

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO PROGRAMA

Eglė Girijotaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

NUOTOLINIO DARBO PATIRTIES RYŠYS SU INDIVIDUALIAIS DARBO REZULTATAIS	THE EFFECT OF E-WORK EXPERIENCE ON INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE
---	---

Darbo vadovas Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2022

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. NUOTOLINIO DARBO SAMPRATA IR VAIDMUO ŠIANDIEN.....	9
1.1. Nuotolinio darbo transformacija pandemijos kontekste	10
1.2. Nuotolinio darbo patirties suvokimas	11
2. NUOTOLINIO DARBO PATIRTIES ELEMENTŲ APŽVALGA.....	13
2.1. Darbo-gyvenimo balanso iššūkiai.....	13
2.2. Darbuotojo produktyvumo samprata	15
2.3. Organizacinio pasitikėjimo samprata iš darbuotojo perspektyvos.....	16
2.4. Organizacijos suteikiamas lankstumas darbuotojui	17
3. INDIVIDUALŪS DARBO REZULTATAI IR JŲ RYŠYS SU NUOTOLINIO DARBO PATIRTIMI	19
3.1. Užduočių atlikimas, kaip pagrindinė individualių darbo rezultatų sudedamoji ir jo ryšiai su nuotolinio darbo patirtimi.....	20
3.2. Kontekstinio elgesio suvokimas ir ryšiai su nuotolinio darbo patirtimi	22
3.3. Neproduktyvus darbinis elgesys ir ryšiai su nuotolinio darbo patirtimi	23
4. NUOTOLINIO DARBO PATIRTIES RYŠIO SU INDIVIDUALIAIS DARBO REZULTATAIS TYRIMO METODIKA	25
4.1. Tyrimo tikslas, konceptualus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės.....	25
4.2. Tyrimo metodika, instrumentai ir analizės metodai	29
4.2.1. Empirinio tyrimo atlikimo eiga.....	29
4.2.2. Tyrimo metodai ir duomenų analizės metodai.....	30
4.2.3. Tyrimo imtis ir charakteristika.....	31
4.2.4. Kiekybinio tyrimo instrumentas ir naudotos tyrimo priemonės patikimumas.....	33
5. EMPIRINIŲ REZULTATŲ ANALIZĖ	36
5.1 Nuotoliniu būdu dirbančių Lietuvos Respublikos respondentų demografinių charakteristikų apžvalga.....	36

5.1.1 Tyrimo respondentų individualios demografinės charakteristikos	36
5.1.2 Tyrimo respondentų organizacinės demografinės charakteristikos	37
5.2 Tyrimo duomenų normalumo vertinimas	40
5.3 Tyrimo duomenų reikšmingumo vertinimas.....	42
5.3.1 Duomenų reikšmingumo testai pagal individualias respondentų demografinės charakteristikas	42
5.3.2 Duomenų reikšmingumo testai pagal organizacines demografinės charakteristikas...	46
5.4 Nuotolinio darbo patirties ir individualių darbo rezultatų sąsajos – regresinė analizė	49
5.4.1. Nuotolinio darbo patirties veiksnių ryšys su užduočių atlikimu.....	49
5.4.2. Nuotolinio darbo patirties veiksnių ryšys su kontekstiniu elgesiu.....	50
5.4.3. Nuotolinio darbo patirties veiksnių ryšys su neproduktyviu darbinio elgesiu.....	52
5.5 Nuotolinio darbo patirties veiksnių ryšys su individualiais darbo rezultatais – struktūrinių lygčių modeliavimas	53
5.5.1. Matavimo modelio kūrimas – nuotolinio darbo patirties ir individualių darbo rezultatų konstrukto atitikimas analizei	54
5.5.2. Alternatyvaus struktūrinio modelio analizė.....	57
5.6 Nuotolinio darbo patirties veiksnių įtaka individualiems darbo rezultatams: hipotezių tikrinimo rezultatai.....	59
6. DISKUSIJA, APIBENDRINANT EMPIRINIO TYRIMO REZULTATUS.....	61
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
SUMMARY	76
PRIEDAI.....	78
1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas	78
2 priedas. Manova analizė – Pillai’s Trace testo rezultatai.....	83
3 priedas. Manova analizės rezultatai tarp demografinio kriterijaus ir priklausomo veiksnio .	83
4 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal amžių.....	84
5 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal namų ūkio sudėtį.....	86
6 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal nuotolinio darbo praktikavimo dažnį.....	90

7 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje.....	91
8 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal organizacijos dydį....	92
9 priedas. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis - užduočių atlikimas..	94
10 priedas. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis – kontekstinis elgesys	94
11 priedas. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis – neproduktyvus darbinis elgesys.....	95
12 priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas: pirminio matavimo modelio rodikliai.....	96
13 priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas: galutinio matavimo modelio rodikliai	98
14 priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas: galutinio struktūrinio modelio rodikliai.....	99

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Su nuotoliniu darbu susijusios sąvokos.....	10
2 lentelė. Skirtingų autorių tyrimų susijusių su nuotoliniu darbu, darbo rezultatais, apklaustų respondentų kiekis	32
3 lentelė. Tyrimo kintamiesiems matuoti skirtų subskalių esmė ir teiginių kiekis.....	34
5 lentelė. Respondentų individualios demografinės charakteristikos	36
6 lentelė. Respondentų organizacijos demografinės charakteristikos.....	38
7 lentelė. Aprašomoji statistika.....	39
8 lentelė. Normalumo pasiskirstymas pagal Kolmogorovo-Smirnovo testą bei asimetrijos ir eksceso koeficientus.....	40
9 lentelė. Reikšmingumo testai tiriant lyties įtaką skirtingų veiksnių vertinimui.....	43
10 lentelė. Nuotolinio darbo praktikavimo dažnio vidurkiai vertinant produktyvumą ir organizacinį pasitikėjimą	45
11 lentelė. Reikšmingumo testai tiriant vadovaujančių pareigų įtaką skirtingų veiksnių vertinimui.....	46
12 lentelė. Produktyvumo vertinimų vidurkiai pagal skirtingą respondentų darbo stažą.....	47
13 lentelė. Produktyvumo ir organizacinio pasitikėjimo vertinimų vidurkiai pagal darbuotojų skaičių respondento organizacijoje	48
14 lentelė. Regresijos koeficientai užduočių atlikimui, kaip priklausomam kintamajam	49
15 lentelė. Pirminio regresijos modelio kontekstiniam elgesiui koeficientai	50
16 lentelė. Galutinio regresijos modelio kontekstiniam elgesiui koeficientai	51
17 lentelė. Pirminio regresijos modelio neproduktyviam darbiniam elgesiui koeficientai	52
18 lentelė. Galutinio regresijos modelio neproduktyviam darbiniam elgesiui koeficientai	52
19 lentelė. Pradinio matavimo modelio tinkamumo struktūrinei analizei vertinimo rodikliai	54
20 lentelė. Konstruktyvumo patikimumas ir matuojamų teiginių faktorių svoriai.....	55
21 lentelė. Antrojo matavimo modelio tinkamumo struktūrinei analizei vertinimo rodikliai	56

22 lentelė. Struktūrinių lygčių modelio tinkamumo analizei rodikliai	58
23 lentelė. Struktūrinių lygčių modelio ryšių koeficientai.....	59
24 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai	60

IVADAS

Nuotolinis darbas tampa vis populiarese organizacijų praktika, o šį pokytį galima sieti su kompiuterinių technologijų plėtra ir jų pasitelkimu daugelyje darbo sričių. Skaitmenizuojant darbo procesus, priklausomai nuo darbo pobūdžio, įmonės vis labiau geba atsiriboti nuo gyvo kontakto su savo klientu. Pasitelkus išmaniąsias technologijas, organizacijos gali konsultuoti klientus per atstumą ar teikti reikiamas paslaugas, nes darbuotojai gautas užduotis atlieka prie kompiuterio, telefono ar kitų ryšio priemonių. Tokioje situacijoje darbas lengvai gali būti atliktas nepriklausomai nuo to, iš kokios geografinės vietos dirbama. Taip pat, valstybių sienos nebekelia sunkumų įmonių darbuotojų paieškoms, vis daugiau įmonių plečia darbuotojų paieškos horizontus siekdamos pasamdyti gerus specialistus, nebūtinai jiems fiziškai būnant konkrečioje vietoje (Norkūnienė, 2018). Darbo jėgai tampant vis reiklesnei, įmonės prisitaiko, siūlydamos nuotolinio darbo galimybę kaip motyvuojančią priemonę.

Nuotolinio darbo akivaizdoje kyla sunkumų užtikrinti individo darbo rezultatą, nes nuotolinėje aplinkoje veikia veiksniai, darantys įtaką asmens norui bei gebėjimui dirbti ir siekti profesinių tikslų, taip pat kyla sunkumas rezultatus įvertinti. Darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas ir lankstumas įvardijami kaip pagrindiniai veiksniai, kurie apibūdina nuotolinio darbo patirtį. Nors svarbūs ir tradicinėje darbo aplinkoje, nuotolinėje aplinkoje šie veiksniai tampa dar svarbesni dėl išaugusio namų vaidmens ir mažo kiekio socialinio kontakto su kolegomis, vadovais, organizacija.

Iki pandemijos nuotolinis darbas nebuvo dažna praktika Lietuvos įmonėse, ir buvo praktikuojamas retkarčiais ar esant poreikiui, tačiau ne visą laiką (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Dėl to, Lietuvos kontekste šis rašto darbas vertingas, nes padeda įvertinti, kokią stiprią įtaką darbuotojo rezultatui daro nuotolinio darbo patirtis ir šio tyrimo rezultatai gali būti panaudoti praktikoje. Covid-19 pandemija paveikė daugelį organizacijų ir jų rezultatus. Dėl judėjimo apribojimo ir padidintų saugumo priemonių prieš viruso plitimą daugelis darbuotojų iš biurų persikėlė į nuotolinį darbą – namuose ar kitoje vietovėje, sumažinant žmogiškąjį kontaktą kaip įmanoma labiau. Anksčiau nuotolinis darbas buvo praktikuojamas, tačiau ne tokiu didžiuliu mastu, kaip pandemijai prasidėjus. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė nedidelį problemos ištyrimo lygį ir su pandemija susijusių mokslinių tyrimų trūkumą vertinant tyrimo problemą. Didžioji dalis tyrimų rėmėsi nuotolinio darbo praktika, kai darbuotojai pasirinkdavo dirbti nuotolinį darbą retkarčiais, pavyzdžiui keletą dienų į savaitę, tačiau pandemijos kontekste atliekamas tyrimas suteikia naujų įžvalgų apie nuotolinio darbo patirties įtaką rezultatams dėl

organizacijose plačiai praktikuojamo nuotolinio darbo. Taip pat daugelis tyrimų apie nuotolinį darbą tyrė jo poveikį asmeninei gerovei, o ne darbo rezultatams, dėl to šis tyrimas išplečia nuotolinio darbo svarbos suvokimo ribas ir yra naudingas ne vien darbuotojams, bet ir vadovams bei organizacijoms.

Magistro rašto darbo **problema** – kaip nuotolinio darbo patirtis veikia individualius darbo rezultatus?

Darbo **tikslas** – įvertinti, kaip darbuotojo individualūs darbo rezultatai priklauso nuo nuotolinio darbo patirties veiksnių: darbo-gyvenimo balanso, produktyvumo, organizacinio pasitikėjimo ir lankstumo.

Uždaviniai:

1. Įvertinti nuotolinio darbo suvokimą ir atlikus literatūros analizę įvardinti pagrindinius veiksnius, sudarančius nuotolinio darbo patirtį.
2. Apžvelgti nuotolinio darbo patirties veiksnių sampratą ir problematiką.
3. Išanalizavus mokslinius tyrimus, išskirti individualaus darbo rezultatų komponentus bei svarbą.
4. Pagal autorės suformuotą mokslinio tyrimo metodologiją ir konceptualų tyrimo modelį, įgyvendinti anketinę apklausą bei atlikti respondentų įverčių analizę pagal demografines charakteristikas.
5. Atlikus statistinę duomenų analizę, išsiaiškinti tarpusavio ryšius tarp nuotolinio darbo patirties ir individualių darbo rezultatų.

Rašto darbą sudaro literatūros apžvalga, tyrimo modelis ir metodologija, duomenų analizės dalis ir išvados bei pasiūlymai. Literatūros apžvalgos dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė, kuri skirstoma į 3 dalis. Nuotolinio darbo sampratos skyrius paaiškina nuotolinio darbo sąvoką, išpopuliarėjimo priežastis bei įvardija nuotolinio darbo patirties elementus. Antrame skyriuje analizuojama nuotolinio darbo patirtis ir pateikiama jos elementų apžvalga. Trečiame skyriuje pateikiama individualių darbo rezultatų apžvalga bei teoriniai, kitų autorių atrasti ryšiai su nuotolinio darbo patirtimi. Ketvirtasis skyrius pateikia kiekybinio tyrimo metodologiją su konceptuali tyrimo modeliu, keliamomis hipotezėmis, respondentų pasirinkimu bei imties skaičiavimais, taip pat pateikiama naudoto tyrimo instrumento patikimumo analizė. Penktasis skyrius pateikia tyrimo duomenų analizę bei hipotezių tikrinimo rezultatus. Pirmiausia pateikiamas duomenų normalumo vertinimas, vėliau atliktų reikšmingumo testų išvados ir regresinės analizės rezultatai. Po penktojo skyriaus pateikiamos autorės padarytos išvados bei teikiami pasiūlymai.

1. NUOTOLINIO DARBO SAMPRATA IR VAIDMUO ŠIANDIEN

Nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip darbo funkcijų vykdymas, kuris priklauso nuo išmaniųjų technologijų bei neturintis ryšio su organizacijos ar darbuotojo geografine padėtimi (Gibson ir Gibbs, 2006; Humala, 2015; Nilles, 1997). Rašto darbe pateikiamos mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkamos sąvokos (žr. 1 lentelę), ir pasirinkta vartoti terminą „nuotolinis darbas“, nors šis darbo organizavimo būdas turi daugelį terminų: „e-darbas“, „tele-darbas“, „darbas namuose“, „virtualus darbas“ ir kitų.

Anot Bridoux ir Taskin (2010), „nuotolinio darbo“ sąvoka yra universaliausia ir aprėpianti daugiausia darbo organizavimo būdų, nes įvertina ne vien technologijų naudojimo intensyvumą darbo aplinkoje, o ir darbuotojo nutolinimą nuo darbovietės. Tai reiškia, jog darbuotojas gali nebūtinai dirbti iš namų, tačiau darbo užduotis vykdyti būnant bet kokioje kitoje vietovėje kuri nėra organizacijos, kurioje dirbama, biuras ar buveinė. Sąvokos „tele-darbas“ ir „e-darbas“ panašios tuo, jog apibūdina gebėjimą dirbti lanksčiai, pasitelkiant išmaniąsias technologijas. Tuo pačiu, abi sąvokos parodo jog darbas gali būti atliekamas keliaujant, kai tuo tarpu „darbo namuose“ sąvoka tiesiogiai apibrėžia ir erdvę. „Virtualaus darbo“ sąvoka dažnai minima komandiniame kontekste, kai kalbama apie virtualius darbo organizavimo būdus kai darbuotojai yra geografiškai išsisklaidę per pasaulį. Taigi, virtualiai organizuojant darbo vykdymą, darbuotojai gali dirbti ir iš organizacijos biuro, ir iš namų ar kitos darbai tinkamos vietos. Lietuvos kontekste, plačiausiai naudojama „nuotolinio darbo“ sąvoka, kuri sutinkama ir šiuo metu galiojančiuose įstatymuose – Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 straipsnis apibrėžia nuotolinį darbą kaip „darbo organizavimo formą arba atlikimo būdą, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas“ (DK, 2020). Svarbu pažymėti jog nuotolinis darbas dabar matomas kaip neatsiejamas nuo šiuolaikinių kompiuterinių technologijų, taigi dažnu atveju vartojant šią darbo sąvoką, dažnai daroma prielaida kad darbas gali būti atliktas tik informacinių technologijų pagalba. Tai aprašoma ir užsienio autorių moksliniuose darbuose (Gibson ir Gibbs, 2006; Humala, 2015).

1 lentelė. Su nuotoliniu darbu susijusios sąvokos

Sąvoka	Autoriai	Apibūdinimas
E-darbas (angl. e-work)	Gareis, Husing ir Mentrup (2014); Grant (2013);	Informacinių technologijų panaudojimas siekiant įveikti darbe egzistuojančius fizinius atstumus.
Tele-darbas (angl. telework)	Delanoëje, Verbruggen ir Germeys (2019); Holland, Simpson, Dalal (2016); Gareis, Husing ir Mentrup (2014);	Darbo užduočių vykdymas nepaisant laiko ir vietos, panaudojant išmaniąsias technologijas, darbuotojams dirbant iš alternatyvių biurui vietų.
Darbas namuose (angl. working from home; home based working)	Matli (2020); Choudhury, Foroughi, Larson (2020)	Darbo atlikimo forma, kai darbo užduotys atliekamos darbuotojui esant namuose.
Virtualus darbas (angl. virtual work)	Charlier, Stewart, Greco ir kt. (2016); Mihhailova (2017); Humala (2015)	Įvairių informacinių technologijų priemonių pasitelkimas darbo užduotims organizuoti ir atlikti, esminių darbo funkcijų skaitmenizavimas, tuo pačiu darbuotojams dirbant iš skirtingų geografinių vietų.
Nuotolinis darbas (angl. remote work)	Palumbo (2020); Eddleson ir Mulki (2017); Taboroši, Strukan, Poštin ir kt. (2020)	Darbo užduočių atlikimas per nuotolį – fiziškai nebūnant biure, dažnai iš namų ar kitos lokacijos.

Šaltinis: sudaryta autorės

Laikui bėgant, nuotolinio darbo suvokimas visuomet buvo siejamas su geografine vieta ir technologijomis. Šiuolaikinės organizacijos ima vis labiau naudoti naujausias technologijas, kurios, naudojamos kaip darbo priemonė, suteikia galimybę darbuotojams dirbti per atstumą, o tradicinės organizacijos su nustatyta darbo vieta tampa vis mažiau svarbios (Glowacka, 2020). Natūralu, jog tiek organizacijoms, tiek darbuotojams, tai siejama su dideliu lankstumu. Darbuotojui, kuris dirba tradicinėje, nenuotolinėje, darbo aplinkoje, pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, randami nauji būdai bendrauti su kolegomis, atlikti darbo užduotis, pačiam vertinti savo pasiekimus (Mihhailova, 2009). Tai suteikia pagrindo teigti, jog nuotolinį darbą dirbantis darbuotojas dėl įvairių veiksnių įtakos gali pasiekti kitokių darbo rezultatų, nei dirbdamas tradicinėje darbo aplinkoje.

1.1. Nuotolinio darbo transformacija pandemijos kontekste

Nuotolinis darbas ima keisti tradicinę darbo aplinką, nes vis daugiau darbuotojų pasirenka nuotolinį darbą dėl asmeninių priežasčių. Organizacijos tai mato kaip motyvavimo priemonę, patenkindamos darbuotojo norą dirbti kitoje aplinkoje, o ne biure. Darbuotojai nuotolinį darbą gali

pasirinkti dėl įvairių priežasčių: noro keliauti, noro turėti mažiau socialinio kontakto, tolimoje vietoje esančių namų, ar vaikų ir asmenų kuriems reikia slaugos turėjimo.

Daugelis anksčiau vykdytų nuotolinio darbo tyrimų rėmėsi duomenimis, surinktais iš asmenų kurie nuotolinį darbą dirbdavo kartais, o ne nuolatos. Šitokia darbo atlikimo dinamika veikia individo suvokimą apie jo paties darbo rezultatus ir efektyvumą. Kai nuotolinis darbas praktikuojamas protarpiais, pavyzdžiui keletą dienų į savaitę, tuomet nuotolinio darbo patirtis daro mažesnę įtaką, lyginant su darbuotojais kurie nuotolinį darbą praktikuoja pilnu etatu. Nors jau kurį laiką buvo stebima nuotolinio darbo populiarėjimo tendencija, Covid-19 akivaizdoje nuotolinio darbo praktikavimas stipriai išplito (Kniffin ir kt., 2020), tačiau pažvelgus per individo prizmę, nuotolinis darbas veikia tapo prievole nei pasirinkimu (Lapierre, Laurent, Steenberger, Peeters ir Kluwer, 2016). Dėl tokio spartaus pokyčio iš tradicinės darbo aplinkos į nuotolinę, milijonai žmonių visame pasaulyje ne savo noru tapo nuotolinio darbo praktikuotojais. Pandeminė situacija kai kuriose organizacijose lėmė darbuotojų pasipriešinimą darbui nuotoliniu būdu. Toks globalus darbo pobūdžio pasikeitimas be abejonės suteikia papildomų argumentų nuotolinio darbo tyrimui.

1.2. Nuotolinio darbo patirties suvokimas

Nuotolinio darbo patirtis susideda iš įvairių elementų, kurie lemia darbuotojo elgesį, norą dirbti, pastangas ir taip pat atsiliepia jo fizinei bei psichinei sveikatai ir santykiams su aplinkiniais. Šiuo aspektu nuomonė vieninga – nuotolinis darbas nėra vienareikšmiškai naudingas arba žalingas ir egzistuoja dvi medalio pusės (Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano ir Charalampous, 2019). Daugelis darbuotojų, pradedančių dirbti nuotoliniu būdu, įvardija teigiamas šio darbo pobūdžio puses – padidėjęs lankstumas, daugiau dėmesio asmeniniam gyvenimui, šeimai, individo poreikiams, mažiau trukdžių darbo aplinkoje. Taip pat, kai kurie šių aspektų vertinami neigiamai – mažesnis socialinis kontaktas kai kuriems individams kelia psichologinių iššūkių, didesnis laikas, skiriamas šeimai, lemia sunkumus bandant susikaupti, taip pat iškyla psichologinio kontrakto problema.

Norint užtikrinti gerą nuotolinio darbo patirtį darbuotojui, neužtenka greito interneto ar aprūpinimo darbo įrankiais. Darbas per atstumą padidina psichologinių darbo aspektų svarbą, kai darbuotojui svarbu jausti organizacijos paramą. Mokslinėje literatūroje išskiriami įvairius psichologiniai veiksniai, kurie apibrėžia nuotolinio darbo patirtį. Kaip ir vertinant tradicinę darbo aplinką, ji yra kompleksiška ir susideda iš daugelio komponentų bei veikia ne vien darbuotoją bet ir organizaciją (Wheatley, 2012), dėl to yra įvairių tyrimų objektas. Kai kurie darbo patirties elementai yra ryškesni nuotolinėje darbo aplinkoje. Pavyzdžiui, organizacinis įsipareigojimas bei pasitikėjimas nuotolinėje darbo aplinkoje įgauna didesnę reikšmę nei tradicinėje (Taboroši,

Strukan, Poštin, Konjikušić ir Nikolic, 2020), nes per atstumą dirbantys darbuotojai labiau vertina šiuos aspektus ir į jų pokytį reaguoja jautriau nei tradicinį, ne nuotolinį, darbą dirbantys darbuotojai. Bathini ir Kandathil (2020) mato organizacinį pasitikėjimą kaip būtiną nuotolinio darbo elementą, svarbų tiek organizacijai tiek darbuotojui, siekiant užtikrinti rezultatą.

Daugelis mokslininkų, tyrusių nuotolinį darbą, išskiria tuos pačius nuotolinio darbo patirties veiksnius, jų tyrimai padėjo įgyti žinių rašto darbui:

- Darbo-gyvenimo balansas (Matli, 2020; Wang, Liu, Qian ir Parker, 2020; Palumbo, 2020; Delanoije, Verbruggen ir Germeys, 2019; Eddleston ir Mulki, 2017; Lapierre ir kt., 2016);
- Produktyvumas (Biron ir Van Veldhoven, 2016; Choudhury, Foroughi ir Larson, 2020; Neufeld ir Fang, 2005);
- Organizacinis pasitikėjimas (Bathini ir Kandathil, 2020; Bartsch, Weber, Buttgen ir Huber, 2020; Grant, Wallace, Spurgeon, 2013; Felstead, Jewson ir Walters, 2003);
- Lankstumas (Wang ir kt., 2020; Golden ir Gajendran, 2019; Grant ir kt., 2013).

Nors kai kurie iš minėtų veiksnių gali būti suvokiami kai nuotolinio darbo pasekmė (darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas), jie gali būti vertinami ir kaip veiksniai, kurie prisideda prie visos nuotolinio darbo patirties. Tokiu atveju jų vertinimas apsiriboja ne asmeninio gyvenimo charakteristikomis, o apraiškomis darbui vykdyti bei iš to kylančiais iššūkiais. Darbo - gyvenimo balansas, kaip nuotolinio darbo patirties veiksnys padeda įvertinti, kaip darbuotojas geba integruoti darbą į savo gyvenimą, kaip geba keisti savo darbo – šeimos rolę atitinkamai pagal situaciją, ar esant reikalui geba nubrėžti ribas. Produktyvumas padeda įvertinti, kaip turimi įgūdžiai ir kompetencijos panaudojami darbui nuotoliniu būdu ir kaip gebama nustatyti tikslus bei jų siekti.

Technologijų tobulėjimas keičia lig šiol naudotas darbo praktikas, darbuotojo elgesį, įgūdžius ir kompetencijas ir atspindi nuotolinio darbo patirties komponentuose – darbo-gyvenimo balanse, darbuotojo produktyvume, santykiu su organizacija (Grant ir kt., 2019). Nuotolinio darbo patirtis yra plati ir gali būti vertinama visapusiškai dėl jos reikšmės tiek individui tiek organizacijai.

2. NUOTOLINIO DARBO PATIRTIES ELEMENTŲ APŽVALGA

Anksčiau minėti veiksniai: darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas, lankstumas laikomi nuotolinio darbo patirtį geriausiai apibrėžiančiais veiksniais, nes leidžia visapusiškai spręsti apie darbuotojo būklę dirbant nuotolinį darbą. Šių veiksmių kombinacija suteikia galimybę organizacijoms ir individams aprėpti keletą aspektų siekiant įvertinti darbuotojo asmeninę patirtį ryšium su nuotoliniu darbu. Pagal Grant ir kt. (2019), šie veiksniai padeda organizacijoms plačiai įvertinti nuotolinio darbo patirtį iš darbuotojo perspektyvos, siekiant suvokti nuotolinio darbo efektą ir padedant suprasti, kaip organizacijos vykdomos strategijos gali palengvinti nuotolinio darbo patirtį siekiant gerų rezultatų, atsižvelgiant į nuotolinio darbo patirtį kaip visumą, o ne pasikliaujant vienu veiksmiu. Toks vertinimo būdas gelbsti kuriant darbo kokybės gerinimo strategijas ir siekiant kokybiškos nuotolinio darbo patirties.

2.1. Darbo-gyvenimo balanso iššūkiai

Darbo-gyvenimo balansas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip asmens gebėjimas efektyviai suderinti darbo ir asmeninę veiklą (Brough ir kt., 2014), (Evans, Carney ir Wilkinson, 2013). Balanso egzistavimas reiškia, jog asmuo, baigęs darbą, nebegalvoja apie darbą ir laukiančias užduotis ir kokybiškai leidžia asmeninį laiką, visiškai jį atskirdamas nuo darbinės veiklos (Grant ir kt., 2019). Nesugebant nubrėžti aiškios ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kyla disbalansas, kuris daro įtaką psichologinei sveikatai ir laikui, skiriamam šeimai, draugams, sau (Grincevičienė, 2020). Nors ši tema plačiai nagrinėta tradicinėje darbo aplinkoje, tyrimų vertinant nuotolinį darbą trūksta.

Darbas namuose kelia naujus iššūkius, nes, keičiantis darbo įpročiams, asmeninis gyvenimas stipriai persipina su darbu (Eddleston ir Mulki, 2017). Nuotolinio darbo perspektyvoje vis labiau iškeliamas darbo-gyvenimo balanso klausimas, naujausi tyrimai atspindi nuotolinio darbo neigiamą ryšį su darbo-gyvenimo balansu (Palumbo, 2020). Darbuotojams, dirbantiems namuose, ima trūkti socialinio kontakto su kolegomis, draugais, o tai lemia prastesnę psichologinę būklę, ilgesnes darbo valandas ir darbo-gyvenimo disbalansą. Nors virtualus kolegų bendravimas negali būti laikomas lygiu gyvam pokalbiui, vaizdo skambutis įvardijamas kaip svarbi priemonė, padedanti turėti panašiausią į gyvą akis į akį kontaktą (Grant ir kt., 2013). Svarbu paminėti jog noras bendrauti stipriai priklauso nuo asmenybės – Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) tyrimas

parodė, jog vieni individai bendravimo trūkumą vertina kaip nuotolinio darbo privalumą, o kiti – kaip trūkumą. Nors intravertai darbuotojai gali teigti jog nuotolinis darbas ir socialinio kontakto nebuvimas vertinami teigiamai, ilguoju laikotarpiu šis vertinimas gali pasikeisti.

Dar vienas svarbus aspektas, keliantis darbo-gyvenimo balanso klausimą yra fizinė darbo vieta. Darbuotojai, kurie savo nutolinę darbo vietą yra sukūrę namuose, gali patirti sunkumų psichologiškai atsiriboti nuo darbo. Tai reiškia kad netgi nedirbant, būnant namuose, leidžiant laiką su šeima, vis vien yra galvojama apie su darbu susijusius dalykus. Darbo vietos buvimas namuose pabrėžia atskirties nebuvimą tarp namų ir darbo aplinkos. Nors nuotolinis darbas kai kuriems darbuotojams padeda sumažinti stresą, ribų nebūvimas tarp namų ir darbo vietos sumažina namų, kaip vietos atsipalaiduoti, svarbą (Hartig, Kylin ir Johansson, 2007). Taip pat, darbo ir namų aplinkos susidūrimas sukelia pasimetimą tarp dviejų rolių – darbo ir šeimos (Eddleston ir Mulki, 2017).

Atsiribojimas nuo tradicinės darbo vietos stipriai keičia darbuotojų įpročius – atsiranda poreikis visada būti pasiekiamiems, nepriklausomai nuo darbo valandų. Prie to prisideda ir darbo jėgos globalizacija, kai komandos sudarytos iš darbuotojų, dirbančių skirtingose šalyse ir laiko zonose. Tokiu būdu, vienoje šalyje esantis vadovas savo darbo metu gali bandyti susisiekti su darbuotoju, kuris dėl laiko zonų skirtumo savo darbą jau baigė. Darbo valandų ribos išplečiamos ir dėl to vis daugiau bendravimo įvyksta kai baigiasi tradicinė darbo diena, ar jai dar net neprasidėjus, o išnykus namų ir darbo riboms. Buvimas namuose priverčia nuotoliniu būdu dirbančius manyti, jog jei jie yra namuose, tai reiškia jog jie turėtų dirbti (Eddleston ir Mulki, 2017). Globalizacija ir technologijų išplitimas lėmė, jog įmonės tikisi, kad darbuotojai bus visuomet lengvai pasiekiami, toks pat lūkestis kyla darbuotojams – jog prireikus, jų vadovą bus nesudėtinga rasti bet kokių paros metu (Obushenkova, Plester ir Haworth, 2018). Nors technologijos padeda darbui suteikti lankstumo laiko ir vietos aspektu, tuo pat metu tai naikina ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Grant ir kt., 2013).

Laikas, skiriamas šeimai, kelia sunkumus dirbti tiek, kiek reikėtų, nes yra šeimos narių, kuriais rūpinamasi, pavyzdžiui vaikai, asmenys kuriuos reikia slaugyti ir kiti. Vadovams kyla iššūkis siekiant koordinuoti darbuotojus ir darbo pasidalijimą, nes darbas namuose kai kuriems darbuotojams reiškia ir asmeninių pareigų vykdymą, kaip slauga ar vaiko priežiūra – tai tapo ypač aktualu COVID-19 kontekste (Bartsch ir kt., 2020). Naujausi tyrimai, vertinantys pandemijos kontekstą rodo, jog darbo-gyvenimo balansas yra vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką individualiems darbo rezultatams (Wang ir kt., 2020). Nors galimybė dirbti nuotoliniu būdu leidžia sutaupyti laiko nekeliaujant iki biuro, tai ne visais atvejais yra teigiamas aspektas vertinant darbo-gyvenimo balansą. Asmenims, kurie turi prižiūrėti kitus, tai gali reikšti didesnę iššūkį atskirti gyvenimą nuo darbo, nes darbo metu neįmanoma visiškai susikaupti vienam tikslui, o tai

lemia vėlesnes darbo valandas stengiantis kompensuoti darbo laiką, praleistą rūpinantis namiškiais (Grant ir kt., 2013; Lakshmi ir Prasanth, 2018). Yra mokslininkų, kurių tyrimai parodė priešingą realybę – vaikų ar išlaikytinių turėjimas šeimoje neturėjo ryšio su darbo-gyvenimo balanso iššūkiu (Maruyama, Hopkinson ir James, 2009; White, Hill, McGovern, Mills ir Smeaton, 2003).

Vertinant darbo-gyvenimo balanso problemą, tyrimai rodo, jog darbas daugeliu atvejų yra lemiantis veiksnys, keliantis disbalansą, o ne šeima (Eddleston ir Mulki, 2017). Darbas per atstumą arba darbas iš namų iškelia problemą jog darbuotojai ima mažiau laiko skirti savo šeimai, daugiau laiko praleidžia dirbdami. Asmenys, kurie stipriai įsitraukę į darbą, nepastebi jog darbas trukdo jų asmeniniam gyvenimui ir gali patirti persidirbimą, kas dar labiau trukdo suvokti iškilusį darbo-gyvenimo disbalansą ir neigiamai lemia asmeninę gerovę (Palumbo, 2020).

2.2. Darbuotojo produktyvumo samprata

Pagal Ruch (1994), produktyvumas darbovietėje tai tam tikras efektyvumas, kai per tam tikrą laiką darbuotojas pritaiko savo talentą ir sugebėjimus atlikti užduotis, naudodamasis jam duotais įrankiais. Produktyvus darbuotojas nešvaisto laiko ir geba susikaupti konkrečiam tikslui bei nepertraukiamai jo siekti. Ši tema yra reikšmingas organizacijos vadovų rūpestis vertinant nuotolinį darbą. Darbuotojo sugebėjimas dirbti produktyviai nuotolinėje erdvėje įgauna kitokią prasmę, lyginant su tradicine darbo aplinka. Anot Matli (2020), darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, tenka demonstruoti savo vadovams, jog jie produktyvūs, dėl to produktyvumas tampa priverstiniu. Per atstumą dirbantis darbuotojas mažiau matomas, dėl to atsiranda būtinybė pabrėžti nuderbtus darbus (Richter, 2020). Tokiose situacijose, kai vadovas nėra šalia darbuotojo ir negali tiesiogiai matyti kaip jis dirba, nuotoliniu būdu dirbantis individas dažnai jaučia poreikį demonstruoti atliktus darbus arba pasiteisinti kai užtrunka juos atlikti.

Dirbant iš kitos geografinės vietos nei biuro, darbuotojui tampa daug paprasčiau užsiimti neproduktyvia veikla, nes tai sunkiau pastebėti vadovams ar kolegoms (O'Neill, Hambley ir Bercovich, 2014). Kai aplink nėra stebinčių akių, darbuotojui kyla daugiau pagundų darbo laiku užsiimti asmenine veikla. Egzistuoja daugelis būdų kaip organizacijų vadovai gali kontroliuoti darbuotojus, pavyzdžiui sekėti nuderbtą laiką, organizuoti dažnesnius susirinkimus apie nuveiktus darbus, ar net stebėti darbuotojus per kamerą (Bathini ir Kandathil, 2020). Vertinant mokslinę literatūrą produktyvumo tema vyrauja prieštaringa nuomonė apie kontrolę – kai kurie autoriai teigia, jog darbuotojo gebėjimas produktyviai dirbti nuotoliniu būdu visiškai nesusijęs su kontrole, patiriama iš organizacijos (Wang ir kt., 2020; Biron ir Van Veldhoven, 2016), o veikiau yra asmeninė savybė.

Namų aplinkoje produktyvumas gali išaugti dėl mažesnių trukdžių – socialinio kontakto nebuvimas lemia didesnę susikaupimą užduočių atlikimui, taip pat dirbant namuose išvengiami trukdžiai kuriuos galėtų sukelti netoliese dirbantys kolegos. Grant ir kt. (2013) patvirtino šį suvokimą, įvardijant esminius faktorius kurie didina produktyvumą dirbant nuotoliniu būdu: darbas be kolegų keliamų trukdžių, gebėjimas greitai susikaupti, problemų, susijusių su atvira biuro erdve (angl. open office) nebuvimas. Egzistuoja tyrimų, teigiančių jog socialinio kontakto nebuvimas paveikia darbuotoją psichologiškai ir iš tiesų mažina produktyvumą, nes bendraudamas su kolegomis darbuotojas pailsi (Neufeld ir Fang, 2005), Nakrošienės ir Butkevičienės (2016) tyrimas priėjo prie tokių pačių išvadų.

Nors egzistuoja daug tyrimų kurie teigia nuotolinio darbo naudą produktyvumui, autoriai nesutaria, ar nuotolinis darbas padeda susikaupti, ar priešingai – dėl asmeninių namų, šeimos atsakomybių individams tampa sudėtinga susikaupti namų erdvėje. Kai kurie autoriai sako, jog vaikų turėjimas yra vienas pagrindinių aspektų darančių įtaką darbuotojo produktyvumui, dirbant nuotolinį darbą (Neufeld ir Fang, 2005).

2.3. Organizacinio pasitikėjimo samprata iš darbuotojo perspektyvos

Organizacinis pasitikėjimas įvardijamas kaip organizacijos demonstruojamas tikėjimas kito asmens sugebėjimais atlikti paskirtą užduotį sąžiningai, dedant pastangas ir nesiekiant asmeninės naudos (Cummings ir Bromiley, 1996). Jis gali būti tiriamas iš skirtingų perspektyvų – darbuotojo, vertinant kaip dirbantysis mato organizacijos rodomą pasitikėjimą juo, arba įmonės, tiesiogiai vertinant pasitikėjimą darbuotoju. Šiame rašto darbe organizacinis pasitikėjimas yra analizuojamas iš darbuotojo perspektyvos. Jis pasireiškia įvairiais būdais – suteikiant darbuotojui reikiamus resursus ir mokymus nuotoliniam darbui atlikti ar įgalinant darbuotoją priimti sprendimus pačiam.

Taboroši ir kt. (2020) teigia jog dažnas vadovų kontaktas su darbuotoju padeda stiprinti organizacinį pasitikėjimą. Nuotolinio darbo perspektyvoje bendravimas itin reikšmingas, nes darbuotojui padeda suvokti ne vien kaip jis vertinamas tačiau ir išsiaiškinti organizacijos požiūrį į jį. Šis pavyzdys iliustruoja, jog bendravimas su vadovu gali turėti teigiamą efektą darbuotojui, nors daugelis ryšį su vadovu mato tik per darbo rezultatų ir kokybės prizmę. Egzistuoja prieštaringų pavyzdžių, kai ėmus dirbti nuotolinį darbą, padidėja vadovų kontrolė, nes jie nemato darbuotojo ir bando kitokiais būdais sužinoti apie jo veiksmus (Bathini ir Kandathil, 2020), o tai lemia neigiamą darbuotojo nuomonę apie organizaciją ir jo kaip darbuotojo vertę. Šiuo klausimu nėra vieningos nuomonės, nes daugelis mokslininkų įvardija organizacinę kontrolę kaip būtiną,

siekiant užtikrinti nuotolinio darbo rezultatyvumą, savaime sumažinant organizacinį pasitikėjimą (Felstead ir kt., 2003).

Nors organizacinis pasitikėjimas suteikia darbuotojui erdvės pasireikšti ir nesukelia spaudimo atlikti užduotį konkrečiu apibrėžtu keliu, Taboroši ir kt. (2020) tyrimas parodė, jog nuotolinį darbą dirbantys asmenys vertina situacijas, kai iš vadovų gautos užduotys būna iš anksto struktūrizuotos ir su aiškiai apibrėžtais terminais, tą patį pastebėjo ir Bartsch ir kt. (2020). Tai savaime nereiškia organizacinio pasitikėjimo nebuvimo, tačiau rodo, jog ne visuomet nuotolinį darbą dirbantys asmenys vertina situacijas, kai organizacija leidžia priimti sprendimus patiems darbuotojams. Svarbu paminėti jog šių tyrimų išskirtinumas tas, jog duomenys buvo rinkti pandemijos metu, kai vyravo nežinomybė ir dėl susiklosčiusios socialinės-ekonominės situacijos darbuotojams buvo labiau priimtina darbe jausti apibrėžtumą užduočių atlikimui, paliekant mažai erdvės interpretacijai. Bartsch ir kt. (2020) pažymėjo, jog užduočių struktūrizavimas ir savaiminis aiškumo sukūrimas darbo kontekste asocijuojamas su didesniu pasitikėjimu vadovais ir organizacija.

Akivaizdu, jog nuotolinėje aplinkoje organizacinis pasitikėjimas įgauna kiek kitokią reikšmę, nei lyginant su tradicine darbo aplinka. Dirbant per atstumą, darbuotojas jautriau reaguoja į organizacinio pasitikėjimo sumažėjimą, kuris kyla dėl vadovų vykdomos kontrolės. Nuotolinėje aplinkoje organizacinis pasitikėjimas gali pasireikšti per aiškumo kūrimą užduotyse ar įrankių, žinių, reikalingų nuotoliniam darbui vykdyti, suteikimą.

2.4. Organizacijos suteikiamas lankstumas darbuotojui

Lankstumas nuotolinėje darbo aplinkoje susijęs ne vien su geografine vieta, o suprantamas kaip darbuotojui suteikiama autonomija spręsti, kada ir kaip atlikti paskirtas užduotis (Russell, O'Connel ir McGinnity, 2009). Šiuolaikinėse organizacijose jis pasireiškia kaip į darbuotojus orientuota praktika, kai lanksčiai vertinamos darbo valandos, darbuotojas neprivalo dirbti konkrečiu laiku ar gali pats nuspręsti kada tai yra patogiu (Canibano, 2019). Su darbo valandomis susijęs lankstumas tampa populiaria praktika ne vien tėvams, kurie nori turėti galimybę savo darbo valandas išskaidyti palei vaikų veiklos ritmą, tačiau ir kitiems asmenims kurie siekia laisvės dirbti kada patogiu – ryte vos pabudus atsakomi elektroniniai laiškai, vėliau užsiimama asmeniniais reikalais ir esant patogiam laikui, grįžtama prie darbo. Viešojoje erdvėje populiarėja „skaitmeninio klajoklio“ (angl. digital nomad) sąvoka, kuri apima ne vien nuotolinį darbą, tačiau ir lankstumą. Ši praktika išpopuliarėjo dėl didėjančio kiekio žmonių kurie yra laisvai samdomi, nes jų darbo valandos priklauso juo jų pačių (Glowacka, 2020). Nors tai nėra savaime su nuotoliniu darbu taikoma praktika, tam tikro lygio lankstumą darbuotojui suteikia kiekviena organizacija. Turint

omenyje jog asmuo dirba ne biuro patalpose, nėra prasminga jį skatinti imituoti darbą kai visos užduotys yra atliktos.

Taboroši ir kt. (2020) teigia jog lankstumas skatina darbuotoją įdėti daugiau pastangų dirbant, šitaip išreiškiant dėkingumą ir galiausiai didina jo lojalumą organizacijai. Nors darbuotojai praleidžia daugiau laiko dirbdami, jie tai daro jiems patogiu laiku, kas sąlygoja geresnius rezultatus. Lankstus požiūris į darbą padeda vykdyti asmenines, šeimos atsakomybes, tėvams tai leidžia pasiimti vaikus iš darželio ar užsiimti namų ruoša. Dirbdami per atstumą, darbuotojai patiria asmeninio gyvenimo ir darbo rolių konfliktą, dėl to lankstumo svarba labai išauga (Delanoeije ir kt., 2019). Nors įvardijama lankstumo nauda vertinant asmeninį gyvenimą, remiantis empiriniais tyrimais lankstumas nėra siejamas su darbo-gyvenimo konfliktu, nes jis menkai susijęs su šeimos atsakomybių tema. Daugeliu atvejų darbo-gyvenimo konfliktas kyla dėl kitų priežasčių (Wang ir kt., 2020).

Grant ir kt. (2013) įvardijo, jog lankstumo svarba darbuotojui stipriai priklauso nuo jo užimamų pareigų. Kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo labiau jis vertina darbe suteikiamą lankstumą, kai tuo tarpu žemesnes pareigas užimantys darbuotojai gali turėti ribotą galimybę virtualiai pasiekti reikalingus darbui resursus po nustatytų darbo valandų.

Susisteminius kitų autorių tyrimus šia tema, išryškėja nuotolinio darbo patirties veiksmų kompleksiskumas bei svarba. Vieni labiau apima darbuotojo psichologinę būklę, kai tuo tarpu kiti veiksniai plačiau aprėpia santykį su organizacija ir netgi apima nuotolinio darbo organizavimo aspektus. Tokių veiksmų tyrimas padeda išnagrinėti asmens patirtį, kai dirbama ne iš tradicinės darbo vietos – biuro, iš įvairių perspektyvų.

3. INDIVIDUALŪS DARBO REZULTATAI IR JŲ RYŠYS SU NUOTOLINIO DARBO PATIRTIMI

Darbo rezultatai yra esminė kiekvienos organizacijos sėkmės sudedamoji dalis, be individualių rezultatų neturėsime komandos, įmonės, verslo šakos, visos ekonomikos rezultatų (Campbell ir Wiernik, 2015). Kiti kintamieji, tokie kaip organizacinis įsipareigojimas, įsitraukimas, pasitenkinimas darbu yra irgi svarbūs, tačiau darbo rezultatai laikomi kertine darbo dalimi tiek darbuotojui tiek organizacijai. Darbuotojai, gebantys pasiekti aukštus darbo rezultatus reikalingi organizacijoms, nes didina produktyvumą, pasiekia užsibrėžtų tikslų ir didina konkurenciją tarp darbuotojų (Sonntag ir Frese, 2012). Dėl aiškios individualių darbo rezultatų svarbos egzistuoja daug tyrimų, iš kurių didelė dalis buvo atlikti vadovavimo, sveikatos, psichologijos srityse (Koopmans ir kt., 2011).

Būtų sudėtinga rasti mokslinių tyrimų kurie teigia jog individualūs darbo rezultatai laikui bėgant lieka pastovūs. Sonntag ir Frese (2012) kaip priežastis įvardija besikeičiančius vadovų lūkesčius ir darbo sąlygų pasikeitimą arba paprasčiausiai laiko tėkmę. Dėl šios priežasties nuotolinio darbo patirtis yra įvardijama kaip įtaką rezultatams aiškiai daranti veiksnio visuma, tačiau pats ryšys yra mažai ištirtas, nes daugelyje tyrimų koncentruojamasi į asmeninę nuotolinio darbo naudą darbuotojui per efektyvumą, produktyvumą, bet nėra aišku kaip tai veikia individualius darbuotojo rezultatus. Golden ir Gajendran (2019) teigia, kad nuotolinio darbo specifika nepakeičia darbuotojo gebėjimų atlikti užduotis ar mokytis naujų dalykų.

Pagal Campbell ir Wiernik (2015), individualūs darbo rezultatai apibrėžiami kaip žmonių atliekami veiksmai, kurie prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Daugelyje organizacijų darbo aprašyme apibrėžiami lūkesčiai darbo rezultatui – tai padeda darbuotojui suprasti ko iš jo tikimasi ir vadovui vertinti rezultatų sėkmę. Akivaizdu, jog šis aspektas priklauso nuo daugelio skirtingų veiksnių, kurie gali lemti darbuotojo norą siekti gerų rezultatų.

Mokslinėje literatūroje išskiriama daug skirtingų individualaus darbo sudedamųjų dalių. Koopmans ir kt. (2011) įvardijo šiuos komponentus: produktyvumas, darbo kokybė, darbo kiekybė, pareigybiniai pasiekimai, papildomi (ne pareigybiniai) pasiekimai, pastangos, problemų sprendimas, lyderystė, bendradarbiavimas. Campbell ir Wiernik (2015) prieštarauja šiam įvardijimui ir teigia, jog darbo rezultatai neturi būti matuojami pagal asmenines savybes arba metrikas kaip kiekybė ir kokybė. Murphy (1989) vienas pirmųjų mokslinėje literatūroje įvardijo keturias darbo rezultatų dimensijas: užduočių atlikimas, asmeninis elgesys (komunikacija, bendradarbiavimas), darbo vengimas, neproduktyvus darbinis elgesys. Borman ir Motowidlo

(1997) sukurtas darbo rezultatų modelis apibūdino du pagrindinius faktorius, kurie buvo įvardinti kaip pagrindinių užduočių atlikimas ir kontekstinis elgesys. Šie du faktoriai apėmė darbo sutartyje apibrėžtas darbo atsakomybes bei papildomas, savo inicijuotas, darbuotojo pastangas užtikrinti gerus darbo rezultatus. Prie mokslinių tyrimų darbo rezultatų tema prisidėjo Podsakoff, MacKenzie, Paine ir Bachrach (2000), įvardydami organizacinio elgesio, kaip darbo rezultatų matavimo komponento, reikšmingumą. Tyrimas rėmėsi organizacinio elgesio pirmuoju modeliu, sukurtu Dennis Organ 1983 metais. Organizacinis elgesys įvardijamas suvokiamas kaip individo veiksmai, tiesiogiai neapibūdinami kaip formalios darbo atsakomybės, tačiau prisidedantys prie organizacijos gerovės. Šis elgesys nereikalaujamas iš darbuotojo, ir labiau laikomas asmeniniu pasirinkimu, dėl to nelaikomas dalyku dėl ko būtų galima drausminti (Organ, 1983). Podsakoff ir kt. (2000) atnaujino organizacinio elgesio modelį, išskirdami šešis pagrindinius komponentus, tačiau tolimesni mokslininkų tyrimai patvirtino, jog organizacinis elgesys dažnai persidengia su kontekstiniu elgesiu, dėl to šiuolaikiniuose tyrimuose yra retai naudojamas (Motowidlo, 2000).

Neproduktyvus darbinis elgesys, kaip darbo rezultatų sudedamoji dalis, buvo įvardintas kiek vėliau, autorių Ones ir Dilchert (2013). Jis apibrėžiamas kaip elgesys, kuris lemia nepageidaujamas pasekmes organizacijai. Mokslininkai neproduktyvų darbinį elgesį suskirstė į dvi dalis – elgesys nukreiptas į organizaciją, pavyzdžiui vagystė ir elgesys nukreiptas į kitus asmenis, pavyzdžiui apkalbos, patyčios.

Campbell ir Wiernik (2015) išskaidė mokslininkų vykdytus tyrimus į smulkesnes dalis ir sudarė aštuonių komponentų modelį, skirtą individualių darbo rezultatų vertinimui. Jo darbas įrodė, jog nepriklausomai nuo to, kad skirtingų mokslininkų tyrimai įvardija veiksnius kitais pavadinimais, jų esmė ir gebėjimas apimti darbo rezultatų temą yra labai panašūs. Remiantis naujausiais tyrimais, darbo rezultatai dažniausiai skirstomi į tris veiksnius – užduočių atlikimą, kontekstinį elgesį bei neproduktyvų darbinį elgesį (Rotundo ir Sackett, 2002; Koopmans ir kt., 2011).

3.1. Užduočių atlikimas, kaip pagrindinė individualių darbo rezultatų sudedamoji ir jo ryšiai su nuotolinio darbo patirtimi

Užduočių atlikimas apibūdinamas kaip veiksmai, kurie turimą žaliavą padeda paversti organizacijos produktu ar paslauga (Borman ir Motowidlo, 1997). Kitaip tariant, tai darbuotojo elgesys, nukreiptas siekti konkretaus ir apibrėžto darbo tikslo, kuriam darbuotojas yra samdomas - organizaciniame kontekste užduočių atlikimas suprantamas kaip bendras darbuotojo ir vadovo susitarimas apie tiesioginį užduoties įgyvendinimą (Pradhan ir Jena, 2017). Koopmans ir kt. (2012) savo apibrėžime neįtraukia ryšio su vadovu, teigdami jog užduočių atlikimas yra gebėjimas

atlikti esmines darbo užduotis. Užduočių atlikimas pasireiškia šiomis formomis: gebėjimas planuoti darbą, gebėjimas dirbti efektyviai, darbo kokybė (Widyastuti ir Hidayat, 2018). Dažnu atveju užduočių atlikimas priklauso nuo individo ankstesnės patirties ir sugebėjimų.

Kadangi užduočių atlikimas tiesiogiai siejamas su darbo pareigomis ir keliamais reikalavimais, kyla sunkumų lyginti skirtingų organizacijų rezultatus. Dėl to individualių darbo rezultatų tyrimuose užduočių atlikimas suvokiamas plačiąja prasme kaip darbuotojo elgesys, kuris prisideda prie gero rezultato suteikiant paslaugą (Rotundo ir Sackett, 2002). Tai yra pamatinė darbo rezultatų vertinimo dalis, kuri organizacijose yra formaliai vertinama metinių aptarimų metu, nes užduočių atlikimas reikšmingas ne vien darbuotojui dėl asmeninių tikslų o ir organizacijai, nes tiesiogiai susijęs su organizacijos rezultatais.

Darbo-gyvenimo balanso ryšys su užduočių atlikimu tirtas mažai. Pagal Magnini (2009), kuris tyrimą atliko JAV, egzistuoja stiprus ryšys tarp šių kintamųjų, tačiau Kim (2014) tyrimas su Korėjos respondentais parodė, jog darbo-gyvenimo balansas turi ryšį su užduočių atlikimu tik kai jį medijuoja organizacinio įsipareigojimo veiksnys. Tai gali būti paaiškinta Rytų šalių kultūriniais skirtumais, kur asmeninis gyvenimas užima antrą planą palyginus su darbu, dėl to darbo-gyvenimo balansas ryšį su užduočių atlikimu turi tik per įsipareigojimo organizacijai prizmę.

Praktikoje, mažas darbuotojo produktyvumas kenkia darbo rezultatui bei skatina emocinį išsekimą (Wang ir kt., 2020). Kai kurie tyrimai vertino darbo rezultatų įtaką individo produktyvumui, kuris imdavo mažėti kai darbo rezultatai buvo prasti (O'Neill ir kt., 2014), tačiau mažai tirtas ryšys vertinant kaip užduočių atlikimas priklauso nuo produktyvumo nuotolinėje darbo aplinkoje. Metin, Taris ir Peeters (2016) pastebėjo jog krentant darbuotojo produktyvumui, darbo užduotys būna atidėliojamos, darbo metu užsiimant neefektyvia ir nebūtinai su darbu susijusia veikla. Wang ir kt. (2020) teigia, jog darbuotojo darbo rezultatai stipriai priklauso nuo produktyvumo nuotolinėje darbo aplinkoje. Vertinant organizacinį pasitikėjimą, kai kurie tyrimai jį įvardijo kaip itin efektyvų ryšyje su užduočių atlikimu, nes tiriamieji įvardijo jog nuotolinio darbo metu jie neapkraunami nereikalingais virtualiais susitikimais ir tokiu būdu geba su darbo užduotimis tvarkytis be trikdžių (Ozimek, 2020). Pagal Grant ir kt. (2013), organizacijos pasitikėjimą darbuotoju jaučiantis asmuo yra įgalintas veikti, dėl to dedama daugiau pastangų užduočių atlikimui. Tiriant lankstumą, suteikiamą darbuotojui dirbančiam nuotoliniu būdu, rezultatai yra dvejoji. Vieni autoriai teigia, jog didesnis lankstumas tiesiogiai atsispindi užduočių atlikime per kokybės ir terminų laikymosi prizmę (Molleman ir Beukel, 2007). Tačiau Wheatley (2012) įvardijo, jog lankstumas darbe nebūtinai teigiamai atsispindi užduočių atlikime, nes darbo laiką užima kitos pareigos, kaip namų ruoša – tai ypač ryškiai pastebėta tiriant moterų patirtį. Dėl to galima ginčytis, ar lankstumas turi teigiamą efektą užduočių atlikimui.

3.2. Kontekstinio elgesio suvokimas ir ryšiai su nuotolinio darbo patirtimi

Pagal Borman ir Motowidlo (1997), kontekstinis elgesys (angl. contextual performance) suprantamas kaip neprivalomų darbo funkcijų vykdymas tokiu būdu, kuris padeda funkcionuoti protingai ir dirbti efektyviau. Šis apibrėžimas buvo atnaujintas Rotundo ir Sackett, (2002), kurie savo tyrimuose detalizuoja kontekstinį elgesį kaip pastangų demonstravimą, bendradarbiavimą, komunikaciją. Pažvelgus į šiuolaikines organizacijas ir darbuotojus dirbančius jose, dažnas skelbia dirbantis daugiau nei prašoma, nuolat tobulinantis žinias mokymuose ar konferencijose, priimantis kiekvieną užduotį kaip asmeninę progą tobulėti. Kontekstinio elgesio terminas naujausioje literatūroje pritaikomas šiuolaikinėms organizacijoms ir apima veiksmus, kurių imasi darbuotojas už savo pagrindinių rolės atsakomybių, pavyzdžiui profesinis tobulėjimas, iniciatyva imtis iššūkio darbe, sprendimų ieškojimas, taigi tai elgesys darbovietėje, kuris nebūtinai paminimas darbo aprašyme (Pradhan ir Jena, 2017). Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar ir Grzywacz (2008) įvardija kontekstinio elgesio skilimą į dvi dalis: pasišventimą darbui, pavyzdžiui iniciatyvos rodymas, ir į kitus asmenis nukreipto elgesio, kaip mokymo, darbo santykių formavimo, bendradarbiavimo skatinimo.

Kontekstinį elgesį galima sieti su karjeros siekiu, kai darbuotojas daro viską savo galioje demonstruoti gebėjimus, tobulėti ar kitaip didinti savo patrauklumą darbdaviui. Lyons, Schweitzer ir Ng (2015) tvirtina, jog jaunesni darbuotojai demonstruoja didesnę poreikį vertikaliam augimui organizacijoje, dėl to galima pastebėti jog tokių darbuotojų kontekstinis elgesys yra geresnis. Podsakoff ir kt. (2000) tyrimas parodė, jog nors kontekstinis elgesys nėra tai, ko oficialiai reikalaujama iš darbuotojo, geresnis kontekstinis elgesys susijęs su palankesniu darbuotojo vertinimu vadovo akyse ir tuo pačiu parodo, jog daug vadovų sunkiai gali atsiriboti ir vertinti tik užduočių atlikimą. Taip pat buvo išsiaiškinta, jog kontekstinis elgesys turi panašaus svorio svarbą kaip užduočių atlikimas. Rotundo ir Sackett (2002) tyrimas padėjo prieiti prie tokių pačių išvadų. Widyastuti ir Hidayat (2018) teigia, jog geras kontekstinis elgesys ir užduočių atlikimas papildo vienas kitą – geras kontekstinis elgesys padeda pasiekti geresnius užduočių atlikimo rezultatus bei kai kuriais atvejais geri užduočių atlikimo rezultatai suveikia kaip vidinės motyvacijos sužadintojas ir paskatina geresnį kontekstinį elgesį. Taip pat, savo kontekstiniu elgesiu darbuotojai prisideda prie organizacijos efektyvumo darydami įtaką kitiems darbuotojams, nes egzistuoja natūrali konkurencija kai darbuotojai savo sugebėjimais bando prilygti vienas kitam. Darbuotojas, kuris rodo iniciatyvą ir tobulina žinias, didina savo indėlį organizacijoje, ir nors šis elgesys nėra tiesiogiai apibrėžiamas darbo sutartyje, organizacija jo vis vien tikisi (Canibano, 2019).

Praktikoje daugelis organizacijų naudoja asmenybės testus tam, kad įvertintų darbuotojų kontekstinio elgesio sugebėjimus, nes testai padeda įvertinti komandiškumą, norą rodyti

iniciatyvą, kūrybiškumą sudėtingose situacijose (Pradhan ir Jena, 2017). Ramdani, Marliani ir Rahman (2019) apklausa parodė, jog 80% respondentų vertino asmenybės testų naudojimą darbuotojų samdos metu siekiant pagal asmenybės bruožus nuspėti galimus darbo rezultatus.

Kontekstinis elgesys dar nėra ištirtas vertinant ryšį su nuotolinio darbo patirtimi. Tradicinėje darbo aplinkoje (Carlson ir kt., 2008) rado ryšį tarp darbo-gyvenimo balanso ir kontekstinio elgesio, tačiau jo vykdytas tyrimas detalizavo kontekstinį elgesį į dvi dalis – pasišventimą darbui ir į kitus asmenis nukreiptą elgesį. Buvo ištirta, jog darbo-gyvenimo balansas turi tiesioginį ryšį su pasišventimu darbui, o ryšys su į kitus asmenis nukreiptu elgesiu buvo medijuojamas vadovo vertinimo. Vertinat organizacinio pasitikėjimo ryšį su kontekstiniu elgesiu, tyrimai rodo jog ypač virtualiose komandose, aukštas organizacinis pasitikėjimas skatina ne vien didesnį norą tobulėti darbiniais aspektais bei daryti daugiau, tačiau netgi matomas kaip lemiantis altruizmą (Smither ir London, 2009). Tyrimų trūkumas šioje srityje gali būti paaškinamas tuo, jog kontekstinį elgesį sudėtinga tirti nuotolinėje aplinkoje, nes vadovams kyla sunkumų jį pastebėti. Dėl šios priežasties, geriausia kontekstinį elgesį būtų tirti iš darbuotojo perspektyvos.

3.3. Neproduktyvus darbinis elgesys ir ryšiai su nuotolinio darbo patirtimi

Neproduktyvus darbinis elgesys suprantamas kaip veiksmai, darantys neigiamą įtaką organizacijos efektyvumui (Viswesvaran ir Ones, 2000). Toks elgesys kelia organizacijoms rūpestį, nes paveikia organizacijos įvaizdį išorėje tiek viduje. Spector ir kt. (2006) teigia jog neproduktyvus darbinis elgesys vyksta nevalingai, nes veikia sunkiai pastebimi motyvai, skatinantys daryti žalą. Nesuvokdamas kokį rezultatą turės jo veiksmai, darbuotojas užsiima neproduktyviu darbinio elgesiu peikdamas organizaciją, dalyvaudamas apkalbose, skleisdamas negatyvumą ar net darydamas finansinę žalą įmonei naudojant laiką resursus netikslingai.

Spector ir kt. (2006) praplečia termino suvokimą įvardindamas daugiau jo aspektų:

- fizinis arba psichologinis smurtas – darbuotojas grasina kitiems, išsako nemalonius komentarus, ignoruoja arba kitaip veikia kito asmens gebėjimą dirbti efektyviai;
- tyčia padarytos klaidos atliekant užduotis;
- vagystė;
- vėlavimas, įvairios situacijos kurios lemia, kad darbuotojas dirba mažiau nei reikalauja organizacija.

Dažnu atveju sudėtinga šį elgesį aptikti, dėl to daugelis egzistuojančių tyrimų remiasi klausimynais kuriuose darbuotojai patys vertino save ir neproduktyvaus darbinio elgesio praktikavimą (Berry, Carpenter ir Barratt, 2012). Nors darbuotojui būna sunku pasakyti jog jis užsiima bloga veikla, vadovams ar kitiems asmenims iš šalies tą pasakyti gali būti dar sunkiau,

ypač tais atvejais kai darbuotojas tokį elgesį vykdo vienas, pavyzdžiui peikia organizaciją namiškiams.

Neigiamas aukšto darbo-gyvenimo balanso ir neproduktyvaus darbinio elgesio ryšys gali būti paaiškinamas per pasitenkinimo gyvenimu prizmę: jei darbuotojas turi gerą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tuomet jis labiau patenkintas savo gyvenimu ir tokiu būdu daro mažai žalos kompanijai (Smith, 2010). Remiantis Bataineh (2019), Helmle, Botero ir Seibold (2014), Soomro, Breitenecker ir Shah (2018) tyrimais, kurie buvo atlikti nedetalizuojant, ar darbuotojai dirbo nuotoliniu būdu ar ne, geras darbo ir gyvenimo balansas lemia didesnę pasitenkinimą ir norą prisidėti prie organizacijos sėkmės, dėl to neproduktyvus darbinis elgesys, vykdomas organizacijos atžvilgiu, minimalus. Pagal Carpenter ir Berry (2017), įvairios organizacinės charakteristikos, kaip konfliktas, organizacinis pasitikėjimas, pasitenkinimas darbu turi ryšį su neproduktyviu darbinio elgesiu. Buvo atpažinta, jog fizinis ar psichologinis smurtas stipriai priklausė nuo darbe kylančio spaudimo ir emocijų bei neturėjo ryšio su nuoboduliu darbe, panašus ryšys pastebėtas vertinant tyčinį klaidų darymą, nes jis irgi buvo siejamas su pykčio emocija (Spector ir kt., 2006). Mažesnis laikas, skiriamas darbui darbuotojo iniciatyva buvo atpažintas kaip turintis stiprų ryšį su organizaciniu pasitikėjimu.

Metin ir kt. (2016) išskyrė, jog žemas produktyvumas taip pat daro įtaką ir gali paskatinti darbuotoją užsiimti neproduktyviu darbinio elgesiu. Taip gali būti todėl, kad žemo produktyvumo darbuotojai linkę užsiimti kitokia veikla, nesuvokdami jos žalos organizacijai. Ši praktika pastebima ir tradicinėje darbo aplinkoje, kai darbuotojai daug laiko skiria socialiniam kontaktui, šitaip vengdami darbo ar švaistydami laiką nereikšmingai veiklai. Nuotolinėje darbo aplinkoje kyla daugiau pagundų, kurios neleidžia susikaupti. Kaip parodė Bayram, Gursakal ir Bilgel (2009) tyrimas vykdytas Turkijoje, organizacijos suteikiamas lankstumas darbuotojui turi neigiamą ryšį su neproduktyviu darbinio elgesiu. Tyrimas neproduktyvų darbinį elgesį suskirstė į keletą sudedamųjų pagal žalos organizacijai stiprumą ir buvo pastebėta, jog kuo didesnė žala, tuo silpnesnis ryšys su organizacijos suteikiamu lankstumu darbuotojui. Pagal Holland, Simpson, Dalal ir Vega (2016), organizacijose kur lankstumas dirbant nuotolinį darbą buvo įprasta praktika, pastebėtas dažnas darbuotojų neproduktyvus darbinis elgesys ir priešingai, organizacijose kur lankstumą reikia užsitarnauti, darbuotojai elgdavosi teisingai organizacijos atžvilgiu.

Apibendrinant literatūros apžvalgą galima teigti, jog nuotolinio darbo patirtis yra labai reikšminga šiuolaikinėms organizacijoms. Nors egzistuoja daug mokslinių tyrimų, kurių centras yra darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas ar lankstumas, šių veiksmų ryšys su individualiais darbuotojo darbo rezultatais dar nėra detaliosi ištirtas, detalizuojant individualius darbo rezultatus į užduočių atlikimą, kontekstinį elgesį ir neproduktyvų darbinį elgesį.

4. NUOTOLINIO DARBO PATIRTIES RYŠIO SU INDIVIDUALIAIS DARBO REZULTATAIS TYRIMO METODIKA

4.1. Tyrimo tikslas, konceptualus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės

Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad nuotolinio darbo patirtis ir individualūs darbo rezultatai nėra labai plačiai nagrinėjamos temos. Esantys tyrimai suteikia įžvalgų įvairiais požiūrio kampais, bet tuo pačiu, tyrimų trūkumas pagrindžia poreikį moksliniam tyrimui.

Mokslininkai, kurie tyrė nuotolinį darbą, dažnai jį vertino nepriklausomai nuo praktikavimo dažnio. Iki 2019 metų pabaigos nuotolinis darbas buvo praktikuojamas kur kas rečiau, su pertraukomis. Pastaroji pandeminė situacija sukūrė kitokias sąlygas nuotolinio darbo praktikavimui, dėl to ankstesnių tyrimų išvados negali būti tapatinamos dabarties ryšiams spręsti. Pastoviai praktikuojamas nuotolinis darbas sukūrė sąlygas kitokiam gyvenimo būdui ir dažnu atveju yra kur kas plačiau derinamas su tradiciniu būdu dirbti biure.

Kadangi moksliniai tyrimai aprašė tiriamus veiksnius iš kitokių požiūrio kampų, tai suteikia pagrindo tyrimui ir padeda išskirti empirinio tyrimo tikslą siekiant ištirti nagrinėjamus veiksnius kitokiu aspektu nei lig šiol.

Empirinio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokią įtaką darbuotojo darbo rezultatams (užduočių atlikimas, kontekstinis elgesys, neproduktyvus darbinis elgesys) turi nuotolinio darbo patirtis, įvardijama keturiais veiksniais: darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas ir lankstumas.

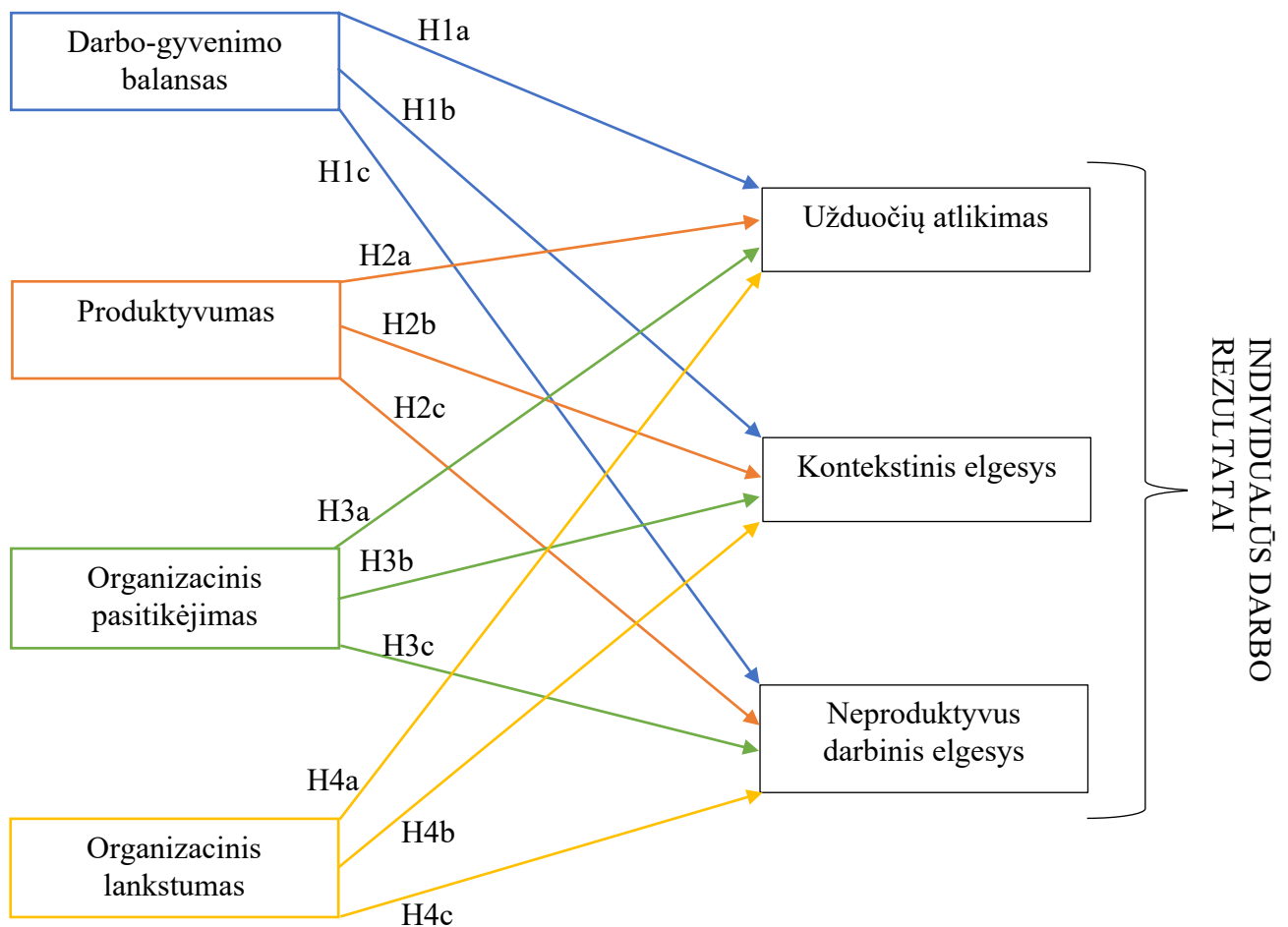
Tikslui pasiekti iškeliami šie **empirinio tyrimo uždaviniai**:

- Struktūruotos anketinės apklausos metodu surinkti nuotolinio darbo patirties turinčių Lietuvos gyventojų vertinimus apie jų nuotolinio darbo patirtį ir individualius darbo rezultatus.
- Įvertinti klausimyno skalių vidinį patikimumą naudojant Cronbach's alpha koeficientą.
- Nustatyti duomenų normalumo pasiskirstymą naudojant Kolmogorovo – Smirnovo Z testą ir duomenų aprašomąsias charakteristikas: asimetrijos ir eksceso koeficientus.
- Naudojant reikšmingumo testus nustatyti veiksnių vertinimų skirtumus pagal demografines individualias ir organizacines charakteristikas.
- Regresinės analizės pagalba nustatyti, kaip nuotolinio darbo patirties veiksniai veikia individualius darbo rezultatus, konkrečiai:

- Darbo-gyvenimo balanso poveikį užduočių atlikimui, kontekstiniam elgesiui ir neproduktyviam darbiniam elgesiui atskirai;
- Produktyvumo poveikį užduočių atlikimui, kontekstiniam elgesiui ir neproduktyviam darbiniam elgesiui atskirai;
- Organizacinio pasitikėjimo poveikį užduočių atlikimui, kontekstiniam elgesiui ir neproduktyviam darbiniam elgesiui atskirai;
- Lankstumo poveikį užduočių atlikimui, kontekstiniam elgesiui ir neproduktyviam darbiniam elgesiui atskirai.

Tyrimo konceptualus modelis vaizduoja tyrimo esmę (žr. 1 paveikslą), jog atskiri nuotolinio darbo patirtį atspindintys veiksniai (darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas, lankstumas) daro poveikį individualiems darbuotojo rezultatams darbe (užduočių atlikimui, kontekstiniam elgesiui, neproduktyviam darbiniam elgesiui).

1 paveikslas. *Konceptualus empirinio tyrimo modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo hipotezės

Mokslinės literatūros analizė suteikė pagrindo tyrimo modeliui formuoti ir padėjo išgryninti atskirų nuotolinio darbo patirties elementų ryšį su individualiais darbo rezultatais. Tai leidžia formuoti hipotezes atskiriems veiksniams ir siekti apibrėžti ryšių stiprumą. Tyrime keliamos šios hipotezės:

H1a - Geras darbo - gyvenimo balansas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.

Tiriant vakarų kultūras pastebimas tiesioginis ryšys tarp darbo – gyvenimo balanso ir užduočių atlikimo (Magnini, 2009). Kai individas sugeba puikiai suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu, tuomet jo darbo rezultatai vertinant tiesiogines atsakomybes būna aukšti. Autorės nuomone, Lietuvos gyventojai yra artimesni vakarų kultūroms savo mentalitetu, priešpriešoje su Rytų šalimis.

H1b - Geras darbo - gyvenimo balansas daro teigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.

Įvertinus tyrimus nuotolinėje darbo aplinkoje, rastas teigiamas ryšys tarp darbo-gyvenimo balanso ir kontekstinio elgesio (Carlson ir kt., 2008). Nors darbo-gyvenimo balansas gali ženkliai pasikeisti vertinant darbą nuotoliniu būdu, teigiama jog pats balansas savaime turi tokią pačią įtaką asmens norui darbe užsiimti papildoma veikla, kelti kompetenciją ir dėti pastangas nepaisant darbo aplinkos (nuotolinės arba ne). Kadangi toks pat ryšys vertinant darbą nuotoliniu būdu nebuvo tirtas, bet yra tyrimų apie darbą biure, daroma prielaida, kad nuotolinėje aplinkoje ryšys bus toks pats kaip tradicinėje.

H1c - Geras darbo - gyvenimo balansas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.

Darbuotojui gebant puikiai suderinti asmeninį gyvenimą su darbu, tai sąlygoja mažesnį norą kenkti organizacijai ar skleisti savo nepasitenkinimą (Bataineh, 2019; Helmle, Botero ir Seibold, 2014; Soomro, Breitenecker ir Shah, 2018). Tyrimai suteikia pagrindo manyti, jog šis aspektas vertinamas vienodai tiek dirbant nuotoliniu tiek tradiciniu būdu.

H2a - Aukštas produktyvumas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.

Dirbant nuotoliniu būdu, išauga darbuotojo produktyvumo ir gebėjimo jį išlaikyti svarba. Pagal Metin, Taris ir Peeters (2016), esant žemam darbuotojo produktyvumui, ne vien prailgsta laikas, kol atliekama užduotis, tačiau ir jos rezultatas būna prastesnis, nei esant aukštam produktyvumo lygiui. Wang ir kt. (2020) patvirtino, kad ypač nuotolinėje aplinkoje aukštas produktyvumas yra susijęs su užduočių atlikimu.

H2b - Aukštas produktyvumas daro teigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.

H2c - Aukštas produktyvumas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.

Esant aukštam produktyvumui dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojo noras užsiimti kenkiančia ir žalinga veikla yra žemas ir kontekstinis elgesys yra didelis. Tai gali būti paaiškinama per užimtumo aspektą, kai susikaupęs darbui atlikti asmuo tiesiog negalvoja apie tai, kas galėtų jam trukdyti ir nepatikti organizacijoje, o veikia priešingai – nori imtis daugiau. Metin ir kt. (2016) pastebėjo, jog esant žemam asmeniniam produktyvumui, darbuotojui kyla noras skųstis organizacija, priekaištauti, valingai vengti atlikti užduotis siekiant pakenkti ar kitaip daryti žalą organizacijai.

H3a - Stiprus organizacinis pasitikėjimas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.

Kai darbuotojas jaučia, jog organizacija pasitiki jo gebėjimais dirbti nuotoliniu būdu, pastebimas teigiamas efektas užduočių atlikimui (Ozimek, 2020). Tai apima visų reikiamų priemonių nuotoliniam darbui suteikimą, informacinės infrastruktūros suteikimą, mokymus, bei įvairius būdus parodyti, jog tikima darbuotojo jėgomis. Šie įvairūs organizacinio pasitikėjimo aspektai sukuria darbuotojui aplinką, kurioje asmuo stengiasi atlikti savo pareigybės užduotis kaip galima geriau.

H3b - Stiprus organizacinis pasitikėjimas daro teigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.

Kuo didesnį organizacinį pasitikėjimą darbuotojas jaučia, tuo stipresnis jo noras organizacijoje daryti gera, dėti pastangas papildomų darbų atlikimui bei kolegų gerovei (Smither ir London, 2009). Nuotolinėje erdvėje tai itin reikšminga, nes sumažėjus tiesioginiam kontaktui su kolegomis, ši vaidmenį keičia iš organizacijos patiriamas pasitikėjimas darbuotoju, šitaip įgalinantis daryti daugiau. Tyrimai įrodė, jog iš išorės patiriamas pasitikėjimas veikia kaip stimulus vidiniam pasitikėjimui savo jėgomis ir analogiškai kuria postūmį daryti daugiau dėl savo karjeros.

H3c - Stiprus organizacinis pasitikėjimas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.

Kuo labiau organizacija pasitiki darbuotoju ir jo gebėjimais dirbti nuotolinėje aplinkoje, tuo mažesnis noras kyla darbuotojui skųstis ar kenkti organizacijai. Gavęs pozityvią paskatą iš organizacijos asmuo ima vertinti organizacijos veiklą teigiamai ir tokia paskata suvokiama kaip patvirtinimas, jog jam dirbti sekasi gerai. Pagal Spector ir kt. (2006), prastas organizacinis pasitikėjimas ar, galima teigti, organizacinio pasitikėjimo nebuvimas, skatina darbuotoją užsiimti neproduktyviu darbinio elgesiu, nes asmuo jaučiasi stebimas, kontroliuojamas, paliktas vienas spręsti darbe kilusių iššūkių. Tai savaime sukuria atmosferą, kur darbuotojas kuria paskalas ar atsisako atlikti pavestas užduotis.

H4a - Didelis organizacinis lankstumas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.

Vertinant nuotolinio darbo aspektą, didesnis lankstumas darbuotojui suteikia daugiau laisvės valdyti savo laiką pagal asmeninius poreikius, derinant darbo užduotis prie kitos veiklos ir

šitaip sąlygoja geresnį užduočių atlikimą (Molleman ir Beukel, 2007). Darbuotojas, kuriam suteikiama laisvė skirstyti laiką kaip jam patogu, gebės geriau prisitaikyti ir darbo užduotis atlikti tuomet, kai jo netrikdo asmeninio gyvenimo reikalai ar laukianti namų ruoša. Dėl to, pagerėja jo atliktų užduočių kokybė bei jos atliekamos laiku, nes darbuotojas turi laisvę pasirinkti, kada dirba – atlikęs kitas pareigas ar pasirūpinęs priežiūros reikalaujančiais asmenimis.

H4b - Didelis organizacinis lankstumas daro neigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.

Daroma prielaida, jog kuo didesnę lankstumą asmuo gauna, kai dirba nuotoliniu būdu, tuo mažiau jis stengiasi megzti ryšius su kolegomis, tobulėti, atlikti papildomus darbus kurie neapibrėžti pareigybėse. Visų pirma, darbas nuotoliniu būdu dažnam individui apsunkena socialinio kontakto mezgimą su kolegomis, veikiau tas laikas panaudojamas asmeniniams poreikiams tenkinti. Tuo pačiu, dažnu atveju didelis lankstumas lemia tik būtiniausių užduočių atlikimą dėl laiko planavimo iššūkių. Pagal Wheatley (2012), atsiradus didesniai lankstumui dirbant nuotoliniu būdu, asmens laiką, kurį jis darbe skirtų asmeniniam tobulėjimui, dažnai užima asmeniniai reikalai, kaip namų ruoša.

H4c - Didelis organizacinis lankstumas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.

Kaip parodė Bayram, Gursakal ir Bilgel (2009) tyrimas vykdytas Turkijoje, organizacijos suteikiamas lankstumas darbuotojui turi neigiamą ryšį su neproduktyviu darbinio elgesiu. Holland, Simpson, Dalal ir Vega (2016) pastebėjo, jog daug lemia ir suvokimas: jei organizacijos suteikiamas lankstumas darbuotojui matomas kaip papildoma, motyvacinė priemonė, tuomet darbuotojas mažiau užsiima neproduktyviu darbinio elgesiu.

4.2. Tyrimo metodika, instrumentai ir analizės metodai

4.2.1. Empirinio tyrimo atlikimo eiga

Pagal konceptualų tyrimo modelį buvo sudarytas klausimynas naudojamas pirminiams duomenims rinkti. Sudarant klausimyną visų pirma iš anglų kalbos į lietuvių kalbą dvigubo vertimo metodu buvo išversti konstrukto teiginiai. Jie sudarė pirmąją tyrimo apklausos versiją. Naudojant turimą klausimyną buvo patikrinta, ar apklausos teiginiai yra suprantami atskirų respondentų. Pirmame apklausos organizavimo etape tyrėjo buvo tiesiogiai apklausinėjami respondentai užduodant papildomus klausimus apie tai, ar apklausos klausimų formuluotės aiškios ir suprantamos. Atlikus keletą tiesioginių apklausų buvo pakoreguoti kai kurie anketos teiginiai. Su respondentais suderintas redaguotas klausimyno variantas toliau buvo išplatintas kaip pagrindinė apklausa. Duomenys rinkti 2021 metų rugsėjo-lapkričio mėnesiais.

Klausimynas buvo patalpintas internetiniame puslapyje www.apklausa.lt. Šis būdas matomas kaip greičiausias, patogiausias tiek tyrėjui tiek respondentams, ir mažiausiai imlus laikui, palyginus su apklausomis telefonu ar popieriniu apklausos variantu. Patalpintas klausimynas platinamas įvairiais būdais, siekiant patogiau pasiekti nuotolinį darbą dirbančius asmenis bei surinkti pakankamai atsakymų iš įvairaus amžiaus darbuotojų. Pagrindinis platinimo būdas – elektroniniais laiškais, siunčiant nuorodą į apklausą organizacijoms kurios autorės vardu kreipėsi į savo darbuotojus dirbančius skirtingose pareigose. Papildomai duomenų rinkimo etapo pagalboje apklausa buvo išplatinta „LinkedIn“ platformoje, kuri orientuota į dirbančius asmenis dėl to matoma kaip labai tinkama šio tyrimo duomenų rinkimui.

Tyrimo metu vienas respondentas galėjo atsakyti į apklausą tik vieną kartą, tai kontroliuojama tikrinant respondentus pagal IP adresą. Galutiniame tyrimo organizavimo etape surinkti tyrimo duomenys analizuojami naudojant statistinės analizės programas IBM SPSS Statistics ir JASP 0.16.

4.2.2. Tyrimo metodai ir duomenų analizės metodai

Magistro darbui buvo pasirinkta vykdyti kiekybinį tyrimą. Anot Tamaševičiaus (2015), siekiant tyrimo išvadas pagrįsti skaitinėmis reikšmėmis, matematiniais veiksmais ir skaičiavimais, naudojamas kiekybinis tyrimas. Pagal Kardelį (2010), kiekybinis tyrimas yra labiau patikimas nei kokybinis, nes remiasi ne interpretacija, o statistine duomenų analize. Dėl to, naudojant kiekybinį tyrimą bus siekiama gauti pagrįstus ryšius tarp skirtingų tyrimo kintamųjų. Tyrimo tikslas yra gauti apibendrintus rezultatus kurie leistų spręsti apie visą populiaciją, o tokiu atveju naudojamas kiekybinis tyrimas (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011).

Kaip minėta anksčiau, tyrimo duomenų analizei naudojamas statistinės analizės paketai IBM SPSS Statistics ir JASP, ir pasitelkiami šie statistinės analizės metodai:

- Cronbach's alpha koeficientas konstrukto vidinio patikimumo analizei atlikti. Gavus reikšmę, lygią arba didesnę už 0,7, skalė laikoma validžia ir tinkama tolimesnei analizei (Field, 2018).
- Skirstinio normalumo tyrimas naudojant Kolmogorovo-Smirnovo testą, asimetrijos ir eksceso koeficientus, histogramas.
- Kiekvienam konstrukto skaičiuojami teiginių vidurkiai, kurie lyginami pagal demografines charakteristikas naudojant reikšmingumo testus (T-test, MANOVA, Post-hoc Bonferroni) ir siekiant atpažinti, ar jie statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingų grupių.

- Tiesinė regresinė analizė – naudojama sudaryti regresijos modelius užduočių atlikimo, kontekstinio elgesio ir neproduktyvaus darbinio elgesio konstruktais. Siekiama išsiaiškinti kaip nepriklausomi kintamieji (darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas, lankstumas) paaiškina priklausomus kintamuosius.
- Struktūrinių lygčių modeliavimas, siekiant geriau išsiaiškinti visumos vaizdą tarp tiriamų veiksmų.

Galutinė daugianarės regresijos lygtis užrašoma tokiomis formulėmis:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + \varepsilon.$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + \varepsilon.$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + \varepsilon.$$

Kur:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$ - regresijų lygties koeficientai

ε – atsitiktinė paklaida

Kintamieji:

X_1 – Darbo-gyvenimo balansas

X_2 – Produktyvumas

X_3 – Organizacinis pasitikėjimas

X_4 – Lankstumas

Y_1 – Užduočių atlikimas

Y_2 – Kontekstinis elgesys

Y_3 – Neproduktyvus darbinis elgesys

4.2.3. Tyrimo imtis ir charakteristika

Kadangi tyrimas orientuotas į hipotezių testavimą, naudojamas regresinės analizės statistinis metodas. Pagal Schmidt (1971), vadovaujantis nykščio taisykle tiesinei regresinei analizei atlikti pakankamas skaičius eilučių yra nuo 15 iki 20 per kintamąjį, tuomet duomenų pakanka tam, kad būtų galima išsiaiškinti ar ryšys egzistuoja. Kiti autoriai teigia, jog siekiant gauti statistiškai reikšmingus rezultatus, pakanka ir mažiau duomenų – tyrimui su septyniais kintamaisiais gali būti naudojama 102 duomenų eilučių (Green S B, 1991). Šio magistro darbo tyrimo atveju, tyrimo modelį sudaro keturi nepriklausomi ir trys priklausomi kintamieji, dėl to

remiantis statistiko Schmidt pateikiama informacija, minimalus respondentų skaičius tyrime yra 105-140.

2 lentelė. *Skirtingų autorių tyrimų susijusių su nuotoliniu darbu, darbo rezultatais, apklaustų respondentų kiekis*

Autoriai	Tyrimo aprašymas	Respondentų skaičius
Lapierre, L. M., Van Steenberger, E. F., Peeters, M. C. W., Kluwer, E. S. (2016)	Darbo ir šeimos atsakomybių balansas nesavanoriškai dirbant nuotoliniu būdu.	251
Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M., Huber, A. (2020)	Covid-19 pandemijos metu sukeltos nepaprastos darbo padėties tyrimas vertinant darbuotojų rezultatų ryšį su lyderyste, darbo įtampa, autonomija.	206
Biron, M., Van Veldhoven, M. (2016)	Darbdavio kontrolės dirbant nuotoliu būdu efektas darbuotojo gebėjimui atlikti darbą.	77
Molleman E, Beukel, A. (2007)	Darbuotojui suteikto lankstumo ryšys su darbo rezultatu.	494
O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Bercovich, A. (2014).	Asmenybės bruožai, pasitenkinimas, suvokiamas darbo rezultatas dirbant nuotoliniu būdu ir jų ryšys su laiko švaistymu internete.	174 ir 94 (du tyrimai, skirtingu laikotarpiu)
Grincevičienė, N. (2020)	Nuotolinio darbo praktikavimo intensyvumo poveikis išsipareigojimui ir darbo-gyvenimo balansui.	320
Vidurkis		231

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atsižvelgus į kitų autorių darbus (žr. 2 lentelę), vidutiniškai darant panašaus pobūdžio tyrimus, respondentų skaičius yra 231. Papildomai vadovaujantis mokslininkų, dirbančių statistikos srityje rekomendacijomis, teigiama jog tyrimui įgyvendinti pakanka nuo 105 duomenų eilučių.

Tyrimo vienetais laikomi visi Lietuvos Respublikos gyventojai, kurie turi darbinių santykių bei nuotolinio darbo patirties. Siekiant atskirti šiuos asmenis iš respondentų visumos, anketos pradžioje pateikiamas atrankinis klausimas apie tai ar respondentas yra dirbęs nuotoliniu būdu. Tyrimo duomenims rinkti taikytas sniego gniūžtės imties metodas. Tyrėjai pasirinkus pirmuosius tyrimo dalyvius, jie pateikė sąrašą kitų asmenų, kurie gali dalyvauti tyrime.

4.2.4. Kiekybinio tyrimo instrumentas ir naudotos tyrimo priemonės patikimumas

Duomenų rinkimui buvo pasirinktas internetinės apklausos metodas. Kadangi apklausa anoniminė, tai padidina galimybę gauti patikimus rezultatus, nes anketą pildantys individai gali būti tikri, jog jų tapatybė nebus atskleista. Anketinę apklausą sudaro iš anksto apibrėžti, nekintama tvarka pateikti formalizuoti klausimai (Dikčius, 2011) ir šio tyrimo atveju - konkreti 5 balų Likerto atsakymų skalė konstruktų teiginiams vertinti. Anketa naudojama siekiant iš nedidelės populiacijos dalies spręsti apie visą populiaciją (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011).

Iš viso anketoje yra 41 klausimas. Visi anketos klausimai yra uždaro tipo, leidžiant respondentui pasirinkti vieną iš pasiūlytų variantų ir keletas klausimų, kuriuose neįvardinti visi galimi pasirinkimo variantai, respondentui suteikia galimybę įrašyti savo atsakymą. Anketos pradžioje kreipiamasi į respondentą ir pateikiamas trumpas prisistatymas su tyrimo tikslu, anonimiškumo garantija bei duomenų panaudojimo būdais.

Apklausa susideda iš atrankinio klausimo ar respondentas turi nuotolinio darbo patirties, demografinių klausimų: individualių respondentų charakteristikų ir organizacijų, kurias atstovauja respondentai, charakteristikų, nuotolinio darbo patirties skalės ir individualių darbo rezultatų skalės teiginių. Tyrimo dalyviams užduodami socialiniai demografiniai klausimai apie jų lytį, amžių, išsilavinimą, šeimos ūkio sudėtį, nuotolinio darbo praktikavimo dažnį. Taip pat svarbios organizacinės charakteristikos apie organizacijos, kurioje dirbama, dydį, veiklos sritį, asmens darbo organizacijoje stažą, vadovaujančių pareigų užėmimą. Demografiniai duomenys leidžia palyginti, kaip skirtingos respondentų grupės vertina tyrimo kintamuosius.

Nuotolinio darbo patirtis (darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas, lankstumas) matuojami naudojant „E-work life scale“ (Grant ir kt., 2019). Ši skalė sukurta vertinti būtent nuotolinio darbo patirties elementus - teiginiuose aiškiai apibrėžta, jog veiksniai vertinami nuotolinėje darbo aplinkoje. Kiekvienas nuotolinio darbo patirties komponentas tyrime vertinamas kaip atskiras veiksnys. Yra prasminga juos tirti atskirai, o ne kaip nuotolinio darbo patirties visumą, nes šie nuotolinio darbo patirties veiksniai atskirai apibrėžia darbuotojo išgyvenimus dirbant per atstumą ir atskirų veiksmų įverčiai gali stipriai skirtis kiekvienam respondentui. Šios skalės teiginiai vertinami penkių balų Likerto skalėje, kur 1 – “visiškai nesutinku”; 2 – “nesutinku” ; 3 – “nei sutinku, nei nesutinku” ; 4 – “sutinku” ; 5 – “visiškai sutinku”.

Individualūs darbo rezultatai (užduočių atlikimas, kontekstinis elgesys, neproduktyvus darbinis elgesys) matuojami naudojant „Individual work performance“ (Koopmans ir kt., 2012) klausimyno skalę. Ši skalė laikoma tinkamiausia norint iširti skirtingų specialybių atstovų darbo rezultatus ir dėmesį kreipia ne į veiksmų rezultatus o į patį veiksmą. Originalioje, pirmą kartą

sukurtoje skalėje buvo keturi kintamieji, tačiau šiame magistro darbe naudojamas atnaujintas klausimyno variantas, kuriame ketvirtasis kintamasis – adaptyvus darbinis elgesys yra dalis kito - kontekstinio elgesio kintamojo. Kiti egzistuojantys darbo rezultatų matavimo instrumentai yra labai specifiniai ir orientuoti į konkrečią ūkio šaką, konkrečius populiacijos bruožus (Widyastuti ir Hidayat, 2018). Skalės teiginiai vertinami penkių balų Likerto skalėje, kur 1 – “visiškai nesutinku”; 2 – “nesutinku” ; 3 – “nei sutinku, nei nesutinku” ; 4 – “sutinku” ; 5 – “visiškai sutinku”.

Kiekvienam tyrimo veiksmui matuoti naudojami klausimynai turi nuo 3 iki 7 teiginių, 3 lentelėje pateikiama kiekvieno veiksmio klausimų esmė:

3 lentelė. *Tyrimo kintamiesiems matuoti skirtų subskalių esmė ir teiginių kiekis*

Veiksny	Vertinamų teiginių esmė	Teiginių skaičius
Darbo – gyvenimo balansas	Gebėjimas atsiriboti nuo darbo po darbo valandų; pasitenkinimas turimu darbo ir gyvenimo balansu; respondentą tenkinančio socialinio gyvenimo turėjimas, kai dirbama nuotoliniu būdu.	7
Produktyvumas	Darbo tikslų pasiekimas nepriklausomai nuo namuose egzistuojančių trukdžių; geresnis susikaupimas ir efektyvumas nei dirbant biure; bendro produktyvumo padidėjimas kai dirbama per atstumą.	4
Organizacinis pasitikėjimas	Darbuotojo tikėjimas jog jo organizacija aprūpina reikiama is ištekliais bei sugebėjimais darbui per nuotolį atlikti; manymas, jog organizacija juo pasitiki užduotims atlikti, kai dirba per atstumą.	3
Lankstumas	Respondento nuomone, jam suteikiamos laisvės ir savikontrolės užduotims atlikti buvimas; galimybė pačiam planuoti savo darbo laiką ir užduotis.	3
Užduočių atlikimas	Sugebėjimas darbus planuoti taip, kad jie būtų atlikti laiku; siekiamų rezultatų žinojimas; esminių darbo problemų atskyrimas nuo nereikšmingų.	4
Kontekstinis elgesys	Iniciatyvos rodymas imti naujas darbo užduotis, kūrybingai spręsti iššūkius; teorinių ir praktinių sugebėjimų lavinimas.	5
Neproduktyvus darbinis elgesys	Mažų problemų sureikšminimas; dėmesio sutelkimas į neigatyvius darbo aspektus; kritikos organizacijai reiškimas darbe ir už darbo ribų.	5

Šaltinis: sudaryta autorės.

Klausimyno patikimumui nustatyti yra daug metodų, tačiau dažniausiai naudojamas Cronbach’s alpha koeficientas, kuris parodo klausimyno teiginių vidinį suderinamumą (Field, 2018). Jei reikšmė yra 0,7 ar daugiau, tai galima teigti jog klausimynas yra patikimas. Dažnai

mokslinėje literatūroje sutinkama atvejų kai reikšmė nuo 0,6 jau laikoma patikima. 4 lentelėje pateikiamas klausimyno konstrukto patikimumas su 396 respondentų atsakymais apskaičiuojant Cronbach's alpha koeficientus bei palyginimas su konstrukto autorių apskaičiuotomis vertėmis.

4 lentelė. *Konstrukto Cronbach's alpha reikšmės su galutiniais surinktais duomenimis*

Konstruktas	Apskaičiuota Cronbach's alpha reikšmė	Konstrukto autorių nustatytos Cronbach's alpha
Darbo-gyvenimo balansas	0,808	0,93
Produktyvumas	0,865	0,9
Organizacinis pasitikėjimas	0,707	0,86
Organizacinis lankstumas	0,851	0,84
Užduočių atlikimas	0,691	0,78
Kontekstinis elgesys	0,749	0,79
Neproduktyvus darbinis elgesys	0,746	0,84

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu ir Koopmans ir kt. (2012); Grant ir kt. (2019).

Pagal 4 lentelę, konstrukto Cronbach's alpha reikšmė yra tarp 0,691 ir 0,865. Visos išskyrus vieną, reikšmės yra virš 0,7, o užduočių atlikimo veiksnio reikšmė arti to (0,691), dėl to klausimynas laikomas patikimu. Taip pat šis rodiklis atskirai paskaičiuotas dviems klausimynams kurie padengia tiriamus 7 veiksnius ir taip pat viršija 0,7 rodiklį:

- „E-work life“ skalė – Cronbach's alpha 0,806.
- „Individual Work performance“ skalė - Cronbach's alpha 0,737.

Apibendrinant, anketinės apklausos metodu surinkti respondentų duomenys kurie pateikia jų demografinius duomenis bei įvairius nuotolinio darbo patirties ir individualių darbo rezultatų teiginiams. Buvo atlikta klausimyno patikimumo analizė, kuri atskleidė jog autorės išverstas į lietuvių kalbą klausimynas yra patikimas bei surinkti duomenys gali būti naudojami tyrimo empiriniams uždaviniams spręsti. Sekantis žingsnis tyrimo eigoje yra atlikti duomenų normalumo testą, išsiaiškinti duomenų reikšmingumą bei atlikti palyginimus pagal demografinius aspektus. Galiausiai, siekiama gauti regresines lygtis kurios paaiškintų veiksnių tarpusavio priklausomybes.

5. EMPIRINIŲ REZULTATŲ ANALIZĖ

5.1 Nuotoliniu būdu dirbančių Lietuvos Respublikos respondentų demografinių charakteristikų apžvalga

Tyrime dalyvavo 470 respondentų. Kadangi klausimynas prasidėjo atrankiniu klausimu ar turima nuotolinio darbo patirties. Kadangi tyrimu siekiama išsiaiškinti nuotolinio darbo patirties įtaką, po šio klausimo įvertinimo 74 respondentai nebebuvo įtraukti į duomenų analizę, nes atsakė jog nėra dirbę nuotoliniu būdu. Toliau tyrime naudoti visi likę, 396 respondentų įvertinimai.

5.1.1 Tyrimo respondentų individualios demografinės charakteristikos

Individualias demografines charakteristikas sudarė klausimai apie: lytį, amžių, išsilavinimą, namų ūkio sudėtį, nuotolinio darbo praktikavimo dažnį. Respondentų pasiskirstymas pagal minėtus požymius pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų individualios demografinės charakteristikos

Požymis	Kategorijos	Respondentų kiekis	Įverčių pasiskirstymas
Lytis	Vyras	132	33,33%
	Moteris	260	65,66%
	Kita	4	1,01%
Amžius	<18 metų	0	0,00%
	18-25 metų	96	24,24%
	26-35 metų	212	53,55%
	36-45 metų	42	10,61%
	46-55 metų	34	8,59%
	56-63 metų	12	3,03%
	>63 metų	0	0,00%
Išsilavinimas	Vidurinis	20	5,05%
	Profesinis	12	3,03%
	Aukštesnysis/ Aukštasis neuniversitetinis	48	12,12%
	Nebaigtas aukštasis	48	12,12%
	Aukštasis universitetinis	268	67,68%

5 lentelės tęsinys

Namų ūkio sudėtis	Gyvena vienas be nepilnamečių vaikų	122	30,81%
	Gyvena vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	20	5,05%
	Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	170	42,93%
	Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	26	6,57%
	Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	34	8,59%
	Kita	24	6,06%
Kaip dažnai dabar dirbama nuotoliniu būdu	Rečiau nei kartą per mėnesį	50	12,63%
	Keletą kartų per mėnesį	58	14,65%
	Kelis kartus per savaitę	98	24,75%
	Visada	190	47,98%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Įverčių analizė parodė, jog didžioji dalis apklausos respondentų – moterys (65,66%), daugiausia surinkta 26-35 metų amžiaus respondentų įvertinimų, o kartu su 18-25 metų amžiaus respondentų įvertinimais, iš viso šie respondentai sudaro 77,79% visų. Dauguma turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (67,68%) ir gyvena poroje be nepilnamečių vaikų (42,93%) arba vieni (30,81%). Didžioji dalis respondentų nuotoliniu būdu dirba visą laiką (47,98%) arba bent kelis kartus per savaitę (24,75%). Respondentams vertinant jų namų ūkio sudėtį, buvo galimybė pasirinkti opciją „Kita“ ir pateikti savo atsakymą – tokie respondentai teigė gyvenantys su kambariokais, tėvais, taip pat turintys nepastovią namų ūkio sudėtį.

5.1.2 Tyrimo respondentų organizacinės demografinės charakteristikos

Respondentų organizacines demografines charakteristikas sudarė klausimai apie darbo stažą, organizacijos veiklos sritį, dydį, ar turima tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (žr. 6 lentelę). Didžioji dalis respondentų neturi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (80,30%), dabartinėje darbovietėje dirba nuo vienerių iki trejų metų (31,82%) ir atstovauja organizaciją kuri turi 250 ar daugiau darbuotojų (37,88%). Dauguma respondentų dirba organizacijoje kurios veiklos sritis yra Informacinės technologijos (25,76%) arba Paslaugos (26,26%), taip pat 10,1% respondentų pasirinko pateikti savo atsakymą – populiariausios išvardintos sritys buvo rinkodara, žemės ūkis, pramogų verslas.

6 lentelė. Respondentų organizacijos demografinės charakteristikos

Požymis	Kategorijos	Respondentų kiekis	Įverčių pasiskirstymas
Ar turima tiesiogiai pavaldžių darbuotojų	Taip	78	19,70%
	Ne	318	80,30%
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	Iki metų	94	23,74%
	1-3 metai	126	31,82%
	4-10 metų	116	29,29%
	11 ir daugiau metų	60	15,15%
Organizacijos dydis	1-9 darbuotojai	38	9,60%
	10-49 darbuotojai	110	27,78%
	50-249 darbuotojai	98	24,75%
	250 ir daugiau darbuotojų	150	37,88%
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	28	7,07%
	Prekyba	52	13,13%
	Paslaugos	104	26,26%
	Informacinės technologijos	102	25,76%
	Finansai	70	17,68%
	Kita	40	10,10%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pagal 7 lentelės duomenis, respondentai palankiausiai vertino organizacinį pasitikėjimą (vidurkis 3,81) ir lankstumą (vidurkis 3,82) – tai du kintamieji atspindintys organizacijos pažiūras dirbant nuotoliniu būdu ir susiję su darbuotojo išlaisvinimu veikti, naudotis turimais darbo įrankiais bei pačiam planuoti darbų atlikimą. Taip pat, užduočių atlikimas ir kontekstinis elgesys įvertinti aukštais įverčiais (vidurkiai atitinkamai 3,89 ir 3,68) – pagal tai galima spręsti jog darbuotojų nuomone, jų sugebėjimai dirbant nuotoliniu būdu atlikti paskirtas užduotis laiku, teisingai, bei gilinti turimas žinias ar kelti kompetenciją buvo įvertinti aukščiau nei vidutiniškai. Tuo tarpu darbo-gyvenimo balansas ir produktyvumas buvo įvertinti prasčiau nei kiti aspektai (vidurkiai 3,32 ir 3,54), o neproduktyvus darbinis elgesys buvo įvertintas žemiausiais įverčiais (vidurkis 2,79), taigi pagal respondentus, jie retai skundžiasi dėl savo darbo kolegoms ir asmenims už organizacijos ribų bei retai sureikšmina smulkmenas. Standartinio nuokrypio reikšmės atskleidžia duomenų išsibarstymą - jog didžiausia variacija apie vidurkį buvo respondentams vertinant savo lankstumą dirbant nuotoliniu būdu (1,025).

7 lentelė. Aprašomoji statistika

Veiksny	Rodiklis	Gautos reikšmės	Standartinė paklaida
Darbo-gyvenimo balansas	Vidurkis	3,32	0,441
	Standartinis nuokrypis	0,879	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
Produktyvumas	Vidurkis	3,54	0,046
	Standartinis nuokrypis	0,924	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
Organizacinis pasitikėjimas	Vidurkis	3,81	0,047
	Standartinis nuokrypis	0,939	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
Lankstumas	Vidurkis	3,82	0,052
	Standartinis nuokrypis	1,025	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
Užduočių atlikimas	Vidurkis	3,89	0,034
	Standartinis nuokrypis	0,667	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
Kontekstinis elgesys	Vidurkis	3,68	0,035
	Standartinis nuokrypis	0,697	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	
Neproduktyvus darbinis elgesys	Vidurkis	2,97	0,041
	Standartinis nuokrypis	0,818	
	Minimali reikšmė	1	
	Maksimali reikšmė	5	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Apibendrinant, anketinės apklausos metodu surinkti duomenys parodė, jog didesnė dalis respondentų yra 26-35 metų amžiaus ir dauguma gyvena be nepilnamečių vaikų. Tai leidžia susidaryti aiškų tipinio respondento paveikslą ir prisideda prie tyrimo įžvalgų ryšium su nuotolinio darbo patirtimi. Analizuotoje literatūroje pateiktos ryškios išskirtys tarp asmenų kurie turi vaikų lyginant su tais kurie jų neturi pagal jų darbo-gyvenimo balansą bei kitus nuotolinio darbo kriterijus. Svarbu paminėti, jog dauguma respondentų nuotoliniu būdu dirba nuolatos, o tai irgi itin reikšminga informacija tyrimo problemai spręsti.

5.2 Tyrimo duomenų normalumo vertinimas

Priklausomai nuo to, ar egzistuoja duomenų normalumas, taikomi skirtingi statistiniai metodai. Siekiant išsiaiškinti ar surinkti duomenys yra parametriniai ar neparametriniai, konstruktyvų duomenų vidurkiams buvo atlikti normalumo testai. Pagal Kolmogorovo – Smirnovo Z testo p vertę daromos išvados dėl duomenų pasiskirstymo. Kai p didesnė nei reikšmingumo lygmuo 0,05, teigiama jog duomenys pasiskirstę normaliai (Tamaševičius, 2015). Atlikto testo rezultatai (žr. 8 lentelę) parodo jog nei vienas iš veiksnių neatitinka duomenų normalumo kriterijaus pagal Kolmogorovo – Smirnovo Z testą. Tokiu atveju, pasitelkta papildoma priemonė - atsižvelgta į aprašomąją statistinę charakteristiką – asimetrijos ir eksceso koeficientus. Asimetrijos koeficientas parodo kaip duomenys pasiskirstę aplink vidurkį ir atitinkamai leidžia spręsti apie grafiko asimetriją į kairę arba dešinę pusę. Kai reikšmė neigiama, grafikas pasislinkęs į dešinę pusę. Kuo koeficientas arčiau nulio, tuo grafikas yra labiau simetriškas (Čekanavičius, Murauskas, 2001). Pagal eksceso koeficientą galima spręsti apie grafiko smailumą – jei ekscesas teigiamas, tai grafikas bus smailesnis, o jei neigiama, lėkštesnis.

8 lentelė. Normalumo pasiskirstymas pagal Kolmogorovo-Smirnovą testą bei asimetrijos ir eksceso koeficientus

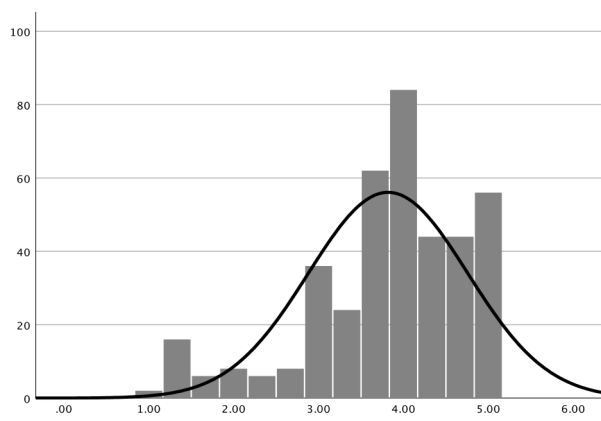
Kintamasis	Statistic	p	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Darbo – gyvenimo balansas	0,073	<0,001	-0,057	-0,705
Produktyvumas	0,071	<0,001	-0,211	-0,507
Organizacinis pasitikėjimas	0,168	<0,001	-1,004	0,774
Lankstumas	0,154	<0,001	-0,699	-0,278
Užduočių atlikimas	0,120	<0,001	-0,668	0,801
Kontekstinis elgesys	0,140	<0,001	-0,723	1,024
Neproduktyvus darbinis elgesys	0,076	<0,001	0,220	-0,142

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Kadangi penkiems tiriamiems veiksniams asimetrijos ir eksceso koeficientai neviršija vieneto, galima teigti jog duomenys artimi normaliam pasiskirstymui (Hair ir kt., 2015). Organizacinio pasitikėjimo duomenys pasiskirstę taip, kad asimetrijos koeficientas viršija vieneta, o kontekstinio elgesio - eksceso koeficientas yra virš šios reikšmės. Svarbu atkreipti dėmesį jog

abi vertės yra neženkliai virš 1, dėl to papildomai, duomenų normalumui galutinai įvertinti buvo atsižvelgta į duomenų pasiskirstymo histogramas ir lyginta su normalaus skirstinio kreive. Tuomet matome, jog abu duomenų grafikai histogramose, lyginant su normalaus skirstinio kreive, yra išsidėstę gana tvarkingai. Organizacinio pasitikėjimo duomenys šiek tiek pasislinkę į dešinę pusę - asimetrijos koeficientas $-1,004$ (žr. 2 paveikslą).

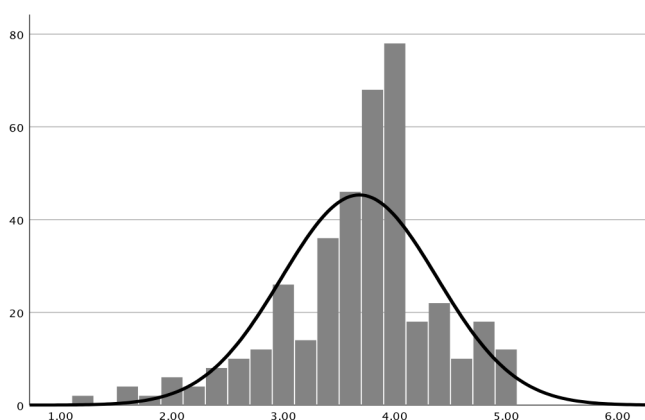
2 paveikslas. *Histograma vaizduojanti organizacinio pasitikėjimo veiksnio normalų skirstinį bei respondentų įverčių pasiskirstymą. X ašis – dažnis, Y ašis – įvertis*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tuo tarpu kontekstinio elgesio duomenys atspindi smailą grafiką, kur eksceso koeficientas $1,024$ (žr. 3 paveikslą).

3 paveikslas. *Histograma vaizduojanti kontekstinio elgesio veiksnio normalų skirstinį bei respondentų įverčių pasiskirstymą. X ašis – dažnis, Y ašis – įvertis*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Taigi, remiantis įvykdytomis statistinėmis procedūromis galime teigti jog visi duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui ir statistinė analizė bus daroma pagal procedūras, skirtas parametriniams duomenims. Papildomai, darant regresinę analizę bus naudojamas savirankos metodas (angl. *bootstrapping*), kuris, atsižvelgiant į turimus duomenis leis tiksliau spręsti apie tarpusavio ryšius tarp kintamųjų sistemiškai paskaičiuojant tikslesnius liekamųjų paklaidų įverčius (Wright ir kt., 2011).

5.3 Tyrimo duomenų reikšmingumo vertinimas

Siekiant įvertinti kokią įtaką demografiniai kintamieji daro tyrimo kintamiesiems, buvo atlikti reikšmingumo testai. Lyginant dviejų nepriklausomų imčių vidurkius atliekamas Stjudento T-testas, kuris padeda įvertinti duomenų dispersiją bei duomenų skirtumų reikšmingumą. Įvertinus duomenų dispersiją kiekvienam veiksniai pagal tiriamas grupes, atsirenkama pagal kurią duomenų eilutę vertinti skirtumų reikšmingumą. Kai p reikšmė daugiau nei 0,05, teigiama jog tiriamų grupių įverčių dispersijos nesiskiria. Tuomet vertinama atitinkamos eilutės p dvipusė reikšmė, kuri padeda nustatyti ar statistiškai reikšmingai skiriasi įvertinimai tarp grupių – jei vertė aukštesnė už 0,05, teigiama jog įvertinimai nesiskiria.

Lyginant daugiau nei dvi nesusijusias imtis naudota dispersinė analizė MANOVA, kuri parodo ar yra statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumų tarp išmatuoto demografinio veiksnio grupių ir priklausomų kintamųjų. Tyrimui naudojamas MANOVA testo metu gautas Pillai's Trace koeficientas, kuris rodo, jog statistiškai reikšmingi skirtumai egzistuoja kai $p < 0,05$. Norint nustatyti kurie veiksniai lyginant su nepriklausomu kintamuoju turi statistiškai reikšmingus skirtumus, atliekami one-way ANOVA testai, kurie parodo vertes atskiriems priklausomiems tyrimo kintamiesiems. Kai $p < 0,05$, tuomet jie egzistuoja. Toliau, naudojamas Post-Hoc Bonferroni kriterijus, kur statistiškai reikšmingas skirtumas tarp atskirų nepriklausomo kintamojo grupių ir priklausomojo kintamojo nustatomas kai $p < 0,05$ (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011). Pagal šiuos testus buvo siekiama išžvelgti tendencijas vertinimuose.

5.3.1 Duomenų reikšmingumo testai pagal individualias respondentų demografines charakteristikas

Atlikus analizę pagal lytį nustatyta, jog daugelį veiksnių vyrai ir moterys vertino panašiai, tačiau produktyvumo įverčiai tarp lyčių buvo ženkliai skirtingi (žr. 9 lentelę). Moterys produktyvumą vertino palankiau, jų atsakymų vidurkis 3,633, kai tuo tarpu vyrų 3,405. Moterys pripažįsta, jog dirbdamos nuotolinį darbą yra produktyvios, geba susikaupti ir užduotis atlieka

sparčiau bei jos lengviau geba grįžti prie darbo kai jas pertraukia šeimos atsakomybės. Taip pat, moterys savo lankstumą dirbant nuotoliniu būdu vertino žemesniais įverčiais nei vyrai – ši tendencija ryški ir užsienio autorių literatūroje, kur teigiama jog moterys lankstumą linkusios vertinti prasčiau.

9 lentelė. *Reikšmingumo testai tiriant lyties įtaką skirtingų veiksnių vertinimui*

Veiksny	Grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p
Darbo-gyvenimo balansas	Vyras	3,409	0,874	0,195
	Moteris	3,287	0,887	
Produktyvumas	Vyras	3,405	0,925	0,019
	Moteris	3,633	0,895	
Organizacinis pasitikėjimas	Vyras	3,854	0,832	0,556
	Moteris	3,797	0,996	
Lankstumas	Vyras	4,101	0,953	<0,01
	Moteris	3,682	1,040	
Užduočių atlikimas	Vyras	3,902	0,561	0,732
	Moteris	3,879	0,720	
Kontekstinis elgesys	Vyras	3,739	0,622	0,196
	Moteris	3,648	0,736	
Neproduktyvus darbinis elgesys	Vyras	3,067	0,727	0,098
	Moteris	2,929	0,862	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Išanalizavus duomenų pasiskirstymą pagal amžių, rasta jog egzistuoja statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus ir darbo-gyvenimo balanso, produktyvumo ir kontekstinio elgesio.

Darbo – gyvenimo balansas: Post-Hoc Bonferroni testas atskleidė, jog yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų kuriems 18-25 metai ir 26-35 ($p < 0,001$) vertinant darbo-gyvenimo balansą. Jaunesni respondentai savo darbo ir gyvenimo balansą vertino prasčiau, teigdami jog darbas per atstumą labiau pažeidžia jų asmeninį gyvenimą, jie labiau jaučia nuovargį ir ne taip lengvai sugeba pabaigę darbo dieną pamiršti darbo rūpesčius (vidurkiai atitinkamai 3,16 ir 3,57). Tyrimas taip pat leidžia lyginti pačių jauniausių respondentų įverčius su pačių vyriausių ($p = 0,006$), kur jauniausi respondentai savo darbo gyvenimo balansą įvertino geriau nei patys vyriausi (vidurkiai 3,16 ir 2,29). Taip pat, pastebėtas reikšmingas vidurkių skirtumas tarp 26-35 metų ir 46 ir vyresnio amžiaus respondentų įverčių ($p < 0,01$). Vyresni respondentai darbo-

gyvenimo balansą vertino prasčiau (46-55 amžiaus grupės vidurkis 2,77 , 56-63 amžiaus grupės vidurkis 2,29 , 26-35 amžiaus grupės vidurkis 3,57).

Pačių jauniausių respondentų produktyvumo įverčiai statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo 46-55 metų amžiaus grupės respondentų įverčių ($p = 0,032$) ir jauniausi respondentai savo gebėjimus valdyti savo laiką dirbant nuotoliniu būdu vertino prasčiau nei vyresni (vidurkiai 3,37 ir 3,91). Sprendžiant pagal kartų skirtumus, nors jaunesnės kartos atstovai yra labiau įsitraukę į technologijas ir būtų galima daryti prielaidą jog jos darbe labiau padeda nei trukdo, svarbu nepamiršti jog Z kartos atstovai (gimę tarp 1997 ir 2012) yra netgi vadinami „tingiaja karta“. Pastebėta įdomi tendencija, jog kuo jaunesnis respondentas, tuo prasčiau jis vertina savo produktyvumą dirbant nuotoliniu būdu.

Statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant kontekstinį elgesį pastebėti tarp 46-55 ir 56-63 metų amžiaus grupių respondentų ($p = 0,048$). Patys vyriausi respondentai savo kontekstinį elgesį vertino prasčiau (vidurkis 3,2) nei jaunesnė amžiaus grupė (vidurkis 3,86).

Kaip ir tikėtasi atlikus literatūros analizę, respondentų įvertinimai pagal jų namų ūkio sudėtį atskleidė daug statistiškai reikšmingų skirtumų: jie rasti tiriant darbo-gyvenimo balanso, produktyvumo, lankstumo ir neproduktyvaus darbinio elgesio veiksnius. Darbo-gyvenimo balanso rezultatų analizė parodė jog egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų kurie gyvena vieni ir neturi vaikų ir tų, kurie gyvena poroje ir augina du ar daugiau nepilnamečius vaikus ($p = 0,011$). Įdomu tai, kad gyvenantys vieni respondentai savo darbo-gyvenimo balansą įvertino prasčiau (vidurkis 3,16) nei kita grupė (vidurkis 3,73). Tai gali būti siejama su socialine vienatve, kai vienas namuose gyvenantis asmuo darbą mato kaip būdą socializuotis, tačiau dirbant per atstumą šis būdas nebeturi tokio stipraus efekto kaip dirbant iš biuro.

Tyrimo duomenys leidžia lyginti respondentų, gyvenančių poroje be nepilnamečių vaikų ir respondentų kurie gyvena poroje ir augina vieną nepilnamečių vaiką produktyvumo įverčius ($p = 0,034$). Tie, kurie neturi vaikų, savo produktyvumą vertino geriau (vidurkis 3,59) nei tie, kurie turi nepilnamečių vaiką (vidurkis 3,00). Šis aspektas aptartas literatūroje, kur teigiama jog neturintys vaikų lengviau gali susikaupti darbo užduotims atlikti bei dirbant nuotoliniu būdu jaučiasi produktyvesni nei biure. Taip pat, respondentai kurie turi nepilnamečių vaiką, savo produktyvumą vertino prasčiau nei tie, kurie turi du ar daugiau (vidurkiai 3,00 ir 3,88, $p = 0,003$). Ši išvalga labai įdomi, nes dažnu atveju turintys vaikų asmenys tiriami kaip visuma, o šis atliktas tyrimas parodė jog skirtumai tarp respondentų kurie turi vieną ir du ar daugiau vaikų yra akivaizdžiai skirtingi.

Respondentai, kurie gyvena poroje ir augina vieną nepilnamečių vaiką (vidurkis 3,26) savo lankstumą dirbant nuotoliniu būdu vertino prasčiau nei tie, kurie gyvena poroje be nepilnamečių vaikų ($p = 0,21$, vidurkis 3,93). Taip pat, turintys vieną vaiką jautėsi mažiau lankstūs nei tie, kurie

turi du ar daugiau ($p = 0,07$, vidurkis 4,18). Tai dar kartą parodo, kaip stipriai skiriasi įvertinimai tarp asmenų priklausomai nuo jų turimų vaikų skaičiaus.

Vertinant neproduktyvaus darbinio elgesio vidurkius, rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų kurie gyvena poroje be nepilnamečių vaikų (vidurkis 2,74) ir tų, kurie gyvena vieni ($p < 0,01$, vidurkis 3,18). Gyvenantys poroje teigė rečiau užsiimantys neproduktyviu darbinio elgesiu, mažiau kritikuojantys organizaciją ar rečiau sureikšminantys smulkmenas nei tie, kurie gyvena vieni. Taip pat, gyvenantys poroje rečiau užsiėmė neproduktyviu darbinio elgesiu nei tie, kurie gyvena poroje ir turi vieną nepilnametį vaiką ($p = 0,07$, vidurkis 3,34).

Nuotolinio darbo praktikavimo dažnio tyrimas atskleidė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai visiems tiriamiems veiksniams išskyrus kontekstinį elgesį ir neproduktyvų darbinį elgesį. Visada dirbantys nuotoliniu būdu (vidurkis 3,45) respondentai savo darbo gyvenimo balansą vertino geriau nei tie, kurie nuotoliniu būdu dirba rečiau nei kartą per mėnesį ($p = 0,13$, vidurkis 3,02). Vertinant produktyvumą, tie respondentai, kurie visada dirba nuotoliniu būdu, teigė esantys produktyvesni nei visos kitos grupės ($p < 0,01$), pastebėta ryški tendencija jog kuo dažniau asmuo dirba nuotoliniu būdu, tuo geriau jis vertina savo produktyvumą. Taip pat respondentai įvertino organizacinio pasitikėjimo veiksni, kur kuo dažniau dirbama nuotoliniu būdu, tuo stipriau respondentas jaučia kad organizacija tiki jo sugebėjimais darbą vykdyti per atstumą. Įverčių vidurkiai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Nuotolinio darbo praktikavimo dažnio vidurkiai vertinant produktyvumą ir organizacinį pasitikėjimą

Nuotolinio darbo praktikavimo dažnis	Produktyvumo vertinimų vidurkis	Organizacinio pasitikėjimo vertinimų vidurkis
Rečiau nei kartą per mėnesį	2,85	3,19
Keletą kartų per mėnesį	2,97	3,39
Kelis kartus per savaitę	3,40	3,75
Visada	3,96	4,15

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vertinant lankstumo įverčius priklausomai nuo nuotolinio darbo praktikavimo dažnio, rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp visada dirbančių nuotoliniu būdu (vidurkis 4,02) ir rečiau nei kartą per mėnesį ($p < 0,01$, vidurkis 3,29) ar keletą kartų per mėnesį ($p = 0,018$, vidurkis 3,57) dirbančių. Vidurkiai parodo jau anksčiau pastebėtą tendenciją kad kuo daugiau asmuo dirba nuotoliniu būdu, tuo lankstesnis jis jaučiasi, tuo daugiau galimybių turi pats planuoti savo darbo laiką ir užduotis. Pastebėta, jog užduočių atlikimo veiksnio įvertinimai taip pat atspindi statistiškai

reikšmingus skirtumus tarp visada nuotoliniu būdu dirbančių (vidurkis 4,03) ir rečiau nei kartą per mėnesį dirbančių ($p = 0,009$, vidurkis 3,70) bei keletą kartų per mėnesį dirbančių ($p = 0,002$, vidurkis 3,67).

5.3.2 Duomenų reikšmingumo testai pagal organizacines demografines charakteristikas

Įvertinus duomenis pagal tai, ar respondentas turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų galima spręsti ar vadovaujančias pareigas užimančių asmenų įverčiai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo asmenų kurie neužima vadovaujančių pareigų (žr. 11 lentelę). Nustatyti skirtumai pagal lankstumo ($p=0,007$), užduočių atlikimo ($p=<0,001$) ir kontekstinio elgesio įverčius ($p=<0,001$). Taigi, vadovai savo lankstumą dirbant nuotoliniu būdu vertina aukštesniais įverčiais nei pavaldinių neturintys respondentai (vidurkiai 4,103 ir 3,757), taip pat užduočių atlikimas vertinamas geriau (vidurkiai 4,096 ir 3,833). Atsižvelgiant kontekstinio elgesio vertinimus dirbant nuotoliniu būdu, vadovai jį vertina geriau nei respondentai kurie neužima vadovaujančių pareigų (vidurkis atitinkamai 4,005 ir 3,603). Vadovai, dirbdami nuotoliniu būdu dažniau patys imasi naujų užduočių, stengiasi atnaujinti praktines ir teorines darbo kompetencijas, sprendžia problemas kūrybiškai.

11 lentelė. Reikšmingumo testai tiriant vadovaujančių pareigų įtaką skirtingų veiksmų vertinimui

Veiksny	Grupė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p
Darbo-gyvenimo balansas	Taip	3,473	0,962	0,104
	Ne	3,292	0,855	
Produktyvumas	Taip	3,602	1,042	0,491
	Ne	3,522	0,893	
Organizacinis pasitikėjimas	Taip	3,667	0,999	0,112
	Ne	3,856	0,921	
Lankstumas	Taip	4,103	0,999	0,007
	Ne	3,757	1,021	
Užduočių atlikimas	Taip	4,096	0,469	<0,001
	Ne	3,833	0,697	
Kontekstinis elgesys	Taip	4,005	0,711	<0,001
	Ne	3,603	0,671	
Neproduktyvus darbinis elgesys	Taip	3,036	0,919	0,468
	Ne	2,954	0,792	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Analizė pagal darbo stažą atskleidė jog yra statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant darbo-gyvenimo balansą, produktyvumą, lankstumą, kontekstinį elgesį bei neproduktyvų darbinį elgesį (žr. 12 lentelę).

- Darbuotojai, kurie organizacijoje dirba 11 metų ir daugiau, darbo-gyvenimo balansą vertina prasčiau (vidurkis 2,92), nei darbuotojai kurie organizacijoje dirba 1-3 metus ($p < 0,01$, vidurkis 3,44) ar 4-10 metų ($p < 0,01$, vidurkis 3,47).
- Produktyvumo įverčiai leidžia palyginti įvairaus stažo respondentų vertinimus su tais, kurie organizacijose dirba ilgiausiai ir atskleidžia, jog nėra tiesinės tendencijos, tačiau ilgiausią stažą turintys yra linkę vertinti savo produktyvumą geriausiai nei tie kurie dirba organizacijoje trumpiau.

12 lentelė. Produktyvumo vertinimų vidurkiai pagal skirtingą respondentų darbo stažą

Darbo stažas	Produktyvumo vertinimų vidurkis
Iki 1 metų	3,40
1 – 3 metai	3,51
4-10 metų	3,48
11 ir daugiau metų	3,91

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

- Respondentai, kurie organizacijoje dirba neseniai (iki 1 metų), savo lankstumą dirbant nuotoliniu būdu vertina prasčiau nei tie, kurie organizacijoje dirba 4-10 metų (vidurkiai atitinkamai 3,52 ir 4,01).
- Kontekstinio elgesio vertinimuose statistiškai reikšmingas ryšys rastas tarp tų respondentų įverčių, kurie dirba 1-3 metus ir 4-10 metų ($p = 0,16$). Tie, kurie organizacijoje dirba trumpiau (vidurkis 3,80), mano labiau besistengiantys darbe įveikti iššūkius, noriai padedantys kitiems, gilinantys turimas kompetencijas nei tie, kurie organizacijoje dirba ilgiau (vidurkis 3,53).
- Kuo respondentas trumpiau dirba organizacijoje, tuo mažiau jis linkęs užsiimti neproduktyviu darbinio elgesiu, tai parodo statistiškai reikšmingi vertinimų skirtumai kurie rasti tarp įverčių kai respondentai dirba iki vienerių metų (vidurkis 2,76) ir 4-10 metų ($p = 0,012$, vidurkis 3,11), 11 ir daugiau metų ($p = 0,018$, vidurkis 3,16).

Vertinimų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį parodė, jog darbo-gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas ir užduočių atlikimas kaip veiksniai turi statistiškai reikšmingų vertinimų skirtumų. Analizuojant įvertių pasiskirstymą pagal darbo-gyvenimo balansą, pastebėta jog respondentai kurie dirba organizacijose, turinčiose 50-249 darbuotojų, šį veiksnį vertina geriau (vidurkis 3,65), nei asmenys dirbantys labai mažose, 1-9 darbuotojus turinčiose organizacijose ($p = 0,013$, vidurkis 3,14) bei geriau nei tie, kurie dirba labai didelėse, turinčiose 250 ir daugiau darbuotojų organizacijose ($p < 0,001$, vidurkis 3,15).

Produktyvumo rodikliai atskleidė, jog kuo mažesnę darbuotojų skaičiumi organizaciją atstovauja respondentas, tuo prasčiau jis vertina savo produktyvumą dirbant nuotoliniu būdu (žr. 13 lentelę). Tokia pati tendencija pastebėta pagal statistiškai reikšmingus organizacinio pasitikėjimo vertinimų skirtumus – kuo mažesnę organizaciją atstovauja respondentas, tuo prasčiau jis vertina organizacinį pasitikėjimą. Tai gali kilti dėl to, jog mažos organizacijos dažnai būna neprisitaikiusios prie tokio darbo praktikavimo būdo, iškyla papildomų trukdžių ir darbuotojui būna sudėtinga dirbti efektyviai, darbdaviams gali kilti abejonė dėl darbuotojo sugebėjimų dirbti per nuotolį.

13 lentelė. *Produktyvumo ir organizacinio pasitikėjimo vertinimų vidurkiai pagal darbuotojų skaičių respondento organizacijoje*

Darbuotojų skaičius respondento organizacijoje	Produktyvumo vertinimų vidurkis	Organizacinio pasitikėjimo vertinimų vidurkis
1 - 9	2,86	3,25
10 - 49	3,46	3,78
50 - 249	3,50	3,81
250 ir daugiau	3,79	4,00

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Užduočių atlikimo įvertinimai parodo statistiškai reikšmingus vertinimų skirtumus tarp respondentų, kurių organizacijose dirba 1-9 darbuotojai (vidurkis 3,59) ir 10-49 (vidurkis 3,73) bei 50-249 (vidurkis 3,97) darbuotojų. Respondentai dirbantys mažose organizacijose savo sugebėjimus užduotis surasti tinkamai ir atlikti teisingai vertino prasčiau nei didesnėse organizacijose dirbantys.

Apibendrinus analizę pagal demografinius rodiklius, pavyko išvelgti tendencijų siejamų su nuotolinio darbo praktikavimo dažniu. Asmenys, kurie dirba nuotoliniu būdu visada, jaučia didesnę organizacinį pasitikėjimą, jie teigia esantys lankstesni, produktyvesni bei mano turintys geresnį darbo – gyvenimo balansą nei tie respondentai, kurie nuotoliniu būdu darbą dirba ne

nuolatos. Taip pat pastebėta, jog darbas didelėse organizacijose pasireiškia per stipresnį organizacinį pasitikėjimą bei darbuotojų produktyvumą dirbant per atstumą.

5.4 Nuotolinio darbo patirties ir individualių darbo rezultatų sąsajos – regresinė analizė

5.4.1. Nuotolinio darbo patirties veiksnių ryšys su užduočių atlikimu

Pirmąjį regresinį modelį sudarė keturi nepriklausomi kintamieji. ANOVA testas parodė, kad $p < 0,001$ ($F=32,822$), taigi galima teigti jog modelis tinkamas regresinei analizei. Sudaryto modelio determinacijos koeficientas $R^2 = 0,251$, o Durbin-Watson rodiklis lygus 2,079. Jei determinacijos koeficientas yra didesnis nei 0,2, tuomet sudarytas regresijos modelis yra tinkamas siekiant aiškinti priklausomo kintamojo reikšmes (Tamaševičius, 2015). Iš minėtų rodiklių matyti, jog pasirinkti nepriklausomi kintamieji paaiškina 24,4% užduočių atlikimo reikšmių, o Durbin-Watson reikšmė yra arti 2 – galime teigti, kad tarp liekamųjų paklaidų autokoreliacijos nėra – vieno respondento atsakymai nepriklauso nuo kito (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011). Kadangi regresinėje analizėje buvo panaudotas savirankos metodas (angl. *bootstrapping*) su 1000 kartotinių imčių saviranka, kartu su regresijos rezultatais pateikiamos šio metodo reikšmės parodo objektyvesnius paklaidų įverčius (Murauskas ir Čekanavičius, 2014). Pasikliautinųjų intervalų ribos turėtų išlikti toje pačioje koordinatinių ašies pusėje (teigiamoje ar neigiamoje), kad būtų galima jais pasitikėti prognozuojant reikšmes. Šio regresijos modelio atveju, visiems nepriklausomiems kintamiesiems tiek viršutinė tiek apatinė intervalų ribos išlaiko teigiamas reikšmes.

14 lentelė. Regresijos koeficientai užduočių atlikimui, kaip priklausomam kintamajam

	B nestandartizuoti koeficientai	B standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI (bootstrap)	ULCI (bootstrap)
Konstanta	1,941		10,814	<0,001	1,463	2,333
Darbo-gyvenimo balansas	0,115	0,161	3,099	0,002	0,035	0,203
Produktyvumas	0,163	0,251	4,711	<0,001	0,093	0,247
Organizacinis pasitikėjimas	0,135	0,178	3,984	<0,001	0,064	0,205
Lankstumas	0,122	0,170	3,659	<0,001	0,043	0,205

Y – užduočių atlikimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pagal gautus regresinio modelio koeficientus (žr. 14 lentelę) matyti, jog visi nepriklausomi kintamieji turi statistiškai reikšmingą įtaką priklausomam kintamajam ($p > 0,05$). Modelio koreguotas determinacijos koeficientas $R^2 = 0,244$, taigi modelio nepriklausomi kintamieji 24,4% lemia užduočių atlikimą. Standartizuoti beta koeficientai parodo, kad didžiausią įtaką užduočių atlikimui daro darbuotojo produktyvumas (koeficientas lygus 0,251), mažesnę organizacinis pasitikėjimas ir lankstumas (koeficientai atitinkamai 0,178 ir 0,170), o mažiausią darbo-gyvenimo balansas (koeficientas 0,161). Regresinė lygtis, kuri atspindi veiksnių tarpusavio ryšius:

$$U\check{Z}DATL = 1,941 + 0,115DGBAL + 0,163PROD + 0,135ORGP + 0,122LAN + \varepsilon$$

UŽDATL – užduočių atlikimas;

DGBAL – darbo-gyvenimo balansas;

PROD – produktyvumas;

ORGP – organizacinis pasitikėjimas;

LAN – lankstumas;

ε – atsitiktinė paklaida.

5.4.2. Nuotolinio darbo patirties veiksnių ryšys su kontekstiniu elgesiu

Siekiant iširti, kaip nuotolinio darbo patirties veiksniai veikia kontekstinį elgesį, sudarytas pirmasis regresinis modelis su keturiais nepriklausomais kintamaisiais, tačiau išsiaiškinta, kad darbo-gyvenimo balansas ir produktyvumas kaip veiksniai yra statistiškai nereikšmingi (žr. 15 lentelę) - dėl to šie kintamieji pašalinti iš modelio ($p = 0,585 > 0,05$ ir $p = 0,290 > 0,05$). Pirminio modelio $R^2 = 0,183$.

15 lentelė. Pirminio regresijos modelio kontekstiniam elgesiui koeficientai

	B nestandartizuoti koeficientai	B standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI (bootstrap)	ULCI (bootstrap)
Konstanta	2,394		12,212	<0,001	1,965	2,904
Darbo-gyvenimo balansas	-0,020	-0,025	-0,547	0,585	-0,104	0,059
Produktyvumas	0,039	0,051	1,060	0,290	-0,040	0,122
Organizacinis pasitikėjimas	0,095	0,128	2,352	0,019	0,001	0,197
Lankstumas	0,224	0,329	5,905	<0,001	0,148	0,301

Y – kontekstinis elgesys

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Antrajame regresijos modelyje gauta ANOVA reikšmė $p < 0,001$, sudarytas modelis tinkamas regresinei analizei, o determinacijos koeficientas $R^2 = 0,180$, koreguota jo reikšmė 0,176, taigi likę nepriklausomi kintamieji 17,6% paaiškina kontekstinio elgesio reikšmes. Pagal Stjudento T-testo reikšmes (žr. 16 lentelę) matyti, jog modelį sudarantys du nepriklausomi kintamieji yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Po savirankos metodo analizės matyti, jog tiek organizacinio pasitikėjimo, tiek lankstumo kintamųjų pasikliautinieji intervalai išlaiko tą patį ženklą, dėl to galime prognozuoti tarpusavio ryšius. Durbin-Watson rodiklis lygus 2,108.

16 lentelė. Galutinio regresijos modelio kontekstiniam elgesiui koeficientai

	B nestandartizuoti koeficientai	B standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI (bootstrap)	ULCI (bootstrap)
Konstanta	2,425		16,674	<0,001	2,034	2,851
Organizacinis pasitikėjimas	0,099	0,133	2,450	0,015	0,003	0,196
Lankstumas	0,230	0,338	6,238	<0,001	0,158	0,306

Y – kontekstinis elgesys

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pagal galutinį regresijos modelį matome, jog lankstumo nepriklausomas kintamasis turi didžiausią įtaką kontekstiniam elgesiui (standartizuotas beta koeficientas lygus 0,338), o organizacinis pasitikėjimas priklausomam kintamajam daro mažesnę įtaką (standartizuotas beta koeficientas 0,133). Kuo didesnę lankstumą darbuotojui suteikia organizacija, ir kuo labiau jis jaučia organizacinį pasitikėjimą asmens jėgomis, tuo didesnė kontekstinio elgesio raiška. Galutinė regresinė lygtis, kurioje palikti tik statistiškai reikšmingi ryšiai:

$$\text{KONTELG} = 2,425 + 0,099\text{ORGP} + 0,230\text{LAN} + \varepsilon$$

KONTELG – kontekstinis elgesys;

ORGP – organizacinis pasitikėjimas;

LAN – lankstumas;

ε – atsitiktinė paklaida.

5.4.3. Nuotolinio darbo patirties veiksmų ryšys su neproduktyviu darbinio elgesiu

Pirmajame regresijos modelyje tiriant kaip neproduktyvus darbinis elgesys lemiamas keturių nepriklausomų kintamųjų matyti, jog trys iš jų – produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas, lankstumas turi būti pašalinti (žr. 17 lentelę), nes F testo p reikšmės yra didesnės už 0,05. Modelio $R^2 = 0,079$.

17 lentelė. Pirminio regresijos modelio neproduktyviam darbiniam elgesiui koeficientai

	B nestandartizuoti koeficientai	B standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI (bootstrap)	ULCI (bootstrap)
Konstanta	1,943		7,955	<0,001	1,399	2,489
Darbo-gyvenimo balansas	0,248	0,266	5,381	<0,001	0,159	0,326
Produktyvumas	0,007	0,008	0,153	0,878	-0,083	0,101
Organizacinis pasitikėjimas	-0,005	-0,006	-0,106	0,916	-0,123	0,114
Lankstumas	0,052	0,065	1,100	0,272	-0,047	0,0148

Y – neproduktyvus darbinis elgesys

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Iš tyrimo modelio panaikinus produktyvumo, lankstumo ir organizacinio pasitikėjimo veiksmus, ANOVA reikšmė $p < 0,001$, gauto regresinio modelio determinacijos koeficientas $R^2 = 0,075$, o koreguotas $R^2 = 0,073$. Pasikliautinieji intervalai leidžia naudoti šį veiksmį prognozavimui. Taigi, darbo-gyvenimo balansas vos 7,3% paaiškina neproduktyvaus darbinio elgesio reikšmes (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Galutinio regresijos modelio neproduktyviam darbiniam elgesiui koeficientai

	B nestandartizuoti koeficientai	B standartizuoti koeficientai	t	p	LLCI (bootstrap)	ULCI (bootstrap)
Konstanta	2,120		13,654	<0,01	1,847	2,407
Darbo-gyvenimo balansas	0,255	0,274	5,660	<0,01	0,165	0,339

Y – neproduktyvus darbinis elgesys

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Įdomu tai, kad regresinė analizė parodė jog darbo-gyvenimo balansui didėjant, žmogus bus labiau linkęs užsiimti neproduktyviu darbinio elgesiu. Regresinė lygtis, kurioje palikti tik statistiškai reikšmingi ryšiai:

$$\text{NDARBELG} = 2,120 + 0,255\text{DGBAL} + \varepsilon$$

NDARBELG – neproduktyvus darbinis elgesys;

DGBAL – darbo-gyvenimo balansas;

ε – atsitiktinė paklaida.

Taigi, remiantis atliktais statistiniais skaičiavimais, nuotolinio darbo patirties veiksniai geriausiai paaiškina užduočių atlikimą, kaip individualaus darbo rezultata. Visi keturi nepriklausomi kintamieji daro statistiškai reikšmingą įtaką užduočių atlikimui ir kuo geriau vertinami, tuo geresnis užduočių atlikimas. Kontekstiniam elgesiui ir neproduktyviam elgesiui tinkamai prognozuoti reikėtų į tyrimą įtraukti daugiau galimų nepriklausomų kintamųjų, kadangi tyrime analizavus darbo-gyvenimo balansą, produktyvumą, organizacinį pasitikėjimą ir lankstumą buvo gauti determinacijos koeficientai kurie buvo per maži jog būtų galima teigti jog sudaryti modeliai tinkami prognozavimui.

5.5 Nuotolinio darbo patirties veiksnių ryšys su individualiais darbo rezultatais – struktūrinių lygčių modeliavimas

Regresinė analizė parodė, jog visi keturi nepriklausomi kintamieji lemia užduočių atlikimą. Tiek kontekstiniam elgesiui, tiek neproduktyviam darbiniam elgesiui išmatuoti nebuvo gauti pakankamai aukšti determinacijos koeficientai, kad būtų galima tiksliai prognozuoti priklausomų kintamųjų reikšmes. Kadangi duomenims rinkti naudotas tyrimo instrumentas buvo sukurtas taip, kad būtų tinkamas struktūrinių lygčių modeliavimui – kiekvieno veiksnio įverčius sudaro vos keli stebimi kintamieji (klausimyno teiginiai), siekiant patikrinti statistinio modelio tinkamumą, buvo pasitelktas minėtas analizės metodas.

Pirmu etapu autorė tikrino originalų matavimo modelį. Antrame etape, po originalaus – tokio paties kaip regresinėje analizėje modelio patikrinimo, buvo nuspręsta kurti alternatyvų matavimo modelį. Vėliau, buvo tikrinamas jau sukurtas struktūrinis modelis.

5.5.1. Matavimo modelio kūrimas – nuotolinio darbo patirties ir individualių darbo rezultatų konstruktyvumo atitikimas analizei

Atlikus matavimo modelio tinkamumo analizei vertinimą, buvo naudoti visi turimi egzogeniniai bei endogeniniai veiksniai ir juos įvardijantys matuojami indikatoriai. Tam, kad modelis būtų tinkamas struktūrinei analizei, svarbūs šie kriterijai:

- $p > 0,05$. Struktūrinių lygčių modeliavimo procedūroje tyrėjas siekia gauti nedidelę χ^2 reikšmę ir didesnę nei 0,05 p reikšmę norint įrodyti jog sudarytas modelis atitinka realybę (Hair, Black, Babin, Anderson, 2018). Pažymėtina dažna problema, jog šis kriterijus itin dažnai nepasiekiamas, dėl to laikomas neesminiu sprendžiant dėl modelio tinkamumo.
- Palyginimo indeksas (*angl. Comparative Fit Index*) CFI > 0,9 (MacCallum ir Hong, 1997).
- Tucker Lewis indeksas TLI > 0,9 (MacCallum ir Hong, 1997).
- Aproximacijos paklaidos kvadratinės šaknies reikšmė RMSEA < 0,08 , tačiau kai kurie autoriai teigia jog toleruotinos reikšmės kai RMSEA < 0,09 (Marsh ir kt., 2004).

Pirminio matavimo modelio skaičiavimai rodo, jog gauto modelio $p < 0,001$, bei kiti rodikliai nesiekia reikiamų tinkamumo kriterijų (žr. 19 lentelę). Taigi, daroma išvada jog matavimo modelis turi būti tobulinamas.

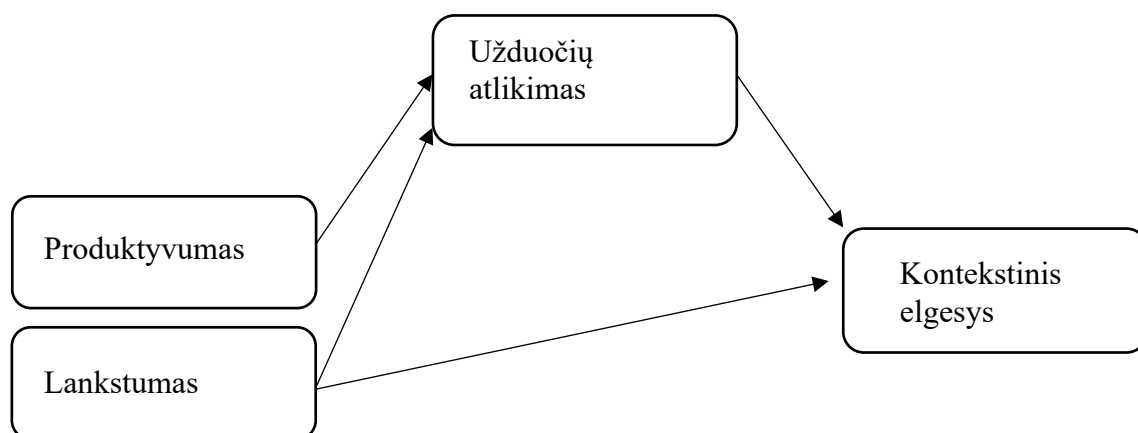
19 lentelė. Pradinio matavimo modelio tinkamumo struktūrinei analizei vertinimo rodikliai

χ^2	df	p	CFI	TLI	RMSEA
2554,07	413	<0,001	0,658	0,615	0,114

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Kadangi atlikta literatūros analizė leidžia kintamuosius modelyje kombinuoti ir kitaip, buvo nuspręsta patikrinti matavimo modelio tinkamumą darant prielaidą jog užduočių atlikimas veikia kaip mediatorius tarp lankstumo ir produktyvumo ryšyje su kontekstiniu elgesiu, t.y. į matavimo modelį įtraukti ne visi egzogeniniai ir endogeniniai kintamieji. Konceptualus tyrimo modelis pateikiamas 4 paveiksle.

4 paveikslas. *Konceptualus struktūrinių lygčių matavimo modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pagal faktorių svorių analizės rezultatus, teiginiai kurių svoriai buvo žemesni nei 0,6 buvo pašalinti, kadangi tokie teiginiai nėra rekomenduojami tolimesnei analizei (Hair, Black, Babin, Anderson, 2018), nes nepakankamai paaiškina konstrukto reikšmes. Likusių teiginių Cronbach alpha patikimumo analizė parodo, jog visų konstrukto rodiklis po korekcijos (žr. 20 lentelę) pašalinant keletą teiginių viršija 0,7, dėl to konstruktai yra patikimi ir tinkami naudoti duomenų analizei.

20 lentelė. *Konstrukto patikimumas ir matuojamų teiginių faktorių svoriai*

Konstruktas	Teiginys	Faktoriaus svoris	Sprendimas	Cronbach alpha (po teiginių pašalinimo)
Lankstumas	Mano vadovas leidžia man kontroliuoti, kada ir kaip atlieku savo darbą.	0,830	Įtrauktas	0,851
	Mano nuotolinis darbas yra toks lankstus, kad nesunkiai galėčiau turėti laisvo laiko, jei norėčiau ir kada norėčiau.	0,752	Įtrauktas	
	Poreikiui esant, vadovas leidžia man dirbti lanksčiu grafiku su sąlyga, jog užbaigiu savo užduotis.	0,857	Įtrauktas	
Produktyvumas	Kai dirbu nuotoliniu būdu, galiu geriau susikaupti darbo užduotims atlikti.	0,862	Įtrauktas	0,887

20 lentelės tęsinys

	Darbas nuotoliniu būdu leidžia efektyviau siekti pagrindinių tikslų ir rezultatų.	0,877	Įtrauktas	
	Jei dirbant namuose mane pertraukia šeimos ar kitos atsakomybės, aš vis tiek pateisinu savo tiesioginio vadovo lūkesčius.	0,595	Pašalintas	
	Mano bendras darbo produktyvumas padidėjo dėl mano sugebėjimo dirbti nuotoliniu būdu.	0,810	Įtrauktas	
Užduočių atlikimas	Man pavyko savo darbą suplanuoti taip, kad jis buvo atliktas laiku.	0,810	Įtrauktas	0,782
	Žinojau rezultatus, kuriuos turiu pasiekti darbe.	0,771	Įtrauktas	
	Darbe gebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.	0,647	Įtrauktas	
	Gebėjau gerai atlikti savo darbą, jam skiriant minimaliai laiko ir pastangų.	0,236	Pašalintas	
Kontekstinis elgesys	Pats ėmiausi naujų užduočių, kai senosios buvo baigtos.	0,781	Įtrauktas	0,751
	Ėmiausi sudėtingų darbo užduočių, kai tai buvo įmanoma.	0,755	Įtrauktas	
	Stengiausi nuolat atnaujinti teorines darbo žinias.	0,527	Pašalintas	
	Stengiausi nuolat atnaujinti praktinius darbo įgūdžius.	0,651	Įtrauktas	
	Sugalvodavau kūrybiškus naujų problemų sprendimus.	0,318	Pašalintas	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Įvertinus naujojo matavimo modelio tinkamumą (žr. 21 lentelę), matyti jog jis pateikia rodiklių reikšmes, tinkamas struktūrinių lygčių analizei: CFI ir TLI rodikliai viršija 0,9 (CFI = 0,932; TLI = 0,907), RMSEA rodiklis lygus 0,09. Papildomai įvertinus pagal chi-kvadrato ir laisvės laipsnių santykį, galima teigti jog pagal šį kriterijų duomenys taip pat tinkami analizei, nes pagal Bentler ir Bonnet (1980), šis santykis turi neviršyti 5.

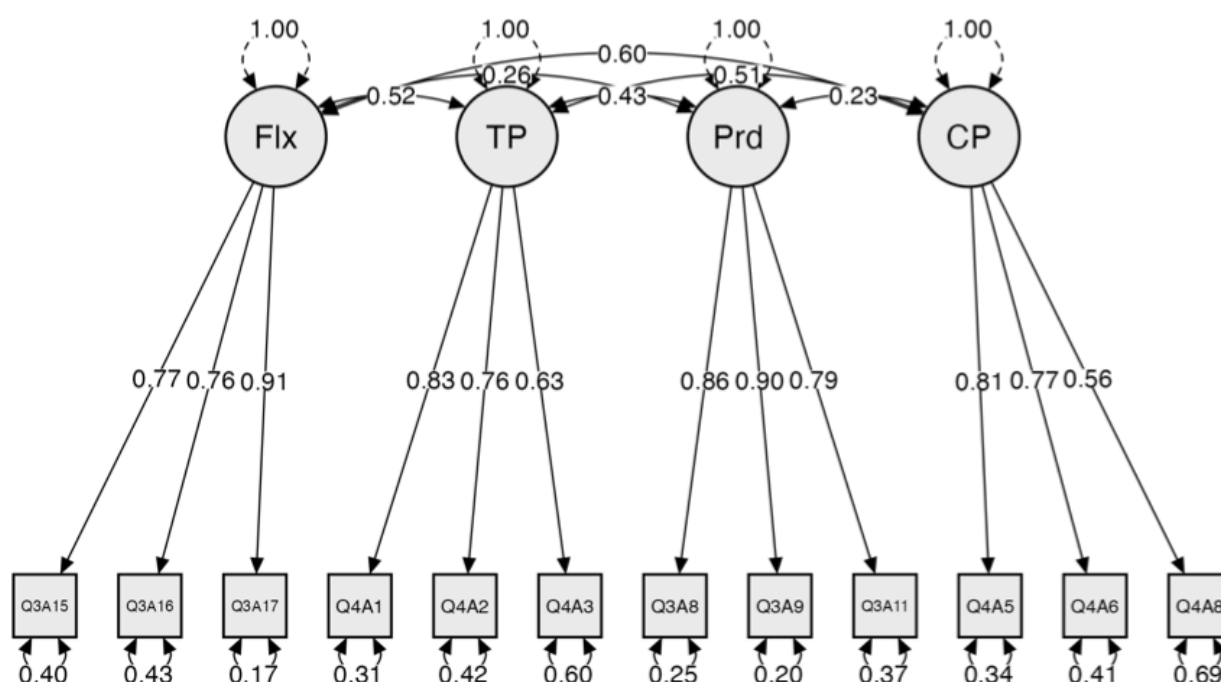
21 lentelė. Antrojo matavimo modelio tinkamumo struktūrinei analizei vertinimo rodikliai

χ^2	df	χ^2 / df	p	CFI	TLI	RMSEA
203,51	48	4,24	< 0,01	0,932	0,907	0,090

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Grafinis tyrimo matavimo modelis (žr. 5 paveikslą) vaizduoja keturis konstruktus. Rodyklės tarp konstruktų atspindi tarpusavio koreliacijas. Rodyklės, nukreiptos nuo konstrukto iki matuojamo kintamojo, rodo faktorių svorius. Po kiekvienu matuojamu kintamuoju pateikti koeficientai, atspindintys liekamąją paklaidą – šiai reikšmei viršijus 4, verta svarstyti teiginio pašalinimą (Hair, Black, Babin, Anderson, 2018). Tiriamu atveju nei vienas stebimas kintamasis neviršija šios reikšmės.

5 paveikslas. Grafinis tyrimo matavimo modelis. *Flx* – lankstumas, *Prd* – produktyvumas, *CntP* – kontekstinis elgesys, *TP* – užduočių atlikimas.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Atlikus pirminio matavimo modelio tinkamumo analizei patikrą išsiaiškinta, jog konstruktų kombinacija nėra tinkama struktūrinių lygčių modeliavimui. Pakeitus matavimo modelį gautas naujas, alternatyvus matavimo modelis, atitinkantis keliamus kriterijus, taigi pagal naują modelį galima atlikti struktūrinę analizę.

5.5.2. Alternatyvaus struktūrinio modelio analizė

Pagal naujai sukurtą alternatyvų modelį, struktūrinio modeliavimo etapas parodė, jog CFI ir TLI rodikliai siekia arba viršija 0,9, o RMSEA reikšmė taip pat yra priimtina (žr. 22 lentelę).

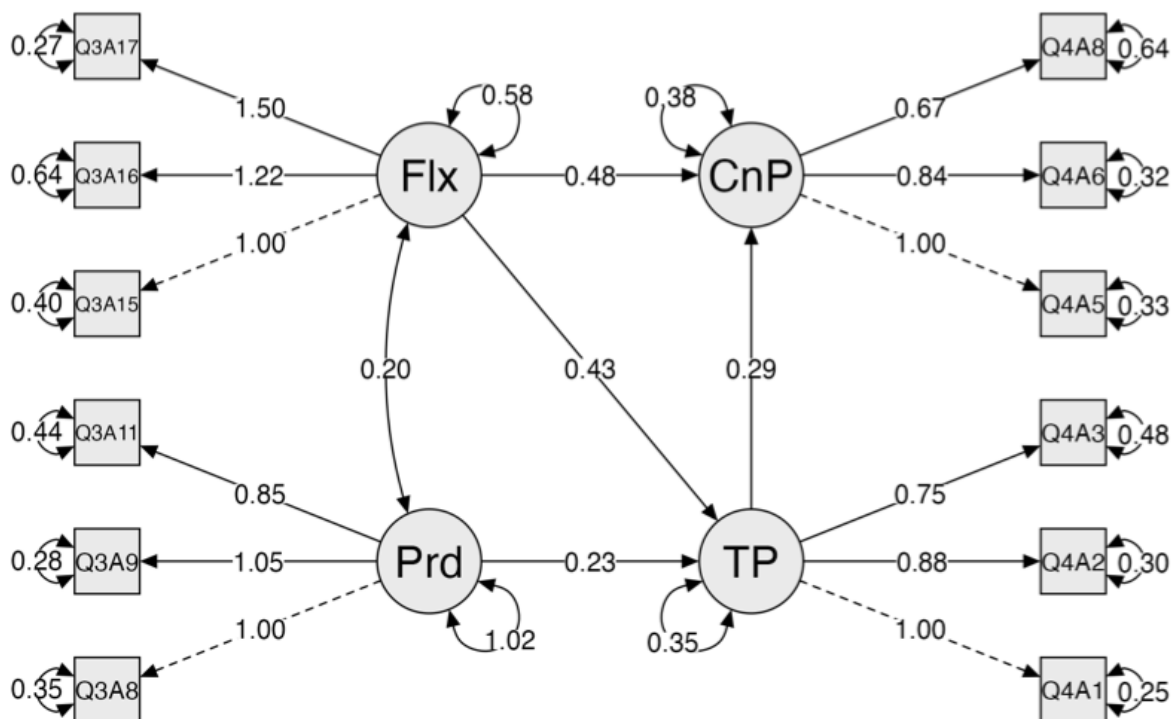
22 lentelė. *Struktūrinių lygčių modelio tinkamumo analizei rodikliai*

χ^2	df	p	CFI	TLI	RMSEA
203,563	49	< 0,01	0,933	0,909	0,089

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Gauta kelio diagrama (žr. 6 paveikslą) atspindi struktūrinio modelio tarpusavio ryšius tarp egzogeninių ir endogeninių kintamųjų. Tarpusavio rodyklės bei šalia jų pateikti koeficientai atspindi nestandartizuotus ryšio koeficientus, o lenktos, į konstrukta nukreiptos rodyklės parodo jo liekamąją paklaidą, kaip ir rodyklės prie matuojamų kintamųjų - nei viena reikšmė neviršija 4. Rodyklės nuo egzogeninių bei endogeninių kintamųjų link jų matuojamų kintamųjų bei koeficientai šalia jų atspindi faktorinės analizės rodiklius.

6 paveikslas. *Kelio diagrama. Flx – lankstumas, Prd – produktyvumas, CntP – kontekstinis elgesys, TP – užduočių atlikimas.*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis gautais rodikliais, kurie pateikiami 23 lentelėje, didėjant tiek produktyvumui, tiek lankstumui, užduočių atlikimas gerėja. Lankstumas stipriau lemia užduočių atlikimą (standartizuotas koeficientas 0,442), nei produktyvumas (standartizuotas koeficientas 0,316). Esant geresniam užduočių atlikimui bei lankstumui, kontekstinis elgesys taip pat gerėja. Standartizuoti koeficientai rodo, kad lankstumas kontekstinį elgesį lemia stipriau (koeficientas 0,456) nei užduočių atlikimas (koeficientas 0,272).

23 lentelė. Struktūrinių lygčių modelio ryšių koeficientai

Egzogeninis kintamasis	Endogeninis kintamasis	Nestandardizuotas koeficientas	p	Standartizuotas koeficientas
Lankstumas	Kontekstinis elgesys	0,482	<0,001	0,456
Užduočių atlikimas	Kontekstinis elgesys	0,295	<0,001	0,272
Produktyvumas	Užduočių atlikimas	0,233	<0,001	0,316
Lankstumas	Užduočių atlikimas	0,431	<0,001	0,442

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Struktūrinių lygčių modeliavimas atskleidė, jog pirminis tyrimo modelis nėra tinkamas dėl per mažų faktorių svorių bei rezultatų, neatitinkančių tinkamumo rodiklių. Sumažinus tiek endogeninių, tiek egzogeninių kintamųjų bei atlikus minimalias matuojamų indikatorių korekcijas pagal faktorinės analizės rekomendacijas, gautas struktūrinis modelis kuris atspindi ryšius tarp užduočių atlikimo, kontekstinio elgesio, produktyvumo ir lankstumo. Iširta, jog lankstumas kaip egzogeninis kintamasis turi pačią reikšmingiausią įtaką tiek užduočių atlikimui tiek kontekstiniam elgesiui.

5.6 Nuotolinio darbo patirties veiksnių įtaka individualiems darbo rezultatams: hipotezių tikrinimo rezultatai

Magistro darbe buvo iškeltos 12 hipotezių, siekiant patikrinti magistro baigiamajame darbe pateikiamo konceptualaus modelio idėją. Modelis atspindi kitų autorių mokslinėse publikacijose iširtus bei numanomas ryšius tarp nuotolinio darbo patirties veiksnių: darbo - gyvenimo balanso, produktyvumo, organizacinio pasitikėjimo, lankstumo ir individualių darbo rezultatų – užduočių atlikimo, kontekstinio elgesio, neproduktyvaus darbinio elgesio. 24 lentelėje pateikiami hipotezių tikrinimo rezultatai.

24 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas
Geras darbo - gyvenimo balansas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.	Patvirtinta
Geras darbo - gyvenimo balansas daro teigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.	Nepatvirtinta
Geras darbo - gyvenimo balansas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.	Nepatvirtinta
Aukštas produktyvumas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.	Patvirtinta
Aukštas produktyvumas daro teigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.	Nepatvirtinta
Aukštas produktyvumas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.	Nepatvirtinta
Stiprus organizacinis pasitikėjimas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.	Patvirtinta
Stiprus organizacinis pasitikėjimas daro teigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.	Patvirtinta
Stiprus organizacinis pasitikėjimas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.	Nepatvirtinta
Didelis organizacinis lankstumas daro teigiamą įtaką užduočių atlikimui.	Patvirtinta
Didelis organizacinis lankstumas daro neigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui.	Patvirtinta
Didelis organizacinis lankstumas daro neigiamą įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.	Nepatvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Iš iškeltų dvylikos hipotezių, 6 buvo patvirtintos, 6 nepatvirtintos. Hipotezės, kurios keltos užduočių atlikimui kaip priklausomam kintamajam, visos buvo patvirtintos, tačiau hipotezės kurios siejosi su kontekstiniu elgesiui buvo patvirtintos ne visos. Po regresinės analizės viena hipotezė, teigianti kad aukštas produktyvumas daro teigiamą įtaką kontekstiniam elgesiui buvo nepatvirtinta. Įdomu tai, kad struktūrinių lygčių analizė po faktorinės analizės teiginių kiekio korekcijų leidžia daryti išvadą jog konstruktas, susidedantis ne iš visų teiginių apie produktyvumą parodo statistiškai reikšmingus ryšius bei leidžia patvirtinti hipotezę apie ryšius su kontekstiniu elgesiui. Visos, hipotezės, kurios buvo iškeltos neproduktyviam darbiniam elgesiui, buvo nepatvirtintos.

6. DISKUSIJA, APIBENDRINANT EMPIRINIO TYRIMO REZULTATUS

Išanalizavus mokslinę literatūrą nuotolinio darbo patirties elementų (darbo – gyvenimo balansas, produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas, lankstumas) ir individualių darbo rezultatų (užduočių atlikimas, kontekstinis elgesys, neproduktyvus darbinis elgesys) temomis, paaiškėjo jog bandymų šiuos veiksnius susieti yra maža. Nepaisant to, egzistuoja atskirų veiksnių tyrimai, ypač nagrinėjant tradicinį darbo organizavimo būdą, kurie pabrėžia atskirų komponentų įtaką ir svarbą organizacijai.

Atlikta regresinė analizė parodė, jog užduočių atlikimą lemia visi keturi tirti nepriklausomi kintamieji, tuo tarpu kontekstinis elgesys priklauso tik nuo organizacinio pasitikėjimo ir lankstumo, o neproduktyvus darbinis elgesys – nuo darbo – gyvenimo balanso.

Vertinant užduočių atlikimą, prieštaravimai lyginant su kitų autorių atradimais pastebėti tiriant lankstumo veiksnio įtaką. Tyrimas parodė kad nors Wheatley (2012) pastebėjo jog lankstumas nebūtinai lemia geresnį užduočių atlikimą, autorės atliktas tyrimas patvirtino Molleman ir Beukel (2007) teiginį, jog ši priklausomybė egzistuoja, tačiau svarbu pastebėti, jog autorės tyrime lankstumas įvertintas kaip vienas silpniausiai veikiančių nepriklausomų kintamųjų. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog stipriausią įtaką užduočių atlikimui turi produktyvumo veiksnys. Svarbu pabrėžti jog šio tyrimo kontekste produktyvumas nuotolinėje darbo aplinkoje suvoktas kaip gebėjimas operatyviai atlikti darbo užduotis, planuoti laiką – dėl to matomas ne kaip darbo rezultatas, o jį lemiantis veiksnys. Sprendžiant dėl darbo – gyvenimo balanso įtakos užduočių atlikimui, tyrimo rezultatai patvirtina Magnini (2009) tyrimą, jog, darbo – gyvenimo balansas veikia užduočių atlikimą, tačiau magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatai parodė, jog nors ryšys egzistuoja, tirtos populiacijos atžvilgiu jis nėra labai stiprus. Organizacinio lankstumo įtakos analizė patvirtino Ozimek (2020) ir Grant ir kt. (2013) tyrimų rezultatus, jog tai yra reikšmingas veiksnys sprendžiant apie užduočių atlikimą.

Kontekstinio elgesio regresinė analizė patvirtino egzistuojančią statistiškai reikšmingą teigiamą priklausomybę su organizaciniu pasitikėjimu, kurią išskyrė Smither ir London (2009), tačiau nepatvirtino jog darbo – gyvenimo balansas ar produktyvumas kontekstiniam elgesiui daro įtaką. Tiek organizacinis pasitikėjimas, tiek lankstumas šio tyrimo kontekste matomi kaip veiksniai, už kuriuos didele dalimi yra atsakinga organizacija, taigi iškyla vertinga tyrimo išvada jog kontekstinis elgesys yra lemiamas organizacinių veiksnių, o ne psichologinių – individo veiksnių (produktyvumo ar darbo – gyvenimo balanso).

Sprendžiant apie neproduktyvų darbinį elgesį, regresinė analizė atskleidė, jog egzistuoja tiesioginė priklausomybė: darbo – gyvenimo balansui didėjant, neproduktyvus darbinis elgesys taip pat didėja. Pagal Bataineh (2019), Helmle, Botero ir Seibold (2014), Soomro, Breitenecker ir Shah (2018), neproduktyvus darbinis elgesys yra mažesnis, kai individas turi gerą darbo – gyvenimo balansą, o tai prieštarauja su šio atlikto tyrimo rezultatais. Svarbu pažymėti, jog tyrimo rezultatais neproduktyviam darbiniam elgesiui negalima pilnai pasitikėti, kadangi sudaryto regresinio modelio nepriklausomi kintamieji labai mažai paaiškina priklausomo kintamojo reikšmes. Vertinant kitų kintamųjų įtaką, empirinė duomenų analizė nepatvirtino jog produktyvumas, organizacinis pasitikėjimas ar lankstumas darytų įtaką neproduktyviam darbiniam elgesiui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog darbas per atstumą padidina darbuotojo psichologinių darbo aspektų svarbą, kaip organizacijos pasitikėjimas darbuotoju, laisvė veikti ir priimti sprendimus. Dėl socialinio kontakto trūkumo darbuotojui gali kilti psichologinių iššūkių, kuriuos išspręsti gali padėti organizacija, šitaip siekiant turėti gerus darbuotojo darbo rezultatus.
2. Daug mokslininkų tyrė atskirus veiksnius nuotolinėje darbo aplinkoje, bet šios patirties ryšys su individualiais darbo rezultatais nėra ištirtas. Taip yra dėl to, jog darbo rezultatų vertinimas tradicinėje darbo aplinkoje dažniausiai vykdomas vadovo, ir vertinami ne vien darbo sutartyje apibrėžtų pareigų rezultatai o ir papildomos darbuotojo savybės kaip pastangos, noras tobulėti, taip pat paliečiama neproduktyvaus darbinio elgesio tema. Nuotolinėje darbo aplinkoje šitoks vertinimas tampa labiau komplikuoatas dėl atstumo kuris skiria darbuotoją ir vadovą. Taigi, ši konkreti tema nėra plačiai analizuota mokslinėse publikacijose. Šio magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatai atskleidžia, kaip nuotolinio darbo patirties veiksniai gali lemti individualius darbo rezultatus.
3. Pastebėta, jog dažniau nuotolinį darbą praktikuojantys asmenys jaučiasi lankstesni bei teigia jaučiantys stipresnį organizacinį pasitikėjimą, o kaip išsiaiškinta atlikus regresinę analizę, aukštas lankstumo bei organizacinio pasitikėjimo įvertinimas lemia geresnį užduočių atlikimo bei kontekstinio elgesio rezultata. Į tai atsižvelgiančios organizacijos turėtų sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams dažniau dirbti nuotoliniu būdu, nes tai netiesiogiai gali atsiliiepti organizacijai per vertę, kurią sukuria darbuotojas.
4. Produktyvumo bei darbo – gyvenimo balanso įvertinimai taip pat atspindėjo ryškias tendencijas pagal nuotolinio darbo praktikavimo dažnį. Asmenys, daugiau dirbantys nuotoliniu būdu, teigė esantys produktyvesni bei patiriantys geresnį balansą, taigi galima teigti jog dažnas nuotolinio darbo praktikavimas leidžia darbuotojui geriau derinti asmeninio gyvenimo atsakomybes bei optimaliau išnaudoti laiką, skirtą darbui, nei, palyginti, protarpinis darbas per atstumą, derinant su darbu iš biuro.
5. Nuo organizacijos dydžio priklauso tai, kaip respondentai vertina organizacinį pasitikėjimą – mažiausių organizacijų darbuotojai jį vertino prasčiausiai. Praktikoje šis atradimas yra reikšmingas, nes nuotolinio darbo kontekste mažoms organizacijoms dažnai būna sunkiau operatyviai darbuotojui suteikti reikiamą informaciją ar priemones. Į tai

reikėtų atsižvelgti organizacijoms, kuriant nuotolinio darbo procedūras bei suteikiant daugiau svarbos pasitikėjimo darbuotoju rodymui.

6. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog gerą individo užduočių atlikimą darbe teigiamai lemia geras darbo-gyvenimo balansas, aukštas produktyvumas kai dirbama nuotoliniu būdu, stiprus organizacinis pasitikėjimas ir didelis lankstumas. Produktyvumas išskiriamas kaip didžiausią įtaką darantis veiksnys, kuris stipriausiai lemia asmens užduočių atlikimo rezultata. Ši analizė atskleidė jog šiuolaikinėms organizacijoms, propaguojančioms darbą nuotoliniu būdu, yra labai svarbu ieškoti būdų kaip padėti darbuotojams išlikti produktyviems. Praktikoje turėtų būti naudojamos įvairios metodikos siekiant išmokyti darbuotojus geriau susikaupti dirbant namuose bei ugdyti kelių užduočių atlikimo vienu metu kompetenciją.
7. Atlikta analizė atskleidė, jog kontekstiniam elgesiui įtaką daro organizacinis pasitikėjimas bei lankstumas. Tyrimu nustatyta, jog ryšys tarp darbo-gyvenimo balanso arba produktyvumo ir kontekstinio elgesio nėra statistiškai reikšmingas. Praktikoje pastebima jog auga darbuotojų poreikiai ir kaip to rezultatas – dažnėja darbo pasiūlymo personalizavimas organizacijose. Taigi, organizacijai, kuriai itin svarbu stiprus kontekstinis elgesys iš darbuotojo pusės, svarbu aiškiai rodyti pasitikėjimą darbuotoju bei suteikti galimybes lanksčiai dirbti.

Tyrimo apribojimai:

1. Imties parinkimas ir reprezentatyvumas. Jei tyrimą vertintume pagal visą darbo rinką, siekiant jog analizė būtų reprezentatyvesnė būtų verta taikyti kvotų imties strategiją siekiant gauti tolygesnį respondentų pasiskirstymą pagal demografinius bruožus. Kadangi tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip nuotolinį darbą dirbantys žmonės vertina teiginius, būtų verta imties grupių proporcijas sudaryti pagal duomenis apie nuotolinio darbo praktikavimą, tačiau tai sukelia sunkumų nes tokia informacija nėra prieinama. Didžioji dalis tyrimo respondentų buvo jauni, dėl to keliamas klausimas ar tokie respondentai tinkamai atspindi populiaciją. Šio tyrimo respondentai netolygiai pasiskirstę pagal lytį, amžių, ar kitas charakteristikas, tačiau analizė leidžia spręsti, jog respondentų grupės teiginius vertina skirtingai. Dėl to sunku objektyviai vertinti atsakymų reprezentatyvumą. Taip pat, tyrimo respondentai buvo Lietuvos Respublikos gyventojai, taigi rezultatai apriboti pagal geografiją.
2. Regresinės analizės galutiniai rezultatai kontekstiniam elgesiui bei neproduktyviam darbiniam elgesiui nepakankamai paaiškina reikšmes. Norint tinkamai prognozuoti kontekstinio elgesio bei neproduktyvaus darbinio elgesio rezultatus, būtų naudinga į

tyrimą įtraukti daugiau veiksnių, padedančių apibūdinti nuotolinio darbo patirtį, pavyzdžiui emocinę įtampą, santykį su vadovu – šitaip siekiant regresinės analizės metu gauti determinacijos koeficientą, siekiantį ar viršijantį 0,2. Papildomi veiksniai būtų naudingi analizei - tai ryškiai pastebima pandeminiame kontekste, kai poreikis bendrauti su vadovu ženkliai išauga ir vadovo pozicija matoma kaip asmens, kuris užsiima socialiniu kontaktu su darbuotojais, o ne fokusuojasi į verslo augimo tikslus. Alternatyviai, būtų naudinga vykdyti žvalgomąjį tyrimą, kombinuojant kokybinį ir kiekybinį analizės metodus. Tai padėtų išgryninti galimus veiksnius, lemiančius priklausomus kintamuosius.

3. Individualių darbo rezultatų vertinimas neišvengia subjektyvumo aspekto, kai darbuotojas pats vertina savo pastangas siekti darbo rezultato, tobulinti kompetenciją, kelti kvalifikaciją, susilaikyti nuo netinkamos kritikos organizacijai. Rezultatų vertinime nebuvo įtraukti realiai išmatuojami darbo rezultatų aspektai, tokie kaip iškeltų darbo tikslų pasiekiamumo procentas, valandų kiekis, praleistas mokantis ir keliant kvalifikaciją. Šie kriterijai padėtų objektyviau lyginti skirtingų respondentų individualius darbo rezultatus. Taigi, kiekvieno individo vertinimai gali būti labai skirtingi lyginant su realiais poelgiais ir pasekmėmis organizacijai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M., ir Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. Žiūrėta 2021-01-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. Žiūrėta 2020-12-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bathini, D. R., Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations*, 42(1) ed. Žiūrėta 2020-12-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
- Bayram, N., Gursakal, N., Bilgel, N. (2009). Counterproductive work behavior among white-collar employees: A study from Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2) ed. Žiūrėta 2020-12-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00461.x>
- Bentler, P., Bonnet, D. C. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Žiūrėta 2021-12-23. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/232518840_Significance_Tests_and_Goodness-of-Fit_in_Analysis_of_Covariance_Structures
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3) ed. Žiūrėta 2021-01-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Žiūrėta 2021-05-27. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16758>
- Biron, M., Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1)ed. Žiūrėta 2020-12-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job>
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2) ed. Žiūrėta 2021-01-03. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

- Bridoux, F., Taskin, L. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13) ed. Žiūrėta 2020-12-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management* 19 ed. Žiūrėta 2021-01-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Campbell, J. P., Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Žiūrėta 2020-12-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Canibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2) ed. Žiūrėta 2021-01-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0018726718769716>
- Carlson, D. S., Witt, L. A., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G. (2008). Supervisor appraisal as the link between family-work balance and contextual performance. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2) ed. Žiūrėta 2021-01-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9083-z>
- Carpenter, N. C., Berry, C. M. (2017). Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Empirically Distinct? A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Management*, 43(3) ed. Žiūrėta 2021-01-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0149206314544743>
- Charlier, S., Stewart, G., Greco, L., Reeves, C. J. (2016) Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *Leadership Quarterly*, 27(5) ed. Žiūrėta 2021-03-22. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>
- Choudhury, P., Froughi, C., Larson, B. Z. (2020). Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1) ed. Žiūrėta 2021-01-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.225>
- Cummings, L. L., Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Žiūrėta 2021-01-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Čekanavičius, V., ir Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai*. TEV, Vilnius. Žiūrėta 2021-11-09
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and

- home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12) ed. Žiūrėta 2021-01-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Diener, E. (2012). New findings and future directions for subjective well-being research. *Etica e Politica*, 15(1) ed. Žiūrėta 2021-01-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1093/acprof>
- Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2021-01-04. Prieiga internetu: https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf
- Eddleston, K. A., Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group and Organization Management*, 42(3) ed. Žiūrėta 2020-12-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Evans, A. M., Carney, J. S., Wilkinson, M. (2013). Work-life balance for men: Counseling implications. *Journal of Counseling and Development*, 91(4) ed. Žiūrėta 2021-01-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00115.x>
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2) ed. Žiūrėta 2021-01-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications Inc.
- Gareis, K., Husing, T., Mentrup, A. (2014). What drives eWork? An Exploration into determinants of eWork uptake in Europe. Žiūrėta 2021-05-01. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/228587856_What_Drives_eWork_An_Exploration_into_Determinants_of_eWork_Uptake_in_Europe
- Gibson, C. B., Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3) ed. Žiūrėta 2021-01-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Glowacka, M. (2020). A little less autonomy? The future of working time flexibility and its limits. *European Labour Law Journal*. Žiūrėta 2021-01-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2031952520922246>
- Golden, T. D., Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1) ed. Žiūrėta 2021-01-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>

- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5) ed. Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- 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) ed. Žiūrėta 2021-01-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Green S B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. Žiūrėta 2021-12-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603>
- Grincevičienė, N. (2020). Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo , kaip mediatoriaus , poveikis darbuotojų išipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui. Daktaro disertacija. Žiūrėta 2020-12-26. Prieiga internetu: <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD54401629>
- Hair, J. F. J., Hult, T. G. M., Ringle, C. M., ir Sarstedt, M. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research in Method in Education*, 38(2), 220–221. Žiūrėta 2021-12-22. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hartig, T., Kylin, C., Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2) ed. Žiūrėta 2021-01-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Humala, I. A. (2015). Leadership toward creativity in virtual work in a start-up context. *Journal of Workplace Learning*, 27(6) ed. Žiūrėta 2021-01-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2014-0059>
- Holland, S. J., Simpson, K. M., Dalal, R. S., Vega R. P. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*. Žiūrėta 2021-05-03. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1160094>
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *An International Journal*, 6(1) ed. Žiūrėta 2021-12-02. Prieiga internetu: http://gbmr.ioksp.com/pdf/vol._6_no._1/Kim.pdf
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Van Vugt, M. (2020).

- COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. Žiūrėta 2021-01-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1) ed. Žiūrėta 2020-12-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8) ed. Žiūrėta 2021-01-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lakshmi, N., Prasanth, V. S. (2018). A Study On Work-Life Balance In Working Women. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research*, 1(7) ed. Žiūrėta 2021-01-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.31426/ijamsr.2018.1.7.718>
- Lapierre, L. M., Van Steenberger, E. F., Peeters, M. C. W., Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1) ed. Žiūrėta 2021-01-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job>
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. 52 straipsnis. Nuotolinis darbas. Žiūrėta 2021-04-12. Prieiga internetu: <http://www.infolex.lt/ta/368200:str52>
- Lietuvos Statistikos departamentas. Užimti gyventojai ir užimtumo lygis pagal amžiaus grupes ir lytį. Žiūrėta 2021-06-06. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=db3213c0-3181-4e2d-ab06-2c19bb7a6bf2#/>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1) ed. Žiūrėta 2021-01-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- MacCallum, R. C., ir Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193–210. Žiūrėta 2022-01-01. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3202_5
- Magnini, V. P. (2009). Understanding and reducing work-family conflict in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 8(2) ed. Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15332840802269643>
- Marsh, H. W., Hau, K. T., ir Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing

- Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320–341. Žiūrėta 2021-12-30. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1) ed. Žiūrėta 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>
- Matli, W. (2020). The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situations in South Africa. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9) ed. Žiūrėta 2020-12-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2020-0386>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*. Žiūrėta 2021-01-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006>
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management*, 4(1) ed. Žiūrėta 2020-12-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/17465260910930467>
- Molleman E, Beukel, A. (2007). Worker flexibility and its perceived contribution to performance: The moderating role of task characteristics. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. Žiūrėta 2021-04-15. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hfm.20069>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*. Žiūrėta 2020-12-26. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348229900042X>
- Murauskas, G., ir Čekanavičius, V. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose.
- Murphy K. R. (1989) *Dimensions of job performance. Theoretical and Applied Perspectives*. New York: Praeger. Žiūrėta 2020-12-02. Prieiga internetu: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA194951.pdf>
- Nakrošienė, A., ir Butkevičienė, E. (2016a). Nuotolinis darbas Lietuvoje: Samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364–372.
- Nakrošienė, A., ir Butkevičienė, E. (2016b). Nuotolinis darbas Lietuvoje: Samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija, Sociologija*, 27(4), 364–372.
- Neufeld, D. J., Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information and Management*, 42(7) ed. Žiūrėta 2021-01-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>

- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling distributed organizations: Implications for it managers. *Information Systems Management*, 14(4) ed. Žiūrėta 2020-12-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- Norkūnienė, J. (2018). Personalo valdymo procesas nuotolinėje komandoje. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų išvalgos 2018 XV-osios tarptautinės studentų mokslinės-metodinės konferencijos straipsnių rinkinys. Žiūrėta 2020-12-15. Prieiga internetu: <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB60557409>
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. *Computers in Human Behavior*. Žiūrėta 2020-12-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.015>
- Ones, D. S., Dilchert, S. (2013) Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network, *APA handbook of testing and assessment in psychology*. Washington, DC: American Psychological Association. Žiūrėta 2021-01-01. Prieiga internetu: <https://psycnet.apa.org/record/2012-22485-035>
- Obushenkova, E., Plester, B., Haworth, N. (2018). Manager-employee psychological contracts: enter the smartphone. *Employee Relations*, 40(2) ed. Žiūrėta 2021-01-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0040>
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books. Žiūrėta 2021-12-25. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258426.pdf>
- Ozimek, A. (2020). The Future of Remote Work. *SSRN Electronic Journal*. Žiūrėta 2020-12-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
- 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) ed. Žiūrėta 2021-01-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3) ed. Žiūrėta 2021-01-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1) ed. Žiūrėta 2020-12-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

- R. Helmle, J., C. Botero, I., R. Seibold, D. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2) ed. Žiūrēta 2020-12-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Ramdani, Z., Marliani, R., Rahman, A. A. (2019). The individual work performance scale: A psychometric study and its application for employee performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5) ed. Žiūrēta 2020-12-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7545>
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*. Žiūrēta 2020-12-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>
- Rotundo, M., Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of applied psychology*, 87(1) ed. Žiūrēta 2020-12-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Ruch, W. A. (1994). Measuring and managing individual productivity. D.H. Harris (Ed.), *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, National Academy Press, Washington DC. Žiūrēta 2020-12-21. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?id=gHDvn_38ODQC&lpg=PT7&ots=wV0U_7tRU-&dq=Measuring%20and%20managing%20individual%20productivity%2C%20Ruch&lr&pg=PT5#v=onepage&q=Measuring%20and%20managing%20individual%20productivity,%20Ruch&f=false
- Russell, H., O'Connell, P. J., McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1) ed. Žiūrēta 2021-01-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Schmidt, F. L. (1971). The relative efficiency of regression and simple unit predictor weights in applied differential psychology. *Educational and Psychological Measurement*, 31(3), 699–714. Žiūrēta 2021-10-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/001316447103100310>
- Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4) ed. Žiūrēta 2020-12-13. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15332969.2010.510724>
- Smither, J. W., London, M. (2009). *Performance Management*. Josey - Bass. Žiūrēta 2021-06-12. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=4WHHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA297&dq=productivity+and+contextual+performance&ots=ZO_IV994tP&sig=Vu-

cXBwfmYM1RLpXsn_CoSIkvg&redir_esc=y#v=onepage&q=productivity%20and%20contextual%20performance&f=false

- Sonnentag, S., Frese, M. (2012). Dynamic Performance. The Oxford Handbook of Organizational Psychology. Žiūrėta 2020-12-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0017>
- Soomro, A. A., Breiteneker, R. J., Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. South Asian Journal of Business Studies, 7(1) ed. Žiūrėta 2020-12-13. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? Journal of Vocational Behavior, 68(3) ed. Žiūrėta 2021-01-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., Nikolic, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. Journal of Engineering Management and Competitiveness, 10(1) ed. Žiūrėta 2020-12-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5937/jemc2001048t>
- Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai: Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. International Journal of Selection and Assessment, 8(4) ed. Žiūrėta 2021-01-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology. Žiūrėta 2020-12-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. New Technology, Work and Employment. Žiūrėta 2021-01-07. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/256038188_Good_to_Be_Home_Time-Use_and_Satisfaction_Levels_Among_Home-Based_Teleworkers
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., Smeaton, D. (2003). „High-performance“ management practices, working hours and work-life balance. British Journal of Industrial Relations, 41(2) ed. Žiūrėta 2020-12-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00268>

- Widyastuti, T., Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2) ed. Žiūrēta 2020-12-13. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>
- Wright, D. B., London, K., ir Field, A. P. (2011). Using Bootstrap Estimation and the Plug-in Principle for Clinical Psychology Data. *Journal of Experimental Psychopathology*, 2(2), 252–270. Žiūrēta 2021-11-23. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5127/jep.013611>

SUMMARY

THE EFFECT OF E-WORK EXPERIENCE ON INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE

Eglė GIRIJOTAITĖ

Master thesis

Management of human resources master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2022

SUMMARY

65 pages, 24 charts, 6 pictures, 92 references.

The main purpose of this master thesis is to find out the effect of the remote work experience on the individual work performance. In order to analyze the effects holistically, remote work experience consists of 4 areas: work – life balance, productivity, organizational trust and flexibility whereas the individual work performance is observed as three components: task performance, contextual performance and counterproductive work behavior.

The work consists of three main parts, the literature analysis, the methodology approach and research with its results, conclusion and recommendations.

In the literature analysis, separate components of the remote work experience and individual work performance are covered. The author reviews past scientific research on the separate factors and highlights contradictions between research that has been done by other scientists. The lack of publications on remote work and its connections to performance is highlighted and therefore used as a basis for the work.

A methodological research model was developed that connects the separate remote work experience components with the individual work performance. By using questionnaires of other authors, a research instrument was created that was used in the data collection part. In total, 470 responses were collected that represent the individuals that live in Lithuania and are engaged in

work relations. After filtering out the ones that have remote work experience, 396 responses were used for further data analysis with the SPSS and JASP software. A combination of tests were used to determine data reliability, normality, and to find out the relations between constructs using multiple regression and structural equation modelling.

The research showed that all four components of the individual work performance have a significant effect on task performance. Contextual performance was found out to depend on organizational trust and flexibility whereas counterproductive work behavior was only dependent on work – life balance. Additionally, a clear bond between time spent working remotely and the remote work experience was found. Respondents tend to score their productivity, work – life balance, organizational trust and flexibility higher, if they practice remote work all the time or at least a few times a week.

In the conclusions part, the author sums up the findings and their significant effect on work outcomes as perceived by the organizations and individuals separately. By using the recommendations given, companies could help improve the outcome of their employees' effort and increase the overall organizational success when it comes to better work results.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas

Gerbiamas respondente,

Esu VU Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistrantė Eglė Girijotaitė. Šiuo metu atlieku baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas – nustatyti nuotolinio darbo patirties įtaką individualiems darbo rezultatams. Būčiau dėkinga, jei sutiktumėte dalyvauti tyrime, į kurį atsakyti užtruksite apie 15 min.

Anketa yra anoniminė, o Jūsų pateikti atsakymai konfidencialūs. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Ačiū Jums už pagalbą.

- Ar turite nuotolinio darbo patirties?
 - Taip
 - Ne
- Kaip dažnai dabar Jūs dirbate nuotoliniu būdu?
 - Rečiau nei kartą per mėnesį
 - Keletą kartų per mėnesį
 - Kelis kartus per savaitę
 - Visada

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie savo nuotolinio darbo patirtį (1- visiškai nesutinku, 5- visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Darbas nuotoliniu būdu užima dalį laiko, kurį norėčiau praleisti su šeima, draugais ar užsiimti kita su darbu nesusijusia veikla.					
Kai dirbu nuotoliniu būdu, po darbo valandų dažnai galvoju apie su darbu susijusias					

problemas.					
Jaučiu darbo ir gyvenimo balansą dirbdamas nuotoliniu būdu.					
Mane vargina, kad dirbant nuotoliniu būdu turiu nuolatinę prieigą prie darbo.					
Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu aš žinau kada nustoti dirbti, tam kad pailsėčiau.					
Manau, kad reikalavimai darbe yra daug didesni, kai dirbu nuotoliniu būdu.					
Mano socialinis gyvenimas yra prastas, kai dirbu nuotoliniu būdu.					
Kai dirbu nuotoliniu būdu, galiu geriau susikaupti darbo užduotims atlikti.					
Darbas nuotoliniu būdu leidžia efektyviau siekti pagrindinių tikslų ir rezultatų.					
Jei dirbant namuose mane pertraukia šeimos ar kitos atsakomybės, aš vis tiek pateisinu savo tiesioginio vadovo lūkesčius.					
Mano bendras darbo produktyvumas padidėjo dėl mano sugebėjimo dirbti nuotoliniu būdu.					
Jei reikia, mano organizacija apmoko, kaip dirbti nuotoliniu būdu ir naudotis tam skirtais įrankiais.					
Mano organizacija manini pasitiki, jog aktyviai atlieku savo pareigas dirbdamas nuotoliniu būdu.					
Aš manau, jog man organizacija suteikia gerus nuotolinio darbo įrankius, kurie man padeda dirbti efektyviai.					
Mano vadovas leidžia man kontroliuoti, kada ir kaip atlieku savo darbą.					
Mano nuotolinis darbas yra toks lankstus, kad nesunkiai galėčiau turėti laisvo laiko, jei norėčiau ir kada norėčiau.					
Poreikiui esant, vadovas leidžia man dirbti lanksčiu grafiku su sąlyga, jog užbaigiu savo užduotis.					

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie savo darbo situacijas (1- visiškai nesutinku, 5- visiškai sutinku).

	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Man pavyko savo darbą suplanuoti taip, kad jis buvo atliktas laiku.					
Žinojau rezultatus, kuriuos turiu pasiekti darbe.					
Darbe gebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.					
Gebėjau gerai atlikti savo darbą, jam skiriant minimaliai laiko ir pastangų.					
Pats ėmiausi naujų užduočių, kai senosios buvo baigtos.					
Ėmiausi sudėtingų darbo užduočių, kai tai buvo įmanoma.					
Stengiausi nuolat atnaujinti teorines darbo žinias.					
Stengiausi nuolat atnaujinti praktinius darbo įgūdžius.					
Sugalvodavau kūrybiškus naujų problemų sprendimus.					
Skundžiausi dėl nedidelių su darbu susijusių dalykų.					
Darbo problemas sureikšmindavau labiau, nei iš tiesų reikėtų.					
Aš dažniau sutelkiau dėmesį į neigiamus darbo situacijos aspektus, nei į teigiamus.					
Kalbėjau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.					
Kalbėjau su žmonėmis, nepriklausančiais mano organizacijai, apie neigiamus savo darbo aspektus.					

- Lytis
 - Vyras
 - Moteris
 - Kita
- Amžius

- <18 metų
- 18-25 metų
- 26-35 metų
- 36-45 metų
- 46-55 metų
- 56-63 metų
- >63 metų
- Išsilavinimas
 - Vidurinis
 - Profesinis
 - Aukštesnysis/ Aukštasis neuniversitetinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis universitetinis
 - Kita (*įrašykite*)
- Kokia Jūsų namų ūkio sudėtis?
 - Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų
 - Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų
 - Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų
 - Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką
 - Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų
 - Kita (*įrašykite*)
- Ar turite tiesiogiai pavaldžių darbuotojų?
 - Taip
 - Ne
- Darbo stažas dabartinėje organizacijoje?
 - Iki 1 metų
 - 1-3 metai
 - 4-10 metų
 - 11 ir daugiau metų
- Organizacijos dydis
 - 1-9 darbuotojai
 - 10-49 darbuotojų
 - 50-249 darbuotojų
 - 250 ir daugiau darbuotojų

- Organizacijos veiklos sritis
 - Gamyba
 - Prekyba
 - Paslaugos
 - IT
 - Finansai
 - Kita (*įrašykite*)

2 priedas. Manova analizė – Pillai's Trace testo rezultatai

Source	Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Amžius	Pillai's Trace	.269	3.990	28.000	1552.000	<.001
Namų ūkio sudėtis	Pillai's Trace	.290	3.407	35.000	1940.000	<.001
Nuotolinio darbo praktikavimo dažnis	Pillai's Trace	.386	8.184	21.000	1164.000	<.001
Darbo stažas organizacijoje	Pillai's Trace	.239	4.790	21.000	1164.000	<.001
Organizacijos dydis	Pillai's Trace	.265	5.363	21.000	1164.000	<.001

3 priedas. Manova analizės rezultatai tarp demografinio kriterijaus ir priklausomo veiksnio

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Amžius	Darbo – gyvenimo balansas	39.584	4	9.896	14.582	<.001
	Produktyvumas	8.951	4	2.238	2.668	.032
	Organizacinis pasitikėjimas	5.021	4	1.255	1.430	.223
	Lankstumas	4.433	4	1.108	1.056	.378
	Užduočių atlikimas	5.036	4	1.259	2.885	.022
	Kontekstinis elgesys	4.596	4	1.149	2.398	.050
	Neproduktyvus darbinis elgesys	13.834	4	3.458	5.396	<.001
Namų ūkio sudėtis	Darbo – gyvenimo balansas	11.751	5	2.350	3.126	.009
	Produktyvumas	14.462	5	2.892	3.498	.004
	Organizacinis pasitikėjimas	17.432	5	3.486	4.110	.001
	Lankstumas	24.783	5	4.957	4.954	<.001
	Užduočių atlikimas	2.588	5	.518	1.167	.325
	Kontekstinis elgesys	3.543	5	.709	1.467	.200
	Neproduktyvus darbinis elgesys	19.204	5	3.841	6.108	<.001
Nuotolinio darbo praktikavimo dažnis	Darbo – gyvenimo balansas	8.977	3	2.992	3.963	.008
	Produktyvumas	78.374	3	26.125	39.608	<.001
	Organizacinis pasitikėjimas	52.043	3	17.348	22.959	<.001
	Lankstumas	25.218	3	8.406	8.455	<.001
	Užduočių atlikimas	8.811	3	2.937	6.901	<.001
	Kontekstinis elgesys	2.570	3	.857	1.773	.152
	Neproduktyvus darbinis elgesys	.406	3	.135	.201	.896
Darbo stažas organizacijoje	Darbo – gyvenimo balansas	14.718	3	4.906	6.626	<.001
	Produktyvumas	10.350	3	3.450	4.141	.007

	Organizacinis pasitikėjimas	3.583	3	1.194	1.358	.255
	Lankstumas	12.808	3	4.269	4.161	.006
	Užduočių atlikimas	2.874	3	.958	2.173	.091
	Kontekstinis elgesys	5.399	3	1.800	3.781	.011
	Neproduktyvus darbinis elgesys	9.066	3	3.022	4.639	.003
Organizacijos dydis	Darbo – gyvenimo balansas	16.411	3	5.470	7.432	<.001
	Produktyvumas	27.988	3	9.329	11.838	<.001
	Organizacinis pasitikėjimas	17.330	3	5.777	6.843	<.001
	Lankstumas	7.106	3	2.369	2.277	.079
	Užduočių atlikimas	4.372	3	1.457	3.335	.019
	Kontekstinis elgesys	1.189	3	.396	.814	.487
	Neproduktyvus darbinis elgesys	2.675	3	.892	1.335	.262

4 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal amžių

Dependent Variable	(I) Amžius	(J) Amžius	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbo - gyvenimo balansas	18-25 metų	26-35 metų	-.4104*	.10134	<.001	-.6965	-.1243
		36-45 metų	-.0404	.15241	1.000	-.4706	.3899
		46-55 metų	.3906	.16441	.180	-.0736	.8547
		56-63 metų	.8780*	.25224	.006	.1659	1.5901
	26-35 metų	18-25 metų	.4104*	.10134	<.001	.1243	.6965
		36-45 metų	.3700	.13914	.081	-.0228	.7628
		46-55 metų	.8010*	.15219	<.001	.3714	1.2307
		56-63 metų	1.2884*	.24445	<.001	.5983	1.9785
	36-45 metų	18-25 metų	.0404	.15241	1.000	-.3899	.4706
		26-35 metų	-.3700	.13914	.081	-.7628	.0228
		46-55 metų	.4310	.19005	.239	-.1055	.9675
		56-63 metų	.9184*	.26965	.007	.1571	1.6796
	46-55 metų	18-25 metų	-.3906	.16441	.180	-.8547	.0736
		26-35 metų	-.8010*	.15219	<.001	-1.2307	-.3714
		36-45 metų	-.4310	.19005	.239	-.9675	.1055
		56-63 metų	.4874	.27661	.789	-.2935	1.2683
	56-63 metų	18-25 metų	-.8780*	.25224	.006	-1.5901	-.1659
		26-35 metų	-1.2884*	.24445	<.001	-1.9785	-.5983
		36-45 metų	-.9184*	.26965	.007	-1.6796	-.1571
		46-55 metų	-.4874	.27661	.789	-1.2683	.2935
Produktyvumas	18-25 metų	26-35 metų	-.1797	.11267	1.000	-.4978	.1383
		36-45 metų	-.2731	.16944	1.000	-.7514	.2053
		46-55 metų	-.5420*	.18278	.032	-1.0580	-.0260
		56-63 metų	.1198	.28043	1.000	-.6719	.9115
	26-35 metų	18-25 metų	.1797	.11267	1.000	-.1383	.4978
		36-45 metų	-.0933	.15469	1.000	-.5300	.3434
		46-55 metų	-.3622	.16920	.329	-.8399	.1154
		56-63 metų	.2995	.27177	1.000	-.4677	1.0667
		18-25 metų	.2731	.16944	1.000	-.2053	.7514

	36-45 metų	26-35 metų	.0933	.15469	1.000	-.3434	.5300	
		46-55 metų	-.2689	.21129	1.000	-.8654	.3276	
		56-63 metų	.3929	.29979	1.000	-.4535	1.2392	
	46-55 metų	18-25 metų	.5420*	.18278	.032	.0260	1.0580	
		26-35 metų	.3622	.16920	.329	-.1154	.8399	
		36-45 metų	.2689	.21129	1.000	-.3276	.8654	
		56-63 metų	.6618	.30753	.320	-.2064	1.5299	
	56-63 metų	18-25 metų	-.1198	.28043	1.000	-.9115	.6719	
		26-35 metų	-.2995	.27177	1.000	-1.0667	.4677	
		36-45 metų	-.3929	.29979	1.000	-1.2392	.4535	
		46-55 metų	-.6618	.30753	.320	-1.5299	.2064	
Užduočių atlikimas	18-25 metų	26-35 metų	-.1697	.08126	.374	-.3991	.0597	
		36-45 metų	-.2121	.12221	.835	-.5570	.1329	
		46-55 metų	-.0769	.13183	1.000	-.4491	.2953	
		56-63 metų	.3594	.20226	.764	-.2116	.9304	
	26-35 metų	18-25 metų	.1697	.08126	.374	-.0597	.3991	
		36-45 metų	-.0423	.11157	1.000	-.3573	.2726	
		46-55 metų	.0928	.12203	1.000	-.2517	.4373	
		56-63 metų	.5291	.19601	.073	-.0243	1.0824	
	36-45 metų	18-25 metų	.2121	.12221	.835	-.1329	.5570	
		26-35 metų	.0423	.11157	1.000	-.2726	.3573	
		46-55 metų	.1352	.15239	1.000	-.2951	.5654	
		56-63 metų	.5714	.21622	.086	-.0390	1.1818	
	46-55 metų	18-25 metų	.0769	.13183	1.000	-.2953	.4491	
		26-35 metų	-.0928	.12203	1.000	-.4373	.2517	
		36-45 metų	-.1352	.15239	1.000	-.5654	.2951	
		56-63 metų	.4363	.22180	.499	-.1899	1.0624	
	56-63 metų	18-25 metų	-.3594	.20226	.764	-.9304	.2116	
		26-35 metų	-.5291	.19601	.073	-1.0824	.0243	
		36-45 metų	-.5714	.21622	.086	-1.1818	.0390	
		46-55 metų	-.4363	.22180	.499	-1.0624	.1899	
	Kontekstinis elgesys	18-25 metų	26-35 metų	.0328	.08516	1.000	-.2076	.2732
			36-45 metų	-.1125	.12808	1.000	-.4741	.2491
			46-55 metų	-.1713	.13816	1.000	-.5614	.2187
			56-63 metų	.4875	.21197	.220	-.1109	1.0859
26-35 metų		18-25 metų	-.0328	.08516	1.000	-.2732	.2076	
		36-45 metų	-.1453	.11693	1.000	-.4754	.1848	
		46-55 metų	-.2041	.12789	1.000	-.5652	.1569	
		56-63 metų	.4547	.20543	.274	-.1252	1.0346	
36-45 metų		18-25 metų	.1125	.12808	1.000	-.2491	.4741	
		26-35 metų	.1453	.11693	1.000	-.1848	.4754	
		46-55 metų	-.0588	.15971	1.000	-.5097	.3920	
		56-63 metų	.6000	.22661	.084	-.0397	1.2397	
46-55 metų		18-25 metų	.1713	.13816	1.000	-.2187	.5614	
		26-35 metų	.2041	.12789	1.000	-.1569	.5652	
		36-45 metų	.0588	.15971	1.000	-.3920	.5097	
		56-63 metų	.6588*	.23245	.048	.0026	1.3151	
56-63 metų		18-25 metų	-.4875	.21197	.220	-1.0859	.1109	
		26-35 metų	-.4547	.20543	.274	-1.0346	.1252	
		36-45 metų	-.6000	.22661	.084	-1.2397	.0397	
		46-55 metų	-.6588*	.23245	.048	-1.3151	-.0026	
Neproduktyvus darbinis elgesys		18-25 metų	26-35 metų	-.0120	.09849	1.000	-.2901	.2660
			36-45 metų	-.5637*	.14811	.002	-.9818	-.1456
			46-55 metų	-.0287	.15977	1.000	-.4797	.4224

		56-63 metų	.3792	.24513	1.000	-.3128	1.0712
26-35 metų		18-25 metų	.0120	.09849	1.000	-.2660	.2901
		36-45 metų	-.5517*	.13522	<.001	-.9334	-.1699
		46-55 metų	-.0166	.14790	1.000	-.4342	.4009
		56-63 metų	.3912	.23756	1.000	-.2794	1.0618
36-45 metų		18-25 metų	.5637*	.14811	.002	.1456	.9818
		26-35 metų	.5517*	.13522	<.001	.1699	.9334
		46-55 metų	.5350*	.18469	.040	.0136	1.0564
		56-63 metų	.9429*	.26205	.004	.2031	1.6826
46-55 metų		18-25 metų	.0287	.15977	1.000	-.4224	.4797
		26-35 metų	.0166	.14790	1.000	-.4009	.4342
		36-45 metų	-.5350*	.18469	.040	-1.0564	-.0136
		56-63 metų	.4078	.26881	1.000	-.3510	1.1667
56-63 metų		18-25 metų	-.3792	.24513	1.000	-1.0712	.3128
		26-35 metų	-.3912	.23756	1.000	-1.0618	.2794
		36-45 metų	-.9429*	.26205	.004	-1.6826	-.2031
		46-55 metų	-.4078	.26881	1.000	-1.1667	.3510

5 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal namų ūkio sudėtį

Dependent Variable	(I) Namų ūkio sudėtis	(J) Namų ūkio sudėtis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbo – gyvenimo balansas	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.3288	.20917	1.000	-.9466	.2889
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.2414	.10288	.292	-.5453	.0624
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	-.0079	.18729	1.000	-.5611	.5452
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.5742*	.16815	.011	-1.0708	-.0776
	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.3288	.20917	1.000	-.2889	.9466
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.0874	.20496	1.000	-.5179	.6927
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.3209	.25788	1.000	-.4407	1.0825
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.2454	.24433	1.000	-.9670	.4762
	Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.2414	.10288	.292	-.0624	.5453
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.0874	.20496	1.000	-.6927	.5179
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.2335	.18258	1.000	-.3058	.7727
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.3328	.16289	.626	-.8138	.1483
	Gyvenu poroje ir	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.0079	.18729	1.000	-.5452	.5611

	auginu vieną nepilnamečių vaiką	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.3209	.25788	1.000	-1.0825	.4407	
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.2335	.18258	1.000	-.7727	.3058	
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.5663	.22589	.189	-1.2334	.1009	
	Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.5742*	.16815	.011	.0776	1.0708	
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.2454	.24433	1.000	-.4762	.9670	
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.3328	.16289	.626	-.1483	.8138	
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.5663	.22589	.189	-.1009	1.2334	
Produktyvumas	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.2697	.21936	1.000	-.3782	.9175	
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.0186	.10789	1.000	-.3372	.3001	
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.5697	.19642	.059	-.0104	1.1498	
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.3127	.17634	1.000	-.8335	.2081	
	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.2697	.21936	1.000	-.9175	.3782	
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.2882	.21496	1.000	-.9231	.3466	
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.3000	.27045	1.000	-.4988	1.0988	
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.5824	.25624	.354	-1.3391	.1744	
	Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.0186	.10789	1.000	-.3001	.3372	
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.2882	.21496	1.000	-.3466	.9231	
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.5882*	.19148	.034	.0227	1.1538	
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.2941	.17083	1.000	-.7986	.2104	
	Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.5697	.19642	.059	-1.1498	.0104	
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.3000	.27045	1.000	-1.0988	.4988	
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.5882*	.19148	.034	-1.1538	-.0227	
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.8824*	.23690	.003	-1.5820	-.1827	
	Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.3127	.17634	1.000	-.2081	.8335	
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.5824	.25624	.354	-.1744	1.3391	
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.2941	.17083	1.000	-.2104	.7986	
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.8824*	.23690	.003	.1827	1.5820	
	Organizacinis pasitikėjimas	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.2262	.22218	1.000	-.4300	.8824
			Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.2091	.10928	.847	-.5318	.1137

		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.1698	.19894	1.000	-.4177	.7574
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.2797	.17861	1.000	-.8072	.2478
	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.2262	.22218	1.000	-.8824	.4300
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.4353	.21772	.694	-1.0783	.2077
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	-.0564	.27393	1.000	-.8654	.7526
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.5059	.25954	.780	-1.2724	.2606
	Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.2091	.10928	.847	-.1137	.5318
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.4353	.21772	.694	-.2077	1.0783
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.3789	.19394	.772	-.1939	.9517
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.0706	.17302	1.000	-.5816	.4404
	Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.1698	.19894	1.000	-.7574	.4177
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.0564	.27393	1.000	-.7526	.8654
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.3789	.19394	.772	-.9517	.1939
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.4495	.23994	.927	-1.1581	.2592
	Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.2797	.17861	1.000	-.2478	.8072
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.5059	.25954	.780	-.2606	1.2724
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.0706	.17302	1.000	-.4404	.5816
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.4495	.23994	.927	-.2592	1.1581
Lankstumas	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.2907	.24130	1.000	-1.0034	.4219
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.1574	.11868	1.000	-.5079	.1931
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.5195	.21606	.250	-.1186	1.1576
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.4005	.19398	.594	-.9734	.1724
	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.2907	.24130	1.000	-.4219	1.0034
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.1333	.23645	1.000	-.5650	.8317
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.8103	.29750	.101	-.0684	1.6889
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.1098	.28187	1.000	-.9423	.7227
	Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.1574	.11868	1.000	-.1931	.5079
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.1333	.23645	1.000	-.8317	.5650
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.6769*	.21063	.021	.0548	1.2990

		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.2431	.18791	1.000	-.7981	.3118
	Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.5195	.21606	.250	-1.1576	.1186
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.8103	.29750	.101	-1.6889	.0684
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	-.6769*	.21063	.021	-1.2990	-.0548
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.9201*	.26059	.007	-1.6897	-.1504
	Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.4005	.19398	.594	-.1724	.9734
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.1098	.28187	1.000	-.7227	.9423
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.2431	.18791	1.000	-.3118	.7981
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	.9201*	.26059	.007	.1504	1.6897
Neproduktyvus darbinis elgesys	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.3436	.19130	1.000	-.2214	.9086
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.4424*	.09409	<.001	.1645	.7203
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	-.1549	.17129	1.000	-.6607	.3510
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	.0542	.15378	1.000	-.4000	.5084
	Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.3436	.19130	1.000	-.9086	.2214
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.0988	.18745	1.000	-.4548	.6524
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	-.4985	.23585	.528	-1.1950	.1981
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.2894	.22346	1.000	-.9494	.3706
	Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.4424*	.09409	<.001	-.7203	-.1645
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.0988	.18745	1.000	-.6524	.4548
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	-.5973*	.16698	.006	-1.0905	-.1041
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	-.3882	.14897	.143	-.8282	.0517
	Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	.1549	.17129	1.000	-.3510	.6607
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.4985	.23585	.528	-.1981	1.1950
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.5973*	.16698	.006	.1041	1.0905
		Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	.2090	.20659	1.000	-.4011	.8192
	Gyvenu poroje ir auginu du ar daugiau nepilnamečių vaikų	Gyvenu vienas be nepilnamečių vaikų	-.0542	.15378	1.000	-.5084	.4000
		Gyvenu vienas ir auginu vieną ar daugiau nepilnamečių vaikų	.2894	.22346	1.000	-.3706	.9494
		Gyvenu poroje be nepilnamečių vaikų	.3882	.14897	.143	-.0517	.8282
		Gyvenu poroje ir auginu vieną nepilnamečių vaiką	-.2090	.20659	1.000	-.8192	.4011

6 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal nuotolinio darbo praktikavimo dažnį

Dependent Variable	(I) Nuotolinio darbo praktikavimo dažnis	(J) Nuotolinio darbo praktikavimo dažnis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbo – gyvenimo balansas	Rečiau nei kartą per mėnesį	Keletą kartų per mėnesį	-.1446	.16768	1.000	-.5893	.3000
		Kelis kartus per savaitę	-.3183	.15101	.214	-.7187	.0822
		Visada	-.4268*	.13811	.013	-.7930	-.0605
	Keletą kartų per mėnesį	Rečiau nei kartą per mėnesį	.1446	.16768	1.000	-.3000	.5893
		Kelis kartus per savaitę	-.1736	.14395	1.000	-.5553	.2081
		Visada	-.2821	.13035	.186	-.6278	.0635
	Kelis kartus per savaitę	Rečiau nei kartą per mėnesį	.3183	.15101	.214	-.0822	.7187
		Keletą kartų per mėnesį	.1736	.14395	1.000	-.2081	.5553
		Visada	-.1085	.10806	1.000	-.3951	.1780
	Visada	Rečiau nei kartą per mėnesį	.4268*	.13811	.013	.0605	.7930
		Keletą kartų per mėnesį	.2821	.13035	.186	-.0635	.6278
		Kelis kartus per savaitę	.1085	.10806	1.000	-.1780	.3951
Produktyvumas	Rečiau nei kartą per mėnesį	Keletą kartų per mėnesį	-.1241	.15673	1.000	-.5397	.2915
		Kelis kartus per savaitę	-.5480*	.14115	<.001	-.9222	-.1737
		Visada	-1.1132*	.12909	<.001	-1.4555	-.7709
	Keletą kartų per mėnesį	Rečiau nei kartą per mėnesį	.1241	.15673	1.000	-.2915	.5397
		Kelis kartus per savaitę	-.4238*	.13455	.011	-.7806	-.0670
		Visada	-.9890*	.12183	<.001	-1.3121	-.6659
	Kelis kartus per savaitę	Rečiau nei kartą per mėnesį	.5480*	.14115	<.001	.1737	.9222
		Keletą kartų per mėnesį	.4238*	.13455	.011	.0670	.7806
		Visada	-.5652*	.10100	<.001	-.8330	-.2974
	Visada	Rečiau nei kartą per mėnesį	1.1132*	.12909	<.001	.7709	1.4555
		Keletą kartų per mėnesį	.9890*	.12183	<.001	.6659	1.3121
		Kelis kartus per savaitę	.5652*	.10100	<.001	.2974	.8330
Organizacinis pasitikėjimas	Rečiau nei kartą per mėnesį	Keletą kartų per mėnesį	-.2041	.16775	1.000	-.6490	.2407
		Kelis kartus per savaitę	-.5616*	.15107	.001	-.9622	-.1610
		Visada	-.9642*	.13816	<.001	-1.3306	-.5978
	Keletą kartų per mėnesį	Rečiau nei kartą per mėnesį	.2041	.16775	1.000	-.2407	.6490
		Kelis kartus per savaitę	-.3575	.14401	.081	-.7394	.0244
		Visada	-.7601*	.13040	<.001	-1.1059	-.4143
	Kelis kartus per savaitę	Rečiau nei kartą per mėnesį	.5616*	.15107	.001	.1610	.9622
		Keletą kartų per mėnesį	.3575	.14401	.081	-.0244	.7394
		Visada	-.4026*	.10811	.001	-.6892	-.1159
	Visada	Rečiau nei kartą per mėnesį	.9642*	.13816	<.001	.5978	1.3306
		Keletą kartų per mėnesį	.7601*	.13040	<.001	.4143	1.1059
		Kelis kartus per savaitę	.4026*	.10811	.001	.1159	.6892
Lankstumas	Rečiau nei kartą per mėnesį	Keletą kartų per mėnesį	-.2814	.19243	.867	-.7916	.2289
		Kelis kartus per savaitę	-.5706*	.17329	.006	-1.0301	-.1111
		Visada	-.7277*	.15849	<.001	-1.1480	-.3075
	Keletą kartų per mėnesį	Rečiau nei kartą per mėnesį	.2814	.19243	.867	-.2289	.7916
		Kelis kartus per savaitę	-.2892	.16519	.484	-.7273	.1488
		Visada	-.4463*	.14958	.018	-.8430	-.0497
Kelis kartus per savaitę	Rečiau nei kartą per mėnesį	.5706*	.17329	.006	.1111	1.0301	
	Keletą kartų per mėnesį	.2892	.16519	.484	-.1488	.7273	

		Visada	-.1571	.12401	1.000	-.4859	.1717
	Visada	Rečiau nei kartą per mėnesį	.7277*	.15849	<.001	.3075	1.1480
		Keletą kartų per mėnesį	.4463*	.14958	.018	.0497	.8430
		Kelis kartus per savaitę	.1571	.12401	1.000	-.1717	.4859
Užduočių atlikimas	Rečiau nei kartą per mėnesį	Keletą kartų per mėnesį	.0276	.12590	1.000	-.3063	.3614
		Kelis kartus per savaitę	-.1214	.11338	1.000	-.4221	.1792
		Visada	-.3316*	.10369	.009	-.6065	-.0566
	Keletą kartų per mėnesį	Rečiau nei kartą per mėnesį	-.0276	.12590	1.000	-.3614	.3063
		Kelis kartus per savaitę	-.1490	.10808	1.000	-.4356	.1376
		Visada	-.3592*	.09787	.002	-.6187	-.0996
	Kelis kartus per savaitę	Rečiau nei kartą per mėnesį	.1214	.11338	1.000	-.1792	.4221
		Keletą kartų per mėnesį	.1490	.10808	1.000	-.1376	.4356
		Visada	-.2102	.08114	.060	-.4253	.0050
	Visada	Rečiau nei kartą per mėnesį	.3316*	.10369	.009	.0566	.6065
		Keletą kartų per mėnesį	.3592*	.09787	.002	.0996	.6187
		Kelis kartus per savaitę	.2102	.08114	.060	-.0050	.4253

7 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Dependent Variable	(I) Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	(J) Darbo stažas dabartinėje organizacijoje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbo – gyvenimo balansas	Iki 1 metų	1-3 metai	-.1922	.11727	.613	-.5031	.1188
		4-10 metų	-.2206	.11941	.392	-.5373	.0960
		11 ir daugiau metų	.3332	.14218	.118	-.0438	.7103
	1-3 metai	Iki 1 metų	.1922	.11727	.613	-.1188	.5031
		4-10 metų	-.0285	.11072	1.000	-.3221	.2651
		11 ir daugiau metų	.5254*	.13496	<.001	.1675	.8833
	4-10 metų	Iki 1 metų	.2206	.11941	.392	-.0960	.5373
		1-3 metai	.0285	.11072	1.000	-.2651	.3221
		11 ir daugiau metų	.5539*	.13683	<.001	.1910	.9167
	11 ir daugiau metų	Iki 1 metų	-.3332	.14218	.118	-.7103	.0438
		1-3 metai	-.5254*	.13496	<.001	-.8833	-.1675
		4-10 metų	-.5539*	.13683	<.001	-.9167	-.1910
Produktyvumas	Iki 1 metų	1-3 metai	-.1076	.12440	1.000	-.4375	.2222
		4-10 metų	-.0785	.12667	1.000	-.4144	.2574
		11 ir daugiau metų	-.5041*	.15083	.005	-.9040	-.1041
	1-3 metai	Iki 1 metų	.1076	.12440	1.000	-.2222	.4375
		4-10 metų	.0291	.11745	1.000	-.2823	.3406
		11 ir daugiau metų	-.3964*	.14317	.035	-.7761	-.0168
	4-10 metų	Iki 1 metų	.0785	.12667	1.000	-.2574	.4144
		1-3 metai	-.0291	.11745	1.000	-.3406	.2823
		11 ir daugiau metų	-.4256*	.14515	.021	-.8105	-.0407
	11 ir daugiau metų	Iki 1 metų	.5041*	.15083	.005	.1041	.9040
		1-3 metai	.3964*	.14317	.035	.0168	.7761
		4-10 metų	.4256*	.14515	.021	.0407	.8105
Lankstumas	Iki 1 metų	1-3 metai	-.3217	.13805	.122	-.6878	.0443
		4-10 metų	-.4867*	.14056	.004	-.8594	-.1139
		11 ir daugiau metų	-.3641	.16737	.181	-.8079	.0798
	1-3 metai	Iki 1 metų	.3217	.13805	.122	-.0443	.6878
		4-10 metų	-.1649	.13033	1.000	-.5105	.1807

		11 ir daugiau metų	-.0423	.15887	1.000	-.4636	.3790
	4-10 metų	Iki 1 metų	.4867*	.14056	.004	.1139	.8594
		1-3 metai	.1649	.13033	1.000	-.1807	.5105
		11 ir daugiau metų	.1226	.16107	1.000	-.3045	.5497
	11 ir daugiau metų	Iki 1 metų	.3641	.16737	.181	-.0798	.8079
		1-3 metai	.0423	.15887	1.000	-.3790	.4636
		4-10 metų	-.1226	.16107	1.000	-.5497	.3045
Kontekstinis elgesys	Iki 1 metų	1-3 metai	-.0383	.09403	1.000	-.2876	.2110
		4-10 metų	.2307	.09575	.099	-.0232	.4846
		11 ir daugiau metų	.1617	.11400	.941	-.1406	.4640
	1-3 metai	Iki 1 metų	.0383	.09403	1.000	-.2110	.2876
		4-10 metų	.2690*	.08878	.016	.0336	.5044
		11 ir daugiau metų	.2000	.10822	.392	-.0870	.4870
	4-10 metų	Iki 1 metų	-.2307	.09575	.099	-.4846	.0232
		1-3 metai	-.2690*	.08878	.016	-.5044	-.0336
		11 ir daugiau metų	-.0690	.10971	1.000	-.3599	.2220
	11 ir daugiau metų	Iki 1 metų	-.1617	.11400	.941	-.4640	.1406
		1-3 metai	-.2000	.10822	.392	-.4870	.0870
		4-10 metų	.0690	.10971	1.000	-.2220	.3599
Neproduktyvus darbinis elgesys	Iki 1 metų	1-3 metai	-.1431	.11000	1.000	-.4348	.1486
		4-10 metų	-.3486*	.11201	.012	-.6457	-.0516
		11 ir daugiau metų	-.3983*	.13337	.018	-.7520	-.0446
	1-3 metai	Iki 1 metų	.1431	.11000	1.000	-.1486	.4348
		4-10 metų	-.2056	.10386	.291	-.4810	.0698
		11 ir daugiau metų	-.2552	.12660	.267	-.5909	.0805
	4-10 metų	Iki 1 metų	.3486*	.11201	.012	.0516	.6457
		1-3 metai	.2056	.10386	.291	-.0698	.4810
		11 ir daugiau metų	-.0497	.12835	1.000	-.3900	.2907
	11 ir daugiau metų	Iki 1 metų	.3983*	.13337	.018	.0446	.7520
		1-3 metai	.2552	.12660	.267	-.0805	.5909
		4-10 metų	.0497	.12835	1.000	-.2907	.3900

8 priedas. Manova analizės Post-Hoc Bonferroni testo rezultatai pagal organizacijos dydį

Dependent Variable	(I) Organizacijos dydis	(J) Organizacijos dydis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbo – gyvenimo balansas	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojų	-.2130	.16143	1.000	-.6411	.2151
		50-249 darbuotojų	-.5044*	.16395	.013	-.9391	-.0696
		250 ir daugiau darbuotojų	-.0019	.15581	1.000	-.4151	.4113
	10-49 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.2130	.16143	1.000	-.2151	.6411
		50-249 darbuotojų	-.2914	.11917	.090	-.6074	.0246
		250 ir daugiau darbuotojų	.2111	.10770	.304	-.0745	.4967
	50-249 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.5044*	.16395	.013	.0696	.9391
		10-49 darbuotojų	.2914	.11917	.090	-.0246	.6074
		250 ir daugiau darbuotojų	.5025*	.11143	<.001	.2070	.7980
250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	.0019	.15581	1.000	-.4113	.4151	
	10-49 darbuotojų	-.2111	.10770	.304	-.4967	.0745	
	50-249 darbuotojų	-.5025*	.11143	<.001	-.7980	-.2070	
Produktyvumas	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojų	-.6084*	.16705	.002	-1.0513	-.1654

		50-249 darbuotojų	-.6447*	.16965	.001	-1.0946	-.1949
		250 ir daugiau darbuotojų	-.9347*	.16123	<.001	-1.3623	-.5072
	10-49 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.6084*	.16705	.002	.1654	1.0513
		50-249 darbuotojų	-.0364	.12332	1.000	-.3634	.2906
		250 ir daugiau darbuotojų	-.3264*	.11144	.022	-.6219	-.0309
	50-249 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.6447*	.16965	.001	.1949	1.0946
		10-49 darbuotojų	.0364	.12332	1.000	-.2906	.3634
		250 ir daugiau darbuotojų	-.2900	.11531	.074	-.5958	.0158
	250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	.9347*	.16123	<.001	.5072	1.3623
		10-49 darbuotojų	.3264*	.11144	.022	.0309	.6219
		50-249 darbuotojų	.2900	.11531	.074	-.0158	.5958
Organizacinis pasitikėjimas	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojų	-.5362*	.17288	.012	-.9946	-.0778
		50-249 darbuotojų	-.5639*	.17558	.009	-1.0295	-.0983
		250 ir daugiau darbuotojų	-.7499*	.16686	<.001	-1.1924	-.3075
	10-49 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.5362*	.17288	.012	.0778	.9946
		50-249 darbuotojų	-.0277	.12763	1.000	-.3661	.3107
		250 ir daugiau darbuotojų	-.2137	.11533	.388	-.5196	.0921
	50-249 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.5639*	.17558	.009	.0983	1.0295
		10-49 darbuotojų	.0277	.12763	1.000	-.3107	.3661
		250 ir daugiau darbuotojų	-.1860	.11934	.719	-.5025	.1304
	250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	.7499*	.16686	<.001	.3075	1.1924
		10-49 darbuotojų	.2137	.11533	.388	-.0921	.5196
		50-249 darbuotojų	.1860	.11934	.719	-.1304	.5025
Užduočių atlikimas	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojų	-.3488*	.12438	.032	-.6786	-.0190
		50-249 darbuotojų	-.3773*	.12632	.018	-.7122	-.0423
		250 ir daugiau darbuotojų	-.2712	.12005	.146	-.5896	.0471
	10-49 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.3488*	.12438	.032	.0190	.6786
		50-249 darbuotojų	-.0285	.09182	1.000	-.2720	.2150
		250 ir daugiau darbuotojų	.0776	.08298	1.000	-.1425	.2976
	50-249 darbuotojų	1-9 darbuotojai	.3773*	.12632	.018	.0423	.7122
		10-49 darbuotojų	.0285	.09182	1.000	-.2150	.2720
		250 ir daugiau darbuotojų	.1061	.08586	1.000	-.1216	.3337
	250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	.2712	.12005	.146	-.0471	.5896
		10-49 darbuotojų	-.0776	.08298	1.000	-.2976	.1425
		50-249 darbuotojų	-.1061	.08586	1.000	-.3337	.1216

9 priedas. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis - užduočių atlikimas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.153	4	11.038	32.822	<.001 ^b
	Residual	131.495	391	.336		
	Total	175.647	395			
a. Dependent Variable: Užduočių atlikimas						
b. Predictors: (Constant), Produktyvumas, Darbo – gyvenimo balansas, Organizacinis pasitikėjimas, Lankstumas						

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.501 ^a	.251	.244	.57992	2.079
a. Predictors: (Constant), Produktyvumas, Darbo – gyvenimo balansas, Organizacinis pasitikėjimas, Lankstumas					
b. Dependent Variable: Užduočių atlikimas					

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.941	.179		10.814	<.001
	Organizacinis pasitikėjimas	.115	.037	.161	3.099	.002
	Lankstumas	.163	.035	.251	4.711	<.001
	Darbo – gyvenimo balansas	.135	.034	.178	3.984	<.001
	Produktyvumas	.122	.033	.170	3.659	<.001
a. Dependent Variable: Užduočių atlikimas						

Bootstrap for Coefficients							
Model		B	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	1.941	-.023	.226	<.001	1.463	2.333
	Organizacinis pasitikėjimas	.115	.002	.043	.008	.035	.203
	Lankstumas	.163	.003	.038	<.001	.093	.247
	Darbo – gyvenimo balansas	.135	.000	.035	<.001	.064	.205
	Produktyvumas	.122	.001	.041	.004	.043	.205
a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples							

10 priedas. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis – kontekstinis elgesys

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.646	2	17.323	43.268	<.001 ^b
	Residual	157.343	393	.400		
	Total	191.989	395			
a. Dependent Variable: Kontekstinis elgesys						
b. Predictors: (Constant), Lankstumas, Organizacinis pasitikėjimas						

Model Summary ^b					
----------------------------	--	--	--	--	--

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.425 ^a	.180	.176	.63274	2.108

a. Predictors: (Constant), Lankstumas, Organizacinis pasitikėjimas
b. Dependent Variable: Kontekstinis elgesys

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.425	.145		16.674	<.001
	Organizacinis pasitikėjimas	.099	.040	.133	2.450	.015
	Lankstumas	.230	.037	.338	6.238	<.001

a. Dependent Variable: Kontekstinis elgesys

Bootstrap for Coefficients							
Model		B	Bootstrap ^a			95% Confidence Interval	
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
			1	(Constant)	2.425	.003	.204
	Organizacinis pasitikėjimas	.099	.000	.049	.049	.003	.196
	Lankstumas	.230	-.001	.038	<.001	.158	.306

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

11 priedas. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis – neproduktyvus darbinis elgesys

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.887	1	19.887	32.040	<.001 ^b
	Residual	244.549	394	.621		
	Total	264.436	395			

a. Dependent Variable: Neproduktyvus darbinis elgesys
b. Predictors: (Constant), Darbo – gyvenimo balansas

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.274 ^a	.075	.073	.78783	1.585	

a. Predictors: (Constant), Darbo – gyvenimo balansas
b. Dependent Variable: Neproduktyvus darbinis elgesys

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.120	.155		13.654	<.001
	Darbo – gyvenimo balansas	.255	.045	.274	5.660	<.001

a. Dependent Variable: Neproduktyvus darbinis elgesys

Bootstrap for Coefficients							
Model		B	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	2.120	.006	.140	<.001	1.847	2.407
	Darbo – gyvenimo balansas	.255	-.001	.043	<.001	.165	.339

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

12 priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas: pirminio matavimo modelio rodikliai

Chi-square test			
Model	X ²	df	P
Baseline model	6728.552	465	
Factor model	2554.068	413	< .001

Fit indices	
Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.658
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.615
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.615
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.620
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.551
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.573
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.661
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.658

Other fit measures	
Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.114
RMSEA 90% CI lower bound	0.110
RMSEA 90% CI upper bound	0.119
RMSEA p-value	1.065e-13
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.106
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	72.536
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	75.854
Goodness of fit index (GFI)	0.711
McDonald fit index (MFI)	0.067

Factor loadings									
							95% Confidence Interval		
Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper	Std. Est. (all)
Lankstumas	Q3A15	λ_{11}	0.822	0.043	19.244	< .001	0.738	0.905	0.830
	Q3A16	λ_{12}	0.924	0.055	16.728	< .001	0.816	1.032	0.752
	Q3A17	λ_{13}	1.081	0.054	20.171	< .001	0.976	1.186	0.857
Užduočių atlikimas	Q4A1	λ_{21}	0.729	0.042	17.464	< .001	0.647	0.810	0.810
	Q4A2	λ_{22}	0.660	0.040	16.421	< .001	0.582	0.739	0.771
	Q4A3	λ_{23}	0.574	0.044	13.186	< .001	0.488	0.659	0.647
	Q4A4	λ_{24}	0.247	0.057	4.346	< .001	0.136	0.358	0.236
Produktyvumas	Q3A8	λ_{31}	1.009	0.049	20.634	< .001	0.913	1.104	0.862
	Q3A9	λ_{32}	1.036	0.049	21.181	< .001	0.940	1.132	0.877
	Q3A11	λ_{33}	0.878	0.047	18.823	< .001	0.786	0.969	0.810
	Q3A10	λ_{34}	0.545	0.044	12.445	< .001	0.459	0.631	0.595
Organizacinis pasitikėjimas	Q3A12	λ_{41}	0.647	0.070	9.260	< .001	0.510	0.784	0.478
	Q3A13	λ_{42}	0.918	0.049	18.564	< .001	0.821	1.015	0.866
	Q3A14	λ_{43}	0.746	0.054	13.815	< .001	0.641	0.852	0.673
Darbo – gyvenimo balansas	Q3A1R	λ_{51}	0.812	0.062	13.091	< .001	0.691	0.934	0.633
	Q3A2R	λ_{52}	0.978	0.060	16.180	< .001	0.860	1.097	0.744
	Q3A3	λ_{53}	0.812	0.057	14.316	< .001	0.701	0.923	0.679
	Q3A4R	λ_{54}	1.002	0.063	15.986	< .001	0.879	1.124	0.737
	Q3A5	λ_{55}	0.863	0.061	14.190	< .001	0.744	0.982	0.674
	Q3A6R	λ_{56}	0.173	0.064	2.687	0.007	0.047	0.299	0.145
	Q3A7R	λ_{57}	0.934	0.065	14.322	< .001	0.806	1.061	0.679
Kontekstinis elgesys	Q4A5	λ_{61}	0.775	0.046	16.733	< .001	0.684	0.866	0.781
	Q4A6	λ_{62}	0.666	0.042	16.028	< .001	0.584	0.747	0.755
	Q4A8	λ_{63}	0.628	0.047	13.270	< .001	0.535	0.720	0.651
	Q4A7	λ_{64}	0.552	0.054	10.294	< .001	0.447	0.657	0.527
	Q4A9	λ_{65}	0.328	0.056	5.903	< .001	0.219	0.437	0.318
Neproduktyvus darbinis elgesys	Q4A10R	λ_{71}	0.572	0.060	9.470	< .001	0.453	0.690	0.506
	Q4A11R	λ_{72}	0.642	0.062	10.357	< .001	0.520	0.763	0.548
	Q4A12R	λ_{73}	0.709	0.060	11.755	< .001	0.591	0.827	0.611
	Q4A13R	λ_{74}	0.839	0.056	14.938	< .001	0.729	0.950	0.752

13 priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas: galutinio matavimo modelio rodikliai

Chi-square test			
Model	X ²	df	P
Baseline model	2363.639	66	
Factor model	203.510	48	< .001

Fit indices	
Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.932
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.907
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.907
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.914
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.665
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.882
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.933
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.932

Other fit measures	
Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.090
RMSEA 90% CI lower bound	0.078
RMSEA 90% CI upper bound	0.103
RMSEA p-value	1.974e-7
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.057
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	127.813
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	144.375
Goodness of fit index (GFI)	0.927
McDonald fit index (MFI)	0.822

Factor loadings									
							95% Confidence Interval		
Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper	Std. Est. (all)
Lankstumas	Q3A15	λ_{11}	0.765	0.044	17.289	< .001	0.678	0.851	0.772
	Q3A16	λ_{12}	0.932	0.055	16.871	< .001	0.824	1.041	0.758
	Q3A17	λ_{13}	1.149	0.053	21.772	< .001	1.045	1.252	0.911
Užduočių atlikimas	Q4A1	λ_{21}	0.746	0.042	17.834	< .001	0.664	0.828	0.829
	Q4A2	λ_{22}	0.654	0.041	16.123	< .001	0.574	0.733	0.764
	Q4A3	λ_{23}	0.559	0.044	12.749	< .001	0.473	0.645	0.630
Produktyvumas	Q3A8	λ_{31}	1.011	0.049	20.552	< .001	0.915	1.108	0.864
	Q3A9	λ_{32}	1.058	0.049	21.665	< .001	0.963	1.154	0.896
	Q3A11	λ_{33}	0.860	0.047	18.217	< .001	0.767	0.952	0.793
Kontekstinis elgesys	Q4A5	λ_{41}	0.808	0.048	16.957	< .001	0.715	0.901	0.814
	Q4A6	λ_{42}	0.675	0.043	15.808	< .001	0.591	0.759	0.766
	Q4A8	λ_{43}	0.538	0.049	10.903	< .001	0.441	0.635	0.558

14 priedas. Struktūrinių lygčių modeliavimas: galutinio struktūrinio modelio rodikliai

Model fit									
				Baseline test			Difference test		
	AIC	BIC	n	χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
Model 1	11633.744	11796.982	396	205.389	49	< .001	205.389	49	< .001

Fit indices	
Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.932
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.908
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.908
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.913
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.678
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.883
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.932
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.932

Other fit measures	
Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.090
RMSEA 90% CI lower bound	0.077
RMSEA 90% CI upper bound	0.103
RMSEA p-value	2.408e-7
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.056
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	128.904
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	145.448
Goodness of fit index (GFI)	0.992
McDonald fit index (MFI)	0.821
Expected cross validation index (ECVI)	0.726

Regression coefficients										
						95% Confidence Interval		Standardized		
Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper	All	LV	Endo
Flx	CntP	0.638	0.065	9.839	< .001	0.511	0.765	0.600	0.600	0.600
Prd	TP	0.222	0.039	5.667	< .001	0.145	0.298	0.301	0.301	0.301
Flx	TP	0.273	0.069	3.939	< .001	0.137	0.409	0.281	0.281	0.281
CntP	TP	0.253	0.067	3.779	< .001	0.122	0.384	0.276	0.276	0.276