

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**VERSLO VYSTYMO MAGISTRO PROGRAMA**

**Domas Talandzevičius**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>EMOCINĖS GEROVĖS MEDIJUOJANTIS VAIDMUO DARBO ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO RYŠIUI MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIAMS</b>	<b>THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL WELL-BEING IN THE WORK-LIFE BALANCE-EMPLOYEE PRODUCTIVITY RELATIONSHIP MODERATED BY REMOTE WORKING FACTORS</b>
--	---

**Darbo vadovė:**  
**Doc. Dr. Asta Stankevičienė**

**Vilnius, 2023**

## TURINYS

ĮVADAS	6
1. NUOTOLINIO DARBO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO, EMOCINĖS GEROVĖS IR DARBO ASMENINIO GYVENIMO BALANSO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Nuotolinio darbo teoriniai aspektai	9
1.1.1. Nuotolinio darbo privalumai, trūkumai bei iššūkiai pandemijos kontekste	14
1.2. Produktyvumo teoriniai aspektai	16
1.3. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teoriniai aspektai	20
1.4. Emocinės gerovės teoriniai aspektai	24
1.5. Sąsajos tarp nuotolinio darbo, produktyvumo, emocinės gerovės ir darbo asmeninio gyvenimo balanso	27
2. EMOCINĖS GEROVĖS MEDIJUOJANTIS VAIDMUO DARBO ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO RYŠIUI MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIAMS KIEKYBINIO TYRIMO METODOLOGIJA	32
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo modelis ir hipotezės	32
2.2. Tyrimo imtis	35
2.3. Tyrimo anketos struktūra ir Tyrimo metodai	36
2.4. Duomenų analizės metodai	42
3. EMOCINĖS GEROVĖS MEDIJUOJANTIS VAIDMUO DARBO ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO RYŠIUI MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIAMS KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI	44
3.1. Tyrimo dalyviai demografinės bei socialinės charakteristikos	44
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai	46
3.2.1. Tyrimo duomenų aprašomoji statistika	47
3.2.2. Demografinių ir socialinių charakteristikų įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams.	49
3.2.3. Emocinės gerovės medijuojančio vaidmens darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo ryšiui moderuojant nuotolinio darbo veiksniams analizė	52
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	58
3.4. Diskusija	59
3.5. Tyrimo ribotumai	60
IŠVADOS	62
REKOMENDACIJOS	64
LITARATŪROS SĄRAŠAS	65

SANTRAUKA	74
SUMMARY	76
PRIEDAI	78

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Darbuotojo produktyvumą įtakojantys faktoriai.
2 lentelė	Darbo asmeninio gyvenimo balanso veiksniai
3 lentelė	Emocinę gerovę įtakojantys veiksniai
4 lentelė	Sąsajos tarp nagrinėjamų veiksnių
5 lentelė	Tyrimo klausimyno struktūra
6 lentelė	Darbuotojo produktyvumo konstrukto patikimumas
7 lentelė	Darbo asmeninio gyvenimo konstrukto patikimumas
8 lentelė	Emocinės gerovės konstrukto patikimumas
9 lentelė	Nuotolinio darbo veiksnių konstrukto patikimumas
10 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal socialines ir demografines charakteristikas
11 lentelė	Matuojamų kintamųjų duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimo testų rezultatai
12 lentelė	Matuojamų kintamųjų statistiniai rodikliai
13 lentelė	Nuotolinio darbo veiksnių kaip moderatorių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės kintamiesiems
14 lentelė	Darbo asmeninio gyvenimo balanso ryšio su emocine gerove tyrimo rezultatai ("a" kelias)
15 lentelė	Emocinės gerovės ryšio su produktyvumu tyrimo rezultatai ("b" ir "c" keliai)
16 lentelė	Tyrimo rezultatai, susiję su visu, tiesioginiu ir netiesioginiu darbo asmeninio gyvenimo balanso efektu produktyvumui
17 lentelė	Tiriamų kintamųjų tarpusavio sąsajų testų rezultatai

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 paveikslėlis	Konceptualus tyrimo modelis
2 paveikslėlis	Patikslintas konceptualus tyrimo modelis
3 paveikslėlis	Tyrimo modelis suskirstytas etapais
4 paveikslėlis	Tolimesnėje tyrimo eigoje naudojamas tyrimo modelis

## ĮVADAS

**Darbo temos aktualumas:** Prasidėjus COVID-19 pandemijai nuotolinis darbas tapo vyraujančia darbo rūšimi. COVID-19 pandemijos protrūkio metu atsiradusios žmonių izoliavimo priemonės dar labiau paskatino nuotolinio darbo su skaitmeninėmis technologijomis idėją (Dubey & Tripathi, 2020).

Neseniai publikuotame tyrime teigiama, kad beveik 70 proc. organizacijų stengiasi suteikti savo darbuotojams galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Kitoje publikacijoje teigiama, kad net ir po COVID-19 pandemijos 77 % vadovų tikisi, kad nuotolinio darbo tendencija išliks (Chatterjee et al., 2022).

Nagrinėjant nuotolinio darbo reiškinį mokslinėje literatūroje iki Covid-19 pandemijos teigiama, kad jis yra naudingas darbuotojų gerovei ir našumui, taip pat organizacijos rezultatams, ypač produktyvumui, darbuotojų išlaikymui ir verslo tęstinumui neramumų metu. Mokslinių darbų ir tyrimų trūkumas apie pandemijos sukeltus iššūkius visuomenei, akimirksniu pereinant į nuotolinį darbą, sukelia dvejonę ar visas prieš tai identifikuotas nuotolinio darbo naudas galima taikyti dabartinei situacijai. Pasak N. Green et al. (2020) prieš COVID-19 pandemiją organizacinio pasirengimo stoka, technologiniai apribojimai, vadovų nepasirengimas ir galimi socialinės izoliacijos padariniai lėmė tai, kad reguliariai planuojamo nuotolinio darbo rodikliai dažnu atveju buvo maži.

**Darbo temos naujumas:** Šiais besikeičiančiais laikais darbuotojai turi visiškai pakeisti savo darbo veiklos metodus, o tai gali kelti nemažai susirūpinimo, atsižvelgiant į jų suvokimą ir norą prisitaikyti prie dabartinės situacijos (Dubey & Tripathi, 2020). Pasikeitusios darbo sąlygos gali daryti įtaką darbo asmenio gyvenimo balansui, emocinei gerovei bei darbuotojų produktyvumui. Akademinė bendruomenė nebuvo pasiruošusi tokiam staigiam pokyčiui darbo organizavime, todėl organizacijoms trūksta informacijos ir rekomendacijų šia tema.

**Darbo problema:** Literatūroje nėra ištirtos sąsajos tarp keturių dedamųjų, todėl darbe nuspręsta tirti nuotolinio darbo, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei emocinės gerovės sąsajas.

**Darbo tikslas:** Nustatyti nuotolinio darbo, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei emocinės gerovės tarpusavio sąsajas. Teoriškai ir empiriškai nustatyti tyrimo kintamųjų sąsajas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra ir empiriniais tyrimais išanalizuoti nuotolinio darbo, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei emocinės gerovės teorinius aspektus.
2. Remiantis moksliniais tyrimais nustatyti nuotolinio darbo, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei emocinės gerovės tarpusavio sąsajas.
3. Sukurti konceptualų nuotolinio darbo veiksmų, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei emocinės gerovės sąsajų modelį.
4. Pagal tyrimo sąsajų modelį, atliekant empirinį tyrimą, nustatyti:
  - 4.1. tiesioginius ryšius tarp nuotolinio darbo vaidmens tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Pateikti rezultatų analizę bei nustatyti darbo asmeninio gyvenimo balanso įtaką darbuotojo produktyvumui.
  - 4.2. emocinės gerovės mediacinius ryšius tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo;
  - 4.3. nuotolinio darbo veiksmų moderacinius ryšius tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso bei emocinės gerovės.
5. Apibendrinus tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas, kaip galėtų būti pagerinamas darbo asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojų emocinė gerovė bei darbuotojų produktyvumas dirbant nuotoliniu būdu.

#### **Darbo metodologija:**

1. Mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizė buvo naudojama siekiant paaikškinti nuotolinio darbo, darbuotojo produktyvumo, emocinės gerovės ir darbo asmeninio gyvenimo balanso teorinius aspektus bei pagrįsti jų sąsajas;
2. Kiekybinis struktūrizuotas klausimynas buvo naudojamas siekiant nustatyti galimus ryšius tarp kintamųjų;
3. Statistinės analizės metodais buvo analizuojami kiekybinių tyrimų metu surinkti duomenys.

#### **Darbo struktūra:**

1. Pirmoje darbo dalyje pristatomos nuotolinio darbo, darbuotojo produktyvumo, emocinės gerovės ir darbo asmeninio gyvenimo balanso teorinės sampratos, išskiriami veiksniai, reiškinių poveikis, analizuojamos akademikų diskusijos, apžvelgiami atlikti empiriniai tyrimai ir nustatomos reiškinių sąsajos;
2. Antra darbo dalis skirta kiekybinio tyrimo metodologijai. Pristatomas kiekybinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir keliamos hipotezės, aprašoma tiriamųjų atranka, tiriamieji, nustatoma

tyrimo imtis. Aprašomi tyrimo etapai, įvardijami tyrimo bei duomenų analizės metodai, įvertinamas vidinių skalių suderinamumas.

3. Trečia darbo dalis skirta tyrimo rezultatams pristatyti. Patikrinamas tyrimo duomenų atitikimas normaliajam skirstiniui, tiriamų kintamųjų tarpusavio sąsajos, aprašomas tyrimo dalyvių paskirstymas pagal sociodemografinius klausimus, respondentų sociodemografinių charakteristikų įtaka kintamiesiems, pristatomi moderatoriaus ir mediatoriaus statistinės analizės rezultatai, patvirtinamos arba paneigiamos hipotezės. Skyrius pabaigiamas tyrimo rezultatų aptarimu bei tyrimo ribotumais. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.



# 1. NUOTOLINIO DARBO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO, EMOCINĖS GEROVĖS IR DARBO ASMENINIO GYVENIMO BALANSO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Nuotolinio darbo teoriniai aspektai

### Nuotolinio darbo teorinė samprata

Nuotolinis darbas, kaip reiškinys, atsirado ir pradėjo vystytis apytiksliai 1970 metais Jungtinių Amerikos Valstijų didmiesčiuose. Dėl miestų dydžio keliavimas į darbo vietą ir iš jos užtrukdavo daug laiko, todėl darbuotojams buvo leista dirbti pasirenkant artimesnę darbui tinkamą lokaciją arba darbuotis iš namų. Tokia darbo forma, kai darbuotojai dirba decentralizuotai, tapo prieinama tobulėjant technologijoms. Ypač prie to prisidėjo sparčiai tobulėjantys kompiuteriai ir telekomunikacijų įrankiai (Messenger & Gschwind, 2016).

Pasak Grincevičienės (2020), nors nuotolinio darbo reiškinys plačiai paplitęs visame pasaulyje, mokslinėje literatūroje naudojamos įvairios sąvokos apibrėžiančios nuotolinį darbą. Vienos reiškinio sąvokos nebuvimas apsunkina nuotolinio darbo problematikų nagrinėjimą. Nors nuotolinis darbas turi ir daugiau naudojamų sąvokų, bet dažniausiai nuotoliniam darbui apibūdinti naudojamos „Teledarbo“ (angl. telework, teleworking) (Lecours et al., 2021), „Darbo namuose“ (angl. home-based telework) (Harris, 2003), „Nuotolinio darbo“ (angl. telecommuting) (Hager, 2018), „Darbo iš namų“ (angl. work from home) (Farah Naz, 2021), „Virtualaus biuro“ (angl. virtual office) (Hill et al., 2001) sąvokos.

Pasak Hill et al. (2003) galima išskirti pagrindinius nuotolinio darbo sąvokų skirtumus:

- „Teledarbas“ – bet kokių informacinių ir ryšių technologijų (angl. information and communication technologies) pagalba pakeičiant darbuotojo darbo vietą taip sutaupant vykimo į darbo vietą laiką.
- „Nuotolinis darbas“ – kartą į savaitę arba dažnesnis darbas nesant darbdavio paskirtoje darbo vietoje, dirbant namuose, pas klientą ar ne centriname organizacijos biure.
- „Virtualus biuras“ – darbuotojams suteikiamos priemonės savo darbą atlikti per nuotolį ir dažnai suteikiama teisė dirbti visur, kur yra galimybė pasiekti nustatytus darbo tikslus.

Nakrošienė ir Butkevičienė (2016) teigia, jog akademikų bendruomenėje nuotolinis darbas, kaip reiškinys, nėra naujas. Dar 1972 m. Jackas Nillesas atliko pirmąjį tyrimą apie nuotolinį darbą panaudodamas „Teledarbo“ (angl. telework) sąvoką. Jis laikomas tyrimų pradininku nuotolinio darbo srityje, paskatinusiu kitus akademinės bendruomenės narius pradėti nagrinėti šią sritį. Atliekant mokslinės literatūros analizę pabandyta suformuluoti nuotolinio darbo sąvoką, kurią galima apibrėžti kaip darbo formą, kuomet darbuotojui priskirtos darbo funkcijos dalinai arba pilna apimtimi atliekamos nutolus nuo darbdavio darbui skirtų patalpų, pasinaudojant informacinėmis technologijomis (Farooq & Sultana, 2021; Fonner & Roloff, 2010a; Grincevičienė, 2020; Harris, 2003; Jalagat, 2019). Toliau šiame darbe bus naudojama nuotolinio darbo sąvoka, kaip apimanti visas sąvokas, kurios vienaip ar kitaip atitinka prieš tai suformuotą nuotolinio darbo sąvoką.

Vystantis informacinėms ir ryšių technologijoms (kompiuteriai, internetas, mobilieji telefonai) keitėsi ir nuotolinio darbo samprata. Nuotolinio darbo evoliuciją galima išskirti į tris kartas:

- Pirmoji nuotolinio darbo karta pradėjo vystytis dėl poreikio taupyti laiką vykimui į darbą. Ši problema labiausiai buvo aktuali dideliems Jungtinių Amerikos Valstijų miestams. Organizacijoms supratus šios problemos mastą ir išsiklausius į darbuotojų poreikį, nuotolinis darbas galėjo būti dirbamas ne centrinėje organizacijos būstinėje, o darbuotojo namuose arba darbuotojui patogesnėje lokacijoje į kurią vykstant darbuotojas nesugaištų tiek daug laiko. Šio etapo metu informacinės ir ryšių technologijos nebuvo pakankamai išvystytos, todėl vykdomų darbo funkcijų ir darbuotojų galinčių dirbti tokiu būdu skaičius buvo ribotas. Šiame etape darbuotojai buvo „pririšti“ prie savo nuotolinės darbo vietos ir ji nebuvo mobili. Tai reiškia, kad darbuotojui pasirinkus tokią darbo rūšį darbo vietos perkėlimas ar pakeitimas būdavo apsunkintas. (Messenger & Gschwind, 2016).

- 20 amžiaus paskutinio dešimtmečio viduryje, pradėjus sparčiai vystantis Informacinėms ir ryšių technologijoms prasidėjo antroji nuotolinio darbo karta. Sumažėjus ir palengvėjus nešiojamiesiems kompiuteriams ir mobiliesiems telefonams bei sparčiai besivystant interneto bei bevielio ryšio tinklui darbuotojams atsirado galimybė lanksčiai keisti savo darbo vietą ne tik tarp biuro ir namų, bet ir dirbti kitose lokacijose, kur darbo sąlygos nuotoliniam darbui buvo tinkamos (Messenger & Gschwind, 2016; Nakrošienė & Butkevičienė, 2016), pvz.: kavinėse ar viešbučiuose turinčiuose interneto prieigą. Šiame laikotarpyje susidurta su nuotolinį darbą dirbančių darbuotojų darbo kontrolės iššūkiais. Turint santykinai mažai įrankių, kuriais būtų galima kontroliuoti darbuotojo darbo laiką, atliktus darbus ir jų kokybę, tarp darbdavio ir darbuotojo turėjo būti aukštas pasitikėjimo lygis, kad darbuotojui būtų leista dirbti nuotolinio darbo būdu. Tai trukdė spartesniam nuotolinio darbo vystymuisi (Messenger & Gschwind, 2016; Morganson et al., 2010).

- 21 amžiaus pirmojo dešimtmečio pradžioje organizacijoms plečiant savo kompiuterinio tinklo pajėgumus ir pradėjus sparčiai vystyti debesų kompiuterijos (angl. Cloud computing) paslaugoms (Ghilic-Micu & Stoica, 2016) bei nuotolinio bendravimo programoms tokioms kaip „Skype“ startavo trečioji nuotolinio darbo karta. Naudojantis minėtomis technologijomis, darbuotojas kompiuterio ar telefono pagalba bet kurioje pasaulio vietoje netrukdomas galėjo komunikuoti su kitais organizacijoje dirbančiais darbuotojais, pasiekti darbui reikalingą informaciją, vykdyti pavestas darbo funkcijas ar iš esmės kurti naują turinį reikalingą organizacijai. Technologijų tobulėjimas leido užtikrinti tinkamą darbuotojo kontrolę, todėl netolinis darbas tapo vis populiariesniu reiškiniu darbuotojų tarpe (Messenger & Gschwind, 2016). Būtent dėl to šie pasikeitimai darbo organizavime buvo esminiai skirtumai tarp trečios ir antros nuotolinio darbo kartos.

Apibendrinant galima padaryti išvada, kad ateityje ir toliau bus vystomos technologijos, kurios skatins tolimesnę nuotolinio darbo evoliuciją. Besivystant naujoms nuotoliniam darbo praktikoms bei pritaikant šiuo metu turimas gerąsias praktikas, atsiras vis daugiau nuotolinio darbo rūšių nors ir dabar nuotolinio darbo rūšių nestinga.

### **Nuotolinio darbo elementai ir rūšys**

Pasak Nakrošienės et al. (2019) nuotolinį darbą galima išskaidyti į tris elementus:

- Nuotolinio darbo intensyvumas – kaip dažnai darbuotojas dirba ne iš ofiso, o iš kitos lokacijos.
- Nuotolinio darbo laikas – ar darbuotojas dirba jam priskirtomis darbo valandomis ar organizuoja savo darbo dienotvarkę jam palankiu laiku.
- Darbo lokacija – kur darbuotojas dirba (namuose, kavinėje, užsienyje).

Ghilic-Micu & Stoica (2016) teigia, kad atsižvelgiant į technologijų evoliuciją, įvykusia per pastaruosius 20 metų, nemažos dalies organizacijų vienas iš pagrindinių vystymosi aspektų buvo informacinės ir ryšių technologijos. Dėl besivystančių technologijų atsirandant vis naujiems būdams dirbti nuotoliniu būdu, organizacijos turėjo nepaliaujamai tobulinti nuotolinio darbo procesą.

Tobulinant nuotolinio darbo procesą su laiku atsirado nuotolinio darbo rūšių įvairovė. Kombinuojant įvairias nuotolinio darbo rūšis atsirado daugybė nuotolinio darbo variacijų (Messenger & Gschwind, 2016), kurios suteikia darbuotojui lankstumo ir suteikia galimybę pačiam spręsti, kaip jis organizuos savo darbo dieną (Ammons & Markham, 2004). Labiausiai paplitusias nuotolinio darbo rūšis galima būtų išskirti:

- Pastovus nuotolinis darbas iš namų, kuris neturi stiprios priklausomybės informacinėms ir ryšių technologijoms - darbuotojai atlieka gan paprastas užduotis, dažnu atveju bendrauja su išoriniais klientais gyvame kontakte.

- Pastovus nuotolinis darbas iš namų pasitelkiant informacines ir ryšių technologijas - ši rūšis pasižymi užduočių gausa, kuras darbuotojas gali vykdyti dirbdamas nuotoliniu būdu. Pvz.: Ataskaitų ar prezentacijų rengimas, analitinės užduotys.

- Lankstus nuotolinis darbas lokacijos prasme - darbuotojas dirba iš bet kurios lokacijos (namų, ofiso ar keliaudamas) darbui pasitelkiant informacines ir ryšių technologijas.

- Lankstus nuotolinis darbas - darbuotojui leidžiama dirbti dalį darbo laiko nutolusioje darbo vietoje. Šioje nuotolinio darbo rūšyje dažnu atveju būna nustatytos nuotolinio darbo taisyklės, kurios apibrėžia darbo iš ofiso ir darbo iš namų santykį. Pvz.: Darbuotojams privaloma dvi trečiąsias darbo laiko dirbti ofise, o likusį darbo laiką darbuotojas dirba jam patogiu laiku ir jam patogioje darbui lokacijoje (Hill et al., 2001).

- Spontaniškas nuotolinis darbas – darbuotojui laikinai leidžiama dirbti nuotoliniu būdu susirgus jam ar jo artimiesiems, nutikus kitam šeimoje svarbiam įvykiui.

Norint labiau suprasti nuotolinį darbą kaip reiškinį neužtenka žinoti tik jo dimensijų bei rūšių. Svarbu akcentuoti, kad ne ką mažesnę svarbą nuotolinio darbo, kaip reiškinio, suvokimui turi nuotolinio darbo veiksniai.

### **Nuotolinio darbo veiksniai**

Nuotolinį darbą galima matuoti keliais būdais. Dažnu atveju moksliniuose tyrimuose taikomas matavimo būdas kai imamas santykis tarp darbo ofise ir dirbant nuotoliu. Šis matavimo būdas turi trūkumų, nes matuojant tik vieną aspektą gautas rezultatas neatspindi visų darbuotojų veikiančių veiksnių, o tai apriboja tokių tyrimų taikymą praktikoje. Organizacijos nori suprasti nuotolinio darbo poveikį darbuotojui ir pagal tai kurti naujas praktikas, kurios padėtų pagerinti darbuotojų patirtį bei rezultatus dirbant nuotoliniu būdu (Grant et al., 2019). Būtent dėl to matuojant nuotolinį darbą bandoma nupiešti platesnį paveikslą atsižvelgti į kitus jį įtakančius veiksnius tokius, kaip:

- Darbo asmeninio gyvenimo balansas – pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo turi didelę įtaką darbuotojo asmeninei gerovei bei darbo rezultatams (Lyness & Judiesch, 2014), todėl ši tema yra aktuali organizacijoms, ypač COVID19 pandemijos kontekste. Didžioji dalis tyrimų sutinka su pozicija, kad nuotolinis darbas neigiamai veikia darbo asmeninio gyvenimo balansą. Tyrimuose

rasti ryšiai tarp nuotolinio darbo bei darbo asmeninio gyvenimo balanso rodo neigiama įtaka jam (Crosbie & Moore, 2004; Hill et al., 1998; Sandoval-Reyes et al., 2021).

- Produktyvumas – kiekvienai organizacijai svarbu žinoti darbuotojo produktyvumo lygį ir kaip jis kinta dirbant nuotoliniu būdu (Farooq & Sultana, 2021). Prasidėjus COVID19 pandemijai akademikų bendruomenė pradėjo intensyviau nagrinėti sąsajas tarp darbo nuotoliniu būdu ir produktyvumo. Didžioji dalis naujų tyrimų rezultatų konstatuoja, kad nuotolinis darbas neigiamai veikia darbuotojo produktyvumą. Morikawa (2022) apibendrinus tyrimo rezultatus nustatė, kad darbuotojų produktyvumas, dirbant nuotoliniu būdu, lyginant su darbu ofise, krito 30-40 procentų. Farooq & Sultana (2021) ir Gibbs et al. (2022) atlikę tyrimus taip pat rado neigiamą ryšį tarp nuotolinio darbo ir produktyvumo. Kita vertus, Sandoval-Reyes et al. (2021) savo tyrime randa teigiama ryšį tarp nuotolinio darbo ir darbuotojų produktyvumo, pasak autorės dirbant nuotoliniu būdu darbuotojų produktyvumas pakilo.

- Emocinė gerovė – kinta pasikeitus darbo vietai bei darbo organizavimui, dažnu atveju dėl patiriamo streso (Sandoval-Reyes et al., 2021).

- Darbuotojo gerovė – dažnu atveju turi stiprų ryšį su darbo asmeninio gyvenimo balansu. Pasak Gröpel & Kuhl (2009a) nesugebėjimas pasiekti tinkamo darbo asmeninio gyvenimo balanso įtakoja darbuotojo gerovę.

- Santykis su organizacija – dirbant nuotoliu darbuotojo santykis su organizacija kinta. Tai įtakoja ne tik darbuotoją, bet ir pačią organizaciją. Organizacijai svarbu suprasti ar darbuotoju galima pasitikėti ir, ar jis savarankiškai bei laiku atliks deleguotas užduotis. Įgauti minėtą pasitikėjimą dirbant nuotoliniu būdu yra sudėtingiau lyginant su darbu ofise. Pasitikėjimo tarp organizacijos ir darbuotojo svarba yra vienas ir pagrindinių aspektų santykio su organizacija srityje dirbant nuotoliniu būdu (Grant et al., 2019).

- Nerimas ar Diskomfortas susijęs su Informacinėmis ir ryšių technologijomis – darbuotojai, kurie nėra gerai įgudę naudotis Informacinių ryšių technologijomis ir dėl to jaučia diskomfortą bei savotišką nerimą lyginant su įgudusiais darbuotojais, dirbančiais nuotoliniu būdu, mažiau įsitraukia į komandines užduotis, siunčia mažiau, į užduotis orientuotų, žinučių komandos nariams bei bendrai tokių komandoje dirbančių darbuotojų bendras produktyvumo lygis krenta (Fuller et al., 2016).

Apibendrinant išnagrinėtus nuotolinio darbo veiksnius, galime teigti, kad veiksmų poveikis darbuotojams gali būti įvairiapusiškas: tiek teigiamas, tiek neigiamas. Todėl svarbu identifikuoti iš to kylančius išūkaus, privalumus bei trūkumus.

### 1.1.1. Nuotolinio darbo privalumai, trūkumai bei iššūkiai pandemijos kontekste

Nagrinėjant moklinę literatūrą, vieni autoriai nuotolinį darbą įvardija kaip teigiamai (Fonner & Roloff, 2010a; Hill et al., 2001), o kiti kaip neigiamai darbuotoją bei organizaciją veikiantį darbo reiškinį. Pasak Nakrošienės & Butkevičienės (2016) nėra bendro sutarimo ar nuotolinis darbas yra teigiamas, ar neigiamas darbo veiksnys, nes vienu autorių vertinami nuotolinio darbo privalumai kitų autorių akimis išreiškiami kaip trūkumai.

Nuotolinio darbo privalumus bei trūkumus būtų galima išskirti į dvi grupes (Prodanova & Kocarev, 2021):

- Privalumai bei trūkumai orientuoti į darbuotoją.
- Privalumai bei trūkumai orientuoti į organizaciją.

Hill et al. (2003) ir Palumbo (2020), kaip organizacijai naudingą privalumą, išskiria sumažėjusius darbuotojo išlaikymo kaštus. Darbuotojui dirbant iš namų organizacija nepatiria tiesioginių su darbuotojo įdarbinimu, apmokymu ir darbo vieta susijusių išlaidų arba jų patiria ženkliai mažiau. Tai ypač aktualu organizacijoms įsikūrusioms didesniuose miestuose, kuriuose ofisų įsigijimo, nuomos bei išlaikymo kainos yra santykinai didelės (Martino & Wirth, 1990). Kita vertus, žiūrint iš darbuotojo perspektyvos, tai galima įvardinti kaip trūkumą, nes daugelis organizacijų pasirūpina tik pagrindiniais darbui reikalingais įrankiais tokiais, kaip nešiojamas kompiuteris ir mobilus ryšio kortelė. Papildomi darbui per nuotolį reikalingi darbo įrankiai (darbui skirtas stalas, kėdė, monitorius ir kt.) organizacijų traktuojami kaip antraeiliai ir nebūtini, todėl darbuotojai ne visada turi tinkamas darbo sąlygas nuotoliniam darbui namuose. Dažnu atveju dirbama tam nepritaikytoje darbo aplinkoje (Prodanova & Kocarev, 2021) - virtuvėje ar svetainėje, neturint patogios kėdės ar tinkamo darbui stalo.

Sutaupyta laikas keliaujant į darbą ir iš jo taip pat gali būti įvardijamas kaip privalumas orientuotas į darbuotoją (Messenger & Gschwind, 2016). Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, dėl galimybės lanksčiau planuoti savo darbotvarkę bei papildomai taupyti vykimo į darbą laiką, gali skirti daugiau laiko savo šeimai bei artimiesiems, o tai pagerina asmeninio gyvenimo bei darbo balansą. Kartu praleidžiant daugiau laiko užmezgamas tvirtesnis ryšys tarp artimųjų. Kita vertus, pasak Fonner & Roloff (2010), darbuotojas, dirbantis darbą nuotoliniu būdu, neturi galimybės artimiau susipažinti ir užmegzti atviresnį kontaktą su bendradarbiais dėl akis į akį nevedamų pokalbių, kas, iš esmės, praligina ir apsunkina įsiliejimo į kolektyvo gretas galimybes. Egzistuoja gan tvirti įrodymai, kad darbuotojams dirbantiems nuotoliniu būdu sunkiau kilti karjeros laiptais. Tai galima paaiškinti,

jog darbuotojas, neužmegzdamas naujų pažinčių bei tvirtų santykių su kolegomis, turi mažesnę tikimybę būti pastebėtam ir pasirinktam paaukštinimui ar kolegų parekomenduotam potencialiam darbdaviui (Hill et al., 2003). Fonner & Roloff (2010) pabrėžia, kad dirbantys nuotoliu darbuotojai, lyginant su dirbančiais ofise, rizikuoja gauti mažesnę kiekį į darbą orientuotos informacijos, prastesnės kokybės diskusijas bei nepilną komunikaciją apie organizacijoje vykstančius procesus ar pokyčius.

Pasak Morkevičiūtės & Endriulaitienės (2021) nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai susiduria su sunkumais derindami asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą. Darbuotojams dirbantiems iš namų psichologiškai sunkiau atskirti laiką skirtą darbui ir šeimai, kas tiesiogiai skatina darbo ir asmeninio gyvenimo sričių persipynimą (Grincevičienė, 2020). Darbuotojai, turintys stiprią vidinę motyvaciją ar dirbantys jiems patinkantį darbą, dažnu atveju dirba ilgesnes darbo valandas nei dirbtų ofise. Dirbant namuose išnyksta aiški riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Redman et al., 2009), kas lemia nepertraukiamą darbą iš namų. Iš darbuotojo perspektyvos tai aiškiai matomas trūkumas, bet organizacijoms trumpalaikėje perspektyvoje tai yra naudinga iki kol darbuotojas neperdega.

2019 metais koronavirusas COVID-19 pirmą kartą pastebėtas Kinijos Wuhan mieste. Virusui pradėjus sparčiai plisti po visą pasaulį, COVID-19 pandemija tapo vienu iš didžiausių šių dienų visuomenės sveikatos iššūkių (Farah Naz, 2021). Beprecedentis COVID-19 pandemijos plitimas ir vis didėjantys susirgimų skaičiai privertė šalių vyriausybes imtis drastiškų priemonių suvaldyti viruso plitimui. Kaip pirminis ir pagrindinis pandemijos valdymo įrankis buvo pasirinktas visuotinis šalių piliečių karantinas kartu rekomenduojant dirbti nuotoliniu būdu iš namų, jeigu darbo pobūdis tai leidžia. Organizacijoms siekiant nenutraukti veiklos vykdymo reikėjo pergaltoti kaip toliau tęsti savo veiklą, bet kartu ir laikytis vyriausybės reikalavimų. Būtent šiam tikslui pasiekti puikiai tiko nuotolinis darbas (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2021).

Iki pandemijos nuotolinis darbas pasauliniu mastu nebuvo plačiai paplitusi praktika. Nuotoliniu būdu dirbančių žmonių skaičius tarp 2015 ir 2017 metų Jungtinėse Amerikos Valstijose bei Europoje svyravo nuo 2 iki 2,9 procento (Wang et al., 2021). Daugelis darbuotojų santykinai be jokio išankstinio pasiruošimo ar mokymų pradėjo dirbti iš namų nuotoliu (Galanti et al., 2021). Pradedant dirbti nuotoliu būdu darbuotojai susidūrė su ne vienu išūkiu. Darbuotojams namuose teko pradėti dirbti improvizuotose darbo vietose, naudotis informacinėmis ir ryšių technologijomis kuriomis niekada nesinaudojo, patirti jiems nepažįstamus, dėmesį ir koncentraciją blaškančius, veiksnius ir apskritai kvestionuoti savo įgūdžius bei motyvaciją dirbant nuotoliniu būdu (Prodanova & Kocarev, 2021).

Pandemijos metu atliktuose tyrimuose, susijusiuose su nuotoliniu darbu naudojantis informacinėmis ir ryšių technologijomis, pabrėžiami du pagrindiniai iššūkiai su kuriais susiduria darbuotojai: su technologijų naudojimu susijęs stresas ir profesinė izoliacija (nepakankamas bendravimas su bendradarbiais) (Shirmohammadi et al., 2022).

Apibendrinus paminėtus nuotolinio darbo iššūkius galima daryti išvadą, kad dirbant darbą nuotoliniu būdu, dėl nemokėjimo naudotis technologijomis, patiriamo streso, gaunamos nepakankamos informacijos apie organizacinius pokyčius ar kitokių priežasčių, nukenčia darbuotojo produktyvumas.

## **1.2. Produktyvumo teoriniai aspektai**

### **Produktyvumo teorinė samprata**

Bendraja prasme produktyvumo sąvoka nusako santykį tarp gamybos ar veiklos rezultato ir patirtų sąnaudų tam rezultatui pasiekti (Sahib et al., n.d., 2012; Vanagas, 2008). Dar kitaip produktyvumą galima apibūdinti kaip darbo rezultata, kuris atsiranda dėl našaus darbuotojo elgesio ar išorinių tiesioginių ar netiesioginių darbuotojų veikiančių veiksnių (Zhang et al., 2020). Farooq & Sultana (2021) pabrėžia, kad darbuotojų produktyvumui apibūdinti gali būti vartojami įvairūs terminai tokie, kaip organizacijos našumas, darbuotojų našumas, saviviekšmingumas, efektyvumas ar produktyvumas, įmonės veiklos rezultatai ir naujų produktų kūrimo rezultatai.

Produktyvumas yra vienas iš svarbiausių faktorių turintis strateginę reikšmę kiekvienoje organizacijoje. Aukštas darbuotojų produktyvumas yra naudingas ne tik organizacijai, bet ir patiems darbuotojams (Taiwo, 2010). Darbuotojai, kurių produktyvumo lygis auštas, dažnai gauna didesnę darbo užmokestį, sugeba išsiderėti geresnes darbo sąlygas ir turi geresnes karjeros galimybes (Hanaysha, 2016a). Egzistuoja daug faktorių, kurie tiesiogiai lemia organizacijos darbuotojų produktyvumą, todėl kiekvienai organizacijai yra svarbu juos žinoti bei suprasti kaip juos pagerinti, kad darbuotojo produktyvumas išaugtų. Darbuotojo produktyvumas lemia finansinius ir nefinansinius darbuotojo rezultatus, kurie turi tiesioginės įtakos organizacijos veiklai.

Apibendrinant galima teigti, kad produktyvumas tiek organizacijos mastu tiek individualaus darbuotojo mastu yra vienas iš svarbiausių rodiklių, kurių organizacija turėtų sekti, todėl yra labai svaru suprasti ir žinoti kaip tinkamai jį pamatuoti.



## Darbuotojo produktyvumą įtakojantys veiksniai

Darbuotojų produktyvumą įtakojantys veiksniai gali būti sugrupuoti į keturias grupes (Ailabouni, 2010):

- Aplinkos – darbo, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai, valdžios.
- Organizacijos – įmonės tikslai ir vystoma vidaus politika, technologijos ir darbo metodai, organizacinė struktūra, pasirinktas valdymo tipas.
- Komandos – struktūra ir funkcijos, rolės, santykiai, įtaka ir bendras komandos ritmas.
- Individo – asmenybė, turimi įgūdžiai, vertybės, poreikiai ir matomos perspektyvos į ateitį.

### 1 lentelė

*Darbuotojo produktyvumą įtakojantys faktoriai.*

Autoriai	Darbuotojo produktyvumą lemiantys faktoriai
(Awan & M.Tafique, 2015; Farooq & Sultana, 2021; Kenny S & Victoria, 2019; Palvalin et al., 2013; Sahib et al., n.d.; Taiwo, 2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tinkami ir reguliarūs darbuotojų mokymai</li><li>• Laiku mokamas darbo užmokestis</li><li>• Tinkama, aiški ir laiku vykdoma darbuotojo kontrolė</li><li>• Tinkamos darbui patalpos</li><li>• Saugi darbo aplinka</li><li>• Darbų automatizavimas pasitelkiant informacines ir ryšių technologijas</li><li>• Aiškiai sudėlioti darbo procesai ir tvarkos</li><li>• Geri santykiai su bendradarbiais</li><li>• Sureguliuotas darbo krūvis</li><li>• Aiškios tolimesnės karjeros galimybės</li><li>• Darbas nuotoliniu būdu</li></ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis (Awan & M.Tafique, 2015; Farooq & Sultana, 2021; Kenny S & Victoria, 2019; Palvalin et al., 2013; Sahib et al., n.d.; Taiwo, 2010)

Kaip vieną iš dažniau nagrinėjamų aplinkos veiksnių mokslinėje literatūroje galima išskirti darbo aplinkos įtaką darbuotojo produktyvumui. Pasak Awan & M.Tafique (2015); Taiwo (2010) pagerinta darbo aplinka turi įtakos darbuotojo produktyvumui. Taiwo (2010) kaip pavyzdį pateikia darbuotojui užtikrinamas gydymo paslaugas (tinkamai veikiančios sveikatos priežiūros įstaigos

galinčios darbuotojui suteikti kokybiškas paslaugas) ar socialines garantijas susižeidus darbe. Garantuotos pajamos ir gydymas susižeidus darbe sumažina bet kokias darbuotojo baimes dėl kurių jis pilnai negalėtų tinkamai atsiduoti darbui.

Kultūriniai veiksniai ne mažiau svarbūs darbuotojo produktyvumui. Nors daugelis tyrėjų prieina prie bendro konsensuso, kad kultūriniai veiksniai stipriai atsiliepia produktyvumui, kai kurie tyrimai tą paneigia, pabrėždami tai, kad kultūriniai veiksniai neveikia produktyvumo – jį veikia atlikti veiksmai ir priimti sprendimai (Bakas et al., 2020). Ne vienas autorius pabrėžia problematiką susijusia su kultūriniais veiksniais, viena iš opiausių, kad jie nelinkę greitai keistis, ko pasėkoje nukenčia produktyvumo augimas (Bakas et al., 2020; Petrakis & Kostis, 2013).

Dabartinėje perspektyvoje, kai informacinės ir ryšių technologijos vystosi žaibišku greičiu, technologijų ir darbo metodų veiksniai darbuotojo produktyvumui tampa ypač aktualūs. Palvalin et al. (2013) pabrėžia, kad informacinių ir ryšių technologijos gali būti naudojamos eliminuoti mažos pridėtinės vertės užduotis arba su efektyvinti jų atlikimą. Pastarąjį dešimtmetį informacinių ir ryšių technologijų vystymasis leido automatizuoti didelius kiekius operacijų ir procesų, todėl nuo darbuotojų pečių nukrito dalis pasikartojančių darbų, dėl to jie sutaupyta laiką galėjo skirti sudėtingesnėms ir kūrybiškesnėms užduotims atlikti. Kita vertus, nėra savaimė aišku, ar informacinių ir ryšių technologijų vystymas turės laukiamą poveikį darbuotojų produktyvumui. Didelės sąnaudos skirtos įsodiegti naujas technologijas informacinių ir ryšių technologijų projektuose ir didelis neapibrėžtumo lygis kaip jos bus įsisavintos organizacijoje (naudos, rizikos ir kaštai) indikuoja, kad tokie projektai turi būti ypatingai gerai įvertinami prieš pradėdant jų vystymą (Gunasekaran et al., 2006).

Komandos ir bendradarbių santykiai taip pat turi nemenką poveikį darbuotojo produktyvumui. Awan & M.Tafique (2015) tyrime darbo santykiai nagrinėti per dvi prizmes: santykiai su bendradarbiais ir tiesioginio vadovo parama. Darbuotojui gaunant didesnę paramą iš vadovo ar turint gerus santykius su bendradarbiais jo produktyvumo lygis išauga.

Motyvacija dirbti priskiriama darbuotojo asmenybės bruožui, o tai yra vienas pagrindinių veiksnių lemiančių darbuotojo produktyvumą. Pasak Maduka & Okafor (2014) darbuotojai gali būti skirstomi ne tik pagal jų darbo patirtį, bet ir pagal norą dirbti. Motyvaciją galima apibūdinti kaip darbuotojo tinkamo elgesio sužadimą ir palaikymą ties konkrečia veiksmų seka ar darbais. Darbuotojo motyvacija priklauso nuo jo motyvų stiprumo. Motyvus galima apibūdinti kaip norą, poreikius ar troškimus, kurie lemia darbuotojo elgesį.

Apibendrinant darbuotojo produktyvumą lemiančius veiksnius galime teigti, kad produktyvumą įtakojantys faktoriai gali būti ne tik teigiami, bet ir neigiami. Kaip pavyzdį galima pateikti informacinių ir ryšių technologijų stoką organizacijoje, kas gali padidinti darbuotojo darbo krūvį dėl neautomatizuotų procesų ar daug mechaninio pasikartojančio darbo ir tai nebūtinai reikš, kad padidėjęs darbo krūvis padidins jo produktyvumą. Atsižvelgiant į tai, svarbu suprasti, kaip galima išmatuoti darbuotojo produktyvumą.

### **Darbuotojo produktyvumo matavimo būdai**

Darbuotojo produktyvumą galima pamatuoti keliais būdais, bet populiariausi matavimo būdai yra objektyvus ir subjektyvus. Objektyvus matavimas gali būti taikomas tik tada, kai rezultatas gali būti nuspėjamas arba apibrėžtas (su galimybe jį pamatuoti). Subjektyvus darbo produktyvumas gali būti pamatuotas pasitelkiant formulę (Vanagas, 2008):

$$\text{Produktyvumas} = \frac{\text{Gaminių arba paslaugų kiekis}}{\text{Produktams sukurti sunaudotų išteklių kiekis}}$$

Pasak Bommer et al. (1995), subjektyvus matavimas taikomas tokiose darbo srityse, kur rezultatas nėra lengvai apibrėžiamas, kaip pavyzdį galima pateikti vadovo darbų veiklos ar produktyvumo įvertinimą darbuotojo, dirbančio intelektualų darbą, atžvilgiu. Akivaizdu, kad produktyvumo matavimas intelektualaus darbo kontekste yra labiau kompleksiškas nei gamybos kontekste, kur įvestis (sąnaudos) ir išvestis (rezultatas/gaminys) gali būti lengviau apibrėžiama. Haynes (2007) pabrėžia, kad aiškumo ir susitarimo trūkumas tarp tyrėju kaip iš tikrų turi būti matuojamas intelektualaus darbo produktyvumas lėmė, jog buvo sukurta aibė skirtingų intelektualaus darbo produktyvumo matavimo būdų.

Dažniausiai taikomas matavimo būdas, intelektualų darbą dirbantiems darbuotojams, yra individualus darbuotojo rezultatų vertinimas. Norint įvertinti individualų darbuotojo rezultatą nustatomi tikslai, kuriais fokusuojamasi į tai, ką darbuotojas turi pasiekti per ataskaitinį matavimo laikotarpį ir į tai, kaip jis tai galėtų pasiekti (sudaromas tikslo pasiekimo planas). Matuojant nusistatytus tikslus darbuotojas įsivertina, kaip jam sekėsi juos pasiekti. Lygiagrečiai tą atlieka ir jo vadovas, o galutiniai matavimo rezultatai aptariami bendrame pokalbyje tarp darbuotojo ir vadovo (McAfee & Champagne, 1993). Taikant šį matavimo būdą galima gana objektyviai pamatuoti santykinai subjektyvų darbuotojo produktyvumą.

Moksliniuose tyrimuose, bandant išmatuoti produktyvumą subjektyviu matavimo būdu, dažnai pasitelkiamos matavimo skalės. Sherer et al. (1982) pastebėjo, kad visos matavimo skalės skirtos nusistatyti savo, kaip individo, suvokiamą saviveiksmingumą yra orientuotos į tam tikras specifines situacijas. Tokios matavimo skalės, kuri nebūtų orientuotos į specifines situacijas ir kuri galėtų pamatuoti bendrą darbuotojų suvokiamą saviveiksmingumą, trūkumas paskatino tyrimo autorių ją sukurti. Sherer et al. (1982) sukurta skalė nėra skirta iš esmės pakeisti individualizuotas suvokiamo saviveiksmingumo skales specifinėse situacijose, bet autorius pabrėžia, kad ne specifiniams tyrimams ši skalė yra tinkama.

Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh (2012) taip pat susidūrė su problema bandant tinkamai išmatuoti nuotolinio darbo našumą. Pasak tyrėjų, darbdaviai susiduria su problematika bandant išmatuoti darbuotojų faktinį produktyvumą dirbant pagal darbo metodus, kai darbuotojai daugiau laiko praleidžia ne biure, o keliaudami, lankydamiesi pas klientus arba dirbdami namuose. Bosch-Sijtsema et al. (2010) išskiria problemą dėl tokių darbuotojų produktyvumo matavimo, nes jų sukuriamas galutinis rezultatas nėra materialus ir būtent dėl šios priežasties tradiciniais objektyviais produktyvumo matavimo būdais negalima pasinaudoti. Dėl šių sunkumų, susijusių su faktiniu nuotolinio darbo produktyvumo vertinimu, daugelis tyrėjų parengė darbuotojų asmeniškai įsivertinamus savo produktyvumo matavimo būdus, nors jie gali būti neteisingai interpretuojami dėl vertinimo šališkumo, kuris paprastai yra susijęs su savo pačių pateiktais duomenimis (Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012).

Objektyvus matavimo būdas yra gan tiesmukiškas ir aiškus, ko nebūtų galima pasakyti apie subjektyvų matavimo būdą. Neužtenka žinoti kaip pamatuoti darbuotojo produktyvumą žinant, kad produktyvumas yra vienas iš svarbiausių įmonės rodiklių. Svarbu pabrėžti, kad darbuotojo, kuris dirba nuotoliu būdu, produktyvumui dažnu atveju gali daryti įtaką darbo asmeninio gyvenimo balansas.

### **1.3. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teoriniai aspektai**

#### **Darbo asmeninio gyvenimo balanso samprata**

Kai žmogus pasiekia brandą ir pradeda dirbti, sėkmingas darbo suderinimas su socialiniais gyvenimo aspektais stipriai prisideda prie to, kaip žmogus jaučiasi. Pasak Gröpel & Kuhl (2009b) darbo ir socialinio gyvenimo integravimas yra vienas iš esminių uždavinių suaugusiojo gyvenime. Mokslinėje literatūroje nėra apibrėžtos vienos darbo asmeninio gyvenimo balanso sąvokos. Sąvokos problematiką išnagrinėjęs Kalliath & Brough (2008) išvelgė problemą, kad su metais tyrinėjant darbo

asmeninio gyvenimo balansą keitėsi suvokimas apie patį reiškinį, todėl susisteminius literatūroje rastą medžiagą pateikė šešis skirtingus sąvokos apibūdinimus:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apibrėžiamas kaip įvairūs asmens gyvenimo vaidmenys. Ši sąvoka kyla iš ankstyvo reiškinio tyrinėjimo periodo, kai buvo nustatyta, kad su darbu nesusiję šeimos ar asmeniniai poreikiai darbo metu gali persipinti su darbu, taip neigiamai paveikdami darbo našumą ar asmens sveikatą.

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apibrėžiamas kaip pusiausvyros suradimas tarp įvairių asmens gyvenimo vaidmenų. Šios sąvokos apibrėžimas, pasak Greenhaus et al. (2003), yra tai kiek asmuo yra įsitraukęs į darbą ir vienodai patenkintas savo darbo ir šeimos vaidmeniu. Ši sąvoka išsivystė tęsiant tolimesnius tyrinėjimus darbo asmeninio gyvenimo balanso srityje.

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apibrėžiamas kaip pasitenkinimas tarp įvairių gyvenimo vaidmenų.

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apibrėžiamas kaip vaidmens svarbos išpildymas tarp kelių vaidmenų. Dėmesys asmeniniam pasitenkinimui taip pat sutampa su pripažinimu, kad asmenys suvokia, jog jų keli vaidmenys jiems yra skirtingai svarbūs. Šiuo požiūriu, pavyzdžiui, pripažįstama, kad vaidmenų svarbumas taip pat nėra statiškai vertinamas, bet laikui bėgant gali keistis dėl įvairių įprastų gyvenimo pokyčių (pvz., paaukštinimo darbe, kūdikio gimimo, slaugomo sutuoktinio (tėvų) ir t. t.).

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apibrėžiamas kaip santykis tarp gyvenimo vaidmenų konflikto ir palengvėjimo.

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apibrėžiamas kaip suvokiama kontrolė tarp kelių gyvenimo vaidmenų. Kaip pavyzdį autorius pateikia tai, kad asmuo gali sutrumpinti savo darbo valandas, kad galėtų praleisti laiką su savo naujagimiu. Tai gali būti laikoma tinkamu darbo ir asmeninio gyvenimo balansu atitinkančiu šią sąvoką.

Kalliath & Brough (2008) apjungdamas visas rastas sąvokas pabandė išgryninti darbo asmeninio gyvenimo balanso sąvoką, kuri atitiktų šių dienų realijas: darbo asmeninio gyvenimo balansas tai individualus suvokimas, kad darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenys yra suderinami ir skatina augimą pagal dabartinius žmogaus gyvenimo prioritetus.

Išgrynintoje sąvokoje minimi vaidmenys turi laiko ir psichologinio įsitraukimo elementus. Greenhaus et al. (2003); Taşdelen-Karçkay & Bakalım (2017) šiuos elementus suskirstė į tris darbo asmeninio gyvenimo balanso dedamąsias:

- Laiko balansas – vienodas laikas skirtas darbo bei šeimos vaidmenims;
- Įsitraukimo balansas – vienodas psichologinio įsitraukimo lygis darbo bei šeimos vaidmenyse;

- Pasitenkinimo balansas – vienodas pasitenkinimas darbo ir šeimos vaidmenyse.

Darbo asmeninio gyvenimo balansas gali turėti įvairių neigiamų pasekmių darbuotojui tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Viena iš neigiamų pasekmių, kad darbo asmeninio gyvenimo balansas daro įtaką šeimos santykiams. Savo ruožtu pasikeitę šeimos santykiai gali turėti įtakos darbuotojų koncentracijai darbe bei neigiamai paveikti jų produktyvumą (Muthu Kumarasamy et al., 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, į kurią įeina tiek asmeniniai individo poreikiai, tiek šeima, yra labai svarbi siekiant, jog individas jaustųsi gerai. Todėl svarbu suprast, kokie pagrindiniai veiksniai atsiliepia darbo asmeninio gyvenimo balansui.

### **Darbo asmeninio gyvenimo balansą įtakojantys veiksniai**

Darbo asmeninio gyvenimo balansą įtakojantys veiksniai gali būti sugrupuoti į tris grupes išskiriant organizacijos, asmeninius bei aplinkos veiksnius.

## **2 lentelė**

### *Darbo asmeninio gyvenimo balanso veiksniai*

Asmeniniai veiksniai	Organizacijos veiksniai	Aplinkos veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įsitraukimas į darbą (Muthu Kumarasamy et al., 2015; Suganya, 2019).</li> <li>• Streso problematikos (Byrne, 2005; Vyas &amp; Shrivastava, 2017)</li> <li>• Šeimos problematikos (Vyas &amp; Shrivastava, 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo krūvis (Muthu Kumarasamy et al., 2015; Suganya, 2019; Vyas &amp; Shrivastava, 2017).</li> <li>• Socialinis palaikymas (Muthu Kumarasamy et al., 2015; Shirmohammadi et al., 2022; Vyas &amp; Shrivastava, 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacinių ir ryšių technologijų vystymasis (Byrne, 2005; Muthu Kumarasamy et al., 2015; Vyas &amp; Shrivastava, 2017)</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis (Byrne, 2005; Muthu Kumarasamy et al., 2015; Shirmohammadi et al., 2022; Suganya, 2019; Vyas & Shrivastava, 2017)

Įsitraukimas į darbą tai tokia būsenai, kai darbuotojas maksimaliai įsitraukęs į darbo veiklą tiek emocionaliai, tiek intelektualiai. Visais atvejais įsitraukimas į darbą turi teigiamą įtaką darbuotojo produktyvumui, nes įsitraukę darbuotojai yra susikoncentravę į darbe gaunamų užduočių vykdymą ir jas gali atlikti kokybiškiau (Suganya, 2019). Kita vertus, ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir darbo asmeninio gyvenimo balanso gali būti gana sudėtingas, todėl tyrimai nagrinėjantys šiuos du veiksnius vis dar yra riboto pobūdžio (Muthu Kumarasamy et al., 2015).

Stresą galima įvardinti kaip pagrindinį veiksni, kuris sukelia bendra nepasitenkinimo gyvenimu jausmą. Stresas yra vienas iš didžiausių poveikį darantis veiksnys darbo asmeninio gyvenimo balansui, dėl kurio atsiranda nuovargis, psichologiniai sutrikimai, depresija ir kitos ligos, todėl galiausiai sumažėja darbuotojo produktyvumas (Vyas & Shrivastava, 2017).

Šeima užima svarią vietą individo gyvenime. Jeigu darbuotojas gauna palaikymą iš savo šeimos, tai pagerina darbo asmeninio gyvenimo balansą. Kita vertus, jeigu darbuotojas nėra patenkintas savo santykiais su šeima, tai gali sukelti su darbu susijusį stresą ir konfliktines situacijas (Vyas & Shrivastava, 2017).

Vienas iš pagrindinių rizikos veiksnių darbo asmeninio gyvenimo balansui yra darbo krūvis. Jį sudaro: didelis darbo krūvis, emociškai sudėtingas darbas, pertekliniai reikalavimai, teisingas atlyginimas, aiški ir tiksli darbo atsakomybė, tinkamai sudėliotos darbo procedūros ir atsiskaitymas už atliktus darbus, švarios darbo sąlygos, darbe praleistas laikas ir šeima (Suganya, 2019). Per didelis darbo krūvis didina streso lygį ir įveda disbalansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenų (Vyas & Shrivastava, 2017), be kita ko tyrimai rodo, kad darbuotojai turintys per didelį darbo krūvį nesukuria papildomos pridėtinės vertės organizacijai, nes dažnu atveju jie nusivilia, jog neturi tinkamo darbo asmeninio gyvenimo balanso (Muthu Kumarasamy et al., 2015).

Socialinis palaikymas yra svarbus veiksnys, kuris padeda palaikyti gerą darbo asmeninio gyvenimo balansą. Socialinio palaikymo veiksnys gali būti išskaidytas į du veiksnius: organizacinis palaikymas bei šeimos palaikymas. Socialiniame palaikyme šie du veiksniai yra svarbiausi išlaikant darbo asmeninio gyvenimo balansą. Tyrimai rodo, kad darbuotojams, dirbantiems darbą nuotoliniu būdu, tiesioginio vadovo palaikymas ir rūpinimasis darbuotojo šeimos poreikiais, darbo vietos klausimais ar poreikiais susijusiais su technologijomis padeda išlaikyti darbo asmeninio gyvenimo balansą. Sukurtas rūpestingumo jausmas iš organizacijos pusės daro teigiamą poveikį darbo asmeninio gyvenimo balansui (Muthu Kumarasamy et al., 2015; Shirmohammadi et al., 2022).

Informacinių ir ryšių technologijų vystymasis vis dažniau lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą ne darbo valandomis. Darbuotojai, kurie turi ambicingų karjeros tikslų dažniau įsitraukia į darbą ne

darbo metu, o tai neigiamai veikia darbo asmeninio gyvenimo balansą (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). Informacinių ir ryšių technologijų vystymasis suteikia lankstumo renkantis darbo laiką ir vietą, taip pat padeda suderinti darbo bei šeimos roles, tačiau tai neigiamai veikia darbo asmeninio gyvenimo balansą. Todėl technologijų vystymasis labiau pakenkė nei padėjo darbuotojams išlaikyti darbo asmeninio gyvenimo balansą (Muthu Kumarasamy et al., 2015).

Nesugebėjimas subalansuoti darbo asmeninio gyvenimo rolių dažnu atveju pasireiškia konfliktais su darbdaviu, šeima ar pačiu savimi, todėl reikia suprasti, kaip galima tinkamai išmatuoti darbo asmeninio gyvenimo balansą, kad individas jaustųsi atsidavęs tiek darbui, tiek sau bei šeimai tolygiai.

### **Darbo asmeninio gyvenimo balanso matavimo būdai**

Tyrimų autoriai įžvelgia tam tikrą ribotumą bei problematikas dabartiniuose darbo asmeninio gyvenimo balanso matavimo būduose. Didelė dalis sukurtų konstruktyvų darbo asmeninio gyvenimo balanso matavimui konceptualiai yra skirtingi (Taşdelen-Karçkay & Bakalım, 2017). Dalis sukurtų konstruktyvų matuoja ne patį balansą, o suvokimą ar emocines reakcijas į jį (Greenhaus et al., 2003).

Todėl Taşdelen-Karçkay & Bakalım (2017), įžvelgdamas šią problemą, pabandė sukurti naują darbo asmeninio gyvenimo balanso matavimo skalę, pasitelkdamas į pagalbą darbuotojų nuomonę, įtraukiant į klausimyną atvirą klausimą: „Prašau pasidalinti savo idėjomis apie darbo asmeninio gyvenimo balansą“ bei paimant asmeninius interviu. Tokiu būdu autoriui pavyko sukurti matavimo skalę, kuri matuoja darbo asmeninio gyvenimo balansą nepriklausomą nuo darbo ir šeimos konfliktų.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad darbo asmeninio gyvenimo balanso matavimas yra gan kompleksiškas darinys. Dažnai darbo asmeninio gyvenimo balanso nebuvimas individui sukelia stresą. Stresas yra viena iš pagrindinių priežasčių kodėl suprastėja individo emocinės gerovės lygis.

## **1.4. Emocinės gerovės teoriniai aspektai**

### **Emocinės gerovės teorinė samprata**

Teigiama psichinė sveikata (angl. positive mental health), emocinė gerovė (angl. emotional well-being), emocinė sveikata (angl. emotional health) - šias sąvokas galima įvardinti kaip labiausiai paplitusias, kurios naudojamos tyrimuose emociinei sveikatai apibūdinti (McLaughlin, 2008). Toliau šiame darbe bus naudojama emocinės gerovės sąvoka apimanti visas kitas prieš tai paminėtas sąvokas. Pasak Lee & Keyes (2000), emocinė gerovė yra specifinis subjektyvios gerovės aspektas, atspindintis laipsnį, kaip individas pats sugeba įvertinti gyvenimo patirtyse teigiamus ir neigiamus afektus.



Subjektyvi gerovė apibrėžiama kaip afektyvus ir kognityvinis gyvenimo vertinimas (Diener, 1984). Pasak Larsen (2009) ir Şimşek (2011) subjektyvios gerovės sąvoką sudaro trys dimensijos: neigiamas afektas, teigiamas afektas ir pasitenkinimas gyvenimu. Jeigu naudojamos pirmosios dvi dimensijos (neigiamas afektas ir teigiamas afektas) tokiu atveju vertinama emocinė gerovė arba subjektyvi emocinė gerovė. Tyrimai parodė, kad minėtos dimensijos yra glaudžiai susijusios tiek su teigiamais psichikos sveikatos rodikliais tokiais, kaip savigarba, psichologinė gerovė, tiek su neigiamais rodikliais tokiais, kaip depresija ar nerimas (Diener, 1984).

Kai individo gyvenime teigiami afektai dominuoja lyginant su neigiamais, tada emocinė gerovė yra aukštame lygyje ir atvirkščiai, kai neigiami afektai dominuoja lyginant su teigiamais, tada emocinės gerovės lygis yra žemas (Lee & Keyes, 2000).

Emocinė gerovė susideda iš dviejų elementų (Lee & Keyes, 2000; Şimşek, 2011):

- Emocinių patyrimų (afekto) dažnumas;
- Emocinių patyrimų (afekto) intensyvumas.

Apibendrinant emocinės gerovės sampratą reikėtų akcentuoti, kad svarbu suprasti pagrindinius emocinės gerovės teigiamus ir neigiamus rodiklius ir galutiniame rezultate, kokie veiksniai labiausiai juos įtakoja.

### **Emocinę gerovę įtakojantys veiksniai**

Individai, kurie sugeba suprasti savo emocijas bei jas reguliuoti, turi galimybę išlaikyti geresnį požiūrį į gyvenimą ir užsitikrinti geresnę emocinę gerovę (Schutte et al., 2002). Pasak Schutte et al. (2002), asmens emocinę gerovę galima išskirti į du pagrindinius apsektus: individui būdinga nuotaika ir savivertė. Nuotaika yra emocinės gerovės pagrindinė dedamoji. Tyrimai rodo, kad individui būdingą nuotaiką galima įvardinti kaip ilgalaikę savybę, kuri labai panaši į asmens savybės bruožą ir gali būti siejama su juo. Yra dvi individui būdingos nuotaikos, kurios daro poveikį emocinei gerovei: tipiška teigiama ir tipiška neigiama (Schutte et al., 2002).

### **3 lentelė**

*Emocinę gerovę įtakojantys veiksniai*

Autoriai	Veiksniai įtakojantys emocinę gerovę
(Diener & Lucas, 2000; Larsen, 2009;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savivertė</li> <li>• Nuotaikos</li> </ul>

### 3 lentelės tęsinys

Schutte et al., 2002; Şimşek, 2011)	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Gera nuotaika</li><li>○ Bloga nuotaika</li><li>● Emocijos<ul style="list-style-type: none"><li>○ Emocijų intensyvumas</li><li>○ Emocijų dažnumas</li></ul></li></ul>
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis (Diener & Lucas, 2000; Larsen, 2009; Schutte et al., 2002; Şimşek, 2011)

Savigarba yra svarbus veiksnys įtakojantis emocinę gerovę. Diener & Lucas (2000) analizuodamas mokslinę literatūrą pastebėjo, kad koreliacija tarp savivertės ir pasitenkinimo gyvenimu buvo didesnė šalyse, kuriose dauguma žmonių yra individualistinio mąstymo nei šalyse, kuriose labiau išsiskleidęs kolektyvistinis mąstymas.

Teigiamos emocijos turi tendenciją daryti teigiamą įtaką bendrai emocinei savijautai. Emocinę gerovę stipriau veikia malonaus afekto dažnumas nei jo intensyvumas. Intensyvios teigiamos emocijos yra mažiau svarbios ilgalaikiai emocinei gerovei patirti, nes emocijos, kurių intensyvumas yra didelis gyvenime pasireiškia santykinai retai, o neretu atveju jų patyrimui reikalingi finansiniai ištekliai, kas vienareikšmiškai sumažina intensyvumą (pasitenkinimo lygį) (Diener & Lucas, 2000).

Tyrėjai nesutaria ar gera ir bloga nuotaika yra atskiri veiksniai, ar tai tiesiog vieno veiksnio du priešingi taškai (Diener & Lucas, 2000). Watson et al. (1988) remdamasi atlikto tyrimo išvadomis kvestionuoja idėją, kad teigiamas ir neigiamas afektas, kuriuo matuojama nuotaika, yra viena dimensija. Kita vertus, Green et al. (1993) atlikęs tyrimą pamatė, kad mažą teigiamos ir neigiamos nuotaikos koreliaciją gal nulemti tai, kad neatsižvelgiama į šališkumą dėl atsitiktinių ir neatsitiktinių klaidų respondentų atsakymuose. Kai atsižvelgiama į klaidų šaltinius, taikant kelis nuotaikos vertinimo metodus, išryškėja iš esmės bipolinė afekto struktūra.

Apibendrinant, emocinė gerovė yra kompleksinė dimensija ir iki šiol tyrėjai iki galo nesutaria dėl visų jos aspektų, o tai veikia galimus emocinės gerovės matavimo būdus. Kita vertus, nesutarimai skatina tyrėjus toliau domėtis šia tema ir vystyti diskusiją pasitelkiant mokslinius tyrimus.

#### **Emocinės gerovės matavimo būdai**

Teigiamo ir neigiamo afekto jungtys, kurios atsiranda ir išnyksta, ir yra momentinio pobūdžio, atspindi žmogaus emocinę būklę bet kuriuo konkrečiu gyvenimo momentu. Laikui bėgant šios momentinės būsenos kaupiasi ir susilieja į bendrą emocinį paveikslą, todėl pradeda atspindėti bendras individo emocinės būklės tendencijas arba jam būdingą emocinės gerovės lygį apie kurį asmuo

svyruoja. Todėl matuojant emocinės gerovės lygį svarbu matuoti kaip individas jaučiasi ilgesnėje gyvenimo perspektyvoje, o ne tik kaip jaučiasi šiuo momentu (Larsen, 2009).

Emocinė gerovė dažnai matuojama naudojant paprastas vienkartinės savianalizes. Tokias savianalizes gali sudaryti vieno ar kelių punktų skalės, kuriose respondentų prašoma apmąstyti, kiek jie yra laimingi. Iki šiol turimi duomenys rodo, kad laimės savianalizės suvestinės yra pagrįstos - dauguma priemonių pasižymi išpūdingu vidiniu nuoseklumu, stabilumu laike ir konvergencija su ne savianalizės suvestinių gerovės rodikliais (Diener & Lucas, 2000).

Pasak Diener & Lucas (2000), pagrindinis savianalizės vertinimo apribojimas yra tas, kad remiamasi tik asmens kognityvinu emocijų įvertinimu. Tačiau pripažįstama, kad emocijos yra daugiakanalis reiškiny, apimantis fiziologinius, veido, neverbalinius, kognityvinius, elgesio ir patirties komponentus. Norint gauti išsamų asmens subjektyvios emocinės savijautos vaizdą reikėtų taikyti platesnį vertinimą, kad būtų galima įvertinti visą emocinių reakcijų spektrą.

Šimšek (2011) išvelgė problema su esamomis emocinės gerovės matavimo skalėmis, konceptualiai jos neatitiko subjektyvios gerovės apibrėžimo. Todėl sukūrė naują matavimo skalę, kuri atitiko subjektyvios gerovės apibrėžimą. Joje daugiausia dėmesio skiriama asmenų afekciniams jų gyvenimo vertinimams. Atlikęs skalės validaciją Šimšek (2011) priėjo prie išvados, kad ji pasižymi gera psichometrine kokybe.

Apibendrinant, teigiamo ir neigiamo afekto padariniai kartais atsiliepia individo emocinei sveikatai tik per ilgesnį laiko tarpą.

### **1.5. Sąsajos tarp nuotolinio darbo, produktyvumo, emocinės gerovės ir darbo asmeninio gyvenimo balanso**

Darbo teorinėje dalyje analizuojant mokslinę literatūrą buvo išnagrinėtos teorinės nuotolinio darbo, produktyvumo, emocinės gerovės ir darbo asmeninio gyvenimo balanso sąsajos, todėl šioje dalyje bus pateikiamas minėtų reiškinų tyrimo rezultatų bei tarpusavio sąsajų apibendrinimas.

#### **4 lentelė**

*Sąsajos tarp nagrinėjamų veiksmų*

<b>Autoriai</b>	<b>Ryšys tarp Nuotolinio darbo – Darbo asmeninio gyvenimo balanso</b>
(Palumbo, 2020)	Neigiamas.

**4 lentelės tęsinys**

(Grincevičienė, 2020)	Teigiamas su išimtimi: vienodas teigiamas poveikis dviem dimensijoms – laikui skirtam šeimai ir draugams bei laikui skirtam sau. Nebuvo atskleistas poveikis laikui skirtam darbui.
(Fonner & Roloff, 2010a)	Teigiamas.
(Heiden et al., 2021)	Ryšys nerastas (nagrinėta per Laiko dimensiją).
(Sandoval-Reyes et al., 2021)	Neigiamas. Ryšys nagrinėtas COVID19 pandemijos kontekste.
	<b>Ryšys tarp Nuotolinio darbo – Produktyvumo</b>
(Hager, 2018)	Teigiamas, bet santykinai silpnas.
(Farooq & Sultana, 2021)	Neigiamas. Ryšys nagrinėtas COVID19 pandemijos kontekste.
(Van der Lippe & Lippényi, 2019)	Neigiamas.
(Morikawa, 2022)	Neigiamas.
(Sandoval-Reyes et al., 2021)	Teigiamas. Ryšys nagrinėtas COVID19 pandemijos kontekste.
	<b>Ryšys tarp Nuotolinio darbo – Emocinės gerovės</b>
(Heiden et al., 2021)	Nereikšmingas ryšys.
(Shepherd-Banigan et al., 2016)	Teigiamas.
(Sandoval-Reyes et al., 2021)	Nagrinėta per streso prizmę. Rastas neigiamas ryšys.
	<b>Ryšys tarp Produktyvumo – Darbo asmeninio gyvenimo balanso</b>
(Bloom et al., 2006)	Sisteminis ryšys nenustatytas.
(Bloom & Van Reenen, 2006)	Teigiamas.
(Adekunle et al., 2018)	Teigiamas.
	<b>Ryšys tarp Darbo asmeninio gyvenimo balanso – Emocinės gerovės</b>

#### 4 lentelės tęsinys

(Bhumika, 2020)	Nagrinėjant per emocinio išsekimo dimensiją rado neigiama ryšį darbo asmenio gyvenimo balansui.
(Islam et al., 2022)	Neigiamas. Nagrinėta per darbo, šeimos praturtinimo ir nerimo bei depresijos dimensijas.
	<b>Ryšys tarp Emocinės gerovės - Produktivumo</b>
(Taris & Schreurs, 2009)	Teigiamas.
(Evers et al., 2014)	Teigiamas. Nagrinėta ir per kitas dimensijas: gyvenimo pasitenkinimo, sveikatos problemų rizikos.
(Tejero et al., 2021)	Tirta per streso prizmę produktyvumui, bet ryšys nenustatytas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis (Bhumika, 2020; Bloom et al., 2006; Bloom & Van Reenen, 2006; Evers et al., 2014; Farooq & Sultana, 2021; Fonner & Roloff, 2010b; Grincevičienė, 2020; Hager, 2018; Heiden et al., 2021; Islam et al., 2022; Morikawa, 2022; Palumbo, 2020; Sandoval-Reyes et al., 2021; Shepherd-Banigan et al., 2016; Taris & Schreurs, 2009; Van Der Lippe & Lippényi, 2019)

Grincevičienė (2020) atliktame tyrime, kuriame dalyvavo 320 nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinio darbo taikymo intensyvumas daro vienodai teigiamą poveikį dviem darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms – laikui skirtam šeimai ir draugams bei laikui skirtam sau. Kita vertus, Heiden et al. (2021) nagrinėdamas nuotolinio darbo ryšį per laiko dimensiją su darbo asmeninio gyvenimo balansu ryšio nustatė. Autoriai svarsto, kad ryšys galėtų būti nerastas dėl pasirinktos imties grupės – Švedijos akademikai, kurie jau ilgą laiką turi galimybes dirbti nuotoliniu būdu.

Taris & Schreurs (2009) tyrimo tikslas išsiaiškinti ar dažnai naudojamas teiginys „Laimingas darbuotojas lygu produktyvus darbuotojas“ gali būti pritaikomas bendram organizacijos produktyvumui pamatuoti. Tyrime bandoma patikrinti iškeltas hipotezes darant prielaidą, kad aukšta individuali gerovė lemia aukštus organizacinius veiklos rezultatus (aukštą produktyvumą). Darbuotojo gerovė buvo vertinama per pasitenkinimo darbu ir emocinio išsekimo dimensijas. Regresinės analizės būdu ištyrus ryšius tarp apibendrintų reikalavimų, kontrolės, paramos, emocinio išsekimo ir pasitenkinimo lygių ir organizacijos veiklos rezultatų pasitvirtino hipoteze, kad ypač aukštas suminis emocinio išsekimo lygis yra susijęs su žemais organizacijos veiklos rezultatais.

Bloom et al. (2006) atliktas tyrimas parodė, kad tarp neliberalaus valdymo būdo, kurį autorius įvardino kaip „Chirac“ teorija ir valdymo būdo, kai laikomasi pozicijos, jog geresnis darbo asmeninio gyvenimo balansas padidina produktyvumą, egzistuoja mišrus požiūris, kurį autorius įvardijo kaip „Win-Win“ teorija. Remdamiesi surinktais duomenimis tyrėjai paneigė „Chirac“ teoriją konstatuodami, kad tarp bendros valdymo kokybės ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros yra teigiamas ryšys. „Win-Win“ teorija taip pat sulaukė mažai empirinio pagrindimo: atsižvelgus į gerą valdymą, sisteminio ryšio tarp produktyvumo ir darbo asmeninio gyvenimo balanso nėra. Todėl apibendrinant tyrimą galima teikti, kad sisteminis ryšys tarp tyrimo objektų nerastas.

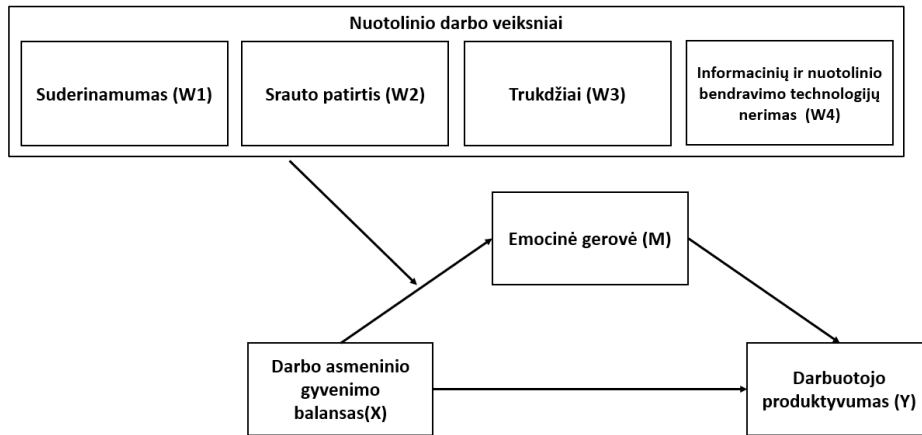
Farooq & Sultana (2021; Morikawa (2022); Sandoval-Reyes et al. (2021) tyrimuose nagrinėjo darbo iš namų ir produktyvumo ryšius COVID19 pandemijos kontekste. Apibendrinus abiejų tyrimų rezultatus buvo nustatytas neigiamas ryšys tarp nuotolinio darbo ir darbuotojo produktyvumo. Pasak Morikawa (2022), dirbant nuotoliniu būdu, lyginant su darbu ofise, darbuotojų produktyvumas krito 30-40 procentų. Pabrėžtina, kad labiau išsilavinę ir geriau uždirbantys darbuotojai patyrė mažesnę produktyvumo praradimą. Farooq & Sultana (2021) akcentuoja, kad tikėtinas produktyvumo kritimo veiksnys yra nepakankamas darbuotojų stebėsenos priemonių kiekis, kuris leistų stebėti produktyvų ir neproduktyvų darbuotojų darbo laiką. Kita vertus, Hager (2018), peržvelgęs 32 empirinių tyrimų metaduomenis bei koreliacijas, priėjo išvados, kad yra silpnas bet teigiamas ryšys tarp nuotolinio darbo bei produktyvumo.

Bhumika (2020) atliekamu tyrimu nustatinėjo ryšius tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinio išsekimo Covid19 pandemijos kontekste, kai darbuotojai buvo priversti dirbti nuotoliniu būdu. Tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja neigiamas ryšys tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso bei nuotolinio darbo. Tiek vyrai, tiek moterys dėl asmeninio gyvenimo trukdžių dirbdami nuotoliniu būdu jautė emocinį išsekimą.

Sandoval-Reyes et al. (2021) pabandė išnagrinėti kaip vystėsi ryšiai tarp nuotolinio darbo, patiriamo streso ir darbo asmeninio gyvenimo balanso COVID19 pandemijos metu Lotynų Amerikos kontekste. Tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas pandemijos metu padidino darbuotojų patiriamo streso lygį, pakenkė darbo asmeninio gyvenimo balansui bei pasitenkinimui darbu, kita vertus - padidino produktyvumą ir įsitraukimo lygį.

## 1 paveikslėlis

### Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis akademinė literatūra ir empiriniais tyrimais.

Remiantis anksčiau pateikta literatūros analize bei surastomis sąsajomis tarp nuotolinio darbo veiksnių, emocinės gerovės, darbuotojo produktyvumo ir darbo asmeninio gyvenimo balanso, sudarytas konceptualus tyrimo modelis (žr. 1 paveikslėlį). Modelyje nurodyti ryšiai bus nagrinėjami antroje darbo dalyje.

## **2. EMOCINĖS GEROVĖS MEDIJUOJANTIS VAIDMUO DARBO ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO RYŠIUI MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIAMS KIEKYBINIO TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, tyrimo modelis ir hipotezės**

**Problema** - koks yra ryšys tarp emocinės gerovės, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei nuotolinio darbo.

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti emocinės gerovės medijuojančio vaidmens poveikį darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo ryšiui moderuojant nuotolinio darbo veiksniams.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

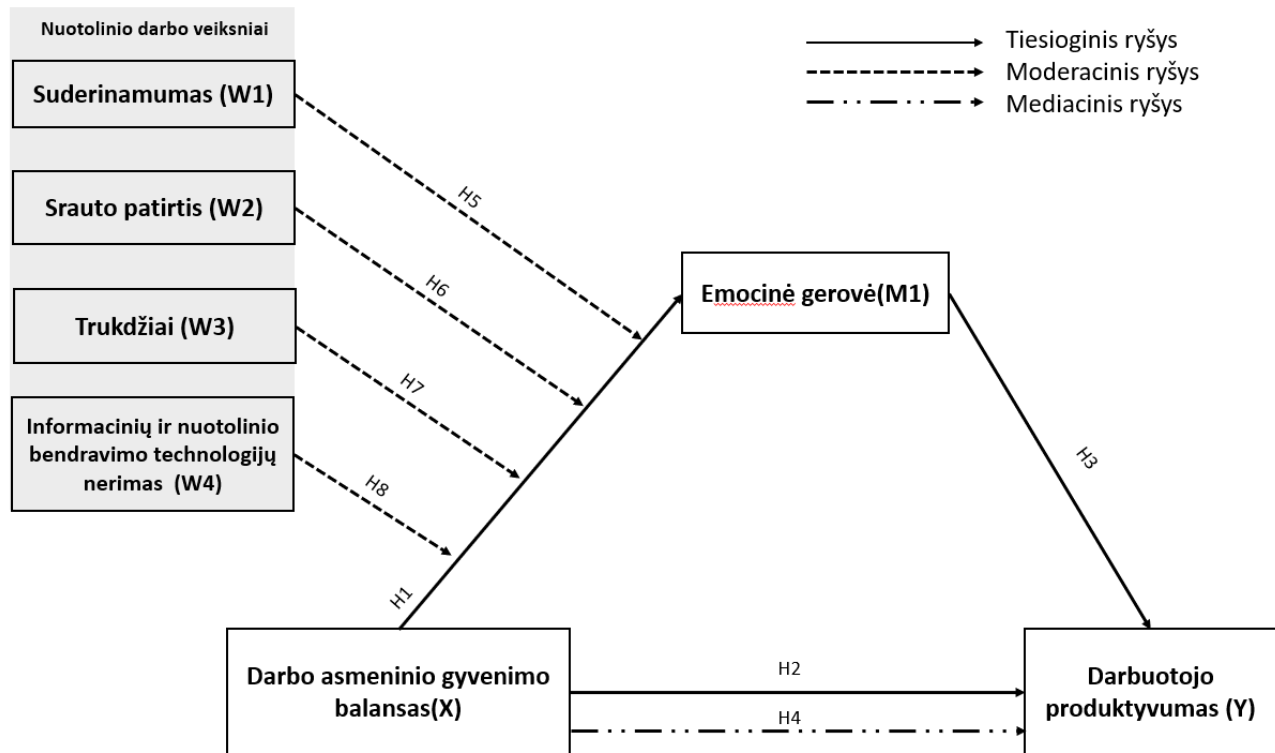
1. Atliekant struktūrizuotą, nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų, apklausą, nustatyti nuotolinio darbo veiksmų, darbo asmeninio gyvenimo balanso, emocinės gerovės ir darbuotojo produktyvumo vertinimus;
2. Nustatyti nuotolinio darbo veiksmų, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei emocinės gerovės vertinimo skirtumus pagal lytį, amžiaus grupes, išsilavinimą, pareigas, organizacijos dydį, sritį ir kitus socialdemografinius veiksmius;
3. Nustatyti darbo asmeninio gyvenimo balanso poveikį emocinei gerovei;
4. Nustatyti darbo asmeninio gyvenimo balanso poveikį darbuotojo produktyvumui;
5. Nustatyti emocinės gerovės poveikį darbuotojo produktyvumui;
6. Nustatyti nuotolinio darbo veiksmų, kaip moderatorių, įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui;
7. Įvertinti emocinės gerovės, kaip mediatoriaus, įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo ryšiui.



Išanalizavus literatūros šaltinius sudarytas hipotetinis emocinės gerovės, darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo bei nuotolinio darbo modelis. Juo remiantis atliktas empirinis tyrimas (žr. 2 paveikslėlį).

## 2 paveikslėlis

*Patikslintas konceptualus tyrimo modelis*



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis konceptualių tyrimo modelių ir iškeltomis hipotezėmis.

### Kintamųjų sąsajoms patikrinti suformuluotos hipotezės:

Badri (2019), tirdama akademinę bendruomenę per emocinės gerovės ir darbo asmeninio gyvenimo balanso prizmę, apibendrinus gautus rezultatus, išryškino du svarbius dėsningumus iš kurių vienas buvo tas, kad prasta darbo ir šeimos pusiausvyra buvo susijusi su prasta emocinės gerovės būkle. Islam et al. (2022), tirdamas Bangladešo privataus ir viešo sektoriaus darbuotojus, iškėlė hipotezę, kad darbo šeimos praturtinimo ir nerimo bei depresijos ryšys yra neigiamas, kuri pasitvirtino. Tyrime buvo matuojamas respondentų depresijos lygis, o tai rodo, kad aukštas darbo

šeimos praturtinimas mažina depresiją. Šiuo atveju nerimas ir depresija yra vienos iš neigiamos emocinės gerovės sudedamųjų dalių. Atsižvelgiant į pastaruosius tyrimus, keliama 1- oji hipotezė:

1 hipotezė (H1) – darbo asmeninio gyvenimo balansas teigiamai susijęs su emocine gerove.

Bloom & van Reenen (2006) ištyrę keturių šalių gamybos industrijos firmas nustatė, kad darbo asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo ryšys yra teigiamas bei reikšmingas. Adekunle et al. (2018) tyrime kaip darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą lemiančius veiksnius naudojo tris kintamuosius: lankstus darbo grafikas, darbo krūvio pasidalijimas ir nuotolinis darbas. Tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingą teigiamą minėtų kintamųjų ryšį su darbuotojų produktyvumu. Pastarieji tyrimai skatina iškelti hipotezę:

2 hipotezė (H2) – darbo asmeninio gyvenimo balansas teigiamai susijęs su darbuotojo produktyvumu.

Taris & Schreurs (2009) tirdami Olandijos įmones, dirbančias namų priežiūros srityje, nustatė, kad darbuotojai, kurie yra emociškai išsekę yra reikšmingai mažiau produktyvūs. Tejero et al. (2021) nustatė, kad stresas neturi reikšmingo poveikio produktyvumui. Atsižvelgiant į minėtus tyrimus keliama hipotezė:

3 hipotezė (H3) – emocinė gerovė teigiamai susijusi su darbuotojo produktyvumu.

Junça-Silva et al. (2017), analizuodami emocinės gerovės ir įsitraukimo į darbą mediatoriaus vaidmenį tarp kasdienių teigiamų įvykių ir individo gerovės bei tarp kasdienių teigiamų įvykių ir veiklos produktyvumo, ištyrė, kad kasdieniai teigiami įvykiai buvo teigiamai susiję su individo gerove ir veiklos rezultatais. Kasdienių teigiamų įvykių poveikį individo gerovei stipriai medijavo teigiama emocinė gerovė ir įsitraukimas į darbą, kasdienių teigiamų įvykių poveikį rezultatams tik iš dalies lėmė teigiama emocinė gerovė ir įsitraukimas į darbą. Abiem atvejais teigiamos emocinės gerovės poveikis buvo didesnis nei įsitraukimo į darbą poveikis. Haider et al. (2018), tirdami bankinio sektoriaus darbuotojus, nustatė, kad emocinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojų produktyvumo. Pastarieji tyrimai skatina kelti hipotezę:

4 hipotezė (H4) – emocinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo.

Islam et al. (2022) tyrime išsikėlė hipotezę, kad nuotoliniam darbui naudojamos informacinės ir ryšių technologijos moderuoja neigiamą darbo šeimos praturtinimo poveikį nerimui

ir depresijai taip, kad šis poveikis yra stipresnis darbuotojams, turintiems didesnę nuotoliniam darbui naudojamoms informacinėms ir ryšių technologijų lygį, nei darbuotojams turintiems mažesnę lygį. Atlikus tyrimą iškelta hipotezė nepasitvirtino. Kita vertus, Parent-Lamarche & Boulet (2021) tyrimo rezultatai iš dalies pagrindė jų iškeltą hipotezę, kad nuotolinis darbas moderuoja ryšį tarp galimų streso faktorių Kanados darbuotojų bendrai gerovei pirmaisiais COVID-19 pandemijos mėnesiais. Vienas iš streso faktorių, kurių nustatinėjo tyrėjai, buvo darbo asmeninio gyvenimo disbalansas. Pastarieji tyrimai skatina iškelti likusias hipotezes:

5 hipotezė (H5): Suderinamumas moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis emocinei gerovei yra stipresnis, kai nuotolinio darbo suderinamumo lygis yra aukštesnis.

6 hipotezė (H6): Srauto patirtis moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis emocinei gerovei yra stipresnis, kai nuotolinio darbo srauto patirties lygis yra aukštesnis.

7 hipotezė (H7): Trukdžiai moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis emocinei gerovei yra stipresnis, kai nuotolinio darbo trukdžių lygis yra mažesnis.

8 hipotezė (H8): Informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis emocinei gerovei yra stipresnis, kai informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo lygis yra mažesnis.

## 2.2. Tyrimo imtis

Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis Paniotto formule, pritaikant 5% paklaidą.

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

kur: n – imties dydis;  $\Delta$  - imties paklaidos dydis (=0,05); N – populiacijos dydis.

Planuojama, kad apklausose dalyvaus vyrai ir moterys, dirbantys nuotoliniu būdu, įvairiose darbo pozicijose: specialistai, projektų vadovai, vadovai, įmonių direktoriai. Jų amžius nuo 18 iki 65, kas atspindi dirbančią populiaciją.

Populiacijos dydžiui nustatyti panaudota statistikos departamento (Užimti gyventojai) statistiniai duomenys, kas atspindi dirbančios populiacijos dydį. 2022 metų 3 ketvirčio duomenimis užimtų gyventojų šalyje buvo 1 451 700.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1451700}} = 399$$

Apskaičiuota tyrimui reikalinga imtis sudaro **399** respondentus.

### 2.3. Tyrimo anketos struktūra ir Tyrimo metodai

Remiantis darbiniais apibrėžimais, siekiant išmatuoti emocinę gerovę, darbuotojo produktyvumą, darbo asmeninio gyvenimo balansą bei nuotolinį darbą, tyrimui buvo pasirinkti 4 konstruktai, kurie sudaro dalį klausimyno. Kita dalį klausimyno sudaro socialinės bei demografinės respondentų charakteristikos. Tyrimo klausimyno struktūra pateikta 5 lentelėje.

#### 5 lentelė

##### *Tyrimo klausimyno struktūra*

Matuojama charakteristika	Klausimyno šaltinis	Klausimų skaičius
Darbuotojo produktyvumas	(Chen & Tjosvold, 2008)	5
Darbo asmeninio gyvenimo balansas	(Gropel, 2006)	6
Teigiama emocinė gerovė	(Şimşek, 2011)	7
Neigiama emocinė gerovė	(Şimşek, 2011)	7
Suderinamumas	(Prodanova & Kocarev, 2021)	3
Srauto patirtis	(Prodanova & Kocarev, 2021)	3
Trukdžiai	(Prodanova & Kocarev, 2021)	3
Informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	(Prodanova & Kocarev, 2021)	3
Informacija apie respondentą	Socialinės – demografinės tiriamųjų charakteristikos	10

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis (Chen & Tjosvold, 2008; Gropel, 2006; Hanaysha, 2016b;

Prodanova & Kocarev, 2021; Şimşek, 2011)

- Darbuotojų produktyvumui nustatyti pasirinktas konstruktas, kurį sudaro 5 klausimai (Chen & Tjosvold, 2008;).

## 6 lentelė

### *Darbuotojo produktyvumo konstrukto patikimumas*

Tyrimai, kuriuose naudotas Darbuotojo produktyvumo konstruktas			Šio tyrimo duomenys	Bendras patikimumo koeficientas Cronbach's alpha
(Farooq & Sultana, 2021) N=250	(Chen & Tjosvold, 2008) N=143	(Hanaysha, 2016b) N=242	N= 385	
$\alpha = 0,843$	$\alpha = 0,87$	$\alpha = 0,755$	$\alpha = 0,86$	$\alpha = 0,832$

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis (Chen & Tjosvold, 2008; Farooq & Sultana, 2021; Hanaysha, 2016b)

Teiginiai konstrukte vertinami 5 balais Likert'o skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Konstrukte naudojamų teiginių pavyzdžiai:

- Mano darbo našumas yra aukštas;
- Užduotis atlieku greitai ir kokybiškai;
- Aš išsikeliu aukštus užduočių atlikimo standartus.

Šį konstrukta savo tyrimuose naudojo nemaža dalis tyrėjų (žr. 6 lentelę), todėl galima išskirti, kad šis klausimynas yra patikrintas ir jo patikimumas yra aukštas. Buvo rasti trys tyrimai, kurie naudojo šį konstrukta. Tikrinant darbuotojo įsitraukimo konstrukto vidinį patikimumą buvo gauta Cronbach Alpha reikšmė  $\alpha = 0,832$ . Išvedus bendrą konstrukto Cronbach'o alpha vidurkį buvo gauta reikšmė  $\alpha = 0,86$ . Pasak Taber (2018), konstrukta, kurio Cronbach'o alpha yra aukštesnė nei 0,7 galima laikyti patikimu.

- Darbo asmeninio gyvenimo balansui nustatyti buvo pasirinktas konstruktas iš 6 klausimų (Gropel, 2006).

## 7 lentelė

### Darbo asmeninio gyvenimo konstrukto patikimumas

Tyrimai, kuriuose naudotas Darbo asmeninio gyvenimo konstruktas			Šio tyrimo duomenys	Bendras patikimumo koeficientas Cronbach's alpha
(Gröpel & Kuhl, 2009a) Tiksli tyrimo imtis nenurodyta	(Chul Ko, 2022) N=946	(Najam et al., 2020) N=360	N= 385	
$\alpha_1=0,81$ $\alpha_2=0,75$	$\alpha=0,879$	$\alpha =0,681$	$\alpha = 0,839$	$\alpha = 0,792$

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis (Chul Ko, 2022; Gröpel & Kuhl, 2009a; Najam et al., 2020)

Teiginiai konstrukte vertinami 6 balais Likert'o skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 6 – „visiškai sutinku“. Konstrukte naudojamų teiginių pavyzdžiai:

- Aš dažnai lankausi pas draugus ir pažįstamus;
- Dėl savo darbo (studijų) neturiu laisvo laiko;
- Turiu pakankamai laiko savo šeimai (partneriui, tėvams, vaikams...).

Šį konstrukta savo tyrimuose naudojo trys tyrėjai (žr. 7 lentelę), todėl jį taip pat galima laikyti patikrintu ir aukšto patikimumo. Nors Najam et al. (2020) tyrime šio konstrukto Cronbach'o alpha buvo mažesnė nei 0,7, bet tai nereiškia, kad konstruktas nepatikimas. Taber (2018) išnagrinėjo 69 mokslinius tyrimus, kuriuose buvo paminėta Cronbach'o alpha ir padarė išvadą, kad daugelyje tyrimų minimalus tyrėjų naudojamas Cronbach'o alphas slenkstis yra 0,6. Tikrinant darbo asmeninio gyvenimo balanso konstrukto patikimumą buvo gauta Cronbach Alpha reikšmė  $\alpha=0,832$ . Gauta Cronbach Apha reikšmė yra didesnė nei apskaičiuotas bendras patikimumo koeficientas  $\alpha = 0,792$ .

- Emocinei gerovei nustatyti pasirinktas konstruktas, kurį sudaro du latentiniai veiksniai (Şimşek, 2011):
  - Teigiama emocinė gerovė susideda iš 7 klausimų;
  - Neigiama emocinė gerovė susideda iš 7 klausimų.

## 8 lentelė

### *Emocinės gerovės konstrukto patikimumas*

Tyrimai, kuriuose naudotas Emocinės gerovės konstruktas			Šio tyrimo duomenys N= 385	Bendras patikimumo koeficientas Cronbach's alpha
	(Şimşek, 2011) N=334	(Ahmad & Fatima, 2022) N=665		
Teigiama emocinė gerovė	$\alpha = 0,89$	CR=0,85	$\alpha = 0,923$	$\alpha = 0,907$
Neigiama emocinė gerovė	$\alpha = 0,88$	Tyrimė nebuvo naudotas	$\alpha = 0,948$	$\alpha = 0,914$
Emocinė gerovė			$\alpha = 0,956$	

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis (Ahmad & Fatima, 2022; Şimşek, 2011)

Teiginiai konstrukte vertinami 5 balais Likert'o skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Konstrukte naudojamų teiginių pavyzdžiai:

- Gyvenimas man teikia malonumą;
- Aš jaučiu ramybę savo gyvenime;
- Aš jaučiu sielvartą dėl savo gyvenimo;
- Aš jaučiu, kad švaistau savo gyvenimą.

Šis konstruktas nėra dažnai naudojamas moksliniuose tyrimose. Pavyko rasti tik vieną tyrimą, kuriame jis buvo panaudotas (žr. 8 lentelę). Ahmad & Fatima (2022) tyrimė naudojo tik teigiamos emocinės gerovės konstrukto dalį. Teigiamos emocinės gerovės konstrukto vidiniam patikimumui patikrinti vietoje Cronbach'o alpha tyrėjai naudojo Composite reliability. Composite reliability, taip pat gali būti naudojamas skalės vidiniam patikimumui patikrinti. Pasak Peterson & Kim (2013) Composite reliability iš esmės tiksliau išreiškia konstrukto vidinį patikimumą, bet esminių skirtumų tarp šių matavimo vienetų nėra. Dėl matavimo vienetų skirtumų, Ahmad & Fatima (2022) tyrimė naudojamas patikimumo rodiklis nėra įtraukiamas į bendrą patikimumo vidurkio apskaičiavimą. Tikrinant emocinės gerovės patikimumo koeficientą buvo apskaičiuota

dviejų latentinių veiksnių Crombach Alpha reikšmė - teigiamos emocinės gerovės  $\alpha = 0,923$ , neigiamos emocinės gerovės  $\alpha = 0,948$ . Konstrukto dviejų latentinių veiksnių kaip vieno kintamojo Cronbach Appha koeficientas yra  $\alpha=0,956$

- Nuotolinio darbo įvertinimui pasirinktas konstruktas, kurį sudaro 4 latentiniai veiksniai (Prodanova & Kocarev, 2021):
  - Suderinamumas susideda iš 3 klausimų;
  - Srauto patirtis susideda iš 3 klausimų;
  - Trukdžiai susideda iš 3 klausimų;
  - Informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas susideda iš 3 klausimų.

## 9 lentelė

*Nuotolinio darbo veiksnių konstrukto patikimumas*

Tyrimai, kuriuose naudotas Nuotolinio darbo veiksnių konstruktas	(Prodanova & Kocarev, 2021)	Šio tyrimo duomenys	Bendras patikimumo koeficientas
	N=363	N= 385	Cronbach's alpha
Suderinamumas	$\alpha >0,7$	$\alpha = 0,906$	$\alpha = 0,803$
Srauto patirtis	$\alpha >0,7$	$\alpha = 0,818$	$\alpha = 0,759$
Trukdžiai	$\alpha >0,7$	$\alpha = 0,853$	$\alpha = 0,777$
Informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	$\alpha >0,7$	$\alpha = 0,944$	$\alpha = 0,822$

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis (Prodanova & Kocarev, 2021)

Teiginiai konstrukte vertinami 5 balais Likert'o skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Konstrukte naudojamų teiginių pavyzdžiai:



- Darbas namuose pagerino suderinamumą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo;
- Dirbant namuose mano dėmesys sutelkiamas į darbo veiklą;
- Mano darbas visada pertraukinėjamas dirbant iš namų;
- Bijau naudoti informacines (pvz.: Dokumentų valdymo sistemos, Moodle ir t.t) ir nuotolinio bendravimo (pvz.: Zoom, Teams ir t.t) technologijas.

Dėl nuotolinio darbo Covid-19 kontekste, naujumo ir tinkamo klausimyno šiam reiškiniui tirti trūkumo Prodanova & Kocarev (2021) sukūrė konstrukta, kuris jų manymu tinkamai atspindi nuotolinio darbo veiksnius. Dėl šios priežasties nepavyko rasti mokslinių tyrimų, kurie būtų panaudoję tyrėjų sukurtą konstrukta. Tikrinant nuotolinio darbo veiksnų konstrukto vidinį suderinamumą (žr. 9 lentelę) buvo apskaičiuotos keturių latentinių veiksmų Cronbach Alpha koeficientai – suderinamumas  $\alpha = 0,906$ , srauto patirtis  $\alpha = 0,818$ , trukdžiai  $\alpha = 0,853$ , informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas  $\alpha = 0,944$ . Tai rodo aukštą konstrukto vidinį patikimumą, todėl šis konstruktas yra tinkamas naudoti tolimesniuose tyrimo etapuose.

Siekiant iširti emocinės gerovės medijuojantį vaidmenį darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo ryšiui moderuojant nuotolinio darbo veiksniams, remiantis moksline literatūra, parengtas tyrimo klausimynas, skirtas nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų apklausai (anketos pavyzdys – 1 priede).

Tyrime įtraukti 10 demografinių klausimų, kurie bus vertinami remiantis tokiomis skalėmis:

- kiek darbo dienų per savaitę dirbama nuotoliniu būdu (mažiau nei 1, 1, 2, 3, 4, 5, 6);
- lytis (vyras, moteris);
- amžius (įrašyti) ;
- išsilavinimas (pradinis, vidurinis, profesinis ir/ar spec. vidurinis, aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis, nebaigtas aukštasis, aukštasis);
- pareigos (vadovaujančios, nevadovaujančios);
- šeimyninė padėtis (gyvenu vienas (-a), gyvenu poroje);
- šeimoje esantys išlaikytiniai (nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.) (taip, ne);
- išlaikytinių skaičius (1, 2, 3 ir daugiau);
- darbuotojo sektoriaus, kuriame dirbama tipas (Apskaita/finansai/auditas, Draudimas, Farmacija/gyvybės mokslai, Apgyvendinimas ir maitinimas, Inžinerija/mechanika/elektronika, IT/telekomunikacijos, Kultūra/menas/sportas,

Marketingas/komunikacija/reklama/žiniasklaidos planavimas, Medicina/sveikatos priežiūra/grožio paslaugos, Nekilnojamas turtas, Pramonė/gamyba, Prekyba/paslaugos, Sandėliavimas/logistika/transportas, Statybos, Švietimas/mokymai, Teisė, Turizmas/pramogos, Viešasis sektorius/NVO, Žiniasklaida/leidyba, Žmogiškieji ištekliai, Kita (įrašyti));

- organizacijos dydis (labai maža (iki 9 darbuotojų), maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų), vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų), didelė (250 darbuotojų ir daugiau)).

Tyrimo metu vykdoma struktūruota respondentų apklausa, klausimynas platinamas internetu naudojant [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) platformą. Tam, kad užpildytos anketos būtų tinkamos tyrimui privaloma užtikrinti, kad klausimynas platinamas tik tiems respondentams, kurie atitinka nustatytus tyrimo imties kriterijus: nuotoliniu būdu dirbantys įmonių darbuotojai, kurie aktyviai dalyvavo įmonės veikloje ir turėjo įtakos įmonės veiklos rezultatams.

Tyrimui respondentai atrenkami tik tie, kurie turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu, todėl klausimyno pradžioje užduodamas kontrolinis klausimas, ar respondentai dirba nuotoliniu būdu. Respondentai, kurie į klausimą atsako „Ne“, neturi galimybės ir nedirba nuotoliniu būdu, tyrime nedalyvauti negali ir į tyrimo imtį neįtraukiami.

#### **2.4. Duomenų analizės metodai**

SPSS programa naudojama surinktų duomenų analizei ir priešasčių-pasekmių koreliacinių ryšių (konkrečių struktūrų) nustatymui. Pirmiausiai, kiekvienam iš konstrukto atliekama patikimumo analizė (reliability analysis), kuri patikrina, ar visi pateikti atsakymai yra nuosekliai susiję.

Patikrinti, ar duomenys yra parametriniai ir, ar atitinka normaliojo pasiskirstymo reikalavimus, naudojami Kolmogorovo – Smirnovo Z ir Shapiro – Wilko testai. Jeigu gaunama p vertė yra didesnė už 0,05 bus galima laikyti, kad duomenys parametriniai ir normaliai pasiskirstę. Šio tyrimo duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Todėl tolimesnėse statistinėse analizėse naudojami neparametrinių duomenų testai.

Esant dviejų skirtingų grupių vidurkių palyginimui pritaikytas Mann – Whitney U testas, o lyginant trijų ir daugiau grupių vidurkius pritaikytas Kruskal – Wallis H testas. Koreliacijos tarp kintamųjų buvo tikrinamos remiantis parametriniu Pearsono (angl. Person Correlation) ranginės koreliacijos koeficientu.

Siekiant išsiaiškinti, kaip nepriklausomi kintamieji paaiškina priklausomą kintamąjį, Moderaciniams bei mediaciniams ryšiams tarp kintamųjų nustatyti panaudota A. F. Hayes sukurtas PROCESS 4.2. įskiepis (Hayes, 2012). Vertinant rezultatus būtina pabrėžti, kad ryšys yra statistiškai reikšmingas kaip reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ .

Pirmiausia tikrinama regresinių lygčių prasmingumas: analizuojama, kiek plačiai nepriklausomas kintamasis paaiškina priklausomą kintamąjį, ar apskritai nepriklausomas kintamasis turi įtakos priklausomam kintamajam. Galiausiai pateikta regresinė lygtis, leidžianti prognozuoti priklausomą kintamąjį.

### 3. EMOCINĖS GEROVĖS MEDIJUOJANTIS VAIDMUO DARBO ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO RYŠIUI MODERUOJANT NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIAMS KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Tyrimo dalyviai demografinės bei socialinės charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 405 respondentai. 20 anketų iš tyrimo buvo pašalintos kaip nekokybiškos, nes respondentai į klausimą, ar bent dalį darbo laiko dirba nuotoliniu būdu, atsakė neigiamai. Tyrimui buvo panaudotos 385 anketos, todėl buvo perskaičiuota tyrimo paklaida, kuri nuo 5% padidėjo iki 5,0056%.

Tyrimo metu respondentai atsakė į demografinius klausimus. Klausimai ir jų demografinis bei socialinis pasiskirstymas pateikti 10 lentelėje. Respondentų pasiskirstymas pagal kiek laiko dirbama nuotoliniu būdu santykinai vienodas. Dominuoja dvi grupės: dirbantys nuotoliniu būdų dvi dienas per savaitę, kurie sudarė (21,3%) ir dirbantys nuotoliniu būdų 5 darbo dienas per savaitę.

#### 10 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas pagal socialines ir demografines charakteristikas*

Respondentų demografinės – socialinės charakteristikos		Kiekis (N)	Procentai (%)
Darbo dienų per savaitę dirbama nuotoliniu būdu	Mažiau nei 1	28	7,3
	1	54	14,0
	2	82	21,3
	3	54	14,0
	4	71	18,4
	5	82	21,3
	6	14	3,6
Lytis	Vyras	133	34,6
	Moteris	251	65,4
Amžius	18-25	50	13,2

10 lentelės tęsinys

	26-35	122	32,3
	36-45	127	33,6
	46-55	61	16,1
	56 ir daugiau	18	4,8
Išsilavinimas	Pradinis	0	0
	Vidurinis	12	3,1
	Profesinis ir/ar spec. Vidurinis	7	1,8
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	64	16,7
	Nebaigtas aukštasis	14	3,7
	Aukštasis	286	74,7
Pareigos	Vadovaujančios	113	29,6
	Nevadovaujančios	269	70,4
Šeimyninė padėtis	Gyvenu vienas (-a)	96	25,2
	Gyvenu poroje	285	74,8
Išlaikytinių skaičius	0	206	53,5
	1	84	21,8
	2	83	21,6
	3 ir daugiau	12	3,1
Sektoriaus, kuriame dirbama tipas	Apskaita/finansai/auditas	41	10,7
	Draudimas	5	1,3
	Farmacija/gyvybės mokslai	1	0,3
	Apgyvendinimas ir maitinimas	0	0
	Inžinerija/mechanika/elektronika	16	4,2
	IT/telekomunikacijos	108	28,3
	Kultūra/menas/sportas	2	0,5
	Marketingas/komunikacija/reklama/žiniasklaidos planavimas	18	4,7
	Medicina/sveikatos priežiūra/grožio paslaugos	5	1,3
	Nekilnojamas turtas	5	1,3
	Pramonė/gamyba	12	3,1
	Prekyba/paslaugos	24	6,3
	Sandėliavimas/logistika/transportas	49	12,8
	Statybos,	8	2,1
	Švietimas/mokymai	16	4,2
	Teisė	8	2,1
	Turizmas/pramogos	2	0,5
	Viešasis sektorius/NVO	19	5,0
	Žiniasklaida/leidyba	3	0,8
	Žmogiškieji ištekliai -	23	6,0
Kita (įrašyti) -	17	4,5	
Organizacijos dydis	Labai maža (iki 9 darbuotojų) -	17	4,5
	Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų) -	19	5,0

**10 lentelės tęsinys**

Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų) -	52	13,6
Didelė (250 darbuotojų ir daugiau) -	294	77,0

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis tyrimo rezultatais.

Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų, (65,4%) tyrimo imties sudarė moterys ir (34,6%) vyrų. Respondentų amžius svyravo nuo 21 iki 61 metų. 10 lentelėje matyti, kad respondentų amžių suskirsčius į grupės, 26-35 m. ir 35-45 m. grupės sudaro didžią dalį imties 26-35 m. – (32,3%) bei 35-45 m. (33,6%). Pastebima, kad didžioji respondentų dauguma gyvena su partneriu (74,8%), bet daugiau nei pusė (53,5%) respondentų neturi išlaikytinių.

Turintys aukštąjį išsilavinimą dominavo apklausos imtyje, jie sudarė (74,7%) visos imties. Tyrime dominuoja ne vadovaujančias darbo pozicijas užimantys respondentai, kurie sudaro (70,4%) tyrimo imties.

10 lentelėje matoma, kad (77%) respondentų dirba didesnėse nei 250 darbuotojų organizacijose, o virš pusė tyrime dalyvavusių respondentų dirba trijuose sektoriuose: Apskaita/finansai/auditas (10,7%), IT/telekomunikacijos (28,3%), Sandėliavimas/logistika/transportas (12,8%).

### 3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo duomenims apdoroti ir analizuoti pasinaudota statistiniu programiniu paketu SPSS 28.0. Konstrukto patikimumui nustatyti buvo apskaičiuota Cronbacho Alpha  $\alpha$ . Norint nustatyti ir tinkamai aprašyti konstrukto bendrąsias charakteristikas buvo taikomas aprašomosios statistikos metodas, kuriuo buvo apskaičiuoti kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, medianos, minimalios ir maksimalios reikšmės.

#### 11 lentelė

*Matuojamų kintamųjų duomenų pasiskirstymo normalumo tikrinimo testų rezultatai*

Kintamasis	Kolmogorov–Smirnov testo reikšmė	p	Shapiro -Wilk testo reikšmė	p
Produktyvumas	,139	<,001	,931	<,001

**11 lentelės tęsinys**

Darbo asmeninio gyvenimo balansas	,078	<,001	,987	,002
Emocinė gerovė	,099	<,001	,962	<,001
Nuotolinio darbo suderinamumas	,139	<,001	,920	<,001
Nuotolinio darbo srauto patirtis	,147	<,001	,933	<,001
Nuotolinio darbo trukdžiai	,170	<,001	,922	<,001
Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	,374	<,001	,627	<,001

Saltinis: Sudaryta autoriaus

Patikrinti ar tyrimo duomenys atitinka normalų skirstinį buvo panaudoti *Kolmogorov – Smirnov* ir *Shapiro–Wilk* testai (žr. 11 lentelę). Esant pasitikėjimo lygmeniui, kuris sudaro 95%, minėti testai parodė, kad visų kintamųjų skalių duomenys neatitinka normalaus skirstinio sąvokos reikalavimų ( $p < 0,05$ ) ir yra laikytini neparametriniais. Todėl vykdant tolimesnės statistinės analizės bus naudojami duomenų testai skirti neparametriniams duomenims. Dviejų skirtingų grupių vidurkių palyginimui bus taikomas *Mann – Whitney U* testas, o lyginant trijų ir daugiau grupių vidurkius bus taikomas *Kruskal – Wallis H* testas, papildomai koreliacijoms tarp kintamųjų nustatyti bus naudojamas *Pearson* koreliacijos koeficientas. Siekiant ištirti kintamųjų prognozavimo faktorius buvo naudojamas tiesinės regresinės analizės metodas.

### 3.2.1. Tyrimo duomenų aprašomoji statistika

Šiame tyrimo etape pateikiami tyrimo kintamųjų standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės, vidurkiai ir medianos (žr. 12 lentelę). Prieš tai perkoduoti atvirkštiniai teiginiai:

- Darbo asmeninio gyvenimo balanso klausimyno (2, 3 ir 5 teiginiai);
- Neigiamos emocinės gerovės klausimyno (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 teiginiai).

Nuotolinio darbo trikdžių bei nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo skalėse perkodavimas nebuvo atliktas, nes visi klausimynuose esantys teiginiai turi neigiamas reikšmes.

## 12 lentelė

*Matuojamų kintamųjų statistiniai rodikliai*

Kintamasis	Standartinis nuokrypis	Min.	Max.	Vidurkis	Mediana
Produktyvumas	0,57230	1	5	4,2377	4,2000
Darbo asmeninio gyvenimo balansas	0,98863	1	6	3,9658	4,0000
Emocinė gerovė	0,74784	1	5	3,8807	3,9286
Nuotolinio darbo suderinamumas	1,01959	1	5	3,7743	4,0000
Nuotolinio darbo srauto patirtis	0,82762	1	5	3,8775	4,0000
Nuotolinio darbo trikdžiai	0,95451	1	5	2,1977	2,0000
Nuotolinio darbo informacinių technologijų ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	0,75054	1	5	1,4261	1,0000

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Iš 12 lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad tyrimo rezultatai pasiskirsto nevienodai. Produktyvumas turi mažiausią standartinį nuokrypį (0,57230), o tai parodo respondentų nuoseklumą savo produktyvumo vertinime. Produktyvumo vidurkis yra aukščiausias iš visų kintamųjų (4.2377), iš to galima padaryti išvadą, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai mano, jog jų produktyvumo lygis yra aukštas. Nors darbo asmeninio gyvenimo balanso vidurkis atrodytų santykinai didelis (3,9658) vertinant su kitų kintamųjų vidurkiais, bet reikia atsižvelgti į tai, kad vienintelis darbo asmeninio gyvenimo balanso klausimynas buvo vertinamas 6 balų Likerto skale, vietoje 5. Darbo asmeninio gyvenimo balanso kintamojo standartinis nuokrypis yra (0,98863), kas reiškia respondentų pateiktuose atsakymuose didesnę pasirenkamų reikšmių išsisklaidymą nuo vidurkio. Darbo asmeninio gyvenimo balanso mediana (4,000) yra didesnė nei vidurkis (3,9658) - iš to galime daryti išvadą, kad kai kurie respondentai savo darbo asmeninio gyvenimo balansą įvertino gana žemu balu - 1, 2 arba 3 balais. Tai rodo, kad ne maža dalis respondentų savo darbo asmeninio gyvenimo balansą vertina gana neigiamai. Nuotolinio darbo trikdžių ir nuotolinio darbo informacinių technologijų ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo vidurkiai lyginant su kitais kintamaisiais yra labai maži (nuotolinio darbo trikdžių vidurkis (2,1977), nuotolinio darbo informacinių technologijų ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo vidurkis (1,4261)), bet taip



yra dėl to, kad šie kintamieji nebuvo perkoduotu. Mažesnės reikšmės šiuo atveju reiškia, kad darbuotojai nepatiria didelių nuotolinio darbo trikdžių bei nuotolinio darbo informacinių technologijų ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo.

Siekiant įvertinti ar kintamieji turi tarpusavio sąsajų buvo atlikta koreliacija tam panaudojant *Pearson* įrankį (žr. 2 priedo 17 lentelę). Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp visų kintamųjų.

### **3.2.2. Demografinių ir socialinių charakteristikų įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams.**

#### **Duomenų pasiskirstymas pagal lytį**

Duomenų skirtumui pagal lytį pamatuoti panaudotas *Mann-Whitney U* testas. Gauti rezultatai (žr. 3 priedą) rodo emocinės gerovės statistiškai reikšmingą duomenų pasiskirstymą tarp skirtingų lyčių ( $U=14315,000$ ), ( $p=0,022$ ). Iš gautų testo rezultatų galime daryti išvadą, kad vyrai turi aukštesnę emocinę gerovę nei moterys.

Darbo asmeninio gyvenimo balanso, produktyvumo, nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties, nuotolinio darbo trukdžių bei nuotolinio darbo informacinių ir ryšių technologijų nerimo duomenų pasiskirstymas tarp skirtingų lyčių statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

#### **Duomenų pasiskirstymas pagal amžių**

Duomenų skirtumui pagal amžių pamatuoti panaudotas *Kruskal–Wallis H* testas. Gauti rezultatai (žr. 4 priedą) rodo statistiškai reikšmingą duomenų pasiskirstymą tarp amžiaus ir:

- darbo asmeninio gyvenimo balanso ( $H=14,257$ ), ( $p=0,007$ ). Iš gautų testo rezultatų galime daryti išvadą, kad 26-35 metų amžiaus respondentai turi aukščiausią darbo asmeninio gyvenimo balansą iš visų grupių, o 56 ir daugiau metų respondentai mažiausią;
- emocinės gerovės ( $H=9,966$ ), ( $p=0,041$ ). Pastebima tendencija, kad, didėjant respondentų amžiui, respondentų emocinės gerovės vertinimas gerėja;
- nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo ( $H=11,642$ ), ( $p=0,020$ ). Tikėtina, kad senesnio amžiaus žmonėms sunkiau prisitaikyti prie naujų technologijų, todėl matome, kad 56 ir daugiau metų respondentai patiria didžiausią nerimą nuotolinio darbo informacinių ir ryšių technologijų nerimą.

Produktyvumo, nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties ir nuotolinio darbo trukdžių duomenų pasiskirstymas pagal amžių statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

### **Duomenų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Duomenų skirtumui pagal išsilavinimą pamatuoti panaudotas *Kruskal–Wallis H* testas. Gauti rezultatai (žr. 5 priedą) rodo, kad emocinės gerovės, produktyvumo, nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties, nuotolinio darbo trukdžių bei nuotolinio darbo informacinių ir ryšių technologijų nerimo duomenų pasiskirstymas tarp skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

### **Duomenų pasiskirstymas pagal pareigas**

Duomenų skirtumui pagal pareigas pamatuoti panaudotas *Mann-Whitney U* testas. Gauti rezultatai (žr. 6 priedą) rodo emocinės gerovės statistiškai reikšmingą duomenų pasiskirstymą tarp skirtingas pareigas užimančių respondentų ( $U=12912,000$ ), ( $p=0,020$ ). Iš gautų testo rezultatų galime daryti išvadą, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai turi aukštesnę emocinę gerovę nei užimantys nevadovaujančias.

Darbo asmeninio gyvenimo balanso, produktyvumo, nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties, nuotolinio darbo trukdžių bei nuotolinio darbo informacinių ir ryšių technologijų nerimo duomenų pasiskirstymas tarp skirtingas pareigas užimančių respondentų statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

### **Duomenų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį**

Duomenų skirtumui pagal šeimyninę pamatuoti panaudotas *Mann-Whitney U* testas. Gauti rezultatai (žr. 7 priedą) rodo, kad emocinės gerovės, produktyvumo, nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties, nuotolinio darbo trukdžių bei nuotolinio darbo informacinių ir ryšių technologijų nerimo duomenų pasiskirstymas tarp šeimyninės padėties statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

### **Duomenų pasiskirstymas pagal išlaikytinių skaičių**

Duomenų skirtumui pagal išlaikytinių skaičių pamatuoti panaudotas *Kruskal–Wallis H* testas. Gauti rezultatai (žr. 8 priedą) rodo, kad emocinės gerovės, produktyvumo, nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties, nuotolinio darbo trukdžių bei nuotolinio darbo

informacinių ir ryšių technologijų nerimo duomenų pasiskirstymas tarp išlaikytinių skaičiaus statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

### **Duomenų pasiskirstymas pagal organizacijos sektorių**

Duomenų skirtumui pagal organizacijos sektorių pamatuoti panaudotas *Kruskal–Wallis H* testas. Gauti rezultatai (žr. 9 priedą) rodo statistiškai reikšmingą duomenų pasiskirstymą tarp organizacijos sektorių ir nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo ( $H=37,993$ ), ( $p=0,006$ ). Dėl tam tikrose grupėse esančio mažo kiekio respondentų tiksliai nustatyti, kuri grupė patiria didžiausią nuotolinio darbo informacinių ir ryšių technologijų nerimą nustatyti negalima. Tuo tarpu mažiausią nerimą patiria pramonės/gamybos grupė, tikėtina todėl, kad jų darbas nėra taip tiesiogiai susijęs su informacinių technologijų naudojimu.

Produktyvumo, emocinės gerovės, darbo asmeninio gyvenimo balanso, nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties ir nuotolinio darbo trukdžių duomenų pasiskirstymas pagal organizacijos sektorių statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

### **Duomenų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį**

Duomenų skirtumui pagal organizacijos dydį pamatuoti panaudotas *Kruskal–Wallis H* testas. Gauti rezultatai (žr. 10 priedą) rodo statistiškai reikšmingą duomenų pasiskirstymą tarp organizacijos dydžio ir:

- produktyvumo ( $H=10,423$ ), ( $p=0,015$ ). Iš vidurkio rango matome, kad didelėse organizacijose darbuotojai vertina savo produktyvumą aukščiausiai, o mažiausiai savo produktyvumą vertina vidutinėse organizacijose dirbantys darbuotojai.
- nuotolinio darbo srauto patirties ( $H=7,930$ ), ( $p=0,047$ ). Dažnu atveju didelės organizacijos turi daugiau resursų ir patirties, kaip organizuoti darbą nuotoliu. Tikėtina dėl šios priežasties respondentai dirbantys didelėse organizacijose aukščiausiai vertino savo nuotolinio darbo srauto patirtį.
- nuotolinio darbo trukdžių ( $H=10,070$ ), ( $p=0,011$ ).
- nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo ( $H=8,839$ ), ( $p=0,032$ ).

Emocinės gerovės, darbo asmeninio gyvenimo balanso, nuotolinio darbo suderinamumo duomenų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

## Duomenų pasiskirstymas pagal dirbamą laiką nuotoliniu būdu

Duomenų skirtumui pagal dirbamą laiką nuotoliniu būdu pamatuoti panaudotas *Kruskal–Wallis H* testas. Gauti rezultatai (žr. 10 priedą) rodo statistiškai reikšmingą duomenų pasiskirstymą tarp organizacijos dydžio ir:

- produktyvumo ( $H=14,172$ ), ( $p=0,028$ ).
- darbo asmeninio gyvenimo balanso ( $H=13,863$ ), ( $p=0,031$ ).
- nuotolinio darbo suderinamumo ( $H=41,548$ ), ( $p<0,001$ ).
- nuotolinio darbo srauto patirties ( $H=46,144$ ), ( $p<0,001$ ).
- nuotolinio darbo trukdžių ( $H=43,657$ ), ( $p<0,001$ ).

Emocinės gerovės bei nuotolinio darbo informacinių ir ryšių technologijų nerimo duomenų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką nuotoliniu būdu statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ).

### 3.2.3. Emocinės gerovės medijuojančio vaidmens darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo ryšiui moderuojant nuotolinio darbo veiksniams analizė

Norint patikrinti:

- tiesioginius darbo asmeninio gyvenimo balanso su emocine gerove, emocinės gerovės su produktyvumu, darbo asmeninio gyvenimo balanso su produktyvumu ryšius.
- nuotolinio ar nuotolinio darbo suderinamumas, nuotolinio darbo srauto patirtis, nuotolinio darbo trukdžiai, nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas veikia kaip moderatoriai darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšį.
- ar emocinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo.

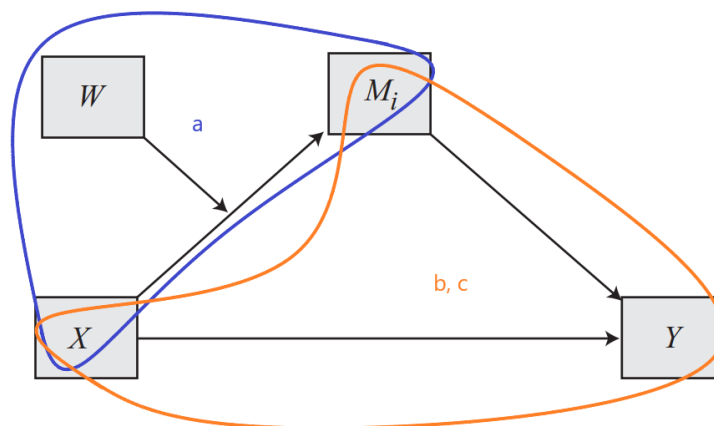
Buvo pritaikytas Andrew F. Hayes 7 modelio šablonas (žr. 3 paveikslėlį). Pasak (Igartua & Hayes, 2021), sąlyginė proceso analizė apima mediacijos ir moderavimo analizės derinimą, siekiant ištirti ryšį tarp kintamųjų. Šis metodas taikomas tada, kai tyrėjas nori išsiaiškinti vieno kintamojo įtaką kitam kintamajam per vieną ar kelis mediatorius, kurie priklauso nuo vieno ar kelių moderatoriaus kintamųjų dydžio ar verčių. Tyrime naudojant neparimetrinius duomenis papildomai buvo pritaikyta *Bootstrap* procedūra (*Bootstrap* reikšmė=5000). Preacher & Hayes, 2008) pabrėžia,

kad *Bootstrap*, neparametrinė atrankos procedūra, naudojama kaip papildomas mediacijos ir moderacijos testavimo metodas, kuriam netaikoma imties pasiskirstymo normalumo prielaida.

Panaudojant Andrew F. Hayes 7 modelio šabloną rezultatai apie tiriamus ryšius ir poveikį gaunami dviem etapais (Hayes & Rockwood, 2017). Pirmasis etapas apima „a“ kelią ir leidžia nustatyti mums reikalingą tiesioginį ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės bei nuotolinio darbo veiksmų moderacinius ryšius. Antrasis etapas apima „b“ ir „c“ kelius kurie leidžia nustatyti darbo asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo ryšį, emocinės gerovės ir produktyvumo ryšį, bei ar emocinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo.

### 3 paveikslėlis

*Tyrimo modelis suskirstytas etapais*



Šaltinis sudaryta darbo autoriaus remiantis (Andrew F. Hayes, 2022)

**Nuotolinio darbo veiksmų kaip moderatorių poveikis darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui.** Remiantis moderatoriaus analize, tiriamas sąveikas galima aiškinti naudojant nepriklausoma kintamąjį ir moderatorių, kadangi modelių  $R^2$  yra pakankami ( $R^2 > 0,2$ ), o visų reikšmių vertės yra statistiškai reikšmingos ( $P < 0,01$ ) (žr. 13 lentelę).

Vertinant nuotolinio darbo suderinamumą ( $R^2$  pokytis = 0,0006;  $p = 0,5811$ ), srauto patirtį ( $R^2$  pokytis = 0,0001;  $p = 0,8438$ ), trukdžius ( $R^2$  pokytis = 0,000;  $p = 0,8810$ ) ir informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimą ( $R^2$  pokytis = 0,0003;  $p = 0,6823$ ) moderatoriaus vaidmenyje

nerastas statistiškai reikšmingas poveikis darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui (žr. 13 lentelę).

### 13 lentelė

*Nuotolinio darbo veiksmių kaip moderatorių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės kintamiesiems*

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas Kintamasis (Y)	Moderatorius (W)	Moderatoriaus (W) ir jo nepriklausomo kintamojo sąveika			Moderatoriaus (W) įtaka		
			R <sup>2</sup>	F	P	R <sup>2</sup> pokytis	F	P
WLB	Emocinė gerovė	ND suderinamumas	0,2667	46,0570	0,0000	0,0006	0,3049	0,5811
WLB	Emocinė gerovė	ND srauto patirtis	0,2631	44,9755	0,0000	0,0001	0,0389	0,8438
WLB	Emocinė gerovė	ND trukdžiai	0,2589	44,1302	0,0000	0,0000	0,0224	0,8810
WLB	Emocinė gerovė	ND informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	0,2487	41,9410	0,0000	0,0003	0,1678	0,6823

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

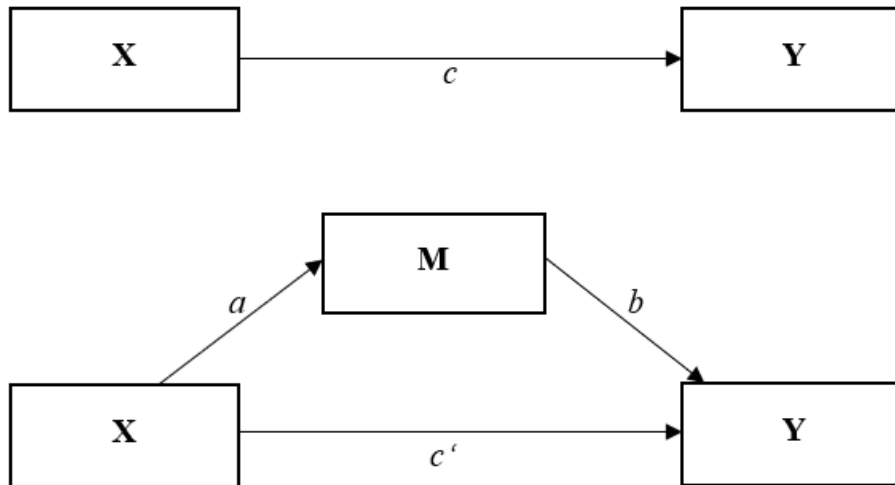
Pastaba. WLB-Darbo asmeninio gyvenimo balansas, ND- nuotolinio darbo.

Naudojant 7 tyrimo modelį nepasitvirtinus nei vienam moderatoriaus poveikiui darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui, nuspręsta tolimesnėje tyrimo eigoje likusiems ryšiams nustatinėti panaudoti Andrew F. Hayes 4 paprastos mediacijos modelio šabloną (žr. 4 paveikslėlį). 7 modelio šablonas nuo 4 skiriasi tik tuo, kad 4 modelio pagalba negalime nustatyti moderacinių ryšių, bet tai tapo neaktualu matant, jog visų tirtų moderatoriaus kintamųjų įtaka yra artima arba lygi nuliui. Svarbu paminėti, kad modelio pasikeitimas neįtakoja tyrimo etapų,

vienintelis pokytis tyrimo eigoje, jog kelyje “a“ nebus tiriami nuotolinio darbo veiksmų moderaciniai ryšiai.

#### 4 paveikslėlis

*Tolimesnėje tyrimo eigoje naudojamas tyrimo modelis*



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis (Andrew F. Hayes, 2022)

**Darbo asmeninio gyvenimo balanso ryšys su emocine gerove.** Vertinant darbo asmeninio gyvenimo balanso bei emocinės gerovės ryšį matome, kad regresijos modelis atitiko  $R^2 > 0,2$  ( $R^2 = 0,2428$ ) bei paaiškino statistinį reikšmingumą ( $p = 0,0000$ ), konstanta  $C = 2,4061$ , nestandartizuoto koeficiento reikšmė B ( $B = 0,3723$ ), ( $p = 0,0000$ ) (žr. 14 lentelę). Tai rodo, kad darbo asmeninio gyvenimo balansas statistiškai reikšmingai prognozuoja emocinę gerovę. Darbo asmeninio gyvenimo balansas paaiškina 24,28% emocinės gerovės duomenų dispersijos ( $R^2 = 0,2428$ ). Remiantis duomenimis sudaryta regresinė lygtis:

**Regresinė lygtis:  $EWellB = 2,4061 + 0,3723 WLB + e$**

EWellB – emocinė gerovė (priklausomas kintamasis);

WLB – darbo asmeninio gyvenimo balansas (nepriklausomas kintamasis); –e - visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso emocinė gerovė.

## 14 lentelė

*Darbo asmeninio gyvenimo balanso ryšio su emocine gerove tyrimo rezultatai ("a" kelias)*

<b>Modelio santrauka</b>			
<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>P</b>	
0,4928	0,2428	0,000	
<b>Koeficientai</b>			
	<b>coeff</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
constant	2,4061	17,5198	0,0000
WLB	0,3723	11,0679	0,0000

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Pastaba. WLB-Darbo asmeninio gyvenimo balansas

**Darbo asmeninio gyvenimo balanso ryšys su produktyvumu.** Vertinant darbo asmeninio gyvenimo balanso bei produktyvumo ryšį matome, kad regresijos modelis neatitiko  $R^2 > 0,2$  ( $R^2 = 0,1031$ ) bei tarp kintamųjų nerastas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p = 0,3263$ ), koeficiento reikšmė =  $-0,0326$  (žr. 15 lentelę).

**Emocinės gerovės ryšys su produktyvumu.** Vertinant emocinės gerovės bei produktyvumo ryšį matome, kad regresijos modelis neatitiko  $R^2 > 0,2$  ( $R^2 = 0,1031$ ), bet paaiškino statistinį reikšmingumą ( $p = 0,0000$ ), konstantos  $C = 3,3069$ , nestandartizuoto koeficiento reikšmė B ( $B = 0,2710$ ), ( $p = 0,0000$ ) (žr. 15 lentelę). Tai rodo, kad emocinė gerovė statistiškai reikšmingai prognozuoja produktyvumą. Emocinė gerovė paaiškina 10,31% produktyvumo duomenų dispersijos ( $R^2 = 0,1031$ ). Remiantis duomenimis sudaryta regresinė lygtis:

**Regresinė lygtis: Produktyvumas = 3,3069 + 0,2710 EWellB + e**

Produktyvumas (priklausomas kintamasis);

EWellB – emocinė gerovė (nepriklausomas kintamasis);

e - visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso emocinė gerovė.



## 15 lentelė

*Emocinės gerovės ryšio su produktyvumu tyrimo rezultatai ("b" ir "c" keliai)*

<b>Modelio santrauka</b>			
R	R <sup>2</sup>	P	
0,3211	0,1031	0,0000	
<b>Koeficientai</b>			
	coeff	t	p
constant	3,3069	30,9181	0,0000
WLB	-0,0326	-0,9829	0,3263
EWellB	0,2710	6,1786	0,0000

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Pastaba. WLB-Darbo asmeninio gyvenimo balansas, EWellB – emocinė gerovė.

**Emocinės gerovės kaip mediatoriaus tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo analizė.** Vertinant ar emocinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo gautos reikšmės (LLCI=0,0639) ir (ULCI=0,1423) (žr. 16 lentelę). Matome, kad nors tiesioginio ryšio tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso nėra, bet emocinės gerovės mediacinis ryšys veikia minėtą ryšį netiesiogiai (netiesioginis poveikis=0,1009), o tai parodo, jog gauta pilna mediacija.

## Lentelė 16

*Tyrimo rezultatai, susiję su visu, tiesioginiu ir netiesioginiu darbo asmeninio gyvenimo balanso efektu produktyvumui.*

Bendras efektas	t	p	LLCI	ULCI
0,0683	2,2618	0,0243	0,0089	0,1277
Tiesioginis efektas	t	p	LLCI	ULCI
-0,033	-0,983	0,3263	-0,0977	0,0326
Netiesioginis efektas			BootLLCI	BootULCI
EWellB	0,1009		0,0639	0,1423

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Pastaba. EWellB – emocinė gerovė.

### 3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus tyrimo rezultatus matome, kad nors hipotezės ir buvo formuluotos remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais dalis išsikeltų hipotezių nepasitvirtino.

**Darbe keliamą 1 hipotezę–(H1)** - darbo asmeninio gyvenimo balansas teigiamai susijęs su emocine gerove – **patvirtinta**. Regresine analize nustatyta, kad darbo asmeninio gyvenimo balansas teigiamai prognozuoja emocinę gerovę ( $R^2=0,2428$ , nestandartizuoto koeficiento reikšmė  $B=0,3723$ ,  $p=0,0000$ ) – gerėjant darbo asmeninio gyvenimo balansui gerėja darbuotojų emocinė gerovė, pasireiškianti mažesniu streso lygiu bei mėgavimusi savo gyvenimu.

**Darbe keliamą 2 hipotezę–(H2)** - darbo asmeninio gyvenimo balansas teigiamai susijęs su darbuotojo produktyvumu – **atmesta**. Regresine analize nustatyta, kad darbo asmeninio gyvenimo balansas neturi statistiškai reikšmingo ryšio ( $p=0,3263$ ) su darbuotojo produktyvumu.

**Darbe keliamą 3 hipotezę–(H3)** - emocinė gerovė teigiamai susijusi su darbuotojo produktyvumu – **patvirtinta**. Regresine analize nustatyta, kad emocinė gerovė teigiamai prognozuoja darbuotojo produktyvumą ( $R^2=0,1031$ , nestandartizuoto koeficiento reikšmė  $B=0,2710$ ,  $p=0,0000$ ) – gerėjant emocinei gerovei gerėja darbuotojų produktyvumas.

**Darbe keliamą 4 hipotezę–(H4)** - emocinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo – **patvirtinta**. Apskaičiavus darbo asmeninio gyvenimo balanso bei emocinės gerovės sąsajas su darbuotojo produktyvumu, nustatyta pilna mediacija, nes rastas tik netiesioginis poveikis produktyvumui (netiesioginis poveikis= $0,1009$ ), o tiesioginio ryšio tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo nenustatyta ( $p=0,3263$ ).

**Darbe keliamą 5 hipotezę–(H5)** - suderinamumas moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis emocinei gerovei yra stipresnis, kai nuotolinio darbo suderinamumo lygis yra aukštesnis – **atmesta**. Remiantis moderatoriaus analize, nuotolinio darbo suderinamumas nestiprina darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšio ( $p=0,581$ ).

**Darbe keliamą 6 hipotezę–(H6)** - srauto patirtis moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis

emocinei gerovei yra stipresnis, kai nuotolinio darbo srauto patirties lygis yra aukštesnis – **atmesta**. Remiantis moderatoriaus analize, nuotolinio darbo srauto patirtis nestiprina darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšio ( $p=0,844$ ).

**Darbe keliamą 7 hipotezę–(H7)** - trukdžiai moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis emocinei gerovei yra stipresnis, kai nuotolinio darbo trukdžių lygis yra mažesnis – **atmesta**. Remiantis moderatoriaus analize, nuotolinio darbo trukdžiai nestiprina darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšio ( $p=0,881$ ).

**Darbe keliamą 8 hipotezę–(H8)** - informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas moderuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės. Darbo asmeninio gyvenimo balanso teigiamas poveikis emocinei gerovei yra stipresnis, kai informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo lygis yra mažesnis – **atmesta**. Remiantis moderatoriaus analize, nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas nestiprina darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšio ( $p=0,682$ ).

### 3.4. Diskusija

Lyginant tyrimo išvadas su kitų akademikų publikuotais tyrimais pastebėta, kad tyrime rasta teigiama darbo asmeninio gyvenimo balanso įtaka emocinei gerovei sutampa su kitų tyrėjų nustatytais teigiamais ryšiais tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės (Badri, 2019; Islam et al., 2022). Nors Islam et al. (2022) tyrime rastas neigiamas ryšys tarp darbo šeimos praturtinimo ir nerimo bei depresijos. Neigiamas ryšys indikuoja, kad darbo šeimos praturtinimas neigiamai veikia depresijos lygį, kitaip sakant - mažina depresiją.

Nors Bloom & van Reenen (2006) ir Adekunle et al. (2018) savo tyrimuose rado teigiamą ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso bei darbuotojo produktyvumo, šiame tyrime nustatyta, kad darbo asmeninio gyvenimo balansas neveikia darbuotojo produktyvumo

Nors Tejero et al. (2021) nenustatė, kad stresas turi reikšmingą poveikį produktyvumui, šiame tyrime rasta, jog emocinė gerovė teigiamai veikia darbuotojo produktyvumą. Gauti rezultatai sutampa su kitų Taris & Schreurs (2009) nustatytais teigiamais ryšiais tarp emocinės gerovės ir darbuotojo produktyvumo. Aukštas darbuotojo produktyvumo lygis gerina darbuotojo darbo rezultatus ir leidžia užtikrinti, kad darbuotojas neš maksimalią pridėtinę vertę organizacijai, kurioje jis dirba.

Tyrime nustačius pilną emocinės gerovės mediaciją darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo ryšiui pastebima, kad rezultatai sutampa su Haider et al. (2018) tyrimo rezultatais, kuriame nustatyta, jog emocinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojų produktyvumo. Nors Junça-Silva et al. (2017) tyrė emocinės gerovės ir įsitraukimo į darbą mediatoriaus vaidmenį tarp kasdienių teigiamų įvykių ir individo gerovės bei tarp kasdienių teigiamų įvykių ir veiklos produktyvumo ir tyrimo objektas nebuvo visiškai identiškas, tyrimo rezultatai iš dalies atitinka šio tyrimo išvadas.

Islam et al. (2022) tyrime išsikėlė hipotezę, kad nuotoliniam darbui naudojamos informacinės ir ryšių technologijos moderuoja neigiamą darbo šeimos praturtinimo poveikį nerimui ir depresijai. Atlikus tyrimą iškelta hipotezė nepasitvirtino. Tai sutampa su šio tyrimo rezultatais. Kita vertus, Parent-Lamarche & Boulet (2021) tirdami moderacinius ryšius tarp streso faktorių iš dalies pagrindė savo iškeltą hipotezę į kurią buvo įtrauktas ir darbo asmenio gyvenimo balanso bei streso ryšys.

### **3.5. Tyrimo ribotumai**

Reiktų paminėti tyrimo ribotumus į kuriuos reikėtų atsižvelgti interpretuojant šio tyrimo rezultatus bei modeliuojant tolimesnius tyrimus susijusius su darbo asmeninio gyvenimo balanso, emocinės gerovės, produktyvumo bei nuotolinio darbo veiksmų ryšiais.

Tyrimo duomenis surinkti buvo naudojamas netikimybinės patogiosios atrankos būdas, nors akraminėje bendruomenėje toks duomenų surinkimo būdas yra paplitęs ir dažnai naudojamas, bet jis turi tam tikrų ribotumų. Vienas iš jų yra tai, kad tyrimo negalime laikyti kaip reprezentatyvaus, todėl tyrimo rezultatai negali būti pritaikomi visai populiacijai. Tolimesniuose tyrimuose siūloma naudoti tikimybinį atrankos būdą siekiant gauti reprezentatyviu tyrimo rezultatus.

Surinktų ir šiam tyrimui naudotų duomenų pasiskirstymas per įvairias socialines, demografines ir organizacines charakteristikas buvo nevienodas. Tyrime dalyvavo 65,4% moterų, 70,4% respondentų užėmė vadovaujančias pareigas, 74,7% respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą, 28,3% respondentų dirbo IT/telekomunikacijų sektoriuje bei 77,0% respondentų dirbo didelėje organizacijoje. Nevienodas pasiskirstymas galėjo turėti įtaka gautiems rezultatams. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų siekti tolygesnio respondentų pasiskirstymo pagal minėtas charakteristikas.

Dėl Covid-19 pandemijos nuotolinio darbo reiškinys visoje populiacijoje labai greitai išplito. Tyrėjai paskubomis intensyviai pradėjo tirti jo poveikį visuomenei. Šiame tyrime buvo panaudotas

Prodanova & Kocarev (2021) nuotolinio darbo veiksnių konstruktas, kuris naudotas tik viename tyrime. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų pasirinkti kitą konstruktą nuotolinio darbo veiksnių įtakai tirti.

## IŠVADOS

1. Kiekvienam individui yra labai svarbu turėti tinkamą darbuotojo darbo asmeninio gyvenimo balansą. Tinkamas balansas tarp darbo ir individualių žmogaus poreikių užtikrina geresnius santykius su artimaisiais, geresnę emocinę bei fizinę sveikatą. Straipsnių analizė atskleidė emocinės gerovės svarbą žmogaus gyvenime. Galime daryti išvadą, kad jeigu darbuotojo savivertė yra aukšta bei jis turi gan stabilų emocinį foną, jo emocinė gerovė bus aukšta. Tokie darbuotojai yra vertinami dėl gebėjimo išlikti pozityviais, kai organizacija, kurioje jie dirba susiduria su sunkumais. Darbuotojų produktyvumas yra vienas ir pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių faktorių. Kaip pagrindinius darbuotojo produktyvumą lemiančius faktorius galima išskirti darbą nuotoliu bei sureguliuotą darbo krūvį. Sureguliuotas darbo krūvis daro įtaką darbo asmeninio gyvenimo balansui, o nuotolinis darbas yra vienas iš šio tyrimo objektų. Nuotolinis darbas labai plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. Atlikus mokslinės literatūros analizę prieita išvados, kad nuotolinis darbas padeda sureguliuoti darbo asmeninio gyvenimo balansą, bet neigiamai paveikia darbuotojo produktyvumą. Tikėtina, kad darbuotojas skiria daugiau laiko savo asmeniniams poreikiams, ko pasėkoje nukenčia produktyvumas. Pastebėta, kad Covid-19 pandemijos kontekste vis dar stinga mokslinių tyrimo nagrinėjančių minėtus kintamuosius.
2. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad tyrimuose yra randami tiesioginiai ir netiesioginiai ryšiai tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso, emocinės gerovės, produktyvumo bei nuotolinio darbo veiksmų. Tyrimuose taikomų įvairių tyrimo modelių įvairovė leidžia daryti išvadą, kad šiame tyrime nagrinėjami reiškiniai domina akademinę visuomenę, o Covid-19 pandemijos kontekstas tik dar labiau paskatino juos tirti.
3. Empirinis tyrimas atskleidė, kad:
  - 3.1. kuo geriau darbuotojai vertina savo darbo asmeninio gyvenimo balansą, tuo geresnė jų emocinė gerovė;
  - 3.2. kuo geresnė darbuotojų emocinė gerovė, tuo produktyviau jie dirba.
4. Įvertinus keturių moderatorių, kurie reprezentuoja nuotolinio darbo veiksmus sąveiką (nuotolinio darbo suderinamumas, nuotolinio darbo srauto patirtis, nuotolinio darbo trukdžiai, nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas) su darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiu nenustatytas nei vienas statistiškai reikšmingas ryšys.

5. Nors tiesioginio ryšio tarp darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo nenustatyta, buvo rastas statistiškai reikšmingas emocinės gerovės kaip mediatoriaus poveikis darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo ryšiui. Iš to galime daryti išvadą, kad tyrime rasta pilna emocinės gerovės mediacija darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo ryšiui.

## REKOMENDACIJOS

Emocinės gerovės netiesioginis poveikis darbo asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo ryšiui rodo, kad ne tik organizacijos turėtų skirti didesnę dėmesį darbo asmeninio gyvenimo balansui bei emocinės gerovės gerinimui, bet tai turėtų būti atliekama nacionaliniu lygmeniu. Pandemijos metu, darbuotojams pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, o, pandemijai pasibaigus, nuotolinio darbo mastui nemažėjant, svarbu, kad darbuotojai turėtų galimybę atsiriboti nuo darbo taip išlaikydami tinkamą darbo asmeninio gyvenimo balansą ir emocinę gerovę. Įstatymų leidėjai turėtų sureguliuoti darbo santykius tarp darbuotojo ir darbdavio taip, kad darbuotojas ne darbo metu turėtų teisę „atsijungti“ nuo darbo veiklų. Reguliavimu turėtų būti siekiama užtikrinti teisę darbuotojams išjungti skaitmeninius prietaisus ir likti darbdavio nepasiekiamiems nedarbo metu. Toks darbo santykių suregulavimas būtų didelis laimėjimas darbuotojams. Sumažinant darbdavio galios poziciją, sumažinama tikimybė, kad darbdavys trukdys darbuotojui ne darbo metu paminant darbuotojo teisę į asmeniniam gyvenimui skirtą laiką.

Darbuotojams labai svarbu turėti lankstumą darbe, darbuotojai turi turėti galimybę pasirinkti savo darbo pradžios ir pabaigos laiką, nors tai ir nėra labai sunkiai įgyvendinamas pokytis organizacijoje, bet jis ženkliai pagerina darbuotojo darbo asmeninio gyvenimo balansą. Pagerinus darbuotojų darbo asmeninio gyvenimo balansą, būtų pagerinama darbuotojų emocinė gerovė, o tai netiesiogiai teigiamai paveiktų darbuotojų produktyvumą.

Atsižvelgiant į emocinės gerovės įtaką darbuotojo produktyvumui, rekomenduojama darbdaviams į netiesioginių naudų paketą įsitraukti naudas, kurios gerintų darbuotojų emocinės gerovės lygį. Kaip pagrindinę naudą galima įvardinti psichologo konsultacijų kompensavimą. Dėl vis didėjančios konkurencinės kovos dėl išlikimo tarp organizacijų, streso ir perdegimo atvejų organizacijose daugėja. Apsilankymai pas psichologus ar kitų specialistų konsultacijos darbuotojams padeda sumažinti streso ir perdegimo lygį, o tai tiesiogiai veikia darbuotojo produktyvumo lygį.



## LITARATŪROS SĄRAŠAS

- Adekunle, M., Adewole, D., & Oluwatoyin, F. (2018). WORK LIFE BALANCE PRACTICES AND EMPLOYEES PRODUCTIVITY IN THE NIGERIAN UNIVERSITY SYSTEM. *CRAWFORD JOURNAL OF BUSINESS & SOCIAL SCIENCES (CJBASS)*, 2(8), 49–59.
- Ahmad, J., & Fatima, S. (2022). Meaningful Leadership and Employees' Well-being: Process through Meaningful Work. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(4). <https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1004.0280>
- Ailabouni, N. (2010). Factors Affecting Productivity in the UAE Construction Industry. In *Nabil Ailabouni*.
- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191–238. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
- Andrew F. Hayes. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (Third edition).
- Awan, A. G., & M. Tafiq, T. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329–345. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Badri, S. K. Z. (2019). Affective well-being in the higher education sector: connecting work-life balance with mental health, job satisfaction and turnover intention issues inside the academia setting. *International Journal of Happiness and Development*, 5(3), 225. <https://doi.org/10.1504/ijhd.2019.103382>
- Bakas, D., Kostis, P., & Petrakis, P. (2020). Culture and labour productivity: An empirical investigation. *Economic Modelling*, 85, 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.05.020>
- Bhumika, B. (2020). Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7–8), 705–718. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Bloom, N., Kretschmer, T., Reenen, J. Van, & Kretschmer, T. (2006). *WORK LIFE BALANCE, MANAGEMENT PRACTICES AND PRODUCTIVITY Work-Life Balance, Management Practices and Productivity*.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work - Life balance, and productivity: A review of some recent evidence. In *Oxford Review of Economic Policy* (Vol. 22, Issue 4, pp. 457–482). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj027>
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Kenzie, S. B. Mac. (1995). ON THE INTERCHANGEABILITY OF OBJECTIVE AND SUBJECTIVE MEASURES OF

EMPLOYEE PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 48(3), 587–605.

- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2010). Multi-locational knowledge workers in the office: Navigation, disturbances and effectiveness. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 183–195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00247.x>
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592–610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all? In *Business Information Review* (Vol. 22, Issue 1, pp. 53–59). <https://doi.org/10.1177/0266382105052268>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.10.069>
- Chen, Y., & Tjosvold, D. (2008). *Collectivist values for productive teamwork between Korean and Chinese employees*. <http://commons.ln.edu.hk/capswp/3>
- Chul Ko, M. (2022). The Structural Relationship of Family-Friendly Policies, Work-Life Balance, and Employee' Subjective Wellbeing: Focusing on the Categorization of Family-Friendly Policies Based on the Job Demands-Resources (JD-R) Model. *Review of Public Personnel Administration*, 1–33. <https://doi.org/10.1177/0734371X221136431>
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work–life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223–233. <https://doi.org/10.1017/s1474746404001733>
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Subjective Emotional Well-Being. *Handbook of Emotions*, 2(nd ed.), 325–337.
- Dubey, A. D., & Tripathi, S. (2020). Analysing the sentiments towards work-from-home experience during COVID-19 pandemic. In *Journal of Innovation Management* (Vol. 8, Issue 1, pp. 13–19). Universidade do Porto - Faculdade de Engenharia. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_008.001\\_0003](https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.001_0003)
- Evers, K. E., Castle, P. H., Prochaska, J. O., & Prochaska, J. M. (2014). Examining relationships between multiple health risk behaviors, well-being, and productivity. *Psychological Reports*, 114(3), 843–853. <https://doi.org/10.2466/13.01.PR0.114k25w4>
- Farah Naz. (2021). Managing the Porous Boundaries: Impact of Working from Home on Work Life Balance of University Teachers During COVID 19. *Journal of Arts and Social Sciences*, 8(II).
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173>

- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010a). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010b). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fuller, R. M., Vician, C. M., & Brown, S. A. (2016). Longitudinal Effects of Computer-Mediated Communication Anxiety on Interaction in Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 166–185. <https://doi.org/10.1109/TPC.2016.2583318>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), E426–E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gamal Aboelmaged, M., & Mohamed el Subbaugh, S. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: An empirical study. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 3–22. <https://doi.org/10.1108/13683041211230285>
- Ghilic-Micu, B., & Stoica, M. (2016). A REDEFINITION OF TELEWORK THROUGH CLOUD COMPUTING-TELEWORK 2.0. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics.*, 11(188), 16–21. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/188-11/3>
- Gibbs, M., Mengel, F., Siemroth, C., Bhalotra, S., Burt, R., Clancy, M., Peter Grüner, H., Harrington, E., Ierulli, K., Gyoo Kim, D., Kwan, A., Ozimek, A., Perri, T., Smeets, P., & Van der Stede, W. (2022). *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals* \*. <https://ssrn.com/abstract=4081315>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Green, D. P., Goldman, S. L., Salovey, P., Diener, E., Hull, J., Mayer, J. D., Rothman, A., & Watson, D. (1993). Measurement Error Masks Bipolarity in Affect Ratings. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 64, Issue 6).
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5–16.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grincevičienė, N. (2020). The Effect of the Intensity of Telework Use on Employees' Work-Life Balance. *Buhalterinės Apskaitos Teorija Ir Praktika*, 21, 1. <https://doi.org/10.15388/batp.2020.16>

- Gropel, P. (2006). Rovnováha z životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom [Balancing work and personal life: Relation to needs and life satisfaction]. *Československá Psychologie*, 1, 71–83.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009a). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365–375. <https://doi.org/10.1348/000712608X337797>
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009b). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365–375. <https://doi.org/10.1348/000712608X337797>
- Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & McGaughey, R. E. (2006). Information technology and systems justification: A review for research and applications. *European Journal of Operational Research*, 173(3), 957–983. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.06.002>
- Hager, F. W. (2018). LINKS BETWEEN TELECOMMUTING, SOCIAL SUPPORT AND MENTAL WELL-BEING AMONG TELEWORKERS – A LITERATURE REVIEW. *International Journal of Business and Management*, VI(2). <https://doi.org/10.20472/bm.2018.6.2.003>
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(1), 29–37. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- Hanaysha, J. (2016a). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 61–70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Hanaysha, J. (2016b). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61–70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship managerial challenges and dilemmas. In *Personnel Review* (Vol. 32, Issue 4, pp. 422-437+531). <https://doi.org/10.1108/00483480310477515>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling 1*. <http://www.afhayes.com/>
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39–57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- Haynes, B. P. (2007). An evaluation of office productivity measurement. In *Journal of Corporate Real Estate* (Vol. 9, Issue 3, pp. 144–155). <https://doi.org/10.1108/14630010710845730>

- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2021). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, *81*(4), 707–722. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00569-4>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance\*. *Family Relations*, *50*(1), 49–58.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. I. ?, & Colihan, J. (1998). INFLUENCES OF THE VIRTUAL OFFICE ON ASPECTS OF WORK AND WORK/LIFE BALANCE. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.
- Igartua, J. J., & Hayes, A. F. (2021). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Concepts, Computations, and Some Common Confusions. *Spanish Journal of Psychology*, *24*(6). <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46>
- Islam, M. S., Amin, M., Karatepe, O. M., & Herjanto, H. (2022). Leader–member exchange, work–family enrichment and their effects on mental health: the moderating role of remote e-work. *International Journal of Workplace Health Management*, *15*(6), 657–676. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2021-0111>
- Jalagat, R. (2019). RATIONALIZING REMOTE WORKING CONCEPT AND ITS IMPLICATIONS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. *Global Journal of Advanced Research*, *6*(3), 95–100. <https://www.researchgate.net/publication/332171842>
- Junça-Silva, A., Caetano, A., & Lopes, R. R. (2017). Daily Uplifts, Well-Being and Performance in Organizational Settings: The Differential Mediating Roles of Affect and Work Engagement. *Journal of Happiness Studies*, *18*(2), 591–606. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9740-2>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, *14*(3). <https://doi.org/10.1017/s1833367200003308>
- Kenny S, & Victoria. (2019). *Employee productivity and organizational performance: A theoretical perspective*.
- Larsen, R. (2009). The Contributions of Positive and Negative Affect to Emotional Well-Being. *Psychological Topics*, *18*(2), 247–266.
- Lecours, A., Gilbert, M. H., Lord, M. M., Labrecque, C., & Boucher, F. (2021). Telework in a pandemic context: Protocol of a participatory study on the effects of teleworking conditions on the well-being and social participation of workers. *BMJ Open*, *11*(8). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051099>

- Lee, C., & Keyes, M. (2000). Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well-Being 1. *Motivation and Emotion*, 24(2).
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2014). Gender egalitarianism and work-life balance for managers: Multisource perspectives in 36 countries. *Applied Psychology*, 63(1), 96–129. <https://doi.org/10.1111/apps.12011>
- Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137–147. [www.arcjournals.org](http://www.arcjournals.org)
- Martino, D., & Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554. <https://heinonline.org/HOL/License>
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). Performance management: A strategy for improving employee performance and productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 8(5), 24–32. <https://doi.org/10.1108/02683949310040605>
- McLaughlin, C. (2008). Emotional well-being and its relationship to schools and classrooms: A critical reflection. *British Journal of Guidance and Counselling*, 36(4), 353–366. <https://doi.org/10.1080/03069880802364486>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Morikawa, M. (2022). Work-from-home productivity during the COVID-19 pandemic: Evidence from Japan. *Economic Inquiry*, 60(2), 508–527. <https://doi.org/10.1111/ecin.13056>
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2021). NUOTOLINIO DARBO REIKŠMĖ RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR DARBOHOLIZMO COVID-19 PANDEMIJOS METU. *Visuomenės Sveikata*, 4(95), 24–29.
- Muthu Kumarasamy, M. A. P., Pangil, F., & Faizal Mohd Isa, M. (2015). Individual, organizational and environmental factors affecting work-life balance. *Asian Social Science*, 11(25), 111–123. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n25p111>
- Najam, U., Burki, U., & Khalid, W. (2020). Does work-life balance moderate the relationship between career commitment and career success? Evidence from an emerging asian economy. *Administrative Sciences*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/admsci10040082>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

- Nakrošienė, A., & Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364–372.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Palvalin, M., Lonnqvist, A., & Vuolle, M. (2013). Analysing the impacts of ICT on knowledge work productivity. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 17(4), 545–557.
- Parent-Lamarche, A., & Boulet, M. (2021). Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work (Reading, Mass.)*, 70(3), 763–775. <https://doi.org/10.3233/WOR-205311>
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Petrakis, P., & Kostis, P. (2013). Economic growth and cultural change. *Journal of Socio-Economics*, 47, 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.02.011>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>
- Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: Does place of work really matter? *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x>
- Sahib, M., Attar, M. A. A., Gupta, A. K., & Desai, D. B. (n.d.). A Study of Various Factors Affecting Labour Productivity and Methods to Improve It. In *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE)*. SICETE. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristics emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16(6), 769–785. <https://doi.org/10.1080/02699930143000482>
- Shepherd-Banigan, M., Bell, J. F., Basu, A., Booth-LaForce, C., & Harris, J. R. (2016). Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(1), 102–111. <https://doi.org/10.1007/s12529-015-9482-2>
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). THE SELF-EFFICACY SCALE: CONSTRUCTION AND VALIDATION. *Psychological Reports*, 51(2), 663–671.

- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Şimşek, Ö. F. (2011). An Intentional Model of Emotional Well-Being: The Development and Initial Validation of a Measure of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 12(3), 421–442. <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9203-0>
- Suganya, K. (2019). The Factors Affecting Work Life Balance among Post Graduate Students in Eastern Province, Sri Lanka. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2019/v11i130118>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299–307. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1038416216682954>
- Tejero, L. M. S., Seva, R. R., & Fadrilan-Camacho, V. F. F. (2021). Factors associated with work-life balance and productivity before and during work from home. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), 1065–1072. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002377>
- Van Der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). *60 New Technology, Work and Employment Co-workers working from home and individual and team performance.*
- Vanagas, P. (2008). DARBO PRODUKTYVUMO SANTYKIS SU EFEKTYVUMU, REZULTATYVUMU IR KOKYBE. *Ekonomika Ir Vadyba*, 13, 848–853.
- Vyas, A., & Shrivastava, D. (2017). Factors Affecting Work Life Balance - A Review. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 54, Issue 6).



Zhang, X., Liao, H., Li, N., & Colbert, A. E. (2020). Playing It Safe for My Family: Exploring the Dual Effects of Family Motivation on Employee Productivity and Creativity. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1923–1950.

**EMOCINĖS GEROVĖS MEDIJUOJANTIS VAIDMUO DARBO ASMENINIO  
GYVENIMO BALANSO, DARBUOTOJO PRODUKTYVUMO RYŠIUI MODERUOJANT  
NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIAMS**

**Domas TALANDZEVIČIUS**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Verslo vystymo magistro programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. A. Stankevičienė

Vilnius, 2023

**SANTRAUKA**

Darbą sudaro 73 puslapiai, 17 lentelių, 4 paveikslėliai, 102 nuorodos.

Darbo tikslas – įvertinti sąsajas tarp emocinės gerovės medijuojančios darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo ryšį moderuojant nuotolinio darbo veiksniais bei pateikti išvadas ir praktines rekomendacijas.

Darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pateiktas mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizės apimančios nuotolinį darbą, darbo asmeninio gyvenimo balansą, emocinę gerovę bei darbuotojo produktyvumą. Antroje dalyje pateikiamas tyrimo modelis, tyrimo metodų pagrindimas, tyrimo eiga ir kita informacija susijusi su pasiruošimu tyrimui. Trečioje dalyje atliekamas tyrimas, pateikiami tyrimo rezultatai, išvados bei rekomendacijos.

Pirmoje dalyje pristatomi nuotolinio darbo, produktyvumo, darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės teoriniai aspektai. Nagrinėjama kiekvieno reiškinių teorinė samprata, įtakojuojantys veiksniai, matavimo būdai. Taip pat, darbe pristatoma nuotolinio darbo elementai ir rūšys, privalumai bei iššūkiai pandemijos kontekste. Literatūros analizė užbaigiama atliktų empirinių tyrimų rezultatų ir minėtų reiškinių sąsajų analize.

Antroje dalyje aprašyta emocinės gerovės medijuojančio vaidmens darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo ryšiui moderuojant nuotolinio darbo veiksniais atlikto tyrimo eiga. Buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 385 Lietuvos gyventojai bent dalį laiko dirbantys nuotoliniu būdu. Duomenų surinkimui buvo panaudotas kiekybinis struktūrizuotas klausimynas, kurio visų kintamųjų Cronbach'o  $\alpha > 0,80$ , kas rodė aukštą naudojamų skalių patikimumą. Tyrimo duomenys buvo apdorojami SPSS 28.0 programa, o sudaryto tyrimo modelio ryšiams nustatyti panaudotas A. F. Hayes PROCESS makroprogramos įskiepis.

Trečioji dalis apima tyrimo rezultatus. Nustatyta, kad darbo asmeninio gyvenimo balansas yra teigiamai susijęs su emocine gerove, o emocinė gerove teigiamai susijusi su darbuotojo produktyvumu. Tikrinant nuotolinio darbo veiksnių (nuotolinio darbo suderinamumo, nuotolinio darbo srauto patirties, nuotolinio darbo trukdžių, informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo) kaip moderatorių įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui nenustatyta. Galiausiai tikrinant emocinės gerovės kaip tarpininko įtaką tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir produktyvumo, buvo rasta pilna mediacija.

Po Covid-19 pandemijos sparčiai keičiantis darbo modeliui į hibridinį arba nuotolinį, tyrime nagrinėjami reiškiniai dar labiau domina akademinę visuomenę, todėl tyrime tirti reiškiniai turėtų būti toliau nagrinėjami akademinuose tyrimuose. Galiausiai, organizacijos, atsižvelgdamos į tiesioginę ir netiesioginę emocinės gerovės įtaką produktyvumui, turėtų skirti daugiau dėmesio tobulinant nuotolinio darbo procesus, taip pagerindamos darbuotojų darbo asmeninio gyvenimo balansą bei emocinę gerovę.

Raktiniai žodžiai: nuotolinis darbas, darbas iš namų, darbo asmeninio gyvenimo balansas, emocinė gerovė, produktyvumas.

**THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL WELL-BEING IN THE WORK-LIFE  
BALANCE-EMPLOYEE PRODUCTIVITY RELATIONSHIP MODERATED BY REMOTE  
WORKING FACTORS**

**Domas TALANDZEVIČIUS**

**Paper of the Master's degree**

***Business development Master's Program***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. A. Stankevičienė

Vilnius, 2023

**SUMMARY**

73 pages, 17 charts, 4 pictures, 102 references.

This master thesis aims to assess the relationship between emotional well-being mediated by work-life balance and employee productivity relationship moderated by remote working factors and to present findings and practical recommendations.

The thesis consists of three parts. The first part presents an analysis of the scientific literature and empirical studies covering remote working, work-life balance, emotional well-being, and employee productivity. The second part presents the research model, justification of the research methods, research process, and other information related to the preparation of the research. The third part presents results, conclusions, and recommendations.

The first part presents the theoretical aspects of remote working, productivity, work-life balance, and emotional well-being. The theoretical concept of each phenomenon, the influencing factors, and the ways of measurement are examined. It also presents the elements and types of remote working, its benefits, and challenges in the context of the pandemic. The literature analysis concluded with an analysis of the results of the empirical studies carried out and of the links between the phenomena mentioned above.

The second part describes the course of the research conducted on the mediating role of emotional well-being in the work-life balance-employee productivity relationship moderated by the remote

working factors. A quantitative study was carried out with 385 Lithuanian residents who work remotely at least part of the time. A quantitative structured questionnaire with Cronbach's  $\alpha > 0.80$  for all variables was used for data collection, indicating the scales' high reliability. The data were processed in SPSS 28.0, and the A. F. Hayes PROCESS macro plug-in was used to determine the relationships of the created research model.

The third part contains the results of the study. Work-life balance was found to be positively related to emotional well-being, and emotional well-being was positively related to employee productivity. When testing for the effect of remote work factors (remote work compatibility, remote workflow experience, remote work interference, and information and telecommunication technology anxiety) as moderators, no moderating effect was found on the relationship between work-life balance and emotional well-being. Finally, full mediation was found when testing the influence of emotional well-being as a mediator between work-life balance and productivity.

With the rapid change of the working profile to hybrid or remote working after the Covid-19 pandemic, the phenomena investigated in this study have gained further interest in academia and should be further explored in academic research. Finally, organizations should pay more attention to the direct and indirect impact of emotional well-being on productivity by improving remote working processes, resulting in better work-life balance and emotional well-being.

Keywords: remote working, working from home, work-life balance, emotional well-being, productivity.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Anketos pavyzdys

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus Universiteto verslo vystymo programos magistrantūros studentas. Covid-19 pandemijos metu daugelis darbuotojų buvo priversti pradėti dirbti nuotoliniu būdu, dėl ko vaidmenų derinimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo tapo kasdieniu mūsų visų iššūkiu, o mūsų emocinė sveikata (gerovė) dažnai lemia mūsų kaip darbuotojų produktyvumą. Kviečiu sudalyvauti apklausoje, kurios tikslas – ištirti emocinės gerovės medijuojantį vaidmenį darbo asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojo produktyvumo ryšiui moderuojant nuotolinio darbo veiksniais. Jeigu bent dalį šiuo metu dirbamo darbo laiko dirbate nuotoliniu būdu prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!

Tyrimo anketos pildymas užtruks ~7 min.

Anketa yra anoniminė, gauti rezultatai bus panaudoti tik moksliniais tikslais.

Ar jūs bent dalį darbo laiko dirbate nuotoliniu būdu?

- Taip
- Ne

Kiek vidutiniškai darbo dienų per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?

- Mažiau nei 1
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ir daugiau

**Ivertinkite apačioje esančius teiginius apie jūsų produktyvumą, darbo asmeninio gyvenimo balansą, emocinę gerovę, bei nuotolinio darbo veiksmus.**

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie savo produktyvumą darbe.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano darbo našumas yra aukštas	1	2	3	4	5
2.	Užduotis atlieku greitai ir kokybiškai	1	2	3	4	5
3.	Aš išsikeliu aukštus užduočių atlikimo standartus	1	2	3	4	5
4.	Man pavyksta pasiekti savo išsikeltą aukštą užduočių atlikimo standartą	1	2	3	4	5
5.	Aš visada pasiekiu išsikeltus komandinius tikslus	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie savo darbo asmeninio gyvenimo balansą.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Daugiau nesutinku nei sutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš dažnai lankausi pas draugus ir pažįstamus	1	2	3	4	5	6
2.	Dėl savo darbo (studijų) neturiu laisvo laiko	1	2	3	4	5	6
3.	Dėl savo darbo (studijų) apleidžiu šeimą ar draugus	1	2	3	4	5	6
4.	Aš turiu pakankamai laiko savo draugams	1	2	3	4	5	6

5.	Savo laisvu laiku aš vis tiek užsiimu darbiniais reikalais	1	2	3	4	5	6
6.	Turiu pakankamai laiko savo šeimai (partneriui, tėvams, vaikams...)	1	2	3	4	5	6

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie teigiamą emocinę gerovę.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Gyvenimas man teikia malonumą	1	2	3	4	5
2.	Gyvenimas mane džiugina	1	2	3	4	5
3.	Aš jaučiu ramybę savo gyvenime	1	2	3	4	5
4.	Gyvenimas man teikia pasitenkinimą	1	2	3	4	5
5.	Aš esu patenkintas(-a) gyvenimu	1	2	3	4	5
6.	Aš vertinu gyvenimą, kurį gyvenu	1	2	3	4	5
7.	Aš visiškai priimu gyvenimą tokį, koks jis yra	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie neigiamą emocinę gerovę.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš jaučiu sielvartą dėl savo gyvenimo	1	2	3	4	5
2.	Aš jaučiuosi nusiminęs(-usi) dėl savo gyvenimo	1	2	3	4	5



3.	Gyvenimas, kurį gyvenu, mane slegia	1	2	3	4	5
4.	Gyvenimas, kurį gyvenu, mane gąsdina	1	2	3	4	5
5.	Aš nerimauju dėl tokio gyvenimo, kokį gyvenu	1	2	3	4	5
6.	Gyvenimas, kurį gyvenu, mane liūdina	1	2	3	4	5
7.	Aš jaučiu, kad švaistau savo gyvenimą	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie nuotolinio darbo suderinamumą.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbas namuose pagerino suderinamumą tarp mano darbo ir asmeninio gyvenimo	1	2	3	4	5
2.	Darbas namuose padėjo man pagerinti savo darbų planavimą	1	2	3	4	5
3.	Darbas namuose pagerino mano gyvenimo kokybę	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie nuotolinio darbo srauto patirtį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Dirbant namuose, mano dėmesys sutelkiamas į darbo veiklą	1	2	3	4	5
2.	Dirbdamas(-a) namuose, jaučiuosi kontroliuojantis situaciją	1	2	3	4	5
3.	Dirbdamas(-a) namuose, patiriu malonumą	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie nuotolinio darbo trukdžius.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano darbas visada pertraukinėjamas dirbant iš namų	1	2	3	4	5
2.	Jaučiu, kad mano darbo aplinka yra gana trikdanti dirbant iš namų	1	2	3	4	5
3.	Dirbant namuose, man sunkiau susikaupti darbui	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Įvertinkite teiginius apie nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimą.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Bijau naudoti informacines (pvz.: Dokumentų valdymo sistemos, Moodle ir t.t) ir nuotolinio bendravimo (pvz.: Zoom, Teams ir t.t) technologijas	1	2	3	4	5
2.	Mane gąsdina mintis, kad naudodamasis Informacinėmis ir nuotolinio bendravimo technologijomis galiu sunaikinti didelį kiekį informacijos, paspausdamas neteisingą klavišą	1	2	3	4	5
3.	Dvejoju naudoti Informacines ir nuotolinio bendravimo technologijas, nes bijau padaryti klaidų, kurių nesugebėsiu ištaisyti	1	2	3	4	5

**Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**Jūsų amžius (įrašykite):**

**Jūsų išsilavinimas:**

- Pradinis
- Vidurinis
- Profesinis ir/ar Spec. vidurinis:
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis;
- Nebaigtas aukštasis;
- Aukštasis

**Jūsų pareigos:**

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

**Šeimyninė padėtis:**

- Gyvenu vienas(-a)
- Gyvenu poroje

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

- Taip
- Ne

**Išlaikytinių (nepilnamečiai vaikai, neįgalūs šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:**

- 1
- 2
- 3 ir daugiau

**Sektoriaus, kuriame jūs dirbate, veiklos tipas:**

- Apskaita/finansai/auditas
- Draudimas
- Farmacija/gyvybės mokslai
- Apgyvendinimas ir maitinimas
- Inžinerija/mechanika/elektronika
- IT/telekomunikacijos

- Kultūra/menas/sportas
- Marketingas/komunikacija/reklama/žiniasklaidos planavimas
- Medicina/sveikatos priežiūra/grožio paslaugos
- Nekilnojamas turtas
- Pramonė/gamyba
- Prekyba/paslaugos
- Sandėliavimas/logistika/transportas
- Statybos
- Švietimas/mokymai
- Teisė
- Turizmas/pramogos
- Viešasis sektorius/NVO
- Žiniasklaida/leidyba
- Žmogiškieji ištekliai
- Kita (įrašyti)

**Kokio dydžio jūsų organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?**

- Labai maža (iki 9 darbuotojų)
- Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)
- Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)
- Didelė (250 darbuotojų ir daugiau)

## 2 priedas. Tiriamų kintamųjų tarpusavio sąsajų testų rezultatai

### 17 lentelė

*Tiriamų kintamųjų tarpusavio sąsajų testų rezultatai*

Kintamasis	1. Produktyvumas	2. Darbo asmeninio gyvenimo balansas	3. Emocinė gerovė	4. Nuotolinio darbo suderinamumas	5. Nuotolinio darbo srauto patirtis	6. Nuotolinio darbo trukdžiai	7. Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo
1.	-						
2.	,115*	-					
3.	,321**	,493**	-				
4.	,313**	,170**	,237**	-			
5.	,395**	,175**	,229**	,735**	-		
6.	-,346**	-,133**	-,195**	-,564**	-,691**	-	
7.	-,263**	-,121*	-,136**	-,207**	-,265**	,288**	-
*Koreliacija statistiškai reikšminga kai $p < 0,05$							
**Koreliacija statistiškai reikšminga kai $p < 0,01$							

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais

### 3 Priedas. Lyties grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,958	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,232	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Emocine gerove is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,022	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,728	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,752	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,311	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,256	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

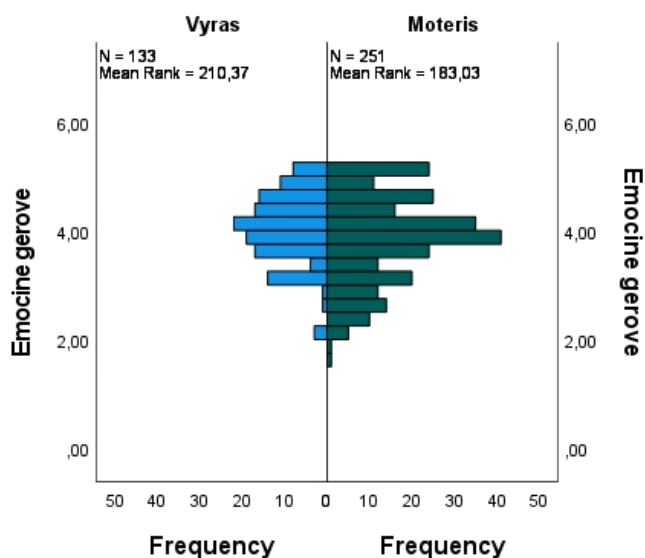
b. Asymptotic significance is displayed.

#### Emocine gerove across Jusu lytis:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary	
Total N	384
Mann-Whitney U	14315,000
Wilcoxon W	45941,000
Test Statistic	14315,000
Standard Error	1033,933
Standardized Test Statistic	-2,299
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,022

#### Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Jusu lytis:



#### 4 Priedas. Amžiaus grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Amzius pagal grupes.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,203	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Amzius pagal grupes.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Emocine gerove is the same across categories of Amzius pagal grupes.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,041	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Amzius pagal grupes.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,350	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Amzius pagal grupes.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,504	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Amzius pagal grupes.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,137	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Amzius pagal grupes.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Darbo asmeninio gyvenimo balansas	18-25	50	165,45
	26-35	122	209,82
	36-45	127	176,55
	46-55	60	207,96
	56 ir daugiau	18	137,92
	Total	377	

#### Darbo asmeninio gyvenimo balansas across Amzius pagal grupes

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary	
Total N	377
Test Statistic	14,257 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,007
a. The test statistic is adjusted for ties.	

## Emocine gerove across Amzius pagal grupes

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	378
Test Statistic	9,966 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,041

a. The test statistic is adjusted for ties.

Emocine gerove	18-25	50	146,26
	26-35	122	190,77
	36-45	127	195,87
	46-55	61	202,09
	56 ir daugiau	18	213,36
	Total	378	

## Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas across Amzius pagal grupes

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	378
Test Statistic	11,642 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,020

a. The test statistic is adjusted for ties.

Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	18-25	50	214,94
	26-35	122	182,60
	36-45	127	174,63
	46-55	61	203,48
	56 ir daugiau	18	223,17
	Total	378	



**5 Priedas. Išsilavinimo grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams**

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,432	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,479	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Emocine gerove is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,166	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,303	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,665	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,220	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,059	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

**6 Priedas. Pareigų grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams**

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Jusu pareigos:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,778	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Jusu pareigos:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,251	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Emocine gerove is the same across categories of Jusu pareigos:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,020	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Jusu pareigos:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,116	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Jusu pareigos:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,115	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Jusu pareigos:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,900	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Jusu pareigos:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,328	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

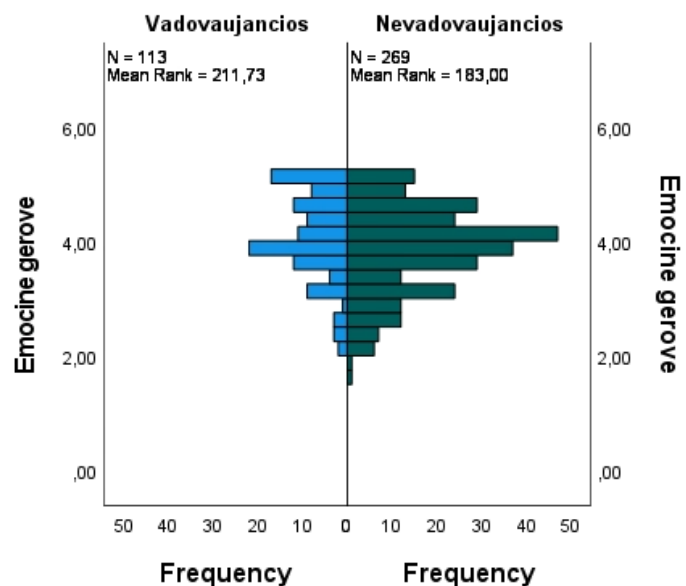
**Emocine gerove across Jusu pareigos:**

**Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary**

Total N	382
Mann-Whitney U	12912,000
Wilcoxon W	49227,000
Test Statistic	12912,000
Standard Error	984,032
Standardized Test Statistic	-2,324
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,020

**Independent-Samples Mann-Whitney U Test**

**Jusu pareigos:**



**7 Priedas. Šeimyninės padėties grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams**

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Seimynine padetis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,138	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Seimynine padetis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,555	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Emocine gerove is the same across categories of Seimynine padetis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,053	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Seimynine padetis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,526	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Seimynine padetis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,250	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Seimynine padetis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,747	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Seimynine padetis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,297	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## 8 Priedas. Išlaikytinių skaičiaus grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktivumas is the same across categories of Išlaikytiniu (nepilnamečiai vaikai, neigalus šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,552	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Išlaikytiniu (nepilnamečiai vaikai, neigalus šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,849	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Emocine gerove is the same across categories of Išlaikytiniu (nepilnamečiai vaikai, neigalus šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,099	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Išlaikytiniu (nepilnamečiai vaikai, neigalus šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,069	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Išlaikytiniu (nepilnamečiai vaikai, neigalus šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,257	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Išlaikytiniu (nepilnamečiai vaikai, neigalus šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,134	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Išlaikytiniu (nepilnamečiai vaikai, neigalus šeimos nariai ir pan.) skaičius Jūsų šeimoje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,646	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## 9 Priedas. Organizacijos sektoriaus grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,179	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,472	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Emocine gerove is the same across categories of Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,648	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,395	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,150	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,116	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

**Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas across Sektoriaus, kuriame jus dirbate, veiklos tipas:**

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	382
Test Statistic	37,993 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	19
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,006

a. The test statistic is adjusted for ties.

Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	Apskaita/finansai/auditas	41	217,85
	Draudimas	5	163,10
	Farmacija/gyvybes mokslai	1	311,50
	Inžinerija/mechanika/elektronika	16	187,22
	IT/telekomunikacijos	108	167,61
	Kultūra/menas/sportas	2	343,25
	Marketingas/komunikacija/reklama/ziniasklaidos planavimas	18	242,00
	Medicina/sveikatos priežiūra/grožio paslaugos	5	268,00
	Nekilnojamas turtas	5	189,60
	Pramone/gamyba	12	156,92
	Prekyba/paslaugos	24	209,75
	Sandėliavimas/logistika/transportas	49	173,08
	Statybos	8	210,00
	Svietimas/mokymai	16	221,25
	Teisė	8	178,00
	Turizmas/pramogos	2	250,50
	Viesasis sektorius/NVO	19	208,37
	Ziniasklaida/leidyba	3	279,67
	Zmogiskieji ištekliai	23	191,13
	Kita (irasyti)	17	172,29
	Total	382	

**10 Priedas. Organizacijos dydžio grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams**

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Kokio dydžio jūsu organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,015	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Kokio dydžio jūsų organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,584	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Emocinė gerovė is the same across categories of Kokio dydžio jūsų organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,917	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Kokio dydžio jūsų organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,437	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Kokio dydžio jūsų organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,047	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Kokio dydžio jūsų organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,011	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Kokio dydžio jūsų organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotojų skaičių)?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,032	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

**Produktyvumas across Kokio dydzio jusu organizacija (pagal jusu organizacijos darbuotoju skaiciu)?**

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary**

Total N	382
Test Statistic	10,423 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,015

a. The test statistic is adjusted for ties.

	Kokio dydzio jusu organizacija (pagal jusu organizacijos darbuotoju skaiciu)?	N	Mean Rank
Produktyvumas	Labai maza (iki 9 darbuotoju)	17	161,03
	Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)	19	167,08
	Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju)	52	155,11
	Didele (250 darbuotoju ir daugiau)	294	201,28
	Total	382	

**Nuotolinio darbo srauto patirtis across Kokio dydzio jusu organizacija (pagal jusu organizacijos darbuotoju skaiciu)?**

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary**

Total N	380
Test Statistic	7,930 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,047

a. The test statistic is adjusted for ties.

	Kokio dydzio jusu organizacija (pagal jusu organizacijos darbuotoju skaiciu)?	N	Mean Rank
Nuotolinio darbo srauto patirtis	Labai maza (iki 9 darbuotoju)	17	143,00
	Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)	19	172,61
	Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju)	52	166,65
	Didele (250 darbuotoju ir daugiau)	292	198,68
	Total	380	



**Nuotolinio darbo trukdžiai across Kokio dydžio jūsu organizacija (pagal jūsu organizacijos darbuotoju skaičiu)?**

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test  
Summary**

Total N	381
Test Statistic	11,070 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,011

a. The test statistic is adjusted for ties.

Nuotolinio darbo trukdžiai	Labai maza (iki 9 darbuotoju)	16	235,06
	Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)	19	225,95
	Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju)	52	221,20
	Didele (250 darbuotoju ir daugiau)	294	181,00
	Total	381	

**Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas across Kokio dydžio jūsu organizacija (pagal jūsų organizacijos darbuotoju skaičiu)?**

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test  
Summary**

Total N	382
Test Statistic	8,839 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,032

a. The test statistic is adjusted for ties.

Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas	Labai maza (iki 9 darbuotoju)	17	239,21
	Maza (nuo 10 iki 49 darbuotoju)	19	227,82
	Vidutine (nuo 50 iki 249 darbuotoju)	52	197,37
	Didele (250 darbuotoju ir daugiau)	294	185,36
	Total	382	

**11 Priedas. Dirbamo laiko nuotoliniu būdu grupių įtaka darbo asmeninio gyvenimo balansui, emocinei gerovei, produktyvumui ir nuotolinio darbo veiksniams**

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Produktyvumas is the same across categories of Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,028	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Darbo asmeninio gyvenimo balansas is the same across categories of Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Emocinė gerovė is the same across categories of Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,136	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Nuotolinio darbo suderinamumas is the same across categories of Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Nuotolinio darbo srauto patirtis is the same across categories of Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Nuotolinio darbo trukdžiai is the same across categories of Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimas is the same across categories of Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,158	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

**Produktyvumas across Kiek vidutiniškai darbo dienu per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?**

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary**

Total N	385
Test Statistic	14,172 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	6
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,028

a. The test statistic is adjusted for ties.

	Kiek vidutiniskai darbo dienu per savaite dirbate nuotoliniu budu?	N	Mean Rank
Produktyvumas	Maziau nei 1	28	139,00
	1	54	178,48
	2	82	178,28
	3	54	200,61
	4	71	211,17
	5	82	212,32
	6 ir daugiau	14	208,54
	Total	385	

**Darbo asmeninio gyvenimo balansas across Kiek vidutiniskai darbo dienu per savaite dirbate nuotoliniu budu?**

#### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	384
Test Statistic	13,863 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	6
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,031

a. The test statistic is adjusted for ties.

Darbo asmeninio gyvenimo balansas	Kiek vidutiniskai darbo dienu per savaite dirbate nuotoliniu budu?	N	Mean Rank
Darbo asmeninio gyvenimo balansas	Maziau nei 1	28	166,52
	1	54	176,09
	2	81	198,19
	3	54	197,65
	4	71	196,01
	5	82	214,09
	6 ir daugiau	14	110,68
	Total	384	

**Nuotolinio darbo suderinamumas across Kiek vidutiniskai darbo dienu per savaite dirbate nuotoliniu budu?**

#### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	385
Test Statistic	41,548 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	6
Asymptotic Sig. (2-sided test)	<,001

a. The test statistic is adjusted for ties.

Nuotolinio darbo suderinamumas	Maziau nei 1	28	99,54
	1	54	147,29
	2	82	203,32
	3	54	229,11
	4	71	218,06
	5	82	204,51
	6 ir daugiau	14	162,00
	Total	385	

**Nuotolinio darbo srauto patirtis across Kiek vidutiniskai darbo dienu per savaite dirbate nuotoliniu budu?**

#### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	383
Test Statistic	46,144 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	6
Asymptotic Sig.(2-sided test)	<,001

a. The test statistic is adjusted for ties.

Nuotolinio darbo srauto patirtis	Maziau nei 1	27	110,85
	1	53	130,28
	2	82	198,57
	3	54	224,84
	4	71	231,39
	5	82	195,99
	6 ir daugiau	14	193,82
	Total	383	

**Nuotolinio darbo trukdžiai across Kiek vidutiniskai darbo dienu per savaite dirbate nuotoliniu budu?**

#### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	384
Test Statistic	43,657 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	6
Asymptotic Sig.(2-sided test)	<,001

a. The test statistic is adjusted for ties.

Nuotolinio darbo trukdžiai	Maziau nei 1	28	272,27
	1	54	247,02
	2	82	195,04
	3	54	156,44
	4	70	159,65
	5	82	173,75
	6 ir daugiau	14	220,96
	Total	384	

**12 priedas. Moderacinės analizės duomenys skirti nustatyti nuotolinio darbo suderinamumo moderavimo įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 7  
 Y : Prduktyv  
 X : WLB  
 M : EWellB  
 W : NDSud

Sample  
 Size: 384

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 EWellB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5164	,2667	,4105	46,0570	3,0000	380,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8839	,0331	117,4314	,0000	3,8189	3,9489
WLB	,3505	,0338	10,3567	,0000	,2840	,4171
NDSud	,1125	,0326	3,4530	,0006	,0484	,1766
Int_1	-,0162	,0293	-,5522	,5811	-,0738	,0415

Product terms key:

Int\_1 : WLB x NDSud

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0006	,3049	1,0000 380,0000	,5811

-----

Focal predict: WLB (X)  
 Mod var: NDSud (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  WLB   NDSud   EWellB   .
BEGIN DATA.
  -,9865  -1,0199  3,4070
  ,0000  -1,0199  3,7691
  ,9865  -1,0199  4,1312
  -,9865   ,0000  3,5381
  ,0000   ,0000  3,8839
  ,9865   ,0000  4,2297
  -,9865  1,0199  3,6691
  ,0000  1,0199  3,9986
  ,9865  1,0199  4,3282
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  WLB   WITH   EWellB BY   NDSud   .
```

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 Prduktyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3211	,1031	,3098	21,8946	2,0000	381,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1779	,1726	18,4154	,0000	2,8386	3,5172
WLB	-,0326	,0331	-,9829	,3263	-,0977	,0326
EWellB	,2710	,0439	6,1786	,0000	,1847	,3572

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0326	,0331	-,9829	,3263	-,0977	,0326

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

WLB -> EWellB -> Prduktyv

NDSud	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-1,0199	,0995	,0226	,0590	,1482
,0000	,0950	,0187	,0596	,1323
1,0199	,0905	,0200	,0537	,1312

Index of moderated mediation:

Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
NDSud	-,0044	,0101	-,0267
			,0136

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

NDSud WLB

----- END MATRIX -----

Your license will expire in 10 days.

**13 priedas. Moderacinės analizės duomenys skirti nustatyti nuotolinio darbo srauto patirties moderavimo įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 7

Y : Prduktyv

X : WLB

M : EWellB

W : NDSraut

Sample

Size: 382

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

EWellB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5129	,2631	,4144	44,9755	3,0000	378,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8811	,0333	116,5127	,0000	3,8156	3,9466
WLB	,3533	,0339	10,4302	,0000	,2867	,4199
NDSraut	,1289	,0404	3,1906	,0015	,0495	,2084
Int_1	-,0068	,0347	-,1972	,8438	-,0751	,0614



Product terms key:

Int\_1 : WLB x NDSraut

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0001	,0389	1,0000	378,0000	,8438

-----

Focal predict: WLB (X)

Mod var: NDSraut (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

WLB NDSraut EWellB .

BEGIN DATA.

-,9890	-,8289	3,4191
,0000	-,8289	3,7742
,9890	-,8289	4,1293
-,9890	,0000	3,5316
,0000	,0000	3,8811
,9890	,0000	4,2305
-,9890	,8289	3,6441
,0000	,8289	3,9880
,9890	,8289	4,3318

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

WLB WITH EWellB BY NDSraut .

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Produktyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3216	,1034	,3108	21,8609	2,0000	379,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1778	,1729	18,3774	,0000	2,8378	3,5177
WLB	-,0327	,0332	-,9856	,3249	-,0980	,0326
EWellB	,2714	,0440	6,1743	,0000	,1850	,3578

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0327	,0332	-,9856	,3249	-,0980	,0326

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

WLB -> EWellB -> Produktyv

NDSraut	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,8289	,0974	,0226	,0588	,1470
,0000	,0959	,0191	,0607	,1360
,8289	,0944	,0199	,0568	,1344

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
NDSraut	-,0019	,0115	-,0278	,0165

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

NDSraut WLB

----- END MATRIX -----

**14 priedas. Moderacinės analizės duomenys skirti nustatyti nuotolinio darbo trukdžių moderavimo įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 7  
 Y : Prduktyv  
 X : WLB  
 M : EWellB  
 W : NDTrukd

Sample  
 Size: 383

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 EWellB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5088	,2589	,4158	44,1302	3,0000	379,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8812	,0332	116,9612	,0000	3,8159	3,9464
WLB	,3600	,0338	10,6592	,0000	,2936	,4265
NDTrukd	-,1004	,0350	-2,8697	,0043	-,1691	-,0316
Int_1	-,0047	,0315	-,1497	,8810	-,0666	,0571

Product terms key:

Int\_1 : WLB x NDTrukd

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0000	,0224	1,0000 379,0000	,8810

-----

Focal predict: WLB (X)  
 Mod var: NDTrukd (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  WLB   NDTrukd  EWellB  .
BEGIN DATA.
  -,9861  -,9521  3,6173
  ,0000  -,9521  3,9767
  ,9861  -,9521  4,3362
  -,9861  ,0000  3,5261
  ,0000  ,0000  3,8812
  ,9861  ,0000  4,2362
  -,9861  ,9521  3,4350
  ,0000  ,9521  3,7856
  ,9861  ,9521  4,1362
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  WLB   WITH  EWellB  BY   NDTrukd  .
```

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Prdukyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3284	,1078	,2927	22,9679	2,0000	380,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1731	,1678	18,9120	,0000	2,8432	3,5030
WLB	-,0416	,0323	-1,2896	,1980	-,1050	,0218
EWellB	,2739	,0426	6,4255	,0000	,1901	,3578

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0416	,0323	-1,2896	,1980	-,1050	,0218

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

WLB -> EWellB -> Prdukyv

NDTrukd	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
---------	--------	--------	----------	----------

-,9521	,0999	,0216	,0601	,1448
,0000	,0986	,0195	,0627	,1395
,9521	,0974	,0223	,0601	,1454

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
NDTrukd	-,0013	,0106	-,0203	,0216

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

NDTrukd WLB

---- END MATRIX ----

**15 priedas. Moderacinės analizės duomenys skirti nustatyti nuotolinio darbo informacinių ir nuotolinio bendravimo technologijų nerimo moderavimo įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir emocinės gerovės ryšiui.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 7  
 Y : Prduktyv  
 X : WLB  
 M : EWellB  
 W : NDNerim

Sample  
 Size: 384

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 EWellB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4987	,2487	,4205	41,9410	3,0000	380,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8795	,0333	116,3579	,0000	3,8139	3,9450
WLB	,3640	,0340	10,7085	,0000	,2972	,4309
NDNerim	-,0799	,0461	-1,7326	,0840	-,1706	,0108
Int_1	-,0186	,0455	-,4097	,6823	-,1081	,0708

Product terms key:

Int\_1 : WLB x NDNerim

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0003	,1678	1,0000 380,0000	,6823

-----

Focal predict: WLB (X)

Mod var: NDNerim (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  WLB   NDNerim  EWellB  .
BEGIN DATA.
  -,9865  -,4280  3,5467
  ,0000  -,4280  3,9137
  ,9865  -,4280  4,2806
  -,9865  ,0000  3,5204
  ,0000  ,0000  3,8795
  ,9865  ,0000  4,2386
  -,9865  ,7491  3,4743
  ,0000  ,7491  3,8196
  ,9865  ,7491  4,1649
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  WLB   WITH   EWellB  BY   NDNerim  .
```

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Produktyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3211	,1031	,3098	21,8946	2,0000	381,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1779	,1726	18,4154	,0000	2,8386	3,5172
WLB	-,0326	,0331	-,9829	,3263	-,0977	,0326
EWellB	,2710	,0439	6,1786	,0000	,1847	,3572

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0326	,0331	-,9829	,3263	-,0977	,0326

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:



WLB -> EWellB -> Prduktyv

NDNerim	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,4280	,1008	,0204	,0620	,1428
,0000	,0986	,0195	,0629	,1400
,7491	,0949	,0241	,0584	,1542

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
NDNerim	-,0050	,0173	-,0296	,0387

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

W values in conditional tables are the minimum, the mean, and 1 SD above the mean.

NOTE: One SD below the mean is below the minimum observed in the data for W,  
so the minimum measurement on W is used for conditioning instead.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
NDNerim WLB

----- END MATRIX -----

**16 priedas. Mediacinės analizės duomenys skirti nustatyti emocinės gerovės mediavimo įtaką darbo asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo produktyvumo ryšiui**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : Prduktyv  
 X : WLB  
 M : EWellB

Sample  
 Size: 384

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 EWellB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4928	,2428	,4216	122,4981	1,0000	382,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4061	,1373	17,5198	,0000	2,1360	2,6761
WLB	,3723	,0336	11,0679	,0000	,3061	,4384

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 Prduktyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3211	,1031	,3098	21,8946	2,0000	381,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3069	,1581	20,9181	,0000	2,9961	3,6177
WLB	-,0326	,0331	-,9829	,3263	-,0977	,0326
EWellB	,2710	,0439	6,1786	,0000	,1847	,3572

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Produktyv

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1150	,0132	,3399	5,1158	1,0000	382,0000	,0243

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9589	,1233	32,1045	,0000	3,7164	4,2013
WLB	,0683	,0302	2,2618	,0243	,0089	,1277

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0683	,0302	2,2618	,0243	,0089	,1277

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0326	,0331	-,9829	,3263	-,0977	,0326

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EWellB	,1009	,0199	,0639	,1423

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----