

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

**KOKYBĖS VADYBOS MAGISTRO PROGRAMA**

**Jurgita BUILIENĖ**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBO KOKYBEI IR EFEKTYVUMUI VIEŠAJAME SEKTORIUJE</b>	<b>THE IMPACT OF REMOTE WORK FACTORS ON QUALITY AND EFFICIENCY IN THE PUBLIC SECTOR</b>
--	---

**Darbo vadovas**  
prof. dr. Dalius Serafinas

**Vilnius, 2022**

## TURINYS

Turinys .....	2
Įvadas .....	4
1. Efektyvumo ir kokybės samprata darbinės veiklos kontekste literatūros analizė .....	7
1.1. Efektyvumo sąvokos .....	7
1.2. Kokybės samprata .....	9
1.3. Veiksniai įtakoiantys darbo kokybę viešajame sektoriuje.....	11
1.4. Viešojo ir privataus sektoriaus efektyvumo matavimas .....	13
1.5. Efektyvumo principai .....	15
1.6. Viešojo sektoriaus organizacijų paslaugų ypatybės, veikla.....	17
1.7. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistema .....	20
1.8. Gynybos srities kokybės politika.....	22
2. Nuotolinio darbo koncepcijos literatūros apžvalga .....	24
2.1. Nuotolinio darbo tipai.....	24
2.2. Nuotolinio darbo įtaka darbo rezultatams .....	26
2.3. Lankstus darbo grafikas.....	27
2.4. Nuotolinio darbo politika, strategija ir rezultatai.....	30
2.5 Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai .....	32
2.6 Nuotolinio darbo veiksmų įtaka darbo kokybei ir efektyvumui.....	34
3. Nuotolinio darbo veiksmų įtaka kokybei ir efektyvumui viešojo sektoriaus gynybos srityje tyrimo metodologija.....	37
3.1 Empirinio tyrimo pagrindimas ir aktualumas.....	37
3.2 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir tyrimo metodai .....	41
3.3 Magistro baigiamojo darbo tyrimo hipotezės ir autorinio tyrimo modelis.....	42
3.4 Tyrimo imtis ir populiacija.....	44
3.5 Tyrimo instrumentas.....	46
4. Empirinio kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė .....	47
Išvados ir pasiūlymai.....	57
Literatūros sąrašas:.....	59
Santrauka .....	66
Priedai.....	70

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Alternatyvūs nuotolinio darbo terminai.....	25
2 lentelė. Lankstaus darbo grafiko apibrėžima.....	29
3 lentelė. Lankstaus darbo grafiko privalumai ir trūkumai.....	32
4 lentelė. Kiekybinių tyrimų bruožai.....	38
5 lentelė. Kokybinių tyrimų bruožai.....	39
6 lentelė. Respondentų bendrieji duomenys.....	47
7 lentelė Priklausomų kintamųjų raiška.....	48
8 Lentelė. Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į lytį.....	49
9 lentelė. Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į amžių.....	49
10 lentelė. Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į darbo stažą .....	49
11 lentelė. Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į užimamas pareigas.....	50
12 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų raiška.....	51
13 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į lytį .....	52
14 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į amžių.....	52
15 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į darbo stažą.....	52
16 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į užimamas pareigas .....	53
17 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų įtaka nuotolinio darbo efektyvumui.....	53
18 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų įtaka nuotolinio darbo kokybei.....	55

## Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Efektyvumo tipai.....	8
2 paveikslas. Efektyvumo sistema: nuolatinio tobulėjimo ciklas.....	16
3 paveikslas. Nuolatinio tobulinimo ciklas.....	16
4 paveikslas. viešojo sektoriaus gynybos srities struktūra.....	21
5 paveikslas. Empirinio tyrimo plano eiga ir terminai.....	42
6 paveikslas. Autorinio tyrimo konceptualus modelis.....	43

## IVADAS

2020 metais pasaulyje pasklidus koronaviruso infekcijai (toliau - COVID-19), daugelis pasaulio šalių susidūrė su analogų neturinčia situacija, keliančia pavojų žmonių sveikatai, ekonomikai ir finansams (Bonin ir kt., 2020). Lietuvos Respublikos Vyriausybė (toliau -LRV) išskirtinio neapibrėžtumo sąlygomis turėjo skubiai priimti sprendimus, kurie sušvelnintų tikėtinais neigiamais COVID-19 pasekmėmis visuomenės sveikatai, gyventojų pajamoms, įmonių ir tam tikrų sektorių išlikimui bei persitvarkymui ir paskelbė valstybės lygio ekstremaliają situaciją Lietuvos Respublikoje (toliau – LR) dėl COVID-19 plitimo grėsmės bei įvedė karantiną visoje LR teritorijoje (LRV 2020-11-04 nutarimas Nr. 1226).

**Temos naujumas.** 2020 m. COVID-19 pandemija sukėlė didelę sumaištį pasaulio, ne išimtis ir Lietuvos darbo rinkose. Tai tapo sudėtingu išbandymu tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui. COVID-19 pandemijos metu sukeltas šokas privertė organizacijas per itin trumpą laiką pakeisti nusistovėjusią tvarką, įgyti naujų įgūdžių, bei veikti kitomis, nei iki šiol buvo įprasta, sąlygomis (Arbelo A. ir kt., 2021). Pasak mokslininkų neužteko tik tradicinių darbo organizavimo formų, kurios viešajame sektoriuje ne itin efektyviai užtikrina spartų reagavimą į kintančias sąlygas darbo rinkoje, darbuotojų prisitaikymą ir kintančius darbdavių poreikius. Valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijose ir įmonėse pradėta naudoti lankstesnę darbo organizavimo formą, tokią, kaip nuotolinis darbas.

**Temos aktualumas.** Nuotolinis darbas, pasak Allen, T. D., Golden, ir kt. (2015) tampa vis populiarenesniu ir aktualesniu darbo režimu, kuris sukėlė didelį mokslininkų ir praktikų susidomėjimą. Pastaruoju metu tobulėjant technologijoms, kai judrusis ryšys naudojamas už prieinamą kainą, darbas toli nuo biuro tapo vis labiau prieinamas daugeliui darbuotojų visame pasaulyje. Nuo tada, kai 8-ajame dešimtmetyje pirmą kartą buvo sukurtas terminas "nuotolinis darbas", mokslininkai ir praktikai diskutavo apie darbo atokiau nuo biuro privalumus, nes tai esminis, istorinis organizacijos verslo pokytis (Allen, T. D., Golden, ir kt., 2015).

**Temos ištyrimo lygis.** Dar prieš COVID-19 pandemiją anot Bonin ir kt., (2020) darbuotojų, turinčių nuotolinio darbo sutartį, dalis didėjo. Tačiau COVID-19 pandemijos metu 2020 metai tapo šio darbo organizavimo piku. Daugelyje šalių darbuotojai, galintys atlikti savo užduotis namuose, buvo priversti tai atlikti. Žvelgiant į pasaulį po COVID-19, tiek darbuotojai, tiek įmonės susiduria su sprendimu, ar nori panašiu mastu išlaikyti nuotolinį darbą. Paskutiniai tyrimai rodo, kad COVID-19 pandemija žymiai padidino įmonių ir darbuotojų norą dirbti nuotoliniu būdu (Bonin ir kt., 2020; OECD, 2020).

Jau keletą dešimtmečių mokslininkai tyrė nuotolinio darbo trūkumus ir galimybes privačiame ir viešajame sektoriuose (pvz., Hynes, 2014; Pyoria, 2003). Išskirtiniai tyrimai buvo

atlikti 2017 m. Jungtinėje Karalystėje (toliau - JK) (Felstead ir Henseke, 2017), Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau - JAV) (Tavares, 2017), kurie parodė, kad vis sparčiau plinta nuotolinis darbas įvairių organizacijų tipuose. Pavyzdžiui nuotolinio darbo dalis Švedijoje padidėjo nuo maždaug 10 % 2005 m. iki daugiau kaip 20 % 2012 m. ir nuo 22 % 2005–2006 m. iki 35 % 2011–2014 m. (Vilhelmson ir Thulin, 2016). Šis tendencingas darbo rinkos pokyčių augimas Vakarų Europos šalyse yra susijęs informacinių ir ryšių technologijų pažanga, kuri išskirtinai įtakojo darbdavius leisti darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu (Vilhelmson ir Thulin, 2016). Anot Hosoda, (2021) COVID-19 sudarė neišvengiamas prielaidas nuotolinio darbo įgyvendinimui, kurio anksčiau valdžiai nepavyko įgyvendinti. Privatus sektorius buvo linkęs diegti nuotolinį darbą, tačiau viešojo sektoriaus įmonės susidūrė su sunkumais. Nuotolinio darbo santykis buvo žemas net ir paskelbus nepaprastą padėtį, nes buvos susidurta su organizacinėmis, technologinėmis ir aplinkos kliūtimis diegiant nuotolinį darbą (Hosoda, 2021). Ši problema Lietuvoje tirta 2017 m., kai Eurofound atliktos apklausos rezultatai parodė, kad mūsų šalis turi vieną mažiausių procentų (13%, ES vidurkis – 18%) nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų palyginti su kitomis ES šalimis (Eurofound. Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work (žiūrėta 4 Sausio 2022 m.).

**Mokslinė problema.** Lietuvos atveju nuotolinio darbo pritaikomumas anot A. Raišienės (2020 m.) vyko lėtai. Dar 2005 metais Merkevičiaus atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos įmonėms trūksta gebėjimai efektyviai organizuoti virtualų darbą (Merkevičius, 2005). Be to A. Raišienės paskelbto tyrimo duomenimis, 2013 m. tik 9% iš 560 apklaustų darbuotojų turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu. 2016 m. Nakrošienės ir Butkevičienės atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad nuotolinio darbo susitarimai Lietuvoje nėra linkę sparčiai plisti – nuotolinių darbuotojų procentas beveik nepakito. Mokslinių straipsnių tiriančių nuotolinio darbo pritaikymo galimybes gynybos srityje, jo efektyvumą ir darbo kokybę nebuvo rasta, todėl užsienio ir lietuviškos mokslinės literatūros analizė atvedė prie išvados, kad darbuotojų nuotolinio darbo kokybė ir efektyvumas stipriai priklauso nuo daugybės išorinių ir vidinių institucijų įtakai turinčių faktorių – teisinės aplinkos, vidinės kultūros, taikomų nuotolinio darbo metodų ir principų. Gilinantis į darbo temą buvo nustatyta, kad nuotolinio darbo kokybės ir efektyvumo aspektas, viešajame sektoriuje nebuvo tirtas.

Magistro baigiamojo darbo **tikslas:**

Remiantis išnagrinėta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinė literatūra, bei magistro baigiamojo darbo autorinio tyrimo metu gautais rezultatais, nustatyti kokie nuotolinio darbo veiksniai daro įtaką darbo kokybei ir efektyvumui viešojo sektoriaus gynybos srityje.

Magistro baigiamojo darbo **uždaviniai:**

1. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra susisteminti ir apibrėžti nuotolinio darbo, kaip darbo organizavimo būdo, sampratą, apibrėžimus ir jo taikymą viešajame sektoriuje.
2. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra susisteminti ir apibrėžti darbo efektyvumo, darbo kokybės vertinimo sampratą, vertinimo metodologiją.
3. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra parengti nuotolinio darbo veiksmų įtakos darbo kokybei ir darbo efektyvumui koncepcinį modelį.
4. Remiantis koncepciniu tyrimo modeliu, atlikti autorinį empirinį tyrimą nustatant, kokie veiksniai daro įtaką darbo kokybei ir efektyvumui, apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas.

**Tyrimo metodai.** Magistro baigiamajame darbe taikoma užsienio ir lietuvių autorių nuotolinio darbo, darbo kokybės bei darbo efektyvumo sampratos mokslinės literatūros analizė, bei autorinis magistro baigiamojo darbo tyrimas. Tyrimo rezultatų analizė atliekama naudojantis specializuota statistine programine įranga SPSS.

**Magistro baigiamojo darbo struktūra.** Darbo struktūrą sudaro: įvadas, keturi skyriai, išvados ir pasiūlymai, santrauka lietuvių kalba bei santrauka anglų kalba, darbe naudotos literatūros sąrašas, priedai.

Pirmajame skyriuje, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, pateikiama: efektyvumo sąvokos, kokybės samprata, veiksniai įtakojantys darbo kokybę, efektyvumo principai bei matavimo būdai, viešojo sektoriaus veikla, Krašto apsaugos sistemos struktūra, viešojo sektoriaus gynybos srities kokybės politika.

Antrajame skyriuje remiantis išanalizuota mokslinė literatūra pateikiama nuotolinio darbo koncepcijos apžvalga, nuotolinio darbo įtaka darbo rezultatams, lankstaus darbo grafiko sąvoka, nuotolinio darbo strategija ir rezultatai, nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai, nuotolinio darbo veiksmų įtaka darbo kokybei ir efektyvumui.

Trečiajame skyriuje pateikiama nuotolinio darbo veiksmų įtakos kokybei ir efektyvumui viešojo sektoriaus gynybos srityje autorinio tyrimo metodologija, bei empirinio kiekybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė. Ketvirtame skyriuje pateikiamos magistro baigiamojo darbo išvados bei pasiūlymai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 89 literatūros šaltiniai, 76 puslapiai, 6 paveikslai, 18 lentelių ir 2 priedai.

# 1. EFEKTYVUMO IR KOKYBĖS SAMPRATA DARBINĖS VEIKLOS KONTEKSTE LITERATŪROS ANALIZĖ

## 1.1. Efektyvumo sąvokos

Arbelo A. ir kt., (2021) teigia, kad efektyvumas apibrėžiamas kaip santykis tarp minimalių išlaidų, kurias galima pasiekti tam tikram gamybos kiekiui, ir dabartinių gamybos sąnaudų. Taip pat mokslininkai išskiria dvi svarbiausias efektyvumo sąvokas - sąnaudų efektyvumas ir pelno efektyvumas Jos labiausiai pagrįstos ekonominiu optimizavimu, reaguojant į kainas ir konkurenciją rinkoje, o ne tam tikros technologijos naudojimu. Pasak mokslininkų, šios dvi efektyvumo sąvokos atitinka du svarbius ekonominius tikslus: sumažinti išlaidas ir padidinti pelną. Ši sąvoka mums parodo, kiek įmonės sąnaudos yra didesnės už efektyviausios įmonės, kuri gamina tą patį derinį su tuo pačiu produkcijos deriniu, sąnaudas, atsižvelgiant į tai, kad skirtumas negali būti paaiškintas atsitiktine klaida.

Gumah B, ir Aziabah MA, (2020) savo daugelyje tyrimų naudoja veiksmingumo, rezultatyvumo ir kompetencijos sąvokas vertinant paslaugų teikimą ar atlikimą. Jie teigia, kad efektyvumo ir veiksmingumo apibrėžimai yra susijusi su procesų, konvertuojančių įvestis į išvestis, atlikimu. Todėl efektyvumas yra santykinė sąvoka, kai ekonominio vieneto veiklos rezultatai turi būti lyginami su standartais, o vertybių vertinimas yra nustatytų standartų centre.

Kokhanovskaya, I. I. ir kt., (2019). apjungė kiekybinio ir kaštų efektyvumo sąvokas, išskirdami, kad kiekybinis teigiamas ar neigiamas ekonominio veiksmo efekto matas yra apibrėžtas kaip balansas, arba kaip padidėjusi nauda persveriant neigiamus kaštų padidėjimo efektus. Panašios pozicijos laikosi ir Kearney, R. (2018), kuris efektyvumą aiškina kai būseną, kurioje produkcijos gamybos kaštai yra minimalūs, o gaunama nauda – maksimali.

Siekdamos pagerinti veiklos rezultatus, Arbelo A. ir kiti (2021) teigė, kad įmonės turi sugebėti efektyviai panaudoti savo išskirtinius išteklius/galimybes taip, kad leistų sumažinti išlaidas, išnaudoti rinkos galimybes ir (arba) neutralizuoti konkurencijos grėsmes Newbert( 2008). Pasak mokslininkų, pelno efektyvumu laikomas veiklos matavimas, nes jis yra pranašesnis už tradicinius veiklos rodiklius, naudojamus empiriniuose tyrimuose, todėl pelno efektyvumo sąvoka reiškia įmonės gebėjimą sumažinti išlaidas ir iš savo produkcijos sukurti didesnę ekonominę vertę.

Apjungiant šiuos mokslininkų pateiktus apibrėžimus, išgryniname sąvoką, kad veiklos efektyvumas dažniausiai apibrėžiamas kaip rezultato ir sąnaudų santykis. J.E. Lane (2001), apibūdina efektyvumą tiesiogiai per formulę: „nauda/išlaidos, rezultatų vertė/išteklių išlaidos“

(p.348), E. Leichterio (2007) apibrėžimas parodo efektyvumą per vadovo prizmę: „tai gebėjimas pasiekti numatytus tikslus naudojant darbuotojų kūrybiškumą ir gerą darbo organizavimą“ (p.4).

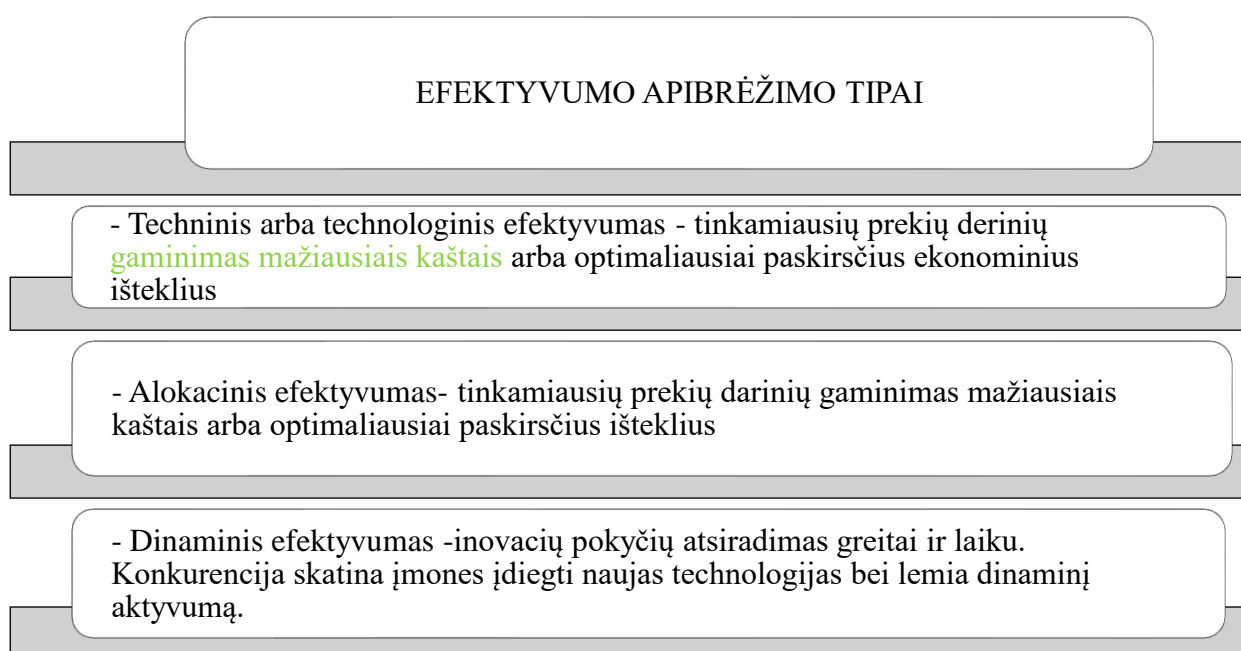
Lietuvos mokslininkai, efektyvumą apibūdina kaip „rezultatų pasiekimo laipsnį“, nurodydami atitikmenį anglų kalba „effectiveness“ ir šiam terminui teikdamas sinonimą – rezultatyvumas (A.Bagdonas, 2000). K. Lukaševičius ir kt. (2005), efektyvumą apibrėžė, kaip „įmonės veiklos veiksmingumą, rezultatyvumą, išreiškiamą rezultato ir sąnaudų santykiu“ (p.7). Taigi ir Lietuvos mokslininkų tarpe efektyvumo terminas įvairiuose šaltiniuose aiškinamas įvairiai, tačiau galima pastebėti vieną bendrybę, kuri jungia visus šiuos apibrėžimus - tai „siekimas gauti kuo daugiau naudos (rezultatų), kuo geriau vartojant produktyvias pastangas (ribotus išteklius)“ (Martinkus, Žilinskas, 2005). Aiškinant šį terminą kyla nemažai painiavos, kai kurie mokslininkai 12 (Bagdonas, 2000; Lukaševičius, 2005) jį tapatina su veiksmingumo ar produktyvumo sąvokomis. Remiantis J.E. Lane (2001), pateikiami šių sąvokų apibrėžimai:

1) Veiksmingumas (angl. Effectiveness) – paslaugos galimybė duoti norimą rezultatą, esant idealioms sąlygoms ir taikant šią paslaugą tinkamai problemai spręsti. Veiksmingumas išreiškiamas per formulę: rezultatų vertė/paslaugų produkcija.

2) Produktyvumas/našumas (angl. Productivity) – darbo produktyvumas vadinamas darbo našumu ir matuojamas produkcijos apimtimi per vieną darbo valandą (ETŽ, 2012), jo vertinimo lygtis: veiklos produkcijos/išteklių santykis.

Sąvoka „efektyvumas“ dažnu atveju naudojamas norint įvardinti užsibrėžtus tikslus ir teigiamą rezultato pasiekimą. Anot K. Lukoševičius ir kt. (2005) efektyvumo apibrėžimą sudaro trys efektyvumo tipai (1 pav.).

## 1. paveikslas.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis K. Lukoševičiumi ir kt., 2005.



Nors efektyvumo terminai yra panašūs, bet tuo pačiu ir gana skirtingi. Apskritai, efektyvumas yra išmatuojama charakteristika, kiekybiškai nustatoma pagal produkcijos santykį su ištekliais. Veiksmingumas yra ne kiekybinis matas, o daugiausia susijęs su tikslų siekimu. Atskirtis, efektyvumo nuo veiksmingumo grindžiama prielaida, kad „efektyvumas reiškia daryti viską teisingai, o veiksmingumas - daryti teisingus dalykus" (WHO, 2012). Našumas yra gaminamos produkcijos ir sąnaudų santykis. Čia svarbus produkto kiekis per tam tikrą laikotarpį.

Analizuojant efektyvumo sąvokas, svarbi ir neefektyvumo samprata, kurią Perelman, M. (2011) įvardina kaip reiškinių, kurio kilmė iš valdymo ar organizacinių klaidų. Perelman, M. (2011) tvirtino, kad sąnaudų neefektyvumas pirmiausia susijęs su netinkamu gamybos plano pasirinkimu (paskirstymo neefektyvumas) ir, antra, prastą gamybos plano įgyvendinimą (techninis neefektyvumas). Iš to, daroma išvada, kad išlaidų efektyvumas reiškia įmonės gebėjimą sumažinti išlaidas už tam tikrą produkcijos kiekį.

Įvertinus užsienio ir Lietuvos literatūroje pateikiamus efektyvumo apibrėžimus ir skirtumus nuo panašiai vėrciamų terminų, galima prieiti išvados, kad efektyvumas yra rezultatų pasiekimas mažiausiomis sąnaudomis. Todėl šiame moksliniame darbe efektyvumas yra suprantamas kaip rezultatų ir sąnaudų santykis. Konkretizuojant, galima teigti, kad racionalus išteklių naudojimas, organizacijos kultūros bei filosofijos įtvirtinimas yra tikslesnis viešojo sektoriaus efektyvumo apibūdinimas. Kadangi šiuolaikinėje vadyboje efektyvumas neatsiejamas nuo kokybės, toliau nagrinėsime kokybės sampratą ir jos įtakos viešajame sektoriuje aspektus.

## **1.2. Kokybės samprata**

Žodis „Kokybė“ apima sudėtingą ir daugialypę sąvoką, kurią gana sunku apibrėžti, identifikuoti, suskirstyti į kategorijas ir analizuoti. Pasak Sinha, B. R. K. (2019) kokybė turi plačią taikymo sritį ir apima įvairius socialinius, kultūrinius, ekonominius, politinius ir aplinkosaugos aspektus. Tai viena iš svarbiausių ir sudėtingų dvidešimt pirmojo amžiaus socialinių problemų. Kokybė nėra nesikeičiantis elementas, greičiau ji skiriasi įvairiais gyvenimo tarpsniais ir erdviniais vienetais, nes kiekvieną žmogaus ar asmenų gyvenimo aspektą visada veikia aplinka Sinha, B. R. K. (2019).

Šiuolaikinių organizacijų kokybės kontrolė apima įvairius metodus, kurie turi skirtingas genealogijas ir skirtingai veikia darbuotojus. Sarah Wadmann, ir kt., (2019) pažymėjo, kad nors jų kilmė skiriasi, įvairūs kokybės kontrolės būdai turi du bendrus bruožus. Pirma, jie sukuria biurokratinės darbo procedūras ta prasme, kad skatina standartizavimą ir reikalauja, kad būtų laikomasi standartų. Tai savaime pasak mokslininkų nėra problema; biurokratija yra idealiai tipiška organizacinė konfigūracija, apsauganti principus, kurie yra svarbūs teikiant profesionalias

paslaugas (Pedersen, 2017). Taip pat, kaip nurodyta literatūroje apie vyriausybę, kasdienybės technologijos, susijusios su kokybės kontrole - klasifikavimas, registravimas, matavimas - gali atrodyti kaip neutralios priemonės, tačiau jos turi platesnių programinių ambicijų, reiškia tam tikrus pasaulio pažinimo būdus kai žmonės ir objektai, valdomi per atstumą (Miller ir Rose., 2008).

Al Ahbabi, ir kt., (2018) kokybę vadybos kontekste apibrėžia kaip prekės ar paslaugos „esminę savybę“, kurios aukštos kokybės produktai yra tie, kurie atitinka klientų poreikius, nesugenda naudojimo metu ir nekelia grėsmės žmonių gerovei. Tačiau pasak mokslininkų kokybės valdymas apima ir integruotą požiūrį į aukštos kokybės produkciją ir paslaugų pasiekimą bei išlaikymą, sutelkiant dėmesį į priežiūrą ir nuolatinį visų procesų tobulinimą ir defektų prevenciją visais lygiais, bei visose organizacijos funkcijose, patenkint ar viršijant klientų lūkesčius. Anot Al Ahbabi, S. A., ir kt. (2018) vyriausybės vis dažniau ieško būdų, kaip pagerinti viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, ir atkreipia dėmesį į tas sukaupias žinias ir kompetencijas, kurios yra neatsiejamos nuo kokybės vadybos proceso. Tai organizacijų siekis nuolat gerinti veiklos kokybę, t.y. viešajame sektoriuje gerinti jo prieinamumą ir sprendimų priėmimo kokybę.

Pasak Ozbekler, TM, Ozturkoglu, Y. (2020) produkto kokybės standartus galima nustatyti ir išmatuoti taikant tam tikrus matavimo metodus, paslaugos kokybę, kuri yra abstrakti sąvoka, sunku ir sudėtinga įvertinti. Mokslininkai pasiūlė, kad kokybę galima apibrėžti dviem aspektais: objektyviu ir subjektyviu. Nors objektyvi kokybė rodo tikrąją materialių prekių ir įrodymų vertinimo kokybę, subjektyvi kokybė reiškia suvokiamą kokybę, ypač vertinant abstrakčius pasiūlymus, tokius kaip paslaugų sektorius. Šiame kontekste, kadangi svarbiausia paslaugų įmonėse, priimančiose sprendimus, yra klientas, o kokybė, priklausomai nuo abstraktaus paslaugų aspekto, yra linkusi keistis kiekvienam asmeniui ir situacijai, literatūroje suvokiama dažniausiai naudojama paslaugų kokybė. Klientai supranta kokybę kaip santykio tarp to, ko tikisi iš paslaugos ar įmonės, ir tikrojo produkto. Šia prasme teikiamos paslaugos kokybė yra santykis tarp klientų lūkesčių ir jų suvokto paslaugų lygio tam tikrai paslaugai.

Anot Pedersen, MJ. (2017) turime akademinės tradicijas, kurios padeda suprasti kokybę. Be to, turime praktinį požiūrį, kuris nebūtinai smarkiai atskiria šias tradicijas. Todėl, norėdami tinkamai suprasti kokybę, turime turėti išvalgų derinį. Turime įtraukti teisinės prielaidas veiksmingam ir efektyviam veikimui ir turime prisiminti, kad taisyklės turi atspindėti tikrovę, kurioje jos turi veikti. Atsižvelgiant į tai, reguliavimo kokybė gali būti suprantama kaip tam tikro teisės akto ypatybės, kurios padidina šio teisės akto gebėjimą praktiškai pasiekti savo tikslą - kad ir koks jis būtų.

J. Ruževičius (2007) kokybę apibrėžė keletu sąvokų, kaip standartų ir specifikacijų atitikti, klientų poreikių patenkinimo laipsnį bei tinkamumą naudoti. Taip pat kokybę apibrėžė kaip,

„Kokybė – tai visuma produkto savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomas vartotojo poreikius apibrėžtomis produkto vartojimo (eksploatavimo) pagal paskirtį sąlygomis. Kokybė taip pat apima produkto defektiškumą ir jo poveikį gamtai“. Žičkienė ir Dasevskienė (2009) pabrėžė, kad „visuotinė kokybės vadybos koncepcija tai į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientus ir naudos visiems organizacijos nariams, bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima motyvaciją ir teigiamo organizacijos klimato bei kultūros suformavimą labiau nei praktinius ir tiksliai apibrėžtus mechanizmus“.

Anot L.J.Parfionovos ir R. Ginevičiaus (2017) veiklos vertinimo turinys susideda iš 3 elementų: kai vertinami darbo rezultatai, įvertinamas darbas (laiko sąnaudos, darbo sudėtingumas, užduočių įvairovė, savarankiškumo lygis, atsakomybės pobūdis ir laipsnis, kūrybinių ir standartinių procedūrų santykis) ir pats asmuo (jo pastangos, įgūdžiai, išsilavinimas, patirtis, žinių gilinimas, organizaciniai gebėjimai, drausmingumas, pareiginių nuostatų vykdymo kokybė, savarankiškumas, gebėjimas priimti sprendimus, kūrybiškumas, gebėjimas įvertinti ir priimti kritiką, gebėjimas pritapti kolektyve). Anot autorių ypač svarbu nuspręsti prieš nustatant veiklos vertinimo kriterijus, kas bus vertinama: kokie veiklos elementai ar aspektai. Tai kas bus matuojama, ypač svarbu, nes klaidingų kriterijų pasirinkimas lemia blogas pasekmes: darbuotojas beveik visada savo potencialą nukreipia į tai, ko iš jo bus reikalaujama, kas bus vertinama (t. y. į tai, kas bus vertinama) (L.J.Parfionova ir R. Ginevičius, 2017). Darbuotojui žinant, kad bus vertinama atliekamo darbo kiekybė, jis stengsis pasiekti kiek įmanoma didesnę darbo produktyvumą. Tačiau darbuotojui žinant, kad bus vertinama darbo kokybė bei darbuotojo pastangos, jo veikla orientuosis šių kriterijų tenkinimui (Lipinskienė, 2012)

Apibendrinat mokslininkų pateiktas kokybės sąvokas ir apibrėžimus galima teigti, kad kokybė organizacijose pasiekama neatsitiktinai; tam reikia apgalvotų, kruopščiai suplanuotų ir įvykdytų ilgalaikių pastangų. Taip pat privalome atsižvelgti į teisingas prielaidas efektyviam veikimui. Šiame kontekste darbo kokybės, arba veiklos kokybės vertinimui svarbus vertinimo kriterijų parinkimas, bei konkretizavimas kas bus vertinama. Toliau apžvelgsime kokybės politiką viešajame sektoriuje, jos įtaka organizacijų sprendimo priėmimo procesui, teisinei bazei.

### **1.3. Veiksniai įtakojantys darbo kokybę viešajame sektoriuje**

Pasak Beshi ir Kaur (2020) šiuolaikiniame pasaulyje kokybiškas viešojo sektoriaus valdymo procesas yra vienas svarbiausių rūpesčių valstybės valdymo kontekste. Visuomenė reikalauja, kad vyriausybė būtų atsakinga už kiekvieną veiksmą, kurio imamasi siekiant užtikrinti, kad visuomenės interesams būtų teikiama pirmenybė (Farazmand ir Carter, 2004). Todėl laikui

bėgant valstybės istorinis ir tradicinis vaidmuo keičiasi, o daugumos interesas tapo pagrindiniu demokratiškos vyriausybės rūpesčiu (Grimmelikhuijsen, ir kt., 2013). Be to, pasak mokslininkų demokratinės sistemos sėkmė priklauso nuo piliečių pasitikėjimo valdžia. Todėl vyriausybė daugiausia dėmesio skiria visuomenės pasitikėjimo didinimui ir kokybiškai vykdydamos politikos skatinimui (Houston ir Harding, 2013). Beshi ir Kaur (2020) išskyrė tris gerojo valdymo veiksnius - reagavimas, atskaitomybė ir skaidrumas. Visi šie veiksniai yra svarbūs siekiant patenkinti visų piliečių tikėtinus poreikius, ar lūkesčius. Farazmand (2017) išskyrė, kad geras organizacijos valdymas, neatsiejamas nuo darbuotojų pasitikėjimo faktoriaus ir yra laikomas visapusiškesniu, nes apima normatyvinius, techninius ir racionalius gero valdymo bruožus bei pasižymi aukšta kokybe. Tačiau, anot Farazmand (2017), kaip ir daugelyje valstybinių organizacijų kokybės politikos koncepcija dar nėra labai populiari, todėl, siekiant įveikti vyraujančius iššūkius, darbo kokybės standartai ir metodai buvo taikomi kaip sprendimas viešojo sektoriaus organizacijose, ypač COVID-19 pandemijos metu.

Tawalbeh, A. K., ir Niqresh, M. A. (2021) akcentavo, kad COVID-19 pandemija yra viena iš svarbiausių pastarųjų metų ekstremalių pokyčių, kuri daugiausiai įtakojo viešojo sektoriaus institucijas pradedant sveikatos ir baigiant pramogų sritimi. Mokslininkai teigė, kad COVID -19 pandemija prisidėjo prie informacinių technologijų naudojimo ir panaudojimo transformacijos, bei jos kaitos tempo spartinimui.

Pasak A. Alhasan, ir kt., (2020) pandemija pabrėžė būtinybę viešajame sektoriuje naudoti modernias technologijas bei nuotolinį ryšį, kaip būtinybę, siekiant išsaugoti žmonių sveikatą. Taip pat pabrėžė būtinybę naudoti šiuolaikines komunikacijas, internetą, kaip gyvenimo būdo pagerinimą. Be to M. Kayali ir kt., (2019) akcentavo, kad darbo kokybė viešajame sektoriuje tiesiogiai siejasi su darbinų (tarnybinių) duomenų neprieinamumu, ko pasėkoje atsiranda informacijos vakuumas.

Anot A. Calvo-Mora ir kt. (2014) kurie darbo kokybę siūlo matuoti tokiais kintamaisiais kaip laikas, tikslai, patogumas ir patikimumas. Kokybinė darbo informacija gali būti prieinama naudojant skirtumus tarp informacijos kaip artefakto liekanos ir informacijos kaip - produkto. Pirmiesiems gali būti taikomos techniniai kokybės parametrai, apimantys svyravimus (t.y. skirtumus tarp tikrųjų ir įsivaizduojamų sąlygų). M. Oudat, ir kt. (2020) teigia, kad darbinės informacijos kokybės ir strateginės sąsajos nauda - neatsiejama nuo institucinės vertės ir yra visiškai suderinama. Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad pagerėjusi darbo informacijos perdavimo kokybė, lemia geresnę organizacijos įvaizdį.

Apibendrinat galima teigti, kad kokybė šiandieniniame informacijos amžiuje gali būti ne tik techninė sistemos kokybė, kuri bus naudinga organizacijai ar visuomenei, bet ir sistemos sukuriama informacija. Be to siekiant įveikti vis naujus iššūkius tobulinant viešojo sektoriaus

paslaugų kokybę, turi nuolat būti peržiūrimi darbo kokybės standartai ir metodai. Siekiant atskleisti efektyvumo ir darbo kokybės pritaikomumą ir realizaciją viešajame sektoriuje toliau apžvelgsime viešojo sektoriaus institucijų vykdomų paslaugų ypatybes ir veiklas.

#### **1.4. Viešojo ir privataus sektoriaus efektyvumo matavimas**

Skirtingoje literatūroje pateikiami skirtingi privataus sektoriaus efektyvumo apibrėžimai, pvz. tarptautinių ir ekonomikos terminų žodynai šią sąvoką apibūdina, kaip –„rezultatų ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnį“ ar „gamybos išteklių panaudojimo lygį, garantuojantį maksimalų rezultatą. Tai siekimas gauti kuo daugiau naudos, kuo geriau vartojant ribotus išteklius“ (Ekonomikos terminų žodynas (ETŽ), 2012).

Viešasis sektorius privalo protingai ir sąžiningai vykdyti politiką ir kuo ekonomiškiau įgyvendinti Vyriausybės ketinimus, bei remtis piliečių geranoriškumu ir partneryste. Numanomas vyriausybės ir piliečių bendradarbiavimo ir pasitikėjimo susitarimas skiriasi nuo vartotojo ir pardavėjo santykių. Komercinių paslaugų santykiai aiškūs - naudoja prekių ir paslaugų mainus. Vartotojų pasitenkinimas ir įmonių gebėjimas atitikti būdingas vertinimo formas, tokias kaip pelningumas ir sėkmė, suteikia praktinį verslo paslaugų teikimo veiksmingumo patvirtinimą.

Efektyvumas privačiame sektoriuje, pasak Manktelow (2021) yra ne tik daugiau dirbti ar padaryti darbą greičiau, paprasčiau ar pigiau. Efektyvumas kaip pažangesnis darbas ir kaip ciklas, kuris niekada nesibaigia; nuolatinis tobulinimo procesas, leidžiantis nuolat evoliucijai. Efektyvumo principų apibrėžimas užtikrina, kad bet kokie atlikti pakeitimai būtų suderinti su bendru verslo tikslu. Tai padeda pakreipti savo veiklą tinkama linkme, turinčia tinkamą poveikį.

Organizacijos produktyvumą Simpson, H. (2009) siūlo matuoti lyginant su tam tikru etalonu, lyginant ją su praėjusiais metais ar kita panašia organizacija. Palyginimai taip pat atliekami sektoriaus ir šalies lygiu. Produktyvumo priemonės apima vieno veiksnio priemones, kuriose atsižvelgiama į vieną indėlį, pvz., darbo našumą, ir daugiafaktorines priemones, tokias kaip bendras veiksmų našumas, kurios gali susieti gamybos apimtį su gamyboje naudojamu darbo apimtimi, tos produkcijos tarpinėmis ir kapitalo sąnaudomis.

Pasak Langham, J. ir Paulsen, N. (2018) viešasis administravimas vis daugiau dėmesio skiria tiek veiksmingam pajamų valdymui, tiek vyriausybės paslaugų veiksmingumui. Atsižvelgiant į naują viešąjį valdymą, viešųjų paslaugų organizacijos bendradarbiavo su piliečiais, siekiant pagerinti jų patirtį bendraujant su vyriausybe. Vyriausybės organizacijos naudoja bendro kūrimo ir bendro projektavimo metodus su piliečiais, kad sukurtų ir teiktų viešąsias paslaugas. Į paslaugas orientuota veikla meta iššūkį tradiciniams veiklos rezultatų ir programų vertinimo metodams, kuriais neatsižvelgiama į rezultatų poveikį piliečių gyvenimui ir patirčiai.

Viešojo sektoriaus paslaugų veiksmingumo vertinimo ir vertinimo sistemą sukūrė Langham ir Pauls (2016a) pavadindami ją patirties efektyvumo vertinimo sistema. Patirties efektyvumo sistemos tikslas yra įtraukti tinkamus matmenis ir veiksnius, kurie apima patirtinių elementų, susijusių su piliečių patirtimi, pusiausvyrą. Originalus prototipas buvo modifikuotas, patobulintas ir išbandytas atliekant mokesčių atvejo tyrimą (Langham, 2017; Langham ir Paulsen, 2016b; Langham, Paulsen ir Härtel, 2017). Tyrime buvo nagrinėjamas viešojo administravimo poveikis naujoms įmonėms. Rezultatai parodė, kad galima įvertinti plačius piliečių patirties aspektus ir atskirus komponentus, pvz., produktus, procesus ir paslaugas. Reikėjo tolesnių tyrimų, kad būtų galima iširti sistemos privalumus ir apribojimus, taip pat nustatyti jos taikymą viešajam administravimui.

Anot Langham ir Paulsen (2018) organizacija tai ekonominis subjektas, kuriame žmonės yra susiję tam tikru tikslu, ir jis yra ekonomiškai naudingas savo narių pastangomis. Tai reiškia, kad kiekviena organizacija turi misiją, pagal kurią visi darbuotojai sukuria produktus ar teikia paslaugas, kad išlaikytų organizacijos ekonominį gyvybingumą.

Organizacinis efektyvumas bet kuriai organizacijai apibrėžiamas taip, kaip gerai jos darbuotojai padeda pasiekti misiją. Taigi, organizacija yra efektyvi, jei visi darbuotojai dirba siekdami bendro tikslo ir padeda realizuoti misiją. Priešingu atveju- organizacija yra neefektyvi. Langham, J.ir Paulsen, N. (2018)

Vartotojų pasitenkinimas ir įmonių gebėjimas atitikti būdingas vertinimo formas, tokias kaip pelningumas ir sėkmė, suteikia praktinį verslo paslaugų teikimo veiksmingumo patvirtinimą.

Kaip teigia Langham ir Paulsen (2018) viešojo sektoriaus veiksmingumas ir piliečių pasitikėjimas bei bendradarbiavimas yra glaudžiai susiję, veiksmingumo priemonėse turi būti atsižvelgiama į piliečių suvokimą apie teisingumą, lygybę ir pagarbą, taipogi turi būti numatytas procesas, kurį būtų paprasta suprasti ir kuriame nebūtų klaidų, dėl kurių vėliau piliečiams būtų sudėtinga laikytis reikalavimų. Be to, piliečių patirtis apima kitus veiksnius, kurie yra svarbūs viešojo administravimo sėkmės ir veiksmingumo aspektams Langham ir Paulsen (2018).

Anot AM, E. N., Affandi, A., Udobong, A., & Sarwani, S. (2020) ypatingai svarbu, kad pandemijos laikotarpiu atsižvelgdami į miglotumą asmeninio ir profesinio gyvenimo ribose, vadovai turėtų bendrauti ir aptarti su savo darbuotojais organizacijos lūkesčius dėl veiklos rezultatų. Šiuo atžvilgiu vadovai, palaikomi žmogiškųjų išteklių specialistų, turėtų peržiūrėti ir suderinti veiklos valdymo sistemą, kad veiklos tikslai būtų pritaikyti naujai organizacijų ir darbuotojų realybei (AM E.N. ir kt., 2020).

Viešojo sektoriaus paslaugų produkcijos vertinimas pasak Langham ir Paulsen (2018) yra problematiškas tiek atsižvelgiant į visus įvairius produkcijos aspektus, kuriuos vertina visuomenė, tiek įvertinant kiekvieno aspekto santykinius vertinimus, kad būtų sudarytos bendros priemonės.

Jei nėra tikslios, visa apimančios produkcijos našumo matavimo priemonės gali būti neinformatyvios.

2018-2020 metų KAS strateginiame plane buvo numatyta kad Krašto apsaugos ministerija (toliau – KAM) siekdama padidinti veiklos efektyvumą vadovausis LR Vyriausybės programoje nustatytais modernaus ir efektyvaus viešojo sektoriaus sukūrimo nuostatomis. Todėl nuo 2018 m. buvo pradėti KAS veiklos efektyvumo užtikrinimo darbai. Tokie kaip: planavimo ir įsigijimų procesų pertvarka, atskirų institucijų sujungimas optimizuojant funkcijas, ryšių ir informacinių sistemų bei nacionalinio kibernetinio saugumo politiką įgyvendinančių institucijų veiklos išgryninimas.

2021-2021 metų KAS strateginiame plane jau nurodoma naujos veiklos efektyvumo didinimo kryptys: turto ir finansų valdymas, viešieji pirkimai, personalo valdymas, dokumentų valdymas ir administravimas, informacinių technologijų valdymas ir bendrosios veiklos.

Apibendrinant galima teigti, kad empiriniai viešojo sektoriaus organizacijų produktyvumo tyrimai parodė, kad efektyvumo priemonės ir reitingai gali būti jautrūs metodams, naudojamiems jiems gauti. Tai nereiškia, kad viešojo sektoriaus organizacijų produktyvumo vertinimas nereikalingas, be to ir privataus sektoriaus organizacijų produktyvumo matavimas taip pat kelia nemažai sunkumų. Tačiau svarbu, kad tyrimų rezultatai būtų pagrįsti skirtingomis prielaidomis ir taikant skirtingus produktyvumo matavimo metodus.

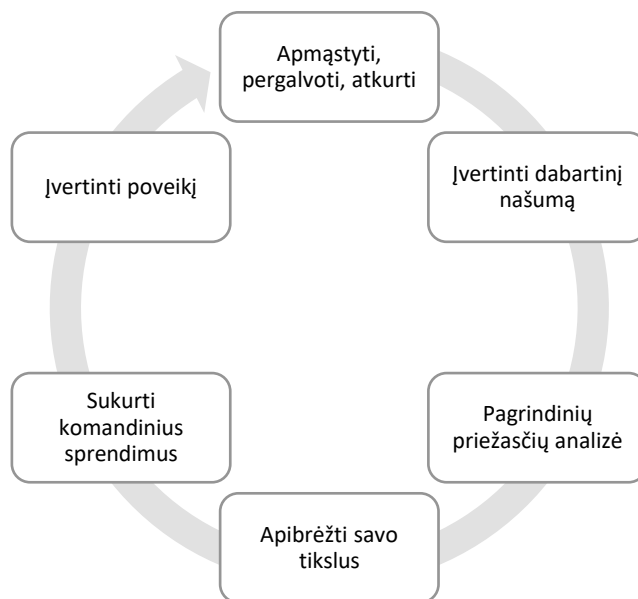
## **1.5. Efektyvumo principai**

Efektyvumo principų nustatymas užtikrina, kad visi atlikti pakeitimai atitiktų bendrą verslo tikslą. Tai padeda pakreipti veiklą reikiama linkme. Intervencijos turi atitikti bent vieną apsibrėžtą principą, nors pirmenybė teikiama keliems principams, ir tai daroma nedarant žalos kitiems (2 pav.), Manktelow, P. (2021).

Pasak Manktelow, P. (2021) net ir geriausios idėjos pasmerktos žlugti, jei jos bus neteisingai suprastos. Svarbu kruopščiai planuoti, tirti ir įtraukti darbuotojus prieš bet kokią pakeitimą, kurio rezultatas sėkmės didėjimo tikimybė. Pastarieji sistemos etapai suteikia valdymo galimybę visapusiškai įvertinti bet kokių pokyčių poveikį prieš svarstant tolesnę veiklą. Visiškas skaidrumas yra vienas iš svarbiausių veiksnių valdant darbuotojų dalyvavimą šiame procese.

## 2 paveikslas

*Efektivumo sistema: nuolatinio tobulėjimo ciklas*



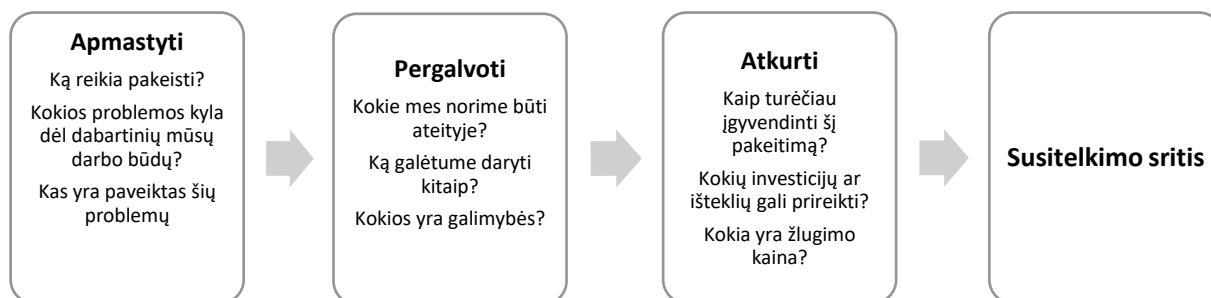
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Manktelow, P. (2021)

Tinkamų priemonių pasirinkimas padės suprasti dabartinę situaciją, bet taip pat suteikia galimybę sekti tolesnius rezultatus. Manktelow, P. (2021) teigė, kad veiklos vertinimui geriau naudoti pagrindinius veiklos rodiklius (KPI).

Nuolatinio tobulėjimo ciklas (3 pav.): mąstymas, permąstymas ir atstatymas yra vieta, kur jis prasideda, baigiasi ir vėl prasideda. Šis apmąstymų ir planavimo etapas yra labai svarbus norint nustatyti konkrečią sritį, kurioje norite sutelkti savo pastangas, ir užtikrinti, kad bet kokie reikiami pokyčiai būtų veiksmingi ir suderinti su anksčiau nustatytais principais Manktelow, P. (2021),

## 3 paveikslas

*Nuolatinio tobulinimo ciklas*



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Manktelow, P. (2021)



Tinkamų priemonių pasirinkimas padeda suprasti esamą padėtį, bet taip pat suteikia galimybę stebėti, kaip rezultatai juda į priekį. Naudingiau naudoti pagrindinius našumo rodiklius (KPI), o ne metriką rezultatams matuoti. Nors jie dažnai painiojami, esminis skirtumas yra tas, kad metrika yra paprastas skaičius, suteikiantis atskirą informaciją apie konkretų procesą, o geras KPI yra konkretnesnis tikslui, kurį bandote pasiekti, ir gali padėti išmatuoti savo judėjimą to tikslo link. Galiausiai metrika identifikuoja kiekį, o KPI padeda suprasti priemonių kokybę Manktelow, P. (2021).

Apibendrinant galima pasakyti, kad nepaisant to, kad mokslininkų buvo aprašyti ir paaiškinti patikimi veiklos vertinimo mechanizmai, pagal kuriuos veiklos vertinimo sistemos turėtų pagerinti vyriausybės veiklą, mokslinėje literatūroje, nėra vieningos nuomonės, pagal kokius standartizuotus metodus, principus ar būdus būtų galima apibrėžti vieningus vertinimo rezultatus.

## **1.6. Viešojo sektoriaus organizacijų paslaugų ypatybės, veikla.**

Šalies viešojo administravimo ir valdymo kokybė yra pagrindinis jos ekonominės veiklos ir piliečių gerovės veiksnys. Efektyvus viešasis administravimas tenkina piliečių ir įmonių poreikius. Labai svarbu, kad valdžios institucijos galėtų prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

Viešasis sektorius – tai iš valstybės ar savivaldybės biudžetų tam tikra forma išlaikomų ir remiamų institucijų ir įstaigų visuma, skirta viešajam interesui realizuoti – teikti naudą visai visuomenei, užtikrinant atskiroje valstybėje gyvenančių žmonių gerovę. Viešasis sektorius – tai tam tikra viešojo intereso realizavimo forma, būdas viešosiomis gėrybėmis laikomiems tikslams pasiekti. O koks tas būdas, kokia tai forma ir galiausiai – koks tas viešasis sektorius yra – ar yra reikalingas – lemia daugybė tarpusavyje susijusių ir nuo konkrečios valstybės istorinės, kultūrinės, demografinės ar net geografinės padėties priklausančių veiksnių. (LR VRM ataskaita 2020).

Viešąjį sektorių apibendrintai apibūdinti galima kaip – valstybės finansai (lėšos, akcijos ir kt.), materialiniai (žemė, pastatai ir kt.) ir žmogiškieji išteklių (valstybės ar savivaldybių biudžetų lėšomis samdomi vadovai ir darbuotojai), šiuos išteklius keičiantys procesai ir šių procesų produktai (viešosios ir administracinės paslaugos, individualūs ir norminiai teisės aktai, išmokos, investicijos) (Smalksys, 2010, p. 27).

Siekdami pagerinti teikiamų paslaugų vertinimą, politikos formuotojai yra atsakingi už sprendimų, turinčių įtakos efektyvumui, priėmimą ir reformų strategijų kūrimą. (Gumah B, Aziabah MA, 2020) Viešieji administratoriai yra atsakingi už strateginį viešųjų paslaugų valdymą. Todėl viešajame administravime pirmenybė turėtų būti teikiama visuomenei, piliečių dalyvavimui

ir dalyvavimui vyriausybėje kaip demokratiniais idealams. Taigi viešieji administratoriai turi sukurti ir įgyvendinti politiką, kuri atitiktų ir net formuotų visuomenės poreikius ir reikalavimus.

Anot Lane, J. E. (2000) apibendrinant ir struktūrizuojant viešojo sektoriaus modelių sudarymo principus buvo išskirti šie principai:

1. Viešojo sektoriaus organizacijų uždavinius turi nustatyti ir apibrėžti politikai, o juos įgyvendinti – administracijos darbuotojai. Taip įgyvendinami racionalių sprendimų priėmimo modelio reikalavimai.

2. Tik rašytiniais dokumentais turi remtis administravimas, nes tik taip organizacija transformuojasi į šiuolaikinės valdžios modelį.

3. Viešojo sektoriaus uždaviniai nusakomi ir atliekami kaip nepertraukiamas, taisyklėmis ir įstatymais apibrėžtas procesas.

4. Tik techninės ir teisinės taisyklės gali reglamentuoti administracinį darbą ir abiem atvejais reikalinga atitinkama darbuotojo kvalifikacija.

5. Funkcijos ir užduotys paskirstomos į funkcionaliai skirtingas šakas, kurių kiekvienai priskirta atitinkama valdžia ir sankcijos.

6. Uždaviniai ir jų atlikėjai išdėstomi griežta hierarchine tvarka, apibrėžiamos apskundimo ir kontrolės teisės. Jei visos kitos sąlygų įtakos yra vienodos, tai pirmenybė teikiama centralizavimui.

7. Institucijų išteklių yra atskirti nuo jos narių išteklių.

8. Organizacijos vadovas negali naudoti savo organizacijos privatiems tikslams.

9. Valstybės tarnautojų vykdomos viešųjų interesų užduotys tiesiogiai priklauso nuo profesinės kvalifikacijos ir pareigos įsisąmoninimo.

10. Viešajame sektoriuje turi būti pagrindinis interesas – visuomeninis interesas, kurį nustato politikų bei administracijos darbuotojų asmeninių interesų ribos.

Pasak Andrews ir Entwistle (2015) viešojo sektoriaus efektyvumas yra ne tik sąnaudų sumažinimas ir gamybos rezultatų padidinimas, bet ir gamybos rezultatų kokybė bei tai, kam reikia geresnės ar kokybiškesnės produkcijos. Ji taip pat apima tai, ar reikėtų mažinti esamą produkciją, kad investicijos būtų nukreiptos į būsimą paslaugų gamybą, ir ryšį tarp to, kas pagaminama, ir piliečių poreikius.

Tai, kad viešojo sektoriaus organizacijų produkcijos rodikliai paprastai skiriasi nuo rinkos sektoriaus įmonėms taikomų rodiklių, kai kuriais atvejais paskatino taikyti skirtingus produktyvumo matavimo metodus, pavyzdžiui, lyginant paslaugų teikėjų našumą. Simpson, H. (2009) teigia, kad kai kurie metodai nereikalauja kainų ar nurodytų svorių, kad būtų galima

apibendrinti produkciją, tačiau gali kelti susirūpinimą dėl patikimumo. Kituose viešojo sektoriaus organizacijų tyrimuose buvo naudojami daliniai arba pavieniai išvesties rodikliai, pavyzdžiui ligoninėse, pacientų, sergančių širdies priepuoliu, išgyvenamumas. Nors jie gali pateikti patikimus, pagal kokybę pakoreguotus tam tikrų rezultatų rodiklius, jie gali būti klaidinantys, jei jie naudojami produkcijai ar produktyvumui parodyti visos organizacijos lygmeniu, ypač jei jie atitinka rezultatus, kuriems taikomas veiklos rodiklis.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (toliau – Konstitucija) išskiriamos dvi viešosios valdžios sistemos: vietos savivalda ir valstybės valdymas. Valstybės valdymas abiejuose lygiuose įgyvendinamas per valstybės ir savivaldos valdžios įstaigas. Lietuvos viešajame sektoriuje veikiančių institucijų sistema įtvirtinta įvairios galios teisės aktais: vienos įvardytos Konstitucijoje, kitas, prirėkęs įgyvendinti valstybės valdymą, tvarkyti krašto reikalus, užtikrinti įvairių valstybės funkcijų vykdymą, pagal Konstituciją ir įstatymus turi įgaliojimus steigti Seimas ir Vyriausybė (2 pav.). Vis aktyvėjanti visuomenė, susidurdama su viešojo sektoriaus institucijų veikla kasdieniame gyvenime, reikalauja gerėjančių veiklos rodiklių, viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų efektyvumo bei veiklos pokyčių. Tai įrodo glaudų viešųjų paslaugų teikėjo ir vartotojų santykį.

Lietuvos Respublikoje vadovaujamosi Viešojo administravimo sektoriaus profesiniu standartu (toliau – Standartas) kuriame išskiriamos pagrindinės viešojo administravimo sektoriaus veiklos sritys (veiklos procesai):

1. administracinių sprendimų priėmimas;
2. įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė;
3. įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas;
4. viešųjų paslaugų teikimo administravimas;
5. viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas.

Atsižvelgiant į Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo praktiką, taikant Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo normas, Viešojo administravimo turinys yra išsamiai apibrėžtas oficialiuose dokumentuose ir mokslinių tyrimų rezultatuose ir vykdo veiklas priskirtinas šioms grupėms (Profesiniai standartai, 2019):

84.11 grupė. Bendroji viešojo valdymo veikla;

84.12 grupė. Sveikatos priežiūros švietimo, kultūros ir kitų socialinių paslaugų, išskyrus socialinį draudimą, veiklos reguliavimas;

84.13 grupė. Verslo veiklos reguliavimas ir parama efektyviau ją organizuoti;

84.21 grupė. Užsienio reikalai;

## **84.22 grupė. Gynybos veikla;**

84.23 grupė. Teisingumo ir teisminė veikla;

84.24 grupė. Viešosios tvarkos ir apsaugos veikla;

84.25 grupė. Priešgaisrinių tarnybų veikla;

84.30 grupė. Privalomojo (valstybinio) socialinio draudimo veikla.

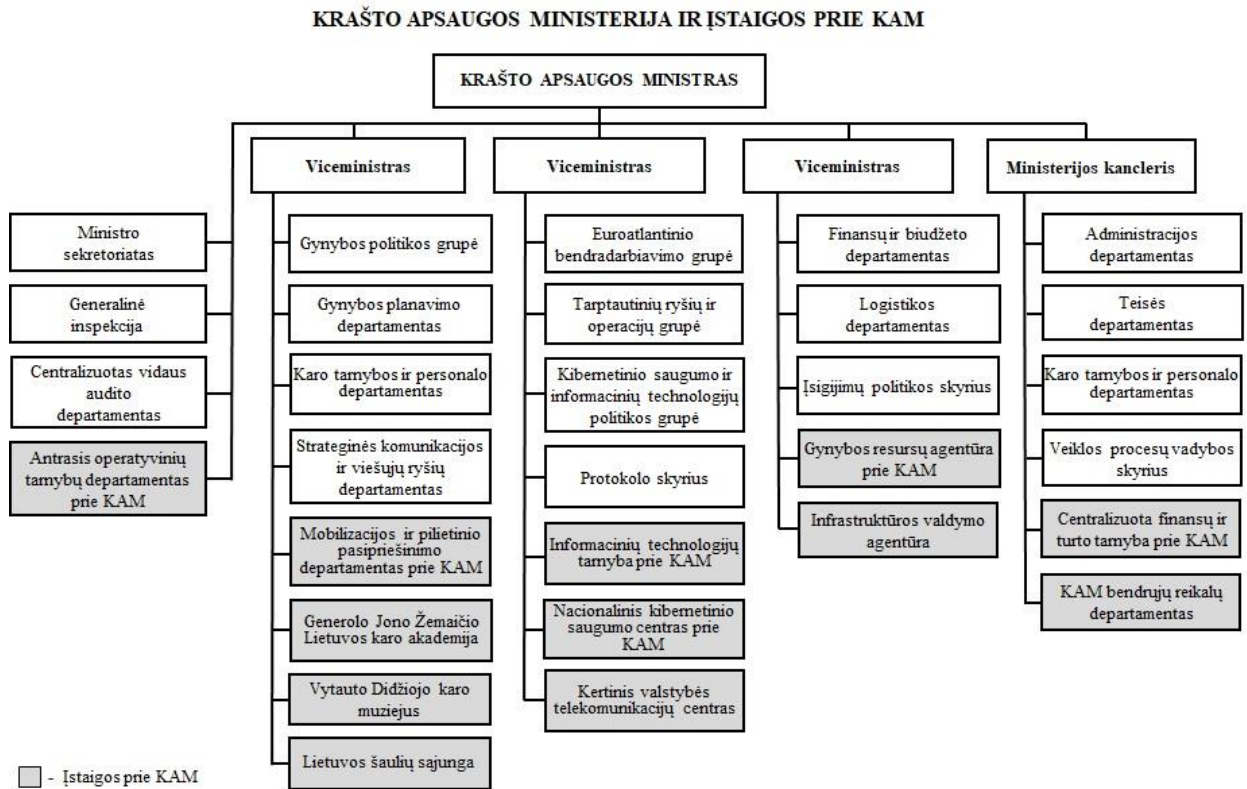
Apibūdinant viešojo sektoriaus efektyvumą, tai ne tik sąnaudų sumažinimas ir paslaugų rezultatų padidinimas, bet ir paslaugų kokybė. Ji taip pat apima ir visas esamas paslaugas, ir investicijų nukreipimą į būsimą paslaugų kokybę, ir ryšį tarp to, kokios paslaugos teikiamos ir piliečių poreikius. Be to, viešojo sektoriaus institutų efektyvumo rodikliai paprastai skiriasi nuo rinkos segmento, kas skatina taikyti skirtingus efektyvumo matavimo metodus, Kadangi autorės tolimesnis tyrimas bus orientuotas į LR gynybos sritį ir su ja susijusią veiklą toliau apžvelgiama LR Krašto apsaugos sistema, jos struktūrą ir funkcijas.

## **1.7. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistema**

Pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymą LR krašto apsaugos sistemą (toliau – KAS) sudaro:

- 1) Krašto apsaugos ministerija – vadovaujanti krašto apsaugos sistemos institucija (4 pav);
- 2) kariuomenė, o įvedus karo padėtį ar ginkluotos gynybos nuo agresijos (karo) atveju, – ir kitos institucijos: Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Valstybės sienos apsaugos tarnyba), Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – Viešojo saugumo tarnyba), Lietuvos Respublikos vadovybės apsaugos tarnyba (toliau – Vadovybės apsaugos tarnyba) ir Lietuvos šaulių sąjungos koviniai būriai, taip pat Lietuvos Respublikos karo padėties įstatymo nustatyta tvarka ginkluotosioms pajėgoms priskirti koviniai asmenų ir jų organizacijų ginkluoto pasipriešinimo vienetai ir partizanų vienetai, veikiantys okupuotoje Lietuvos valstybės teritorijoje;
- 3) Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija;
- 4) žvalgybos institucija (Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos), karo prievolės ir mobilizacijos, gynybai reikalingos ginkluotės ir kitų prekių, paslaugų ir darbų įsigijimo ir valdymo bei kitos krašto apsaugos ministrui pavaldžios institucijos;
- 5) krašto apsaugos reikmėms skirtos karinės teritorijos ir kiti infrastruktūros objektai;
- 6) įmonės ir įstaigos, kurių steigėja yra Krašto apsaugos ministerija ar kitos krašto apsaugos sistemos institucijos.

## 4 paveikslas



Šaltinis: KAM tinklapis

Krašto apsaugos sistemos 2018-2020 metų strateginiame veiklos plane nurodoma, kad pagrindinė KAS misija yra formuoti ir įgyvendinti Lietuvos gynybos politiką rengiant kariuomenę, galinčią savarankiškai ir kartu su sąjungininkais užtikrinti LR suverenitetą, teritorijos vientisumą ir piliečių saugumą.

Taip pat KAS vykdo ir kokybės gerinimo politiką pavaldžiuose institucijose dalyvaudama formuojant pasirengimo valstybės gynimui ir kariuomenės mobilizacijai politiką, įsigyjant ir valdant karinės paskirties priemones ir kitas prekes, paslaugas ir darbus bei organizuodama ir koordinuodama priskirtų prekių, paslaugų ir darbų centralizuotų krašto apsaugos sistemos pirkimų procedūras įsipareigoja:

1) modernizuojant Lietuvos kariuomenės pajėgumus vertinti kitų valstybių įsigyjamų karinės paskirties priemonių ypatumus, jų diegimo praktiką, tendencijas ir pritaikomumą Lietuvos kariuomenėje;

2) analizuoti ir vertinti esamus ir būsimus krašto apsaugos sistemos poreikius ir lūkesčius, glaudžiai bendradarbiauti su kitomis krašto apsaugos sistemos institucijomis juos įgyvendinant;

3) kurti abipusiškai naudingus tarpusavio santykius su Lietuvos ir užsienio tiekėjais / gamintojais teikiant informaciją apie krašto apsaugos sistemos planuojamas ir vykdomas įsigijimo procedūras;

4) efektyviai, skaidriai ir laikydamasi teisės aktuose nustatytų reikalavimų naudoti krašto apsaugos sistemai skirtas lėšas;

5) suformuoti ir palaikyti žinias ir kompetencijas, reikalingas krašto apsaugos sistemos įsigijimo procedūroms vykdyti;

6) nuolat gerinti įsigijimų procesą siekiant atsisakyti vertės nekuriančių veiklų ir šalinant pastebėtus veiklos trūkumus.

## **1.8. Gynybos srities kokybės politika**

Nuotolinio darbo veiksmų įtakos darbo kokybei ir efektyvumui tyrimas bus atliekamas **Gynybos srities sektoriuje**. Šio sektoriaus organizacijos dalyvauja formuojant pasirengimo valstybės gynimui ir kariuomenės mobilizacijai politiką, įsigyjant ir valdant karinės paskirties priemones ir kitas prekes, paslaugas ir darbus bei organizuodama ir koordinuodama priskirtų prekių, paslaugų ir darbų centralizuotų krašto apsaugos sistemos pirkimų procedūras įsipareigoja:

1) modernizuojant LK pajėgumus vertinti kitų valstybių įsigyjamų karinės paskirties priemonių ypatumus, jų diegimo praktiką, tendencijas ir pritaikomumą LK;

2) analizuoti ir vertinti esamus ir būsimus krašto apsaugos sistemos poreikius ir lūkesčius, glaudžiai bendradarbiauti su kitomis krašto apsaugos sistemos institucijomis juos įgyvendinant;

3) kurti abipusiškai naudingus tarpusavio santykius su Lietuvos ir užsienio tiekėjais / gamintojais teikiant informaciją apie krašto apsaugos sistemos planuojamas ir vykdomas įsigijimo procedūras;

4) efektyviai, skaidriai ir laikydamasi teisės aktuose nustatytų reikalavimų naudoti krašto apsaugos sistemai skirtas lėšas;

5) suformuoti ir palaikyti žinias ir kompetencijas, reikalingas krašto apsaugos sistemos įsigijimo procedūroms vykdyti;

6) nuolat gerinti įsigijimų procesą siekiant atsisakyti vertės nekuriančių veiklų ir šalinant pastebėtus veiklos trūkumus.

Apibendinat visą 1 skyrių ir įvertinus užsienio ir Lietuvos mokslininkų pateikiamus efektyvumo ir kokybės apibrėžimus, galima prieiti išvados:

1. Efektyvumas yra rezultatų pasiekimas mažiausiomis sąnaudomis. Todėl šiame moksliniame darbe efektyvumas yra suprantamas kaip rezultatų ir sąnaudų santykis. Be to, galima teigti, kad racionalus išteklių naudojimas, organizacijos kultūros bei filosofijos įtvirtinimas yra tikslesnis viešojo sektoriaus efektyvumo apibūdinimas.

2. Kokybė suprantama kaip standartų ir specifikacijų atitikčių visuma, kuri skirta klientų poreikių patenkinimui. Kokybė turi plačią taikymo sritį ir apima įvairius socialinius, kultūrinius, ekonominius, politinius ir aplinkosaugos aspektus, o kokybė organizacijose pasiekama tik dėka, kruopščiai suplanuotų ir įvykdytų ilgalaikių pastangų.

3. Kokybė viešajame sektoriuje gali būti kuriama ne tik techninėmis sistemomis, bet ir pačių sistemų sukuriama informacija ir jos prieinamumu. Be to siekiant įveikti vis naujus iššūkius tobulinant viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, turi nuolat būti peržiūrimi darbo kokybės standartai ir metodai.

4. Viešojo sektoriaus efektyvumas yra ne tik sąnaudų sumažinimas ir teikiamų paslaugų rezultatyvumo padidinimas, bet ir šių rezultatų kokybė. Ji taip pat apima ir visas esamas paslaugas, bei investicijų nukreipimą į būsimą paslaugų kūrimą, ir ryšį tarp to, kas sukuriama ir piliečių poreikių. Todėl efektyvumas ir kokybė yra neatsiejami nuo šiuolaikinio viešojo sektoriaus, kaip paslaugų teikėjo politikos formavimo pagrindų.

5. Gynybos sritis, kaip viešojo sektoriaus vienas iš elementų nėra išskirtinis kokybės ir efektyvumo naudojimo kontekste. Jame taip pat taikomi tie patys kokybės ir efektyvumo modeliai ir standartai, kaip ir kitose Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus organizacijose.

## 2. NUOTOLINIO DARBO KONCEPCIJOS LITERATŪROS APŽVALGA

Kadangi nuotolinis darbas ir tokio darbo susitarimai tampa vis labiau paplitę visame viešajame sektoriuje ir dėl naujai taikomų skaitmeninių technologijų pažangos, šie lankstus darbo modeliai sparčiai plečiasi į naujas darbuotojų kategorijas ir visiškai keičia darbo sąlygas ir darbo kokybę. Kelliher, C. ir Anderson, D. (2010) teigia, kad remiantis literatūros ir empiriniais tyrimais apie lanksčius susitarimus, tokius kaip, įvairių nuotolinio darbo rūšių poveikį, galima spręsti, kad tai gali turėti paradoksalių poveikį darbuotojų profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, pasitenkinimui darbu ir gerovei. Nuotolinio darbo naudojimas labai padidino lankstumą ir manevringumą bei suteikė galimybių užtikrinti didesnę autonomiją, nes nuotoliniu būdu dirbantys asmenys gali lanksčiau spręsti, kur, kada ir kaip dirbti (Eurofound, 2017). Remiantis socialinių mainų teorija, kuo labiau nuotoliniai darbuotojai turi darbo autonomiją, tuo daugiau pastangų jie deda į savo darbą (Kelliher, C. ir Anderson, D., 2010). Pasak mokslininkų, darbdaviai gauna naudos iš našesnės darbo jėgos, kuri naudoja mažiau erdvės ir yra ekonomiškai efektyvesnė, o darbuotojai gauna naudos iš geresnės profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros perspektyvos, taip didindami pasitenkinimą darbu ir organizacinius įsipareigojimus. Pagal šį požiūrį teigiama, kad nuotolinio darbo tvarka palengvina pažeidžiamų ar nepalankioje padėtyje esančių grupių, pvz., moterų ar jaunimo, galimybes įsidarbinti (Kelliher, C. ir Anderson, D., 2010).

Šioje darbo dalyje siekiama apžvelgti nuotolinio darbo koncepcijos tipus, įtakas, veiksnius, rezultatus ir išsiaiškinti kokios nuotolinio darbo rūšys turi įtakos skirtingiems darbo kokybės aspektams. Šioje darbo dalyje bus išgynintas lanksčių darbo sąlygų poveikis, analizuojant mokslinius duomenis apie įvairius darbo kokybės ir profesinio bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros aspektus.

### 2.1. Nuotolinio darbo tipai

Pasak Allen, et al, (2015) terminas nuotolinis darbas vartojamas norint apibūdinti platesnę nuotolinio darbo formą, apimančią darbą iš įvairių alternatyvių vietų ne nuolatinėje darbo vietoje (įskaitant visą darbo dieną namuose, bet nebūtinai apsiribojant namų darbu). Terminas „virtualus darbas“ yra platesnis terminas, naudojamas apibūdinti asmenis, asmenų grupes ar organizacijas, kurios dėl geografinės sklaidos nesusiduria akis į akį, tačiau tam tikru būdu bendrauja naudojant technologijas.

Anot Gajendran ir Harrison (2007) nuotolinis darbas tai darbinė veikla kuri traktuojama, kaip alternatyvus darbo susitarimas, pagal kurį darbuotojai dalį savo įprasto darbo atlieka kitoje



vietoje nei pagrindinė buveinė, naudodamiesi informacinėmis ryšio technologijomis, kad galėtų bendrauti su žmonėmis organizacijoje ir už jos ribų.

Nuotolinis darbas buvo vadinamas, lanksčiu darbu, darbu namuose, teledarbu, lanksčia darbo vieta ir virtualiu biuru. **1 lentelėje** pateikiami alternatyvių terminų, kurie buvo naudojami mokslinėje literatūroje, pavyzdžiai. Tai įrodo, kad skirtingi terminai taip pat dažnai reiškia skirtingas koncepcijas (Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M., 2015).

## 1 lentelė

### *Alternatyvūs nuotolinio darbo terminai*

<b>Terminas</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Autorius</b>
Nuotolinis darbas (angliškai telecommuting)	Darbuotojai dirba iš skirtingų geografinių vietų, bendro tikslo siekimui naudodami informacines technologijas	Bosch-Sijtsema, P. M., & Sivunen A. (2013)
Lankstus darbas (angliškai flexible work)	Alternatyvios darbo parinktys, leidžiančios darbą atlikti už įprastos darbo dienos tradicinių laiko ir (arba) erdvių ribų	Shockley, K.M. & Allen, T.D. (2007)
Darbas namuose (angliškai work from home)	Darbo sutartis, kai darbuotojas dirba savo gyvenamojoje vietoje, ne darbovietėje. Darbo vieta pakeičiama į alternatyvią darbo vietą. Paprastai dirbama visa darbo diena.	U.S. Office of Personnel Management. (2013)
Teledarbas (angliškai telework)	Informacinių technologijų naudojimas iš 25allies ar visiškai pakeičiantis kelionę į darbą ir iš jo. Dažnai dirbdama tam tikrą laiko dalį toli nuo įprastos darbo vietos iš namų ir bendraujama kompiuterinėmis technologijomis	Mokhtarian, P. L. (1991a), Golden, T. D. (2006b)
Virtualus biuras (angliškai virtual office)	Geografiniu požiūriu išskaidytos darbo sąlygos, kurioms paprastai būdingas palyginti trumpas laikas. Naudojamos patobulintos technologijos, nustatomas tiesioginio bendravimo trūkumas	Tworoger, L. C., Ruppel, C. P., Gong, B., & Pohlman, R. A. (2013)

(šaltinis: sudaryta autorės remiantis Alen et al., (2015))

Alen ir kt., (2015) pateikė tokį apibrėžimą, kad nuotolinis darbas yra darbo praktika, kurioje dalyvauja organizacijos nariai, pakeičiantys dalį savo įprastų darbo valandų (nuo kelių valandų per savaitę iki beveik visos darbo dienos), kad dirbtų ne nuolatinėje darbo vietoje tačiau iš namų- bendravimui su kolegomis naudojant technologijas, kai reikia atlikti darbo užduotis. Šis nuotolinio darbo apibrėžimas grindžiamas keliomis plačiai paplitusiomis koncepcijomis ir apibūdina kelis pagrindinius dalykus ir skirtumus (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Golden & Veiga, 2005; Golden, Veiga, & Simsek, 2006; Konradt, Schmook, & Malecke, 2000; Mokhtarian, 1992; Pinsonneault & Boisvert, 2001). Asmenys, kurie dirba nuotoliniu būdu:

- a. laiką, paprastai praleidžiamą centriniame biure, pakeičia laiku, praleistu dirbant toli nuo kitų darbuotojų, o ne dirbant papildomus viršvalandžius, kurie gali būti atlikti po visos biure praleistos dienos;
- b. dirbti dalį savo įprasto darbo laiko-nuo kelių valandų per savaitę iki beveik visos darbo dienos, o nuotolinio darbo valandos paprastai laikosi nustatyto modelio atskiriems nuotolinio darbo darbuotojams, tačiau gali skirtis tarp bet kurios organizacijos nuotolinio darbo darbuotojų;
- c. yra didesnės organizacijos dalis, o ne nepriklausomi rangovai arba tie, kurie yra užsakomosios darbo grupės dalis;
- d. dirbti daugiausia savo namuose nuotolinio darbo laikotarpiais, retkarčiais galbūt dirbant biure;
- e. naudojami tam tikra informacijos ar komunikacijos technologija, kad prireikus galėtų bendrauti su kitais tiek centriniame biure, tiek už jo ribų nuotolinio darbo metu.

Anot Alen et al., (2015) skirtingi terminai dažniausia reiškia skirtingas konceptualizavimo priemones. Terminas nuotolinis darbas, pasak mokslininko naudojamas platesniai nuotolinio darbo formai apibūdinti, kuris apima darbą iš įvairių alternatyvių vietų, pvz. pagrindiniame biure (įskaitant darbą visą darbo dieną namuose, bet nebūtinai apsiribojant namų darbu) ir apima individualias įmones, skambučių ir pagalbos centrus).

Apibendrinant, galima teigti, kad nuotolinio darbo sąvoka verčiant iš anglų kalbos turi skirtingas reikšmes, pavyzdys: nuotolinis darbas (ang. telecommuting) – taip pat vadinamas kaip nuotolinis darbas (ang. telework), lankstus darbas (ang. flexible work) ir lanksti darbo vieta (ang. flexiplace) nors skamba skirtingai, tačiau tai alternatyvus darbo susitarimas tarnautojams dirbti visą ar dalį jų darbo laiko toli nuo pagrindinės darbovietės. Dirbantiesiems nuotoliniu būdu, tokie darbo organizavimo būdai leidžia ženkliai taupyti lėšas, pavyzdžiui mažesnės kelionės į darbo vietą ir atgal lėšų sąnaudos, reikšminga ir tai, kad sutaupomas laikas pasirošimui į darbą. Be to nuotolinis darbas keletu aspektų lenkia tradicinį darbą biure, vertinant darbuotojų poreikių tenkinimą. Toliau apžvelgsime kaip nuotolinio darbo įtaką veikia darbo rezultatus.

## **2.2. Nuotolinio darbo įtaka darbo rezultatams**

Remiantis socialinių mainų teorija, kuo labiau nuotoliniai darbuotojai turi darbo autonomiją, tuo daugiau pastangų jie deda į savo darbą (Kelliher. C. ir Anderson. D., 2010). Pasak mokslininkų, darbdaviai gauna naudos iš našesnės darbo jėgos, kuri naudoja mažiau erdvės ir yra ekonomiškai efektyvesnė, o darbuotojai gauna naudos iš geresnės profesinio ir asmeninio

gyvenimo pusiausvyros perspektyvos, taip didindami pasitenkinimą darbu ir organizacinius įsipareigojimus. Pagal šį požiūrį teigiama, kad nuotolinio darbo tvarka palengvina pažeidžiamų ar nepalankioje padėtyje esančių grupių, pvz., moterų ar jaunimo, galimybes įsidarbinti (Kelliher. C. ir Anderson. D., 2010).

Menezes, ir kt., (2020) atliko tyrimą, kuriame aiškindamiesi nuotolinio darbo specifiką ieškojo ryšio tarp lanksčių darbo sąlygų ir darbo rezultatų, bei ar rezultatai susiję. Tyrimas parodė, kad lanksti darbo tvarka buvo apibrėžta kaip darbo tvarka, leidžianti darbuotojams keisti darbo apimtį, laiką ar vietą. Įtraukdami susitarimus, kuriuose darbuotojai dirba nuotoliniu būdu iš darbo vietos (dažnai vadinamas nuotoliniu darbu) arba kartais, kai skiriasi nuo įprastų darbo vietos valandų (pvz., lankstus ir sutrumpintas darbo laikas) ir kai darbuotojai nusprendė sutrumpinti darbo laiką.

Kiti mokslininkai teigia, kad ne visos organizacijos, organizavusios nuotolinį darbą, ir toliau jį taikys ateityje, ne tik COVID-19 atveju (Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A., 2020). Priimdamos šį sprendimą, organizacijos peržiūrės šio darbo organizavimo veiksmingumą. Dar nepakankama mokslinių tyrimų, kaip tai veikia, ar gali paveikti darbuotojų našumą ir produktyvumą (Aitken-Fox ir kt., 2020).

„McKinsey Global Institute“ paskelbtoje ataskaitoje, kurioje buvo įvertintas ilgalaikis COVID-19 poveikis darbo poreikiams, profesijoms ir darbo jėgos pokyčiams aštuoniose šalyse (Kinijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Indijoje, Japonijoje, Ispanijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose) Karalystė ir Jungtinės Valstijos), kad nuotolinis darbas ir virtualūs susitikimai bus tęsiami, bet ne taip intensyviai nei COVID-19 piko metu (Lund ir kt., 2021).

Apibendrinat mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus apie nuotolinio darbo įtaka darbo rezultatams, galime teigti, kad nuotolinis darbas įtakoja darbo lankstumą ir manevringumą suteikdamas galimybę užtikrinti didesnę autonomiją darbuotojui, o darbdaviai gauna naudą iš našesnės darbo jėgos, kuri yra ekonomiškai efektyvesnė. Be to darbuotojai gauna vertę geresnės profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros perspektyvos, taip didindami pasitenkinimą darbu ir organizacinius įsipareigojimus. Tam taip pat įtakos turi lankstus darbo grafikas.

### **2.3. Lankstus darbo grafikas**

Esant lanksčiam darbo grafikui, kuris iš pradžių buvo vadinamas „lanksčiu darbo laiku“, kai „darbuotojai nusprendžia, kuriuo paros metu jie atvyks ir išeis iš darbo“ ( Baltes ir kt., 1999). Taigi jis susijęs su laisve pasirinkti, kada dirbti ir kada nedirbti. Organizacijos nustatyti šios laisvės apribojimai apima: darbo valandas (valandas, po kurių darbuotojai negali atvykti į darbą),

pagrindinį laiką (valandas, kuriomis turi dalyvauti visi ar tam tikri darbuotojai) ir laiko padalijimą, nurodant darbo valandų pasidalijimą (Baltes ir kt., 1999). Kai darbo padalijimas yra leidžiamas, darbuotojai gali laisvai nustatyti savo darbo pradžios ir pabaigos laiką, jei jie dirba iš anksto nustatytą valandų skaičių per savaitę ar per mėnesį.

Pasak Jérôme, F., ir kt., (2009) kai kuriose šalyse (pvz. Danijoje) laikomasi tradicinės darbo laiko politikos. Tačiau norint sukurti nuotolinio darbo sistemą viešojo sektoriaus organizacijose daugiausia dėmesio reikia skirti toms priemonėms, kurių pagalba būtų išvengta piktnaudžiavimo nuotoliniu darbo laiku. Tai pasak mokslininkų daroma atsižvelgiama į esamą teisinę bazę, suformuotus įmonės uždavinius, darbo rūšis ir apimtis, organizacijos struktūrą bei nuotolinio darbo trukmę. Suformuojamos aiškios darbo laiko ir prieinamumo prie institucijos resursų taisyklės. Jérôme, F., ir kt., (2009) apibrėžė, kad organizacijoje turi būti sukuriama laiko skaičiavimo sistema, darbo aplinka, aiški tvarka, atitinkanti sveikatos ir saugos reikalavimus. Be to darbdavys turi pateikti aiškius nuotolinės darbo vietos įvertinimo reikalavimus. Suformuotas aiškus informacijos perdavimas iš įmonės ir į ją algoritmas. Paskelbti nuotolinio darbuotojų kontaktai su darbdaviu, išgrynintos veiklos išlaidų kompensacijos (įskaitant, nuomą, šildymą, elektrą, internetą ir telefoną) mechanizmas, nediskriminavimas ir savanoriškas nuotolinis darbo principas, duomenų apsauga ir pagarba privatumui, bei tolesnė galimybė mokytis.

Anot Jérôme, F., ir kt., (2009) nuotolinio darbo dažnumas gali būti skirtingas. Nuotoliniu būdu dirbama kasdien, kelis kartus per savaitę arba nuolat, ar keletą valandų per dieną. Nuotoliniu darbu vadinami tokie atvejai, kada įmonės darbuotojas atlieka darbo funkciją nutolęs nuo įprastos darbo vietos.

Menezes ir kt., (2011) atliko tyrimus, konstatuodami, kad standartinių darbo sąlygų pakeitimų apibūdinimams buvo naudojami skirtingi terminai. Siekdami nuoseklumo, naudojo tokius terminus: nuotolinis darbas, tvarkaraščio lankstumas, sutrumpintas darbo laikas ir sutrumpintos valandos. 2 lentelėje pavaizduoti skirtingi lankstaus darbo apibrėžimai bei nurodomi straipsnių autoriai. Pasak Menezes ir kt. (2011) trūksta sutarimo dėl priemonių ir apibrėžimų.

Asmenys, kurie daugiau laiko dirbo nuotoliniu būdu, pasižymėjo mažesniu darbo našumu dėl profesinės izoliacijos nei tie, kurie dirbo mažiau laiko nuotoliniu būdu. Tačiau tie asmenys, kurie daugiau laiko praleido nuotoliniu būdu, taip pat buvo mažiau linkę palikti organizaciją, nepaisant jų profesinės izoliacijos. Kito tyrimo metu asmenys, turintys griežtos priežiūros santykius, taip pat daug dirbė nuotoliniu būdu, patyrė aukščiausią įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų lygį (Golden ir Veiga, 2008).

## 2 lentelė

### Lankstaus darbo grafiko apibrėžimai

Lankstus darbo organizavimo būdai	Apibrėžimas	Priemonė (-ės)	Nuorodos
Bendras darbo organizavimo būdas	Darbuotojas gali naudotis įvairiais lanksčiais ar nestandartiniais darbo susitarimais	Lankstus darbas įtrauktas į šeimai palankios politikos priemonę Galimybė dirbti bet kokia forma	Campbell-Clark (2001), Halpern (2005), McCampbell (1996), Nadeem and Metcalf (2007), Shockley and Allen (2007), Stavrou (2005) Allen (2001), Batt and Valcour (2003), Brough et al. (2005), Eaton (2003), Hannah (1994), Thompson et al. (1999), Wang and Walumbwa (2007), Wise and Bond (2003), Wood et al. (2003), Wood and de Menezes (2007)
Suplanuotas darbo tvarkaraščio lankstumas	Darbuotojas laikui bėgant gali pakoreguoti pasirinkimą	Darbuotojai nusprendžia, kada atvykti ir išeiti iš darbo Darbuotojas informuoja, apie turimas lanksčias darbo valandas Prieš ir po lanksčių darbo valandų pasirinkimo	Baltes et al. (1999), Christensen and Staines (1990), Schein et al. (1977) Whether employee reports having flexibility of working hours Costa et al. (2004, 2006), Golembiewski et al. (1974), Grover and Crocker (1995), Hyland et al. (2005), Kelly et al. (2008), Perry-Smith and Dumas (2007), Scandura and Lankau (1997), Shepard et al. (1996), Thomas and Ganster (1995)
Darbas nuotoliniu būdu	Darbuotojas gali dirbti nutolusioje nuo darbo vietoje	Dalyvavimas nuotolinio darbo programose Nuotolinis darbuotojas prieš nuolatinės darbo vietos darbuotoją	Bailey ir Kurlandas (2002 m), Di Martino ir Wirthas (1990 m), Hill ir kt. (2003 m)
Sutrumpintas darbo laikas (per savaitę)	Darbuotojas ne visas darbo dienas dirba įprastą darbo laiką, keletą dienų per savaitę trumpiau nei įprastai	Sutrumpintas darbo laikas prieš nesutrumpintą darbo laiką	Venne (1997), Hohl (1996)
Sutrumpintos darbo valandos	Darbuotojas sugeba atlikti užduotis sutrumpintomis valandomis	Oficialiai naudojami darbuotojui pageidaujant	Hill et al. (2006)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mendez et al., (2011)

Susisteminant mokslininkų išvadas galima teigti, kad standartinėms darbo sąlygoms apibūdinti vis dar naudojami skirtingi terminai. Todėl norint aiškumo ir nuoseklumo, naudosime darbe naudosime tokius terminus kaip *nuotolinis darbas*, *tvarkaraščio lankstumas*, *sutrumpintas darbo laikas* ir *sutrumpintos valandos*.

## 2.4. Nuotolinio darbo politika, strategija ir rezultatai

Pasak Abulibdeh, A. (2020) Vyriausybės politika yra svarbi sėkmingo nuotolinio darbo sudedamoji šiuolaikinėje visuomenėje. Šia politika turėtų būti siekiama remti lankstų darbą ir spręsti tokias problemas, kaip prieiga prie skaitmeninės infrastruktūros ir technologijų, prieiga prie spartaus plačiajuosčio ryšio ir skaitmeninė plėtra, be to, nuotolinis darbas gali padėti siekti kitų politikos tikslų, pavyzdžiui, sumažinti anglies dioksido pėdsaką, transporto ir eismo spūstis, tausoti darbuotojų sveikatą ir saugą (AbuLibdeh, 2017 m.; AbuLibdeh, Andrey, & Melnik, 2015 m.; Hegewisch & Gornick, 2011). Nuotolinio darbo tikslas yra padėti išspręsti trumpalaikį ir ilgalaikį darbo jėgos trūkumą, padidinti darbo jėgos įsitraukimą (t. y. dirbančių motinų, apsaugą nuo diskriminacijos) ir spręsti didelio nedarbo problemą daugelyje šalių (Hegewisch, 2009). Todėl skaitmeninimas gali turėti esminį teigiamą poveikį nuotoliniu būdu dirbančių asmenų našumui ir jų darbo vietų kokybei. Anot Abulibdeh, A. (2020) darbuotojai ir organizacijos turi prisitaikyti prie technologijų skatinamų pokyčių pramonės ir darbo rinkoje dėl besikeičiančios skaitmeninės transformacijos. Nuotoliniai darbuotojai turi įgyti naujų skaitmeninių įgūdžių arba gali netekti darbo, nes keičiasi darbo pobūdis. Todėl politikos formuotojai ir organizacijos turi sukurti mokymosi visą gyvenimą programas, kurios padėtų darbuotojams būti geriau pasirengusiems, pasikeitus darbo sąlygoms prisitaikyti, ir būti atsparesniems pereinamuoju laikotarpiu, ypač virtualiame pasaulyje. Be to, didėjant skaitmeninių platformų naudojimui gali padidėti darbo lankstumas, o tai galėtų palengvinti nuotolinio darbo praktiką. Galiausiai daugelyje šalių viešasis ir privatusis sektoriai savo paslaugas paverčia internetinėmis paslaugomis, pavyzdžiui, e. sveikatos, e. mokymosi, e. prekybos, e. finansų ir e. bankininkystės paslaugomis, kurios laikomos novatoriškiausiomis, pažangiausiomis internetinėmis paslaugomis ir gali palengvinti nuotolinio darbo praktiką tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Nuotoliniai darbuotojai gali pasinaudoti e. paslaugomis ir kitomis skaitmeninėmis platformomis, kad padidintų savo našumą (Abulibdeh A., 2020).

Anot Liu, Y., Lee, J. M., ir Lee, C. (2020) siekiant užtikrinti organizacinių tikslų pasiekimą krizės metu, reikalingas strateginis judrumas. Organizacijos turi sugebėti paruošti ir paskirstyti savo išteklius; koordinuoti reikiamą mechanizmą; ir tinkamai panaudoti organizacinius išteklius ir žinias (Liu, Lee ir Lee, 2020). Šiame kontekste COVID-19 naujumas ir sudėtingumas yra didelis iššūkis, galintis pakenkti organizacinių tikslų siekimui. Pasak Baerto, Lippenso, Moenso, Sterkenso ir Weytjeno (2020 m), standartiniai ekonominiai modeliai organizacijose daugiausia naudojam duomenis „įprastu laiku“. Hamouche S. (2021) teigė, kad prognozuoti „neįprastus laikus“ yra sudėtinga, tad prognozė, susijusius su įmonės veikla, pvz., pasirengimas krizei ir išteklių paskirstymas, gali būti sudėtinga. Kai kurie autoriai prognozuoja COVID-19 endemiją

(Regmi & Lwin, 2020), tuo tarpu daugelis ekonomistų prognozuoja, kad šios pandemijos pasekmės išliks iki 2022 m. (Akkermans, Richardson ir Kraimer, 2020). Nėra žinoma, kada ši pandemija baigsis ir ar jos pasekmės darbo modeliams organizacijose bus laikinos ar nuolatinės (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca ir Stanton, 2020).

Pasak Elsafty ir Ragheb (2020) dauguma organizacijų negalėjo pateikti savo darbuotojams pakankamai informacijos apie savo valdymo planą ar numatomą reakciją į pandemiją, tačiau aiškios darbo vietos gairės sunkiu metu padeda sumažinti darbuotojų stresą ir padidinti jų motyvaciją ir pasitikėjimą (Wong, Ho, Wong, Cheung ir Yeoh, 2020). Nors ir sudėtinga tačiau, stiprinti organizacijos atsparumą yra labai svarbu siekiant užtikrinti organizacijos tvarumą COVID-19 eroje (Ngoc Sui ir kt., 2021).

Anot Wessels, C., Schippers, M., Stegmann, S. P., Bakker, A., ir Proper, K. (2019), iki šiol lanksti darbo praktika dažniausiai buvo suprantama kaip požiūris į darbą iš viršaus į apačią, o norint rasti optimalų derinį tarp asmeninių ir užduočių reikalavimų bei darbo vietų, reikalingas metodas „iš apačios į viršų“. Kaip pasiūlė Wessels ir kt. (2019), kai darbuotojai gali pasirinkti darbo laiką ir vietą, jie susiduria su lankstaus darbo organizavimo privalumais ir trūkumais. Teigiamas ar neigiamas organizacijos siūlomo laiko ir erdvės lankstumo poveikis priklauso nuo to, kaip kiekvienas darbuotojas naudojasi darbo lankstumu ir kiek jis sugeba optimizuoti laiko ir erdvės poreikius.

Taipogi Wessels ir kt. (2019) įvedė terminą „erdvinis darbo kūrimas“, nurodydamas, kokių mastu darbuotojai aktyviai pasirenka ir keičia tinkamas darbo vietas ir darbo valandas, kad išliktų produktyvūs ir įsitraukę.

Menezes, Lilian M., Kelliher, Clare (2011) teigė, kad nuotolinio, arba lankstaus darbo rezultatus, susijusius su veiklos rezultatais, apibrėžia individualiais ir organizaciniais lygmenimis ir apima finansinės veiklos, produktyvumo, darbo kaitos, pravaikštos, organizacinio įsipareigojimo ir su darbu susijusios gerovės matus.

Apibendrinant galima teigti, kad darbas nuotoliniu būdu gali būti ne tik naudingas kai kuriems rezultatams, bet žalingas. Pavyzdžiui, nuotolinis darbas gali padidinti kai kurių darbuotojų produktyvumą, tačiau trukdo plėtoti ir išlaikyti bendradarbių santykių kokybę. Be to, priklausomai nuo darbuotojo asmenybės tipo, toks darbas gali teigiamai motyvuoti darbuotoją siekti organizacijos nustatytų tikslų. Negalima teigti, kad kiekvienas asmuo turi reikiamų įgūdžių, ar geba tinkamai paskirstyti darbo dieną, veiksmingam nuotolinio darbo atlikimui. Nuotolinis darbas gali būti naudingiausias organizacinių rezultatų požiūriu, kai jis praktikuojamas vidutiniškai dažnai.

## 2.5 Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Pasak Allen ir kt., 2015 nuotolinis darbas, darbo veikla, atliekama ne įmonės darbo vietoje (daugiausia ši veikla atliekama namuose), kai informacinės technologijos naudojamos bendrauti su kolegomis ar klientais ir atlikti darbo užduotis turi privalumų ir trūkumų. . Ankstesniais tyrimais tai patvirtino Golden ir Eddleston, (2020); bei Vega ir kt., (2015) kurių tyrimuose buvo apstu prieštaringų rezultatų, atskleidžiančių ir teigiamas, ir neigiamas nuotolinio darbo pasekmes, tokias kaip, padidėjęs pasitenkinimas darbu, pagerėjusi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvra, didesnis produktyvumas arba sumažėjusios organizacijos sąnaudos, o neigiamos pasekmės, mažesnis pasitenkinimas darbu, padaugėjo darbo ir šeimos poreikių suderinimo konfliktų, arba sunkumų plėtojant bendras žinias komandose.

Nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus, nagrinėjo ir Fílardí, F., Castro, R. M. P., ir Zaníní, M. T. F. (2020). Tyrimo metu, išskyrė tris pagrindinius lygmenis, kuriuos gali paveikti (neigiamai ir teigiamai) nuotolinio darbo praktika: asmens, organizacijos ir visuomenės lygmuo.

3 lentelėje pateikta lankstaus darbo grafiko privalumai ir trūkumai iš asmens ir organizacijos perspektyvos.

### 3 lentelė

*Lankstaus darbo grafiko privalumai ir trūkumai*

<b>Asmuo</b>	
<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
Savarankiškumas/nepriklausomumas	Izoliacijos jausmas
Laiko valdymo gerinimas	Vientisa namų ir darbo erdvė
Kelionės laiko ir išlaidų taupymas	Paaukštinimo galimybė menkesnė
Lankstumas šeimos narių slaugai	Perteklinis pasiekiamumas
<b>Organizacija</b>	
Didesnis produktyvumas/efektyvumas	Nuotolinio darbo teisės aktų trūkumas
Geresnis žmoniškųjų išteklių prieinamumas	Dokumentų valdymo trūkumai
Reikšmingas vėlavimo į darbą mažėjimas	Perėjimo prie nuotolinio darbo išlaidos
Išlaidų sutaupymas	Darbo metodų pokyčiai
Didesnė motyvacija ir pasitenkinimas	
Teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimas	
<b>Visuomenė</b>	
Žalingo poveikio aplinkai mažinimas	Izoliacijos jausmas
Eismo spūsčių sumažėjimas	
Lengviau patenkinami neįgaliųjų poreikiai	
Infrastruktūros ir energijos sektorių išlaidų taupymas	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Fílardí, F., ir kt. (2020)



Pasak Miglioretti, M., ir kt. (2021) nuotolinis darbas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą nes padidina darbuotojų savarankiškumą, o tai gali būti laikoma ir motyvacine priemone nusistatant darbo prioritetus. Autoriai pabrėžia, kad labai svarbu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, kai žmogus gali nuspręsti, kur ir kada jis dirba. Tuomet didėja darbo ir šeimos suderinimo efektyvumas.

Lewis (2013) teigė, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys darbdavių neaprūpinami tinkama, informacinių technologijų įranga (galingais kompiuteriais, spausdintuvais, kopijavimo aparatais). Taip sukuriama nepalankios darbo sąlygos, bei nelygi darbo sąlygų padėtis, palyginti su biure dirbančiu ne nuotoliniu būdu, kolega. Technologijų, bei įgūdžių jais naudotis stoka sukuria kliūtis sklandžiam nuotoliniam darbui. Taip pat mokslininkas pabrėžia, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams trūksta patogaus interneto ir IT prieigos, o tai slopina nuotolinio darbo plėtrą, efektyvumą ir kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas neišvengiamai turi ir trūkumų ir privalumų. Tai pastebimai tiek atskiro asmens, tiek organizacijos, tiek visuomenės lygmenyse. Nuotolinis darbas asmeniui nors ir suteikia galimybę taupyti kelionės į darbą lėšas, kelionės laiką, kontroliuoti savo gyvenimo - darbo balansą, atsiranda galimybė koreguoti savo, tiek darbo laiko tiek laisvalaikio paskirstymą. Tačiau nuotolinis darbas asmeniui pasižymi ir trūkumais, tokiais kaip ribos tarp darbo ir nedarbo sumažėjimas, tiesioginio bendravimo su kolegomis praradimas, bendradarbių pasitikėjimo sumažėjimas ir kita. Organizacijai nuotolinis darbas padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikšmingai mažina vėlavimų į darbą skaičių, palengvina kompetentingų darbuotojų išlaikymą organizacijoje, mažėja administracinės išlaidos (tokios kaip organizacijos patalpų išlaikymui ir kt.). Nuotolinio darbo trūkumas organizacijai – minimalus: darbuotojų kontrolės galimybė, augančios išlaidos ne tik papildomiems asmenų mokymams, tačiau ir investicijoms diegiant papildomą informacinę infrastruktūrą ir informacijos apsaugos priemones. Tačiau gerai organizuotas nuotolinis darbas ir savalaikis nuotolinio darbo problemų įveikimas užtikrina organizacijos veiklos efektyvumo didėjimą. Visuomenei nuotolinio darbo trūkumas – izoliacija, tačiau privalumai kur kas didesni, tokie kaip žalio poveikio aplinkai mažinimas, eismo spūsčių mažėjimas, nuotolinis darbas lengviau pritaikomas fizinę negalią turintiems darbuotojams.

Labai svarbus ir itin didelę reikšmę užimantis, kalbant apie nuotolinį darbą veiksnys – informacinės technologijos (kompiuteris, internetas, telefonas, įvairios duomenų bazės ir t.t.). Šiuolaikinės technologijos, jei darbuotojas geba jomis tinkamai naudotis, neriboja darbuotojo darbo efektyvumo. Tačiau būtinų žinių trūkumas naudojant informacines technologijas, gali ženkliai pabloginti darbo kokybę.

## 2.6 Nuotolinio darbo veiksmų įtaka darbo kokybei ir efektyvumui

Nors visuotinio nuotolinio darbo apibrėžimo nėra; tačiau visi esami apibrėžimai pabrėžia nuotolinio darbo vietos ir pagalbinių technologijų vaidmenų svarbą. Eurofound ir Tarptautinio darbo biuro (2017) duomenimis, nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip darbas ne darbdavio patalpose, naudojant informacines ir ryšių technologijas (IT), tokias kaip, kompiuteriai, spausdintuvai, telefonai. Santana ir Cobo (2020) teigimu, nuotolinis darbas reiškia darbą toli nuo pagrindinių biurų ar gamybinių pastatų, naudojantis telekomunikacijomis tarp nuotolinių darbuotojų ir jų bendradarbių.

Pasak mokslininkų (Haddad ir kt., (2009), Peters ir kt., (2004); Singh ir kt., (2013)) yra keturi būdai, kaip matuoti nuotolinio darbo paplitimą: *galimybė, pirmenybė, pasirinkimas ir dažnis*.

- Galimybė apibrėžiama kaip, ar darbuotojai turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu.
- Pirmenybė tai, ar darbuotojai nori nuotolinio darbo arba ar darbuotojai turi teigiamą požiūrį į nuotolinį darbą.
- Pasirinkimas susijęs su tuo, ar darbuotojai kai turi galimybių iš tiesų gali pasirinkti nuotolinio darbo būdą, (pvz., visą dieną dirbamas nuotolinis darbas ar darbas ne visą dieną).
- Nuotolinio darbo dažnis matuojamas atsižvelgiant į tai, kiek kartų darbuotojai dirba nuotoliniu būdu per tam tikrą laikotarpį, pavyzdžiui, per savaitę.

Vertinant skirtingų nuotolinio darbo veiksmų įtaką darbo kokybei ir efektyvumui, svarbu išskirti svarbiausius nuotolinio darbo veiksmus. Remiantis darbo poreikių-resursų teorija (Demerouti ir kt., 2001), darbo sąlygos skirstomos į darbo poreikius, fizinį darbo krūvį, laiko trūkumą, sutartį su užsakovu, darbo aplinka, darbas pamainomis ir darbo ištekčiai, taip pat grįžtamasis ryšys, atlyginimas, darbo kontrolė, dalyvavimas veikloje, vadovų pagalba, darbo sauga. Parker ir kt., (2017) teigia, kad aukštesni darbo poreikiai kelia įtampą ir sveikatos blogėjimą, o didesni ištekčiai lemia didesnį darbo našumo lygį. Tačiau skirtingai nei Parker ir kt., (2017) pasisako Demerouti ir kt., 2001 teigdamas, kad didesni darbo ištekčiai didina motyvaciją ir produktyvumą.

Lietuvos mokslininkai iš aibės kitų išskyrė dešimt nuotolinio darbo veiksmų (Nakrošienė, A., ir kt., 2019), tokių kaip:

1. laiko planavimo įgūdžius,
2. galimybę dirbti produktyviausiu metu,

3. sutrumpinto bendravimo su bendradarbiais laiką,
4. galimybę dirbti iš namų ligos atveju,
5. vadovo pasitikėjimą;
6. vadovo paramą,
7. galimybę sutaupyti kelionės išlaidas
8. galimybę pasirūpinti šeimos nariais,
9. darbo vietos tinkamumą darbui namuose
10. galimybę iš namų susipažinti su organizacijos dokumentais.

Anot Nakrošienės A. ir kt., (2019) svarbiausiais nuotolinio darbo veiksniais, įtakančiais skirtingus nuotolinio darbo rezultatus, yra darbo vietos tinkamumas namuose bei sutrumpėjęs bendravimo su bendradarbiais laikas. Tuo tarpu, sumažėjusios kelionės išlaidos, laiko planavimo įgūdžiai, bei galimybė gauti darbo dokumentus iš namų neturėjo reikšmingos įtakos nuotolinio darbo rezultatams.

Tyrimai, tiriantys, kaip nuotolinio darbo laikas gali paveikti darbo efektyvumą, atskleidė, kad pasitenkinimas darbu yra didžiausias tarp asmenų, kurie nuotoliniu būdu dirba vidutiniškai, palyginti su tais, kurie nuotoliniu būdu dirba neilgai arba ilgiau (Golden, 2006b ; Golden & Veiga, 2005; Virick ir kt., 2010 ). Nuotolinio darbo trukmė buvo teigiamai susijusi su organizaciniais įsipareigojimais ir neigiamai susijusi su ketinimu palikti organizaciją, todėl dažnesnis nuotolinis darbas buvo susijęs su didesniu įsipareigojimu organizacijai Golden, (2006a). Nuotolinio darbo trukmė turėjo įtakos dėl jo poveikio santykiams tarp nuotolinių darbuotojų ir jų vadovų, bendradarbių ir šeimos, ir poveikio pasitenkinimui darbu( Golden, 2006).

Lewis, (2013) atliko informacinių technologijų įtakos darbui nuotoliniu būdu tyrimą. Mokslininkas nustatė, kad pagrindiniais trūkumais, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nurodė šias priežastis: informacinių technologijų atnaujinimų ir prieigos prie jų trūkumas, patirties naudojant informacines technologijas trūkumas, iškilus sunkumams naudojant informacines technologijas, neįmanoma greitai gauti patarimų kaip ją spręsti. Taipogi tyrimo metu buvo atskleista , kad darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu stokoja efektyvaus ir kokybiško informacinių technologijų naudojimosi įgūdžių. Neveikiančios informacinių technologijų programos kėlė stresą, net ir tiems darbuotojams, kurie savo įgudžius vertino kaip pakankamai gerus.

Kazekami (2020) savo tyrimo metu įrodė, kad nuotolinis darbas glaudžiai siejasi su gyvenimo pokyčiais. Gyvenimo pokyčiai įtakoja darbo kokybę, jei dėl to nuotolinis darbas didina pasitenkinimą gyvenimu, o pasitenkinimas gyvenimu gerina darbo efektyvumą. Be to, nuotolinis darbas didina stresą planuojant laiką, t.y. derinant darbą ir namų ruošos darbus, tačiau stresas

tiesiogiai nesumažina darbo efektyvumo. Nuotolinis darbas didina pasitenkinimą darbu, tačiau nuotoliniai darbuotojai gali nukentėti dėl pusiausvyros nebuvimo tarp darbo ir namų ruošos (pavyzdžiui vaiko slaugymo). Taigi tyrimo metu įrodyta, kad visuomenė turi būti skatinama dirbti darbą nuotoliniu būdu, t.y. siekiama suderinti darbą ir vaikų, slaugą ar laisvalaikį.

Vega, R., Anderson, A., Kaplan, S. (2015) atlikto individualaus darbo poveikio nuotolinio darbo efektyvumui rezultatai atskleidė, kad darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir gerai vertina savo pačių įvertintus darbo rezultatus, kai dirba nuotoliniu būdu. Mokslininkų tyrimai buvo atlikti didelėje vyriausybinėje organizacijoje, kurią autoriai įvardija kaip „biurokратиšką“, kurioje darbo tvarka pašalina darbuotojų individualumą iš organizacijos veiklos. Tai yra organizacija turi griežtą politiką ir gaires, susijusias su praktiškai visomis užduotimis ir nenumatytomis aplinkybėmis, taip apribodama bet koki kūrybinio veiksmo ar atsako vaidmenį. Tyrimo rezultatai įrodė, kad vadovai turėtų paskatinti arba leisti darbuotojams atlikti didesnio susikaupimo reikalaujančias užduotis namuose. Be to darbuotojai save vertina kaip produktyvesnius tomis dienomis, kai dirbo nuotoliniu būdu, o tai rodo, kad bent jau tam tikro tipo darbuose darbas iš namų gali sustiprinti produktyvumo ir pasiekimų jausmą. Didesnis produktyvumas – skatina aukštesnę organizacijos tikslų pasiekimo ir efektyvumo efektą (Vega, 2015).

Šis mokslinės literatūros straipsnis itin aktualus autorės magistrinio baigiamojo darbo kontekste, kadangi bus tiriama viešojo sektoriaus gynybos sritis. Gynybos sritis taip pat turi griežtą politiką ir gaires, susijusias su daugeliu užduočių ir nenumatytų aplinkybių.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja daug nuotolinio darbo veiksnių įtakančių darbo efektyvumą. Skirtingų autorių teigimu darbuotojui svarbu turėti galimybę pasirinkti nuotolinį darbą, nustatant galimus prioritetus ką rinktis (pirmenybė nuotoliniam ar įprastam darbui), bei jo dažnumą. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad tinkamos nuotolinio darbo valandos padidina darbo efektyvumą, tačiau kai nuotolinio darbo valandos per ilgos, nuotolinis darbas mažina darbo efektyvumą. Tyrimų išvados taipogi pateikia skirtingus nuotolinio darbo veiksnius darančius įtaką, tokius kaip: laiko planavimas, nuotolinio darbo trukmė gyvenimo pokyčiai ir kt.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra apie įvairius nuotolinio darbo aspektus, nuotolinio darbo veiksnius, bei išanalizavus mokslininkų tyrusių šią sritį atliktus tyrimus, bei pateiktas išvadas sekančiame skyriuje bus aprašoma tyrimo metodika, jo pagrindu pagrindžiamos tyrimo hipotezės ir bus sudaromas konceptualus tyrimo modelis.

### **3. NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIŲ ĮTAKA KOKYBEI IR EFEKTYVUMUI VIEŠOJO SEKTORIAUS GYNYBOS SRITYJE**

#### **TYRIMO METODOLOGIJA**

Šiame skyriuje pristatoma nuotolinio darbo veiksmų įtakos nuotolinio darbo kokybei ir efektyvumui tyrimo metodologija. Pateikiama tyrimo tikslai ir uždaviniai, formuluojamos ir pagrindžiamos tyrimo hipotezės, pagrindžiamas tyrimui reikalingiems duomenims rinkti būdas. Tyrimas atliekamas viešojo sektoriaus gynybos srityje.

#### **3.1 Empirinio tyrimo pagrindimas ir aktualumas**

Baigiamojo magistro darbo tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis, aprašomasis taikant anketinę apklausą tyrimas. Toks tyrimo būdas pasirinktas neatsitiktinai. Nes anot Tamaševičiaus, V. (2015) kiekybinis tyrimas (skirtingai nei kokybinis tyrimas) grindžiamas pozityvistine filosofija (objektyviu požiūriu į pasaulį), klausimai formuluojami (kas, kaip turėtų?), nagrinėjama nedaug tiriamų aspektų, siekiama perkelti rezultatus į visumą (imties analizės rezultatų perkėlimas populiacijai). Aprašomasis tyrimo tipas pagal tikslą tai išsamus reiškinio, situacijos aprašymas Tamaševičiaus, V. (2015).

Casadevall, A. ir Fang. F. C. (2012) teigia, kad grėsmės su kuriomis susiduria mokslininkai naudodami nepagrįstus tyrimo metodus priveda prie netinkamai atspindinčių tyrimo rodiklių, o tai įtakoja nepagrįstas išvadas, todėl Munafò, M. R., B. A. Nosek, D. V. M. Bishop, K. S. Button, C. D. Chambers, N. P. Du Sert, U. Simonsohn, E. J. Wagenmakers, J. J. Ware, ir J. P. A. Ioannidis (2017) paskatino iniciatyvas gerinti akademinio mokslo tyrimų metodologiją. Jie išskyrė, kad studijas reikia atlikti tiksliai laikantis nustatytų reikalavimų, laikantis empirinio ciklo. Tai reiškia, kad reikia remiantis ankstesniais tyrimais ar literatūra, ko pasėkoje sudaroma hipotezė. Tada sudaromas tyrimo planas ir analizės planas, kuris gali užginčyti pradinę hipotezę (kai duomenys renkami ir analizuojami pagal tyrimo planą ir analizės planą). Tokie tyrimai turi didelę išliekamąją vertę, kuri didina tyrimo skaidrumą, griežtumą ir atsekamumą moksle (Nosek, B., C. R. Ebersole, A. C. DeHaven, ir D. T. Mellor. 2018). Kiekybinio mokslo tyrimas ir jo pritaikomumas apima įvairias mokslines disciplinas, įskaitant socialinę psichologiją, elgesio neuromokslą, klinikinę mediciną ir kt.

Kiekybinių tyrimų privalumus aiškiai įvardija ir pabrėžia Tidikis, R. (2003). Autorius kiekybinių tyrimų paradigma įvardija kaip realizmą, objektyvų žinojimą, atskirų parametrų loginių ryšių aprašymą. Anot autoriaus paprastesnis tyrimų planavimas (anketų, schemų sudarymas,

problemos apibrėžimas). Taipogi aiškūs tyrimo tikslai, uždaviniai (rasti priežastinį paaiškinimą, išmatuoti tarpusavio ryšius).

Singh, Y. (2006), Goertz, G. ir Mahoney, J. (2012) teigia, kad kiekybiniai tyrimai apima sisteminius ir empirinius tyrimus išreikštus per statistiką ir matematiką bei apdorojami skaitmeninius duomenis. Gautų tyrimų duomenys išreikšti matematine išraiška, įvertinami procese. Kiekybinių tyrimų pagrindą sudaro ryšio tarp empirinio tyrimo ir matematinės kiekybinės išraiškos santykis. Atliekant kiekybinį tyrimą, duomenys paprastai atrenkami ir analizuojami skaitine forma (Singh, Y. (2006); Goertz, G. ir Mahoney, J. (2012)).

Pagrindinės kiekybinio tyrimo metodų, susijusių su konkrečiais tyrimais, charakteristikos pasak Goertz, G. ir Mahoney, J. (2012), Singh, Y. (2006) yra:

- a) tyrimų susiejimas su eksperimentais;
- b) reiškinių tyrimas;
- c) pažangių statistikos priemonių naudojimas;
- d) naudojimas klausimynais (dažniausiai su uždariais klausimais);
- e) santykių kiekybinis įvertinimas ir ypatumai;
- f) kiekybinių duomenų rinkimas, apdorojimas ir pateikimas.

Žemiau pateikta apibendrinti (4 lentelė) ir (5 lentelė) pagrindiniai kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų bruožai.

#### 4 lentelė

##### *Kiekybinių tyrimų bruožai*

<b>Kiekybinis tyrimas</b>	<b>Trumpas aprašymas</b>	<b>Literatūra</b>
<b>Nagrinėja</b>	Reiškiniai: faktas ar situacija, kuri yra pastebėta, kad egzistuoja arba įvyksta, ypač kai kyla klausimai dėl priežasties ar paaiškinimo.	Singh, (2006); Goertz & Mahoney, (2012); Dawson, (2002); Kothari, (1985); Kumar, (2005)
<b>Interpretacija</b>	Kiekybinio tyrimo metodas nurodo sistemingą tyrimo reiškinių per statistinę ir/ar matematinę analizę, duomenų apdorojimą bei skaitmeninių duomenų analizę	Bhattacharjee, (2012); Kumar, (2005).
<b>Dažniausiai naudojama:</b>	Kai reikia išanalizuoti ir apdoroti didelį kiekybinių duomenų kiekį, kai reikia patikrinti hipotezes ir (arba) patikrinti teoriją. Kai yra aišku dėl svarstomos koncepcijos. Tyrimą galima atlikti su klausimynu, kur pateikiami paprasti klausimai ir trumpi atsakymai, kurie gali būti lengvai kiekybiškai įvertinti.	Dawson, (2002); Kothari, (1985); Kumar, (2005); Bhattacharjee, (2012); Singh, (2006); Goertz & Mahoney, (2012)

<b>Bendri bruožai</b>	Koreliacija su eksperimentais, Hipotezių, susijusių su reiškinius. Pažangių statistinių priemonių naudojimas. Anketų naudojimas	Martin & Bridgmon, (2012); Black, (1999); Balnaves & Caputi, (2001)
<b>Klausimai</b>	Uždari klausimai	Balnaves & Caputi, (2001); Singh, (2006)
<b>Duomenys</b>	Skaitiniai duomenys (kiekybiniai), gaunami iš anketų.	Miles & Huberman, (1994); Goertz & Mahoney, (2012)
<b>Privalumai</b>	Rezultatas yra skaitinis (kiekybinis) ir todėl dažnai vertinamas objektyviai (pagrįstas faktais ir išmatuojamas). Kiekybinio tyrimo metodas palengvina didelių kiekių apdorojimą ir analizę. Kiekybiniai duomenys palengvina apibrėžti pokyčius ir skirtumus. Atliekant kiekybinius tyrimus lengviau palyginti skaitinius duomenis. Kiekybinis metodas palengvina įvertinti kiekybinio vertinimo rodiklius.	Martin & Bridgmon, (2012); Black, (1999); Balnaves & Caputi, (2001); Goertz & Mahoney, (2012); Newman, (1998); Black, (1999); Singh, (2006.)

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Basias, N., ir Pollalis, Y. (2018)*

Pasak Munafò, M. ir kt. (2017) tikrinant pagrindinius veiksnius ir fazes įvairių disciplinų ir tyrimų srityse, tokiose kaip: ekonomika, verslas, vadyba ir technologijos, gali būti naudojami mišrūs kokybinio ir kiekybinio metodo metodai. Pasak mokslininkų, nustatyti, suprasti ir analizuoti naujus veiksnius ir etapus santykinai nauja tyrimų sritis, kuri jungia elementus iš skirtingų tyrimų sričių, ir gali būti taikomas ir kokybinio tyrimo metodas, tačiau norint išreikšti kiekvieno veiksnio įtaką visumai ir nustatyti svarbiausius strateginius veiksnius, kiekybinis tyrimo metodas gali būti žymiai veiksmingesnis ir naudingesnis. Tačiau Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018) pabrėžė, kad skaičiai paremtas kiekybinis tyrimas reikalingas norint efektyviai ištirti tiriamą temą.

## 5 lentelė

### *Kokybinių tyrimų bruožai*

<b>Kokybinis tyrimas</b>	<b>Trumpas aprašymas</b>	<b>Literatūra</b>
<b>Nagrinėja</b>	Reiškinius	Singh, (2006); Goertz & Mahoney, (2012); Dawson, (2002); Kumar, (2005)

<b>Interpretacija</b>	Kokybinis tyrimas apima seką interpretacinės technikos, kuriomis siekiama apibūdinti, iššifruoti ir išversti sąvokas ir (arba) reiškinius, o ne užfiksuoti dažnį tam tikrų reiškinių visuomenėje.	Maanen, (1983); Miles & Huberman, (1994); Merriam, (2009); Hennink et al., (2010)
<b>Dažniausiai naudojama:</b>	Kai tyrimas vyksta santykinai naujuose tyrimo srityse. Į tyrimo klausimus reikalingi atsakymai susiję su „kas“, „kaip“, „kada“ ir „kur“. Yra neaiškumų dėl koncepcijų	Merriam, (2009); Hennink et al., (2010).
<b>Bendri bruožai</b>	Susijęs su stebėjimu Naudojamos lanksčios anketas Tiriami reiškiniai Nuodugniems tyrimams naudoja tokius metodus kaip interviu.	Miles & Huberman, (1994); Merriam, (2009); Hennink et al., (2010); Kaplan & Maxwell, (1994).
<b>Klausimai</b>	Atvyri klausimai	Goertz & Mahoney, (2012); Kumar, (2005)
<b>Duomenys</b>	Paprastai tai gali būti tekstas arba perduota žodinė informacija.	Miles & Huberman, (1994); Newman, (1998)
<b>Privalumai</b>	Leidžia suprasti tyrimo pobūdį ir/ar reiškinio sudėtingą. Palengvina naujų sričių tyrimus. Išlaiko reiškinio tyrimą savo natūralioje aplinkoje. Atskleidžia tyrimo aiškumą	Denzin & Lincoln, (1994); Lincoln & Guba, (1985); Benbasat et al., (1987).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Basias, N., ir Pollalis, Y. (2018)

Mokslinės literatūros apžvalga pasak Goertz & Mahoney, (2012) leidžia manyti, kad tiek kiekybinio tyrimo metodai, tiek kokybiniai tyrimo metodai tiria reiškinius, tačiau tarp dviejų susijusių tyrimų metodų yra didelių skirtumų į:

- a) tikslus;
- b) klausimų tipus;
- c) duomenų rinkimo metodus;
- d) duomenų formato ir tyrimų lankstumo.

Pagrindinis skirtumas Merriam, S. (2009) išskyrė, kad kiekybinis tyrimas tiria sisteminius reiškinius naudojant statistiką ir matematiką, o kokybinis tyrimas nagrinėja reiškinius analizuojant patirtį, elgesį ir sąveiką be statistikos ir matematikos pagalbos.

Kadangi autorės tyrimo rezultatas yra skaitinis (kiekybinis), todėl tyrimo rezultatų neįtakos respondentų asmeniniai jausmai ar išankstinės nuostatos. Naudojant kiekybinį tyrimo metodą



tiksliau apskaičiuojama ir palyginami gauti anketiniai duomenis, o tai įgalina sukurti patikimus kiekybinius vertinimo rodiklius ir padaryti teisingas išvadas.

### 3.2 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir tyrimo metodai

Pagrindinis šio tyrimo **tikslas** – atlikus empirinį tyrimą, nustatyti ar nuotolinio darbo veiksniai įtakoja darbo kokybę ir efektyvumą.

#### Tyrimo **uždaviniai**:

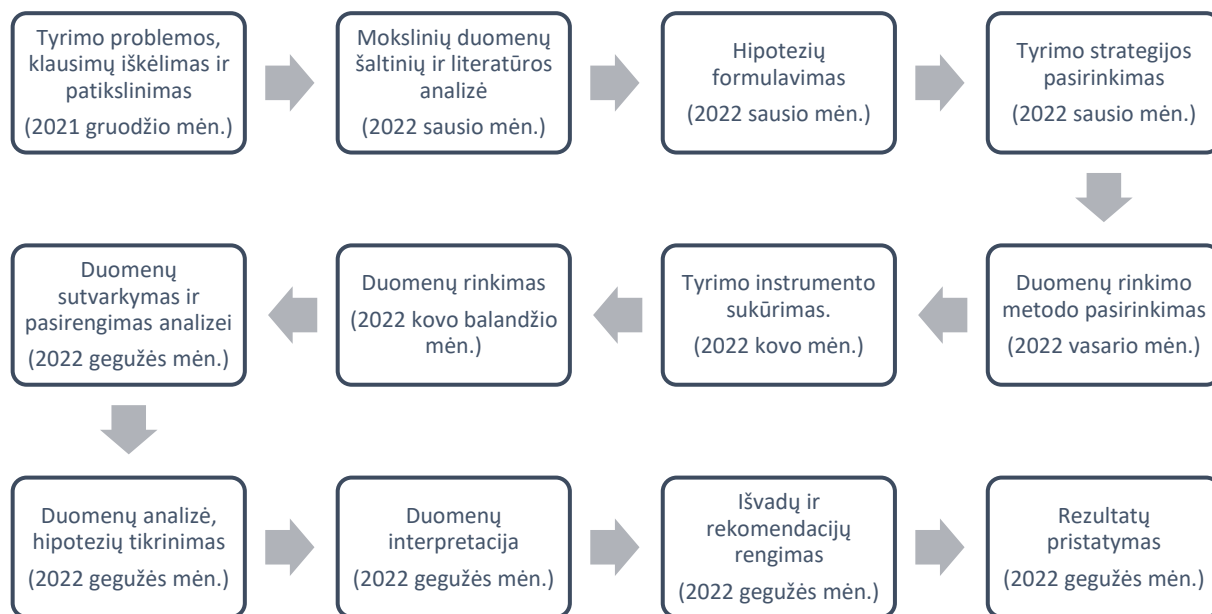
1. Remiantis išanalizuota literatūra nustatyti analizuojamų nuotolinių veiksmų įtaką darbo kokybei ir efektyvumui, bei nubraižyti konceptualų tyrimo modelį ir suformuluoti hipotezes.
2. Analizuojamiems nuotolinio darbo veiksniams tirti parinkti tinkamą tyrimo instrumentą.
3. Kiekybinius duomenis tolimesnei analizei surinkti naudojamas anketinės apklausos būdas. Tyrimo duomenų apdorojimas, sisteminimas atliekamas naudojant SPSS, statistinių duomenų apdorojimo programą.
4. Gautus tyrimo rezultatus išanalizuoti ir nustatyti, ar nuotolinio darbo veiksniai daro įtaką darbo kokybei ir efektyvumui viešojo sektoriaus gynybos srityje.

Tyrimo metodai Remiantis analitiniu požiūriu, į tyrimą šiame magistro baigiamojo darbe atliekama kiekybinė analizė. Kiekybiniuose tyrimuose skirtingai nei kokybiniuose visi analizės metodai pakankamai aiškūs ir nedviprasmiški. Taip pat taikoma lietuvių ir užsienio autorių mokslinių straipsnių bei tyrimų literatūros, analizuojančios nuotolinio darbo sampratas, įvairių nuotolinio darbo veiksmų įtaką darbo kokybei ir darbo efektyvumui, loginė analizė, tyrimo metu atliekama anketinė respondentų apklausa, kurios rezultatų analizei pasitelkiama statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS .

Toliau (5 pav.) schematiškai pavaizduota tyrimo plano eiga, sudaryta tyrimo uždaviniams įvykdyti, bei nurodyti atlikimo terminai.

## 5 paveikslas

### *Empirinio tyrimo plano eiga ir terminai*



Sudaryta autorės remiantis Aleknevičienė, J., Pocienė, A., & Šupa, M. (2020).

### 3.3 Magistro baigiamojo darbo tyrimo hipotezės ir autorinio tyrimo modelis

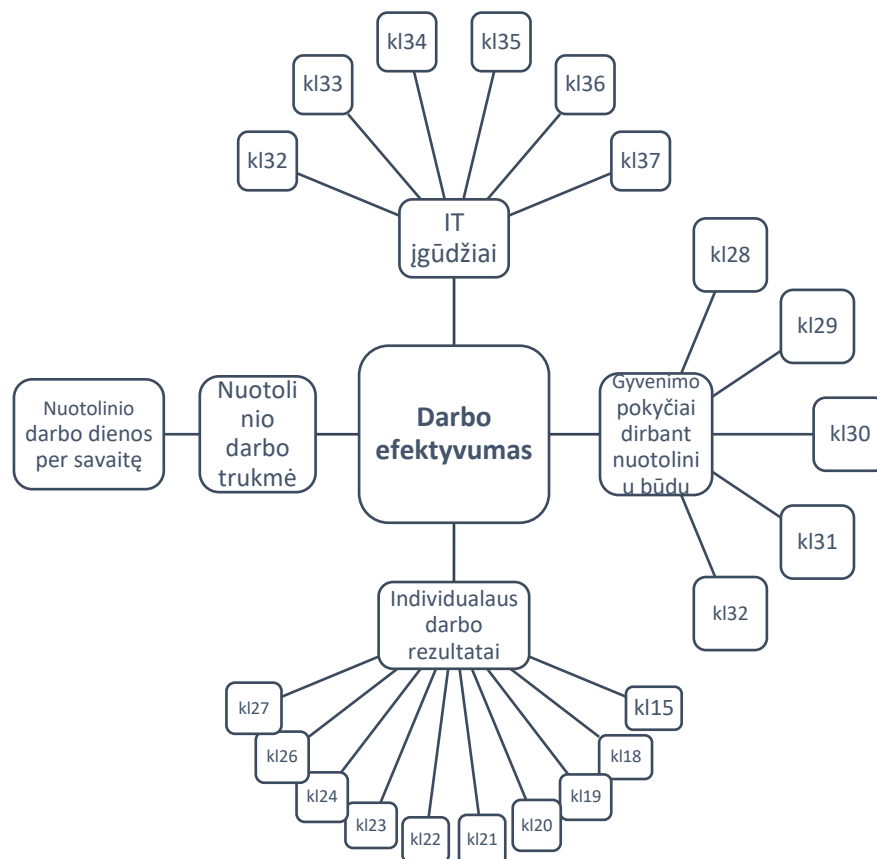
Magistro baigiamojo darbo tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Pasak Tamaševičiaus, V. (2015) kiekybinių tyrimų ypatybė yra tai, kad kuo daugiau tyrimo vienetų įtraukti į tyrimą. Tyrimo vienetai autorius apibūdina, kaip atskirą realybės elementą, apie kurį renkama informacija duomenų analizavimui ir hipotezių testavimui. Tyrimų vienetais, anot autoriaus, kiekybiniuose tyrimuose gali būti organizacijos, vartotojai, darbuotojai, gyventojai. Nuotolinio darbo veiksmų įtakos darbo kokybei ir darbo efektyvumui vertinti bus atliekama anketinė apklausa. Apklausos rezultatai bus apdorojami naudojantis statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS.

Remiantis išstudijuotos mokslinės literatūros apie nuotolinį darbą, bei nuotolinio darbo veiksmus galinčius daryti įtaką darbo kokybei ir efektyvumui analizei, buvo sudarytas koncepcinis tyrimo modelis, iliustruojantis galimą nuotolinio darbo veiksmų įtaką (7 pav.) darbo kokybei ir kitas konceptualus tyrimo modelis iliustruojantis galimą nuotolinio darbo veiksmų įtaką darbo efektyvumui (6 pav.). Apibendrinanti konceptualaus empirinio tyrimo modelį sudaro keturi

konstruktai: nuotolinio darbo trukmė, IT įgūdžiai, gyvenimo pokyčiai dirbant nuotoliniu būdu, individualaus darbo rezultatai.

## 6 paveikslas

*Autorinio tyrimo konceptualus tyrimo modelis*



Pagal tyrimo modelį suformuluotos 8 tyrimo hipotezės:

H1 – informacinių technologijų (IT) įgūdžiai turi teigiamos įtakos nuotolinio darbo efektyvumui;

H2- informacinių technologijų (IT) įgūdžiai turi teigiamos įtakos nuotolinio darbo kokybei

H3 – nuotolinio darbo trukmė daro teigiamą įtaką nuotolinio darbo efektyvumui;

H4- nuotolinio darbo trukmė daro teigiamą įtaką nuotolinio darbo kokybei;

H5–individualaus darbo rezultatai turi teigiamos įtakos nuotolinio darbo efektyvumui;

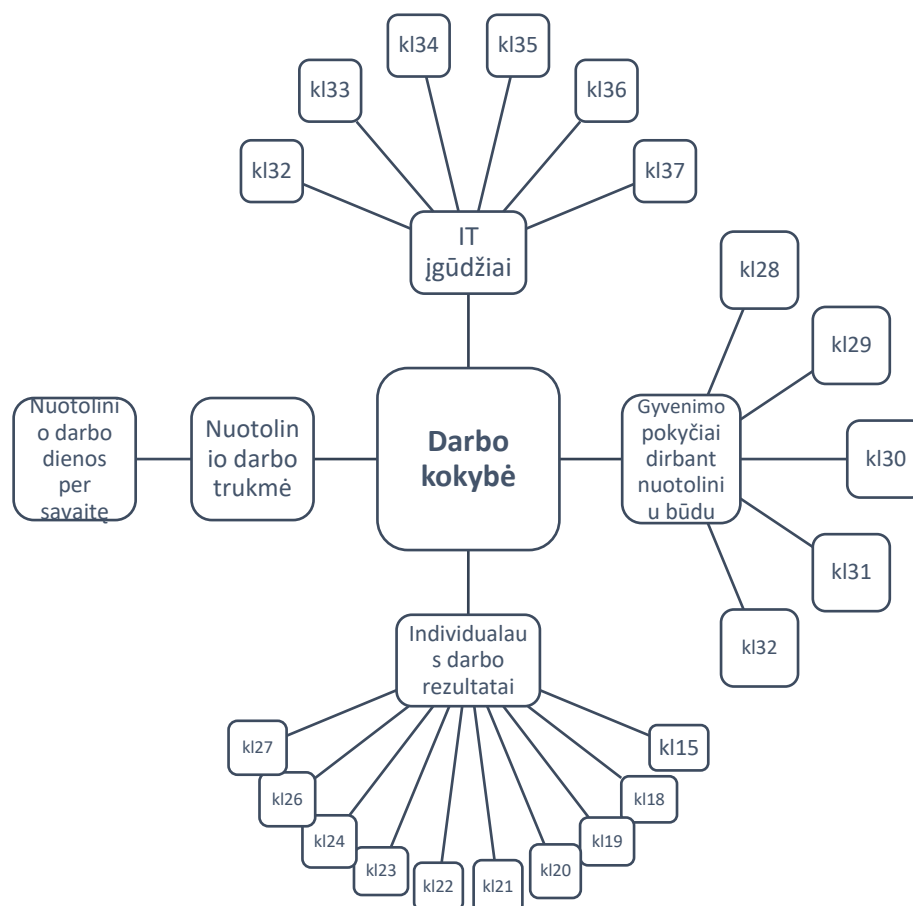
H6- individualaus darbo rezultatai turi teigiamos įtakos nuotolinio darbo kokybei

H7 – gyvenimo pokyčiai turi teigiamos įtakos nuotolinio darbo efektyvumui;

H8- gyvenimo pokyčiai turi teigiamos įtakos nuotolinio darbo kokybei.

## 6 paveikslas

*Autorinio tyrimo konceptualus modelis*



Sekančiame skyriuje pateikiama tyrimo imties pasirinkimo pagrindimas.

### 3.4 Tyrimo imtis ir populiacija

Šioje darbo dalyje autorė tęsia diskusiją apie atliekamo kiekybinio tyrimo plano ir požiūrio į tyrimą komponentus. Tyrimas atliekamas įrodymais pagrįstomis procedūromis, tai yra metodologiniai etiški sprendimai kuriuos priima tyrėjas prieš pateikdamas tyrimą įvertinimui ir pradėdamas rinkti duomenis (Majid, U., 2018).

Lopez K, ir Willis D, (2004) teigia, kad tyrimo imtis ir populiacija yra susijęs su filosofine studijuojamojo ar tyrėjo orientacija, nes filosofinės „prielaidos lemia metodinius sprendimus“. Pasak Majid U., (2017) tyrimo klausimai, tikslai, dominantys reiškiniai ir populiacijos yra jos atrankos strategijų pasekmė. Pasak mokslininkų (Majid U., 2017) šie komponentai yra integruoti

taip, kad jų bendrystė dažnai rodo atliekamo tyrimo pobūdį. Šių komponentų derinimo pobūdis priklauso nuo nuoseklaus tiriamos temos pasakojimo, pradedant nuo jau esamos literatūros, iki tyrimo pagrindimo, tyrimo metodų, siūlomų tyrimo išvadų ir tų išvadų poveikio principams ir praktikai.

Pasak (Majid U., 2017) dominanti populiacija yra tikslinė tyrimo populiacija, kurią ketinama tirti. Tyrimų metu dažnai netikslinga arba neįmanoma įtraukti visos dominančios populiacijos. Vietoj to, pasak Majid U., (2017) tyrėjai įtrauks tik atrinktą dalį iš dominančios populiacijos, kurią įtrauks į savo tyrimą. Tokiais atvejais tyrimo tikslas yra apibendrinti tyrimo rezultatus iš imties į dominančią populiaciją (Van den Broeck J, Sandøy IF, Brestoff JR., 2013). Van den Broeck J, ir kt., (2013) teigia kad tyrime svarbu apibūdinti dominančių gyventojų demografines charakteristikas, įskaitant jų amžių, etninę kilmę, socialinę ir ekonominę padėtį, išsilavinimo lygį, šeimyninę padėtį ir darbo statusą. „Idealaus“ tyrimo dalyvio savybių apmąstymas yra svarbus būdas konceptualizuoti dominančią populiaciją, tinkamumo kriterijus, tyrimo sąlygas ir atrankos strategijas, kurios optimizuos įdarbinimą ir išlaikymą (Van den Broeck J, ir kt., 2013).

Vienus iš kriterijų ar asmuo yra kvalifikuotas dalyvauti atliekamame tyrime pasiūlė Kamangar F, Islami F., (2013). Šie kriterijai nustatomi prieš pateikiant etikos deklaraciją ir pradedant rinkti duomenis. Tinkamumo kriterijus sudaro įtraukimo kriterijai, kurie yra pagrindinės dominančios populiacijos charakteristikos. Potencialus tyrimo dalyvis, norėdamas dalyvauti tyrime, turi atitikti visus kriterijus. Kita vertus, atmetimo kriterijai yra charakteristikos, kurios gali trukdyti rinkti duomenis, stebėti tolesnį darbą ir tyrimo dalyvių saugumą (Kamangar F, Islami F., 2013). Jei potencialus dalyvis atitinka vieną iš pašalinimo kriterijų, jis pašalinamas iš dalyvavimo. Kurdami atmetimo kriterijus, tyrėjai turi išnagrinėti literatūrą šia tema ir išskirti svarbius kintamuosius bei klaidinančius veiksnius, kurie, kaip paaiškėja, trukdo tyrimui.

Magistrinio baigiamojo darbo imtis – netikimybinė, neatsitiktinė, atrankos imtis. Tyrimo išvados bus nukreipiamos tik į tyrimo objektą, tyrimo išvados negalės būti apibendrintai taikomos visai populiacijai. Netikimybinės imties pasirinkimas buvo įtakotas patogumo kriterijaus, nes joje nėra konkrečiai apibrėžto reikiamo imties dydžio. Tiesiogiai imties dydis priklauso nuo naudojamų statistinių metodų analizuojant surinktus duomenis. Kadangi magistro baigiamojo darbo tyrimas atliekamas viešojo sektoriaus gynybos srityje, šis imties pasirinkimo būdas tinkamiausias.

Tyrimo imtis viešojo sektoriaus gynybos srityje dirbantys darbuotojai. Apklausa naudojama, siekiant ištirti žmonių patirtį dirbant nuotoliniu būdu, naudojant kelis projektavimo kriterijus. Pirma, norėta gauti informacijos apie žmonių patirtį dirbant nuotoliniu būdu per iš anksto nustatytas kategorijas ir uždarų atsakymų galimybę, kad respondentai galėtų lengviau pasirinkti, savo supratimui tinkamą atsakymą apie esamą situaciją. Antra, klausimai turėjo būti

pagrįsti turimomis žiniomis apie nuotolinį darbą, valdymą ir aptariamą pandemijos poveikį žmonių gyvenimui. Trečia, į klausimyną turėjo būti galima atsakyti per maždaug 20 minučių, kad būtų sumažintas netinkamai užpildytų anketų skaičius, bei neatgrasytų respondentų.

Apklausa buvo savanoriška, itin orientuota į anketos užpildymo laiką (ne ilgiau 20 minučių). Respondentams buvo pagrįstai paaiškinta, koku tikslu renkama apklausa, kokia magistro baigiamojo darbo tema, užtikrinamas jos anonimiškumas ir informuojama, kad duomenys bus skelbiami apibendrintai. Anketinė apklausa siekiant apklausti kuo daugiau viešojo sektoriaus gynybos srities darbuotojų, buvo platinama internetinėje svetainėje [manoapklausa.lt](https://www.manoapklausa.lt)

(<https://www.manoapklausa.lt>), siunčiant anketą organizacijos darbuotojams elektroniniu paštu, arba įteikiant asmeniui atspausdintą . Toks anketinės apklausos rinkimo būdas pasirinktas atsižvelgiant į pastaruoju metu itin padidėjusį organizacijos darbuotojų darbo krūvį.

### **3.5 Tyrimo instrumentas**

Kiekybinio tyrimo atlikimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Tyrimo duomenų rinkimo instrumentas pagrindžiamas kaip pirminės žodinės informacijos rinkimo metodas, pagrįstas netiesiogine (anketavimas) tyrėjo ir respondento sąveika Tamaševičius V., (2015).

Anketa, tyrimo duomenų rinkimo instrumentas, sudarytas iš dviejų trijų dalių atsižvelgiant į tai, ką siekiama įvertinti: 1 dalis darbo efektyvumas, 2 dalis darbo kokybė bei 3 dalis respondentų demografiniai duomenys bei nuotolinio darbo trukmė, stažas, pareigos. Klausimynas anketai parengti buvo sudarytas remiantis Japonijos mokslininkų Okubo, T., Inoue, A., ir Sekijima, K. (2021) straipsniu „Teleworker performance in the COVID-19 era in Japan“ (anketos klausimų numeriai: 1-14,17, 28-37), bei Ramos-Villagrana, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., ir Koopmans, L. (2019), “ Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire” (15,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27) klausimynu. Anketa kuri buvo pateikta respondentams pateikiama 2 priede. Detalus anketos klausimų priskyrimas konstruktais pateikiamas sekančiame skyriuje. Tyrimo duomenų apdorojimas, sisteminimas buvo atliekamas naudojantis SPSS, statistinių duomenų apdorojimo programa.

#### 4. EMPIRINIO KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Bendras surinktų anketų kiekis 120, tačiau tinkamos analizei buvo 99. Respondentų bendruosiuose duomenyse, matoma, kaip respondentai pasiskirsto pagal lytį (6 lentelėje). Aktyvesnės nei vyrai buvo moterys. Anketas aktyviausiai pildė respondentai, kurių darbo stažas tiriamoje organizacijoje didesnis nei 5 metai.

##### 6 lentelė

*Respondentų bendrieji duomenys*

<b>Tiriamasis požymis</b>	<b>n</b>	<b>proc.</b>	
<b>Lytis</b>	Vyras	29	29,9
	Moteris	68	70,1
<b>Amžius</b>	18 - 30 m.	22	22,7
	31 - 45 m.	49	50,5
	≥ 46 m.	26	26,8
<b>Stažas institucijoje</b>	< 1 m.	12	12,4
	2 - 5 m.	27	27,8
	> 5 m.	58	59,8
<b>Užimamos pareigos</b>	Vadovas	9	9,3
	Vyr. specialistas	43	44,3
	Specialistas	45	46,4
<b>Ar dirbote nuotoliniu būdu</b>	Taip	91	93,8
	Ne	1	1,0
<b>Kiek kartų per savaitę dirbote nuotoliu būdu</b>	≥ 5 d.	19	19,6
	4 d.	32	33,3
	3 d.	29	29,9
	2 d.	11	11,3
	1 d.	6	6,2

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Tolimesnėje analizėje vertinant nuotolinio darbo efektyvumą, respondentai, kurie nurodė, kad nuotoliniu būdu nedirba, į skaičiavimus nebuvo įtraukti.

Klausimai buvo sugrupuoti į keletą konstrukčių – nuotolinio darbo veiksmų: nuotolinio darbo trukmė, individualaus darbo rezultatai, gyvenimo pokyčiai, IT įgūdžiai.

Siekiant patikrinti hipotezes, tyrime vertinami du priklausomi kintamieji ir 4 nepriklausomi kintamieji, kurių Cronbacho alphas koeficientai svyruoja nuo 0,666 iki 0,838. Konstruktus galima laikyti patikimais.

### **Priklausomi kintamieji:**

1) Darbo efektyvumas (Cronbacho alpha 0,686)

Susideda iš klausimų: *Įvertinkite savo darbo efektyvumą dirbant įprastomis sąlygomis vertinant iki 100 balų (kai 1-100 balų, 2-80 balų, 3-60 balų, 4-40 balų, 2-20 balų); Jūsų užduotys yra aiškiai ir tiksliai apibrėžtos; Pavyko suplanuoti darbo laiką taip, kad visada jį baigdavau laiku; Žinojau, kaip nustatyti tinkamus prioritetus; Gebėjau efektyviai atlikti savo darbą; Mano darbo laiko planavimas buvo optimalus.*

2) Darbo kokybė (Cronbacho alpha 0,666)

Susideda iš klausimų: *Kaip jūs vertinate atliekamo darbo kokybę dirbant nuotoliniu būdu; Ar Jums aiškūs organizacijoje nustatyti kokybės rodikliai; Kaip vertinate, ar prisidedate, prie organizacijos kokybės rodiklių siekiamybės.*

**7 lentelė. Priklausomų kintamųjų raiška**

<b>Priklausomi kintamieji</b>	<b>Vid. SN</b>	<b>Mediana</b>	<b>Tarpkv. plotas</b>	<b>Min. reikšmė</b>	<b>Max. reikšmė</b>
<b>Darbo efektyvumas</b>	3,89 0,59	3,83	0,67	2,00	5,00
<b>Darbo kokybė</b>	3,73 0,78	4,00	1,00	1,33	5,00

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Darbuotojų darbo efektyvumas vidutiniškai pasireiškia  $3,89 \pm 0,59$  balo, darbo kokybė –  $3,73 \pm 0,78$  balo.

Vertinant darbo efektyvumą ir darbo kokybę atsižvelgiant į lytį, buvo atliktas *Mann-Whitney* testas. Nustatyta, kad nei darbo efektyvumas ( $Z=-0,828$ ,  $p=0,408$ ), nei darbo kokybė ( $Z=-0,940$ ,  $p=0,347$ ) statistiškai reikšmingai nesiskyrė atsižvelgiant į lytį (2 lent.).



**8 lentelė.** Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į lytį

	Vyrai (n=27)		Moterys (n=64)	
	Vid.	SN	Vid.	SN
Darbo efektyvumas	3,93	0,63	3,87	0,58
Darbo kokybė	3,84	0,78	3,68	0,78

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Vertinant darbo efektyvumą ir darbo kokybę atsižvelgiant į amžiaus grupę, pritaikytas *Kruskal Wallis* testas. Nebuvo pastebėta statistiškai reikšmingų ryšių (darbo efektyvumas –  $\chi^2=2,478$ ,  $p=0,290$ , darbo kokybė –  $\chi^2=1,343$ ,  $p=0,511$ ) (3 lent.).

**9 lentelė.** Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į amžių

	18 - 30 m. (n=21)		31 - 45 m. (n=46)		≥ 46 m. (n=24)	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Darbo efektyvumas	3,73	0,72	4,01	0,53	3,79	0,56
Darbo kokybė	3,61	1,00	3,82	0,70	3,65	0,72

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

*Kruskal Wallis* testas parodė, kad nepriklausomai nuo darbo stažo, tiek darbo efektyvumas, ( $\chi^2=2,812$ ,  $p=0,245$ ), tiek darbo kokybė ( $\chi^2=5,632$ ,  $p=0,060$ ), statistiškai reikšmingai nesiskyrė (4 lent.).

**10 lentelė.** Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į darbo stažą

	< 1 m. (n=11)		2 - 5 m. (n=25)		> 5 m. (n=55)	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN

<b>Darbo efektyvumas</b>	3,54	0,71	3,99	0,55	3,91	0,57
<b>Darbo kokybė</b>	3,31	0,88	3,95	0,76	3,71	0,75

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Pritaikius *Kruskal Wallis* testą, nustatyta, kad vadovų darbo efektyvumas statistiškai reikšmingai didesnis, lyginant su specialisto ( $\chi^2=29,989$ ,  $p=0,010$ ). Vertinant darbo kokybę, taip pat pastebėta, kad vadovo darbo kokybės įvertis buvo statistiškai reikšmingai aukštesnis lyginant su specialisto ( $\chi^2=25,244$ ,  $p=0,039$ ) ir vyr. specialisto darbo kokybės įvertis taip pat statistiškai reikšmingai didesnis, lyginant su specialistu ( $\chi^2=17,826$ ,  $p=0,008$ ).

**11 lentelė.** Darbo efektyvumas ir darbo kokybė atsižvelgiant į užimamas pareigas

	<b>Vadovas (n=9)</b>		<b>Vyr. specialistas (n=39)</b>		<b>Specialistas (n=43)</b>	
	<b>Vid.</b>	<b>SN</b>	<b>Vid.</b>	<b>SN</b>	<b>Vid.</b>	<b>SN</b>
<b>Darbo efektyvumas</b>	4,29	0,34	3,99	0,59	3,70	0,57
<b>Darbo kokybė</b>	4,14	0,53	3,50	0,69	3,43	0,81

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

### **Nepriklausomi kintamieji:**

1) Individualaus darbo rezultatai (Cronbacho alpha 0,811)

Susideda iš šių klausimų: *Supratau darbo rezultata, kuri man reikėjo pasiekti; Tinkamai planavau individualaus darbo laiką; Ar radote kūrybiškus kylančių problemų sprendimus; Ar savo iniciatyva pradėjote naujas užduotis, jei senosios buvo baigtos anksčiau nustatyto termino; Ar dirbdamas individualiai ėmėtės sudėtingų darbo užduočių; Ar ėmėtės veiksmų, kad Jūsų darbo žinios būtų atnaujintos; Ar ėmėtės veiksmų, kad Jūsų darbo įgūdžiai būtų atnaujinti; Ar pasiūlėte kūrybiškų, naujų, problemų sprendimų būdų; Aktyviai dalyvavau susitikimuose ir/ar konsultacijos; Ar prisiėmėte papildomų pareigų.*

2) Gyvenimo pokyčiai (Cronbacho alpha 0,838)

Susideda iš šių klausimų: *Ar pasikeitė jūsų darbo valandų trukmė nuotolinio darbo metu; Ar pasikeitė jūsų namų ūkio ruošos valandų trukmė nuotolinio darbo metu; Ar pasikeitė jūsų miego valandų trukmė nuotolinio darbo metu; Ar pasikeitė jūsų laisvalaikio valandų trukmė nuotolinio darbo metu.*

3) IT įgūdžiai (Cronbacho alpha 0,725)

Susideda iš šių klausimų: *Ar dirbant nuotoliniu būdu Jūsų naudojamas interneto ryšys buvo pakankamas užduotims vykdyti; Kaip vertintumėte savo kompiuterinį raštingumą; Ar Jūsų turimi kompiuterinio raštingumo įgūdžiai pakankami, laiko sąnaudų prasme, dirbant nuotoliniu būdu; Ar Jūsų naudojamos programinės įrangos, kompiuterio pajėgumo, ryšio priemonių pakako dirbant nuotoliniu būdu; Ar sutinkate, kad nuotolinis darbas yra priklausomas nuo informacinių technologijų; Ar sutinkate su teiginiu, kad kompiuterinės ir ryšio įrangos trūkumas kliūtis atlikti užduotis dirbant nuotoliniu būdu.*

4) Nuotolinio darbo trukmė. Vertinama klausimu *Kiek kartų per savaitę dirbote nuotoliniu būdu* (Kadangi vienas klausimas Cronbacho alpha neskaiciuojama)

12 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų raiška

Nepriklausomi kintamieji	Vid.	SN	Mediana	Tarpkv. plotas	Min. reikšmė	Max. reikšmė
<b>Individualaus darbo rezultatai</b>	3,77	0,59	3,90	0,80	2,10	5,00
<b>Gyvenimo pokyčiai</b>	3,69	0,89	4,00	1,00	1,00	5,00
<b>IT įgūdžiai</b>	4,04	0,63	4,00	0,70	2,00	5,00
<b>Nuotolinio darbo trukmė</b>	3,48	1,12	4,00	1,00	1,00	5,00

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Matyti, kad labiausiai pasireiškia IT įgūdžiai (4,04±063 balo). Darbuotojai nuotoliniu būdu vidutiniškai dirbo 3,48 dienas per savaitę.

**13 lentelė.** *Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į lytį*

Nepriklausomi kintamieji	Vyrai (n=27)		Moterys (n=64)	
	Vid.	SN	Vid.	SN
<b>Individualaus darbo rezultatai</b>	3,84	0,74	3,74	0,53
<b>Gyvenimo pokyčiai</b>	3,76	1,07	3,67	0,82
<b>IT įgūdžiai</b>	3,98	0,66	4,06	0,63

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Pritaikius *Wilcoxon* testą, nustatyta, kad nuo lyties statistiškai reikšmingai nepriklauso nei vienas iš tirtų nuotolinio darbo veiksnių: individualaus darbo rezultatai ( $Z=-1,434$ ,  $p=0,152$ ), gyvenimo pokyčiai ( $Z=-0,671$ ,  $p=0,502$ ), IT įgūdžiai ( $Z=-0,313$ ,  $p=0,754$ ).

**14 lentelė.** *Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į amžių*

Nepriklausomi veiksniai	18 - 30 m. (n=21)		31 - 45 m. (n=46)		≥ 46 m.(n=24)	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
<b>Individualaus darbo rezultatai</b>	3,53	0,78	3,79	0,55	3,93	0,47
<b>Gyvenimo pokyčiai</b>	3,77	0,86	3,55	0,95	3,90	0,80
<b>IT įgūdžiai</b>	3,92	0,65	4,15	0,56	3,93	0,73

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Pritaikius *Kruskal Wallis* testą, nustatyta, kad amžius statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo nuotolinio darbo veiksnių: individualaus darbo rezultatų ( $\chi^2=2,858$ ,  $p=0,240$ ), gyvenimo pokyčių ( $\chi^2=2,617$ ,  $p=0,270$ ), IT įgūdžių ( $\chi^2=1,477$ ,  $p=0,478$ ).

**15 lentelė.** *Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į darbo stažą*

Nepriklausomi veiksniai	< 1 m. (n=11)		2 - 5 m. (n=25)		> 5 m. (n=55)	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
<b>Individualaus darbo rezultatai</b>	3,47	0,68	3,64	0,67	3,89	0,67
<b>Gyvenimo pokyčiai</b>	3,63	0,45	3,66	0,89	3,72	0,97
<b>IT įgūdžiai</b>	3,72	0,45	4,09	0,62	4,08	0,66

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

*Kruskal Wallis* testas parodė, kad nuotolinio darbo veiksmų raiška statistiškai reikšmingai nepriklausė nuo darbo stažo: individualaus darbo rezultatai ( $\chi^2=5,785$ ,  $p=0,055$ ), gyvenimo pokyčiai ( $\chi^2=2,340$ ,  $p=0,310$ ), IT įgūdžiai ( $\chi^2=4,851$ ,  $p=0,088$ ).

**16 lentelė.** *Nepriklausomų kintamųjų raiška atsižvelgiant į užimamas pareigas*

Nepriklausomi veiksniai	Vadovas (n=9)		Vyr. specialistas (n=39)		Specialistas (n=43)	
	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
<b>Individualaus darbo rezultatai</b>	4,37	0,44	3,82	0,60	3,60	0,55
<b>Gyvenimo pokyčiai</b>	4,17	0,54	3,69	0,97	3,61	0,87
<b>IT įgūdžiai</b>	4,38	0,59	4,04	0,69	3,97	0,57

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Pritaikius *Kruskal Wallis* testą, nustatyta, kad vadovo individualaus darbo rezultatai išreikšti statistiškai reikšmingai labiau lyginant su vyr. specialistu ( $\chi^2=25,707$ ,  $p=0,038$ ) ir specialistu ( $\chi^2=38,067$ ,  $p=0,001$ ). Gyvenimo pokyčių ( $\chi^2=2,912$ ,  $p=0,233$ ) ir IT įgūdžių ( $\chi^2=4,221$ ,  $p=0,121$ ) raiška statistiškai reikšmingai nepriklausė nuo darbuotojų užimamų pareigų.

Hipotezių tikrinimui buvo taikyta regresinė analizė vertinant nepriklausomųjų kintamųjų įtaką nuotolinio darbo kokybei ir efektyvumui.

**17 lentelė.** *Nepriklausomų kintamųjų įtaka nuotolinio darbo efektyvumui*

Nepriklausomi veiksniai	Nuotolinio darbo efektyvumas				
	b	SN	95 proc. PI	p	
Lytis	0,010	0,102	-0,193 – 0,212	0,925	
Amžius	-0,077	0,086	-0,247 – 0,093	0,368	
Darbo stažas	-0,014	0,086	-0,185 – 0,157	0,875	
<b>Užimamos pareigos</b>	<b>0,161</b>	<b>0,077</b>	<b>0,008 – 0,315</b>	<b>0,040</b>	
Darbo efektyvumo konstruktai	<b>Individualaus darbo rezultatai</b>	<b>0,391</b>	<b>0,090</b>	<b>0,213 – 0,570</b>	<b>&lt;0,001</b>
	<b>Gyvenimo pokyčiai</b>	<b>-0,124</b>	<b>0,053</b>	<b>-0,230 – -0,019</b>	<b>0,021</b>

<b>IT įgūdžiai</b>	<b>0,386</b>	<b>0,082</b>	<b>0,224 – 0,594</b>	<b>&lt;0,001</b>
Nuotolinio darbo trukmė	0,004	0,042	-0,081 – 0,088	0,931

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Vertinant nepriklausomų kintamųjų įtaką nuotolinio darbo efektyvumui, buvo atlikta tiesinė regresija. Tiesinės regresijos determinacijos koeficientas pakankamai didelis  $R^2=0,537$ , ANOVA kriterijaus p reikšmė  $<0,001$ , taigi modelis laikomas tinkamu.

Sudaryta regresijos lygtis:

Nuotolinio darbo efektyvumas = C +  $b_1$  \* individualaus darbo rezultatai +  $b_2$  \* gyvenimo pokyčiai +  $b_3$  \* IT įgūdžiai +  $b_4$  \* nuotolinio darbo trukmė

Nuotolinio darbo efektyvumas = 1,210 + 0,391 \* individualaus darbo rezultatai + (-0,124 \* gyvenimo pokyčiai) + 0,386 \* IT įgūdžiai + 0,004 \* nuotolinio darbo trukmė

Matyti, kad nuotolinio darbo efektyvumui daro įtaką darbuotojų užimamos pareigos ( $p=0,040$ ), aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų, darbo efektyvumas įvertintas aukščiau ( $b=0,161$ ). Kiti sociodemografiniai rodikliai darbo efektyvumui įtakos neturėjo.

Vertinant nepriklausomus darbo efektyvumo konstruktus, darbo efektyvumui daro įtaką individualaus darbo rezultatai ( $<0,001$ ), gyvenimo pokyčiai ( $p=0,021$ ) ir IT įgūdžiai ( $<0,001$ ). Padidėjus individualaus darbo rezultatų įverčiui vienu balu, nuotolinio darbo efektyvumas padidėja per 0,391 balo, padidėjus IT įgūdžių įverčiui vienu balu, nuotolinio darbo efektyvumas padidėja per 0,386, o padidėjus gyvenimo pokyčių įverčiui vienu balu, darbo efektyvumas sumažėja per 0,124 balo. Nuotolinio darbo trukmė nuotolinio darbo efektyvumui įtakos neturėjo.

**H1 pasitvirtino** – informacinių technologijų (IT) įgūdžiai  **turi teigiamą įtaką** nuotolinio darbo efektyvumui ( $b=0,386$ ,  $p<0,001$ ).

**H3 nepasitvirtino** – nuotolinio darbo trukmė  **neturi įtakos** nuotolinio darbo efektyvumui ( $b=0,004$ ,  $p=0,931$ ).

**H5 pasitvirtino** – individualaus darbo rezultatai  **turi teigiamą įtaką** nuotolinio darbo efektyvumui ( $b=0,391$ ,  $p<0,001$ ).

**H7 pasitvirtino** – gyvenimo pokyčiai  **turi neigiamą įtaką** nuotolinio darbo efektyvumui ( $b=-0,124$ ,  $p=0,021$ ).

H1, H3, H5, H7 patvirtinimą/paneigimą įrodanti SPSS informacija pateikiama 2 priede

**18 lentelė.** *Nepriklausomų kintamųjų įtaka nuotolinio darbo kokybei*

Nepriklausomi veiksniai	Nuotolinio darbo kokybė			
	b	SN	95 proc. PI	p
Lytis	-0,002	0,162	-0,441 – 2,039	0,204
Amžius	-0,102	0,136	-0,373 – 0,168	0,453
Darbo stažas	-0,56	0,137	-0,328 – 0,216	0,684
<b>Užimamos pareigos</b>	<b>0,268</b>	<b>0,123</b>	<b>0,024 – 0,513</b>	<b>0,032</b>
<b>Individualaus darbo rezultatai</b>	<b>0,449</b>	<b>0,143</b>	<b>0,165 – 0,733</b>	<b>0,002</b>
Darbo efektyvumo konstruktai				
Gyvenimo pokyčiai	0,077	0,084	-0,090 – 0,244	0,360
IT įgūdžiai	0,203	0,130	-0,056 – 0,462	0,122
Nuotolinio darbo trukmė	0,013	0,068	-0,121 – 0,147	0,850

Šaltinis: parengta autorės, naudojantis SPSS programa

Vertinant nepriklausomų kintamųjų įtaką nuotolinio darbo kokybei, buvo atlikta tiesinė regresija. Tiesinės regresijos determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,327$ , ANOVA kriterijaus p reikšmė  $< 0,001$ , taigi modelis laikomas tinkamu.

#### Sudaryta regresijos lygtis:

Nuotolinio darbo kokybė = C +  $b_1$  \* individualaus darbo rezultatai +  $b_2$  \* gyvenimo pokyčiai +  $b_3$  \* IT įgūdžiai +  $b_4$  \* nuotolinio darbo trukmė

Nuotolinio darbo kokybė = 0,799 + 0,449 \* individualaus darbo rezultatai + 0,077 \* gyvenimo pokyčiai + 0,203 \* IT įgūdžiai + 0,013 \* nuotolinio darbo trukmė

Matyti, kad nuotolinio darbo kokybei daro įtaką užimamos pareigos ( $p=0,032$ ), kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojai, tuo jų darbo kokybės įvertis yra didesnis ( $b=0,268$ ). Lytis, amžius darbo stažas neturėjo įtakos darbo kokybei.

Vertinant darbo kokybės konstruktus, nustatyta, kad darbo kokybei daro įtaką individualaus darbo rezultatai ( $p=0,002$ ), Padidėjus individualaus darbo rezultatų įverčiui vienu balu, nuotolinio darbo kokybė padidėja per 0,449 balo. Tačiau, gyvenimo pokyčiai ir nuotolinio darbo trukmė nuotolinio darbo kokybei įtakos neturėjo.

**H2 nepasitvirtino** – informacinių technologijų (IT) įgūdžiai **neturi įtakos** nuotolinio darbo kokybei ( $b=0,203$ ,  $p=0,122$ ).

**H4 nepasitvirtino** – nuotolinio darbo trukmė **neturi įtakos** nuotolinio darbo kokybei ( $b=0,013$ ,  $p=0,850$ ).

**H6 pasitvirtino** – individualaus darbo rezultatai  **turi teigiamą įtaką** nuotolinio darbo kokybei ( $b=0,449$ ,  $p=0,002$ ).

**H8 nepasitvirtino** – gyvenimo pokyčiai **neturi įtakos** nuotolinio darbo kokybei ( $b=0,077$ ,  $p=0,360$ ).

H2, H4, H6, H8 patvirtinimą/paneigimą įrodanti SPSS informacija pateikiama 2 priede



## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie nuotolinį darbą, jo pritaikymo galimybes viešajame sektoriuje galima daryti išvadą, kad nuotolinis darbas tai vienas iš lankstumo užtikrinimo būdų valstybės tarnyboje. Nuotolinio darbo praktikoje kilę nauji iššūkiai bei kitokios nei įprastai užduotys skatina darbuotojų lankstumą atskleidžiant kitokius, nei dirbant įprastomis sąlygomis, gebėjimus.
2. Ankstesni tyrimai parodė, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dažnai yra labiau patenkinti ir jų darbas yra efektyvesnis bei kokybiškesnis, nei tradiciniu būdu dirbančių darbuotojų. Tačiau veiksnų, turinčių įtakos efektyviems nuotolinio darbo rezultatams, nustatymas išlieka neapibrėžtas. Mokslinių straipsnių, tyrimų, apie nuotolinį darbą, gausa rodo, kad tema yra itin aktuali. Anksčiau tyrimai dažniausiai buvo atliekami verslo organizacijose, tačiau COVID-19 pandemija ženkliai koregavo šį pasirinkimą ir daugelio organizacijų, tame tarpe ir viešojo sektoriaus darbuotojai turėjo rinktis nuotolinį darbą dėl iškeltų reikalavimų laikytis atstumo. Viešojo sektoriaus gynybos sritis iki pandemijos savo darbo organizavimo politikoje nuotolinio darbo nebuvo numačiusi, tad tokių tyrimų rezultatai tapo aktualūs ir organizacijoms netaikiusioms tokio darbo organizavimo būdo.
3. Magistro baigiamojo darbo tyrimu buvo siekiama išgryninti kokie nuotolinio darbo veiksniai įtakoja darbo kokybę ir darbo efektyvumą viešojo sektoriaus gynybos srityje. Atliktas autorinis kiekybinis tyrimas, bei gautų empirinio tyrimo rezultatų regresinė analizė, pagrindžia, bei leidžia daryti išvadą, kad didžiausią įtaką darbo kokybei daro užimamos pareigos, t.y. vertinant darbo kokybę, pastebėta, kad vadovo darbo kokybės įvertis buvo statistiškai reikšmingai aukštesnis lyginant su specialisto ir vyriausiojo specialisto darbo kokybės įvertis taip pat statistiškai reikšmingai didesnis, lyginant su specialistu. Taipogi individualaus darbo rezultatai daro teigiamą įtaką darbo kokybei. Šis tyrimas parodo, kad nuotolinis darbas savo kokybe nenusileidžia įprastam darbui biure, jei respondento individualūs darbo rezultatai vertinami gerai.

Darbo efektyvumo tyrimas įrodė, kad iš tiriamų nuotolinio darbo veiksnų teigiamą įtaką daro darbuotojų užimamos pareigos, aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų, darbo efektyvumas įvertintas aukščiau, informacinių technologijų (IT) įgūdžiai, individualaus darbo rezultatai taip pat turi teigiamą įtaką darbo efektyvumui. Tačiau gyvenimo pokyčiai respondentams dirbant nuotoliniu būdu, turi neigiamą įtaką, nuotolinio darbo efektyvumui.

**Pasiūlymai:**

Magistro baigiamojo darbo metu analizuotoje mokslinėje literatūroje, mokslinių tyrimų išvadose buvo nustatyta, kad nuotolinio darbo trukmė, individualaus darbo rezultatai ir kiti veiksniai buvo teigiamai susiję su darbo kokybe bei darbo efektyvumu. Tai įrodo pasaulinės krizės sukulto nuotolinio darbo reiškinio mastą, bei darbuotojų savybę laikui bėgant vis geriau prisitaikyti prie sparčiai kintančių sąlygų. Dėl to tikslinga atlikti daugiau tyrimų, tiriančių epidemijos sukeltą nuotolinio darbo reiškinį, tyrimuose naudojant kitus nuotolinio darbo veiksnius. Tai svarbu, nes kilus naujai krizei, darbo sąlygų koregavimo mechanizmai galėtų efektyviau ir kokybiškiau keistis. Atsižvelgiant į efektyvų nuotolinio darbo darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie krizinių situacijų ir laikui bėgant vis didėjančią šio prisitaikymo tobulėjimą, atsiranda prielaida dažniau taikyti nuotolinį darbą ne tik kaip išimtį, tačiau kaip efektyvaus ir kokybiško darbo galimybę.

Neatmetant galimybės dėl didelės ateityje kiliančios epidemijų rizikos, stichinių nelaimių, ar, karinių konfliktų atveju, mokslininkai turi dėti pastangas kurdami veiklos tęstinumo planus, apimančius ypatingus krizių atvejus. Svarbu, moksliniais tyrimais užpildyti spragas apie nuotolinio darbo taikymą ne tik viešojo sektoriaus gynybos srityje, tačiau ir kitose ne mažiau svarbiose viešojo sektoriaus organizacijose.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. A. Alhasan, L. Audah, I. Ibrahim, A. Al-Sharaa, A. S. Al-Ogaili, and J. M. Mohammed, "A case-study to examine doctors' intentions to use IoT healthcare devices in Iraq during COVID-19 pandemic," *Int. J. Pervasive Comput. Commun.*, 2020.
2. A. Calvo-Mora, C. Ruiz-Moreno, A. Pic??n-Berjoyo, and L. Cauzo-Bottala, "Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems," *J. Bus. Res.*, vol. 67, no. 5, pp. 769–774, 2014.
3. Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices?. *Journal of Labor and Society*, 23(4), 551-576.
4. Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020a). COVID-19 and the changing employee experience. *LSE Business Review*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/06/24/covid-19-and-the-changing-employee-experience/><https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
5. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–6. <https://doi:10.1016/j.jvb.2020.103434>
6. Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2018). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of knowledge management*.
7. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., & Šupa, M. (2020). Kaip parašyti mokslinį darbą? Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams.
8. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
9. AM, E. N., Affandi, A., Udobong, A., & Sarwani, S. (2020). Implementation of human resource management in the adaptation period for new habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i1.4>
10. Andrews, R., & Entwistle, T. (2015). Public–private partnerships, management capacity and public service efficiency. *Policy & Politics*, 43(2), 273-290.
11. Arbelo A, Arbelo-Pérez M, Pérez-Gómez P. Profit Efficiency as a Measure of Performance and Frontier Models: A Resource-Based View. *BRQ Business Research Quarterly*. 2021;24(2):143-159. <https://doi:10.1177/2340944420924336>

12. Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)?, GLO Discussion Paper, No. 520, Global Labor Organization (GLO), Essen. Žiūrėta: 2021 m. rugpjūčio 22 d.
13. Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research.
14. Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 91-105.
15. Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices. *Public Organization Review*, 20(2), 337-350.
16. Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A. et al. (2020) *Kurzexpertise. Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice [Brief expertise. Distribution and effects of mobile work and working from home]*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12208>
17. Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020985516. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
18. Casadevall, A., and F. C. Fang. 2012. "Reforming Science: Methodological and Cultural Reforms." *Infection and Immunity* 80 (3): 891–896. doi:10.1128/IAI.06183-11.
19. De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=5371a65b-d63d-48c5-8c3e-868a0c90d225%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdG U9ZWhvc3QtbG l2ZQ%3d%3d#bib4> DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
20. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
21. Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059–5059.
22. Eurofound and the International Labour Office: Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva (2017)

23. Eurofound. Šeštoji Europos darbo sąlygų tyrimo apžvalgos ataskaita (2017 m. atnaujinta redakcija); Europos Sąjungos leidinių biuras: Liuksemburgas, 2017 m.
24. Farazmand, A. (2017). Governance reforms: The good, the bad, and the ugly; and the sound: Examining the past and exploring the future of public organizations. *Public Organization Review*, 17(4), 595-617.
25. Farazmand, A., & Carter, R. (Eds.). (2004). Sound governance: Policy and administrative innovations. Greenwood Publishing Group.
26. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524. <https://orcid.org/0000-0001-5247-3633>
27. Goertz, G. & Mahoney, J. 2012. "A Tale of Two Cultures: Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences", Princeton University Press, 2012.
28. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
29. Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public administration review*, 73(4), 575-586.
30. Gumah B, Aziabah MA. "Our Lives Are Affected by Government Agencies": Citizens' Perception Survey as a Measure of Public Service Efficiency in Ghana. SAGE Open. April 2020. doi:10.1177/2158244020935900
31. Haddad, H., Lyons, G., & Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17(2), 124-133.
32. Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1–16. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
33. Ho, K. F. W., Ho, K. F., Wong, S. Y., Cheung, A. W., & Yeoh, E. (2020). Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bulletin of the World Health Organization*.
34. [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektorius%20ataskaita\\_galutin%C4%97%20\(002\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektorius%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf)\_\_Prieiga per internetą: Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m. (lrvt.lt) Žiūrėta: 2021 birželio 1 d.

35. Yu, Z., Wang, G., Goldman, E., Zangerl, B., Xie, N., Cao, Y., Maida, M. (2021). COVID-19 vaccine: Call for employees in international transportation industries and international travelers as the first priority in global distribution. *Open Medicine*, 16(1), 134–138. [https://www.emerald.com/insight/search?q=Yi%20Lin%20\(Jeffrey%20Forrest\)](https://www.emerald.com/insight/search?q=Yi%20Lin%20(Jeffrey%20Forrest))
36. Jérôme, F., Frédéric, G., Damien, D., Tristan, K., & Jean-Loup, L. (2009). Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. Centre d'analyse stratégique.
37. Kamangar F, Islami F. Sample size calculation for epidemiologic studies: principles and methods. *Archives of Iranian Medicine (AIM)*. 2013 May 1;16(5).
38. Kaulakienė, A. (Ed.). (2013). *Tarptautinių žodžių žodynas*.
39. Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
40. Kearney, R. (2018). *Public sector performance: management, motivation, and measurement*. routledge.
41. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
42. Kokhanovskaya, I. I., Fatykhova, A. L., Khachatryan, A. A., & Khachatryan, K. S. (2019). Questions of the estimation of efficiency of public administration in modern conditions. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 62, p. 02002). EDP Sciences.
43. Lane, J. E. (2000). *The public sector: concepts, models and approaches*. Sage pub.
44. Langham, J. and Paulsen, N. (2018), Applying the Experience Effectiveness (XE) Framework in the Canadian Public Sector. *Design Manag J*, 13: 53-69. <https://doi.org/10.1111/dmj.12042>
45. Lewis, R. A. (2013). The influence of information technology on telework: the experiences of teleworkers and their non-teleworking colleagues in a French Public Administration. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(1), 32.
46. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 60 straipsnio 3 dalis TAR, 2018-06-30, Nr. 10965 Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a2d985627ad411e89188e16a6495e98c/asr> Žiūrėta: 2021 m. rugpjūčio 14
47. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo praktika, taikant Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo normas. Prieiga per internetą: [https://www.lvat.lt/data/public/uploads/2018/01/biuletėnis\\_30-apibendrinimas.pdf](https://www.lvat.lt/data/public/uploads/2018/01/biuletėnis_30-apibendrinimas.pdf) . Žiūrėta: 2021 m. rugpjūčio 23 d.
48. Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian*

- Business & Management, 19, 277–297. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/>. Žiūrėta: 2021 m. birželio 23 d.
49. Lopez KA, Willis DG. Descriptive versus interpretive phenomenology: Their contributions to nursing knowledge. *Qualitative health research*. 2004 May;14(5):726-35 doi-org.libaccess.lib.mcmaster.ca/10.1177/1049732304263638
  50. LRV tinklapis, Mano vyriausybė. Prieiga per internetą: <https://gra.lrv.lt/lt/administracine-informacija/nuostatai> Žiūrėta: 2022 m. sausio 22 d.
  51. Lukaševičius, K., Martinkus, B., & Piktyš, R. (2005). *Verslo ekonomika*. Kaunas: Technologija.
  52. Lukaševičius, K., Martinkus, B., & Piktyš, R. (2005). *Verslo ekonomika*. Kaunas: Technologija.
  53. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
  54. M. Kayali, N. Safie, and M. Mukhtar, “The Effect of Individual Factors Mediated by Trust and Moderated by IT Knowledge on Students’ Adoption of Cloud Based E-learning,” *Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng.*, vol. 9, no. 2, 2019.
  55. M. Oudat, H. Hasan, and A. Alsmadi, “Macroeconomic variables and portfolio investment in Bahrain using an ARDL bound testing approach,” *Accounting*, vol. 6, no. 4, pp. 465–472, 2020.
  56. Majid U. Research Fundamentals: The research question, outcomes, and background. *URNCST Journal*. 2017 Oct 24: 1(2). <https://doi.org/10.26685/urncst.14>
  57. Majid, U. (2018). Research fundamentals: Study design, population, and sample size. *Undergraduate research in natural and clinical science and technology journal*, 2, 1-7
  58. Manktelow, P. (2021), Using efficiency models to redefine veterinary practice following Covid-19. *In Practice*, 43: 164-168. <https://doi.org/10.1002/inpr.30>
  59. Merriam, S. 2009. “Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation”, John Wiley & Sons, 2009.
  60. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications.
  61. Miller, P., & Rose, N. (2008). *Governing the present: Administering economic, social and personal life*. Polity.
  62. Munafò, M. R., B. A. Nosek, D. V. M. Bishop, K. S. Button, C. D. Chambers, N. P. Du Sert, U. Simonsohn, E. J. Wagenmakers, J. J. Ware, and J. P. A. Ioannidis. 2017. “A Manifesto for Reproducible Science.” *Nature Human Behaviour* 1 (1): 1–9. doi:10.1038/s41562-016-0021.

63. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*.
64. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17. doi: 10.1080/13683500.2020.1863930
65. Nosek, B., C. R. Ebersole, A. C. DeHaven, and D. T. Mellor. 2018. “The Preregistration Revolution.” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 2017: 201708274. doi:10.1073/pnas.1708274114.
66. Ozbekler, TM, Ozturkoglu, Y. Analysing the importance of sustainability-oriented service quality in competition environment. *Bus Strat Env.* 2020; 29: 1504– 1516. <https://doi.org/10.1002/bse.2449>
67. Parfionova, L. J., & Ginevičius, R. (2017). Įmonių personalo kokybės kompleksinis vertinimas. *Mokslas-Lietuvos ateitis: Verslas XXI amžiuje*, 9(2), 154-161.
68. Pedersen, K. Z. (2017). Organizing patient safety: Failsafe fantasies and pragmatic practices. Springer.
69. Pedersen, MJ. Expecting something special? Developing assumptions of involvement organised interests as a source of regulatory quality in the European Union. *J Public Affairs*. 2017; 17:e1658. <https://doi.org/10.1002/pa.1658>
70. Perelman, M. (2011). Retrospectives: X-Efficiency. *The Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 211–222. <https://doi.org/10.1257/jep.25.4.211>
71. Profesiniai standartai rengiami įgyvendinant iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamą projektą „Lietuvos kvalifikacijų sistemos plėtra (I etapas)“ (projekto Nr. 09.4.1-ESFA-V-734- 01-0001). Prieiga per internetą: [https://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2015/08/Viesasis-administravimas\\_tyrimo-ataskaita\\_2019-03.pdf](https://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2015/08/Viesasis-administravimas_tyrimo-ataskaita_2019-03.pdf) Žiūrėta: 2021 m. rugpjūčio 18 d.
72. Public trust in government administrators: Explaining citizen perceptions of trustworthiness and competence. *Public Integrity*, 16 (1) (2013), pp. 53-76, 10.2753/PIN1099-9922160103
73. Regmi, K., & Lwin, C. M. (2020). Impact of social distancing measures for preventing coronavirus disease 2019 [COVID-19]: A systematic review and meta-analysis protocol. *medRxiv*. doi: 10.1101/2020.06.13.20130294
74. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas
75. Sarah Wadmann, Christina Holm-Petersen, Charlotta Levay, ‘We don’t like the rules and still we keep seeking new ones’: The vicious circle of quality control in professional



organizations, *Journal of Professions and Organization*, Volume 6, Issue 1, March 2019, Pages 17–32, <https://doi.org/10.1093/jpo/joy017>

76. Schippers, M., Wessels, C., Stegmann, S. P. ., Bakker, A., & Proper, K. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: A model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10, 505–505. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>

77. Siegel, N. (2019). Achieving Quality. In *Engineering Project Management*, N. Siegel (Ed.). <https://doi.org/10.1002/9781119525813.ch14>

78. Simpson, H. (2009), PRODUCTIVITY IN PUBLIC SERVICES. *Journal of Economic Surveys*, 23: 250-276. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2008.00562.x>

79. Singh, Y. 2006. “Fundamental of Research Methodology and Statistics”, New Age International, 2006.

80. Sinha, B. R. K. (2019). Introduction: An overview of the concept of quality of life. *Multidimensional approach to quality of life issues*, 3-23.

81. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 90-100.

82. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

83. Tawalbeh, A. K., & Niqresh, M. A. (2021). The Role of Specialists in Improving the Quality of Government Institutions’ Information Documentation During COVID 19. *Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol*, 1(2), 7-15.

84. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*.

85. Van den Broeck J, Sandøy IF, Brestoff JR. The Recruitment, Sampling, and Enrollment Plan. In *Epidemiology: Principles and Practical Guidelines 2013* (pp. 171-196). Springer Netherlands.

86. Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.

87. Viešojo sektoriaus institucinės sandaros apžvalga 2020 m. sausio 23 d. Nr. YE-1 (2020) Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=4053> Žiūrėta: 2021 m. rugpjūčio 22 d.

88. Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: the role of performance outcome orientation and worker type. *Human relations*, 63(1), 137-154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>

89. Žičkienė, S.; Daševskienė, I. Implementation of quality management systems: changes in personnel management. *Socialiniai tyrimai*, 2009, Nr. 3, 143-152 p.

# **NUOTOLINIO DARBO VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBO KOKYBEI IR EFEKTYVUMUI VIEŠAJAME SEKTORIUJE**

**Jurgita BUILIENĖ**

**Magistro darbas**

**Kokybės vadybos magistro studijų programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra

Darbo vadovas: prof. dr. Dalius Serafinas

Vilnius, 2022

## **SANTRAUKA**

76 puslapiai, 18 lentelių, 6 paveikslai, 89 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – remiantis moksline literatūra, bei empirinio tyrimo metu gautais rezultatais, nustatyti kokie nuotolinio darbo veiksniai daro įtaką darbo kokybei ir efektyvumui viešojo sektoriaus gynybos srityje. Tyrimo objektas – Viešojo sektoriaus gynybos sritis.

Magistro darbo tikslui pasiekti naudojami metodai : Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, jos pagrindu parengtas konceptualus tyrimo modelis ir klausimynas, duomenys surinkti anketinės apklausos būdu, naudojantis statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS parengti tyrimo rezultatai, rezultatų ir mokslinės literatūros pagrindu pateiktos išvados.

Tyrimo rezultatai: mokslinės literatūros analizė atskleidė įvairius nuotolinio darbo aspektus, nuotolinio darbo veiksnius jų įtaką darbo efektyvumui. Racionalus išteklių naudojimas, organizacijos kultūros bei filosofijos įtvirtinimas yra tikslesnis viešojo sektoriaus efektyvumo apibūdinimas, o kokybė suprantama kaip standartų ir specifikacijų atitikčių visuma, kuri skirta klientų poreikių patenkinimui. Viešojo sektoriaus efektyvumas yra ne tik sąnaudų sumažinimas ir teikiamų paslaugų rezultatyvumo padidinimas, bet ir šių rezultatų kokybė. Todėl efektyvumas ir kokybė yra neatsiejami nuo viešojo sektoriaus, kaip paslaugų teikėjo politikos formavimo pagrindų.

Atliktas autorinis tyrimas, bei gautų tyrimo rezultatų analizė, pagrindžia, bei leidžia daryti išvadą, kad didžiausią įtaką darbo kokybei ir darbo efektyvumui, daro užimamos pareigos, informacinių technologijų (IT) įgūdžiai, individualaus darbo. Tačiau gyvenimo pokyčiai respondentams dirbant nuotoliniu būdu, turi neigiamą įtaką, nuotolinio darbo efektyvumui. Galima

daryti išvadą, kad nuotolinis darbas teigiamai veikia viešojo sektoriaus gynybos srityje darbo efektyvumą ir darbo kokybę.

Reikšminiai žodžiai: nuotolinis darbas, darbo efektyvumas, nuotolinio darbo kokybė, nuotolinio darbo veiksniai.

# **INFLUENCE OF REMOTE WORK FACTORS ON WORK QUALITY AND EFFICIENCY IN THE PUBLIC SECTOR**

**Jurgita BUILIENĖ**

**Master Thesis**

**Master's Degree Program in Quality Management**

Vilnius University

,Faculty of Economics and Business Administration, Management Department

Supervisor: prof. dr. Dalius Serafinas

Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

76 pages, 18 tables, 6 figures, 89 references.

The master's thesis aims to determine, based on the scientific literature and the results obtained during the empirical research, what factors of remote work affect the quality and efficiency of work in the field of public sector defense. The object of the study is the public sector of the defense industry.

Methods used to achieve the goal of the master's thesis: analysis of Lithuanian and foreign authors' scientific literature, conceptual research model and questionnaire based on this literature, data which was collected via questionnaire survey, research results were processed using the statistical data processing program SPSS, conclusions were based on the results of the research and scientific literature.

Results of the research: the analysis of the scientific literature revealed various aspects of remote work, the factors of remote work, and their influence on work efficiency. Rational use of resources and the consolidation of the culture and philosophy of the organization is a more accurate description of the efficiency of the public sector, and quality is understood as the totality of compliance with standards and specifications to meet customer needs. The efficiency of the public sector is not only about reducing costs and increasing the efficiency of the services provided but also about the quality of these results. Efficiency and quality are therefore inseparable from the service provider policy-making framework of the public sector.

The author's research, as well as the analysis of the obtained research results, substantiates and allows to conclude that the most significant influence on the quality of work and work efficiency is made by the positions held, information technology (IT) skills, individual work.

However, life changes for respondents working remotely have a negative impact on the effectiveness of remote work. It can be concluded that remote work has a positive effect on the efficiency and quality of work in the field of public sector defense.

Keywords: remote work, work efficiency, remote work quality, remote work factors.

## PRIEDAI

### Tyrimo anketa

Esu Jurgita Builienė, Vilniaus universiteto EVAF Kokybės vadybos magistro studijų programos II kurso studentė. Atlieku tyrimą kurio tikslas – ištirti nuotolinio darbo veiksmų įtaką darbo kokybei ir efektyvumui. Būsime supažindinti su atlikto tyrimo rezultatais. Prašau, itin atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pasirinkti labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą. Labai svarbu, kad į visus klausimus atsakytumėte nuoširdžiai.

Iškilus neaiškumams, maloniai prašau kreiptis el.paštu: jurgita.builiene@mil.lt

Ačiū!

Eil. Nr.	Klausimai	Atsakymų skalės
1	Įvertinkite savo darbo efektyvumą dirbant įprastomis sąlygomis vertinant iki 100 balų (kai 1-100 balų, 2-80 balų, 3-60 balų, 4-40 balų, 2-20 balų)	1-labai aukštas efektyvumas 2-aukštas efektyvumas 3-vidutinis efektyvumas 4-žemas efektyvumas 5-neefektyvus
2	Įvertinkite savo darbo efektyvumą nuotolinio darbo metu vertinant iki 100 balų (kai 1-100 balų, 2-80 balų, 3-60 balų, 4-40 balų, 2-20 balų)	1 -labai aukštas efektyvumas 2-aukštas efektyvumas 3-vidutinis efektyvumas 4-žemas efektyvumas 5-neefektyvus
3	Jūsų užduotys yra aiškiai ir tiksliai apibrėžtos	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
4	Jūsų užduotims atlikti būtina bendradarbiauti su kolegomis	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
5	Jūsų institucija linkusi labiau vertinti darbuotojus, kurie dirba viršvalandžius	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
6	Ar Jūsų organizacijoje vertina darbo rezultatus (rezultatais pagrįsta sistema).	1-taip 2-ne 3-nežinau

7	Jums nekėlė problemų ir lengvai galėjote pasinaudoti vaiko priežiūros ar šeimos nario priežiūros atostogomis.	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neteko susidurti, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
8	Ar Jūsų nuotolinio darbo rezultatų vertinimas skyrėsi nuo vertinimo dirbant įprastu būdu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
9	Ar galite lengvai pasirinkti savo darbo laiką ir darbo vietą (pvz., lankstų darbo laiką, nuotolinį darbą).	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
10	Kaip jūs vertinate atliekamo darbo kokybę dirbant įprastu būdu	1-puikiai, 2-labai gerai 3-neturiu nuomonės, 4-gerai 5-blogai
11	Kaip jūs vertinate atliekamo darbo kokybę dirbant nuotoliniu būdu	1-puikiai, 2-labai gerai 3-neturiu nuomonės, 4-gerai 5-blogai
12	Ar Jums aiškūs organizacijoje nustatyti kokybės rodikliai	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
13	Kaip vertinate, ar prisidedate, prie organizacijos kokybės rodiklių siekiamybės	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
14	Pavyko suplanuoti darbo laiką taip, kad visada jį baigdavau laiku	1-puikiai, 2-labai gerai 3-neturiu nuomonės, 4-gerai 5-blogai
15	Supratau darbo rezultata, kurį man reikėjo pasiekti	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
16	Žinojau, kaip nustatyti tinkamus prioritetus	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
17	Gebėjau efektyviai atlikti savo darbą	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės,

		4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
18	Tinkamai planavau individualaus darbo laiką	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
19	Ar radote kūrybiškus kylančių problemų sprendimus	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
20	Ar savo iniciatyva pradėjote naujas užduotis, jei senosios buvo baigtos anksčiau nustatyto termino	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
21	Ar dirbdamas individualiai ėmėtės sudėtingų darbo užduočių	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
22	Ar ėmėtės veiksmų, kad Jūsų darbo žinios būtų atnaujintos	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
23	Ar ėmėtės veiksmų, kad Jūsų darbo įgūdžiai būtų atnaujinti	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
24	Ar pasiūlėte kūrybiškų, naujų, problemų sprendimų būdų	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
25	Mano darbo laiko planavimas buvo optimalus	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
26	Aktyviai dalyvavau susitikimuose ir/ar konsultacijose	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
27	Ar prisiėmėte papildomų pareigų	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku



28	Ar pasikeitė jūsų darbo valandų trukmė nuotolinio darbo metu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
29	Ar pasikeitė jūsų namų ūkio ruošos valandų trukmė nuotolinio darbo metu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
30	Ar pasikeitė jūsų miego valandų trukmė nuotolinio darbo metu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
31	Ar pasikeitė jūsų laisvalaikio valandų trukmė nuotolinio darbo metu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
32	Ar dirbant nuotoliniu būdu Jūsų naudojamas interneto ryšys buvo pakankamas užduotims vykdyti	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
33	Kaip vertintumėte savo kompiuterinį raštingumą	1-puikiai, 2-labai gerai 3-vidutiniškai, 4-gerai 5-blogai
34	Ar Jūsų turimi kompiuterinio raštingumo įgūdžiai pakankami, laiko sąnaudų prasme, dirbant nuotoliniu būdu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
35	Ar Jūsų naudojamos programinės įrangos, kompiuterio pajėgumo, ryšio priemonių pakako dirbant nuotoliniu būdu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
36	Ar sutinkate, kad nuotolinis darbas yra priklausomas nuo informacinių technologijų	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku
37	Ar sutinkate su teiginiu, kad kompiuterinės ir ryšio įrangos trūkumas kliūtis atlikti užduotis dirbant nuotoliniu būdu	1-visiškai sutinku, 2-sutinku 3-neturiu nuomonės, 4-nesutinku 5-visiškai nesutinku

Eil. Nr.	Klausimai	Atsakymų skalės
1	Lytis	Vyras Moteris
2	Amžius	18-30 31-45 46 ir daugiau
3	Stažas institucijoje	< nei 1 metai nuo 1 iki 5 metų > nei 5 metai
4	Užimamos pareigos	vadovas vyr. specialistas specialistas
5	Ar dirbote nuotoliniu būdu	Taip Ne
6	Kiek kartų per savaitę dirbote nuotoliniu būdu	≥5 d. 4 d. 3 d. 2 d. 1 d.

**2 priedas.** Autorinio tyrimo hipotezių patvirtinimą arba paneigimą pagrindžianti SPSS informacija

**H1, H3, H5, H7 patvirtinimą/paneigimą įrodanti SPSS informacija**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 <sup>a</sup>	.537	.495	.42160

a. Predictors: (Constant), individualus\_darbas, lytis, kiek\_kartu\_per\_sav, amzius, gyvenimo\_pokyciai, pareigos, it\_igudziai, stazas

b. Dependent Variable: nuotolinio\_darbo\_efektyvumas

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.167	8	2.271	12.776	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.642	88	.178		
	Total	33.808	96			

a. Dependent Variable: nuotolinio\_darbo\_efektyvumas

b. Predictors: (Constant), individualus\_darbas, lytis, kiek\_kartu\_per\_sav, amzius, gyvenimo\_pokyciai, pareigos, it\_igudziai, stazas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.210	.393		3.084	.003	.430	1.990		
	lytis	.010	.102	.007	.095	.925	-.193	.212	.842	1.188
	amzius	-.077	.086	-.092	-.904	.368	-.247	.093	.507	1.971
	stazas	-.014	.086	-.016	-.158	.875	-.185	.157	.498	2.007
	pareigos	.161	.077	.177	2.085	.040	.008	.315	.731	1.368
	kiek_kartu_per_sav	.004	.042	.007	.087	.931	-.081	.088	.819	1.222
	gyvenimo_pokyciai	-.124	.053	-.188	-2.353	.021	-.230	-.019	.819	1.220
	it_igudziai	.386	.082	.413	4.719	.000	.224	.549	.686	1.458
	individualus_darbas	.391	.090	.396	4.353	.000	.213	.570	.636	1.572

a. Dependent Variable: nuotolinio\_darbo\_efektyvumas

**H2, H4, H6, H8 patvirtinimą/paneigimą įrodanti SPSS informacija**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.572 <sup>a</sup>	.327	.266	.67013

a. Predictors: (Constant), individualus\_darbas, lytis, kiek\_kartu\_per\_sav, amzius, gyvenimo\_pokyciai, pareigos, it\_igudziai, stazas

b. Dependent Variable: nuotolinio\_darbo\_kokybe

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.221	8	2.403	5.350	.000 <sup>b</sup>
	Residual	39.518	88	.449		
	Total	58.740	96			

a. Dependent Variable: nuotolinio\_darbo\_kokybe

b. Predictors: (Constant), individualus\_darbas, lytis, kiek\_kartu\_per\_sav, amzius, gyvenimo\_pokyciai, pareigos, it\_igudziai, stazas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.799	.624		1.281	.204	-.441	2.039		
	lytis	-.002	.162	-.001	-.012	.991	-.324	.320	.842	1.188
	amzius	-.102	.136	-.092	-.754	.453	-.373	.168	.507	1.971
	stazas	-.056	.137	-.051	-.408	.684	-.328	.216	.498	2.007
	pareigos	.268	.123	.223	2.181	.032	.024	.513	.731	1.368
	kiek_kartu_per_sav	.013	.068	.018	.189	.850	-.121	.147	.819	1.222
	gyvenimo_pokyciai	.077	.084	.089	.919	.360	-.090	.244	.819	1.220
	it_igudziai	.203	.130	.165	1.560	.122	-.056	.462	.686	1.458
	individualus_darbas	.449	.143	.345	3.143	.002	.165	.733	.636	1.572

a. Dependent Variable: nuotolinio\_darbo\_kokybe