad skirtumai yra statistiškai reikšmingi.

Taip pat pasirinkti statistinės analizės metodai:

t-test, one-way ANOVA. Konstruktyvų vidurkių palyginimui. Nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp trijų ar daugiau grupių, atsižvelgiant į tų grupių vidurkius.

Pirsono koreliacijos analizė. Įvertinti linijinį ryšį tarp kintamųjų. Pirsono koreliacijos testas taip pat suteikia p-reikšmę, kuri parodo, ar gautas koreliacijos koeficientas yra statistiškai reikšmingas. Maža p-reikšmė ($p < 0,05$) rodo, kad galime atmesti nulio hipotezę ir priimti, jog yra statistiškai reikšmingas linijinis ryšys tarp tirtų kintamųjų.

regresinė analizė. Įvertinti nepriklausomo kintamojo (X) – saviveiksmingumo – ryšiui su priklausomu kintamuoju (Y) – įsitraukimas. Taip pat analizė naudojama sąsajoms tarp autonomijos, darbo-gyvenimo balanso ir nuotolinio darbo dažnumo.

SPSS PROCESS makro įskiepis - 29 PROCESS tyrimo modelis.

moderatoriaus analizės. Nustatyti moderatoriaus (W) - autonomija - poveikį ryšiui tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo bei darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo.

Nustatyti moderatoriaus (W) - nuotolinio darbo dažnumas - poveikį ryšiui tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo bei darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo.

mediatoriaus analizės. Nustatyti mediatoriaus (M) – darbo-gyvenimo balansas – įtaką ryšiui tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo.

Sisteminti ir grafiškai vaizduoti anketinėje apklausoje surinktus duomenis bus naudojama *aprašomoji statistika*.

Normalumo testas (naudojamas Shapiro-Wilk arba Kolmogorov-Smirnov testas) parodo, kad duomenys nėra normaliai pasiskirstę ($p < 0,05$).

2 lentelė. Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai

	Kolmogorovas - Smirnovas		skewness	Shapiro-Wilk		kurtosis
	Reiškė	p vėrte		Reiškė	p vėrte	
<i>Saviveiksmingumas</i>	0.087	<0.001	-1.121	0.928	<0.001	1.100
<i>Nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas</i>	0.176	<0.001	-1.094	0.901	<0.001	1.044
<i>Pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas</i>	0.157	<0.001	-1.096	0.904	<0.001	1.077
<i>Savęs priežiūros saviveiksmingumas</i>	0.165	<0.001	-0.716	0.937	<0.001	-0.021
<i>Nuotolinis socialinis saviveiksmingumas</i>	0.153	<0.001	-0.905	0.914	<0.001	0.397
<i>Nuotolinis emocinis saviveiksmingumas</i>	0.154	<0.001	-0.767	0.932	<0.001	0.150
<i>Įsitraukimas</i>	0.107	<0.001	-0.822	0.941	<0.001	0.172
<i>Autonomija</i>	0.130	<0.001	-0.886	0.913	<0.001	-0.028
<i>Darbo-gyvenimo balansas</i>	0.059	0.010	-0.146	0.977	<0.001	-0.585

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Normalumo testas parodė, kad mūsų duomenys neseka normaliosios skirstinio formos. Nepaisant to, svarbu pažymėti, kad asimetrijos ir eksceso koeficientai (*skewness ir kurtosis*) reikšmės neviršija 1.2, rodydamos (žr. 3 prieda), kad duomenys yra artimi normaliam skirstiniui. Nors normalumo testas nebuvo sėkmingas, šios statistikos rodo, kad galime pritaikyti procedūras, numatytas parametrinėms duomenų analizėms. Taip pat, konstruktyvus histogramos vaizdas atskleidžia, kad vidurkių stulpeliai galima laikyti normaliai pasiskirsčiusiais.

3. SAVIVEIKSMINGUMO, AUTONOMIJOS, DARBO-GYVENYMO BALANSO, NUOTOLINIO DARBO DAŽNUMO POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI DIRBANT NUOTOLINIU BŪDU TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų charakteristika

Tyrimui reikalingi duomenys surinkti naudojant kiekybinę apklausos metodą, naudojant iš anksto parengtą anketą (žr.1 priedą), kuri buvo platinta nuo gegužio mėnesio 2023 iki spalio mėnesio 2023 per <https://apklausa.lt/platformą> Lietuvoje ir per <https://docs.google.com/forms> platformą Ukrainoje (žr. 2 priedą). Tyrimo imtis – patogioji, nes apklausos anketa pildama nuotoliniu būdu. Pagrindinis apklausos privalumas, lėmęs jos pasirinkimą, yra tai, kad apklausa gana mažomis sąnaudomis leidžia aprėpti gana platų gyventojų segmentą. Pirmieji respondentai kartu su tyrėju atliko apklausą, kad įsitikintų, jog klausimai yra suprantami ir nereikalingas taisymas.

Tyrimo etika yra esminė, nes dalyvaujantieji tyrime turi būti visiškai savanoriški. Tai reiškia, kad:

- Tiriamasis (respondentas, informantas) dalyvauja tyrime tik laisvai norėdamas.
- Tyrėjas privalo atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimas rizikas, laikytis tyrimo etikos principų ir gauti tiriamojo sutikimą (po pateiktos informacijos) dalyvauti tyrime (raštu arba įrašytu garso/vaizdo įrašu).
- Visuose tyrimo etapuose tyrėjas turi siekti apsaugoti tiriamąjį nuo bet kokios galimos žalos.
- Tyrėjas turi užtikrinti, kad iš tiriamojo gauta informacija bus konfidenciali.
- Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Anketos turinys apima įvadą, kuriame pristatomas autorius ir tyrimo tikslas, taip pat apima dalį kuriame yra socialiniai-demografiniai klausimai ir klausimynai apie saviveiksmingumą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, autonomiją ir įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu. Empirinio tyrimo duomenims surinkti, sukurta anketa, remiantis moksline literatūra ir patvirtintomis skalėmis.

Prieš pradėdant viešai platinti anketą, tyrimo klausimai buvo derinami su baigiamojo darbo vadovu, gavus jo patvirtinimą, kad anketa atitinka reikalavimus ir gali būti viešai skelbiama.

Tyrimo imtis (netikimybinė) sudaryta, palyginus su kitais autoriais. Charalampous et al., 2019 apibūdino įvairias nuotolinių darbuotojų apklausas ir vidutinis respondentų skaičius būtų maždaug 200 darbuotojų.

Tyrime iš viso dalyvavo 314 respondentai. Didesnę dalį tyrimo imties sudarė moterys (185 tiriamieji) –59%, vyrų (129 r tiriamieji) –41%. 163 (52%) tiriamieji iš Lietuvos ir 151(48%) – iš Ukrainos) - laikomasi principo 50% respondentų iš Lietuvos ir 50% - iš Ukrainos. Tiriamųjų amžius svyravo tarp 18 ir 61 metų, amžiaus vidurkis – 30,44 ($SD = 7,7$). 137 (44%) tiriamieji buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (magistrą), 103 (33%) – aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakalaurą), 40 (13%) - aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį, 18 (6%) –profesinį išsilavinimą, o likę 14 (4%) –vidurinį išsilavinimą. Vidutinis šiame tyrime dalyvavusių tiriamųjų darbo stažas buvo 4.5 metų ($SD = 4,2$). Kuriant mūsų tyrimą, taip pat papildomai išaiškinta: 219 (70%) tiriamieji neturi pavaldinių darbe, o 95 (30%) – turi. Prieš Covid pandemijos dirbo nuotoliniu būdu 121 (39%) tiriamieji ir 193 (61%) – dirbo visada iš ofiso. 118 (37,5%) pradėjo dirbti nuotoliu organizacijos pasiūlymu ir jiems sutikus, 118 (37,5%) - savo iniciatyva pritarus organizacijai ir 78 (25%) pradėjo dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant.

Duomenis nurodyti 3 lentelėje, taip nurodytas Lietuvos ir Ukrainos respondentų skirstomas.

3 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

Demografiniai veiksniai	Respondentų skaičius	Procentai
<i>Lietuviai</i>	163	52%
<i>Ukrainiečiai</i>	151	48%
<i>Vyrai</i>	129 (LT – 72; UA – 57)	41% (LT – 22,9%, UA – 18,2%)
<i>Moterys</i>	185 (LT – 96; UA – 89)	59% (LT – 30,5%, UA – 28,4%)
<i>Amžius</i>	314	vidurkis – 30,44 ($SD = 7,7$) (LT – 30,5 ($SD = 7,6$), UA – 30,0 ($SD = 7,0$))
<i>Aukštasis universitetinis (magistras)</i>	137 (LT – 43; UA – 94)	44% (LT – 13,8%, UA – 29,9%)
<i>Aukštasis universitetinis (bakalauras)</i>	103 (LT – 65; UA – 38)	33% (LT – 20,7%, UA – 12,3%)
<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	40 (LT – 30; UA – 10)	13% (LT – 9,6%, UA – 3,4%)
<i>Profesinis</i>	18 (LT – 12; UA – 6)	6% (LT – 3,8%, UA – 2,2%)
<i>Vidurinis</i>	14 (LT – 13; UA – 1)	4% (LT – 3,7%, UA – 0,3%)
<i>Stažas</i>	314	vidurkis – 4.5 metų ($SD = 4,2$) (LT – 3,7 ($SD = 3,4$), UA – 5,0 ($SD = 4,9$))
<i>Neturi pavaldinių darbe</i>	219 (LT – 126; UA – 93)	70% (LT – 40,2%, UA – 29,8%)
<i>Turi pavaldinių darbe</i>	95 (LT – 42; UA – 53)	30% (LT – 13,4%, UA – 16,6%)

<i>Prieš Covid dirba nuotoliu</i>	121 (LT – 50; UA – 71)	39% (LT – 15,9%, UA – 23,1%)
<i>Prieš Covid iš ofiso</i>	193 (LT – 118; UA – 75)	61% (LT – 37,5%, UA – 23,5%)
<i>Pradėjo dirbti nuotoliu organizacijos pasiūlymu</i>	118 (LT – 66; UA – 52)	37,5% (LT – 21,1%, UA – 16,4%)
<i>Savo iniciatyva pritarus organizacijai</i>	118 (LT – 55; UA – 63)	37,5% (LT – 17,5%, UA – 20%)
<i>Pradėjo dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant</i>	78 (LT – 47; UA – 31)	25% (LT – 14,9%, UA – 10,1%)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nuotolinio darbo dažnis buvo įvertintas iš 314 respondentų, iš kurių dauguma, t.y. 126 (39,7%), nurodė dirbantys visada nuotoliniu būdu. Mažiau respondentų pasirinko nuotolinį darbą porą dienų per savaitę, kaip matyti iš lentelės (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Tiriamųjų nuotolinio darbo dažnumas.

	Tiriamieji	Procentas
1 diena	27 (LT – 19; UA – 8)	8.5 % (LT – 6%, UA – 2,5%)
2 dienos	36 (LT – 23; UA – 13)	11.4 % (LT – 7,3%, UA – 4,1%)
3 dienos	48 (LT – 26; UA – 22)	15.1 % (LT – 8,3%, UA – 6,8%)
4 dienos	48 (LT – 27; UA – 21)	15.1 % (LT – 8,6%, UA – 6,5%)
5 dienos	29 (LT – 11; UA – 18)	9.1 % (LT – 3,5%, UA – 5,6%)
6 - visada dirbama nuotoliniu būdu	126 (LT – 62; UA – 64)	39.7 % (LT – 19,8%, UA – 19,9%)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

3.2. Koreliacijos ryšiai tarp saviveiksmingumo, autonomijos ir įsitraukimo nuotolinio darbo kontekste

Šio tyrimo tikslas yra detaliam iširti statistines sąsajas tarp kelių svarbių veiksnių, įskaitant saviveiksmingumą, autonomiją, darbo-gyvenimo balansą, nuotolinio darbo dažnumą ir darbuotojų įsitraukimą, dirbant nuotoliniu būdu. Tyrimui atlikti naudojama koreliacinė analizė, kurios pagrindu remiamasi Pirsono koreliacijos testu (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo konstruktyvų standartinių nuokrypių, vidurkių, koreliacijos, didžiausių ir mažiausių reikšmių duomenų lentelė

	V(SN)	1	2	3	Min.	Max
Saviveiksmingumas	59,34 (9,82)				21	75
Įsitraukimas	45,87 (10,54)	0,562*			17	63
Autonomija	46,85 (12,28)	0,556*	0,670*		14	63
Darbo-gyvenimo balansas	30,21 (5,93)	0,576*	0,477*	0,573*	14	40

Pastabos: n=314, V-vidurkis, SN-standartinis nuokrypis, min-manimali reikšmė, max-maximali reikšmė. *p<0,001
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Pateikti duomenys ir išvados atspindi įdomią ir reikšmingą statistinės analizės dalį. Pirsono koreliacijos koeficientai suteikia mums kvalifikuotą matavimą apie ryšį tarp skirtingų kintamųjų. Visų kintamųjų koreliacijos koeficientai yra teigiamos ($-1 < r < 0$), reiškia, kad yra statistinio reikšmingas ryšys. Kintamieji statistiškai reikšminga koreliuoja tarpusavyje (žr. 4 priedas).

Saviveiksmingumas ir įsitraukimas ($r = 0,562$). Įsitraukimo ir saviveiksmingumo teigiamas ryšys parodo, kad darbuotojai, jaučiantys didesnę saviveiksmingumą, yra linkę įsitraukti į savo darbą.

Saviveiksmingumas ir autonomija ($r = 0,556$). Autonomijos ir saviveiksmingumo ryšys atskleidžia, kad darbuotojai, pasižymintys didesniu saviveiksmingumu, taip pat linkę vertinti darbo aplinką, kurioje jiems suteikiama didesnė autonomija.

Saviveiksmingumas ir darbo-gyvenimo balansas ($r = 0,576$). Ryšys tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso pasitenkinimo atskleidžia, kad didesnė saviveiksmingumo patirtis gali būti susijusi su gebėjimu efektyviai balansuoti tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Įsitraukimas ir autonomija ($r = 0,670$). Stiprus teigiamas ryšys tarp įsitraukimo ir autonomijos rodo, kad darbuotojai, kuriems suteikiama didesnė autonomija, jaučiasi stipriau įsitraukę į savo darbą.

Autonomija ir įsitraukimas ($r = 0,477$). Šis ryšys patvirtina, kad autonomija turi įtakos įsitraukimui. Tai reiškia, kad organizacijos, skatinančios darbuotojų autonomiją, gali tikėtis didesnio įsitraukimo ir pasitenkinimo.

Autonomija ir darbo-gyvenimo balansas ($r = 0,573$). Ryšys tarp autonomijos ir darbo-gyvenimo balanso pasitenkinimo rodo, kad autonomija gali būti susijusi su gebėjimu efektyviai valdyti laiką ir užtikrinti balansą tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo.

Visi šie ryšiai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi, kas suteikia mums pasitikėjimą gautais rezultatais. Pastebimas teigiamas ryšys tarp dviejų kintamųjų: didinant vieną kintamąjį, padidėja ir kitas, ir atvirkščiai.

3.3. Demografinių charakteristikų poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

Lyties poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

T-testo analizė nustato, kad lytis nedaro p-reikšmė rodo, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų saviveiksmingumo lygmenų ($p = 0,576$). Panašiai kaip ir saviveiksmingumo atveju, p-reikšmė yra didelė, nurodant, kad įsitraukimas nesiskiria statistiškai reikšmingai tarp vyrų ir moterų ($p = 0,524$). Skirtumas tarp vyrų ir moterų autonomijos yra artimas statistiniam reikšmingumui ($p = 0,135$). Tai rodo, kad yra tam tikras skirtumas, bet jis nėra pakankamai didelis, kad būtų laikomas statistiškai reikšmingu. Tačiau tai gali būti vertinama kaip tendencija. P-reikšmė taip pat didelė, nurodant, kad darbo-gyvenimo balansas nesiskiria statistiškai reikšmingai tarp vyrų ir moterų ($p = 0,256$).

Pagal pateiktus duomenis iškyla įdomus skirtumas dėl autonomijos, kurį galima paaiškinti tuo, kad vyrų vidutinė autonomijos įvertinimo reikšmė yra didesnė nei moterų ($v = 49,73$ vs. $p = 46,73$). Tai reiškia, kad pagal šią analizę vyrai labiau linkę vertinti savo autonomiją nei moterys. Taip pat bendras išvados siūlo, kad vyrai daugiau vertina savo įsitraukimą, saviveiksmingumą ir darbo-gyvenimo balansą nei moterys, nors šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. (žr. 5 priedas) (žr. 5 prieda).

Šalies poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

T-testo analizė atskleidžia, kad tautybė neturi statistiškai reikšmingo poveikio saviveiksmingumui ($p = 0,073$), kas rodo, kad tautybės įtaka saviveiksmingumui yra arti ribos statistiniam reikšmingumui. Tačiau šiuo atveju p-reikšmė nėra pakankamai maža, kad galėtume teigti apie statistinį reikšmingumą. P-reikšmė taip pat nėra pakankamai maža, kad būtų laikoma statistiškai reikšminga tautybės įtaka įsitraukimui ($p = 0,083$). Taip pat skirtumas nėra statistiškai reikšmingas tautybei įtakojant autonomiją ($p = 0,158$). P-reikšmė yra didelė, nurodant, kad tautybė neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbo-gyvenimo balansui ($p = 0,537$). Išskirtinis įsitraukimo vidurkis rodo statistiškai reikšmingą skirtumą tarp lietuvių ($v = 44,96$) ir ukrainiečių ($v = 46,84$). Tai reiškia, kad pagal šią analizę ukrainiečiai įsitraukia į darbą efektyviau nei lietuviai.

Taip kaip skirtumas nedidelis, tai **H5** hipotezė atmesta - *Lietuvos ir Ukrainos respondentų, kurie dirba nuotoliniu būdu, saviveiksmingumo, įsitraukimo, darbo-gyvenimo balanso ir autonomijos lygiai gali skirtis, dėl skirtingos buitinės situacijos šalyse*

Tačiau, kaip pastebėjote, bendroje statistinėje analizėje nėra rasta statistiškai reikšmingų skirtumų (žr. 5 priedas). Šis rezultatas gali būti interpretuojamas kaip tai, kad tautybė viena pati nėra pakankamai stiprus veiksnys įtakoiant saviveiksmingumą, įsitraukimą, autonomiją ar darbo-gyvenimo balansą. Tai gali rodyti, kad kiti veiksniai ar kontekstas gali turėti didesnę įtaką šiems kintamiesiems. **Tada tolimesnė palyginimo analizė nebus atlikta, o dvi grupės sujungsime į vieną, siekdami tirti moderacijos ir mediacijos efektus.**

Išsilavinimo poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

Pateikti duomenys iš ANOVA analizės suteikia svarbią informaciją apie išsilavinimo lygio įtaką skirtingoms savybių sritims. Pažvelkime į kiekvieną iš išskirtų rodiklių ir pateiktus rezultatus:

Saviveiksmingumas ($F = 5,76; p < 0,001$): f-statistikos reikšmė yra statistiškai reikšminga ($p < 0,001$), rodydama, kad yra skirtumų tarp išsilavinimo lygių saviveiksmingumo srityje.

Aukštojo universitetinio išsilavinimo turintys asmenys (magistrai) pasižymi aukštesniu saviveiksmingumu ($v = 61,21$) palyginti su vidurinių išsilavinimą turinčiais ($v = 52,57$).

Įsitraukimas ($F = 7,99; p < 0,001$): statistiškai reikšminga F-statistikos reikšmė ($p < 0,001$) rodo, kad yra skirtumų tarp išsilavinimo lygių įsitraukimo srityje.

Magistrai turi aukštesnį įsitraukimo lygį ($v = 48,55$) palyginti su vidurinių išsilavinimą turinčiais ($v = 37,52$).

Autonomija ($F = 6,85; p < 0,001$): išsilavinimo lygio skirtumai autonomijos srityje yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$).

Magistrai pasižymi aukštesniu autonomijos lygiu ($v = 51,04$) palyginti su vidurinių išsilavinimą turinčiais ($v = 47,71$).

Darbo-gyvenimo balansas ($F = 11,21; p < 0,001$): statistiškai reikšminga F-statistikos reikšmė ($p < 0,001$) rodo, kad yra skirtumų tarp išsilavinimo lygių darbo-gyvenimo balanso srityje.

Magistrai pasižymi aukštesniu darbo-gyvenimo balanso lygiu ($v = 31,75$) palyginti su vidurinių išsilavinimą turinčiais ($v = 25,86$) (žr. 5 prieda).

Taip pat pastebėjote mažiau reikšmingą skirtumą tarp bakalaurų ir magistrų, kuris rodo, kad nors yra skirtumų tarp šių išsilavinimo lygių, jie gali būti mažiau ryškūs arba reikšmingi nei skirtumai tarp kitų išsilavinimo lygių.

Šie rezultatai rodo, kad aukštesnis išsilavinimo lygis, ypač magistrantūros laipsnis, yra susijęs su didesniu saviveiksmingumu, įsitraukimu į darbą, autonomija ir geru darbo-gyvenimo balansu, palyginti su žemesniu išsilavinimo lygiu. Tai gali turėti svarbių pasekmių darbo efektyvumui ir bendrai gerovei darbo aplinkoje.

Amžiaus poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

ANOVA analizė atskleidžia įdomius statistinius skirtumus tarp skirtingų amžiaus grupių, kai kalbama apie saviveiksmingumą, autonomiją, įsitraukimą ir darbo-gyvenimo balansą. Pažvelkime į kiekvieną iš išskirtų rodiklių.

Saviveiksmingumas ($F = 2,47, p < 0,001$): ANOVA analizė parodo, kad amžius daro statistiškai reikšmingus skirtumus saviveiksmingumo lygiuose. Vidurinio amžiaus tiriamieji pasižymi aukščiausiais saviveiksmingumo rodikliais ($v = 64,33$), palyginti su jaunimu (18-24 metai) ir vyresnio amžiaus grupėmis (45 metai ir daugiau).

Autonomija ($F = 1,58, p = 0,22$): nepaisant to, kad p-reikšmė yra didelė, buvo pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai autonomijos lygiuose. Vidurinio amžiaus tiriamieji taip pat pasižymi aukštesniais autonomijos rodikliais ($v = 52,01$), lyginant su jaunimu ir vyresnio amžiaus grupėmis, nors skirtumas nėra pakankamai ryškus, kad būtų laikomas statistiškai reikšmingu.

Įsitraukimas ($F = 1,29; p = 0,130$): amžius nesukelia statistiškai reikšmingų skirtumų įsitraukimo lygiuose. Tai reiškia, kad tiriamieji skirtingose amžiaus grupėse pasižymi panašiu įsitraukimu į darbą.

Darbo-gyvenimo balansas ($F = 1,36; p = 0,90$): analizė rodo, kad amžius nesukelia statistiškai reikšmingų skirtumų darbo-gyvenimo balanso lygiuose. Tai reiškia, kad tiriamieji skirtingose amžiaus grupėse pasižymi panašiu darbo-gyvenimo balansu (žr. 5 priedas).

Nors kai kurie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, rezultatai vis tiek rodo, kad vidurinio amžiaus tiriamieji dažniausiai pasižymi aukštesniais saviveiksmingumo ir autonomijos lygiais. Tai gali rodyti, kad ši amžiaus grupė labiau linkusi vertinti savo gebėjimus ir priimti autonomiškus sprendimus.

Stažo poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

ANOVA analizė aiškiai rodo, kad stažas turi statistiškai reikšmingų skirtumų.

Saviveiksmingumas ($F = 2,00; p = 0,001$): analizė rodo, kad darbuotojų darbo stažas nuotoliniu būdu turi statistiškai reikšmingą poveikį saviveiksmingumui. Ilgesnis darbo stažas yra

susijęs su aukštesniu saviveiksmingumo lygiu ($v = 65,11$), palyginti su darbuotojais, kurie turi mažesnę darbo stažą.

Įsitraukimas ($F = 2,09$; $p < 0,001$): ilgesnis darbo stažas taip pat yra susijęs su didesniu įsitraukimu į darbą ($v = 53,12$). Šis rezultatas parodo, kad patirties nuotolinio darbo srityje turintys darbuotojai dažniau jaučia įsitraukimą į savo darbo procesą.

Autonomija ($F = 1,90$; $p = 0,003$): darbuotojų darbo stažas nuotoliniu būdu taip pat rodo statistiškai reikšmingus skirtumus autonomijos lygiuose. Ilgesnis darbo stažas yra susijęs su aukštesniu autonomijos lygiu ($v = 56,09$).

Darbo-gyvenimo balansas ($F = 2,05$; $p < 0,001$): ilgesnis darbo stažas taip pat rodo statistiškai reikšmingus skirtumus darbo-gyvenimo balanso lygiuose. Darbuotojai su ilgesniu darbo stažu nuotoliniu būdu dažniau pasižymi geresniu darbo-gyvenimo balansu ($v = 25,15$) (žr. 5 priedas).

Šie rezultatai rodo, kad ilgesnis darbo stažas nuotoliniu būdu yra susijęs su teigiamais aspektais, tokius kaip didesnis saviveiksmingumas, įsitraukimas, autonomija ir geresnis darbo-gyvenimo balansas. Tai gali reikšti, kad su patirtimi ateina ir geresni sugebėjimai tvarkytis su nuotoliniu darbu bei derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą.

Vadovavimo pozicijos poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

T-testo analizė rodo, kad vadovavimo arba ne vadovavimo pozicija turi statistiškai reikšmingų skirtumų autonomijos lygiuose, tačiau neturi panašių skirtumų kituose analizuotuose kintamuosiuose.

Autonomija ($p = 0,049$): analizė rodo, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas autonomijos lygiuose tarp tų, kurie turi pavaldinių darbe ir tų, kurie jų neturi. Tai reiškia, kad tie, kurie turi vadovavimo poziciją ($v = 51,21$), pasižymi aukštesniu autonomijos lygiu, palyginti su tais, kurie neturi vadovavimo funkcijų ($v = 46,39$).

Saviveiksmingumas ($p = 0,414$): vadovavimo ar ne vadovavimo pozicija nesukelia statistiškai reikšmingų skirtumų saviveiksmingumo lygiuose. Tai reiškia, kad ši pozicija neturi įtakos asmenų saviveiksmingumo vertinimui.

Įsitraukimas ($p = 0,318$): vadovavimo ar ne vadovavimo pozicija taip pat nesukelia statistiškai reikšmingų skirtumų įsitraukimo lygiuose. Tai rodo, kad įsitraukimas į darbą nesiskiria priklausomai nuo to, ar asmuo yra vadovas arba ne.

Darbo-gyvenimo balansas ($p = 0,428$): analizė rodo, kad vadovavimo pozicija nesukelia statistiškai reikšmingų skirtumų darbo-gyvenimo balanso lygiuose. Vadovų ir ne vadovų darbo-gyvenimo balansas yra panašus pagal šią analizę.

Bendras išvadas galima daryti, kad vadovavimo ar ne vadovavimo pozicija yra svarbi, kai kalbama apie autonomijos lygį, tačiau neturi įtakos saviveiksmingumui, įsitraukimui ir darbo-gyvenimo balansui. Tai gali turėti praktinę reikšmę organizacijų vadovams, siekiant suprasti, kaip vadovavimo lygis gali paveikti darbuotojų autonomiją (žr. 5 priedas).

Nuotolinio darbo inicijavimo (priežasčių) poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

ANOVA analizė atskleidė, kad būdas, kaip tiriamieji pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, sukelia statistiškai reikšmingus skirtumus saviveiksmingumo ($F = 7,36; p < 0,001$), įsitraukimo ($F = 5,18; p = 0,006$), autonomijos ($F = 7,60; p < 0,001$) ir darbo-gyvenimo balanso ($F = 23,04; p < 0,001$) lygiuose.

Saviveiksmingumo vidurkiai yra šie: tie, kas pradėjo dirbti organizacijos pasiūlymu ir darbuotojui sutikus ($v = 60,27$), tie, kas savo iniciatyva pritarus organizacijai ($v = 60,79$), ir tie, kas pradėjo dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant ($v = 55,73$).

Įsitraukimo lygiai yra šie: tie, kas pradėjo dirbti organizacijos pasiūlymu ir darbuotojui sutikus ($v = 47,20$), tie, kas savo iniciatyva pritarus organizacijai ($v = 46,69$), ir tie, kas pradėjo dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant ($v = 42,60$).

Autonomijos lygiai yra šie: tie, kas pradėjo dirbti organizacijos pasiūlymu ir darbuotojui sutikus ($v = 49,14$), tie, kas savo iniciatyva pritarus organizacijai ($v = 49,59$), ir tie, kas pradėjo dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant ($v = 47,85$).

Darbo-gyvenimo balanso lygiai yra šie: tie, kas pradėjo dirbti organizacijos pasiūlymu ir darbuotojui sutikus ($v = 31,74$), tie, kas savo iniciatyva pritarus organizacijai ($v = 31,10$), ir tie, kas pradėjo dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant ($v = 26,54$).

Galime daryti išvadą, kad tie, kurie pradėjo dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant, turi mažesnius saviveiksmingumo, įsitraukimo, autonomijos ir darbo-gyvenimo balanso lygius, o kas pradėjo dirbti savo iniciatyva, turi geresni saviveiksmingumo, įsitraukimo, darbo-gyvenimo balanso rezultatus, nuotolinio darbo kontekste (žr. 5 priedas).

Nuotolinio darbo prieš/po COVID poveikis nuotolinio darbo saviveiksmingumui, įsitraukimui, autonomijai, darbo gyvenimo balansui.

T-testo analizė rodo statistiškai reikšmingą skirtumą tarp žmonių, kurie dirbo nuotoliniu būdu tiek prieš COVID, tiek pradėjus pandemiją, saviveiksmingumo ($p = 0,048$) ir darbo-

gyvenimo balanso ($p = 0,033$) rodikliuose. Nepastebėta statistiškai reikšmingo skirtumo įsitraukimo ($p = 0,799$) ir autonomijos ($p = 0,680$) rodikliuose.

Išsiaiškinus gautus rezultatus, pastebima, kad žmonės, kurie dirbo nuotoliniu būdu prieš COVID, pasižymi didesniu nuotolinio darbo saviveiksmingumu ($v = 60,66$) nei tie, kurie pradėjo dirbti nuotoliniu būdu pandemijos metu ($v = 58,51$). Tačiau, dėl darbo-gyvenimo balanso, pastebimas atvirkštinis reiškinys – žmonės, kurie nebuvo nuotoliniu darbuotojai prieš COVID, pasižymi geresniu darbo-gyvenimo balansu ($v = 30,42$) palyginti su žmonėmis, kurie buvo nuotoliniai darbuotojai prieš COVID ($v = 29,86$) (žr. 5 prieda).

Atlikus ANOVA testą nustatyta, ***kad įmonės veiklos sritis, respondentų užimamos pareigos ir įmonių mastas neturi statistiškai reikšmingos įtakos***. Rezultatas, kai $p > 0,05$, rodo, kad tarp šių kintamųjų nėra statistiškai reikšmingų skirtumų. Tai reiškia, kad analizuotos grupės arba kategorijos šiais aspektais yra panašios arba beveik nepastebimai įtakotos nagrinėjamame kontekste.

3.4. Saviveiksmingumo, darbo-gyvenimo balanso, autonomijos, nuotolinio darbo dažnumo įtaka įsitraukimui: regresinė analizė

Pateikiami duomenys apie priklausomą kintamąjį – įsitraukimą ir jo sąveiką su pasirinktais kintamaisiais – nuotolinio darbo saviveiksmingumu, autonomija, darbo-gyvenimo balansu ir nuotolinio darbo dažnumu. Regresinė analizė nustato, kad priklausamam kintamajam (įsitraukimui) statistiškai reikšmingo poveikį daro visi kintamieji. Remiantis ANOVA testu, gauta statistiškai reikšminga rezultatų įvertinimų ($F = 81,79$, $p < 0,001$), o regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,514$ rodo, kad visi kintamieji paaiškina 51,4% įsitraukimo variacijos.

Atlikus patikrinius bootstrap 95% pasitikėjimo intervalus ($[0,168; 0,410]$, $[0,315; 0,928]$, $[0,904; 0,300]$, $[0,201; 0,733]$), pastebima, kad visose intervalų ribose nėra nulio reikšmės. Tai rodo, kad visi šie latentiniai kintamieji yra statistiškai reikšmingi.

6 lentelė. Nuotolinio darbo saviveiksmingumo, darbo-gyvenimo balanso, autonomijos, nuotolinio darbo dažnumo poveikis įsitraukimui.

	B	SN	Beta	t	p reišmė
Konstanta	8.514	2.779		3.064	0.002
Saviveiksmingumas	0.284	0.055	0.264	5.131	<0.001
Autonomija	0.423	0.044	0.493	9.565	<0.001

Darbo-gyvenimo balansas	0.105	0.094	0.059	1.118	0.004
Nuotolinio darbo dažnumas	0.676	0.244	0.112	2.774	0.006
Priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas					

Pastabos: B - regresijos lygties koeficientas regresinėje analizėje; SN-standartinis nuokripiš
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Analizė, remiantis koeficientais, atskleidžia, kaip kiekvienas kintamasis - nuotolinio darbo saviveiksmingumas, darbo-gyvenimo balansas, autonomija ir nuotolinio darbo dažnumas - gali paveikti įsitraukimą. Iš analizės matyti (žr. 6 lentelė):

Saviveiksmingumo teigiamas poveikis įsitraukimui yra statistiškai reikšmingas ($t = 5.131$, $p < .001$). Žmonės, kurie pasižymi didesniu saviveiksmingumu, yra linkę būti labiau įsitraukę į darbą. Taigi, jei saviveiksmingumas padidėja 100%, vidutiniškai įsitraukimas didėja 26,4%.

Autonomijos teigiamas poveikis įsitraukimui yra itin statistiškai reikšmingas ($t = 9.565$, $p < .001$). Tai rodo, kad didesnė darbuotojų autonomija yra labai susijusi su didesniu įsitraukimu. Jei autonomija padidėja 100%, vidutiniškai įsitraukimas didėja 49,3%.

Darbo-gyvenimo balanso teigiamas poveikis įsitraukimui yra statistiškai reikšmingas ($t = 1.118$, $p = .004$). Geresnis darbo-gyvenimo balansas yra susijęs su didesniu įsitraukimu į darbą. Jei darbo-gyvenimo balansas padidėja 100%, vidutiniškai įsitraukimas didėja 5,9%.

Statistiškai reikšmingas teigiamas poveikis įsitraukimui yra nustatomas nuotolinio darbo dažnumui ($t = 2.774$, $p = .006$). Tai rodo, kad didesnis nuotolinio darbo dažnumas yra susijęs su didesniu įsitraukimu į darbą. Jei nuotolinio darbo dažnumas padidėja 100%, vidutiniškai įsitraukimas didėja 11,2%.

Taip pat atlikta regresinė analizė buvo skirta ištirti, ar saviveiksmingumo latentiniai kintamieji turi tiesioginį poveikį įsitraukimui. Remiantis ANOVA testu, gauta statistiškai reikšminga rezultatų įvertinimų ($F = 53,7$, $p < 0,001$), o regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,264$ rodo, kad saviveiksmingumas paaiškina 26,4% įsitraukimo variacijos.

Du latentiniai kintamieji: savęs priežiūros saviveiksmingumas ($p = 0,786$) ir nuotolinis socialinis saviveiksmingumas ($p = 0,591$) – neparodo statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui. Galima teigti kad hipotezės nepatvirtinti: **H1c** – Aukštas savęs priežiūros saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu; **H1d** – Aukštas nuotolinio socialinio saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu;

Tačiau trys latentiniai kintamieji pasirodė turintys statistiškai reikšmingą įtaką įsitraukimui: nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas ($t = 3,14$; $p = 0,02$), pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas ($t = 3,36$; $p < 0,001$), ir nuotolinis emocinis saviveiksmingumas ($t = 4,10$; p

$< 0,001$) (žr. 7 lentelė). Atlikus patikrinimus bootstrap 95% pasitikėjimo intervalus ($[0,314; 1,740]$, $[0,544; 1,736]$, $[0,409; 1,437]$), pastebima, kad visose intervalų ribose nėra nulio reikšmės. Tai rodo, kad visi šie latentiniai kintamieji yra statistiškai reikšmingi. Konstantos reikšmė irgi reikšminga ($t = 2,79$; $p = 0,06$), bootstrap $[1,711; 16,069]$.

7 lentelė. Nuotolinio darbo saviveiksmingumo poveikis įsitraukimui.

	B	SN	Beta	t	p reišmė
Konstanta	8.440	3.019		2.795	0.006
Nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas	1.062	0.338	0.219	3.144	0.002
Pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas	1.149	0.342	0.235	3.363	<0.001
Nuotolinis emocinis saviveiksmingumas	0.913	0.223	0.229	4.100	<0.001
Priklusomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas					

Pastabos: B - regresijos lygties koeficientas regresinėje analizėje; SN-standartinis nuokripiš
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Taigi, jei nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas padidėja 100%, įsitraukimas didėja 21,9%. Hipotezė patvirtinta: **H1a** - Aukštas nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumo lygis turi teigiamą poveikį įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu.

Jei pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas padidėja 100%, įsitraukimas didėja 23,5%. Hipotezė patvirtinta: **H1b** - Aukštas pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumo lygis turi teigiamą poveikį įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu.

Jei nuotolinio emocinio saviveiksmingumas padidėja 100%, įsitraukimas didėja 22,9%. Hipotezė patvirtinta: **H1c** - Aukštas nuotolinio emocinio saviveiksmingumo lygis turi teigiamą poveikį įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu.

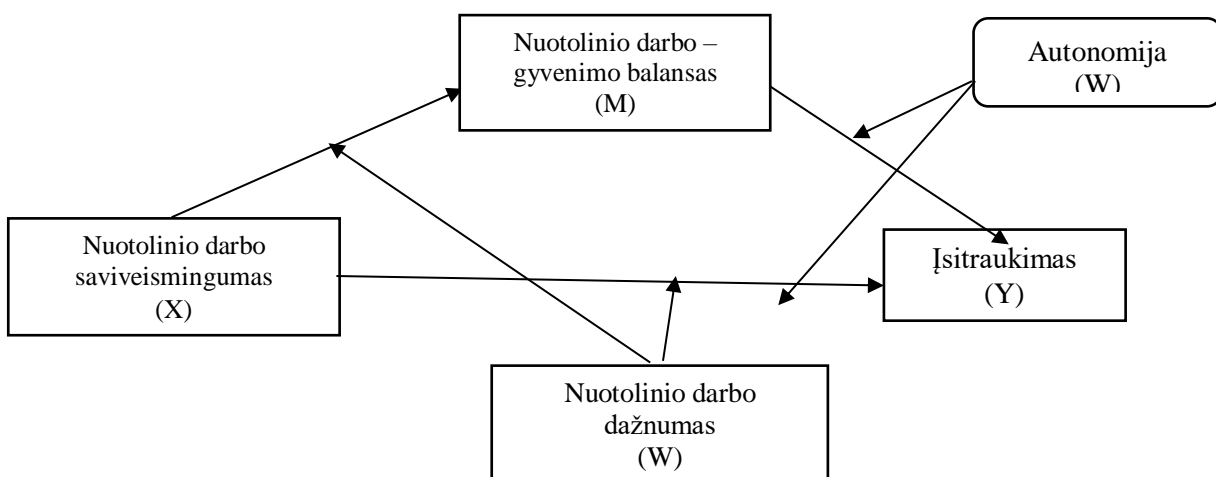
Analizė, remiantis koeficientais, atskleidžia, kaip kiekvienas kintamasis - nuotolinio darbo saviveiksmingumas, darbo-gyvenimo balansas, autonomija ir nuotolinio darbo dažnumas - gali paveikti įsitraukimą.

Bendrąją išvadą galime padaryti, kad šie kintamieji - nuotolinio darbo saviveiksmingumas, darbo-gyvenimo balansas, autonomija ir nuotolinio darbo dažnumas - turi reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tai svarbu atsižvelgiant į organizacijų pastangas skatinti gerovę ir veiksmingumą nuotolinio darbo sąlygomis.

3.5. Darbo-gyvenimo balanso mediacinis poveikis įsitraukimui moderuojant darbuotojų autonomijai ir nuotolinio darbo dažnumui

Norint įvertinti, ar darbo-gyvenimo balansas veikia kaip mediatorius tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, ir ar šis netiesioginis poveikis priklauso nuo dviejų moderatorių - autonomijos ir nuotolinio darbo dažnumo, buvo taikomas moderuotas tarpininkavimo modelis, naudojant SPSS skirtą PROCESS makrokomandą. Šiame tyrime buvo naudotas 29 PROCESS modelis (žr. 2 paveikslas). Moderuoto tarpininkavimo indeksas buvo įvertintas naudojant 95% bootstrap intervalą. Moderavimas buvo vertinamas atsižvelgiant į sąlyginę tiesioginę ir netiesioginę ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, kai sąlyginės reikšmės atitinka $-1SD$, vidurkį, $+1SD$ (SD - standartinis nuokrypis). Naudojant PROCESS, buvo atlikti hipotezių testai, siekiant nustatyti, ar įsitraukimo poveikis skiriasi statistiškai reikšmingai.

2 paveikslas. 29 PROCESS tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis PROCESS

Iš pradžių buvo tiriama sąsaja tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso, taip pat analizuojama, kaip nuotolinio darbo dažnumas veikia šį ryšį kaip moderatorius.

Pagal aprašytus rezultatus, moderatoriaus analizė parodė, kad tiesioginis ryšys tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso nėra statistiškai reikšmingas ($t = 1,47; p = 0,139$). Tai reiškia, kad saviveiksmingumas tiesiogiai nepriklauso nuo darbo-gyvenimo balanso.

Tačiau buvo pastebėta, kad nuotolinio darbo dažnumas daro įtaką darbo-gyvenimo balansui ($t = -3,69$; $p = 0,003$). Tai rodo, kad kuo dažniau žmonės dirba nuotoliniu būdu, tuo labiau keičiasi jų darbo-gyvenimo balansas.

Šio nuotolinio darbo dažnumo poveikio darbo-gyvenimo balansui moderatoriaus efektas yra statistiškai reikšmingas ($t = 4.173$; $p < 0,0000$) (žr. 8 lentelė). Tai rodo, kad nuotolinis darbas, kaip moderatorius, turi tam tikrą įtaką, keičiant darbo-gyvenimo balansą, neturint įtakos tiesioginiam ryšiui tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso.

8 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso.

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Konstanta</i>	22.7917	3.841	5.9328	0.0000
<i>Saviveiksmingumas</i>	0.0961	0.0649	1.4799	0.1399
<i>ND dažnumas</i>	-3.152	0.8528	-3.6962	0.0003
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu</i>	0.0596	0.0143	4.173	0.0000

Pastabos: SN-standartinis nuokripiš, priklausomas kintamasis: darbo-gyvenimo balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Taigi, analizė rodo, kad kuo daugiau žmogus dirba nuotoliniu būdu (vidutiniškai 5,9 dienų), tuo didesnis yra saviveiksmingumo poveikis darbo-gyvenimo balansui ($r = 0,453$, $p < 0,001$). Tai reiškia, kad nuotolinis darbas gali padidinti teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso. Palyginimui, kai žmogus dirba vidutiniškai 2,5 dienas nuotoliniu būdu, saviveiksmingumo poveikis darbo-gyvenimo balansui yra mažesnis ($r = 0,245$; $p < 0,001$) (žr. 9 lentelė).

Galime daryti išvadą, visais atvejais pastebimas teigiamas ryšys tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso. Tai rodo, kad tie, kurie pasižymi aukštu saviveiksmingumo lygiu, taip pat yra linkę turėti geresnį darbo-gyvenimo balansą (žr. 3 paveikslas). Tačiau, kuo dažniau žmogus dirba nuotoliniu būdu, tuo ryšys tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso tampa ryškesnis ir svarbesnis. Hipotezė patvirtinta – **H7** - nuotolinio darbo dažnumas moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso; dažnas nuotolinis darbas stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso dirbant nuotoliniu būdu.

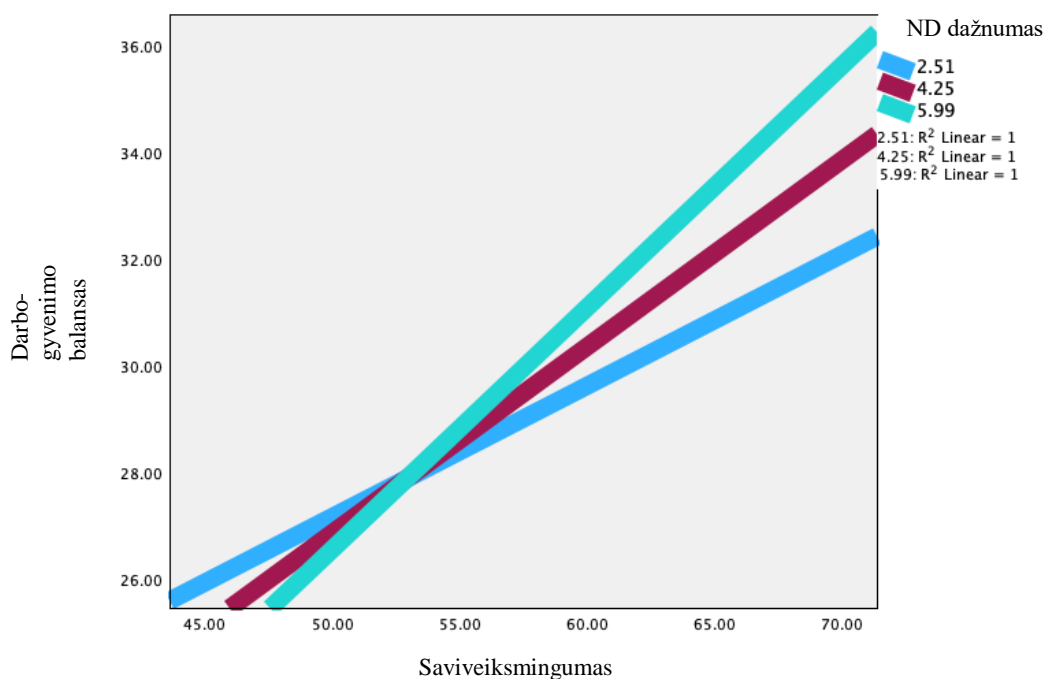
9 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo poveikis tarp ryšio – saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balansas

ND dažnumas	Effektas	SN	t	p reikšmė
2.5148	0.2458	0.0356	6.8984	0.0000
4.2548	0.3495	0.0272	12.8339	0.0000
5.9948	0.4531	0.0380	11.9139	0.0000

Pastabos: SN-standartinis nuokripiis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

3 paveikslas. Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas į ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso histograma



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Toliau buvo tikrinama nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo. Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo yra statistiškai reikšmingas ($t = 2,41$; $p = 0,0168$) (žr. 10 lentelė). Tai rodo, kad nuotolinis darbas teigiamai įtakoja sąsają tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo. Hipotezė patvirtinta – **H6** - Nuotolinio darbo dažnumas moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo; dažnas nuotolinis darbas stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu

10 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas tarp saviksemblingumo ir įsitraukimo

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Konstanta</i>	5.6850	11.0703	0.5135	0.0045
<i>Saviveiksemblingumas</i>	0.0961	0.0649	1.4799	0.1390
<i>ND dažnumas</i>	-3.833	1.4000	-2.7385	0.0065
<i>Saviveiksemblingumas paaugintas ND dažnumu</i>	0.0566	0.0235	2.4049	0.0168

Pastabos: SN-standartinis nuokripiis , priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Taip pat pastebėtas reikšmingas autonomijos moderacijos efektas tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo ($t = 2,66$; $p = 0,082$) (žr. 11 lentelė). Reiškia, kad tie, kurie patiria geresnį darbo-gyvenimo balansą ir turi daugiau autonomijos, yra linkę būti įsitraukę į savo darbą.

11 lentelė. Autonomijos moderacijos efektas tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo

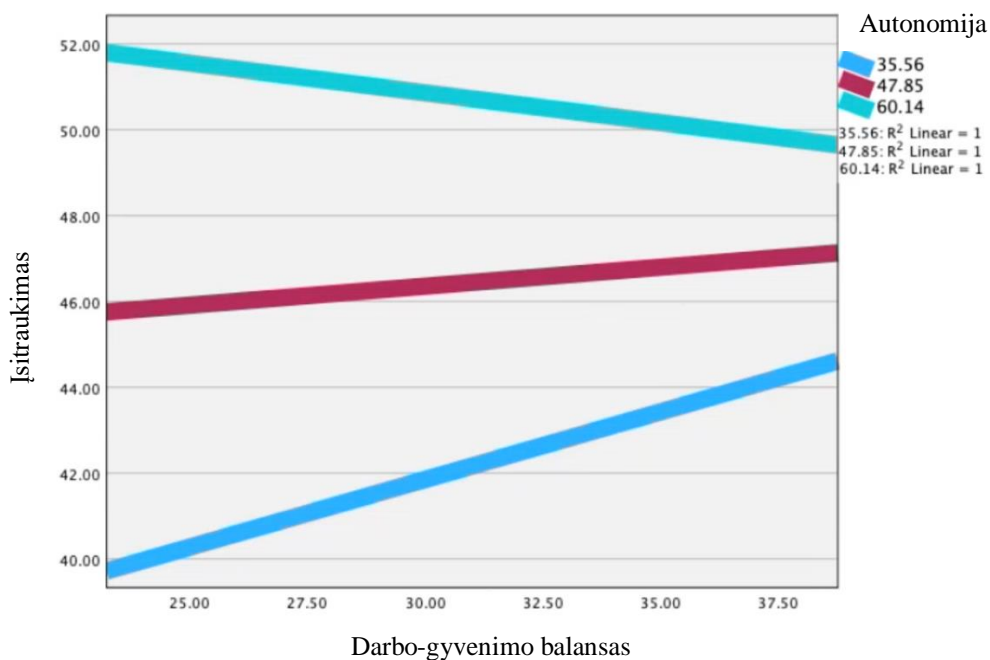
	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Konstanta</i>	5.6850	11.0703	0.5135	0.0045
<i>Darbo-gyvenimo balansas</i>	0.9707	0.3537	2.7446	0.0065
<i>Autonomija</i>	0.7628	0.1855	4.1122	0.0001
<i>Darbo-gyvenimo balansas paaugintas autonomijai</i>	-0.0184	0.069	-2.6630	0.0082

Pastabos: SN-standartinis nuokripiis , priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Tai rodo, kad autonomijos lygis gali modifikuoti sąsają tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo, nors šis efektas yra statistiškai reikšmingas, bet galbūt ne labai stiprus. Hipotezė **H3** patvirtinta - *autonomija moderuoja ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu*.

Nustatytas autonomiškumo efektas: padaryta išvada, kad autonomiškumas didina darbo-gyvenimo balanso įtaką įsitraukimui tik tuo atveju, kai darbuotoja dirba nesavarankiškai ($p = 0,019$). Tačiau, kai darbuotojui suteikiama daug autonomijos, darbo-gyvenimo balansas nebeturi statistiškai reikšmingo poveikio įsitraukimui ($p = 0,352$) (žr. 4 paveikslas).

4 paveikslas. Autonomijos poveikis įsitraukimui histograma



Pastaba: statistiškai reikšminga tik mėlyna tendencijos linija

Šaltinis: SPSS programa

Iš šių duomenų galima daryti išvadą, kad sąveika tarp saviveiksmingumo, darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo priklauso nuo daugelio veiksnių, įskaitant nuotolinio darbo dažnumą ir autonomijos lygį. Tai suteikia vertingą informaciją organizacijoms siekiant suprasti, kaip šie veiksniai gali paveikti darbuotojų įsipareigojimą ir bendrą darbo patirtį.

Paskutinis tikrinimas autonomijos moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo. Bet autonomijos moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,451$) (žr. 12 lentelė). **H4** hipotezė atmesta - *autonomija moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu; aukštas autonomijos lygis stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu.*

12 lentelė. Autonomijos moderacijos efektas tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Konstanta</i>	5.6850	11.0703	0.5135	0.0045
<i>Saviveiksmingumas</i>	0.0961	0.0649	1.4799	0.1390
<i>Autonomija</i>	0.7628	0.1855	4.1122	0.0001
<i>Saviveiksmingumas paaugintas autonomijai</i>	0.0026	0.0035	0.7532	0.4519

Pastabos: SN-standartinis nuokripiš , priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Mediacijos analizė neparodė statistiškai patvirtinto darbo-gyvenimo balanso mediacinio efekto, nes bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai tai patvirtino. Visi intervalai apima nulį, tai reiškia, kad mediacinis efektas nėra statistiškai reikšmingas (žr. 12 lentelė). Iš to galime daryti išvadą, kad nepriklausomai nuo to, ar dirbama daug ar mažai nuotoliniu būdu, ar yra didelė ar maža autonomija, ar saviveiksmingumas yra didelis ar mažas, darbo-gyvenimo balanso mediacija nepasitvirtino ir neturi įtakos išitraukimui. Todėl atmesta mediacijos hipotezė: **H2** - *dirbant nuotoliniu būdu darbo-gyvenimo balansas medijuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir išitraukimo; aukštas saviveiksmingumo lygis teigiamą veikia darbo-gyvenimo balansą, o gerai suderintas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas savo ruožtu, teigiamai veikia išitraukimą dirbant nuotoliniu būdu.*

13 lentelė. Darbo-gyvenimo balanso mediacijos efektas.

ND dažnumas	Autonomija	Mediacijos efektas	Bootstrap LLCI	Bootstrap ULCI
2.5148	35.5646	0.0774	-0.0100	0.1595
2.5148	47.8503	0.0217	-0.0299	0.0695
2.5148	60.1360	-0.0340	-0.0908	0.0219
4.2548	35.5646	0.1100	-0.0147	0.2234
4.2548	47.8503	0.0309	-0.0420	0.1002
4.2548	60.1360	-0.0483	-0.1255	0.0327
5.9948	35.5646	0.1427	-0.0203	0.2958
5.9948	47.8503	0.0400	-0.0541	0.1334
5.9948	60.1360	-0.0626	-0.1629	0.0418

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Išnagrinėtos kiekvieno latentinio kintamojo saviveiksmingumo moderacijos/mediacijos sąsajos (žr. 6 priedą).

- Nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas.

Atlikta moderacijos analizė rodo, kad nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas yra statistiškai reikšmingas tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso ($t = 2.708$; $p = 0.0072$) ir tarp saviveiksmingumo ir išitraukimo ($t = 2.345$; $p = 0.0196$). Nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas turi didžiausią efektą darbo gyvenimo balansui, kai dirbama visada nuotoliniu būdu ($r = 1,847$), o mažiausią, kai dirbama 2,5 dienos per savaitę ($r = 1,109$). Išvada yra tokia,

kad kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas daro didesnę įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Autonomijos moderacijos efektas nepatvirtintas nei tarp nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumo ir įsitraukimo ($p = 0,66$), nei tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo ($p = 0,109$) (žr. 14 lentelė). Tai reiškia, kad autonomija nedaro jokio poveikio, kai kalbama apie nuotolinio darbo įgūdžius.

14 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas)

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu **</i>	3.4729	1.2825	2.708	0.0072
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu *</i>	0.2453	0.1045	2.3465	0.0196
<i>Darbo-gyvenimo balansas paaugintas autonomijai</i>	-0.0116	0.0071	1.640	0.109
<i>Saviveiksmingumas paaugintas autonomijai</i>	-0.0067	0.0158	0.4274	0.6694

Pastabos: SN-standartinis nuokrypis; *priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas; **priklausomas kintamasis: darbo-gyvenimo balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Tyrimas atskleidžia, kad nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas turi įtaką darbo-gyvenimo balansui, o šis efektas yra stipresnis, kuo dažniau asmuo dirba nuotoliniu būdu. Autonomija neparodė įtakos šiame kontekste, bet nuotolinio darbo dažnumas rodo statistiškai reikšmingą įtaką tarp nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumo ir įsitraukimo.

- Pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas.

Atlikta moderacijos analizė rodo, kad nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas yra statistiškai reikšmingas tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso ($t = 1.863$; $p = 0.063$). Pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas turi didžiausią efektą darbo gyvenimo balansui, kai dirbama visada nuotoliniu būdu ($r = 1,710$), o mažiausią, kai dirbama 2,5 dienos per savaitę ($r = 1,126$) (žr. 7 prieda). Tai rodo, kad kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas daro didesnę įtaką darbo-gyvenimo balansui.

Nors tarp pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumo ir įsitraukimo nuotolinio darbo dažnumo moderacija nėra patvirtinta ($p = 0,133$), tačiau nustatyta autonomijos moderacija tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo ($p = 0,072$) (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas)

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu **</i>	2.4902	1.3365	1.8632	0.0063
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu *</i>	0.1698	0.1069	1.5884	0.1132
<i>Darbo-gyvenimo balansas paaugintas autonomijai</i>	-0.0123	0.0068	-1.7994	0.072
<i>Saviveiksmingumas paaugintas autonomijai</i>	-0.0101	0.0158	-0.6366	0.5248

Pastabos: SN-standartinis nuokrypis; *priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas; **priklausomas kintamasis: darbo-gyvenimo balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Tyrimas parodo, kad pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas gali turėti reikšmingą įtaką darbo gyvenimo balansui, ypač dirbant nuotoliniu būdu. Tai rodo, kad organizacijos, skatinančios pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumą darbuotojams, gali padėti gerinti jų darbo-gyvenimo balansą, ypač tuo atveju, jei darbuotojai dirba nuotoliniu būdu.

- Savęs priežiūros saviveiksmingumas.

Atlikta moderacijos analizė atskleidžia, kad nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas yra statistiškai reikšmingas tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso ($t = 1.9255$; $p < 0,001$). Savęs priežiūros saviveiksmingumas pasižymi didžiausiu efektu darbo gyvenimo balansui, ypač kai dirbama visada nuotoliniu būdu ($r = 1,224$), o mažiausiu, kai dirbama 2,5 dienos per savaitę ($r = 0,579$) (žr. 7 prieda).. Tai parodo, kad savęs priežiūros saviveiksmingumo įtaka darbo gyvenimo balansui yra stipresnė, kuo dažniau asmuo dirba nuotoliniu būdu.

Šiame kontekste taip pat pastebimas autonomijos lygio įtakos didėjimas ryšiuose tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo ($p = 0,000$) (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Savęs priežiūros saviveiksmingumas)

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu **</i>	2.0073	1.0425	1.9255	0.055
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu *</i>	0.1367	0.0904	1.5112	0.1318
<i>Darbo-gyvenimo balansas paaugintas autonomijai</i>	-0.0172	0.0066	-2.5996	0.000
<i>Saviveiksmingumas paaugintas autonomijai</i>	-0.0052	0.0145	-0.3594	0.7195

Pastabos: SN-standartinis nuokrypis; *priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas; **priklausomas kintamasis: darbo-gyvenimo balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Tyrimas akcentuoja, kad savęs priežiūros saviveiksmingumas nuotolinio darbo kontekste gali suteikti didesnę įtaką darbo gyvenimo balansui, ypač nuolatinio nuotolinio darbo režimu. Be to, pastebimas autonomijos lygio įtakos didėjimas, rodantis jo svarbą ryšiuose tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo. Tai svarbi informacija organizacijoms siekiančioms gerinti savo darbuotojų gerovę ir motyvaciją nuotolinio darbo sąlygomis.

- Nuotolinis socialinis saviveiksmingumas.

Atlikta moderacijos analizė atskleidė, kad nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas nėra statistiškai reikšmingas tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso ($t = 0.9631$; $p = 0.3363$). bei saviveiksmingumo ir įsitraukimo ($t = 1.3039$; $p = 0.193$). Šis rezultatas pabrėžia, kad nuotolinis socialinis saviveiksmingumas neturi įtakos darbo gyvenimo balansui ir įsitraukimui, ir nuotolinis darbas neturi įtakos į ryšus.

Tačiau pastebėtas tik autonomijos moderacijos efektas tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo ($p = 0,0005$) (žr. 17 lentelė). Tai rodo, kad autonomijos lygis gali stiprinti ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo, suteikiant papildomą aiškumą organizacijoms, kaip geriau skatinti autonomija darbe.

17 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Nuotolinis socialinis saviveiksmingumas)

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu **</i>	1.5719	1.2056	1.3039	0.193
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu *</i>	0.0969	0.1007	0.9631	0.3363
<i>Darbo-gyvenimo balansas paaugintas autonomijai</i>	-0.0229	0.0065	-3.5293	0.0005
<i>Saviveiksmingumas paaugintas autonomijai</i>	0.0182	0.0138	1.3183	0.188

Pastabos: SN-standartinis nuokrypis; *priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas; **priklausomas kintamasis: darbo-gyvenimo balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

- Nuotolinis emocinis saviveiksmingumas.

Atlikta moderacijos analizė su nuotolinio darbo dažnumo efektu rodo statistiškai reikšmingus rezultatus tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso ($t = 2.2524$; $p = 0.025$). Ši analizė atskleidžia, kad nuotolinis emocinis saviveiksmingumas turi įtakos darbo gyvenimo balansui, ypač kai asmenys dirba dažnai nuotoliniu būdu ($r = 1,605$), ir mažiau įtakos, kai dirbama minimaliai - 2,5 dienos per savaitę ($r = 0,522$) (žr. 7 prieda)..

Be to, nuotolinio darbo dažnumas daro statistiškai reikšmingą moderacijos poveikį ryšiu tarp nuotolinio emocinio saviveiksmingumo ir įsitraukimo ($p = 0,64$). Taip pat patvirtinta autonomijos moderacija tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo ($p = 0,008$) (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Nuotolinio darbo dažnumo ir autonomijos moderacijos efektai (Nuotolinis emocinis saviveiksmingumas)

	Koeficientas	SN	t	p reikšmė
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu **</i>	-2.5134	1.1159	2.2524	0.025
<i>Saviveiksmingumas paaugintas ND dažnumu *</i>	0.1786	0.0962	1.8569	0.064
<i>Darbo-gyvenimo balansas paaugintas autonomijai</i>	-0.0221	0.0065	-3.3892	0.0008
<i>Saviveiksmingumas paaugintas autonomijai</i>	0.0141	0.0127	1.1064	0.2694

Pastabos: SN-standartinis nuokrypis; *priklausomas kintamasis: darbuotojų įsitraukimas; **priklausomas kintamasis: darbo-gyvenimo balansas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Tyrimo rezultatai apie nuotolinio emocinio saviveiksmingumo sąsajas su darbo gyvenimo balansu ir įsitraukimu yra svarbūs organizacijoms, siekiančioms sukurti palankias darbo sąlygas. Nuotolinio darbo dažnumo įtaka šiems ryšiams atskleidžia, kaip svarbu organizacijoms kurti aplinką, kurioje darbuotojai gali efektyviai tvarkyti savo emocinę būseną, ypač nuotolinio darbo aplinkoje. Autonomijos moderacijos patvirtinimas taip pat siūlo galimybes organizacijoms skatinti darbuotojų įsipareigojimą ir įsitraukimą nuotolinėje darbo aplinkoje.

Visose analizėse mediacijos tyrimai nepatvirtino statistiškai reikšmingo darbo-gyvenimo balanso efekto, kaip rodo 95% intervalai, gauti naudojant bootstrap metodą. Šie intervalai apima nulį, tai reiškia, kad mediacinis efektas neturėjo statistinės reikšmės.

4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

19 lentelė. Tyrimo hipotezių patvirtinimo lentelė

	<i>Patvirtinta ar paneigta</i>
Aukštas saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu	<i>Patvirtinta</i>
Aukštas nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu	<i>Patvirtinta</i>
Aukštas pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu	<i>Patvirtinta</i>
Aukštas savęs priežiūros saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu	<i>Nepatvirtinta</i>
Aukštas nuotolinio socialinio saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu	<i>Nepatvirtinta</i>
Aukštas nuotolinio emocinio saviveiksmingumo lygis turi teigiamą įtaką įsitraukimo lygiui dirbant nuotoliniu būdu	<i>Patvirtinta</i>
Dirbant nuotoliniu būdu darbo-gyvenimo balansas medijuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo	<i>Nepatvirtinta</i>
Autonomija moderuoja ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu	<i>Patvirtinta</i>
Autonomija moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo dirbant nuotoliniu būdu	<i>Nepatvirtinta</i>
Lietuvos ir Ukrainos respondentų, kurie dirba nuotoliniu būdu, saviveiksmingumo, įsitraukimo, darbo-gyvenimo balanso ir autonomijos lygiai gali skirtis, dėl skirtingos buitinės situacijos šalyse	<i>Nepatvirtinta</i>
Nuotolinio darbo dažnumas moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo	<i>Patvirtinta</i>
Nuotolinio darbo dažnumas moderuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso	<i>Patvirtinta</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp kintamųjų. Saviveiksmingumas, autonomija, darbo-gyvenimo balansas ir įsitraukimas rodo teigiamą statistinį ryšį tarpusavyje. Kintamieji yra tarpusavyje susiję, ir didinant vieną iš jų, didėja ir kiti.

Demografinių charakteristikų įtaka:

Lytis nesukelia statistiškai reikšmingų skirtumų daugelyje tirtųjų sričių, išskyrus autonomiją, kur vyrų vidurkis yra statistiškai reikšmingai didesnis.

Bendra statistinė analizė nerodo reikšmingų skirtumų tautybės kontekste, tačiau įsitraukimo lygio atžvilgiu pastebimas reikšmingas skirtumas tarp lietuvių ir ukrainiečių.

Aukštasis universitetinis išsilavinimas (magistras) siejamas su aukštesniu saviveiksmingumu, autonomija, įsitraukimu ir darbo-gyvenimo balansu, palyginti su viduriniu išsilavinimu.

Vidutinio amžiaus tiriamieji pasižymi aukštesniais saviveiksmingumo ir autonomijos lygiais, lyginant su jaunimu ir vyresnio amžiaus grupėmis.

Ilgesnis darbo stažas nuotoliniu būdu siejamas su aukštesniu saviveiksmingumu, autonomija, įsitraukimu ir darbo-gyvenimo balansu.

Autonomijos lygis yra statistiškai reikšmingai didesnis tarp tų, kurie turi pavaldinių darbe, palyginti su tais, kurie neturi.

Tiriamieji, pradėję dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant, pasižymi mažesniais saviveiksmingumo, įsitraukimo, autonomijos ir darbo-gyvenimo balanso lygiais.

Rezultatai rodo, kad žmonės, dirbę nuotoliniu būdu prieš COVID, pasižymi didesniu saviveiksmingumu, tačiau geresniu darbo-gyvenimo balansu tarp tų, kurie pradėjo dirbti nuotoliniu būdu pandemijos metu.

Saviveiksmingumas ir įsitraukimas: Saviveiksmingumas turi įtakos įsitraukimui. Saviveiksmingumas rodo statistiškai reikšmingą įtaką įsitraukimui, kai padidinant saviveiksmingumo lygį 100%, įsitraukimas padidėja 26,4%.

Įsitraukimo priklausomybė nuo kintamųjų: Trys iš penkių nagrinėtų kintamųjų - nuotolinio darbo saviveiksmingumas, darbo-gyvenimo balansas, autonomija ir nuotolinio darbo dažnumas - turi statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Darbo-gyvenimo balansas ir įsitraukimas: Darbo-gyvenimo balansas turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį įsitraukimui darbe, ypač kai kalbama apie darbo-gyvenimo balansą nuotolinio darbo kontekste. Analizė atskleidė, kad geresnis darbo-gyvenimo balansas yra susijęs su didesniu įsitraukimu į darbą.

Mediacijos efektai:

Mediacijos hipotezė kurioje numatoma, kad saviveiksmingumas turi poveikį įsitraukimui per darbo-gyvenimo balansą buvo nepatvirtinta. Nors tyrimas negavo patvirtinimo šiai hipotezei, tyrimo išvalgos gali būti išskirtinai naudingos organizacijoms. Išvalgos gauti iš tyrimo gali suteikti organizacijoms naudingos informacijos apie tai, kaip šie veiksniai sąveikauja ir kaip tai gali veikti įsitraukimą. Galbūt svarbu atsižvelgti į kontekstinius skirtumus, pvz., darbo pobūdį ar kultūrinės įtakos, kurie gali modifikuoti sąsają tarp saviveiksmingumo, įsitraukimo ir darbo-gyvenimo balanso.

Moderacijos efektai:

Pastebėta, kad nuotolinio darbo dažnumas stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso. Tai reiškia, kad nuotolinis darbas gali palaikyti ar net stiprinti

darbuotojų gebėjimą efektyviai valdyti savo laiką ir įsipareigojimus ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime. Be to, autonomija buvo nustatyta kaip stiprus veiksnys, kuris didina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, ypač nuotolinio darbo sąlygomis. Tai rodo, kad darbuotojams turinti didelę darbo kontrolę gali būti svarbu skatinti jų įsipareigojimą ir dalyvavimą darbe.

Be to, tyrimo rezultatai atskleidė, kad nuotolinio darbo dažnumas turi statistiškai reikšmingą moderacijos poveikį tarp nuotolinio darbo įgūdžių, saviveiksmingumo ir įsitraukimo. Šis rezultatas rodo, kad dažnas nuotolinis darbas stiprina ryšį tarp gebėjimo efektyviai dirbti nuotoliniu būdu, saviveiksmingumo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Tai svarbu suprasti organizacijoms, siekiančioms optimizuoti darbo sąlygas nuotolinio darbo kontekste. Tyrimo rezultatai siūlo galias įžvalgas apie tai, kaip skirtingi veiksniai sąveikauja darbo aplinkoje, ypač atsižvelgiant į nuotolinio darbo sąlygas. Ši informacija gali būti naudinga organizacijoms, siekiančioms sukurti palankias darbo sąlygas ir skatinti darbuotojų gerovę bei motyvaciją nuotolinio darbo sąlygomis.

Galutiniai tyrimo rezultatai siūlo išsamias įžvalgas apie veiksmų sąveiką darbo aplinkoje, ypač atsižvelgiant į nuotolinio darbo sąlygas. Ši informacija gali būti vertinga organizacijoms, kurios siekia sukurti palankias darbo sąlygas, skatinti darbuotojų gerovę ir palaikyti jų motyvaciją, ypač nuotolinio darbo sąlygomis.

4.1. Tyrimo apribojimų apibūdinimas ir rekomendacijos

Šališkumas ir subjektyvumas. Naudojama anketinė apklausa gali turėti šališkumo elementų dėl respondento subjektyvaus vertinimo arba klaidų jo atsakymuose. Šie aspektai gali sumažinti apklausos objektyvumą ir patikimumą.

Mažas respondentų skaičius. Nors buvo siekiama palyginti Lietuvos ir Ukrainos respondentų rezultatus, galimas mažas respondentų skaičius gali neleisti atspindėti populiacijos skirtumų. Reikia atsižvelgti į ribotą imties dydį ir interpretuoti rezultatus su atsargumo prielaida.

Laiko ribotumas. Tyrimo laiko ribotumas reikškia, kad gauti rezultatai atspindi tik tam tikrą laikotarpį. Ši riba gali neleisti bendresnių išvadų arba pritaikymo kitoms laikotarpiams, todėl reikia atsižvelgti į laiko dimensijos įtaką analizei.

Teorinių modelių apribojimai. Tyrimo teoriniai pagrindai ir hipotezės gali būti grindžiami tam tikrais teoriniais modeliais, kurie turi savų apribojimų ir gali nepakankamai apimti visus svarbius faktorius. Tai gali turėti įtakos tyrimo gilumui ir tikslumui.

Socialinis pageidavimas. Respondentų atsakymai gali būti linkę į socialinį pageidavimą arba atspindėti jų norus rodyti save tam tikru šviesiu. Šis subjektyvumas gali kelti klausimų dėl atsakymų patikimumo ir objektyvumo.

Tyrimo apribojimai yra svarbus aspektas, kurį būtina atsižvelgti interpretuojant gautus rezultatus. Tyrimo metu iškilę apribojimai gali riboti jo išvadas ir leisti tik tam tikras interpretacijas. Būtina šiuos apribojimus įvertinti darant sekantį tyrimą, kad patobulinti rezultatų patikimumą ir prasmingumą.

Rekomenduojama ateities tyrėjams plėsti šio tyrimo apimtį siekiant giliau suprasti nuotolinio darbo veiksnius ir jų poveikį darbuotojų elgesiui.

Didinant tyrimo apimtį, būtų galima gauti išsamesnių įžvalgų apie nuotolinio darbo dinamiką. Tyrime galėtų būti įtraukti skirtingi sektoriai, organizacijos dydžiai ir geografinės vietos, siekiant gauti tikslesnius ir plačius rezultatus. Taip pat būtų naudinga išnagrinėti sezoninių skirtumų įtaką, kurie gali turėti skirtingų poveikių darbuotojų įsitraukimui.

Svarbu identifikuoti ir tyrinėti papildomus kintamuosius, kurie galėtų turėti įtakos nuotolinio darbo sąlygoms ir darbuotojų elgesiui. Pavyzdžiui, socialiniai veiksniai, kaip komunikacija ir bendravimas nuotoliniu būdu, gali būti esminiai įtakos turintys veiksniai. Taip pat galima įtraukti psichologinius aspektus, tokiais kaip emocinės būsenos ir asmenybės bruožai, kurie gali sąveikauti su kitais jau nagrinėtais veiksniais.

Tyrimui galėtų būti pridėtas platesnis moderatorių sąrašas, kuris galėtų padėti nustatyti sąlygas, kurios stiprina arba susilpnina tiriamųjų kintamųjų ryšį. Pavyzdžiui, galėtų būti tirtas technologinis priėmimas, organizacinė kultūra ar kitos organizacinės charakteristikos kaip potencialūs moderatoriai.

Šios rekomendacijos gali būti naudingos ateities tyrėjams, norintiems giliau suprasti nuotolinio darbo kontekstą ir jo poveikį darbuotojų elgesiui. Tai taip pat gali lemti patobulinimus organizacijų politikose ir praktikose, skatinant geresnius darbo rezultatus ir darbuotojų gerovę.

DISKUSIJA

Nuotolinis darbas yra vis aktualesnė organizacijų tema, kurioje efektyvus darbuotojų įsitraukimas tampa kritiškai svarbus produktyvumo ir darbo jėgos pasitenkinimo užtikrinimui. Diskutuojama, ar nuotoliniam darbui sėkmingai skatinti saviveiksmingumą, lankstumą ir bendravimą, ar organizacijoms reikia kurti palankią nuotolinio darbo aplinką, siekiant skatinti darbuotojų įsitraukimą ir ilgalaikį motyvacijos lygį.

Fürstenbergas savo tyrime teigia, kad aukštas saviveiksmingumas ir autonomijos lygis yra susiję su didesniu įsitraukimu nuotolinio darbo kontekste (Fürstenberg et al., 2021). Mūsų tyrimo rezultatai patvirtina šį teiginį, nurodydami statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo, autonomijos ir įsitraukimo. Bet taip pat įdomu, kad Mauno teigia, kad įsitraukimas gali padėti pasiekti aukštesnį saviveiksmingumo lygį. Tai gali būti įdomi idėja pratęsti tyrimą ir iš kitos puses (Mauno et al., 2010).

Daugelio tyrėjų išvados rodo, kad darbo-gyvenimo balansas yra svarbus veiksnys nuotolinio darbo kontekste. Masuda nustatė, kad darbas nuotoliniu būdu teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, nes darbuotojas gali įsitraukti į darbą ir šeimą (Masuda et al., 2012). Fukumura teigia, kad žmonės, dirbantys nuotoliniu būdu iš namų, yra produktyvesni ir patiria mažiau susidūrimų darbe ir asmeniniame gyvenime dėl galimybės dirbti pažįstamoje ir patogioje aplinkoje (Fukumura et al., 2021). Tyrime patvirtintas poveikis į įsitraukimą, bet darbo-gyvenimo balansas tiesiogiai tikrai stipriai įtakoja įsitraukimą, tačiau kaip mediatorius tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo jis nedaro įtakos.

Nagata (2021) teigia, kad nuotolinio darbo dažnumas gali didinti įsitraukimą, mūsų tyrimas tai nustato taip pat ir dar papildomai nurodo, kad dažnas nuotolinis darbas stiprina teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso bei tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo. Tai reiškia, kad saviveiksmingumo įtaka yra sustiprinta, jei žmogus dažnai dirba nuotoliu.

Bakker it de Vries nurodo, kad darbuotojai, turintys daugiau autonomijos, taip pat linkę labiau įsitraukti į savo darbą ir kai nuotoliniai darbuotojai turi autonomiją spręsti darbo procesus, todėl gali padidėti saviveiksmingumas ir įsitraukimas į savo darbą (Bakker & de Vries, 2021). Mūsų tyrimas patvirtino autonomijos svarbą, ypač darbo-gyvenimo balanso kontekste. Autonomija paaugina darbo-gyvenimo balanso įtaką įsitraukimui.

Taip pat patvirtintas pilnai Diaso tyrimas, kai žmonės turi galimybę savarankiškai pasirinkti, ar dirbti nuotoliniu būdu, padidins įsitraukimas į darbą (Dias et al., 2022). Mūsų tyrimas taip pat rodo, kad padidins įsitraukimas, be to tai ir daro gerą įtaką saviveiksmingumui ir darbo-gyvenimo balansui ir autonomijai.

Kultūriniai skirtumai tarp ukrainiečių ir lietuvių, kaip parodo Tūtlys (2021), yra svarbūs įsitraukimo nuotoliniame darbe aspektai, nors mūsų tyrimas nepatvirtina statistiškai reikšmingų skirtumų tarp lietuvių ir ukrainiečių.

Daugelis autorių neakcentuoja demografinių charakteristikų, tačiau mūsų tyrimas pabrėžia, kad išsilavinimas, darbo stažas ir nuotolinio darbo pradžios prežastis turi tam tikrą įtaką saviveiksmingumui, autonomijai ir įsitraukimui. Tai atskleidžia platesnį įžvalgų spektrą apie įvairių demografinių grupių elgesį nuotoliniame darbe.

Galutiniuose poskyriuose svarbu pabrėžti, kad šie tyrimo rezultatai atneša naujas žinias apie nuotolinio darbo sąlygas ir gali būti naudingi organizacijoms, siekiančioms optimizuoti darbo sąlygas bei skatinti darbuotojų gerovę ir motyvaciją nuotoliniuose.

IŠVADOS

1. Darbuotojų įsitraukimas gali būti suprantamas kaip daugialypis konstruktas, įtraukiantis pažinimo, emocijų ir elgesio aspektus. Jis gali būti matuojamas skirtingais modeliais, įskaitant W. Kahno, Maslacho, Schaufeli ir Leiterio, Robinson, Perryman ir Heyday, Gallup, Sakso, Zinger ir Towers modelius.

2. Nuotolinio darbo reikšmė sparčiai auga, ypač pasaulinės pandemijos kontekste. Šis pokytis lemia ne tik individualius darbuotojų poreikius, bet ir organizacijų bei vadovų sprendimus dėl darbo organizavimo (Pass & Ridgway, 2022).

3. Įvairūs veiksniai turi įtakos darbuotojų įsitraukimui į nuotolinį darbą. Sėkmingas nuotolinis darbas reikalauja tinkamų sąlygų, kaip saviveiksmingumo skatinimas, teikiant autonomiją ir skatinant gerą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Šie elementai gali sukurti palankią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įsitraukę ir gali efektyviai dirbti (Chung & van der Horst, 2018, Fukumura et al., 2021).

4. Gauti rezultatai patvirtina, kad nuotolinio darbo sąveika su saviveiksmingumu, autonomija, darbo-gyvenimo balansu ir įsitraukimu yra reikšminga. Tyrimo rezultatai suteikia tvirtą pagrindą tolesniam gilinimuisi į šią sąsają ir analitiniams tyrimams.

5. Nagrinėjant demografinių charakteristikų įtaką, pastebėta, kad lytis nebuvo susijusi su statistiškai reikšmingais skirtumais daugelyje tirtųjų sričių, išskyrus autonomiją, kur vyrų vidurkis buvo statistiškai reikšmingai didesnis. Aukštesnis universitetinis išsilavinimas (magistro laipsnis) buvo siejamas su didesniu saviveiksmingumu, autonomija, įsitraukimu ir darbo-gyvenimo balansu, lyginant su viduriniu išsilavinimu. Vidutinio amžiaus tiriamieji pasižymėjo aukštesniais saviveiksmingumo ir autonomijos lygiais, palyginti su jaunimu ir vyresnio amžiaus grupėmis. Ilgesnis darbo stažas nuotoliniu būdu buvo susijęs su aukštesniu saviveiksmingumu, autonomija, įsitraukimu ir darbo-gyvenimo balansu. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad autonomijos lygis buvo statistiškai reikšmingai didesnis tarp tų, kurie turi pavaldinių darbe, palyginti su tais, kurie jų neturi. Tiriamieji, pradėję dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant, pasižymėjo mažesniais saviveiksmingumo, įsitraukimo, autonomijos ir darbo-gyvenimo balanso lygiais. Be to, pastebėtas didesnis saviveiksmingumas tarp žmonių, dirbusių nuotoliniu būdu prieš COVID pandemiją, tačiau jie taip pat turėjo geresnį darbo-gyvenimo balansą tarp tų, kurie pradėjo dirbti nuotoliniu būdu pandemijos metu.

6. Tyrimo rezultatai nepateikia statistiškai reikšmingo skirtumo tarp Ukrainos ir Lietuvos respondentų nuotolinio darbo kontekste, nors šių šalių ekonominės ir socialinės situacijos skiriasi. Nepaisant to, kad Ukrainoje ilgesnis laikotarpis patiriant sunkumus dėl karinių konfliktų, tyrimas parodė, kad saviveiksmingumas, darbo-gyvenimo balansas ir autonomija buvo panašūs abiejose

šalyse. Be to, pastebimas net didesnis įsitraukimas tarp ukrainiečių respondentų. Galima manyti, kad šie rezultatai gali būti paaiškinami mentalitetų panašumu ir universaliais aspektais, susijusiais su nuotoliniu darbu. Tai rodo, kad, neatsižvelgiant į ekonomines ir istorines aplinkybes, darbuotojų nuotolinio darbo patirtis ir požiūris į darbą gali būti stipriai paveikti bendraisiais aspektais, kuriuos dalija šios šalys. Taigi, šie tyrimo rezultatai pabrėžia universalius nuotolinio darbo aspektus ir siūlo gilesnį supratimą apie tai, kaip darbuotojai iš skirtingų šalių suvokia ir dalyvauja nuotolinio darbo procesuose. Svarbu paminėti, kad gauti rezultatai gali būti susiję su šių šalių panašiais darbo kultūros bruožais ir individualiais darbuotojų poreikiais, kurie yra esminiai įgyvendinant nuotolinį darbą.

7. Analizė taip pat atskleidė, kad saviveiksmingumas turi tiesioginį įtaką įsitraukimui, tačiau ir įtakos daro ir šis tris saviveiksmingumo latentinius kintamuosius: nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas, pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas ir nuotolinis emocinis saviveiksmingumas.

8. Taip pat pastebėta, kad visi nagrinėti kintamieji - nuotolinio darbo saviveiksmingumas, darbo-gyvenimo balansas, autonomija ir nuotolinio darbo dažnumas - turi statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Geresnis darbo-gyvenimo balansas yra susijęs su didesniu įsitraukimu į darbą, ypač nuotolinio darbo kontekste, o autonomija rodo teigiamą poveikį įsitraukimui, ypač nuotolinio darbo sąlygomis. Nuotolinio darbo dažnumas taip pat turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą ir stiprina ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, ypač dažnai dirbant nuotoliniu būdu.

9. Tyrimo mediacijos hipotezė, kuri numatė, kad saviveiksmingumas turi poveikį įsitraukimui per darbo-gyvenimo balansą, nebuvo patvirtinta. Bet pastebėtas nuotolinio darbo dažnumo moderavimo efektas, stiprinantis teigiamą ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo-gyvenimo balanso bei tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo. Tai rodo, kad dažnas nuotolinis darbas gali stiprinti darbuotojų gebėjimą efektyviai valdyti laiką ir įsipareigojimus tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime ir padeda būti daugiau įsitrauktam į darbą. Autonomija buvo nustatyta kaip stiprus moderavimo veiksnys, didinantis teigiamą ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo, bet ne nustatyta autonomijos įtaką ryšiui tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo.

PASIŪLYMAI

Atlikta analizė suteikia svarbią informaciją, kuri gali būti vertinga įmonėms, siekiančioms gerinti darbuotojų veiklą ir gerovę. Remiantis tyrimo rezultatais, yra keletas siūlymų, kuriuos galima įtraukti į organizacijos veiklą, kad padidinti nuotolinio darbo įsitraukimą:

1. Stiprinti saviveiksmingumą, skatinti mokymus ir veiklas, kurios padeda darbuotojams plėtoti saviveiksmingumo įgūdžius, ypač susijusius su nuotoliniu darbu. Tai gali apimti tinkamas mokymo programas, mentorystę ar individualias konsultacijas, kad darbuotojai galėtų efektyviau tvarkyti savo laiką ir pareigas.

2. Suteikti darbuotojams didesnę kontrolę ir laisvę savo darbo organizavime. Tai gali būti pasiekta per lankstesnes darbo valandas arba leidžiant darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese.

3. Skatinti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Galima suteikti galimybes darbuotojams lanksčiau valdyti savo darbo laiką arba teikti pasiūlymus dėl streso mažinimo ir gerovės skatinimo programų.

4. Remti dažnesnį nuotolinį darbą ir pateikti išteklius bei įrankius, kurie palengvina efektyvų darbą nuotoliniu būdu. Tai gali apimti techninę įrangą, programinę įrangą ar mokymus apie geriausias nuotolinio darbo praktikas.

5. Organizuoti mokymus ar seminarus, skirtus nuotolinio darbo įgūdžių tobulinimui. Tai padės darbuotojams geriau prisitaikyti prie nuotolinio darbo aplinkos ir efektyviau naudotis šiomis galimybėmis.

6. Svarbu vertinti ir atsižvelgti į demografinius faktorius, pvz., amžių, išsilavinimą, tautybę, siekiant sukurti individualizuotas programas ar priemones, kad būtų atsižvelgta į skirtingų darbuotojų poreikius ir gebėjimus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Allen, M. (2014). Employee Engagement – A Culture Change [PDF file]. The Insights Group Ltd. Retrieved May 31, 2022, from <https://www.insights.com/media/1091/employee-engagement-a-culture-change.pdf>
- Arora, P., & Suri, D. (2020). Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter. *Human Resource Development International*, 23. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780077>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. In *Current Directions in Psychological Science* (Vol. 20, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (vol.1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Baltrimienė, R. (2005). Cultural dimensions of Lithuania and its relative position in the context with other European countries. Retrieved from https://www.smk.lt/uploads/archyvas/mokslas/karjera/renata_baltrimiene.pdf
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Busch, E., Nash, J., & Bell, B. S. (2011). *Remote Work: An Examination of Current Trends and Emerging Issues*. Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University. Accessed December 11, 2017 from https://distantjob.com/Spring2011_CAHRSSRemoteWorkReport.pdf.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1). <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6). <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>

- Byrne, Z. S. (2022). What is Employee Engagement? In Understanding Employee Engagement. <https://doi.org/10.4324/9781003171133-3>
- Carli, L. L. (2020). Women, Gender equality and COVID-19. *Gender in Management*, 35(7). <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0236>
- 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). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1). <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Choudhury, S., & Mohanty, M. K. (2018). A Conceptual Model of Employee Engagement - From the perspective of the Manufacturing Industry. *International Journal of Multidisciplinary*, 3(7), 290-296.
- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: A study at Lloyd's of London. *Work and Employment, New Technology*, 20(2). <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00148.x>
- Council, C. L. (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement. Leadership.*
- Damulienė, A. (2013). Migracijos problema Lietuvoje ir jos įtaka šalies ekonomikai. In *SYSTEMS and ECONOMICS (Vol. 3, Issue 1)*.
- Delanoëje, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12). <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Dias, P., Lopes, S., & Peixoto, R. (2022). Mastering new technologies: does it relate to teleworkers' (in)voluntariness and well-being?. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0003>
- Europos Sąjungos statistikos tarnyba (Eurostat), 2020. Working from home in Europe. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1>
- 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). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fukumura, Y. E., Schott, J. M., Lucas, G. M., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. C. (2021). *Negotiating Time and Space When Working From Home: Experiences During COVID-*

19. OTJR Occupation, Participation and Health, 41(4).
<https://doi.org/10.1177/15394492211033830>
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94. <https://doi.org/10.1111/joop.12344>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*, 51(3). <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Grant, C. A., Wallace, P. C., Tramontano, L. M., Spurgeon, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41-1. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Halbesleben, J.R.B. (2010), "A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources and consequences," in *Work engagement : a handbook of essential theory and research*, eds. A.B. Bakker and M.P. Leiter, Hove: Psychology Press
- Hashem, M., Sfeir, E., Hejase, H. J., & Hejase, A. J. (2022). Effect of Online Training on Employee Engagement During the COVID-19 Era. *Asian Business Research*, 7(5), 10.
- Hickman, A., & Saad, L. (2020). Reviewing Remote Work in the U.S. Under COVID-19. Gallup News Service.
- Huettinger, M. (2008). Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 3(3).
<https://doi.org/10.1108/17465260810902414>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5).
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2).
<https://doi.org/10.1002/piq.20110>
- Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*. - 1990. - T. 33. - №. 4. -pp. 692-724.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research

- Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4). <https://doi.org/10.1177/15344843177259>
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W. "Patch", Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information and Management*, 58(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Ladkin, A., Willis, C., Jain, J., Clayton, W., & Marouda, M. (2016). Business travellers' connections to home: ICTs supporting work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 31(3). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12071>
- Lange M, Kayser I. The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022; 19(9):4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas.
- Lietuvos oficialiosios statistikos portalas 2020, Darbo rinka Lietuvoje. <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2020/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>
- Lim, W. M., Chin, M. W. C. (2022). What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(6). <https://doi.org/10.1002/joe.22162>
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *Economic and Labour Relations Review*, 25(2). <https://doi.org/10.1177/1035304614533868>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It. *Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x>
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. and Feldt, T. (2010), "Job demands and resources as antecedents of work engagement: a qualitative review and directions for future research," in *Handbook of employee engagement : perspectives, issues, research and practice*, ed. S.L. Albrecht, Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1). <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>

- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3). <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422. *Przeegl Elektrotech*, V 58(N 1-4).
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D et al., (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1). <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- Mayo, M., Pastor, J. C., Gomez-Mejia, L., & Cruz, C. (2009). Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Human Resource Management*, 48(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.20322>
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Tateishi, S., Hino, A., 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 and Environmental Medicine*, 63(11). <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002299>
- Nosyriev, O., & Bukina, T. (2021). SOCIO-CULTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN VALUES. *Three Seas Economic Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-1-18>
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., Macdonnell, R., & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2). <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x>
- Pandey, S., & David, S. (2013). A Study of engagement at work: What drives employee engagement? *European Journal of Commerce and Management Resesarch*, 2(7).
- Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and “enforced” remote working on employee engagement [Article]. *Human Resource Development International*, 25(2), 254–270. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048605>
- Perrin, T. (2003). Working today : Understanding what drives employee engagement. In *The 2003 Towers Perrin Talent Report*.
- Perrin T. (2015). Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance. *Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008*. Retrieved June 3, 2022, from <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Closing-the-engagement-gap-TowersPerrin.pdf>

- Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21). <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. North, 408.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3). <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7). <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sardeshmukh, S. R., Golden, T. D. & . Sharma, D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3). <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Satata, D. B. M. (2021). Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1). <https://doi.org/10.52728/ijss.v2i1.152>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4). <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2). <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>

- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. In *Human Resource Development Review* (Vol. 9, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6). <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Sullivan, C. (2012). Remote working and work-life balance. In *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations* (pp. 275–290). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_15
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Tramontano, C., Grant, C., & Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100129>
- Tūtlys, V., Bukantaitė, D., Melnyk, S., & Anužis, A. (2021). The institutional development of skills formation in Lithuania and Ukraine: Institutional settings, critical junctures and policy transfer. *Research in Comparative and International Education*, 16(4). <https://doi.org/10.1177/17454999211057448>
- Valentin, C. (2014). The extra mile deconstructed: A critical and discourse perspective on employee engagement and HRD. *Human Resource Development International*, 17(4). <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.932091>
- Virtaneva, M., Feshchenko, P., Hossain, A., Kariluoto, A., Himmanen, J., Kaitila, P., Kultanen, J., Kemell, K.-K., & Abrahamsson, P. (2021). COVID-19 Remote Work : Body Stress, Self-Efficacy, Teamwork, and Perceived Productivity of Knowledge Workers. In E. Parmiggiani, A. Kempton, & P. Mikalef (Eds.), *SCIS 2021 : Proceedings of the 12th Scandinavian Conference on Information Systems* (Article 8). Association for Information Systems. <https://aisel.aisnet.org/scis2021/8/>
- Wan, Z., & Wang, Y. (2018). The effects of sellers' entrepreneurial self-efficacy and remote work self-efficacy in online marketplaces: an empirical investigation. *International Journal of Electronic Business*, 14(1). <https://doi.org/10.1504/ijeb.2018.10013310>
- Watson, S. (2022). Noe, R. (2017). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw Hill Education. ISBN: 978-0078112850 . *Human Resource Development Quarterly*, 33(2). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21333>

Wickham, N. (2020). Why is Employee Engagement Important? 14 Benefits Backed By Research. Quantum Workplace. Retrieved May 29, 2022, from <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/14-benefits-of-employee-engagement-backed-by-research>

Zoughaib, A., Achi, S. el, Dirani, A. el, & Hejase, H. J. (2021). The Predominant Factors Affecting Frontline Employees' Engagement: Case of the Lebanese Service Sector. *Journal of Business Theory and Practice*, 9(2). <https://doi.org/10.22158/jbtp.v9n2p37>

SANTRAUKA

SAVIVEIKSMINGUMO, AUTONOMIJOS, DARBO-GYVENIMO BALANSO POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI DIRBANT NUOTOLINIU BŪDU: LIETUVOS IR UKRAINOS ATVEJIS

TAISIJA BERBENIUK

Baigiamasis magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

Darbo dydis: 79 puslapis, 4 paveikslų, 19 lentelės, 81 literatūros šaltiniai

Pagrindinis darbo tikslas – darbuotojų įtraukimo problemos požiūrių analizė, siekiant nustatyti kaip saviveiksmingumas, autonomija, nuotolinio darbo dažnumas ir darbo-gyvenimo balansas veikia darbuotojų įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu. Šis darbas susideda iš penkių pagrindinių dalių, kurios apima mokslinės literatūros apžvalgą, empirinio tyrimo metodologiją, atlikto tyrimo analizę ir gautus rezultatus, apibendrinimą, išvadas, pasiūlymus, bei mokslinę literatūrą.

Mokslinės literatūros apžvalgoje nagrinėtos svarbios sąvokos, pateiktos modeliai ir veiksniai, kurie daro įtaką tyrimo objektams. Siekiant atlikti išsamesnį supratimą, pasirinktas kiekybinis tyrimas, kurį sudarė penki konstruktai. Tyrime dalyvavo 314 respondentai, o analizuojant rezultatus buvo įvertintas demografinių charakteristikų poveikis keturiems pagrindiniams kintamiesiems. Atliktą regresinę analizę palengvino A. Hayes SPSS process macro įskiepis, naudojant 29 modelius. Tyrimo metu buvo nustatyti ryšiai tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, medijuojant darbo-gyvenimo balansui ir moderuojant autonomiją bei nuotolinio darbo dažnumą. Pagrindinis tyrimo tikslas – ištirti saviveiksmingumo, autonomijos, nuotolinio darbo dažnumo ir darbo-gyvenimo balanso poveikį darbuotojų įsitraukimui dirbant nuotoliniu būdu Lietuvos ir Ukrainos organizacijose.

Išvadose pristatyti empirinio tyrimo rezultatai, įrodytos iškeltos hipotezės ir pateikti moksliniai atradimai. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad ryšys tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo yra nepriklausomas nuo tarpininko – darbo-gyvenimo balanso – tačiau patvirtintas moderatorių poveikis ryšiams, išskyrus vieną moderacijos sąryšį. Atliktas darbas gali būti vertinamas kaip naudinga priemonė ateities tyrimams, taip pat suteikia rekomendacijas organizacijoms, kurios siekia efektyviau įdiegti nuotolinio darbo praktikas ir didinti įsitraukimo lygį savo darbuotojams.

SUMMARY

THE IMPACT OF SELF-EFFICIENCY, AUTONOMY, AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT WHEN WORKING REMOTELY: THE CASE OF LITHUANIA AND UKRAINE

TAISIJA BERBENIUK

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius University, Faculty of economics and business administration, Business Department

Supervisor – Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2024

SUMMARY

Work's size: 79 pages, 4 pictures, 19 charts, 81 references

The main objective of this work is to analyze perspectives on employee engagement, aiming to determine how self-efficacy, autonomy, frequency of remote work, and work-life balance influence employee engagement while working remotely. The structure of the paper consists of five main sections, including a review of scientific literature, the methodology of the empirical study, analysis of the conducted research and its results, summarization, conclusions, recommendations, and a scientific literature review.

In the review of scientific literature, essential concepts are examined, and models and factors influencing the study objects are presented. To achieve a more comprehensive understanding, a quantitative study was chosen, consisting of five constructs. The study involved 314 respondents, and during the analysis of the results, the impact of demographic characteristics on the four main variables was evaluated. Regression analysis was conducted using A. Hayes' SPSS process macro plug-in, employing 29 models. The study revealed discernible relationships between self-efficacy and engagement, wherein the influence was found to be mediated by work-life balance. Moreover, the impact was observed to be further nuanced as it was moderated by factors such as autonomy and the frequency of remote work. The primary aim of the study is to explore the impact of self-efficacy, autonomy, frequency of remote work, and work-life balance on employee engagement in Lithuanian and Ukrainian organizations.

In the conclusions, empirical research results are presented, hypotheses are validated, and scientific findings are provided. Based on the study results, it was found that the relationship between self-efficacy and engagement is independent of the mediator, work-life balance, but a confirmed moderating effect was observed, excluding one moderate relationship. The conducted work can be considered a valuable tool for future research, providing recommendations for organizations aiming to implement remote work practices more effectively and enhance the engagement level of their employees.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimė naudoto klausimynuo pavyzdys (lietuvių kalba)

1. Ar dirbote dabar nuotoliniu būdu (pasirinkti)?

- Taip
- Ne

2. Kiek laiko vidutiniškai per savaitę dirbate nuotoliniu būdu (pasirinkti)?

- visiškai nedirbu arba retai
- 1 dieną per savaitę
- 2 dieną per savaitę
- 3 dieną per savaitę
- 4 dieną per savaitę
- 5 dieną per savaitę
- visada dirbu nuotoliu

3. Įvertinkite savie efektyvumo lygį dirbant nuotoliniu būdu skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „niekada“, 2 – „beveik niekada“, 3 – „retai“, 4 – „dažnai“, 5 – „visada“. Vertindami, kiekvieno klausimo pradžioje pridėkite teiginį „Kai dirbu nuotoliniu būdu, galiu...“

	1 – niekada	2 – beveik niekada	3 – retai	4 – dažnai	5 – visada
1. efektyviai valdyti savo laiką, net jei turiu žongliruoti asmeniniais ir profesiniais įsipareigojimais.					
2. organizuoti savo veiklą, nepaisant aplinkinių trukdžių.					
3. efektyviai planuoti savo veiklą, nepaisant galimų sutrikimų.					
4. atlikti savo užduotis, net ir su minimalia priežiūra.					
5. savarankiškai valdyti savo laiką, užtikrinant, kad užduotis būtų atliktos laiku ir kokybiškai.					
6. laikytis organizacijos taisyklių ir politikos, nors yra galimybė gudrauti (nesilaikant taisyklių), kas padėtų greičiau atlikti užduotis.					
7. suprasti, kada technologijų naudojimas paveikia mano savijautą (gerai ar blogai), net jei esu labai susikaupęs kokiai nors darbo užduočiai.					

8. susitarti imtis kitų užduočių, kuriose yra mažiau bendravimo, jei suprantu, kad visada būti prisijungus tampa per daug.						
9. naudoti skirtingas darbo strategijas, kad kad efektyviau susidoročiau su dideliais darbo krūviais.						
10. naudotis įvairiomis skaitmeninės komunikacijos priemonėmis, kad galėčiau greitai bendrauti su kitais.						
11. naudoti įvairias socialinių tinklų priemones, kad išplėščiau darbinius savo ryšius.						
12. kurti tinklus (įskaitant virtualius) su įvairiomis žmonių grupėmis.						
13. išvengti nerimo jei gaunu pranešimą apie darbą ne darbo valandomis.						
14. tvarkyti savo darbo valandas taip, kaip noriu, nesijausdamas kaltas dėl to, kad esu neprisijungęs, kai kiti mano kolegos yra prisijungę.						
15. nesijaudinti, kad kolegos abejoj, ar aš iš tikrųjų dirbu.						

4. Įvertinkite savo išitraukimą į darbą, perskaitykite kiekvieną teiginį ir išsiaiškinkite, ar kada nors jautėte ką nors panašaus dirbdami pagrindinį darbą. Pažymėkite Jums labiausiai tinkamą variantą skalėje nuo 1 (niekada) iki 7 (visada).

	1 – niekada	2 – beveik niekada (kelis kartus per metus ar rečiau)	3 – retai (kartą per mėnesį ar rečiau)	4 – kartais (kelis kartus per mėnesį)	5 – dažnai (kartą per savaitę)	6 – labai dažnai (kelis kartus per savaitę)	7 – visada (kasdien)
1. Darbe aš jaučiuosi kupina/-s energijos							
2 Darbe jaučiuosi stiprus/-i ir aktyvus/-i							
3. Esu entuziastingas/-a savo darbe.							
4. Mano darbas įkvepia mane							

5. Atsikėlus/-ęs ryte noriu eiti į darbą							
6. Man patinka intensyviai dirbti							
7. Didžiuojuosi savo darbu							
8. Aš esu pasinėręs/-usi į savo darbą							
9. Dirbdama/-s aš atitrūkstu nuo kitų minčių							

1,2,5 teiginiai – energingumo subskalė;

3,4,7 teiginiai – atsidavimo darbui subskalė;

6,8,9 teiginiai - panėrimo į darba subskalė.

5. Įvertinkite, kiek jaučiate autonomijos savo darbe skalėje nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 7 - „visiškai sutinku“.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Galiu pasirinkti, kaip atlikti savo darbą (naudodamas įvairias technikas)							
2. Galiu pasirinkti darbų seką (pašalinti nereikalingus procesus/procedūras)							
3. Galiu pasirinkti įvairius darbo atlikimo būdus							
4. Aš galiu kontroliuoti savo darbo planavimą.							
5. Aš kontroliuoju savo darbų seką (kada ką darau).							
6. Mano darbas toks, kad galiu nuspręsti, kada daryti tą ar kitą uždotį.							
7. Mano darbas leidžia pakeisti įprastą mūsų vertinimo būdą, kad galėčiau pabrėžti geriausius savo darbo aspektus ir sumenkinti mažiau sėkmingus.							
8. Galiu keisti savo darbo tikslus (ką turiu daryti).							
9. Aš galiu kontroliuoti tai, ką turiu atlikti (ką mano vadovas laiko mano darbo tikslais)							

1-3 - autonomija pasirenkant darbo metodą subskalė;

4-6 - autonomija planuojant darbus subskalė;

7-9 - autonomija keisti darbo kriterijus subskalė.

6. Įvertinkite savo darbo-gyvenimo balansą, ar sutinkate su toliau pateiktais teiginiais dirbdami nuotoliniu būdu (1 = visiškai nesutinku iki 5 = visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
1. Lankstus darbo laikas, kada dirbu nuotoliniu būdu, leidžia derinti savo darbą ir nedarbinį gyvenimą.					

2. Mano nuotolinis darbas užima laiko, kurį norėčiau praleisti su šeima/draugais ar kita ne darbo veikla.					
3. Kai dirbu nuotoliniu būdu, ne darbo metu dažnai galvoju apie su darbu susijusias problemas.					
4. Esu patenkintas savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra dirbant nuotoliniu būdu.					
5. Jeigu dirbant nuotoliniu būdu namuose mane sutrukdo šeimos/kiti reikalai, aš vis tiek pateisinu tiesioginio vadovo darbo kokybės lūkesčius.					
6. Mano vaikai/šeima/draugai supranta, kai aš dirbu nuotoliniu būdu iš namų ir dažniausiai man netrukdo.					
7. Nuotolinis darbas teigiamai veikia kitus mano nedarbinio gyvenimo vaidmenis.					
8. Dirbdamas nuotoliniu būdu dažnai galvoju apie šeimos ir/ar nesusijusias su darbu problemas.					

7. Kokia yra Jūsų lytis (pasirinkti)?

- Vyras
- Moteris
- Kitas variantas (galima įrašyti)

8. Koks Jūsų amžius (įrašyti)?

9. Jūsų išsilavinimas (pasirinkti)?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis koleginis
- Universitetinis (bakalauras)
- Universitetinis (magistras)

10. Darbo stažas esamoje darbovietėje (metais) (įrašyti).

11. Jūsų darbo sritis:

- Administravimas
- Švietimas
- Finansai/Apskaita
- Marketingas/Reklama
- IT
- Žmogiškieji ištekliai
- Logistika
- Kitas variantas (galima įrašyti)

12. Ar turite pavaldinių darbe (pasirinkti)?

- Taip
- Ne

13. Ar teko dirbti nuotoliniu būdu prieš Covid-19 (pasirinkti)?

- Taip
- Ne

14. Kaip pradėjote dirbti nuotoliniu būdu (pasirinkti)?

- pradėjau organizacijos pasiūlymu ir man sutikus
- pradėjau savo iniciatyva pritarus mano organizacijai
- pradėjau dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant

15. Jūsų organizacijos dydis (pasirinkti):

- 1-9 žmonių
- 10-49 žmonių
- 50-249 žmonių
- 250 ir daugiau žmonių

16. Kokia veikla užsiima Jūsų organizacija (pasirinkti) ?

- Gamyba
- Švietimas ir mokslas
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Sveikatos priežiūra ir socialinės darlas
- Finansinė ir draudimo veikla
- IT
- Viešasis administravimas
- Logistika
- Kitas variantas (galima įrašyti)

2 priedas

Tyrimė naudoto klausimynuo pavyzdys (ukrainiečių kalba)

1. Чи працюєте Ви зараз віддалено?

- Так
- Ні

2. Скільки часу в середньому працюєте віддалено?

- Завжди працюю з офісу
- 1 раз на тиждень
- 2 рази на тиждень
- 3 рази на тиждень
- 4 рази на тиждень

- 5 разів на тиждень
 - Завжди працюю віддалено
3. **Оцініть рівень самоефективності під час дистанційної роботи за шкалою від 1 до 5, де 1 – ніколи, 2 – майже ніколи, 3 – рідко, 4 – часто, 5 – завжди. Оцінюючи, перед кожним запитанням спочатку додайте твердження "Коли я працюю віддалено, я можу ..."**

	1 – Ніколи	2 – Майже ніколи	3 – Рідко	4 – Часто	5 – Завжди
1. ефективно керувати своїм часом, навіть якщо мені доводиться поєднувати особисті та професійні зобов'язання.					
2. організовувати свою діяльність, незалежно від оточуючих факторів.					
3. ефективно планувати свою робочу діяльність, незважаючи на можливі перепони.					
4. виконувати свої завдання навіть із мінімальним контролем.					
5. самостійно розпоряджатися своїм часом, стежачи за тим, щоб завдання були виконані вчасно та якісно.					
6. дотримуватися правил і політики організації, хоча є можливість обманути (не дотримуватися правил), щоб швидше виконувати завдання.					
7. визначити, коли використання технологій впливає на моє самопочуття (позитивно чи негативно), навіть коли я глибоко зосереджений на робочому завданні.					
8. взяти на себе завдання, які потребують менше спілкування, якщо я бачу, що постійно бути на зв'язку стає занадто важким.					
9. використовувати різні робочі стратегії, щоб ефективніше справлятися з великим навантаженням.					
10. використовувати різноманітні цифрові засоби зв'язку, щоб швидко спілкуватися з іншими.					
11. використовувати різні інструменти соціальних мереж, щоб розширити свої робочі зв'язки.					
12. розширювати коло свого спілкування (в тому числі віртуального) з різними групами людей.					

13. не хвилюватися, якщо отримаю сповіщення у неробочий час.					
14. керувати своїм робочим часом так, як хочу, не відчуваючи провини за те, що я офлайн, коли інші мої колеги онлайн.					
15. не турбуватися про те, що мої колеги можуть подумати, чи справді я працюю.					

4. Оцініть свій рівень залученості в роботу, прочитайте кожне твердження та оцініть, чи відчували ви коли-небудь щось подібне на своїй основній роботі. Виберіть найбільш прийнятний для вас варіант за шкалою від 1 (ніколи) до 7 (завжди).

	1 - ніколи	2 - майже ніколи (кілька разів на рік або рідше)	3 - рідко (один раз на місяць або рідше)	4 - іноді (кілька разів на місяць)	5 - часто (один раз на тиждень)	6 - дуже часто (кілька разів на тиждень)	7 – завжди (щодня)
1. Я відчуваю себе сповненим енергії на роботі							
2. Я відчуваю себе сильним і активним на роботі							
3. До роботи завжди підходжу з ентузіазмом							
4. Моя робота мене надихає							
5. Коли я прокидаюся вранці, я хочу йти на роботу							
6. Я люблю інтенсивно працювати							
7. Я пишаюся своєю роботою							
8. Я занурений у свою роботу							

9. Під час роботи я відволікаюся від інших думок							
--	--	--	--	--	--	--	--

5. Оцініть ступінь автономії, яку ви відчуваєте у своїй роботі, за шкалою від 1 – «зовсім не згоден» до 7 – «повністю згоден».

	1	2	3	4	5	6	7
1. Я можу вибрати, як виконувати свою роботу (використовуючи різні техніки)							
2. Можу вибрати послідовність роботи (прибрати непотрібні процеси/процедури)							
3. Я можу вибрати різні способи виконання роботи							
4. Я можу контролювати свій робочий графік.							
5. Я контролюю послідовність своєї роботи (що і коли потрібно зробити).							
6. Моя робота така, що я можу вирішувати, коли робити те чи інше завдання.							
7. Моя робота дозволяє мені змінити звичайний спосіб оцінювання, щоб я міг підкреслити найкращі аспекти своєї роботи та применшити менш успішні.							
8. Я можу змінити свої робочі цілі (те, що я маю робити).							
9. Я можу контролювати те, що я повинен робити (те, що мій керівник вважає моїми робочими цілями)							

6. Оцініть свій баланс між роботою та особистим життям, коли працюєте віддалено оцінюючи наступні твердження (від 1 = зовсім не згоден до 5 = повністю згоден).

	1	2	3	4	5
1. Гнучкий робочий час, коли я працюю віддалено, дозволяє мені збалансувати роботу та особисте життя.					
2. Моя дистанційна робота забирає час, який я хотів би присвятити сім'ї/друзям чи іншій неробочій діяльності.					
3. Коли я працюю віддалено, я часто думаю про проблеми, не пов'язані з роботою.					
4. Я задоволений своїм балансом між роботою та особистим життям під час віддаленої роботи.					
5. Якщо під час дистанційної роботи мені потрібно вирішити сімейні/інші справи, я все одно відповідаю очікуванням мого безпосереднього керівника щодо якості.					
6. Мої діти/родина/друзі розуміють, коли я працюю дистанційно з дому, і зазвичай не заважають мені.					
7. Віддалена робота позитивно впливає на інші ролі в моєму особистому житті.					

8. Працюючи віддалено, я часто думаю про сімейні та/або не пов'язані з роботою проблеми.					
--	--	--	--	--	--

7. Ваша стать: (pasirinkti)

- Жінка
- Чоловік

8. Скільки Вам років? (įrašyti)

9. Ваша освіта: (pasirinkti)

- Базова загальна середня освіта
- Повна загальна середня освіта
- Професійно-технічна освіта
- Неповна вища освіта
- Базова вища освіта (бакалавр)
- Повна вища освіта (магістр)

10. Ваш стаж на поточній роботі: (įrašyti)

11. Ваша робоча сфера: (pasirinkti)

- Адміністрація
- Освіта
- Фінанси/Бухгалтерія
- Маркетинг/Реклама
- ІТ
- HR
- Логістика
- Інший варіант

12. У вас є підлеглі на роботі? (pasirinkti)

- Так
- Ні

13. Чи доводилося вам працювати віддалено до Covid-19? (pasirinkti)

- Так
- Ні

14. Як ви почали працювати віддалено? (pasirinkti)

- Я почав працювати на пропозицію організації та з мого схвалення
- Я почав з власної ініціативи та зі схвалення моєї організації
- Я почав працювати віддалено на вимоги організації

15. Розмір вашої організації: (pasirinkti)

- 1-9 працівників
- 10-49 працівників
- 50-249 працівників
- 250 і більше працівників

16. Якою діяльністю займається ваша організація? (pasirinkti)

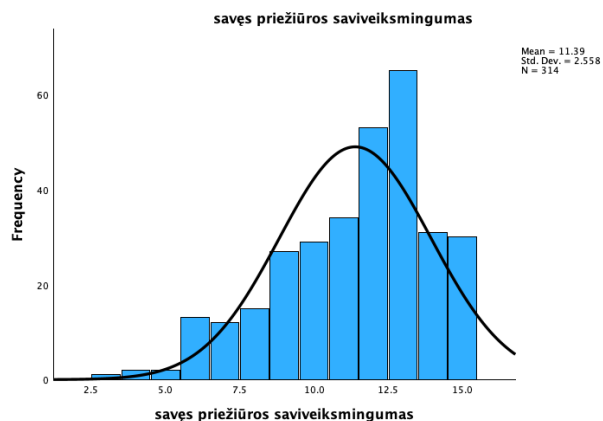
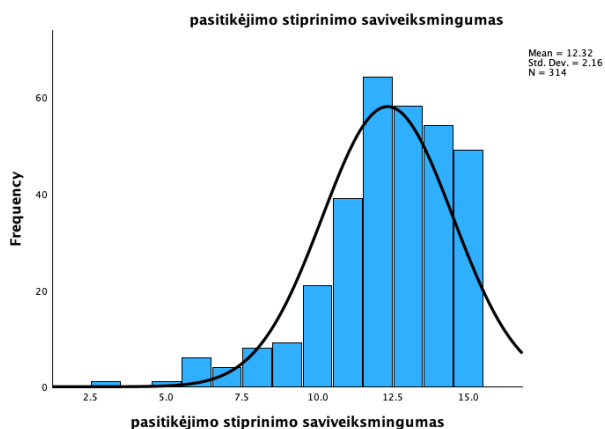
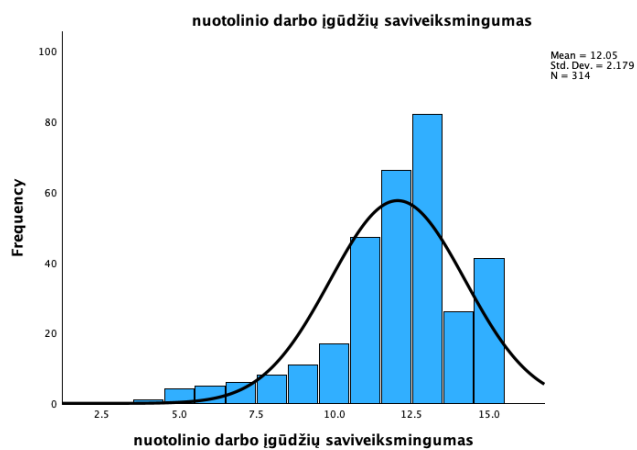
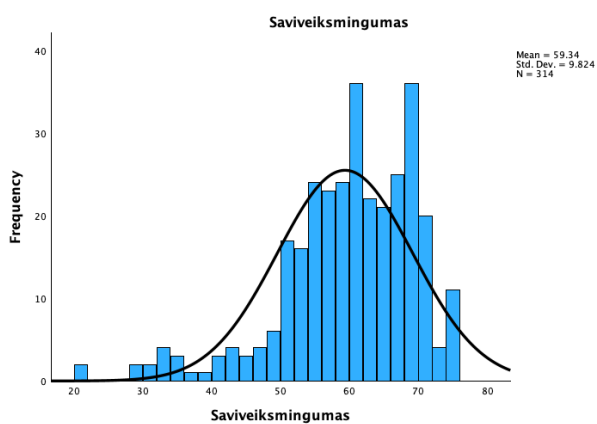
- Фабрика
- Освітня діяльність
- Оптова та роздрібна торгівля
- Охорона здоров'я та соціальна допомога
- Фінансова та страхова діяльність
- Державне управління
- ІТ
- Логістика
- Інший варіант

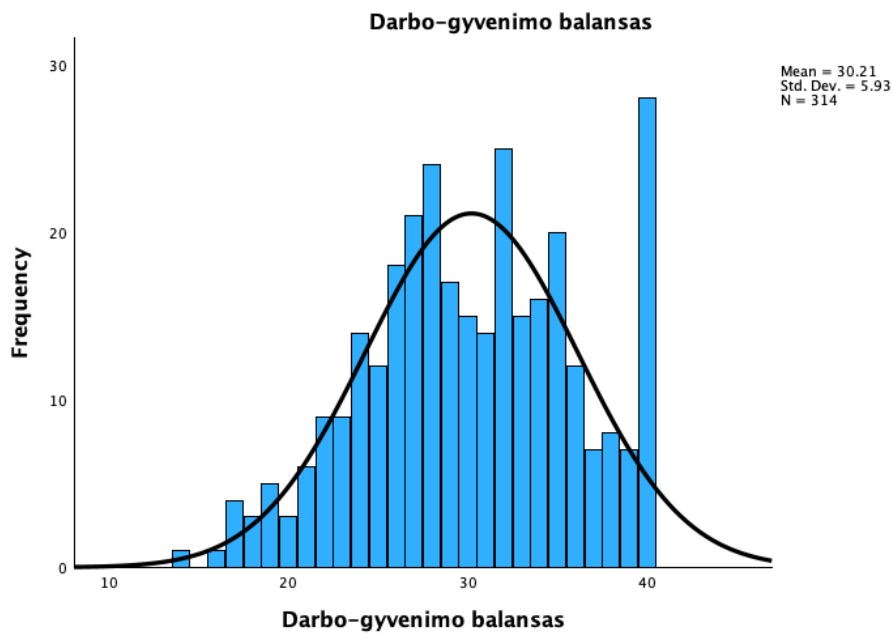
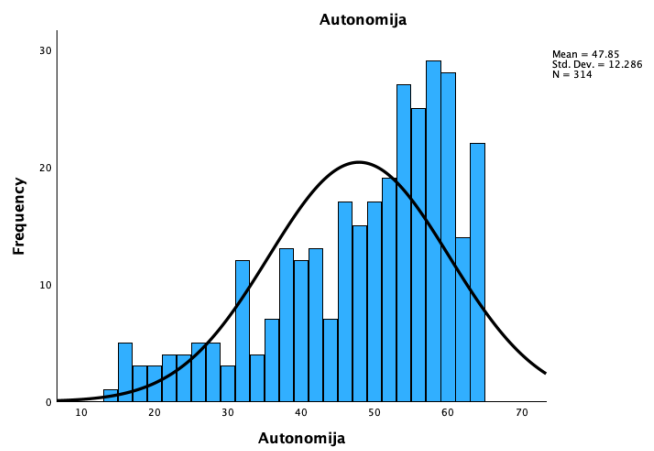
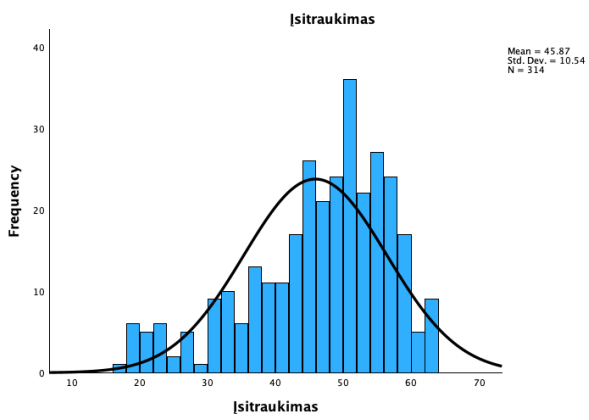
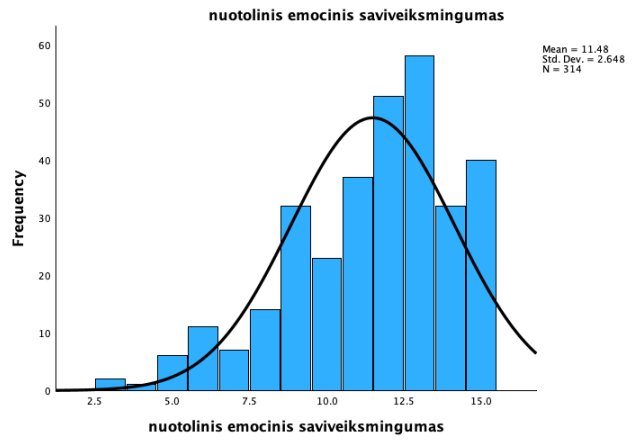
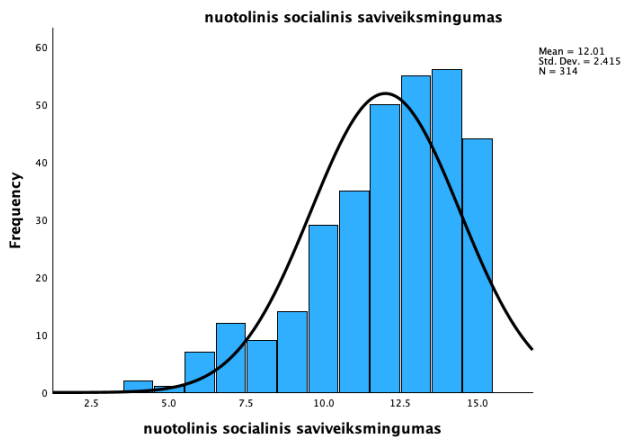
3 preidas.

Normalumo pasiskirstymas (skenes/kurtosisi reikišmė, histogramos).

Statistics

	Saviveiksmingumas	Nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas	Pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas	Savęs priežiūros saviveiksmingumas	Nuotolinis socialinis saviveiksmingumas	Nuotolinis emocinis saviveiksmingumas	Įsitraukimas	Autonomija	Darbo-gyvenimo balansas
Mean	59.34	12.05	12.32	11.39	12.01	11.48	45.87	47.85	30.21
Median	60.00	12.00	13.00	12.00	12.00	12.00	48.00	51.00	30.00
Skewness	-1.121	-1.094	-1.096	-.716	-.905	-.767	-.822	-.886	-.146
Kurtosis	1.100	1.044	1.077	-.021	.397	.150	.172	-.022	-.585
Minimum	21	4	3	3	4	3	17	14	14
Maximum	75	15	15	15	15	15	63	63	40





**4 priedas.
Pirsono koreliacijos analizė**

Correlations

		Saviveiksmingumas	Įsitraukimas	Autonomija	Darbo-gyvenimo balansas
Saviveiksmingumas	Pearson Correlation	1	.562**	.556**	.576**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	314	314	314	314
Įsitraukimas	Pearson Correlation	.562**	1	.670**	.477**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	314	314	314	314
Autonomija	Pearson Correlation	.556**	.670**	1	.573**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	314	314	314	314
Darbo-gyvenimo balansas	Pearson Correlation	.576**	.477**	.573**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	314	314	314	314

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**5 priedas.
Reikšmingumo testai: t-test, one-way ANOVA**

T-Test

Group Statistics

	Kokia yra Jūsų lytis?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Saviveiksmingumas	1 – Moteris	185	58.51	9.952	.732
	2 – Vyras	129	60.53	9.551	.841
Įsitraukimas	1 – Moteris	185	44.65	10.646	.783
	2 – Vyras	129	47.61	10.176	.896
Autonomija	1 – Moteris	185	46.54	12.787	.940
	2 – Vyras	129	49.73	11.314	.996
Darbo-gyvenimo balansas	1 – Moteris	185	29.68	5.765	.424
	2 – Vyras	129	30.96	6.103	.537

T-Test

Group Statistics

	UA/LT	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Saviveiksmingumas	1 – UA	152	58.84	10.663	.865
	2 – LT	162	59.80	8.975	.705
Įsitraukimas	1 – UA	152	46.84	11.309	.917
	2 – LT	162	44.96	9.711	.763
Autonomija	1 – UA	152	48.30	13.051	1.059
	2 – LT	162	47.43	11.547	.907
Darbo-gyvenimo balansas	1 – UA	152	30.03	5.884	.477
	2 – LT	162	30.38	5.987	.470

Oneway

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Saviveiksmingumas	2 – Vidurinis	14	52.57	11.547	3.086	45.90	59.24	32	75
	3 – Profesinis	18	54.56	11.788	2.779	48.69	60.42	32	75
	4 – Aukštasis kolegini	42	55.83	10.293	1.588	52.63	59.04	32	75
	5 – Bakalauras	103	60.03	9.761	.962	58.12	61.94	21	75
	6 – Magistras	137	61.21	8.554	.731	59.77	62.66	29	75
	Total	314	59.34	9.824	.554	58.25	60.43	21	75
Įsitraukimas	2 – Vidurinis	14	37.50	14.367	3.840	29.20	45.80	19	63
	3 – Profesinis	18	40.06	14.623	3.447	32.78	47.33	18	63
	4 – Aukštasis kolegini	42	41.83	10.162	1.568	38.67	45.00	23	59
	5 – Bakalauras	103	46.11	10.249	1.010	44.10	48.11	17	63
	6 – Magistras	137	48.55	8.680	.742	47.08	50.01	18	63
	Total	314	45.87	10.540	.595	44.70	47.04	17	63
Autonomija	2 – Vidurinis	14	41.71	14.139	3.779	33.55	49.88	15	63
	3 – Profesinis	18	39.78	15.486	3.650	32.08	47.48	15	63
	4 – Aukštasis kolegini	42	43.62	12.783	1.973	39.64	47.60	21	60
	5 – Bakalauras	103	47.58	11.575	1.141	45.32	49.84	14	63
	6 – Magistras	137	51.04	10.965	.937	49.18	52.89	16	63
	Total	314	47.85	12.286	.693	46.49	49.21	14	63
Darbo-gyvenimo balansas	2 – Vidurinis	14	25.86	4.504	1.204	23.26	28.46	18	34
	3 – Profesinis	18	24.56	5.216	1.229	21.96	27.15	14	32
	4 – Aukštasis kolegini	42	27.98	6.452	.996	25.97	29.99	17	40
	5 – Bakalauras	103	30.64	5.669	.559	29.53	31.75	17	40
	6 – Magistras	137	31.75	5.356	.458	30.85	32.66	17	40
	Total	314	30.21	5.930	.335	29.55	30.87	14	40

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Saviveiksmingumas	Between Groups	7356.099	36	204.336	2.477	<.001
	Within Groups	22852.117	277	82.499		
	Total	30208.217	313			
Įsitraukimas	Between Groups	5005.340	36	139.037	1.294	.130
	Within Groups	29768.307	277	107.467		
	Total	34773.646	313			
Autonomija	Between Groups	8080.343	36	224.454	1.588	.022
	Within Groups	39163.622	277	141.385		
	Total	47243.965	313			
Darbo-gyvenimo balansas	Between Groups	1655.107	36	45.975	1.362	.090
	Within Groups	9352.438	277	33.763		
	Total	11007.545	313			

Pastaba: amžius

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Saviveiksmingumas	Between Groups	5765.734	33	174.719	2.001	.001
	Within Groups	24442.482	280	87.295		
	Total	30208.217	313			
Įsitraukimas	Between Groups	6883.613	33	208.594	2.094	<.001
	Within Groups	27890.034	280	99.607		
	Total	34773.646	313			
Autonomija	Between Groups	8672.869	33	262.814	1.908	.003
	Within Groups	38571.096	280	137.754		
	Total	47243.965	313			
Darbo-gyvenimo balansas	Between Groups	2148.557	33	65.108	2.058	<.001
	Within Groups	8858.987	280	31.639		
	Total	11007.545	313			

Pastaba: išsilavinimas.

T-Test

Group Statistics

		Ar turite pavaldinių darbe?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Saviveiksmingumas	1 – Ne		219	58.63	10.054	.679
	2 – Taip		95	60.96	9.117	.935
Įsitraukimas	1 – Ne		219	44.89	10.827	.732
	2 – Taip		95	48.12	9.527	.977
Autonomija	1 – Ne		219	46.39	12.708	.859
	2 – Taip		95	51.21	10.568	1.084
Darbo-gyvenimo balansas	1 – Ne		219	30.00	5.911	.399
	2 – Taip		95	30.68	5.977	.613

► Oneway

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Saviveiksmingumas	1 – organizacijos pasiūlymu ir man sutikus	118	60.27	9.778	.900	58.49	62.05	21	75
	2 – savo iniciatyva pritarus mano organizacijai	118	60.79	8.365	.770	59.26	62.31	29	75
	3 – dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant	78	55.73	11.088	1.256	53.23	58.23	32	75
	Total	314	59.34	9.824	.554	58.25	60.43	21	75
Įsitraukimas	1 – organizacijos pasiūlymu ir man sutikus	118	47.20	9.244	.851	45.52	48.89	17	63
	2 – savo iniciatyva pritarus mano organizacijai	118	46.69	10.034	.924	44.87	48.52	18	63
	3 – dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant	78	42.60	12.418	1.406	39.80	45.40	18	63
	Total	314	45.87	10.540	.595	44.70	47.04	17	63
Autonomija	1 – organizacijos pasiūlymu ir man sutikus	118	49.14	10.452	.962	47.24	51.05	15	63
	2 – savo iniciatyva pritarus mano organizacijai	118	49.59	11.581	1.066	47.48	51.70	16	63
	3 – dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant	78	43.26	14.668	1.661	39.95	46.56	14	63
	Total	314	47.85	12.286	.693	46.49	49.21	14	63
Darbo-gyvenimo balansas	1 – organizacijos pasiūlymu ir man sutikus	118	31.74	5.153	.474	30.80	32.68	21	40
	2 – savo iniciatyva pritarus mano organizacijai	118	31.10	5.423	.499	30.11	32.09	17	40
	3 – dirbti nuotoliniu būdu organizacijos reikalaujant	78	26.54	6.283	.711	25.12	27.95	14	40
	Total	314	30.21	5.930	.335	29.55	30.87	14	40

T-Test

Group Statistics

	Ar teko dirbti nuotoliniu būdu prieš Covid-19?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Saviveiksmingumas	1 - Ne	193	58.51	10.331	.744
	2 - Taip	121	60.66	8.838	.803
Įsitraukimas	1 - Ne	193	44.75	10.525	.758
	2 - Taip	121	47.65	10.360	.942
Autonomija	1 - Ne	193	46.74	12.010	.864
	2 - Taip	121	49.63	12.559	1.142
Darbo-gyvenimo balansas	1 - Ne	193	30.42	6.250	.450
	2 - Taip	121	29.86	5.387	.490

6 priedas.

Nuotolinio darbo dažnumo moderacijos efektas (Saviveiksmingumo latentiniai kintamieji)

1 - nuotolinio darbo įgūdžių saviveiksmingumas.

Dažnumas	Effect(L1)	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5148	1.1099	.1623	6.8382	.0000	.7905	1.4293
4.2548	1.4789	.1295	11.4232	.0000	1.2242	1.7337
5.9948	1.8479	.1869	9.8870	.0000	1.4802	2.2157

2 - pasitikėjimo stiprinimo saviveiksmingumas

Dažnumas	Effect(L2)	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5148	1.1261	.1676	6.7192	.0000	.7964	1.4559
4.2548	1.4184	.1329	10.6713	.0000	1.1569	1.6800
5.9948	1.7107	.1925	8.8891	.0000	1.3321	2.0894

3 - savęs priežiūros saviveiksmingumas

Dažnumas	Effect(L3)	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5148	.5797	.1589	3.6479	.0003	.2670	.8924
4.2548	.9020	.1186	7.6048	.0000	.6686	1.1353
5.9948	1.2242	.1655	7.3962	.0000	.8985	1.5499

4 - nuotolinis socialinis saviveiksmingumas

Dažnumas	Effect(L4)	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5148	.8815	.1673	5.2686	.0000	.5523	1.2106
4.2548	1.1334	.1219	9.2963	.0000	.8935	1.3733
5.9948	1.3854	.1713	8.0876	.0000	1.0483	1.7224

5 - nuotolinis emocinis saviveiksmingumas

Dažnumas	Effect(L5)	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5148	.5223	.1493	3.4970	.0005	.2284	.8161
4.2548	1.0636	.1068	9.9569	.0000	.8534	1.2738
5.9948	1.6050	.1519	10.5676	.0000	1.3062	1.9039