

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO MAGISTRO PROGRAMA

Miglė Navickienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINIŲ, VADOVAVIMO BEI DARBO VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIU BŪDU	INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL, LEADERSHIP AND WORK FACTORS ON EMPLOYEE ENGAGEMENT WHEN IMPLEMENTING OPERATING PROCESSES REMOTELY
---	---

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Darbo vadovas: Doc. Jolanta Žemgulienė

Darbo įteikimo data: 2023-05-29

Registracijos Nr.

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIU BŪDU TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1 Darbuotojų įsitraukimas	8
1.1.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata	8
1.1.2 Darbuotojų įsitraukimo matavimas, veiksniai ir modeliai	10
1.1.3 Veiklos procesų įgyvendinimo svarba darbuotojų įsitraukimui	15
1.2 Darbuotojų įsitraukimas dirbant nuotoliniu būdu	19
1.2.1 Nuotolinio darbo samprata ir charakteristikos	19
1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu teorijos 24	
1.3 Teorinis modelis	30
2. VEIKSNIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIU BŪDU TYRIMO METODIKA	33
2.1. Tyrimo metodika	33
2.2.1 Tyrimo hipotezių iškėlimas remiantis literatūra	34
2.2.2 Duomenų rinkimo būdas	35
2.2.3 Anketos sudarymo principai bei tyrime naudojami konstruktai	36
2.2.4 Tyrimo imties nustatymas bei anketos duomenų analizė	40
3. VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIU BŪDU TYRIMAS	41
3.1 Respondentų demografinės charakteristikos	41
3.2 Tyrimo rezultatų analizė	44
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	59
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	61
SANTRAUKA	64
SUMMARY	66
PRIEDAI	68
Priedas Nr. 1 Apklausoos anketa	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė 1. Darbuotojų įsitraukimo sąvokų apibrėžimai	8
Lentelė 2. Veiklos valdymo procesas ir vadovo elgesys turintis įtakos darbuotojų įsitraukimui	15
Lentelė 3. Nuotolinio darbo samprata	19
Lentelė 4. Pagrindiniai skirtumai tarp tradicinio darbo ir nuotolinio darbo	20
Lentelė 5. Nuotolinio darbo charakteristikos lyginant įprastą su pandemijos sukeltu nuotoliniu darbu	21
Lentelė 6. Nuotolinio darbo strategijos siekiant gerinti įsitraukimą	25
Lentelė 7. Konstruktyvumo lentelė	36
Lentelė 8. Skalių cronbach's alfa reikšmė	39
Lentelė 9. Konstruktyvumo tarpusavio koreliacijos patikrinimas	45
Lentelė 10. Koreliacijos ryšys tarp vadovavimo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo	45
Lentelė 11. Vadovavimo veiksnių ir įsitraukimo tarpusavio ryšys pagal demografinius rodiklius	46
Lentelė 12. Vadovavimo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė	47
Lentelė 13. Vadovavimo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius	48
Lentelė 14. Vadovavimo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į kiekvieną veiksnį atskirai	49
Lentelė 15. Koreliacijos ryšys tarp organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo	50
Lentelė 16. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo koreliacinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius	50
Lentelė 17. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė	51
Lentelė 18. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius	52
Lentelė 19. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į kiekvieną veiksnį atskirai	53
Lentelė 20. Koreliacijos ryšys tarp darbo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo	54
Lentelė 21. Darbo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo koreliacinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius	54
Lentelė 22. Darbo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė	55
Lentelė 23. Darbo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius	56
Lentelė 24. Darbo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į kiekvieną veiksnį atskirai	57
Lentelė 25. Visų kintamųjų multikomponentinė regresinė analizė	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslas 1. Veiksniai turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui	13
Paveikslas 2. Įsitraukimo modelis	13
Paveikslas 3. Darbuotojų įsitraukimo veiksmų sugrupavimas	18
Paveikslas 4. Darbuotojų įsitraukimas įgyvendinant veiklos procesą nuotoliniu būdu	29
Paveikslas 5. Vadovavimo, organizacinių, bei darbuotojų darbo veiksmų įtaka jų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu konceptualus modelis	31
Paveikslas 6. Tyrimo modelis	33
Paveikslas 7. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	41
Paveikslas 8. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį	42
Paveikslas 9. Respondentų pasiskirstymą pagal amžių	42
Paveikslas 10. Respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą	43
Paveikslas 11. Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas	43
Paveikslas 12. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	44

IVADAS

Temos aktualumas – pandemini laikotarpis apvertė organizacijų valdymo struktūras priešinga kryptimi – į mažai praktikuotas ir sudėtingas sąlygas. Staigūs aplinkos pokyčiai, perėjimas prie nuotolinio darbo, naujų darbo sąlygų ir politikos taikymas turėjo dideles pasekmes darbuotojams - kaip asmeninio gyvenimo derinimas su darbu, padidėjęs darbo krūvis, ilgesnis darbo laikas. Galiausiai etatų ir užmokesčio mažinimas, atostoginių dienų išnaudojimas padidino darbuotojų neužtikrintumą, abejones ir nežinomybę. Visas šis spaudimas kelia didelę grėsmę ne tik darbuotojams, bet ir visai organizacijai, todėl įmonės ne tik turi taikytis prie besikeičiančios aplinkos, laikytis saugumo reikalavimų, bet ir ieškoti būdų bei strategijų, kaip suvaldyti esamą situaciją ir prisitaikyti prie nuotolinio darbo. Komandinis darbas, komunikacija, aiškių sprendimų priėmimas ir nuolankus vadovavimas, organizuojant darbuotojų mokymus, motyvacinės sistemos taikymas, atsakymai į rūpimus klausimus, nuotolinio darbo priemonių užtikrinimas bei aiškumas padeda darbuotojams įveikti sukeltas baimes ir priimti esamą situaciją. Visos šios priemonės skirtos ne tik gerinti darbuotojų gerovę, bet ir gerinti įmonės veiklą, o viso to pagrindas ir būdas per kurį įmonė lengviau adaptuotųsi į staigius pokyčius yra darbuotojų įsitraukimas (De-La-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021). Esant kriziniam laikotarpiui, pasikeitusių darbo sąlygų pasekmes yra lengviau valdyti, kai darbuotojai yra įsitraukę į darbą, pasikeitimus ir pačios organizacijos veiklą, siekiant užtikrinti organizacijos tęstinumą, tikslų pasiekimą, darbo rezultatų užtikrinimą.

Temos ištyrimo lygis – Praėjo beveik 25 metai, kai Kahnas (Kahn) paskelbė savo straipsnį apie „asmeninį įsitraukimą“ į darbą. Remdamasis savo patirtimi jis paaiškino įsitraukimo į darbą sąvoką ir teigė, jog kiekvienas darbuotojas pasirenka, kiek daug darbuotojas yra atsidavęs savo darbui ir pasiruošęs išpildyti savo darbo rolę geriausiam rezultatui pasiekti. Nuo tada darbuotojų įsitraukimo į darbą tema sukėlė didelę susidomėjimo bangą, atsirado daug ir įvairių sąvokų apibrėžimų, konceptualumų, priemonių bei teorijų, kurios yra analizuojamos iki pat šių dienų. Daugiausia tyrėjų tiria situacijas, kurios yra aktualios konkrečiu laikotarpiu, kadangi verslo aplinka nuolat kinta mokslininkai ieško vis naujų būdų, kaip efektyviai valdyti darbuotojų įsitraukimą ir kaip pasiekti aukščiausių veiklos rezultatų. Esant naujai situacijai, kai darbas persikėlė į nuotolį atitinkamai mokslininkai pradeda tyrinėti būtent tokį darbuotojų įsitraukimą. Todėl sparčiai populiarėjant darbui iš namų, tyrimų vis dar trūksta siekiant apibrėžti konkrečias gaires, veiksnius, sąlygas norint valdyti ir didinti darbuotojų įsitraukimą ir siekti geriausių įmonės rezultatų įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu.

Darbo naujumas – remiantis literatūros straipsnių susijusių su darbuotojų įsitraukimu įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu skaičiumi ir naujumu, galima daryti prielaidą, jog tema yra aktuali ir neištirta pilnai. Daugiausia straipsnių yra nauji ir pradėti nagrinėti nuo pandemijos pradžios, tai yra 2020 metų, o straipsnių skaičius dėl temos naujumo nėra pakankamas. Šiuo darbu yra galimybė ištirti naujus, plačiai neišnagrinėtus veiksnius bei atrasti dar nepatikrintas sąsajas, kurios yra susijusios su darbuotojų įsitraukimu įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu. Taip pat yra galimybė atrasti naujų problemos sprendimo būdų bei pateikti pasiūlymus, kurie galėtų būti naudingi organizacijoms.

Darbo problema - kokią įtaką įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu turi organizaciniai, vadovavimo ir darbo veiksniai?

Darbo tikslas – nustatyti kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu turi organizaciniai, vadovavimo ir darbo veiksniai bei pamatuoti kuris iš jų turi didžiausią įtaką.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir teoriškai paaiškinti darbuotojų įsitraukimo sampratą, veiksnius ir modelius;
2. Išgryninti veiklos procesų įgyvendinimo svarbą darbuotojų įsitraukimui;
3. Remiantis teorija pagrįsti prielaidą, jog organizaciniai, darbo ir vadovavimo veiksniai gali turėti įtakos darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu;
4. Sudaryti konceptualų teorinį modelį, kuris parodys organizacinių, darbo bei vadovavimo veiksmų taką darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu;
5. Empirinio tyrimo būdu ištirti ir sukaupytų duomenų pagrindu surasti atsakymus apie tiriamąjį reiškinį;
6. Parengti ataskaitą, kurioje atsispindėtų pasirinktų veiksmų įtaka darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu;
7. Pateikti išvadas apie nagrinėjamų veiksmų įtaką bei pasiūlymus į kurių veiksmų organizacijos turėtų kreipti didžiausią dėmesį.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Kiekybinio tyrimo apklausos metodas;
- Tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Darbo struktūros - literatūros apžvalga sudarys teorinį pagrindą, kuriame bus aptarta darbuotojų įsitraukimo veiksniai bei modeliai aplamai ir veiksniai būdingi darbuotojų įsitraukimui įgyvendinat veiklos procesus nuotoliniu būdu. Toliau bus pateiktas teorinis modelis bei hipotezės, tyrimo metodologija, empirinis tyrimas bei empirinio tyrimo išvados ir pasiūlymai.

1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIŲ BŪDU TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Darbuotojų įsitraukimas

1.1.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata

Darbuotojų įsitraukimas daugelyje organizacijų yra pagrindinis valdymo veiklos vertinimo elementas. Nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą literatūroje išryškėja dvi pagrindinės temos. Viena, kai daugelis mokslininkų darbuotojų įsitraukimą vadina, kaip raktą į organizacijos sėkmę bei konkurencingumą ir teigia, jog organizacijose, kuriose dirba įsitraukę darbuotojai turi didesnį pelningumą, darbuotojų produktyvumą ir klientų pasitenkinimą. Antra, mokslininkai išvelgia ir priešingą darbuotojų įsitraukimo pusę, kai įsitraukimas į darbą palaiapsniui mažėja ir atsiranda rizika, kad darbuotojas taps nedarbingu. „Atstumas“ tarp šių dviejų teorijų yra vadinamas „įsitraukimo atotrūkiu“. Kuo jis didesnis tuo didesnė tikimybė prarasti nemažą pelno dalį ar net būti nuostolinga (Saks & Gruman, 2014).

Nors darbuotojų įsitraukimo į darbą tyrimų daugėja, apie įsitraukimą vis dar reikia daug ko išmokti. Kasdieninėje verslo aplinkoje įsitraukimas asocijuojasi su įsipareigojimų vykdymu, entuziazmu, aistra, įsisavinimu ir sutelktas pastangas ir energiją darbui. Žodyne įsitraukimas apibūdinamas, kaip emocinis įsitraukimas, įsipareigojimas ir pasirengimo būseną. Tačiau tarp mokslininkų ir praktikų nėra tikslaus darbuotojų įsitraukimo sąvokos apibūdinimo. Praktikai darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip organizacinį įsipareigojimą, kai yra jaučiama atsakomybė už pačią organizaciją bei jos efektyvų funkcionavimą ir per emociją, kai prie organizacijos yra prisirišama emociškai. Mokslininkai įsitikinę, kad tokia darbuotojų įsitraukimo samprata gali būti supainiota ar netinkama konkrečioje verslo aplinkoje ir vadyboje (Bakker et al., 2011).

Mokslininkai moksliniuose straipsniuose ir literatūroje pateikia daug skirtingų apibrėžimų ir reikšmių (lentelė 1).

Lentelė 1. *Darbuotojų įsitraukimo sąvokų apibrėžimai*

Autorius	Sąvokos apibrėžimas
Kahn (1990)	Įsitraukimas – emocinė, fizinė, kognityvinė bei protinė saviraiškos forma atliekant savo darbą.
Maslach (2001)	Nuolatinės, teigiamos emocinės – motyvacinės būsenos išpildymas.
Rothbard (2001)	Susitelkimo į vaidmenį intensyvumas – dėmesys, mokymasis, įsisavinimas ir laikas, kurį žmogus praleidžia galvodamas apie savo vaidmenį darbe.

Dvir (2002)	Aukštas aktyvumas, iniciatyvumas ir atsakingumas.
Harter (2002)	Žmogaus pasinėrimas, pasitenkinimas taip pat, kaip entuziazmas darbui.
Schaufeli (2002)	Įsitraukimas į darbą tai pozityvi, pasitenkinimą teikianti būseną, apimanti įgalinimą, energiją ir atsidavimą.
Harter (2003)	Darbuotojo dalyvavimas, įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu.
Colbert (2004)	Aukšta vidinė motyvacinė būseną.
Wellins ir Concelman (2005)	Iliuzinė jėga motyvuojanti darbuotojus siekti aukštesnio arba žemesnio našumo lygio.
Erickson (2005)	Įsitraukimas susijęs su aistra ir įsipareigojimais darbui. Noras investuoti save, pastangas ir padėti darbdaviui būti sėkmingu.
Bakker ir Demerouti (2008)	Įsitraukę darbuotojai turi daug energijos ir yra entuziastingi savo darbui.

Šaltinis: Dagher et al., (2015)

Dar ir šiandien darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas įvairiais būdais. Kai kurie apibrėžimai sutelkti į vidinę emocinę būseną ir darbuotojo jausmus, kaip (Burnett & Lisk, 2019):

- Entuziazmas
- Įsipareigojimas
- Atsidavimas
- Motyvacija
- Aistra
- Pasitenkinimas
- Išpildymas (angl. fulfillment)

Kiti apibrėžimai sieja darbuotojų emocinę būseną su pasiekimais, rezultatais, kurie yra:

- Ilgalaikis darbas
- Produktyvumas
- Pozityvūs veiksniai orientuoti į organizacijos interesus ir reputaciją
- Klientų teigiami atsiliepimai
- Veiksmų laisvė darbe
- Pastangos, kurios prisideda prie organizacijos sėkmės
- Darbuotojo gerovės ir produktyvumo rezultatas, kuris teigiamai prisideda prie organizacinės veiklos
- Darbas vardan organizacijos tikslų išpildymo

Taip pat darbuotojų įsitraukimas yra labai susijęs su įvairiais konstruktais, kaip:

- Pasitenkinimas darbu
- Organizacinis įsitraukimas
- Organizacijos pilietiškumas
- Darbuotojo moralė
- Darbuotojo motyvacija

Svarbus skirtumas apibrėžiant įsitraukimą yra įvertinamas ar tai yra būseną ar elgesys. Kai kurie mokslininkai tyrinėja įsitraukimą, kaip būseną, kiti pabrėžia, kad tai yra psichologinė būseną, kuri turi elgesio apraiškų. Kahnas (Kahn) psichologine įsitraukimo būseną išskaido į keturis aspektus: dėmesingumo, susijungimo, integruotumo ir susikaupimo būsenas. Šie aspektai pasireiškia fiziniu, kognityviniu ir emociniu elgesiu arba tuo, ką jis vadina asmeniniu įsitraukimu, o tai lemia veiklos rezultatus (Gruman & Saks, 2011).

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimo sąvoka ir samprata vis dar plačiai nagrinėjama ir turi platų sampratų, nuomonių, požiūrių, apibrėžimų spektrą. Remiantis skirtingais autorių apibrėžimais galima teigti, kad įsitraukimas yra psichologinė ir emocinė būseną, kuri yra protinė saviraiškos forma siekiant tinkamai ir energingai atlikti savo darbą. Taip pat mokslininkai darbuotojų įsitraukimą įvardija, kaip raktą, kuris lemia veiklos rezultatus, didina konkurencinį pranašumą ir gerina organizacijos darbo rezultatus.

1.1.2 Darbuotojų įsitraukimo matavimas, veiksniai ir modeliai

Išsiaiškinus darbuotojų įsitraukimo sampratą bei svarbą, kitas svarbus klausimas yra susijęs su tuo, kaip darbuotojų įsitraukimas yra matuojamas. Įsitraukimas, kaip konstruktas yra gana sudėtingas. Todėl siekiant įvertinti įsitraukimą ir sukurti įsitraukimo matavimo matą reikia užfiksuoti pagrindinius rūpimus aspektus ir sudaryti klausimyną, kuriuo bus vertinimas darbuotojų įsitraukimo lygis apklausos tyrime. Edward ir London, 2018 siūlomas įsitraukimo modelis, apima šešis aspektus pateiktus su susijusiu elgesiu ir požiūriu, kurie atspindi įsitraukimą ir jo matą:

- (1) Įsitraukimas (angl. involvement) – jautimasis įsitraukusiu, nebijojimas prisiimti iššūkių ir juos išspręsti, užsidegimas siekti geriausių darbo rezultatų, geras ateities jausmas susijęs su dabartiniu darbu.
- (2) Atsidavimas – jausti įsipareigojimą savo rolei, ilgalaikei karjerai įmonėje, įmonės sėkmei ir nuosekliam darbui atlikti su aukštu energijos ir dėmesingumo lygiu.
- (3) Prasmingumas – supratimas, jog darbuotojas savo darbu prisideda prie savo įmonės sėkmės.

- (4) Įgalinimas - supratimas, kad darbuotojas yra įgaliotas kažką padaryti, kai turi tam išteklių ir galimybę atlikti darbą struktūrizuotai ir efektyviai.
- (5) Vadovo palaikymas - darbuotojas tiki, jog vadovui rūpi jo karjeros galimybės ir siekiai, suteikia reikalingų išteklių darbuotojo tobulinimui, vertina ir pabrėžia atliktą darbą, todėl yra jaučiamas įvertinas už darbuotojo atliktas užduotis.
- (6) Lojalumas – ketinimas likti įmonėje, didžiavimasis dirbti ir noriai rekomenduoti įmonę, kaip gerą vietą.

Nors ankstesniuose tyrimuose nebuvo aiškiai nagrinėjamas ryšys tarp organizacinės priežiūros ir darbuotojų įsitraukimo, yra keletas netiesioginių įrodymų, kad priežiūra yra svarbi ir susijusi su darbuotojų įsitraukimu. Pavyzdžiui, Saks & Rotman, n.d. ir (2006); Zhong et al., (2015) nustatė, kad organizacinė priežiūra yra teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimu. Priežiūra, kaip elementas sutampa su rūpestingumu, remiantis priežiūros skalės pateiktais elementais – „Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove“. Todėl stiprūs ir teigiami ryšiai tarp organizacinės priežiūros ir darbuotojų įsitraukimo suteikia įrodymų, kad rūpestis yra svarbus darbuotojų įsitraukimui (Saks, 2021).

Mone ir London (2009) pateikia kitokią, aštuonių tiesioginių įsitraukimą prognozuojančių veiksnių būdą, kuriuo galima pamatuoti darbuotojų įsitraukimą. Apklausoje naudojami teiginiai, kaip „esu skatinamas ieškoti būdų, kaip pagerinti savo darbo procesus ir produktyvumą“; „esu patenkintas savo galimybėmis siekti karjeros ir paaukštinimo“; „mano vadovas yra asmuo, kuriuo galiu pasitikėti“ bei kiti leidžia pamatuoti ne tik darbuotojų įsitraukimą, bet ir jų įsitraukimą veiklos valdymo procese. Mone ir London (2009) ištyrė ir paaiškino, kad yra aiškus ryšys tarp veiklos valdymo proceso ir darbuotojų įsitraukimo.

Tyrimė apie rūpinimąsi socialinių paslaugų agentūroje Kahnas (1993) įrodė, kaip svarbu rūpintis ne tik įsitraukimu, bet ir perdegimu. Mokslininkas nustatė, kad kai organizacijos nariai jautė, kad jais rūpinasi, jie labiau nori ir gali teigti rūpinimąsi savo organizacija, jos nariams ir klientams. Kai rūpinimosi buvo atsisakyta darbuotojai jautėsi nusivylę ir pikti, o galiausiai nustojo rūpintis tiek bendradarbiais, tiek klientais. Todėl rūpestingumo trūkumas tarp vadovo ir pavaldinių lėmė tai, kad organizacijos nariai emociškai atsitraukė vienas nuo kito, kūrė tokius santykius, kuriuose jie yra atsiriboję, susvetimėję ir emociškai nedalyvaujantys. To rezultatas, kad darbuotojų priežiūros trūkumas prisidėjo prie darbuotojų perdegimo, įsitraukimo mažėjimo ir darbovietės keitimo svarstymo (Saks, 2021).

Pavyzdžiui, Van Rooy et al., n.d., pasiūlė kad įsitraukimo matavimo priemonių yra tiek, kiek organizacijų. Darbuotojų įsitraukimo matavimo priemonės taip pat skiriasi pagal juose esančių

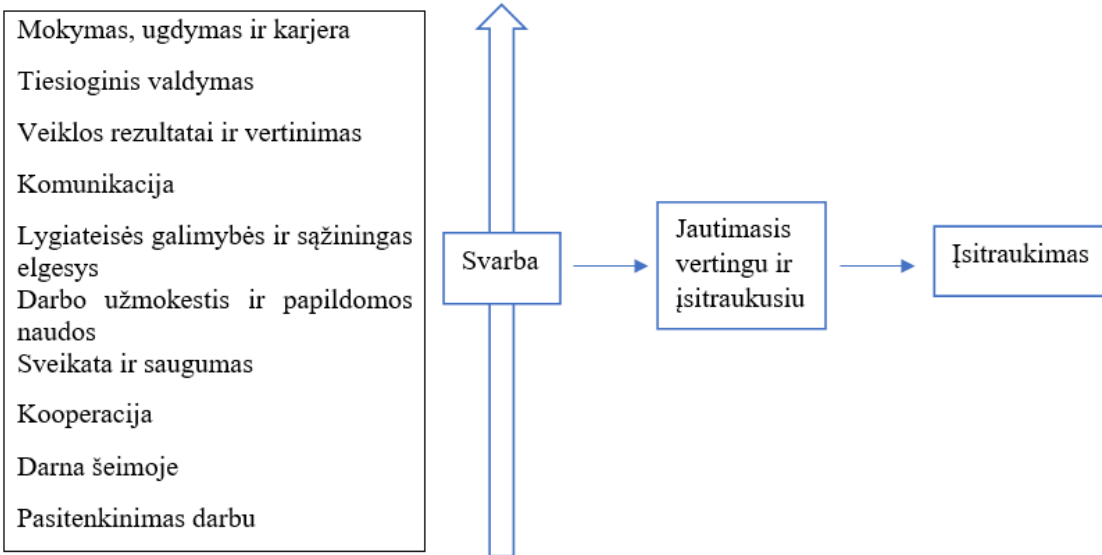
matmenų aspektų skaičiumi priklausomai kokią dimensiją norima išmatuoti. To pavyzdys gali būti Hewitto įsitraukimo modelis, kuris matuoja tris pagrindines įtraukimo paradigmos aspektus:

- (1) sakyk (angl. say) - matuoja, kiek darbuotojai teigiamai kalba apie organizaciją bendradarbiams, potencialiems darbuotojams ir klientams
- (2) pasilik (angl. stay) – matuoja ar jie turi stiprų norą būti organizacijos dalis
- (3) siek (angl. strive) - matuoja ar darbuotojai deda papildomų pastangų ir elgiasi taip, kad prisidėtų prie verslo sėkmės organizacijoje

Šiais duomenimis galima pastebėti tam tikras tendencijas jei kinta vienas ar kitas matmuo, tai yra jei komponentas „sakyk“ išliko normaliose ribose, komponentas „pasilik“ žymiai padidėjo, o komponentas „siek“ sumažėjo. Nors tai tik keli konkretūs įsitraukimo matai, yra manoma, kad vadovai gali panaudoti šiuos duomenis, kad atpažintų tam tikras tendencijas savo darbuotojų tarpe ir suprastų kas tai lemia (Van Rooy et al., n.d.).

Remiantis naujausia Deloitte ataskaita 79% organizacijų matuoja savo darbuotojų įsitraukimą, o 14% nematuoja įsitraukimo visai. Paprastai, kai didelė organizacija pradeda matuoti darbuotojų įsitraukimą, pats apklausos atsakymų rinkimo, rezultatų analizės ir peržiūros bei veiksmingų pokyčių ir tobulinimo žingsnių kūrimo procesas gali užtrukti metus ar daugiau. Mažesnėms įmonėms šis laikotarpis gali būti trumpesnis. Norint pamatuoti darbuotojų įsitraukimą reikia įsivertinti nemažai aspektų, pradedant nuo to, jog tai yra didelė investicija organizacijai ir, kad įsitraukimo matavimo rezultatai yra atsiliekančys rodikliai. Svarbiausia yra nustatyti tuos veiksnius, kuriuos yra bandoma paveikti per trumpąjį laikotarpį ir kuriuos yra galimybė kontroliuoti ar daryti įtaką pasitelkiant vadovo įtaką. Visgi atliekant tokį tyrimą, gauti rezultatai turi įtakos visoms įmonės sritims, kaip įsitraukimas, produktyvumas, kokybė, klientų pasitenkinimas (Burnett & Lisk, 2019).

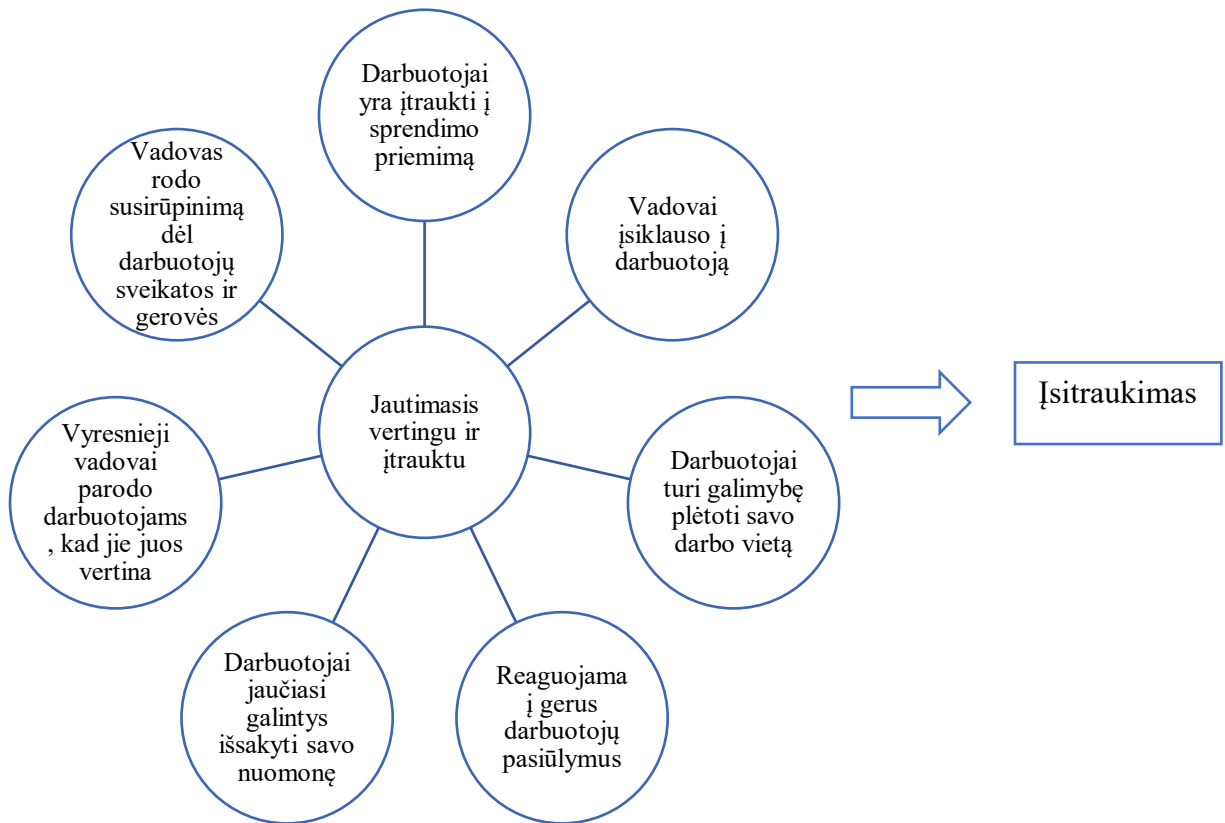
Pasauliniu mastu, žmogiškųjų išteklių kontekste, įsitraukimo modeliuose aprašomi veiksniai, kurie skatina organizaciją judėti į priekį. Modeliuose siekiama nustatyti, kas yra pagrindiniai įsitraukimo veiksniai, kiek darbuotojai sukuria pridėtinės vertės ir kas motyvuoja juos dirbti geriau, viršyti lūkesčius bei aktyviai siekti organizacijos tikslų išpildymo ir atitinkamų rezultatų. Todėl (Kumar Sahoo Gangadhar Sahu, n.d.) atvaizdavo Robinsono kurtą modelį, kuriame išskirti esminiai įsitraukimo veiksniai (pav. 1).



Paveikslas 1. Veiksniai turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui

Šaltinis: Kumar Sahoo Gangadhar Sahu, n.d

Gupta ir Sharma (2016) darbuotojų įsitraukimą išskaidė smulkiau ir išskyrė veiksnius, kurie turi įtakos jų įsitraukimui iš darbuotojo perspektyvos (pav. 2).



Paveikslas 2. Įsitraukimo modelis

Šaltinis: Gupta & Sharma, (2016).

Šie modeliai nusako, kad jausmas, kai darbuotojai jaučiasi vertinami ir įsitraukę yra vienas pagrindinių įsitraukimo variklių, rodantis darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, laisvę reikšti savo požiūrį ir nuomonę, galimybę plėtoti savo darbo vietą ir joje tobulėti, prisideda prie darbuotojų gerovės ir didina darbuotojų įsitraukimą. Šis teigiamas jausmas taip pat priklauso nuo kitų profesinio gyvenimo aspektų, kaip mokymas, tobulėjimas ir karjera, tiesioginis valdymas, veiklos vertinimas, darna šeimoje (Gupta & Sharma, 2016).

Rondeau ir kt. (1994) sukurtame modelyje išskiriami keturi darbuotojų įsitraukimą papildantys šaltiniai, kurie siejasi su prieš tai buvusiais modeliais ir išryškina pagrindinius atskaitos taškus.

Tai yra (Tioumagneng & Njifen, 2020):

1. Komunikacija organizacijose. Racionaliu požiūriu darbuotojas bus labiau įsitraukęs jei jaus, kad organizacija išklauso jų rūpesčius ir reaguoja į juos.
2. Pelno pasidalijimas. Sudaro darbuotojų pastangų, gebėjimų pripažinimo ir kolektyvinių pastangų įvertinimas siekiant įgyvendinti organizacijos numatytus rezultatus.
3. Dalyvaujamojo valdymo praktika, per kurią darbuotojų mobilizavimas yra veiksmingas, kai jie jaučia, kad daro kažką reikšmingo, galinčio turėti įtakos bendriems įmonės rezultatams.
4. Identifikavimas, kurio tikslas išugdyti visiems organizacijos nariams bendrą jausmą ir įsitikinimus.

Pasak Gallup (2002) yra trys žmonių tipai: įsitraukę darbuotojai, neįsitraukę darbuotojai ir aktyviai atsiriboję darbuotojai. Įsitraukę darbuotojai yra tie kurie nuosekliai stengiasi atlikti savo pareigas geriausiu būdu, koku gali. Neįsitraukę darbuotojai sutelkia dėmesį į jiems skirtas užduotis, o ne į organizacijos tikslus. Aktyviai atsiriboję darbuotojai yra pavojingi asmenys, kurie ne tik blogai dirba, bet ir demotyvuoja kitus darbuotojus dirbančius organizacijoje. Tai parodo darbuotojų veiklos rezultatai, kurie rodo finansinį ar nefinansinį rezultatą, kuris turi tiesioginį ryšį su organizacijos veiklos rezultatais ir sėkme. Tyrimai rodo, kad norint gerinti veiklos procesus ir rezultatus yra svarbu sutelkti dėmesį į darbuotojų įsitraukimą. Kitų mokslininkų atlikti tyrimai taip pat teigia, kad aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis gerina darbo rezultatus, užduočių atlikimą, emocinį įsitraukimą, produktyvumą (Anitha J, n.d.).

Apibendrinant, galima teigti, kad įsitraukimas yra kompleksiškas reiškinys. Darbuotojų įsitraukimą galima pamatuoti per konkrečius aspektus, kurie domina atitinkamą organizaciją. Mokslininkai siūlo tai išmatuoti per tokius aspektus, kaip: atsidavimas, įgalinimas, vadovo palaikymas, priežiūra, lojalumas, įsitraukimas bei prasmingumas. Ne ką svarbiau suprasti, kaip

galima skatinti ir valdyti darbuotojų įsitraukimą, o kada neperspausti darbuotojų, kurie yra pilnai atsidavę. Tai lemia įvairūs darbuotojų įsitraukimo skatinantys veiksniai. Kadangi darbuotojo emocinę būseną gali paveikti daugelis pašalinių veiksnių, svarbu atpažinti ir suprasti, kurie veiksniai atitinkamu laikotarpiu gali paveikti darbuotojų įsitraukimą ir kad įmonių vadovai sugebėtų sumažinti arba kaip tik nukreipti kita kryptimi veiksnius, turinčius įtakos darbuotojo įsitraukimui.

1.1.3 Veiklos procesų įgyvendinimo svarba darbuotojų įsitraukimui

Veiklos proceso įgyvendinimas yra esminis organizacijos efektyvumo rodiklis. Tai yra pagrindinis procesas, per kurį atliekamas darbas, jis laikomas pagrindiniu žmogiškojo kapitalo valdymo kertiniu tašku ir turi būti laikomas svarbiausiu vadovų prioritetu (Gruman & Saks, 2011). Armstrongas (2000) apibrėžia veiklos valdymą, kaip strateginį ir integruotą procesą, kuris užtikrina ilgalaikę organizacijos sėkmę gerinant jose dirbančių žmonių veiklą ir plėtojant atskirų darbuotojų bei visos komandos galimybes (Mcadam et al., n.d.). Mone et al. (2011) teigia, kad efektyviai taikomas veiklos procesų įgyvendinimo valdymas padės sukurti ir išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį, kas lemia aukštesnius veiklos rezultatus. Šių dienų iššūkiai, su kuriais susiduria organizacija parodo veiklos procesų įgyvendinimo svarbą, norint gerinti darbuotojų darbo veiklas, visas dėmesys turi būti sutelktas į veiklos valdymo procesą (Gruman & Saks, 2011).

Mone et al. (2011) išskyrė penkis pagrindinius veiklos valdymo procesus, vadovo elgesį, kuris lemia, skatina ir didina darbuotojų įsitraukimą bei išskyrė ir paaiškino įsitraukimo valdymo veiksnius (lentelė 2).

Lentelė 2. *Veiklos valdymo procesas ir vadovo elgesys turintis įtakos darbuotojų įsitraukimui*

Veiklos valdymo procesas	Įsitraukimo valdymas
Veiklos ir plėtros tikslų nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> • Bendras tikslų nustatymas • Padėti darbuotojams suprasti, kaip jų darbas palaiko bendrą įmonės kryptį ir strategiją
Teikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą	<ul style="list-style-type: none"> • Pakankamo pripažinimo užtikrinimas • Grįžtamojo ryšio, padedančio pagerinti darbo našumą, teikimas
Darbuotojų tobulėjimo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymosi galimybių suteikimas • Karjeros galimybių užtikrinimas • Karjeros planavimo ir diskusijų vedimas
Metų vidurio ir metų pabaigos darbų vertinimų atlikimas	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos vertinimo diskusijų vedimas
Įgalinimo ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas su darbuotojais	<ul style="list-style-type: none"> • Padrąšinimas būti novatoriškais ir kūrybingais

- Skatinimas gerinti darbo procesus ir produktyvumą
- Idėjų ir nuomonių vertinimas
- Sąžiningas ir pagarbus elgesys
- Poreikių ir rūpesčių įsiklausimas ir veikimas pagal juos
- Patikimumo užtikrinimas
- Išteklių ir sprendimo priėmimo savarankiškumo suteikimas
- Darbo kokybės kontrolės užtikrinimas

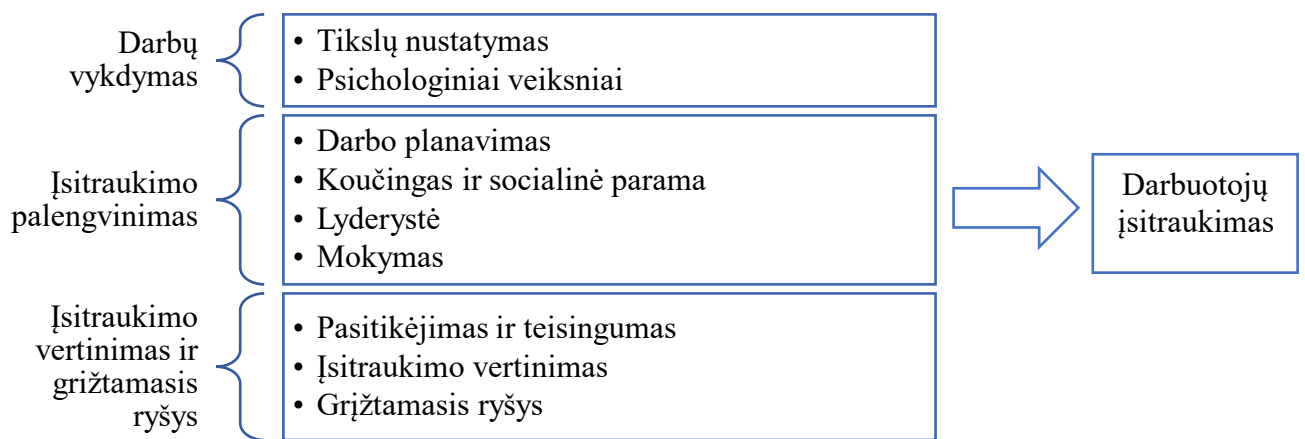
Šaltinis: Mone et al., (2011)

- 1) Veiklos tikslų nustatymas yra labai svarbus valdymo komponentas. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad kai darbuotojai ir vadovai bendradarbiaudami išsikelia tikslus, darbuotojai tampa labiau įsitraukę. Šis bendras tikslų išsikėlimas skatina asmeninį augimą, profesinį tobulėjimą, o tai gerina ir patį organizacinį efektyvumą (Mone et al., 2011). Todėl šiame etape darbuotojai turėtų būti informuoti ir suprasti organizacinius tikslus bei uždavinius ir būtent šiame kontekste jie turėtų išsikelti savo tikslus. Toks bendras tikslų suderinimas, tai yra darbuotojų asmeninių tikslų ir organizacinių, veda link didesnio darbuotojų įsitraukimo. Siekiant tai išlaikyti, reikia atsižvelgti ne tik į išsikeltus tikslus, bet ir į jų poreikius, norus, asmeninį tobulėjimą, kas reikšmingai padėtų tikslų nustatymo procese. Leidus ir skatinant darbuotojus dalyvauti šiame procese yra didinamas jų įsitraukimas, yra efektyviau pasiekiami tikslai, uždaviniai, kas veda link geresnių įmonės rezultatų (Gruman & Saks, 2011).
- 2) Grįžtamojo ryšio teikimas ir pripažinimas yra vienas pagrindinių darbuotojų įsitraukimo variklių. Tiesa, nuoširdaus grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojams padeda suprasti jų stipriąsias puses ir galimas plėtros sritis, kuriose galima kažką išmokti ir tobulėti. Atliktuose tyrimuose minima, kad vadovai skatina darbuotojų įsitraukimą, kai grįžtamasis ryšys ir pripažinimas yra teikiamas nuolatos. To nauda yra nukreipti darbuotojus tinkama kryptimi, mokyti, padėti ir tokiu būdu būtų gerinami darbo rezultatai. Grįžtamojo ryšio apie veiklos rezultatus gavimas yra teigiama ir motyvuojanti patirtis, ypač konstruktyvaus grįžtamojo ryšio kontekste. Pripažinimas, gali būti vertinimas, kaip grįžtamojo ryšio forma, kuri papildo ir sustiprina darbuotojų elgesį siekiant įvykdyti konkretų tikslą ar uždavinį. Mone ir London (2009) atlikti tyrimai rodo, kad pripažinimas ir grįžtamasis ryšys yra labai svarbus darbuotojų įsitraukimui, pasitenkinimui, motyvacijai ir moralei. Taip pat yra įrodyta, kad pripažinimas yra susijęs su darbuotojų veiklos rezultatais ir įmonės sėkme (Mone et al., 2011).

- 3) Apie darbuotojų tobulėjimą (Mone et al., 2011) išsiaiškino, kad kai vadovai suteikia pakankamai galimybių mokytis, pristato karjeros galimybes, suteikia motyvacinę paramą bei išteklius darbuotojai turi sąlygas ir paskatą tobulėti, o tai skatina ir jų įsitraukimą į darbą. Kiti mokslininkai pritaria nuomonei, kad darbuotojų įsitraukimas yra didesnis, kai vadovai savo darbuotojams siūlo mokymąsi savo darbo vietoje, o taip pat savarankiškumą siekiant šių mokymosi galimybių. Taip pat Mone ir London (2009) įrodė, kad tiesioginis darbuotojų įsitraukimo veiksnys yra tai, kiek darbuotojai yra patenkinti savo karjeros galimybėmis ir paaukštinimu, o tai patvirtina ir kitų mokslininkų atlikti tyrimai, kurie parodo, kad darbuotojai jausis labiau įsitraukę jei vadovai suteiks sudėtingų ir prasmingų darbų, kurie prisidės prie greitesnio augimo savo darbo vietoje. Todėl mokslininkai teigia, jog toks neformalus mokymasis savo darbo vietoje taip pat lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą.
- 4) Darbų vertinimo atlikimas turi būti nuolatinis procesas, neapsiribojant ketvirčio ar metiniais veiklos vertinimais. Schaufeli ir Salanova (2007) ištyrė, kad darbuotojų instruktavimas ir pagalba planuojant darbą, galimų sunkumų išryškėjimas, patarimų ir emocinės paramos teikimas skatina darbuotojų įsitraukimą (Gruman & Saks, 2011). Darbuotojams taip pat svarbu suvokti ir pastebėti sąžiningumą organizaciniuose procesuose ir kaip jie yra vertinami. Todėl, galima sakyti, kad kuo labiau veiklos vertinimai yra objektyvus, skaidrūs, skatina darbuotojų indėlį, skatina dvipusį dialogą tarp vadovų ir darbuotojų, juose yra aiškūs veiklos kriterijai ir metrika, jie turi ir parodo skaidrų ryšį su administraciniais rezultatais, tokiais, kaip paaukštinimas, ir yra suderinti su visais apimančiais organizacijos ar departamento tikslais, tuo labiau veiklos rezultatai yra linkę būti suvokiami, kaip teisingi (Mone et al., 2011).
- 5) Įgalinimas ir pasitikėjimas yra glaudžiai susiję – pasitikėjimas yra įgalinimo pagrindas. Jausdamasis įgalintas atlikti savo darbą yra dalinai įskaičiuotas į darbuotojų įsitraukimo matą. Seijs ir Crim (2006), teigia, kad darbuotojų įgalinimas į sprendimų priėmimą turi teigiamą poveikį įsitraukimui. Taip pat buvo nustatyta, kad pasitikėjimas vadovu yra vienas pagrindinių variklių, kalbant apie darbuotojų įsitraukimą. Be to, jei darbuotojai yra aprūpinti ištekliais padedančiais veiksmingai atlikti savo darbą ir yra novatoriški ir kūrybingi, kad pagerintų savo darbo procesus ir produktyvumą, tai taip pat teigiamai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo (Mone et al., 2011).

Apibendrinant, Gruman & Saks (2011) suskirstė veiklos proceso įgyvendinimą siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą į tris grupes ir kiekvieną veiksnių priskyrė vienai iš tų grupių (pav. 3).

- Darbų vykdymas. Pirmasis užduoties proceso valdymo etapas apima susitarimą dėl veiklos rezultatų.
- Įsitraukimo palengvinimas. Antrasis etapas, kuriame dėmesis skiriamas darbuotojų aprūpinimui ištekliais, kurių jiems reikia siekiant didesnio jų įsitraukimo. Kaip buvo minėta ankščiau, tai apima išteklius, kurie leis darbuotojams patirti prasmingumą, prieinamumą ir saugumą darbe.
- Įsitraukimo vertinimas ir grįžtamasis ryšys. Šiame etape siekiama vertinti ne tik darbo rezultatus, bet ir darbuotojų įsitraukimo elgesį, tokį kaip, atkaklumą, produktyvumą, prisitaikymo ir vaidmens išplitimo vertinimą.



Paveikslas 3. Darbuotojų įsitraukimo veiksnių sugrupavimas

Šaltinis: Gruman & Saks (2011).

Atlikus mokslinę analizę, kuri apibūdina veiklos procesų įgyvendinimą ir darbuotojų įsitraukimą, galima teigti, kad tai yra kertinis atskaitos taškas, kuris gali apibūdinti atitinkamus darbo rezultatus, užduočių atlikimo įgyvendinimą, kas tiesiogiai lemia bendrus veiklos rezultatus. Norint gerinti darbo procesų atlikimo eigą, reikia skirti ypatingą dėmesį veiklos tikslų nusistatymui, grįžtamojo ryšio teikimui, darbuotojų tobulėjimui, atliktų darbų vertinimui bei įgalinimo ir pasitikėjimo atmosferos kūrimui su darbuotojais. Vadovas visą šį veiklos procesą turi valdyti, prižiūrėti ir skatinti. Norint, kad darbuotojai būtų įsitraukę į veiklos procesus, svarbu, kad vadovas integruotų juos į pačią proceso eigą - sprendimų priėmimą, skatinimo, paramos ir pripažinimo nuolatinį teikimą, idėjų ir nuomonių vertinimą ir kitus priklausomai nuo esamos situacijos konkrečiu laikotarpiu. Galima teigti, kad norint užtikrinti veiklos procesų eigą, kuri atsispindėtų norimuose organizacijos rezultatuose, svarbu integruoti darbuotojus į pačią darbo eigą.

1.2 Darbuotojų įsitraukimas dirbant nuotoliniu būdu

Nuotolinis darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš sunkiausių iššūkių, su kuriais susiduria organizacija paskutinius keletą metų. Nuotolinėje darbo aplinkoje išlaikyti pasitikėjimą tarp darbuotojo ir jo vadovo, komandos ir bendradarbių padeda efektyvus bendravimas. Skaidrus ir nuoseklus bendravimas lemia efektyvų komandos bendradarbiavimą. Yra nustatyta, kad nuotoliniai darbuotojai yra labiau atsidadę komandos tikslams, jei jie palaiko ryšį vienas su kitu. Toks ryšio palaikymas su komanda sukuria didesnę darbuotojų įsitraukimą įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu. Tuo pačiu yra galimybė pasiekti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir maksimaliai padidinti kiekvienos dirbtos valandos produktyvumą. Taigi darbuotojų įsitraukimas į nuotolinę darbo vietą skatina organizacijos veiklą ir tęstinumą (Pattnaik & Kesari Jena, 2021).

1.2.1 Nuotolinio darbo samprata ir charakteristikos

Nuotolinio darbo (angl. telecommuting) sąvoką vienas iš pirmųjų apibrėžė Jack Nilles dar 1975 metais. Naujas terminas, tuo metu, buvo naudojamas apibūdinti dirbančius asmenis namuose, naudojantis technologijomis. Nuo tada vis daugiau mokslininkų pradėjo gilintis į tokio darbo procesus, eigą ir valdymą (Charalampous et al., 2018).

Skirtingi mokslininkai tam, kad apibrėžtų nuo tradicinės darbo būstinės nutolusį darbą naudoja skirtingas sąvokas, kaip nuotolinis darbas, teledarbas, virtualus ofisas, e-darbas, nuotolinis darbas namuose, lankstus darbas (Nakrošienė et al., n.d.). Nors šios sąvokos iš dalies sutampa, tuo pat metu parodo skirtingą nuotolinio darbo sampratą (lentelė 3).

Lentelė 3. *Nuotolinio darbo samprata*

Autorius	Apibrėžimas	Sąvoka
Leung & Zhang, (2017)	Nuotolinis darbas – tai lankstus darbo susitarimas ir organizavimas, kai darbuotojai savo darbą atlieka elektroninių priemonių pagalba įvairiose vietose, bet ne fiksuotoje, centrinėje darbo lokacijoje	Nuotolinis darbas (angl. telecommuting)
Bélanger et al., (2012)	Informacinių ir telekomunikacinių priemonių naudojimas, siekiant pakeisti darbo aplinką, o ne važiuoti į tradicinį ofisą	Nuotolinis darbas (angl. telecommuting)
Beigi et al., (2018)	Darbo galimybės, kurios leidžia lanksčiai dirbti. Tai yra, darbas baigtas nuotoliniu būdu ar lanksčia vieta ir (arba)	Lankstus darbas (angl. Flexible work)

	darbas baigtas lanksčiu laiku arba padarytu suplanuotu darbu	
Dulebohn & Hoch, (2017)	Virtualus ofisas/komandos – tai darbo organizavimas, kai komandos nariai yra išsibarstę geografiškai, turi ribotą kontaktą akis į akį ir darbas organizuojamas naudojantis elektronines komunikacijos priemones, siekiant bendrų tikslų	Virtualus ofisas (angl. Virtual office)
Tietze & Musson, n.d.	Tai darbo vykdymo procesas „per atstumą“, o tai reiškia, kad darbas persikelia iš tradicinės erdvės į nutolusią erdvę. Tai gali būti darbas iš namų, iš kito miesto, darbo centrų ir pan.	Nuotolinis darbas namuose (angl. home-based telework)
Sok et al., (2014)	Darbo organizavimas, kai darbuotojai dirba namuose, o ne numatytose darbo patalpose	Nuotolinis darbas (angl. work from home)

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant nuotolinio darbo sąvokų apibrėžimus yra išskiriamos 3 pagrindinės ypatybės (Robelski et al., n.d.):

- Darbai reguliariai yra atliekami ne įmonės patalpose, o nutolus nuo jų
- Darbas atliekamas informacinių ir telekomunikacinių priemonių pagalba
- Darbdavio sutarties turėjimas, darbų vykdymas ir to darymas reguliariai

Nors technologiniai ir organizaciniai pokyčiai paskatino virtualaus darbo atsiradimą, jo augimas ir organizacijų gebėjimas juo pasinaudoti priklauso nuo to, kaip efektyviai darbuotojai sugeba prisitaikyti prie perėjimo nuo tradicinio darbo prie nuotolinio darbo režimo (lentelė 4). Šie aplinkos reikalavimai atsiranda tiek dėl darbo struktūros, tiek dėl besikeičiančių tarpasmeninių santykių pobūdžio (Raghuram et al., 2001).

Lentelė 4. Pagrindiniai skirtumai tarp tradicinio darbo ir nuotolinio darbo

Tradicionis darbas	Nuotolinis darbas
Darbo vieta: Darbas kaip fizinė vieta Darbas vyksta nuo 8 iki 17h	Darbo vieta: Nesvarbu iš kur yra dirbama Darbas vyksta tada, kai yra paskirtas ar terminuotas
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Darbo ir asmeninio gyvenimo integracija
Vadovavimas:	Vadovavimas:

Darbuotojai turi būti prižiūrimi, stebimi Darbas gyvai padidina produktyvumą	Darbuotojai atsako už rezultatus Nuotoliniai darbuotojai taip pat dirba produktyviai Darbuotojai yra atsakingi už savo darbą Įgalinti ir daryti įtaką kitiems
Darbuotojų valdymas Galia kontroliuoti	
Komunikacija: Verbalinė, „akis į akį“ komunikacija Formali, autoritetinga, hierarchinis bendravimas Grižtamasis ryšys perduodamas metinio vertinimo metu Tiesioginis valdymas	Komunikacija: E-bendravimas, naudojant įvairias platformas Atviras, tarp asmenis bendravimas, bendradarbiavimas visuose lygiuose Geresnė komunikacija bendraujant kasdien Įtraukianti komunikacija ir įsitraukimas

Šaltinis: Mutha & Srivastava, n.d.

Prieš pandemiją dauguma darbuotojų ir organizacijų neturėjo nuotolinio darbo patirties, taip pat nebuvo pasiruošę dirbti tokiu būdu ir taikyti tokį darbą praktiškai (De Vincenzi et al., 2022). Darbas iš namų buvo vertinamas, kaip priemonė padidinti darbo efektyvumą, mažinant važinėjimą į darbą ir atgal, didinant darbo valandų lankstumą, suteikiant darbuotojams daugiau laiko kasdieniam gyvenimui. Nors šios pastangos buvo sutelktos į nuotolinio darbo skatinimą, COVID-19 pandemijos metu viskas labai greitai apsivertė priešinga kryptimi. Prasidėjus pandemijai ir laikantis vyriausybės nurodymų darbuotojai buvo paliepti dirbti iš namų, siekiant stabdyti infekcijos plitimą (Okubo, 2022).

Epidemijos sukeltas nuotolinis darbas turi panašumų lyginant su įprastiniu nuotoliniu darbu prieš pandemiją, tačiau yra pastebėti tam tikri skirtumai ir aspektai, kurie išryškina ir skirtumus (lentelė 5). Staigus, privalomas ir nepasiruošęs epidemijos sukulto nuotolinio darbo pobūdis keičia darbuotojo ir darbo/namų aplinkos santykį, todėl skatina prisitaikymo elgesį, kad būtų galima prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos, darbo pobūdžio ir naujo gyvenimo būdo (Carillo et al., 2020a).

Lentelė 5. Nuotolinio darbo charakteristikos lyginant įprastą su pandemijos sukeltu nuotoliniu darbu

Nuotolinio darbo charakteristikos	Įprastas nuotolinis darbas	Epidemijos sukeltas nuotolinis darbas
Darbo vieta	Darbo vietos lankstumas: namuose ir (arba) kitoje vietoje nei įprasta darbo vieta	Privaloma dirbti iš namų
Informacinių ir telekomunikacinių priemonių naudojimas	Ryšio, kontakto, bendravimo palaikymo su pašnekovais, kolegomis, vadovais, priemonė. Strateginis požiūris į informacinių ir telekomunikacinių priemonių naudojimą pertvarkant darbo eiliškumą ar eigą	Ryšio, kontakto, bendravimo palaikymo su pašnekovais, kolegomis, vadovais, priemonė Informacinių ir telekomunikacinių priemonių būtinybė verslo tęstinumui užtikrinti

Darbo laiko organizavimas	Darbo laiko lankstumas	Lankstumas esant reikalui pavaduoti kolegą, iš karto, kai kitam darbuotojui to reikia
Darbo laiko paskirstymas	Visą ar dalį darbo valandų	Pilnas laikas
Nuotolinio darbo aplinka	Savanoriška darbuotojo praktika Fizinis nuotoliniam darbui reikalingų priemonių, prieigų pasiruošimas Nuotolinio darbo procesų, būdų ir valdymo taisyklių paruošimas	Privaloma, be darbuotojo sutikimo dirbti nuotoliu Galimas nuotolinio darbo įrankių trūkumas Laiko trūkumas apibrėžti darbo eigą, procesus, keblumai organizuojant darbą
Darbo kontekstas	Stabili infrastruktūra ir informacinių ir telekomunikacinių priemonių prieiga Stabili sveikata ir ekonominis kontekstas	Stabili infrastruktūra ir informacinių ir telekomunikacinių priemonių prieiga Susirūpinimas sveikata ir esama situacija

Šaltinis: Carillo et al., (2020)

Atsižvelgiant į tai, įdomu suprasti iššūkius, galimybes ir rizikas susijusias su nuotoliniu darbu, kurį paveikė pandemijos pradžia ir plitimas. Dabar vykdomi organizaciniai pokyčiai yra dviejų procesų rezultatas. Viena vertus, jie nurodo organizacijų atsaką į išskirtinį laikotarpį, ieškant būdų, kaip išgyventi ar net augti. O kita vertus, tai yra nauja darbo forma, kuri pasiteisino būti veiksminga trumpuoju laikotarpiu, tačiau reikia skirti daugiau dėmesio darbuotojams ir organizaciniams procesams, siekiant išmokti valdyti, vykdyti ir tobulinti nuotolio darbo procesus (De Vincenzi et al., 2022).

Pandemijos metu prisitaikymas prie nuotolinio darbo vertinamas, kaip bendras prisitaikymas prie aplinkos reikalavimų ir sąlygų būklė. Yra nustatyti keli kritiniai prisitaikymo prie nuotolinio darbo rodikliai, įskaitant darbuotojų pasitenkinimą, nuotolinio darbo sąlygas ir gebėjimas suderinti darbo ir ne darbo poreikius (Van Zoonen & Sivunen, 2021). Todėl siekiant tai įvertinti mokslininkai išskiria veiksmingumą didinančius veiksnius, kurie didina darbuotojų dirbančių iš namų darbo našumą ir rezultatus:

Laiko planavimo įgūdžiai ir laiko planavimo autonomija – esamuose tyrimuose buvo nurodyti, kaip svarbūs nuotolinio darbo pranašumai, ypač šeimoms turinčioms mažus vaikus. Padidėjęs savarankiškumas didina pasitenkinimą pačiu darbu, o tai gerina darbuotojo darbo rezultatus. Kita vertus, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dirba ilgiau. Kitų mokslininkų atlikti tyrimai parodė,

kad nuotolinių darbuotojų darbo efektyvumas priklauso nuo efektyviausių jų darbo valandų. O remiantis poreikių-resursų teorija aukštesnio lygio laiko planavimo įgūdžiai gali būti traktuojami, kaip *Galimybė dirbti produktyviausiu laiku* – šis veiksnys labai glaudžiai susijęs su prieš tai buvusiu, kai darbuotojas gali nuspręsti, kada jo produktyviausias laikas, kada gali pradėti ir baigti darbą. Nuotolinis darbas leidžia nusistatyti savo ritmą, kuris geriausiai atitinka individualius pageidavimus, nes tokiu būdu dirbantys darbuotojai gali geriau kontroliuoti savo darbo situaciją (Nakrošienė et al., n.d.).

Galimybė pasirūpinti šeimos nariais – galimybė dirbti iš namų suteikia galimybę derinti darbą su šeimoje susijusiomis problemomis ir padeda subalansuoti darbo ir šeimos laiką. Galimybė rūpintis vaikais ar kitais šeimos nariais yra vertingas ir veiksmingas šaltinis nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams ir veda prie teigiamų darbo rezultatų: suvokiamas nuotolinio darbo pranašumas ir pasitenkinimas (Nakrošienė et al., n.d.).

Galimybė dirbti iš namų ligos atveju - galimybė dirbti iš namų susirgus yra paminėta, kaip nuotolinių darbuotojų privalumas ir alternatyva tradiciniam darbui, kai susirgus į darbą nereiktų eiti. Darbuotojai, kurie nori bet kokiomis aplinkybėmis vykdyti savo darbo įsipareigojimus, gali patirti mažiau streso esant nuotolinio darbo vykdymui (Nakrošienė et al., n.d.).

Galimybė prieiti prie organizacijos dokumentų iš namų – prasta prieiga prie technologijų ir dokumentų yra pripažinta, kaip pagrindinis nuotolinio darbo trūkumas. Todėl nuotolinis darbas yra sėkmingesnis organizacijose, kurios aprūpina darbuotojus atrinktomis, veikiančiomis technologijomis ir įrankiais (Nakrošienė et al., n.d.).

Galimybė sutaupyti kelionės išlaidas – kadangi darbuotojai dirba namuose ir jiems nereikia vykti į ir iš darbo susitaupo ne tik laiko, bet ir kelionės išlaidų (Nakrošienė et al., n.d.).

Papildant tai, yra keletas rimtų problemų daugeliui darbuotojų ir vadovų, kurie sukelia nuotolinio darbo apribojimų, tokių kaip: prastas bendravimas tarp komandų, daugiau blaškymosi, sumažėjusi darbo motyvacija, asmeninio bendradarbiavimo trūkumo ir našumo stebėjimo apsunkinimas (Ajibade Adisa et al., n.d.). Carillo et al., 2020 atlikę tyrimą apie nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus nustatė ir antrina, kad kontakto ir neformalių santykių su kolegomis bei grįžtamojo ryšio iš vadovo ir visos organizacijos trūkumas yra įrodyti, kaip pagrindinės nuotolinio darbo koregavimo kliūtys. Taip pat pastebėtas fizinių sąlygų (turėti funkcionalią darbo vietą namuose) ir gebėjimo netrukdomai bei su pilnu susikaupimu atlikti savo darbą svarbos nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų atveju (Giauque et al., n.d.).

Apibendrinant mokslinę analizę, galima teigti, jog nuotolinis darbas turi daug skirtumų lyginant su tradiciniu darbu. Pradedant nuo individualios darbuotojo socialinės aplinkos iki visos reikalingos technikos, sąlygų ir žinių reikalingų nuotolinio darbo užtikrinimui. Pastebėti, tam tikri skirtumai tarp nuotolinio darbo prieš pandemiją ir pandemijos paveikto darbo iš namų. Pastarieji daug kuo nesiskiria apart darbuotojo pasirinkimo laisvę, koku būdu jis dirbs, neaiškumo arba ilgesniu laiku per kurį darbas turi būti atliktas ir taip pat atskirtis, socialinio rato nebuvimas, komunikacijos ir vadovo palaikymo sumažėjimas. Įsibėgėjus pandemijai ir pradedant įvaldyti darbą iš namų, mokslininkai ištyrė veiksnius, kurie yra svarbūs darbuotojams ir didina jų pasitenkinimą, motyvaciją ir veiksmingumą. Veiksniai, kaip galimybė dirbti iš namų ligos atveju, galimybė sutaupyti laiką ir išlaidas, galimybė pasirūpinti šeimos nariais, dirbti produktyviausiu laiku, reikalingų organizacijos duomenų prieinamumas, darbo laiko planavimas prisideda prie darbuotojų gerovės, dėl ko nuotolinis darbas tampa patrauklesnis.

1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu teorijos

Masuda, Holtschlag ir Nicklin (2017) tyrė ryšį tarp nuotolinio darbo ir darbuotojų įsitraukimo. Jie nustatė, kad nuotolinio darbo prieinamumas buvo tiesiogiai ir netiesiogiai susiję su darbuotojų įsitraukimu per suvokiamą vadovo tikslo palaikymą ir tikslo įgyvendinimo progresą. Darbuotojai, dirbę organizacijose, siūlančiose nuotolinį darbą, buvo labiau įsitraukę nei dirbantys organizacijoje, kurioje nesiūlo nuotolinio darbo. Mokslininkai pažymėjo, kad jų rezultatai pabrėžia praktikos, signalizuojančios darbuotojams, kad įmonė rūpinasi jų gerove, priėmimo svarbą (Saks, 2021). Skatinti darbuotojų įsitraukimą fiziniame darbo vietoje yra lengviau nei tai daryti darbuotojams dirbant iš namų. Vadovo ir komandos narių fizinis artumas padidina darbuotojo įsitraukimą ir norą suderinti savo darbo tikslus su organizacijos tikslais. Kai dirbama nuotoliniu būdu šio fizinio artumo nebelyka, todėl nuotolinių darbuotojų įsitraukimas tampa iššūkiu. Svarbu paminėti, jog nuotolinio įsitraukimo veiksniai buvo nepakankamai ištirti, lyginant su darbuotojų įsitraukimu darbo vietoje veiksniais (Pattnaik & Kesari Jena, 2021). Tačiau darbuotojų įsitraukimo lygis gali būti gerinamas net ir sunkiausiais laikotarpiais, jei įmonės rūpinasi ir priima tinkamus sprendimus tinkamu laiku. Pandemijos ar kitu įmonės sunkiu laikotarpiu, organizacijos turėtų dėti daugiau pastangų dėl darbuotojų, kad jie jaustų, jog organizacija nuoširdžiai jais domisi. Materialinės naudos kaip papildomos išmokos, sąžiningos darbo užmokesčio struktūros užtikrinimas, priemonių reikalingų nuotoliniam darbui užtikrinimas, didina įsitraukimą bei motyvaciją. Tačiau be šių išvardintų naudų, siekiant įgyvendinti nuotolinį darbą ir palaikyti darbuotojų įsitraukimą, ne ką mažiau svarbu turėti

strategijas (lentelė 6), kaip įgyvendinti visą procesą patiriant kuo mažiau žalos dirbant nuotolinį darbą (Chanana et al., 2020):

Lentelė 6. Nuotolinio darbo strategijos siekiant gerinti įsitraukimą

Pasiūlymai strategijai	Procesas strategijai įgyvendinti apibūdinimas
<p>Darbuotojų įsitraukimo suderinimas su žmogiškųjų išteklių strategijomis</p> <p>Visų darbuotojų įtraukimas į organizacijos ateities kryptis</p> <p>Darbuotojų įgūdžių suderinimas siekiant padidinti atsparumą</p>	<p>Darbuotojai turėtų dalyvauti kuriant žmogiškųjų išteklių plėtros planų sudarymo procese. Svarbu, kad būtų išklaustos jų nuomonės ir susirūpinimai. Tai svarbu siekiant gauti duomenis ir informaciją, kuri būtų naudinga siekiant sudaryti stiprinimo ir įgūdžių vertinimo planus</p>
<p>Darbuotojų įtraukimo strategijos turėtų būti pergaltos siekiant prisiderinti ir taikyti praktiškai pagal situaciją</p>	<p>Svarbu atsiminti, kad kiekvienas yra skirtingas ir kad ne visi strategijos įtraukimo veiksniai bus tinkami kiekvienam. Darbuotojas turi turėti pasirinkimo galybę nuspręsti kokioje veikloje jis nori dalyvauti</p>
<p>Savarankiškumo skatinimas ir ugdymas, siekiant, kad darbuotojai būtų atsakingi už savo įsitraukimą</p>	<p>Darbuotojai geriausiai žino, kaip efektyviausiai atlikti savo darbo užduotis ir funkcijas. Vadovai turi pasitikėti savo darbuotojais ir darbu, kurį jie atlieka</p>

Šaltinis: Pass & Ridgway, (2022)

Šiuo metu nuotolinio darbo organizavimas ir užtikrinimas yra strategija arba alternatyva, kuri apima radikalius pokyčius darbo organizavime, trumpalaikius ir ilgalaikius sprendimus ir mokymąsi sklandžiai vykdyti nuotolinį darbą (Olivas-Luján & Ramirez, n.d.).

Išteklių tausojimo - COR teorija remiasi principu, kad asmenys yra motyvuoti apsaugoti savo esamus išteklius ir įgyti naujų. Ištekliai yra laisvai apibrėžti kaip objektai, būsenos, sąlygos ir kiti dalykai, kuriuos žmonės vertina. Išteklių vertė skirtingiems asmenims skiriasi ir yra susijęs su jų asmenine patirtimi ir situacijomis. Pavyzdžiui, laikas su šeima gali būti vertinamas kaip vertingas išteklius vienam asmeniui, o kitas tai gali matyti, kaip grėsmę, kuri gali turėti įtakos kitiems to asmens svarbiems ištekliams (Halbesleben et al., 2014). Remiantis tuo yra teigiama, jog dirbant iš namų unikaliu ir dar nebuvusiu atveju, kaip Covid-19 pandemijos kontekstu galima išekvoti vertingus socialinius ir asmeninius išteklius ir taip pakenkti pačio darbuotojo gebėjimui tobulėti ir pasiekti norimų rezultatų. Darbo kontekste socialiniai ir asmeniniai ištekliai reiškia: savo darbo prasmės ir tikslo suvokimo jausmą, gebėjimą kurti ir puoselėti teigiamą tarpasmeninį bendradarbiavimą su kolegomis, jaustis asmeniškai atsakingu už konkrečias su darbu susijusias užduotimis ir rezultatais, taip pat turėjimas bendradarbių, kurie prireikus gali padėti ar pakonsultuoti. Šie ištekliai suteikia

galimybę darbuotojui įgyti naujų bei sustiprinti esamų išteklių rezervuarus ir galiausiai pasiekti didesnę našumo lygį. Nuotolinio darbo kontekste šie socialiniai ir asmeniniai ištekliai tampa riboti, o tai reiškia, kad jie gali būti prarasti arba išseikvoti. Šiuos išteklius gali riboti įvairūs veiksniai, įskaitant prastą tarpusavio bendravimą, profesinės izoliacijos jausmo buvimą ir retesnę bendravimą su kolegomis ar vadovais. Šie veiksniai kelia stresą, didelę riziką ir iššūkius nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Todėl labai svarbu, jog šie veiksniai būtų valdomi, nes priešingu atveju tai lemia darbuotojų įsitraukimo lygio mažėjimą (Ajibade Adisa et al., n.d.).

Be bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijų svarbos, nagrinėjamas dar vienas resursas, kaip vadovo palaikymas ir pasitikėjimas. Nuotolinio darbo darbuotojai susiduria su mažesniu matomumu ir mažesniu vadovų palaikymu. Manoma, kad kuo daugiau darbuotojų dirba iš namų, tuo mažesnė tikimybė, kad jie darbe susilauks paramos iš kitų, o ypač vadovų (Nakrošienė et al., n.d.). Vertinant iš vadovo priežiūros perspektyvos, pasitikėjimas veikia, kaip numanomas kontrolės ir koordinavimo mechanizmas. O žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos yra įrodyta, kad pasitikėjimas gerina darbuotojo darbo našumą. Taip pat yra įrodyta, kad kai organizacijos nariai pasitiki vienas kitu, darbuotojai mažiau nerimauja dėl su darbu susijusių rūpesčių. Virtualūs darbuotojai, jaučiantys, kad jie pasitiki savo vadovu labiau pateisins organizacijos lūkesčius. Ir, atvirkščiai, vadovai, kurie jaučia, kad pavaldiniai pasitiki labiau linkę taikyti valdymo metodus, tinkamus virtualaus darbo kontaktui, tai yra, suteiks patarimą ir paramą, o ne stebėjimą ir kontrolę (Raghuram et al., 2001). Gruman & Saks (2011) pažymi, kad lyderystė gyvybiškai svarbi veiklos valdymo sėkmės sudedamoji dalis. Lyderiai atlieka lemiamą vaidmenį skatinant darbuotojų įsitraukimą į darbą. Įrodyta, jog lyderiai, kurie yra įsitraukę į užduočių pateikimo elgseną ir eigoje palaiko ir motyvuoja darbuotojus yra ypač veiksmingi palaikant įsitraukimą.

Kita svarbi literatūroje pastebima tendencija yra transformacinės lyderystės ir įsitraukimo sąsaja. Šiuolaikinių organizacijų lyderiai vis labiau suvokia organizacinės kultūros, kurioms būdingas lankstumas, judrumas ir reagavimas – svarbą. Todėl mokslininkai tiria ne tik paskirtus, formalius ir vaidmenimis pagrįstus lyderystės valdymo šaltinius, o ir vis aktualesnę temą, ypač nuotolinio darbo kontekste, kaip vis labiau aktualų darbuotojų įsitraukimą skatinantį vadovavimo stilių (*Guest Editorial*, n.d.). Transformacinė lyderystė išsiskiria tuo, kad ja siekiama sukelti papildomą poveikį darbuotojams, kad jie padarytų daugiau nei buvo numatyta iš pradžių, nes (1) geriau suvokia užduočių rezultato svarbą, (2) skatina darbuotojus peržengti savo pačių interesus organizacijos ar komandos labui ir (3) skatina pačių darbuotojų poreikių įgyvendinimą ir aukštesnių išsikėlimą. Šį rezultatą pasiekti mokslininkai išskyrė

keturias vadovo elgesio kryptis siekiant vertinti transformacinį vadovavimo stilių, tai yra (Ghadi et al., n.d.):

- 1) Vadovo elgesys yra idealizuota įtaka, kuri yra lyderio gebėjimas ugdyti lojalumą ir atsidavimą, per daug neatsižvelgiant į savo interesus, o bandant su jais susitapatinti.
- 2) Vadovo elgesys, kuris kelia motyvaciją ir apima vadovo gebėjimą sukurti aiškia viziją, kuri sutampa su darbuotojų ir darbų vykdymas tampa reikšminga organizacijos dalimi.
- 3) Vadovo elgesys, kuris apima gebėjimą skatinti darbuotojus būti novatoriškais, prisiimant apskaičiuotą riziką ir mąstyti netradicišku būdu, siekiant susikurti savo darbo eigą, daugiau laiko dirbti savarankiškai ir stengtis priimti atitinkamus sprendimus.
- 4) Vadovo elgesys yra, kaip mentoriaus arba trenerio, kuris skiria ypatingą dėmesį skirtingiems darbuotojų poreikiams.

Per tokį vadovavimo stilių, įkvepiančią motyvaciją vadovai kuria ateities viziją, kuri sutampa su darbuotojų ir suteikia supratimą, kad jie yra organizacijos dalis. Vizija siūlo ateities vaizdą, kurį sudaro vertybės, viltys ir idealai. Įkvepiantys vadovai geba sukurti ir perteikti didelius lūkesčius, kurie meta iššūkį darbuotojams ir tokiu būdu skatinama pasiekti geresnių organizacijos rezultatų nei tikėtasi (Ghadi et al., n.d.).

Kadangi darbo vieta tradiciškai atspindi darbuotojo statusą organizacijoje, nuotolinis darbas šį aspektą menkina. Netinkama darbo vieta gali neigiamai veikti darbuotojo efektyvumą ir darbo kokybę. (Nakrošienė et al., n.d.). Darbas iš namų gali sukelti naujų iššūkių darbuotojams: gali trūkti erdvės darbo vietai susikurti, ribų nebuvimas apibrėžiančių darbo ir laisvalaikio laiką, sudėtinga ergonomika, dėl ne taip gerai įrengtų „namų ofisu“ lyginant su darbdavio sukurta darbo vieta. Taip pat tinkamos darbo vietos nebuvimas namuose, gali sukelti įvairius sveikatos sutrikimus, dėl mažo aktyvumo, netaisyklingos sėdėsenos. Be to yra įrodyta, kad fizinė aplinka, kaip baldų išdėstymas, privatumo turėjimas, temperatūra ir oro kokybė yra susijusi su didesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą. Todėl yra svarbu susikurti tokią darbo aplinką, kuri leidžia susikaupti, nėra dėmesio atitraukimo šaltinių ir yra visa reikalinga įranga nuotoliniam darbui atlikti (Mäkikangas et al., 2022).

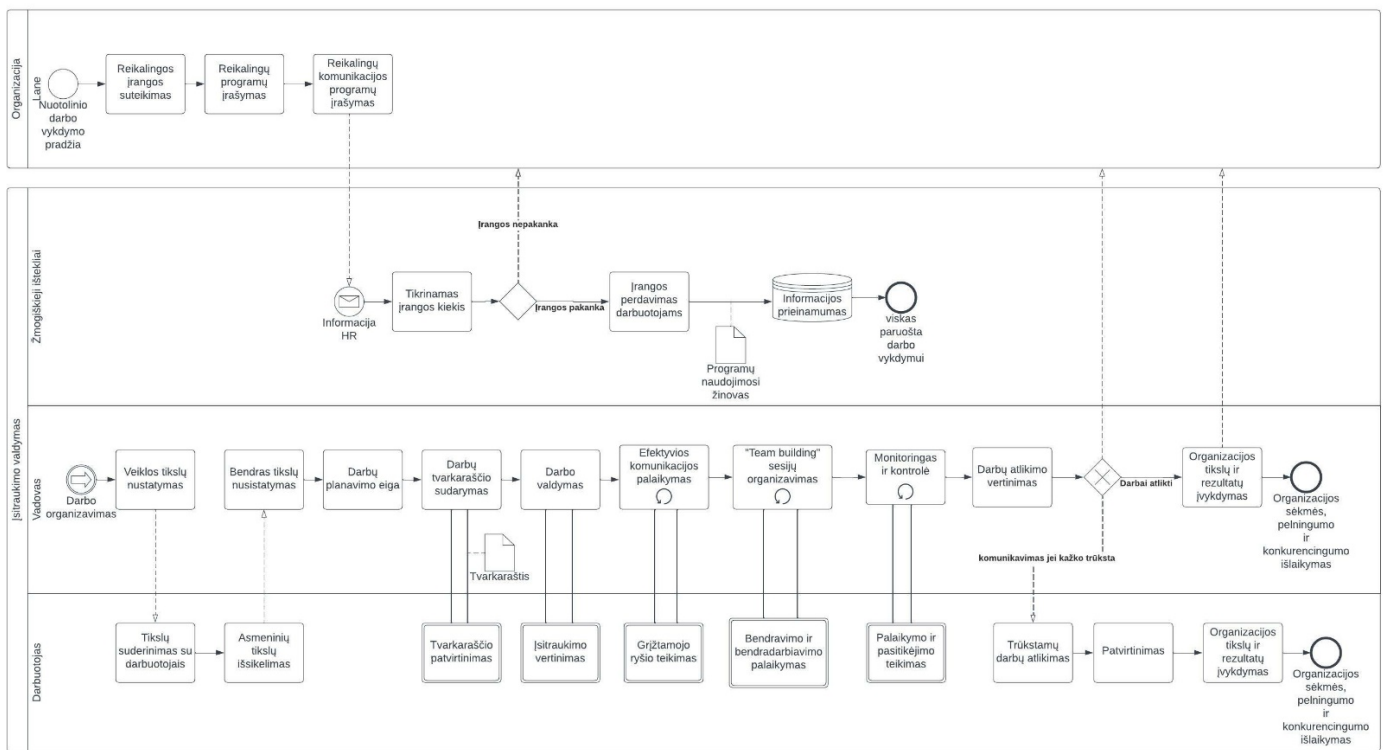
Mone ir London (2009) atliktame tyrime pateikia įrodymų apie išplėstinį veiklos valdymo vaizdą, kuris apibrėžiamas, kaip tarpusavyje susiję procesai, įskaitant tikslų nustatymą, grįžtamąjį ryšį, tobulėjimą ir mokymąsi. Visa tai grindžiama pasitikėjimo ir įgalinimo pagrindu nuolat sutelkiant dėmesį į komunikaciją, kaip pagrindinę priemonę kuriant įsitraukusią darbo jėgą. Ir nors veiklos valdymas šiandien yra labai svarbi sritis, šis ryšys tarp veiklos valdymo ir darbuotojų įsitraukimo

kitur nebuvo aiškiai ir iki galo iširtas (Mone et al., 2011). Remiantis Buenger et al., n.d. į itin gerai organizuoto veiklos proceso įgyvendinimą turi įeiti šie pagrindiniai žingsniais:

- Vadovai nustato organizacijos, padalinio ir skyriaus tikslus
- Vadovai ir darbuotojai nustato tikslus ir aptaria elgesį bei lūkesčius
- Vadovai ir darbuotojai veiklos proceso eigoje nuolat palaiko diskusinius klausimus
- Darbuotojai pateikia informaciją apie savo veiklos suvokimą
- Asmenys atsakingi už veiklos vertinimą suteikiama informaciją apie darbuotojo darbo eigą atliekant užduotis ir rezultatus
- Vadovai vertina veiklos rezultatus
- Vadovai ir darbuotojai rengia oficialias peržiūros sesijas
- Priimami personalo sprendimai – atlyginimas, paaukštinimas, mokymai ir kt.

Norint puoselėti palankų darbo „klimatą“ darbą vykdant nuotoliniu būdu reikia teigiamo indelio iš vadovo siekiant įtraukti darbuotojus. Teigiamas vadovo indelis susideda iš psichologinio klimato kūrimo per du pagrindinius aspektus: kai darbuotojai jaučiasi apdovanoti ir įvertinti už atliekamus ar jau pabaigtus darbus (Mutha & Srivastava, n.d.).

Remiantis visa išnagrinėta literatūra ir mokslininkų atliktais tyrimais matome, kad darbuotojų įsitraukimo valdymas dirbant nuotoliniu būdu yra procesas, kuris susideda iš tam tikrų žingsnių. Kai kurie išvardinti proceso elementai apima darbo organizavimo ir veiklos įgalinimo aspektus (pvz., reikalingų darbo įrankių, programų suteikimas darbuotojams), o kai kurios išskirtos personalo valdymo, vadovo, organizacijos įgyvendinamos priemonės tikslingai nukreiptos darbuotojo įsitraukimui (pvz., efektyvi komunikacija, team building'as, darbų vertinimas, grįžtamasis ryšys, palaikymas ir pasitikėjimas). Rezultatas yra ne tik efektyvus ir gerai atliktas darbas, bet ir asmeninių bei organizacijos tikslų įvykdymas ir bendras organizacijos sėkmės išlaikymas (pav. 4).



Paveikslas 4. Darbuotojų įsitraukimas įgyvendinant veiklos procesą nuotoliniu būdu

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis išnagrinėta literatūra

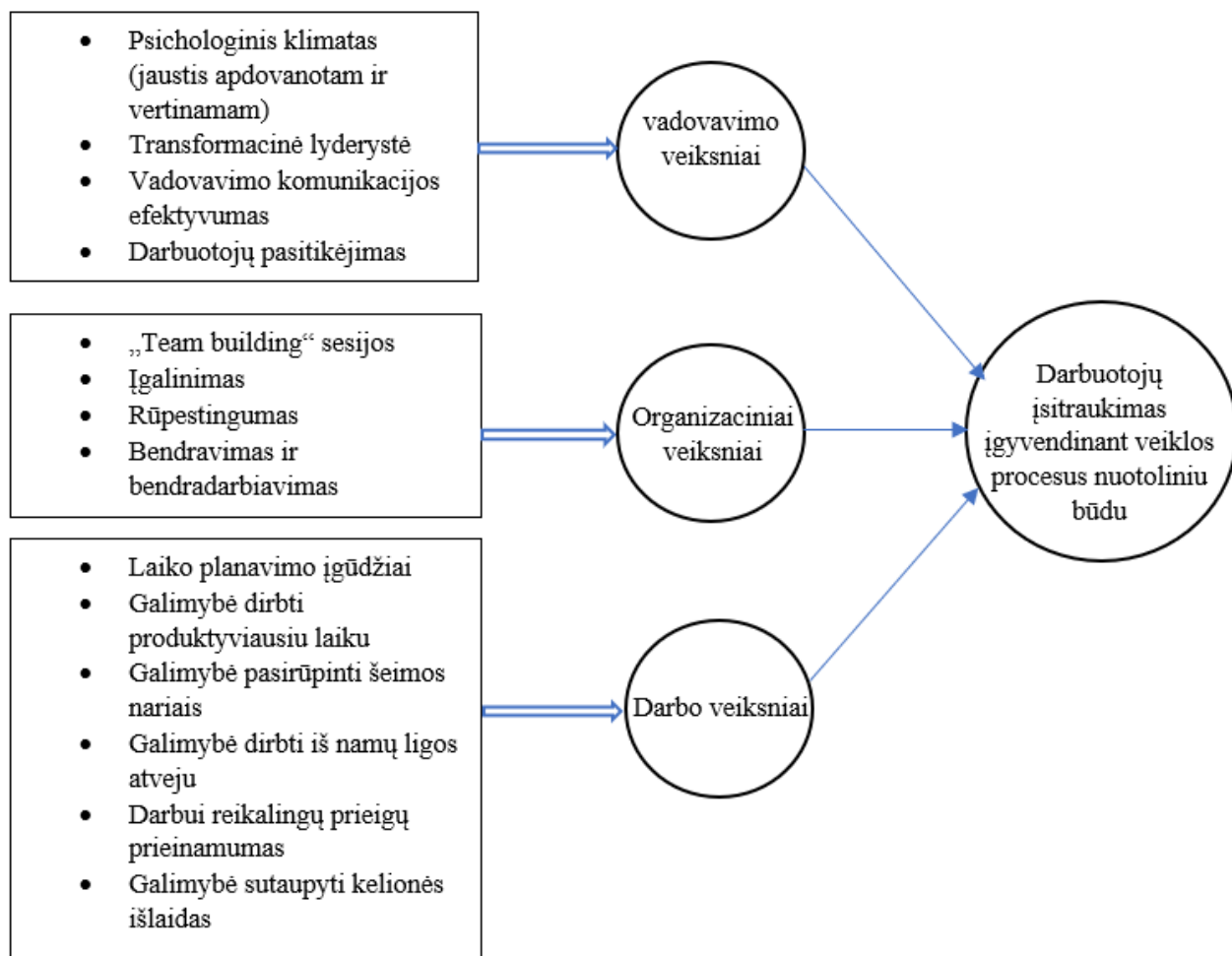
Chanana et al., 2020 pasiūlė ir paaiškino įvairius būdus, kaip padidinti darbuotojų įsitraukimą karantino metu. Tai: savaitinės individualios sesijos vedimas, visos komandos susirinkimas per vaizdo konferenciją, trumpos internetinių žaidimų sesijos, virtualūs iššūkiai ir konkursai, 5 minutės neformalios kalbos, pokalbiai apie ne su darbu susijusiomis temomis, kaip knygos, muzika, smegenų šturmo organizavimas, bendravimo pratimas, užduoties atsiskaitymas ir šių veiklų vertinimas ir rezultatų pabrėžimas laikui bėgant. Svarbiausia suprasti, jog tokiu metu personalo streso lygis yra itin aukštas, todėl svarbu susikurti aplinką ir tinkamus efektyvios komunikacijos kanalus, kuriuose darbuotojai galėtų ateiti, išsiaiškinti ir rasti sprendimą jiems iškilusiems klausimams. Ne ką mažiau svarbu sekėti ir tirti darbuotojų įsitraukimo lygį, bendrą savijautą darbo metu ir padėti palaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Darbuotojams, kurie dirba iš namų būtinas įvertinimas už jų atliktą darbą, pripažinimas ir palaikymas darbo atlikimo eigoje ir procese.

Atlikus mokslinę analizę, kuri apibūdina darbuotojų įsitraukimą dirbant nuotoliniu būdu, galima teigti, jog darbo perorganizavimas iš tradicinio darbo į nuotolinį yra procesas, kuris gali būti įgyvendinamas pasitelkiant atitinkamą strategiją. Nuotolinio darbo vykdymas reikalauja naujų žinių, prisitaikymo ir supratimo. Pasaulinės pandemijos metu, išskirtiniu atveju, dauguma organizacijų turėjo priimti ir taikyti nuotolinį darbą, nors nebuvo nei pasiruošusios tokį darbą taikyti, nei neturėjo

tokio darbo vykdymo patirties ir žinių. Siekiant įgyvendinti visus veiklos procesus, ypač nuotolinio darbo kontekste, labai svarbu, kad darbuotojai galėtų atlikti savo darbą patirdami kuo mažiau streso ir kuo labiau įsitraukę į savo darbą. Veiklos įgyvendinimo procesas turi apimti tikslų nusistatymą, veiklos stebėjimą, veiklos įvertinimą ir grįžtamąjį ryšį. Pastebėta, kad efektyvios komunikacijos buvimas yra vienas svarbiausių veiksnių vykdant nuotolinį darbą ir siekiant įgyvendinti veiklos procesus. Tinkama darbo aplinka, reikalingos technikos ir darbo erdvės turėjimas namuose padeda asmenims nesusitapatinti kada yra atliekamas darbas, o kada yra laisvas laikas. Vienas iš organizacijos siekių yra taip pat padėti darbuotojams atskirti šias erdves. Apibendrinant, galima teigti, kad transformacinės lyderystės, darbuotojų pasitikėjimas, bendravimas ir bendradarbiavimas „team building“ sesijų organizavimas, psichologinio klimato sukūrimas apibūdina visumą, kai nuotolinis darbas gali būti vykdomas sėkmingai su valdomu darbuotojų įsitraukimu.

1.3 Teorinis modelis

Literatūros apžvalga parodė, kad darbuotojų įsitraukimas dirbant nuotoliniu būdu yra labai svarbus elementas, kuris gali garantuoti tolimesnę įmonės veiklą, rezultatus ir sėkmę. Pasaulinės pandemijos pavyzdys įrodo, jog atitinkamos strategijos, organizacijos indėlis, gebėjimas reaguoti į atitinkamą situaciją sugebėjo greitai ir efektyviai perorganizuoti darbą į nuotolinį. Šis perorganizavimas yra procesus, kurio žingsniai yra svarbūs norint patirti kuo mažiau pokyčio sukeltų pasekmių. Organizacijos neturėjo kito pasirinkimo, tik tai, kad privalės valdyti darbą, kuris yra atliekamas nutolus nuo fizinės darbo vietos. Ieškant būdų nuo ko pradėti svarbu suprasti, kad įmonės darbuotojas vienintelis asmuo galintis užtikrinti veiklos procesus, tikslų įgyvendinimą bei rezultatų pasiekimą, todėl didžiausias dėmesys turi būti skiriamas jiems. Norint sužinoti darbuotojų poreikius, svarbu išsiaiškinti, kas jiems aktualu, kokie jų norai ir tikslai, kokie veiksniai gali turėti įtakos jų elgesiui, kuris atneštų daugiausiai naudos. Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, analizėmis galima pateikti susistemintą konceptualų nuotolinio darbo veiksnių įtaka darbuotojų įsitraukimui modelį (pav. 5).



Paveikslas 5. Vadovavimo, organizacinių, bei darbuotojų darbo veiksnų įtakos konceptualus modelis jų išitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu konceptualus modelis
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: Saks (2021); Gruman & Saks (2011); Nakrošienė et al. (2019); Chanana et al., (2020); Pattnaik & Kesari Jena, (2021); Mutha & Srivastava, n.d..

Apibendrinant literatūros apžvalgą, galima teigti, kad

- 1) Vadovavimo, organizaciniai bei darbo veiksniai (pav. 5) sukuria ryšį tarp organizacijos, vadovo ir pačio darbuotojo. Toks ryšys sukuria tinkamą aplinką siekiant valdyti bei skatinti darbuotojų išitraukimą, kai darbas yra organizuojamas nuotoliniu būdu.
- 2) Vadovavimo veiksniai įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu padeda sukurti tokią aplinką, kuri padėtų darbuotojui jaustis komfortiškai, patiriant kuo mažiau streso atliekant darbo užduotis. Šie veiksniai skiriasi nuo kitų išvardintų (pav. 5) tuo, kad vadovai darbuotojui apibrėžia veiklos procesų įgyvendinimo struktūrą ir laukiamus rezultatus.
- 3) Organizaciniai veiksniai sukuria saugumo jausmą, jei vadovavimo veiksniai sukuria ryšį tarp darbuotojo ir vadovo, tai organizaciniai veiksniai kuria ryšį ne tik su vadovu, bet ir organizacija, tai yra su kolegomis, su kitų skyrių darbuotojais. Nuotoliniu būdu dirbantiems

darbuotojams svarbu suteikti tokias darbo sąlygas, kad prireikus pagalbos ar iškilus papildomiems klausimams jis žinotų kur kreiptis, juo būtų pasirūpinta iškilus problemoms arba jis turėtų pakankamai palaikymo gebėti išspręsti iškilusias problemas savarankiškai.

- 4) Darbo veiksniai sukuria tokią aplinką, kuri padeda darbuotojui jaustis svarbiu. Ši aplinka yra prisitaikanti prie darbuotojo poreikių, suteikianti visas reikalingas priemones ir galimybes nuotoliniam darbui vykdyti.
- 5) Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra pagrindinė varomoji galia, norint tai valdyti svarbu sekti, nusistatyti bei reaguoti į atitinkamas darbuotojų turimas situacijas, kurios gali būti paveiktos atitinkamų veiksnių.
- 6) Įsitraukusių darbuotojų rezultatas organizacijoms yra: atlikti darbai, pasiekti tikslai ir rezultatai, o tai užtikrina bendrą organizacijos konkurencingumą, sėkmę bei veiklos tęstinumą ir augimą.

2. VEIKSNIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIŲ BŪDU TYRIMO METODIKA

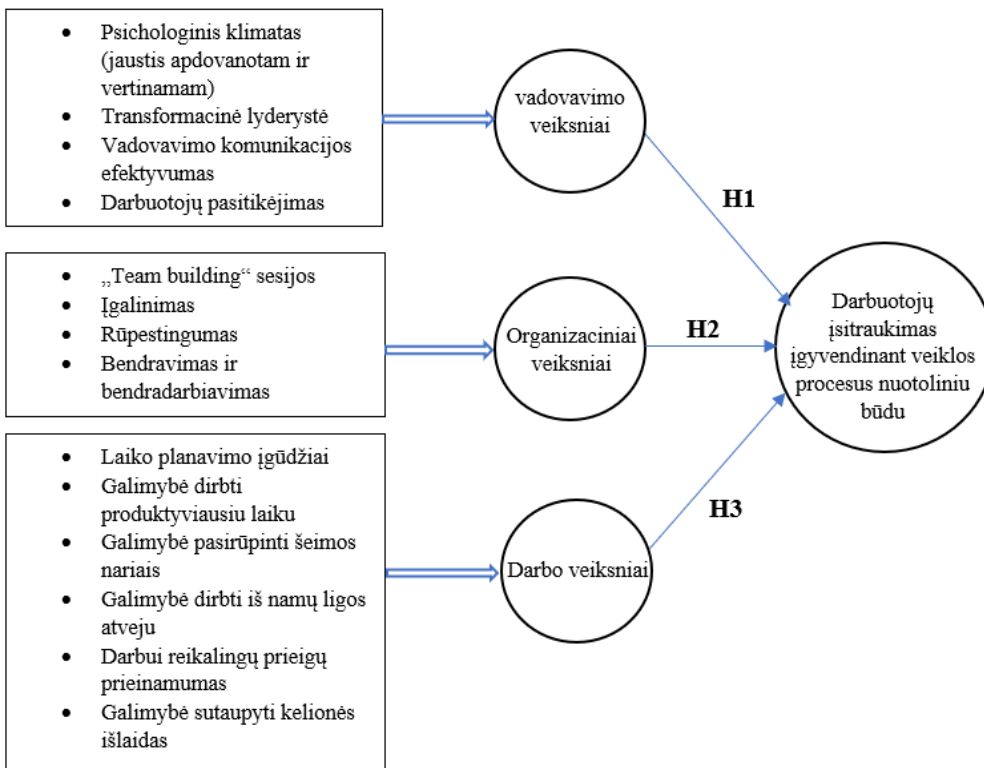
2.1. Tyrimo metodika

Tyrimo objektas - Organizacinių, darbo bei vadovavimo veiksnių įtaka darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimo tikslas – ištirti kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu turi organizaciniai, vadovavimo ir darbo veiksniai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti bendrąjį darbuotojų įsitraukimą per organizacinius, vadovavimo ir darbo veiksnius ir išsiaiškinti, kurie veiksniai didina darbuotojų įsitraukimą, kurie yra neutralūs ar neturintys įtakos jų įsitraukimui;
2. Ištirti organizacinių, vadovavimo bei darbo veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui priklausomai nuo darbuotojų demografinių charakteristikų, kaip lytis, šeimyninė padėtis, amžius ir darbo stažas;
3. Ištirti organizacinių, vadovavimo bei darbo veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui priklausomai nuo darbuotojų dirbamo darbo pobūdžio (nuotolinis, hibridinis).



Paveikslas 6. Tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

2. 2.1 Tyrimo hipotezių iškėlimas remiantis literatūra

H1: Vadovavimo veiksniai turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui dirbant nuotoliniu būdu.

Yra nustatytas teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo atliekant darbą, kai yra palaikomi vadovo, tokiais būdais, kaip leisti darbuotojams priimti sprendimus patiems, palaikyti ir skatinti darbuotojų pastangas atliekant atitinkamas užduotis (Tioumagneng & Njifen, 2020). Toks vadovavimas skatina transformacinės lyderystės atsiradimą, nes toks vadovavimo stilius sukuria palankią aplinką darbuotojams pilnai atsiskleisti savo darbo vietoje ir įsitraukti į veiklos valdymo procesus. Vadovai vadovauja savo žodžiais ir veiksmais, o tai susideda iš efektyvios komunikacijos būvimą (Mutha & Srivastava, n.d.-b). Dvipusė komunikacija yra pasitikėjimo ženklas, kuris sustiprina darbuotojų dėmesingumą (Tioumagneng & Njifen, 2020). Kadangi darbas iš namų tampa tarpasmeninis ir tylus darbo susitarimas, pasitikėjimas tampa darbo santykių, vykstančių kintančioje darbo aplinkoje svarbiu veiksmu palaikant darbuotojų įsitraukimą (Taskin & Devos, n.d.). Vadovai gebantys ugdyti atvirumą bendraujant, elgiasi su darbuotojais sąžiningai ir draugiškai, vertina savo komandos darbą, įgalina komandos narius į užduoties atlikimo procesą - skatina tiek komandos narių pasitikėjimą, tiek pasitikėjimą vadovu. Visa visuma susideda iš bendrą psichologinio klimato būvimą darbo vietoje. Norint, kad darbuotojas siektų tikslų ir užduočių atlikimo svarbu sukurti tam palankią aplinką. Darbuotojas turi jaustis vertinamas, kad jo darbo indelis yra svarbus siekiant bendro rezultato, o kai rezultatas pasiektas būti apdovanotu. Toks psichologinio klimato kūrimas skatina darbuotojų įsitraukimą ir yra ypač svarbus, kai darbas vykdomas nuotoliniu būdu (Mutha & Srivastava, n.d.-b).

H2. Organizaciniai veiksniai turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui dirbant nuotoliniu būdu.

Įgalinti darbuotojai teigiamai veikia individualius ir organizacinius rezultatus ir yra teigiamai susiję su darbuotojų įsitraukimu ir atsidavimu (Albrecht & Andreetta, n.d.) Tinkamos praktikos turėjimas ir taikymas komunikacijai palaikant bendravimą tarp organizacijos sluoksnių (žmogiškųjų išteklių valdymo, vadovų, aukščiausių vadovų ir kt.) ir darbuotojų sudaro pagrindą jiems labiau įsitraukti į organizacijos procesus, veiklą ir darbą. Carillo et al. (2020) atliktame tyrime išryškėjo du nuotolinio darbo veiksniai – vadovo bei visos organizacijos grįžtamojo ryšio ir bendravimo, bendradarbiavimo, ryšių ir neformalių santykių palaikymas su kolegomis trūkumas apsunkina nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų bendrą pasitenkinimą ir įsitraukimą į darbą. Buvo nustatytas

stiprus neigiamas ir reikšmingas poveikis, kad darbuotojų prisitaikymas prie nuotolinio darbo sąlygų buvo sunkesnis. Chanana et al., (2020) teigia, kad darbuotojų įtraukimo priemonių ir būdų nusistatymas pasitelkiant technologijų pagalbą yra būtinas organizacijos augimui, kai darbas yra nutolęs nuo fizinės darbo vietos. „Team building“ sesijų rengimas (visos komandos susirinkimas per vaizdo konferenciją, komandos formavimo veiklos, bendravimo internetu pratimai, t.t) ir taikymas reguliariai kelia darbuotojų moralės lygį, darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir įsitraukę į savo darbą ir pačią organizaciją. Darbuotojų įgalinimas yra būtinas organizacijoms norint greitai reaguoti į aplinkos pokyčius (Jose & Mampilly, 2010). Tyrimais nustatyta, kad kai darbuotojas suvokia paramą iš organizacijos, jis yra labiau linkęs jaustis įsipareigojęs organizacijai ar vadovui, o tai parodo savo įsitraukimo lygiu į organizacinius ir darbo atlikimo procesus (Niehoff et al., 2001).

Siekiant patikrinti organizacinius veiksmus, kaip „team building“ sesijos, rūpestingumas, kurie yra nagrinėjami mokslininkų, tačiau iki šiol nepatikrinti nuotolinio darbo kontekste yra tikrinama antroji hipotezė.

H3. Darbo valdymo veiksniai dirbant nuotoliniu būdu turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Laiko planavimas ir valdymas yra svarbi paskata įsisavinti nuotolinį darbą tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Darbas produktyviausiu laiku turi tiek plusų tiek minusų. Produktyvumas gali padidėti, ne tik dėl gero darbo laiko planavimo, bet ir dėl pertraukų laiko sumažėjimo, užsitęsusių darbo valandų, kas iliustruoja darbuotojo nesugebėjimą planuoti savo laiko ir atskirti asmeninio gyvenimo nuo profesinio. Nuotolinis darbas leidžia sutrumpinti kelionės laiką ir išvengti netikėtumų, vėlavimų bei kelionės išlaidų (Taskin & Devos, n.d.). Wulff Pabilonia et al., n.d. (2021) nustatė, kad darbuotojai yra atidesni savo darbuose, kai gali praleisti rytinį pasiruošimą bei rytinės kelionės į darbą ir atgal, todėl toks laiko sutaupymas didina darbo našumą, pasitenkinimą ir įsitraukimą. Dėl šio lankstumo nuotoliniai darbuotojai turi galimybę pasirūpinti šeimos nariais, dirbti iš namų ligos atveju, kas didina nuotolinių darbuotojų pasitenkinimą darbu (Nakrošienė et al., n.d 2019). Siekiant patikrinti darbo veiksmų įtaką darbuotojų įsitraukimui yra tikrinama hipotezė.

2.2.2 Duomenų rinkimo būdas

Tyrimo instrumento pagrindimas. Kadangi šiuo tyrimu buvo siekiama nuotoliniu bei hibridiniu būdu dirbančių respondentų atsakymus, kurie yra išsibarstę skirtingose lokacijose ir įmonėse, tam tikslui pasiekti panaudota plačiai socialiniuose tyrimuose naudojama kiekybinio tyrimo internetinės anketinės apklausos metodika.

Anketinės apklausos metodika buvo pasirinkta dėl šių priežasčių:

1. Anketavimas, neatskleidžiant savo privačių duomenų, užtikrina aukštą anonimiškumo lygmenį, kas yra labai svarbu respondentams;
2. Pats anketavimas pasižymi patogiu, centralizuotu informacijos surinkimu bei aukštu užpildymo lygmeniu. Būtent aukštas užpildymo lygmuo buvo labai svarbus siekiant gauti kuo didesnę grįžtamąjį ryšį iš kuo didesnio kiekio darbuotojų, kas suteiks daugiau objektyvumo tyrimo rezultatams

2.2.3 Anketos sudarymo principai bei tyrime naudojami konstruktai

Visas klausimynas yra išskirstytas į 5 dalis su vienu svarbiu filtruojančiuoju klausimu atrenkant tik tuos respondentus, kurie dirba nuotoliniu arba hibridiniu darbo principu. Pirmoje anketos dalyje yra pateikti klausimai siekiant sužinoti respondentų vertinimą atsižvelgiant į vadovavimo veiksnį, antroje – organizacinį, trečioje – darbo, ketvirtoje – įsitraukimo. Šių dalių klausimai yra pateikiami teiginio forma, kuriuos respondentai turi įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku), tokie atsakymai į klausimus leidžia lengvai palyginti ir kiekybiškai išmatuoti tiriamąjį reiškinį. Kadangi kiekvieną kintamąjį sudarė daugiau nei vienas klausimas, kiekvienam kintamajam buvo sukurtas atskiras konstruktas (lentelė 7) siekiant išmatuoti kintamojo visumos poveikį vienas kitam.

Lentelė 7. Konstruktyų lentelė

Konstruktas	Tiriamas požymis (dimensija)	Tiriamą požymį apibūdinančios charakteristikos	Autorius
Vadovavimo konstruktas	Psichologinis klimatas (jaustis apdovanotam ir vertinamam)	Man aišku, kokios yra mano darbo pareigos	Mutha & Srivastava, n.d. 2021
		Aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi	
		Man aišku, kokie veiksniai bus vertinami dėl mano augimo ir pažangos	
		Mano vadovas vertina tai, kaip aš atlieku savo darbą	
		Dirbame darniai kaip komanda	
		Visi komandoje gerbia vieni kitus (6)	
	Transformacinė lyderystė	Mano vadovas pabrėžia kolektyvinio darbo svarbą	
		Mano vadovas optimistiškai kalba apie ateitį	
		Mano vadovas entuziastingai praneša apie reikiamas atlikti užduotis	
		Mano vadovas pateikia įtikinamą ateities viziją	
		Mano vadovas išreiškia pasitikėjimą, kad tikslai bus pasiekti (5)	
	Vadovavimo komunikacijos efektyvumas	Mano vadovas su susidomėjimu išklauso mano problemas	
		Su savo vadovu galiu būti sąžiningas ir atviras	
		Su savo vadovu bendrauju laisvai	

		Mano vadovas skatina išreikšti savo mintis	
		Mano vadovas informuoja pavaldinius apie organizacijos tikslus ir uždavinius (5)	
	Darbuotojų pasitikėjimas	Dauguma mano komandos narių į savo darbą žiūri profesionaliai ir atsidavę	
		Neabejoju savo komandos narių kompetencija ir pasirengimu darbui	
		Galiu pasikliauti, kad kiti komandos nariai neapsunkins mano darbo savo neatsargiu darbu	
		Galima pasitikėti, kad dauguma mano komandos narių darys taip, kaip jie sako	
		Jausčiau netekties jausmą, jei vienas iš mūsų paliktų komandą (5)	
Organizacinis konstruktas	Bendravimas ir bendradarbiavimas	Susidūręs su problemomis greitai sulaukiu savo vadovo pagalbos	Gerards et al., n.d. (2018)
		Susidūrus su problemomis greitai sulaukiu kolegų pagalbos (2)	
	„Team building“ sesijos	Komandos nariai yra susipažinę vieni su kitais	
		Kiekvienas komandos narys turi didelę įtaką sprendimams, turintiems įtakos komandos vidiniams procesams	
		Komandoje naudojame efektyvų trumpalaikį ir ilgalaikį strateginį darbų planą (3)	
	Įgalinimas	Sprendžiant užduotis darbe galiu savarankiškai priimti sprendimus	
		Galiu savarankiškai nuspręsti, kaip atlikti savo darbą	
		Turiu didelę įtaką pokyčiams, vykstantiems mano skyriuje	
		Jaučiu, kad darbe galiu atlikti net pačias sunkiausias užduotis (4)	
	Rūpestingumas	Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove	
		Mano organizacijai rūpi mano nuomonė	
		Mano organizacija noriai man padės jei man reikia ypatingos paslaugos (3)	
Darbo konstruktas	Laiko planavimo įgūdžiai	Galiu planuoti savo laiką dirbdamas namuose	Nakrošienė et al., n.d. (2019)
		Galiu pasirinkti darbo vietos lokaciją (namų, užmiesčio ir pan.)	
		Sugebu suderinti darbo laiką su savo gyvenimo etapu ir ambicijomis (3)	
	Galimybė dirbti produktyviausiu laiku	Dirbdamas nuotoliniu būdu galiu dirbti produktyviausiu metu	
		Mano bendras darbo našumas padidėjo dėl to, kad galiu dirbti nuotoliniu būdu	
		Mano darbas yra toks lankstus, kad galiu lengvai derinti laiką kada ilsėtis, kada dirbti (3)	
	Galimybė dirbti iš namų ligos atveju	Dirbu namuose, kai jaučiuosi blogai/sergu (1)	
	Darbai reikalingų priemonių prieinamumas	Galiu pasiekti visą reikalingą įmonės informaciją savo kompiuteryje/išmaniajame telefone	
		Galiu greitai susisiekti su kolegomis	
		Greitai galiu susisiekti su vadovu	
Galiu greitai susisiekti su kolegomis iš kitų skyrių/padalinių (4)			

	Galimybė sutaupyti kelionės išlaidas	Dirbu nuotoliniu būdu, kad sutaupyčiau kelionės išlaidas (1)	
	Galimybė pasirūpinti šeimos nariais	Dirbdamas namuose galiu prižiūrėti šeimos narius	
		Esu patenkintas savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kai dirbu nuotoliniu būdu (2)	
Įsitraukimas		Esu skatinamas ieškoti būdų, kaip pagerinti savo darbo procesus ir produktyvumą	Mone et al., 2009
		Įmonės komunikacija, kurią gaunu, man padeda suprasti jos strategiją, viziją ir link ko judama ateityje	
		Turiu pakankamai išteklių, kad galėčiau efektyviai atlikti savo darbą	
		Įmonės vadovybė veikia atsižvelgdama į darbuotojų interesus	
		Esu patenkintas turimomis galimybėmis kilti karjeros laiptais ir kilti pareigose	
		Galvodamas apie tai, ką įmonė siūlo mainais už mano darbą, atsižvelgiu į bendrą savo kompetencijos, išmokų ir darbo patirties vertę	
		Mano vadovas yra žmogus, kuriuo galiu pasitikėti	
		Mano vadovas nuolat man teikia grįžtamąjį ryšį, kuris padeda man pagerinti savo veiklos procesus (8)	

Šaltinis: sudaryta autorės

Vadovavimo konstrukta sudarė 21 kintamasis. Siekiant suprasti ar prasminga su turimais respondentų duomenimis daryti tokį konstrukta, išmatuotas Kaiser - Meyer - Olkin koeficientas, kuris yra 0,782 ($KMO > 0,07$) bei Bartleto testo reikšmingumas p mažesnis nei 0,05, kas leidžia daryti prielaidą, jog yra prasminga daryti tolimesnę analizę su turimais kintamaisiais. Išmatavimus bendrumą (communalities) nustatyta visų kintamųjų reikšmė didesnė nei 0,4. Išnagrinėjus Total variance explained, nustatyta, kad komponentė nurodo 58,7%. Taip pat nustatyta, jog konstrukta sudaro 4 faktoriai, atitinkantys teorijoje turėtą pasiskirstymą. Iš to daroma išvada, kad tyrime naudojamas konstruktas bei jį sudarantys kintamieji sutampa su praeities tyrimuose naudotais konstruktais.

Organizacinį konstrukta sudarė 12 kintamųjų. Siekiant suprasti ar prasminga su turimais respondentų duomenimis daryti tokį konstrukta, išmatuotas Kaiser - Meyer - Olkin koeficientas, kuris yra 0,712 ($KMO > 0,07$) bei Bartleto testo reikšmingumas p mažesnis nei 0,05, kas leidžia daryti prielaidą, jog yra prasminga daryti tolimesnę analizę su turimais kintamaisiais. Išmatavimus bendrumą (communalities) nustatyta visų kintamųjų reikšmė didesnė nei 0,4. Išnagrinėjus Total variance explained, nustatyta, kad komponentė nurodo 56,3%. Taip pat nustatyta, jog konstrukta sudaro 4 faktoriai, atitinkantys teorijoje turėtą pasiskirstymą. Iš to daroma išvada, kad tyrime

naudojamas konstruktas bei jį sudarantys kintamieji sutampa su praeities tyrimuose naudotais konstruktais.

Darbo konstrukta sudarė 14 kintamųjų. Siekiant suprasti ar prasminga su turimais respondentų duomenimis daryti tokį konstrukta, išmatuotas Kaiser - Meyer - Olkin koeficientas, kuris yra 0,733 ($KMO > 0,07$) bei Bartleto testo reikšmingumas p mažesnis nei 0,05, kas leidžia daryti prielaidą, jog yra prasminga daryti tolimesnę analizę su turimais kintamaisiais. Išmatavimus bendrumą (communalities) nustatyta visų kintamųjų reikšmė didesnė nei 0,4. Išnagrinėjus Total variance explained, nustatyta, kad komponentė nurodo 56,9%. Taip pat nustatyta, jog konstrukta sudaro 6 faktoriai, atitinkantys teorijoje turėtą pasiskirstymą. Iš to daroma išvada, kad tyrime naudojamas konstruktas bei jį sudarantys kintamieji sutampa su praeities tyrimuose naudotais konstruktais.

Įsitraukimo konstrukta sudarė 8 kintamieji. Siekiant suprasti ar prasminga su turimais respondentų duomenimis daryti tokį konstrukta, išmatuotas Kaiser - Meyer - Olkin koeficientas, kuris yra 0,719 ($KMO > 0,07$) bei Bartleto testo reikšmingumas p mažesnis nei 0,05, kas leidžia daryti prielaidą, jog yra prasminga daryti tolimesnę analizę su turimais kintamaisiais. Išmatavimus bendrumą (communalities) nustatyta visų kintamųjų reikšmė didesnė nei 0,4. Išnagrinėjus Total variance explained, nustatyta, kad komponentė nurodo 56,9%. Taip pat nustatyta, jog konstrukta sudaro 1 faktorius, kas atitinka teorijoje turėtą pasiskirstymą. Iš to daroma išvada, kad tyrime naudojamas konstruktas bei jį sudarantys kintamieji sutampa su praeities tyrimuose naudotais konstruktais.

Galiausiai, kiekvienas iš naujų konstruktu buvo patikrintas SPSS pagalba ir nustatyti jų patikimumo lygmenys (Cronbachalpha) (lentelė 7). Kadangi visų Cronbachalpha reikšmės buvo didesnės negu norima minimali 0,7, jokie teiginiai nebuvo šalinami ir konstruktai patvirtinti tolimesnei analizei. Penktoje dalyje respondentų yra klausiami demografinių klausimų apie jų lytį, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, pajamas bei darbo stažą.

Lentelė 8. *Skalių cronbach 's alfa reikšmė*

Konstruktas	Teiginių skaičius konsrukte	Cronbachalpha
Vadovavimo konstruktas	21	0,812
Organizacinis konstruktas	12	0,799
Darbo konstruktas	14	0,823
Įsitraukimo konstruktas	8	0,859

Šaltinis: sudaryta autorės

2.2.4 Tyrimo imties nustatymas bei anketos duomenų analizė

Tyrimo imties nustatymui buvo pasitelktas metodas remtis praeities darbuose naudojamomis imtimis. Atsižvelgiant į tai, jog tyrimuose, kurių konstruktai yra naudojami (vadovavimo - Mutha & Srivastava, n.d. 2021, imtis – 300, organizacinis - Krishna et al., n.d. (2018), imtis – 358, darbo - Nakrošienė et al., n.d (2019), imtis – 128), tyrimų vidurkis – 262 respondentai, st. Nuokrypis – 119, tokiu būdu buvo nustatyta, jog tyrime turi dalyvauti ne mažiau nei 200 respondentų, o galutinis respondentų, dirbančių nuotoliniu bei hibridiniu būdu skaičius – 247.

Parengta anketa buvo įkelta į internetinę apklausų platformą surveymonkey.com. Klausimyno nuoroda buvo skelbiama socialiniuose tinkluose, patalpinta skirtingose socialinių tinklų grupėse bei siunčiama asmeninėmis socialinių platformų žinutėmis. Surinkus apklausos duomenis, jie buvo apdoroti naudojantis SPSS 23 statistinės įrangos paketu ir Microsoft Excel pagalba sukurtos diagramos bei grafikai, demonstruojantys išvestinius respondentų atsakymus. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, grafikuose bei diagramose.

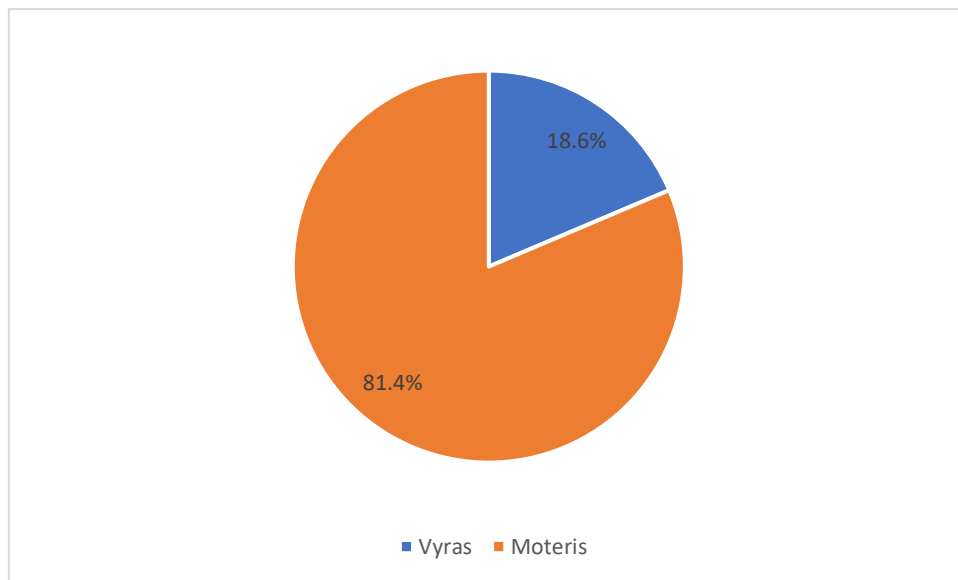
Analizuojant tyrimo duomenis buvo naudojami šie analizės metodai:

- Skirtumams tarp lyčių atsižvelgiant į bendrą tyrime dalyvavusių respondentų kategoriją, buvo naudojamas Binomial testas;
- Skirtumams tarp skirtingas pajamas, išsilavinimą, šeimyninę padėtį bei darbo stažą – Independent Sample T test;
- Skirtingų konstrukto įtakos vienas kitam analizei buvo naudojamas regresijos testas;
- Galiausiai, koreliacijos ryšiams nustatyti buvo naudojamas Pearson koreliacijos testas.

3. VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIŲ BŪDU TYRIMAS

3.1 Respondentų demografinės charakteristikos

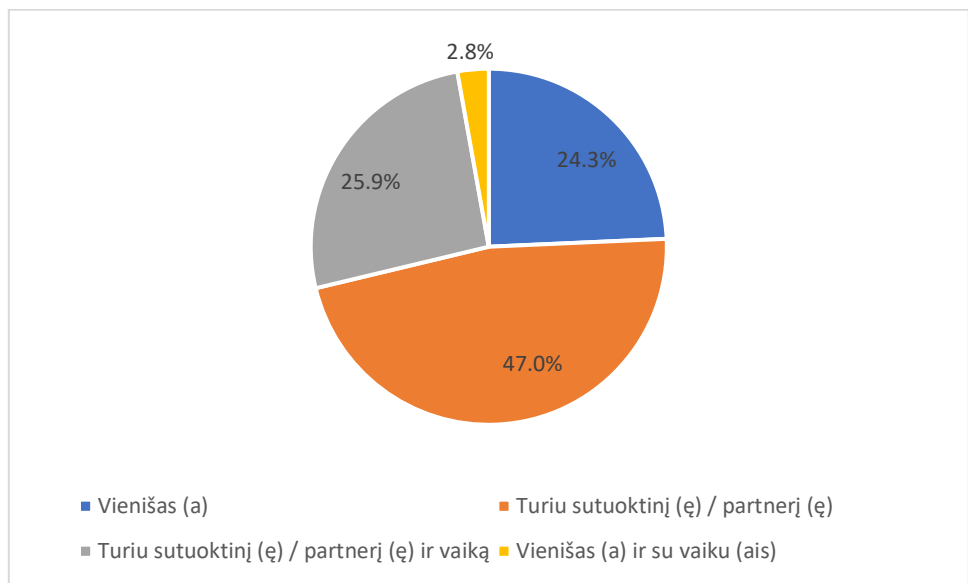
Tyrime iš viso buvo atrinkti 247 respondentai, kurie dirba nuotoliniu arba hibridiniu darbo formatu. Atsižvelgiant į respondentų lytį buvo nustatyta, jog moterų buvo 201 (81,4%) bei 46 vyrai (18,6%) (pav. 7) ir skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).



Paveikslas 7. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Šaltinis: sudaryta autorės

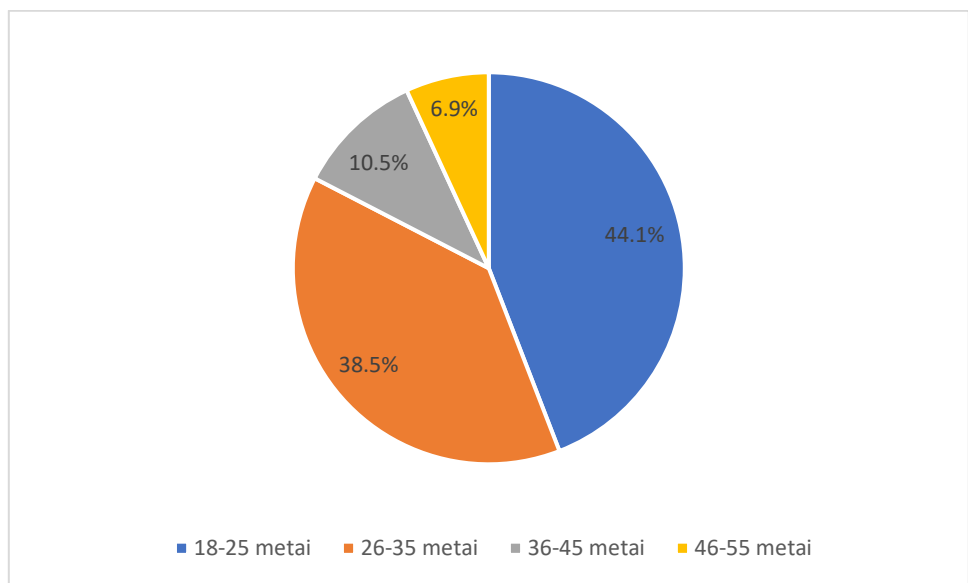
Kitas demografinis rodiklis, kuris buvo vertinamas tyrime – respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (pav. 8). Atlikus tyrimą buvo nustatyta, jog 116 respondentų turi sutuoktinį (ę) arba partnerį (ę) (47%), 64 respondentai (25,9%) turi sutuoktinį (ę) arba partnerį (ę) ir vaiką (us), 60 respondentų (24,3%) yra vieniši (os) bei 7 respondentai (2,8%) yra vieniši (os) ir su vaiku (ais). Be to, palyginus grupes tarpusavyje nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp jų ($p < 0,05$).



Paveikslas 8. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus kategorijas (pav. 9) buvo nustatyta, jog 109 respondentai (44,1%) yra 18-25 metų, 95 respondentai (38,5%) yra 26-35 metų, 26 respondentai (10,5%) yra 36-45 metų bei 17 respondentų (6,9%) yra 46-55 metų kategorijos. Be to, skirtumas tarp kategorijų pasiskirstymo yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$).

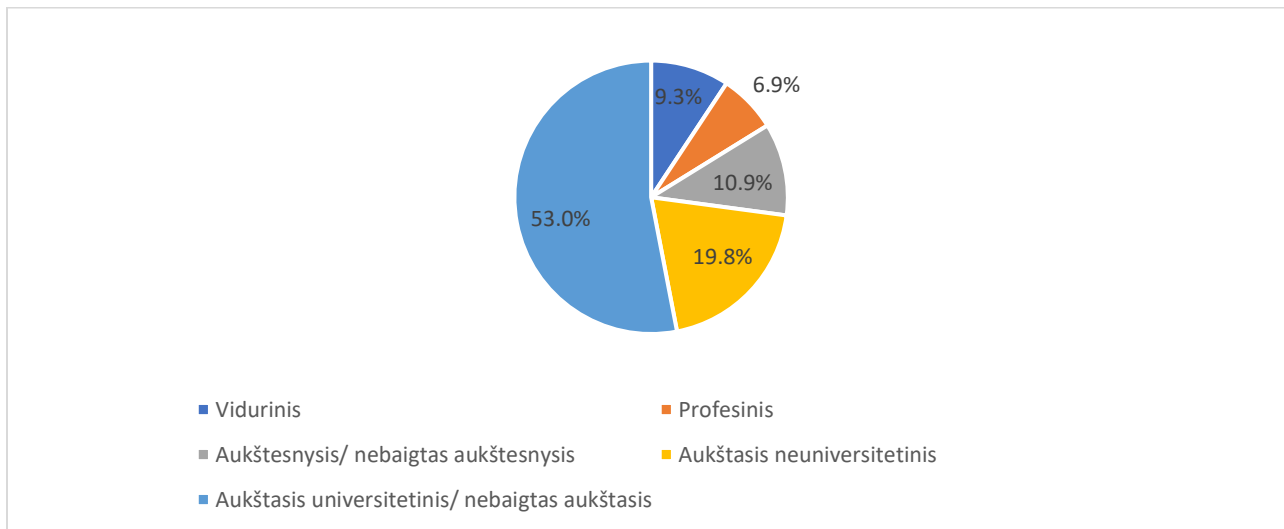


Paveikslas 9. Respondentų pasiskirstymą pagal amžių

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą (pav. 10) buvo nustatyta, jog daugiau nei pusė respondentų (53%) yra baigę studijuojantys/turintys aukštąjį universitetinį

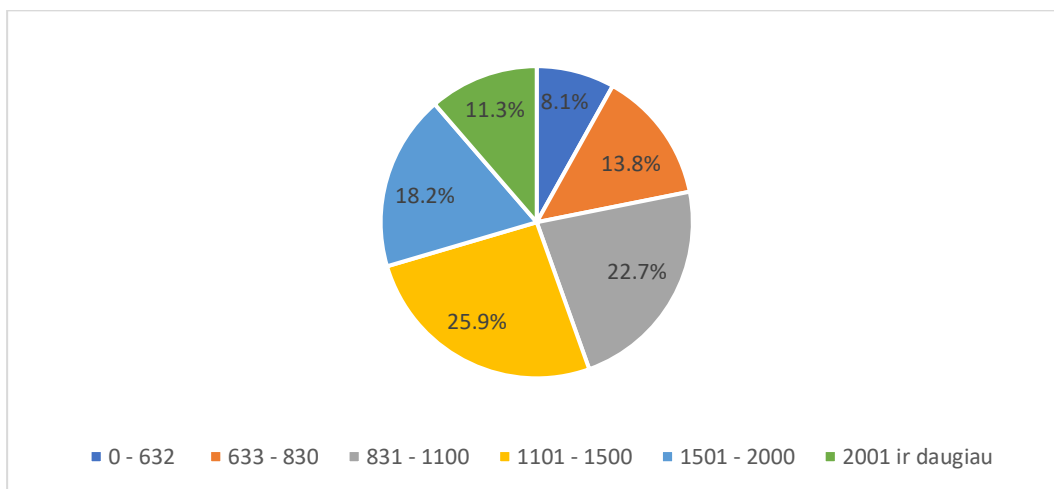
išsilavinimą, 49 respondentai (19,8%) turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 27 respondentai (10,9%) studijuoja/ yra gavę aukštesnįjį išsilavinimą, 23 respondentai (9,3%) - vidurinį bei 17 respondentų (6,9%) – profesinį išsilavinimą. Galiausiai, palyginus tarpusavio kategorijų pasiskirstymą buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0,05$).



Paveikslas 10. Respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta autorės

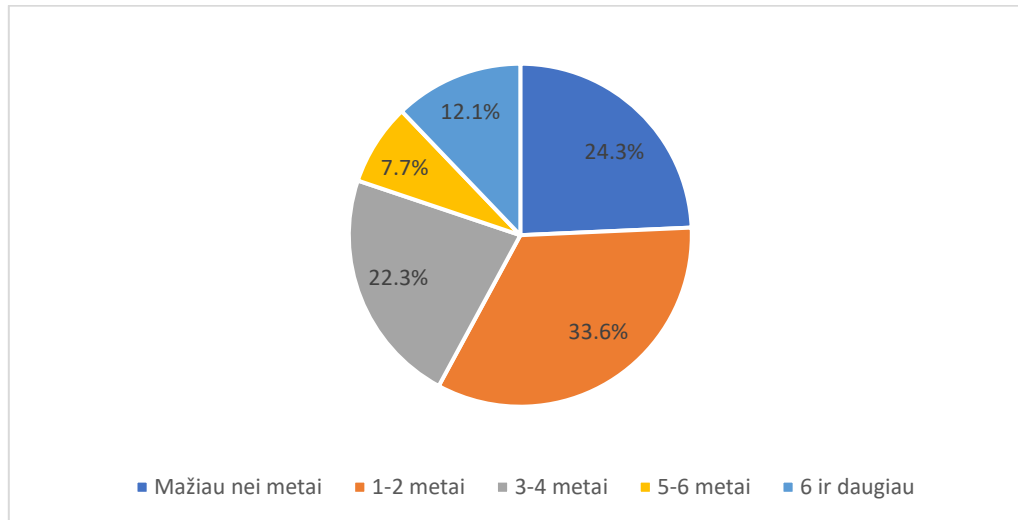
Atsižvelgiant į pajamų pasiskirstymą (pav. 11) respondentų tarpe nustatyta, jog 64 respondentų (25,9%) mėnesinės pajamos yra 1101-1500eur, 56 respondentų (22,7%) – 831-1100 eur, 45 respondentų (18,2%) – 1501-2000eur, 34 respondentų (13,8%) – 633-830 eur, 28 respondentų (11,3%) – 2001 eur ir daugiau bei 20 respondentų (8,1%) – mažiau nei 633eur. Kaip ir su ankstesnių demografinių rodiklių analizėmis, egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0,05$) lyginant respondentus pagal jų gaunamas mėnesines pajamas.



Paveikslas 11. Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas

Šaltinis: sudaryta autorės

Paskutinis demografinis rodiklis, tirtas šiame tyrime – respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (pav. 11). Nustatyta, jog 83 respondentai (33,6%) - turi 1-2 metų darbinę patirtį, 60 respondentų (24,3%) darbo stažas yra mažesnis nei metai, 55 respondentai (22,3%) darbe dirba 3-4 metus, 30 respondentų (12,1%)- daugiau nei 6 metus bei 19 respondentų (7,7 %) – 5-6 metus. Skirtumas atsižvelgiant į tokį pasiskirstymą taip pat yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$)



Paveikslas 12. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant respondentų demografinių charakteristikų analizę nustatyta, jog atsižvelgiant į visus demografinius rodiklius skirtumai tarp respondentų yra statistiškai reikšmingi, kas leidžia daryti prielaidą, jog tolimesniame etape, vertinant skirtingų konstrukčių įtaką vienas kitam demografiniai rodikliai gali turėti reikšmingos įtakos rezultatams, dėl to bus atliekamos detalesnės analizės atsižvelgiant į juos.

3.2 Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant įsivertinti darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių tarpusavio ryšį ir poveikį tolimesniame tyrime etape kiekvienas iš konstrukčių (vadovavimo, organizacinio, darbo veiksnių) bus analizuojamas atskirai. Be to, kiekvieno iš veiksnių įtaka ir ryšys su darbuotojų įsitraukimu įgyvendinat veiklos procesus nuotoliniu būdu bus vertinamas atsižvelgiant į visus demografinius kintamuosius.

Norint patikrinti koreliacinius ryšius, bus pasitelkiami konstruktai bei jų tarpusavio koreliacijos patikrinimas naudojant Pearson koreliacijos testą (lentelė 9).

Lentelė 9. Konstrukty tarpusavio koreliacijos patikrinimas

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Koreliacijos interpretacija
Mažiau nei 0,30	Žema koreliacija
[0,30 – 0,50)	Vidutinė koreliacija
[0,50 – 1,00]	Stipri koreliacija

Šaltinis: sudaryta autorės

Visiems koreliacijos testams atlikti bei pasilyginti kiek stiprūs galimi koreliacijos koeficientai ir ryšiai, naudojama Cohen koreliacijos koeficientų vertinimo metodika. Ši metodika suskirsto koreliacijas į 3 kategorijas: 0-29, 30-49, 50 ir daugiau. Pasitelkus koreliacijos koeficientą svarbu atsižvelgti ir į patikimumo lygmenį. Darbe naudojamas maksimalus patikimumo lygmuo yra 0,05 kas leidžia teigti, jog rezultatai bei išvados yra daromos pasitelkiant maksimaliai 5 procentų arba mažesnę paklaidą. Didesnė paklaida nėra naudojama siekiant nustatyti kaip galima aiškesnius ir tikslesnius rezultatus atsakant į tyrimo pagrindinius uždavinius.

Pirmasis nagrinėjamas darbuotojų įsitraukimą galimai lemiantis veiksnys buvo vadovavimo veiksnys.

Atlikus Pearson koreliacijos testą nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ir teigiamas stiprus ($R=0,765$, $p<0,05$) koreliacijos ryšys tarp vadovavimo ir įsitraukimo konstrukty (lentelė 10). Tas leidžia daryti prielaidą, jog didėjant vadovavimo konstrukto vertinimui, didėja ir įsitraukimas.

Lentelė 10. Koreliacijos ryšys tarp vadovavimo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo

	Vidurkis	St. nuokrypis	R	p
Įsitraukimas	3,79	0,76	0,765	P<0,05
Vadovavimas	3,97	0,65		

Šaltinis: sudaryta autorės

Norint detaliau įsivertinti vadovavimo ir įsitraukimo konstrukty tarpusavio ryšius, buvo atliktas Pearson koreliacijos testas išskaidant rezultatus pagal demografinių rodiklių kategorijas (lentelė 11). Nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) teigiamas silpnas koreliacijos ryšys tarp įsitraukimo ir vadovavimo vyrų tarpe ($R=0,345$), turinčių sutuoktinį (ę)/partnerį (ę) ir vaiką

(R=0,245), 46-55 metų amžiaus respondentų (R=0,123) bei dirbančių nuotoliniu būdu (R=0,234), vidutinis teigiamas ryšys su respondentais, uždirbančiais iki 632 eur (R=0,345) bei stiprus teigiamas koreliacinis ryšys su 18-25 metų respondentais (R=0,567), uždirbančiais 633-830 eur (R=0,567), dirbančiais darbe mažiau nei metus (R=0,87) bei 1-2 metus (R=0,832). Atsižvelgiant į kitas demografinių rodiklių kategorijas statistiškai reikšmingo ryšio nebuvo nustatyta ($p>0,05$).

Lentelė 11. *Vadovavimo veiksmų ir įsitraukimo tarpusavio ryšys pagal demografinius rodiklius*

Demografinis rodiklis	Kategorija	R	p
Lytis	Vyras	0,245	<0,5
	Moteris	0,452	>0,05
Šeimyninė padėtis	Vienišas (a)	0,223	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę)	0,234	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę) ir vaiką	0,245	<0,05
	Vienišas (a) ir su vaiku (ais)	0,552	>0,05
Amžius	18-25 metai	0,567	<0,05
	26-35 metai	0,35	>0,05
	36-45 metai	0,124	>0,05
	46-55 metai	0,123	<0,05
Pajamos	0 - 632	0,345	<0,05
	633 - 830	0,567	<0,05
	831 - 1100	0,23	>0,05
	1101 - 1500	0,542	>0,05
	1501 - 2000	0,59	>0,05
	2001 ir daugiau	0,87	>0,05
Darbo stažas	Mažiau nei metai	0,87	<0,05
	1-2 metai	0,832	<0,05
	3-4 metai	0,245	>0,05
	5-6 metai	0,542	>0,05
	6 ir daugiau	0,222	>0,05
Darbo pobūdis	Nuotolinis	0,234	<0,05
	Hibridinis	0,53	>0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Norint nustatyti ne tik ryšį, bet ir poveikį, buvo atlikta regresinė analizė. Norint patikrinti duomenų tinkamumą, buvo įvertinti determinacijos koeficientas ($R=0,765$, $R>0,07$), T Stjudento testo patikimumas ($p=0,002$, $p<0,05$) bei ANOVA reikšmė ($p<0,05$). Atsižvelgiant į visus kintamuosius daroma išvada, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei. Atlikus regresinę analizę buvo

pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas statistiškai reikšmingai ($p < 0,001$) priklauso nuo vadovavimo (lentelė 12). Tai reiškia, jog didėjant vadovavimo konstrukto vertinimui, didėja ir darbuotojų įsitraukimas. ***H1 hipotezė yra tvirtinama.***

Lentelė 12. Vadovavimo veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė

	b	t	p
Vadovavimas	0,785	18,775	$0 < 0,001$

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip ir minėta anksčiau tyrime, kadangi demografiniai rodikliai yra statistiškai reikšmingai pasiskirstę, tai yra padaroma detalesnė vadovavimo ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius (lentelė 13). Atlikus detalę regresinę analizę kiekvieną kartą pasirenkant vis kitą demografinį rodiklį ir jo kategoriją, nustatyta, jog, vertinant dalį demografinių kategorijų, vadovavimas neturi jokios reikšmingos įtakos darbuotojų įsitraukimui įgyvendinat veiklos procesus nuotoliniu būdu, o kita dalis – turi teigiamą reikšmingą poveikį. Atsižvelgiant į lyties demografinę kategoriją nustatyta, jog vertinant tik vyrus, jų tarpe vadovavimas turi statistiškai reikšmingą ($p < 0,05$) poveikį įsitraukimui, o vertinant tik moteris – jokios statistiškai reikšmingos įtakos vadovavimo konstruktas neturi. Vertinant šeimyninės padėties kategoriją nustatyta, jog statistiškai reikšmingą ($p < 0,05$) teigiamą įtaką vadovavimas turi tik respondentų, turinčių sutuoktinį (ę) /partnerį (ę) ir vaiką, o kitose kategorijose – reikšmingos įtakos nebuvo rasta ($p > 0,05$). Vertinant amžiaus kategoriją, statistiškai reikšminga vadovavimo įtaka ($p < 0,05$) įsitraukimui buvo nustatyta 18-25 bei 46-55 metų respondentų tarpe, o 26-35, 36-45 amžiaus kategorijose vadovavimas neturėjo jokios reikšmingos įtakos ($p > 0,05$) įsitraukimui. Vertinant darbuotojų gaunamas pajamas, nustatyta, jog respondentų, gaunančių iki 830 eur, tarpe nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) poveikis, o daugiau gaunančiųjų – reikšmingos įtakos nebuvo užfiksuota ($p > 0,05$). Atsižvelgiant į darbo stažo kategoriją, nustatyta, jog darbuotojų, kurie dirbo iki dviejų metų, tarpe nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ($p < 0,05$) vadovavimo poveikis įsitraukimui, o kitose kategorijose – statistiškai reikšmingo poveikio nerasta ($p > 0,05$). Galiausiai, nustatyta, jog respondentų, kurie dirba tik nuotoliniu būdu, tarpe, yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) teigiamas vadovavimo vertinimo poveikis įsitraukimui, o tie, kas dirba hibridiniu modeliu, jų vadovavimo vertinimas neturi jokios reikšmingos įtakos ($p > 0,05$) įsitraukimui.

Lentelė 13. Vadovavimo veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius

Demografinis rodiklis	Kategorija	b	t	p
Lytis	Vyras	0,63	2,14	<0,5
	Moteris	0,893	3,13	>0,05
Šeimyninė padėtis	Vienišas (a)	0,832	4,211	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę)	0,752	12,13	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę) ir vaiką	0,872	4,29	<0,05
	Vienišas (a) ir su vaiku (ais)	0,032	0,072	>0,05
Amžius	18-25 metai	0,811	14,32	<0,05
	26-35 metai	0,711	9,75	>0,05
	36-45 metai	0,865	8,475	>0,05
	46-55 metai	1,43	8,221	<0,05
Pajamos	0 - 632	0,785	6,53	<0,05
	633 - 830	2,453	2,456	<0,05
	831 - 1100	3,43	2,42	>0,05
	1101 - 1500	2,15	9,14	>0,05
	1501 - 2000	2,199	8,456	>0,05
	2001 ir daugiau	0,988	8,11	>0,05
Darbo stažas	Mažiau nei metai	1,321	2,533	<0,05
	1-2 metai	1,98	2,53	<0,05
	3-4 metai	0,811	1,988	>0,05
	5-6 metai	7,214	9,11	>0,05
	6 ir daugiau	1,332	0,982	>0,05
Darbo pobūdis	Nuotolinis	1,22	0,898	<0,05
	Hibridinis	1,34	1,897	>0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant nustatyti ne tik konstruktų poveikį vienas kitam, bet ir atskirų veiksmų poveikį įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu, buvo atlikta kiekvieno iš kintamųjų regresinė analizė (lentelė 14). Atlikus ją, buvo nustatyta, jog praktiškai visi kintamieji atskirai turi statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui. Pažymėtina tik tai, jog laisvo bendravimo su vadovu vertinimas bei netekties jausmas, kai vienas iš kolegų palieka komandą neturi jokio statistiškai reikšmingo skirtumo ($p > 0,05$) įsitraukimui.

Lentelė 14. Vadovavimo veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į kiekvieną veiksmą atskirai

Veiksny	Kintamasis	b	p
Psichologinis klimatas (jaustis apdovanotam ir vertinamam)	Man aišku, kokios yra mano darbo pareigos	0,893	<0,05
	Aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi	0,832	<0,05
	Man aišku, kokie veiksniai bus vertinami dėl mano augimo ir pažangos	1,232	<0,05
	Mano vadovas vertina tai, kaip aš atlieku savo darbą	3,142	<0,05
	Dirbame darniai kaip komanda	1,242	<0,05
	Visi komandoje gerbia vieni kitus	1,082	<0,05
Tranformacinė lyderystė	Mano vadovas pabrėžia kolektyvinio darbo svarbą	0,112	<0,05
	Mano vadovas optimistiškai kalba apie ateitį	4,295	<0,05
	Mano vadovas entuziastingai praneša apie reikiamas atlikti užduotis	1,231	<0,05
	Mano vadovas pateikia įtikinamą ateities viziją	0,482	<0,05
	Mano vadovas išreiškia pasitikėjimą, kad tikslai bus pasiekti	1,283	<0,05
Vadovavimo komunikacijos efektyvumas	Mano vadovas su susidomėjimu išklauso mano problemas	1,101	<0,05
	Su savo vadovu galiu būti sąžiningas ir atviras	0,887	<0,05
	Su savo vadovu bendrauju laisvai	0,891	>0,05
	Mano vadovas skatina išreikšti savo mintis	0,124	<0,05
	Mano vadovas informuoja pavaldinius apie organizacijos tikslus ir uždavinius	0,041	<0,05
Darbuotojų pasitikėjimas	Dauguma mano komandos narių į savo darbą žiūri profesionaliai ir atsidadę	0,194	<0,05
	Neabejoju savo komandos narių kompetencija ir pasirengimu darbui	0,782	<0,05
	Galiu pasikliauti, kad kiti komandos nariai neapsunkins mano darbo savo neatsargiu darbu	0,888	<0,05
	Galima pasitikėti, kad dauguma mano komandos narių darys taip, kaip jie sako	1,231	<0,05
	Jausčiau netekties jausmą, jei vienas iš mūsų paliktų komandą	1,215	>0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima daryti prielaidas, jog vyrai galimai labiau prisiriša prie vadovų ir kreipia dėmesį į vadovavimo stilių, kas nulemia ir tiesioginį vadovavimo vertinimo poveikį įsitraukimui. Toks poveikis jaučiamas ir mažiausias pajamas gaunančiųjų respondentų tarpe bei mažiausiai dirbančiųjų tarpe, ko viena iš hipotezių galėtų būti, kad mažesnes pareigas (bei kartu ir mažiau patirties) turintys darbuotojai labiau kreipia dėmesį į vadovavimą ir jo vertinimą, ko pasekmė – geresnis vadovo vadovavimo vertinimas – didesnis įsitraukimas.

Antrasis nagrinėjamas darbuotojų įsitraukimą galimai lemiantis veiksnys buvo organizacinis veiksnys.

Lentelė 15. Koreliacijos ryšys tarp organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo

	Vidurkis	St. nuokrypis	R	p
Įsitraukimas	3,79	0,76	0,623	P<0,05
Organizacinis	3,65	0,43		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus Pearson koreliacijos testą nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ir teigiamas stiprus ($R=0,623$, $p<0,05$) koreliacijos ryšys tarp organizacinio ir įsitraukimo konstrukto (lentelė 15). Tas leidžia daryti prielaidą, jog didėjant organizacinio konstrukto vertinimui, didėja ir įsitraukimas.

Atlikus detalesnę koreliacijos tarp organizacinio ir įsitraukimo konstrukto (lentelė 16), buvo nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) teigiamas silpnas koreliacinis ryšys išskiriant vyrų ($R=0,231$), vienišų su vaikais ($R=0,123$), 46-55 metų ($R=0,252$) demografines kategorijas bei teigiamas stiprus ryšys išskiriant 18-25 metų, dirbančiųjų mažiau nei metus ($R=0,728$), 1-2 metus ($R=0,629$), dirbančių nuotoliniu ($R=0,723$) bei hibridiniu ($R=0,619$) darbo principu. Tai leidžia daryti prielaidą, jog išskiriant paminėtas kategorijas, jų respondentų tarpe didėjant organizacinio konstrukto vertinimui - didėja ir įsitraukimas. Visose kitose kategorijose statistiškai reikšmingų koreliacinių ryšių nebuvo rasta ($p>0,05$).

Lentelė 16. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo koreliacinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius

Demografinis rodiklis	Kategorija	R	p
Lytis	Vyras	0,231	<0,05
	Moteris	0,256	>0,05
Šeimyninė padėtis	Vienišas (a)	0,345	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę)	0,425	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę) ir vaiką	0,624	>0,05
	Vienišas (a) ir su vaiku (ais)	0,123	<0,05
Amžius	18-25 metai	0,788	<0,05
	26-35 metai	0,112	>0,05
	36-45 metai	0,009	>0,05
	46-55 metai	0,252	<0,05
Pajamos	0 - 632	0,572	>0,05

	633 - 830	0,158	>0,05
	831 - 1100	0,283	>0,05
	1101 - 1500	0,567	>0,05
	1501 - 2000	0,416	>0,05
	2001 ir daugiau	9,124	>0,05
Darbo stažas	Mažiau nei metai	0,728	<0,05
	1-2 metai	0,629	<0,05
	3-4 metai	0,334	>0,05
	5-6 metai	0,254	>0,05
	6 ir daugiau	0,214	>0,05
Darbo pobūdis	Nuotolinis	0,723	<0,05
	Hibridinis	0,619	<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Ištyrus duomenų tinkamumą nustatyta, jog determinacijos koeficiento ($R=0,823$, $R>0,07$), T Stjudento testo patikimumo ($p=0,023$, $p<0,05$) bei ANOVA ($p<0,05$) reikšmės leidžia daryti išvadą, jog duomenys yra tinkami regresinei analizei atlikti. Atsižvelgiant į visus kintamuosius daroma išvada, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei. Atlikus regresinę analizę buvo pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas statistiškai reikšmingai ($p<0,05$) priklauso nuo organizacinio veiksnio (lentelė 17). Tai reiškia, jog didėjant organizacinio konstrukto vertinimui, didėja ir darbuotojų įsitraukimas. ***H2 hipotezė yra tvirtinama.***

Lentelė 17. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė

	b	t	p
Organizacinis konstruktas	0,646	13,118	0<0,01

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip ir su vadovavimo konstruktu, su organizaciniu konstruktu taip pat yra daroma detalesnė kintamojo įtakos įsitraukimui analizė atsižvelgiant į demografinius kintamuosius (lentelė 18). Vertinant lyties demografinį rodiklį nustatyta, jog imant atskirai vyrų bei moterų kategorijas, jose reikšmingos organizacinio konstrukto įtakos įsitraukimui nebuvo rasta ($p>0,05$). Analogiškai ir su šeimyninės padėties konstruktu, visose šeimyninės padėties kategorijose, skaidant jas atskirai, statistiškai reikšmingos organizacinio konstrukto įtakos įsitraukimui nebuvo rasta ($p>0,05$). Atsižvelgiant į amžių, buvo nustatyta, jog 18-25 metų amžiaus kategorijoje yra statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) teigiamas organizacinio konstrukto poveikis įsitraukimui. Vertinant pajamų kategoriją, tik mažiausias pajamas (0-632) gaunančiųjų respondentų kategorijoje buvo nustatytas

statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) teigiamas organizacinio konstrukto poveikis įsitraukimui. Vertinant darbo stažo kategoriją, mažiau nei metus bei metus-dvejus dirbančiųjų respondentų tarpe taip pat buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) teigiamas poveikis. Galiausiai, vertinant darbo pobūdį, tik nuotoliniu būdu dirbančiųjų respondentų tarpe nustatytas ($p < 0,05$) teigiamas organizacinio konstrukto poveikis įsitraukimui.

Lentelė 18. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius

Demografinis rodiklis	Kategorija	b	t	p
Lytis	Vyras	0,9	1,134	<0,05
	Moteris	2,483	1,982	>0,05
Šeimyninė padėtis	Vienišas (a)	1,89	3,33	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę)	1,12	2,98	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę) ir vaiką	0,334	2,983	>0,05
	Vienišas (a) ir su vaiku (ais)	5,331	8,341	>0,05
Amžius	18-25 metai	9,245	7,231	<0,05
	26-35 metai	2,432	7,34	>0,05
	36-45 metai	0,112	1,83	>0,05
	46-55 metai	9,224	7,42	>0,05
Pajamos	0 - 632	7,38	6,15	<0,05
	633 - 830	8,32	9,99	>0,05
	831 - 1100	1,284	1,32	>0,05
	1101 - 1500	4,284	1,435	>0,05
	1501 - 2000	8,221	2,532	>0,05
	2001 ir daugiau	0,824	8,22	>0,05
Darbo stažas	Mažiau nei metai	3,12	4,321	<0,05
	1-2 metai	1,142	7,324	<0,05
	3-4 metai	1,11	2,583	>0,05
	5-6 metai	3,285	5,285	>0,05
	6 ir daugiau	7,231	8,13	>0,05
Darbo pobūdis	Nuotolinis	0,014	6,13	<0,05
	Hibridinis	1,34	1,11	>0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus kiekvieną veiksnių sudarančio organizacinio kintamojo poveikį įsitraukimui (lentelė 19) buvo nustatyta, jog visų kintamųjų vertinimas išskyrus kintamąjį, kuris vertina kaip

organizacija padės respondentui jeigu reikia ypatingos paslaugos, turi statistiškai reikšmingą ($p < 0,05$) poveikį įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu.

Lentelė 19. Organizacinių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į kiekvieną veiksnį atskirai

Veiksny	Kintamasis	b	p
Bendravimas ir bendradarbiavimas	Susidūręs su problemomis greitai sulaukiu savo vadovo pagalbos	0,829	<0,05
	Susidūrus su problemomis greitai sulaukiu kolegų pagalbos	0,182	<0,05
„Team building“ sesijos	Komandos nariai yra susipažinę vieni su kitais	0,992	<0,05
	Kiekvienas komandos narys turi didelę įtaką sprendimams, turintiems įtakos komandos vidiniams procesams	0,901	<0,05
	Komandoje naudojame efektyvų trumpalaikį ir ilgalaikį strateginį darbų planą	0,72	<0,05
Įgalinimas	Sprendžiant užduotis darbe galiu savarankiškai priimti sprendimus	1,21	<0,05
	Galiu savarankiškai nuspręsti, kaip atlikti savo darbą	1,092	<0,05
	Turiu didelę įtaką pokyčiams, vyskantiems mano skyriuje	0,284	<0,05
	Jaučiu, kad darbe galiu atlikti net pačias sunkiausias užduotis	4,13	<0,05
Rūpestingumas	Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove	1,234	<0,05
	Mano organizacijai rūpi mano nuomonė	1,823	<0,05
	Mano organizacija noriai man padės jei man reikia ypatingos paslaugos	0,821	>0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, jog jauniausiųjų (18-25 metai), mažiausiai uždirbančiųjų (0-632, 633-860) bei mažiau patirties turinčiųjų (mažiau nei metai, 1-2 metai) respondentų tarpe organizacinio konstrukto poveikis įsitraukimui yra reikšmingas, nes galimai mažesnė patirties (tuo pačiu ir pajamos bei amžius) gali nulemti didesnę priklausomybę nuo to kaip gerai vertini organizacinius įmonės/vadovo aspektus bei tuo pačiu tas daro įtaką įsitraukimui. Darant prielaidą dėl nuotoliniu būdu dirbančiųjų respondentų, galimai tiesioginio kontakto neturėjimas yra priežastis, kad visi nuotoliniu būdu įgyvendinami veiklos procesai (organizaciniai tame tarpe) bei jų geras vertinimas padaro tiesioginę įtaką įsitraukimui.

Trečiasis nagrinėjamas darbuotojų įsitraukimą galimai lemiantis veiksnys buvo darbo konstruktas.

Lentelė 20. Koreliacijos ryšys tarp darbo veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo

	Vidurkis	St. nuokrypis	R	p
Įsitraukimas	3,79	0,76	0,345	P<0,05
Darbo	3,23	0,81		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus Pearson koreliacijos testą nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ir teigiamas vidutinis ($R=0,345$, $p<0,05$) koreliacijos ryšys tarp darbo ir įsitraukimo konstrukto (lentelė 20). Tas leidžia daryti prielaidą, jog didėjant darbo konstrukto vertinimui, didėja ir įsitraukimas įgyvendinat veiklos procesus nuotoliniu būdu.

Atlikus detalesnį Pearson koreliacijos testą bei atsižvelgiant į skirtingas demografines kategorijas buvo nustatyta, jog egzistuoja silpnas statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) ryšys tarp darbo ir įsitraukimo konstrukto (lentelė 21) atsižvelgiant į vyrų ($R=0,218$), moterų ($R=0,264$), vienišų su vaikais ($R=0,121$), 26-35 metų ($R=0,21$) demografines kategorijas, vidutinis teigiamas ryšys respondentų, uždirbančių iki 632eur, kategorijoje bei stiprus teigiamas ryšys tarp minėtų konstrukto atsižvelgiant į specifines sutuoktinių su vaiku ($R=0,677$), dirbančių mažiau nei metus ($R=0,881$) bei 1-2 metus ($R=0,591$), dirbančių nuotoliu ($R=0,717$) bei hibridiniu būdu ($R=0,56$) kategorijas.

Lentelė 21. Darbo veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo koreliacinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius

Demografinis rodiklis	Kategorija	R	p
Lytis	Vyras	0,218	<0,05
	Moteris	0,264	<0,05
Šeimyninė padėtis	Vienišas (a)	0,333	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę)	0,153	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę) ir vaiką	0,677	<0,05
	Vienišas (a) ir su vaiku (ais)	0,121	<0,05
Amžius	18-25 metai	0,8	<0,05
	26-35 metai	0,21	<0,05
	36-45 metai	0,097	>0,05
	46-55 metai	0,041	>0,05
Pajamos	0 - 632	0,412	<0,05
	633 - 830	0,12	>0,05
	831 - 1100	0,101	>0,05

	1101 - 1500	0,341	>0,05
	1501 - 2000	0,142	>0,05
	2001 ir daugiau	0,412	>0,05
Darbo stažas	Mažiau nei metai	0,881	<0,05
	1-2 metai	0,591	<0,05
	3-4 metai	0,142	>0,05
	5-6 metai	0,241	>0,05
	6 ir daugiau	0,263	>0,05
Darbo pobūdis	Nuotolinis	0,717	<0,05
	Hibridinis	0,56	<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Ištyrus duomenų tinkamumą nustatyta, jog determinacijos koeficiento ($R=0,712$, $R^2>0,07$), T Stjudento testo patikimumo ($p=0,029$, $p<0,05$) bei ANOVA ($p<0,05$) reikšmės leidžia daryti išvadą, jog duomenys yra tinkami regresinei analizei atlikti. Atlikus regresinę analizę buvo pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas statistiškai reikšmingai ($p<0,05$) priklauso nuo darbo (lentelė 22). Tai reiškia, jog didėjant darbo konstrukto vertinimui, didėja ir darbuotojų įsitraukimas. ***H3 hipotezė yra tvirtinama***

Lentelė 22. Darbo veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė

	b	t	p
Darbo konstruktas	0,901	8,766	0<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į darbo konstrukto poveikio įsitraukimui analizę pagal demografinius rodiklius (lentelė 23), kaip ir su organizaciniu bei vadovavimo konstruktais, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi bei nereikšmingi poveikiai demografinių rodiklių kategorijose. Pagal lyties demografinį rodiklį, moterų tarpe buvo rastas statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) teigiamas darbo konstrukto poveikis įsitraukimui. Šeimyninės padėties demografinio rodiklio tarpe teigiamas statistiškai reikšmingas poveikis buvo nustatytas respondentų turinčių sutuoktinį arba partnerę ir vaiką bei vienišų ir turinčių vaiką. Atsižvelgiant į amžių, statistiškai reikšmingas ($p<0,05$) teigiamas poveikis nustatytas respondentų, kurių amžius iki 35 metų, kategorijose. Vertinant darbo konstrukto poveikį įsitraukimui per pajamų prizmę, niekur nebuvo rasta reikšmingos darbo konstrukto įtakos ($p>0,05$). Atsiremiant į darbo stažo kintamąjį, reikšmingas teigiamas ($p<0,05$) poveikis rastas respondentų, dirbančių mažiau nei metus ir 1-2 metus, tarpe. Galiausiai, atsižvelgiant į darbo pobūdį, darbo

konstrukto teigiamas poveikis įsitraukimui buvo nustatytas respondentų, dirbančių tiek nuotoliniu, tiek hibridiniu būdu ($p < 0,05$).

Lentelė 23. Darbo veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į demografinius rodiklius

Demografinis rodiklis	Kategorija	b	t	p
Lytis	Vyras	0,9	1,134	<0,05
	Moteris	2,483	1,982	<0,05
Šeimyninė padėtis	Vienišas (a)	1,89	3,33	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę)	1,12	2,98	>0,05
	Turiu sutuoktinį (ę) / partnerį (ę) ir vaiką	0,334	2,983	<0,05
	Vienišas (a) ir su vaiku (ais)	5,331	8,341	<0,05
Amžius	18-25 metai	9,245	7,231	<0,05
	26-35 metai	2,432	7,34	<0,05
	36-45 metai	0,112	1,83	>0,05
	46-55 metai	9,224	7,42	>0,05
Pajamos	0 - 632	7,38	6,15	>0,05
	633 - 830	8,32	9,99	>0,05
	831 - 1100	1,284	1,32	>0,05
	1101 - 1500	4,284	1,435	>0,05
	1501 - 2000	8,221	2,532	>0,05
	2001 ir daugiau	0,824	8,22	>0,05
Darbo stažas	Mažiau nei metai	3,12	4,321	<0,05
	1-2 metai	1,142	7,324	<0,05
	3-4 metai	1,11	2,583	>0,05
	5-6 metai	3,285	5,285	>0,05
	6 ir daugiau	7,231	8,13	>0,05
Darbo pobūdis	Nuotolinis	0,014	6,13	<0,05
	Hibridinis	1,34	1,11	<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Įsivertinus kiekvieno iš kintamųjų poveikį įsitraukimui buvo nustatyta, jog respondentų vertinimas kaip jų darbo našumas padidėjo dėl to, kad gali dirbti nuotoliniu būdu (lentelė 24), kaip jie vertina faktą, kad dirbant nuotoliniu būdu gali sutaupyti kelionės išlaidų bei tai, kad dirbdami namie gali prižiūrėti šeimos narius neturi jokio statistiškai reikšmingo poveikio ($p > 0,05$) jų įsitraukimui. Apart jau paminėtų kintamųjų, visų kitų geresnis vertinimas yra tiesiogiai statistiškai reikšmingai susijęs su didesniu įsitraukimu ($p < 0,05$)

Lentelė 24. Darbo veiksmų ir darbuotojų įsitraukimo regresinė analizė atsižvelgiant į kiekvieną veiksmą atskirai

Veiksny	Kintamasis	b	p
Laiko planavimo įgūdžiai	Galiu planuoti savo laiką dirbdamas namuose	0,992	<0,05
	Galiu pasirinkti darbo vietos lokaciją (namų, užmiesčio ir pan.)	0,72	<0,05
	Sugebu suderinti darbo laiką su savo gyvenimo etapu ir ambicijomis	1,231	<0,05
Galimybė dirbti produktyviausiu laiku	Dirbdamas nuotoliniu būdu galiu dirbti produktyviausiu metu	2,91	<0,05
	Mano bendras darbo našumas padidėjo dėl to, kad galiu dirbti nuotoliniu būdu	0,921	>0,05
	Mano darbas yra toks lankstus, kad galiu lengvai derinti laiką kada ilsėtis, kada dirbti	0,821	<0,05
Galimybė dirbti iš namų ligos atveju	Dirbu namuose, kai jaučiuosi blogai/sergu	1,231	<0,05
Darbai reikalingų prieigų prieinamumas	Galiu pasiekti visą reikalingą įmonės informaciją savo kompiuteryje/išmaniajame telefone	1,112	<0,05
	Galiu greitai susisiekti su kolegomis	3,195	<0,05
	Greitai galiu susisiekti su vadovu	1,01	<0,05
	Galiu greitai susisiekti su kolegomis iš kitų skyrių/padalinių	3,193	<0,05
Galimybė sutaupyti kelionės išlaidas	Dirbu nuotoliniu būdu, kad sutaupyčiau kelionės išlaidas	1,619	>0,05
Galimybė pasirūpinti šeimos nariais	Dirbdamas namuose galiu prižiūrėti šeimos narius	2,221	>0,05
	Esu patenkintas savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kai dirbu nuotoliniu būdu	3,12	<0,05

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, jog moterys yra linkusios labiau planuoti savo darbą, dėl to geresnis darbo konstrukto vertinimas gali turėti reikšmingos įtakos geresniam įsitraukimui. Lygiai taip pat ir su respondentais, turinčiais šeimą ir vaiką arba auginančiais vaiką, kadangi jiems galimai svarbiau yra galimybė geriau planuoti savo darbus ir laiką. Galiausiai, dirbant nuotoliniu arba daliniu nuotoliu (hibridu), darbo planavimas ir darbo konstrukto geresnis vertinimas yra susijęs su didesniu įsitraukimu įgyvendinat veiklos procesus nuotoliniu būdu.

Galiausiai, siekiant nustatyti kokį poveikį visi kintamieji turi įsitraukimui tokiu atveju, kai jie veikia kartu, buvo atlikta multikomponentinė regresinė analizė (lentelė 25). Patikrinus determinacijos koeficientą ($R^2=0,675$, $R^2>0,02$) nustatyta, jog vadovavimo, organizacinis bei darbo konstruktai nusako 67,5% poveikio įsitraukimui, kas leidžia teigti, jog tyrime parinkti kintamieji pakankamai gerai nusako įsitraukimo kintamąjį. Be to, ANOVA ($p<0,05$) bei Stjudento testai ($p<0,05$) taip pat patvirtino duomenų tinkamumą.

Lentelė 25. Visų kintamųjų multikomponentinė regresinė analizė

	Beta	t	p
Vadovavimo konstruktas	0,59	9,858	0,003
Organizacinis konstruktas	0,174	2,955	0,001
Darbo konstruktas	0,098	2,046	0,043

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus multikomponentinę regresinę analizę nustatyta, jog, visiems kintamiesiems darant poveikį įsitraukimo kintamajam vienu metu, visi kintamieji daro teigiamą statistiškai reikšmingą (poveikį) ir vadovavimo konstruktas daro didžiausią (Beta=0,59), antrą didžiausią poveikį – organizacinis (Beta=0,174) bei darbo konstruktas- mažiausią (Beta=0,098). Iš to daromos išvados, jog būtent tai, kaip gerai vadovavimo konstruktus vertina respondentai, labiausiai nulemia jų įsitraukimo didumą įgyvendinat veiklos procesus nuotoliniu būdu.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Vadovavimo veiksnio poveikis įsitraukimui. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, jog ***nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas teigiamas vadovavimo poveikis įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu, dėl to, galima daryti išvadą, jog pirmoji hipotezė, H1 yra tvirtinama.*** Detaliau, išanalizavus tarpusavio kintamųjų poveikį atsižvelgiant į skirtingas demografines kategorijas, buvo nustatyta, jog reikšmingas poveikis yra vyrų, turinčių sutuoktinius, 18-25 bei 46-55 metų, dirbančių iki 2 metų bei grynai nuotoliniu darbu tarpe. Kadangi vadovavimo veiksnio sudedamosios dalys buvo psichologinio klimato vertinimas, komunikacijos efektyvumas bei darbuotojų pasitikėjimas, iš to galima daryti išvadą, jog būtent šių kategorijų respondentų geras minėtų kintamųjų vertinimas yra labai tiesiogiai teigiamai susijęs su geresniu įsitraukimu.
2. Organizacinio veiksnio poveikis įsitraukimui. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, jog ***nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas teigiamas organizacinio veiksnio poveikis įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu, dėl to, galima daryti išvadą, jog pirmoji hipotezė, H2 hipotezė yra tvirtinama.*** Detaliau, išanalizavus tarpusavio kintamųjų poveikį atsižvelgiant į skirtingas demografines kategorijas, buvo nustatyta, jog reikšmingas poveikis yra 18-25 metų, uždirbančių iki 632 eur, dirbančių iki metų bei tarp 1-2 metų bei dirbančių nuotoliniu tarpe. Kadangi šio kintamojo sudedamieji veiksniai buvo „team buildingas“, įgalinimas, rūpestingumas bei bendradarbiavimas, galima daryti išvadą, jog būtent mažesnes pajamas uždirbančiųjų bei mažesnę patirtį turinčių respondentų tarpe organizacinio veiksnio poveikis yra didžiausias ir reikšmingas.
3. Darbo veiksnio poveikis įsitraukimui. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, jog ***nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas teigiamas darbo veiksnio poveikis įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu, dėl to, galima daryti išvadą, jog pirmoji hipotezė, H3 hipotezė yra tvirtinama.*** Išskiriant demografinius kriterijus, kuriose ta įtaka buvo reikšminga ir teigiama, buvo nustatyta, jog tai yra moterų, respondentų, turinčių vaiką (us), dirbančių iki metų arba 1-2 metus kategorijos.
4. Vertinant organizacinio, vadovavimo bei darbo veiksmų poveikį įsitraukimui per skirtingą nuotolinio darbo prizmę (nuotolinis arba hibridinis) buvo nustatyta, jog organizacinio ir vadovavimo veiksmų reikšminga įtaka įsitraukimui yra tik tų respondentų, kurie dirba

nuotoliniu būdu, o statistiškai reikšminga teigiama darbo veiksnio įtaka įsitraukimui buvo nustatyta tiek dirbančiųjų nuotoliniu, tiek hibridiniu būdu. Iš to galima daryti išvadą, jog dirbančiųjų hibridiniu būdu tarpe nebuvo rasta jokio reikšmingo organizacinio ir vadovavimo veiksmų poveikio tų respondentų įsitraukimo didinimui.

5. Vertinant visų kintamųjų bendrą poveikį įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu buvo nustatyta, jog vadovavimo veiksnys daro didžiausią ($Beta=0,59$), antrą didžiausią poveikį – organizacinis ($Beta=0,174$) bei darbo konstruktas - mažiausią ($Beta=0,098$).

Pasiūlymai:

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, ateities tyrimuose siūloma atkreipti dėmesį į kitus kintamuosius, kaip:

- daugiau uždirbančiųjų darbuotojų
- ilgiau dirbančiųjų darbuotojų įmonėse
- bei vyresnių dirbančiųjų respondentų kategorijas

Kadangi šio tyrimo metu šios demografinės kategorijos neturi statistiškai reikšmingo patvirtinimo įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Ajibade Adisa, T., Ogbonnaya, C., & David Adekoya, O. (n.d.). *Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic*. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (n.d.). *The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers Test of a model*. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Anitha J. (n.d.). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 25, 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Stewart, J. (2018). Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict: A Metasynthesis of Qualitative Studies Among Academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314–336. <https://doi.org/10.1177/1534484318787628>
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., Swan, B. R., & Béanger, F. (2012). *A multi-level socio-technical systems telecommuting framework*. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>
- Buenger, V., Craig, S. B., Fink, A., Fleenor, J. W., Ree, M. J., & Thayer, P. W. (n.d.). *PERSONNEL PSYCHOLOGY THE STUDY OF PEOPLE AT WORK BOOK REVIEWS*. 65(1). https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_3.x
- Burnett, J. R., & Lisk, T. C. (2019a). *International Studies of Management & Organization The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce*. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565097>
- Burnett, J. R., & Lisk, T. C. (2019b). *International Studies of Management & Organization The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce*. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565097>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., Klarsfeld, A., Ågerfalk, P., Conboy, K., & Myers, M. (2020a). European Journal of Information Systems Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., Klarsfeld, A., Ågerfalk, P., Conboy, K., & Myers, M. (2020b). European Journal of Information Systems Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Chanana, N., Sangeeta, |, & Devi, S. (2020). *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). *European Journal of Work and Organizational Psychology Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

- Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs An empirical examination in a non-western country. *Journal of Management History*, 21(2), 232–256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
- De-La-Calle-Durán, M.-C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2021). *Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model*. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.12.004>
- Gerards, R., De Grip, A., & Baudewijns, C. (n.d.). *Do new ways of working increase work engagement?* <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (n.d.). *Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (n.d.). *Public Personnel Management 1-28 Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis*. <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.09.004>
- Guest editorial. (n.d.). <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement-A Way to Better Business Performance. *Article Global Business Review*, 17, 45–63. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2010). Military-Madrassa-Mullah Complex Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *India Quarterly*, 66, 133–149. <https://doi.org/10.1177/0972150913515589>
- Kumar Sahoo Gangadhar Sahu, C. (n.d.). *Effective Employee Engagement: The Mantra of Achieving Organizational Excellence*.
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385–396. <https://doi.org/10.1016/J.TELE.2016.06.001>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). *Work & Stress Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Mcadam, R., Hazlett, S.-A., & Casey, C. (n.d.). *Performance management in the UK public sector Addressing multiple stakeholder complexity*. <https://doi.org/10.1108/09513550510591542>
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C., Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, Á. K., & Stine, Á. C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *J Bus Psychol*, 26, 205–212. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>
- Mutha, P., & Srivastava, M. (n.d.). *Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2856>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (n.d.). *Working from home: characteristics and outcomes of telework*. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *INFLUENCING EMPLOYEE LOYALTY*.

- Okubo, T. (2022). Telework in the spread of COVID-19. *Information Economics and Policy*, 60. <https://doi.org/10.1016/J.INFOECOPOL.2022.100987>
- Olivas-Luján, M. R., & Ramirez, J. (n.d.). *Stress and Myths Related to the COVID-19 Pandemic's Effects on Remote Work*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Pass, S., & Ridgway, M. (2022). *Human Resource Development International ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: https://www.tandfonline.com/loi/rhrd20 An informed discussion on the impact of COVID-19 and "enforced" remote working on employee engagement*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048605>
- Pattnaik, L., & Kesari Jena, L. (2021). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the "new normal." *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873–890. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). *Factors contributing to virtual work adjustment*.
- Robelski, S., Keller, H., Harth, V., & Mache, S. (n.d.). *Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment*. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132379>
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100835>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 25(2). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (n.d.). *Antecedents and consequences of employee engagement*. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and Negative Spillover from Work to Home: The Role of Organizational Culture and Supportive Arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456–472. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12058>
- Taskin, L., & Devos, V. (n.d.). *Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework*. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>
- Tietze, S., & Musson, G. (n.d.). *The times and temporalities of home-based telework*. <https://doi.org/10.1108/00483480310477524>
- Tioumagneng, A., & Njifen, I. (2020). Employee involvement in the public administrative sector: an exploration of the engagement drivers in Cameroon. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 765–781. <https://doi.org/10.1177/0020852319838037>
- Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D., & Caleo, S. (n.d.). *Measuring Employee Engagement During a Financial Downturn: Business Imperative or Nuisance?* <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9225-6>
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2021). *European Journal of Work and Organizational Psychology The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Wulff Pabilonia, S., Vernon, V., & Wulff Pabilonia Pabilonia Sabrina, S. (n.d.). *Telework, Wages, and Time Use in the United States*. <https://doi.org/10.1007/s11150-022-09601-1>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). *Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation*. <https://doi.org/10.1002/job.2076>

ORGANIZACINIŲ, VADOVAVIMO BEI DARBO VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI ĮGYVENDINANT VEIKLOS PROCESUS NUOTOLINIU BŪDU

Miglė Navickienė

Magistro darbas

Verslo procesų valdymo magistro programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. Jolanta Žemgulienė

SANTRAUKA

60 lapų, 25 lentelės, 12 paveikslų, 50 nuorodų

Magistro baigiamajame darbe tiriama organizacinių, vadovavimo bei darbo veiksmų įtaka darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu.

Pagrindinis šio darbo tikslas - nustatyti kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu turi organizaciniai, vadovavimo ir darbo veiksniai bei pamatuoti kuris iš jų turi didžiausią įtaką.

Darbas susideda iš 3 pagrindinių dalių: literatūros analizė, atliktas tyrimas, jo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Literatūros analizėje apžvalgiame darbuotojų įsitraukimo sampratą, matavimą, modelius bei įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu būdingus veiksmus. Išsiaiškiname veiklos procesų įgyvendinimo svarbą darbuotojų įsitraukimui, nuotolinio darbo sampratą bei charakteristikas ir galiausiai išgryniname veiklos valdymo procesą įgyvendinant nuotolinį darbą bei siekiant turėti į darbą įsitraukusius darbuotojus.

Atlikus literatūros analizę, autorė atliko tyrimą apie veiksmų įtakas darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu. Atsakymus į parengtą anketą pateikė – 247 respondentai dirbantys nuotoliniu bei hibridiniu darbo principu. Anketos tikslas buvo ištirti kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu turi organizaciniai, vadovavimo ir darbo veiksniai. Surinkus apklausos duomenis, jie buvo apdoroti naudojantis SPSS 23 statistinės įrangos paketu ir Microsoft Excel pagalba sukurtos diagramos bei grafikai, demonstruojantys išvestinius respondentų atsakymus. Likerto skalių išlyginimui nustatyti buvo

naudojamas Cronbachalpha koeficientas, kadangi visų Cronbachalpha reikšmės buvo didesnės negu norima minimali 0,7, jokie teiginiai nebuvo šalinami ir konstruktai patvirtinti tolimesnei analizei. Norint atsakyti į tyrimo išsikeltus uždavinius buvo naudojami Independent Sample T testas, regresinė ir koreliacinė analizė.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad vertinant visų kintamųjų bendrą poveikį įsitraukimui buvo nustatyta, jog vadovavimo veiksnys daro didžiausią, antrą didžiausią poveikį – organizacinis bei darbo veiksniai – mažiausią įtaką įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu. Tiriant vadovavimo veiksnius buvo nustatyta, jog praktiškai visi kintamieji atskirai turi statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui. Pažymėtina tik tai, jog laisvo bendravimo su vadovu vertinimas bei netekties jausmas, kai vienas iš kolegų palieka komandą neturi jokio statistiškai reikšmingo skirtumo įsitraukimui. Išanalizavus organizacinio kintamojo poveikį įsitraukimui buvo nustatyta, jog visų kintamųjų vertinimas išskyrus kintamąjį, kuris vertina kaip organizacija padės respondentui jeigu reikia ypatingos paslaugos, turi statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui. Įsivertinus kiekvieno iš kintamųjų poveikį įsitraukimui buvo nustatyta, jog respondentų vertinimas kaip jų darbo našumas padidėjo dėl to, kad gali dirbti nuotoliniu būdu, kaip jie vertina faktą, kad dirbant nuotoliniu būdu gali sutaupyti kelionės išlaidų bei tai, kad dirbdami namie gali prižiūrėti šeimos narius neturi jokio statistiškai reikšmingo poveikio jų įsitraukimui. Apart jau paminėtų kintamųjų, visų kitų geresnis vertinimas yra tiesiogiai statistiškai reikšmingai susijęs su didesniu įsitraukimu.

Išvadose ir rekomendacijose apibendrinami pagrindiniai atlikto tyrimo rezultatai.

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL, LEADERSHIP AND WORK FACTORS ON EMPLOYEE ENGAGEMENT WHEN IMPLEMENTING OPERATING PROCESSES

REMOTELY

Miglė Navickienė

Paper for the Master's degree

Business process managing Master's program

Vilniaus university, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor– doc. Jolanta Žemguliėnė

SUMMARY

60 pages, 25 charts, 12 pictures, 50 references.

The master's final thesis examines the influence of organizational, management and work factors on the involvement of employees in the implementation of operational processes remotely.

The main goal of this work is to determine the influence of organizational, management and work factors on the involvement of employees in the implementation of operational processes remotely, and to measure which of them has the greatest influence.

The work consists of 3 main parts: literature analysis, conducted research, its results, conclusions and proposals.

In the literature analysis, we review the concept of employee engagement, measurement, models, and the factors characteristic of remote implementation of operational processes. We find out the importance of the implementation of operational processes for employee engagement, the concept and characteristics of remote work and, finally, refine the process of managing operations in the implementation of remote work and in order to have engaged employees.

After analyzing the literature, the author conducted a study on the influence of factors on the involvement of employees in the implementation of operational processes remotely. Answers to the prepared questionnaire were submitted by 247 respondents working remotely and on the hybrid working principle. The purpose of the questionnaire was to investigate the influence of organizational, management and work factors on the involvement of employees in the implementation of operational processes remotely. After the survey data were collected, they were processed using the SPSS 23 statistical package and charts and graphs were created using Microsoft Excel to demonstrate the derived responses of the respondents. Cronbach alpha coefficient was used to determine the alignment of Likert scales, since all Cronbach alpha values were higher than the desired minimum of 0.7, no statements were eliminated, and the constructs were confirmed for further analysis. Independent Sample T-test, regression and correlation analysis were used to answer the research questions.

The conducted research revealed that when evaluating the overall impact of all variables on engagement, it was found that the leadership construct has the greatest impact, the organizational and work construct has the second greatest impact, and the least impact when implementing operational processes remotely. When examining leadership factors, it was found that virtually all variables individually have a statistically significant effect on engagement. It should be noted that the evaluation of free communication with the manager and the feeling of loss when one of the colleagues leaves the team do not have any statistically significant difference in engagement. After analyzing the impact of the organizational variable on engagement it was found that the evaluation of all variables, except for the variable that evaluates how the organization will help the respondent if he needs a special service, has a statistically significant effect on engagement. After assessing the effect of each of the variables on engagement, it was found that the respondents' evaluation of their work productivity increased because they can work remotely, how they value the fact that they can save travel expenses by working remotely, and the fact that they can take care of family members when they work at home. no statistically significant effect on their engagement. Apart from the already mentioned variables, better evaluation of all others is directly and statistically significantly related to higher engagement.

Conclusions and recommendations summarize the main results of the conducted research.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1 Apklausos anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto magistrantūros studijų studentė ir šiuo metu atlieku internetinę apklausą, kurios tikslas išsiaiškinti koks yra darbuotojų įsitraukimas įgyvendinant veiklos procesus nuotoliniu būdu. Prašau atsakyti į pateiktus klausimus, pažymint, Jūsų nuomone, tinkamiausius atsakymus. Anketa yra anoniminė, visi iš anketos gauti duomenys yra konfidencialūs ir viešai nebus skelbiami.

Atsakydami į šią anketą Jūs užtruksite apie 10min.

Dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus.

1. ar dirbate nuotoliniu būdu?
 - a) Taip
 - b) Ne
 - c) Dirbu hibridiniu principu (dirbu dalį laiko nuotoliu, dalį laiko – ofise)

[kitas puslapis]

2. Įvertinkite, žemiau išvardintų vadovavimo veiksnių reikšmingumą. Prašome įvertinti reikšmingumą penkių balų skalėje, kai 1- visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku (pažymėkite skaičių kiekvienoje eilutėje):
 - a) Man aišku, kokios yra mano darbo pareigos
 - b) Aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi
 - c) Man aišku, kokie veiksniai bus vertinami dėl mano augimo ir pažangos
 - d) Mano vadovas vertina tai, kaip aš atlieku savo darbą
 - e) Dirbame darniai kaip komanda
 - f) Visi komandoje gerbia vieni kitus
 - g) Mano vadovas pabrėžia kolektyvinio darbo svarbą
 - h) Mano vadovas optimistiškai kalba apie ateitį
 - i) Mano vadovas su entuziazmu praneša apie reikiamas atlikti užduotis
 - j) Mano vadovas pateikia įtikinamą ateities viziją
 - k) Mano vadovas išreiškia pasitikėjimą, kad tikslai bus pasiekti
 - l) Mano vadovas su susidomėjimu išklauso mano problemas
 - m) Su savo vadovu galiu būti sąžiningas ir atviras
 - n) Su savo vadovu bendrauju laisvai
 - o) Mano vadovas skatina išreikšti savo mintis
 - p) Mano vadovas informuoja pavaldinius apie organizacijos tikslus ir uždavinius
 - q) Dauguma mano komandos narių į savo darbą žiūri profesionaliai ir yra atsidadę
 - r) Neabejoju savo komandos narių kompetencija ir pasirengimu darbui
 - s) Galiu pasikliauti, kad kiti komandos nariai neapsunkins mano darbo savo neatsargiu darbu
 - t) Galima pasitikėti, kad dauguma mano komandos narių darys taip, kaip jie sako
 - u) Jausčiau netekties jausmą, jei vienas iš mūsų paliktų komandą

[kitas puslapis]

3. Įvertinkite, žemiau išvardintų organizacinių veiksmų reikšmingumą. Prašome įvertinti reikšmingumą penkių balų skalėje, kai 1- visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku (pažymėkite skaičių kiekvienoje eilutėje):
- a) Susidūręs su problemomis greitai sulaukiu savo vadovo pagalbos
 - b) Susidūrus su problemomis greitai sulaukiu kolegų pagalbos
 - c) Komandos nariai yra susipažinę vieni su kitais
 - d) Kiekvienas komandos narys turi didelę įtaką sprendimams, turintiems įtakos vidiniams procesams
 - e) Komandoje naudojame efektyvų trumpalaikį ir ilgalaikį strateginį darbų planą
 - f) Sprendžiant užduotis darbe galiu savarankiškai priimti sprendimus
 - g) Galiu savarankiškai nuspėti, kaip atlikti savo darbą
 - h) Turiu didelę įtaką pokyčiams, vykstantiems mano skyriuje
 - i) Jaučiu, kad darbe galiu atlikti net pačias sunkiausias užduotis
 - j) Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove
 - k) Mano organizacijai rūpi mano nuomonė
 - l) Mano organizacija noriai man padės jei man reikia ypatingos paslaugos

[kitas puslapis]

4. Įvertinkite, žemiau išvardintų darbo veiksmų reikšmingumą. Prašome įvertinti reikšmingumą penkių balų skalėje, kai 1- visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku (pažymėkite skaičių kiekvienoje eilutėje):
- a) Negaliu planuoti savo laiko dirbdamas nuotoliniu būdu
 - b) Galiu pasirinkti darbo vietos lokaciją (namų, užmiesčio ir pan.)
 - c) Sugebu suderinti darbo laiką su savo gyvenimo etapu ir ambicijomis
 - d) Dirbdamas nuotoliniu būdu galiu dirbti produktyviausiu laiku
 - e) Mano bendras darbo našumas padidėjo dėl to, kad galiu dirbti nuotoliniu būdu
 - f) Mano darbas yra toks lankstus, kad galiu lengvai derinti laiką kada ilsėtis, kada dirbti
 - g) Dirbu nuotoliniu būdu, kai jaučiuosi blogai/sergu
 - h) Galiu pasiekti visą reikalingą įmonės informaciją savo kompiuteryje/išmaniajame telefone
 - i) Galiu greitai susisiekti su kolegomis
 - j) Greitai galiu susisiekti su vadovu
 - k) Galiu greitai susisiekti su kolegomis iš kitų skyrių/padalinių
 - l) Dirbu nuotoliniu būdu, kad sutaupyčiau kelionės išlaidas
 - m) Dirbdamas nuotoliniu būdu galiu prižiūrėti šeimos narius
 - n) Esu patenkintas savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kai dirbu nuotoliniu būdu

[kitas puslapis]

5. Įvertinkite, žemiau išvardintų įsitraukimą lemančių veiksmų reikšmingumą. Prašome įvertinti reikšmingumą penkių balų skalėje, kai 1- visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku (pažymėkite skaičių kiekvienoje eilutėje):
- a) Esu skatinamas ieškoti būdų, kaip pagerinti savo darbo procesus ir produktyvumą

- b) Įmonės komunikacija, kurią gaunu, man padeda suprasti jos strategiją, viziją ir link ko judama ateityje
- c) Turiu pakankamai išteklių, kad galėčiau efektyviai atlikti savo darbą
- d) Įmonės vadovybė priima sprendimus, atsižvelgdama į darbuotojų interesus
- e) Esu patenkintas turimomis galimybėmis tobulėti profesine prasme
- f) Atsižvelgdamas į savo darbo kompetenciją ir patirtį, vertinu įmonės teikiamas išmokas ir papildomas naudas
- g) Galiu pasitikėti savo vadovu
- h) Mano vadovas nuolat man teikia grįžtamąjį ryšį, kuris padeda man pagerinti savo veiklos procesus

[kitas puslapis]

- 6. Jūsų lytis:
 - a) Vyras
 - b) Moteris
- 7. Jūsų šeimyninė padėtis:
 - a) Vienišas (-a)
 - b) Turiu sutuoktinę (-į)/partnerę (-į)
 - c) Turiu sutuoktinę (-į)/partnerę (-į) ir vaiką (-ų)
 - d) Vienišas (-a) su vaiku/vaikais
- 8. Jūsų amžius:
 - a) Nuo 18-25 metų
 - b) Nuo 26-35 metų
 - c) Nuo 36-45 metų
 - d) Nuo 46-55 metų
 - e) Nuo 56 metų ir daugiau
- 9. Jūsų išsilavinimas:
 - a) Nebaigtas vidurinis
 - b) Vidurinis
 - c) Profesinis
 - d) Aukštesnysis/ nebaigtas aukštesnysis
 - e) Aukštasis neuniversitetinis
 - f) Aukštasis universitetinis/ nebaigtas aukštasis
- 10. Kokios Jūsų vidutinės pajamos per mėnesį atskaičius mokesčius EUR?
 - a) 0 – 632
 - b) 633 – 830
 - c) 831 – 1100
 - d) 1101 – 1500
 - e) 1501 – 2000
 - f) 2001 ir daugiau
- 11. Darbo stažas, organizacijoje, kurioje dirbate:
 - a) Mažiau nei metai
 - b) 1-2 metai
 - c) 3-4 metai
 - d) 5-6 metai
 - e) 6 ir daugiau

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką pildant anketą!