

VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Monika Radzevičiūtė

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa

Magistro baigiamasis darbas

**Darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių sąsajos su darbo specifika ir individualiu
darbo atlikimu**

Darbo vadovė: Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

Darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių sąsajos su darbo specifika ir individualiu darbo atlikimu

Monika Radzevičiūtė

Vilniaus Universitetas, Vilnius

2022, 37 psl.

Šio tyrimo tikslas yra nustatyti, kokį vaidmenį darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai atlieka darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajos kontekste bei kaip siejasi darbo nuotoliniu būdu dažnis su darbo specifika ir individualiu darbo atlikimu Lietuvoje dirbančių tyrimo dalyvių imtyje. Tyrimo imtį sudarė 310 Lietuvos darbuotojų, sutikusiųjų dalyvauti tyrime. Tyrimo dalyvių amžius vyravo nuo 18 iki 64 metų, 66,5% tyrimo imties sudarė moterys ir 30% vyrai (likusi dalis lyties nenurodė). Tyrimo dalyviai pildė internetinę anketą, kurią sudarė demografiniai klausimai, Bakker (2014) Darbo Reikalavimų–Išteklių klausimyno skalės, papildomi teiginiai apie pasitenkinimą darbu ir darbą nuotoliniu būdu motyvuojančius veiksnius. Analizuojant gautus rezultatus pirmiausia buvo taikomas Pearson koreliacijų metodas ir nustatomos tiesioginės sąsajos tarp darbo specifikos, individualaus darbo atlikimo, pasitenkinimo darbu su nuotolinio darbo dažniu, tie patys konstruktai buvo lyginami tarp dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliniu būdu grupių, taikant Stjudento t testą dviems nepriklausomoms imtims. Tiesioginės sąsajos tarp nuotolinio darbo dažnio ir pasitenkinimo darbu nebuvo pastebėta. Buvo pastebėtos tiesioginės sąsajos tarp darbo specifikos ir nuotolinio darbo dažnio, individualaus darbo atlikimo ir nuotolinio darbo dažnio, pastebėtas vidurkių skirtumas darbo specifikoje ir individualiame darbo atlikime tarp dirbančių ir nedirbančių nuotoliu. Atlikta daugialypė tiesinė regresija patvirtino teorija grįstas darbo išteklių, darbo specifikos, individualaus darbo atlikimo, išsekimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas, tačiau darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai jokios svarbos neturėjo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai.

Raktiniai žodžiai: darbas nuotoliniu būdu, darbo reikalavimų–išteklių modelis

SUMMARY

Work specifics and individual work performance relationship with factors motivating to work remotely

Monika Radzevičiūtė

Vilnius University, Vilnius

2022, 37 pg.

The aim of this study is to determine if factors motivating work remotely affects relationship between job resources and work engagement and if telework frequency is somehow related to work specifics and individual work performance. The sample of the study consisted of 310 Lithuanian employees who agreed to participate in the study. Study participants age ranged from 18 to 64 years, with 66.5% of the study sample being female and 30% male (the rest did not indicate gender). Participants completed an online questionnaire consisting of demographic questions, job satisfaction questions, factors motivating to work remotely questions, Bakker (2014) Job Requirements-Resource Questionnaire. In result analysis, the Pearson correlation method was applied to calculate direct correlations between work specifics, individual job performance, overall job satisfaction, and frequency of telework which were reaffirmed with Student's t test for two independent samples when comparing teleworking sample to not teleworking sample. No direct relationship was noticed between the frequency of teleworking and job satisfaction. Statistically significant correlations were found between work specifics and frequency of telework, individual job performance and frequency of telework, means difference was also noticed comparing teleworking and non-teleworking groups. The performed multiple linear regression confirmed the main theoretical relationships between job resources, work specifics, individual work performance, work engagement and exhaustion. However, factors motivating to work remotely did not affect relationship between job resources and work engagement.

Keywords: teleworking, Job Demands-Resources model

TURINYS

SANTRAUKA	1
SUMMARY	2
PRATARMĖ	4
1. ĮVADAS	5
1.1 Klasikinės motyvacijos teorijos	5
1.2 Darbo Reikalavimų-Išteklių modelis ir jo sąsajos su darbu nuotoliniu būdu	7
1.3 Darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai	11
1.4 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	15
2. TYRIMO METODIKA	16
2.1 Tyrimo dalyviai ir procedūra	16
2.2 Tyrimo instrumentai	17
2.3 Duomenų analizė	19
3. REZULTATAI	20
3.1 Bendro pasitenkinimo esama darbovieta sąsajos su darbu nuotoliniu būdu dažniu	20
3.2 Individualaus darbo atlikimo sąsajos su darbu nuotoliniu būdu dažniu	22
3.3 Darbo specifikos sąsajos su darbu nuotoliniu būdu dažniu	23
3.4 Darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių reikšmė darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai	25
4. REZULTATŲ APTARIMAS	28
5. IŠVADOS	32
6. LITERATŪRA	33

PRATARMĖ

Pradedant 2020 m. pradžia, visas pasaulis kovoja su visiškai netikėtai užklupusia COVID-19 pandemija. Daugelyje valstybių, įskaitant ir Lietuvą, šiai situacijai nebuvo pasiruošta iš anksto, todėl jau pandemijai įsibangavus, visuomenė susidūrė su pokyčiais tiek įstatymų prasme, tiek gyvenimo būdo keitimo prasme, tiek ekonomikos prasme. Be abejonės, susidūrėme su didžiuliais pokyčiais darbo rinkoje ir buvome priversti keisti didžiąją dalį darbo organizavimo įpročių, migruojant iš darbo organizavimo biuruose į nuotolinį darbą. Sprendimai įvairioms organizacijoms pasauliniu lygiu persikelti į darbą nuotoliu buvo priimti pagrįstai, nes naujausiuose tyrimuose yra pastebėta, kad daugiausiai COVID-19 viruso užsikrėtimo atvejų buvo užfiksuota gamyklose, kuriose darbuotojai dirbo arti vieni kitų pakankamai greitu tempu (Cohen, 2020). Tad, mokantis iš kitų organizacijų klaidų, dauguma pasaulinio lygio organizacijų nenorėdamos rizikuoti tapti COVID-19 pandemijos židiniiais, ėmėsi darbo nuotoliniu būdu įvedimo pandemijos metu, kas pasireiškė nuotolinio darbo paplitimu ir Lietuvoje, kurį leidžia įgyvendinti dabartinis telekomunikacijų sistemų plėtros ir sklaidos lygis.

Nuotolinio darbo tema yra ypatingai išpopuliarėjusi pastaruju metu, tačiau jos ištakas galime matyti kur kas anksčiau – dar devyniasdešimtaisiais buvo pastebėta, kad darbo lankstumas ir galimybė dirbti nuotoliniu būdu darbuotojų vertinami pozityviai, nes darbuotojai teigė, kad nuotoliu gali dirbti produktyviau ir efektyviau, o įmonė galėtų sėkmingiau išlaikyti bei motyvuoti esamus darbuotojus, todėl būtų galima prisitraukti gerus rinkos specialistus (Hamblin, 1995). Panašiu metu nemažai buvo kalbama ir apie nuotolinį darbą kaip ekologijos problemų sprendimą – mažesnis popieriaus ir transporto sunaudojimas, žemesni darbdavių kaštai ofisų išlaikymui, galimybė darbuotojams dirbti korporacijose, gyvenant atokiose vietovėse (Kurland, Bailey, 1999).

Įžvalgos apie tai, kaip žmonės išgyvena darbą nuotoliniu būdu dabar yra dar svarbesnės, nes COVID-19 situacija įnešė didelių pokyčių mūsų darbo organizavimui. Ypatingai svarbu darbdaviams žinoti ir suprasti ne tik kokie konkretūs veiksniai motyvuoja dirbti nuotoliniu būdu (ką daugelis tyrimų nustatinėjo pastaraisiais metais), bet ir kokį vaidmenį darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai atlieka jau žinomos darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajos kontekste (kas dar nėra ištirta), bei kaip minėtieji veiksniai siejasi su individualiu darbo atlikimu, darbo specifika, išsekimu. Taip pat, tyrimų, nagrinėjančių nuotolinio darbo dažnio sąsajas su individualiu darbo atlikimu bei darbo specifika, išvados yra prieštaringos, tad šio tyrimo rėmuose analizuosime ir šias sąsajas. Šio tyrimo išvados įvairių organizacijų vadovams bei organizacijų psychologams suteiks įžvalgų ateičiai apie tai, kaip pagrįstai organizuoti ir valdyti darbą nuotoliniu būdu.

1. ĮVADAS

1.1 Klasikinės motyvacijos teorijos

Šiame tyrime bus analizuojama, kaip darbo nuotoliniu būdu kontekste galime paaiškinti darbuotojų motyvaciją dirbti nuotoliniu būdu. Taigi, pirmiausia, norint geriau suprasti pačios motyvacijos prielaidas ir sąsajas su kitais psichologiniais konstruktais, aptarsime klasikines motyvacijos teorijas, kurios aiškina motyvacijos atsiradimo prielaidas ir pasekmes darbo aplinkos kontekste.

Aptariant motyvacijos tyrimus bendrai, ilgą laiką darbuotojų motyvacija buvo aiškinama poreikių teorijomis. A. Maslow pasiūlė aiškia hierarchija grįstą poreikių piramidę, kuria remiantis teigiama, kad norint pasiekti kiek aukštesnius poreikius (kaip savirealizacija ir pagarba) – turime pradėti nuo bazinių poreikių tenkinimo (kaip fiziologiniai ir saugumo poreikiai) ir tik patenkinus bazinius poreikius per vieną hierarchijos laiptelį galima judėti link aukštesnių poreikių tenkinimo. C. Alderfer siūlė labai panašias poreikių kategorijas į Maslow, tačiau hierarchijos klausimu yra lankstesnis, teigdamas, kad kelių poreikių grupių galima siekti vienu metu ir tvarka nėra svarbi, vadinasi vienu metu galime tenkinti ir fiziologinius (primityvesnius) poreikius ir, pavyzdžiui, meilės ar pagarbos poreikį. Galiausiai, F. Herzberg iškelia dviejų faktorių poreikių teoriją, kuri atskiria higieninius poreikius (atlyginimas ir papildomos įmonės naudos, darbo sąlygos, santykiai su kolegomis, vadovo kontrolės lygis) ir motyvacinius veiksnius, o pagrindinė teorijos idėja yra ta, kad kai yra patenkinti tik higieniniai veiksniai, darbuotojai nėra nepatenkinti, tačiau nėra ir motyvuoti, o kai ir higieniniai, ir motyvaciniai veiksniai yra patenkinti, darbuotojai yra patenkinti ir motyvuoti (Herzberg ir kt., 1959). Herzberg teorija buvo viena iš pamatinių, kuri motyvaciją ėmė aiškinti kaip kontinuumą, nuo visiško nepasitenkinimo iki didelio pasitenkinimo turimu darbu. Apibendrinant, pirmosios populiariausios motyvacinius aspektus aiškinančios teorijos buvo paremtos tenkinimo idėja.

Tačiau, kiek vėliau motyvacinius reiškinius organizacijose nagrinėję mokslininkai Oldham ir Hackman kelia idėją, kad poreikių tenkinimas yra pakankamai primityvi motyvacinė dalis, o norint pasiekti esminį pasitenkinimą darbu ir aukštą darbuotojų motyvaciją, turime ne tik tenkinti poreikius, bet ir praturtinti patį darbą, padarant patį darbą motyvuojančiu ir įtraukiančiu dirbti. Oldham, Hackman ir kt. (1975) iškelia darbo praturtinimo teoriją, aiškinančia darbuotojų motyvaciją, ir pirmą kartą nubraižo darbo praturtinimo modelio schemą bei paaiškina joje esančias sąvokas.

Darbo praturtinimo modelio pamatas – Herzberg dviejų faktorių teorija. Autoriai pritaria minčiai, jog patenkinti higieniniai (baziniai) poreikiai tegali sumažinti nepasitenkinimą darbu, tačiau

jei norime pasiekti pasitenkinimą darbu ir aukštą darbuotojų motyvaciją – prisideda svarbūs papildomi motyvaciniai veiksniai, kitaip dar vadinami darbo charakteristikomis. Darbo charakteristikos – penkios pagrindinės šioje teorijoje ir vėlesniuose tyrimuose gausiai naudojamos sąvokos iki šių dienų. Darbo ypatybės techniškai apibūdina patį darbą, kurį atlieka darbuotojas bei to darbo organizavimo metodus. Vadinasi, darbo ypatybės yra ta su darbu susijusi dalis, kurią mes galime keisti/koreguoti, o nuo to priklausys vėliau sekanti darbuotojo psichologinė būseną ir viskas bendrai nuves prie vienokio ar kitokio rezultato. Tęsiant apie darbo charakteristikas, svarbu paminėti, kad įgūdžių įvairovė nusako, kiek darbe yra skirtingų veiklų ir užduočių, kiek darbas įtraukia skirtingų įgūdžių bei gebėjimų panaudojimą. Užduoties identiškumas nusako, kiek konkretus atliekamas darbas apima visą konkretų procesą nuo pradžios iki galo su matomais rezultatais. Užduoties reikšmingumas nusako, kiek darbas turi reikšmingą poveikį aplinkiniams, tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Autonomija nusako, kiek darbas suteikia veiksmų laisvę, nepriklausomybę darbų planavime ir nusprendžiant, kaip jį pradėti. Grįžtamasis ryšys parodo, kiek darbuotojui yra žinoma tiesioginė informacija apie jo veiklos rezultatus.

Pagal Hackman ir Oldham pasiūlytą darbo praturtinimo modelį, penkios svarbiausios darbo charakteristikos atlieka svarbų vaidmenį trims esminėms psichologinėms savybėms: darbuotojo suvokimui apie darbo reikšmę, jo jaučiamai atsakomybei už darbo rezultatus ir jo turimai informacijai apie darbo rezultatus. Įvardintos psichologinės būklės, savo ruožtu, turi svarbos darbuotojo motyvacijai, atsitraukimui nuo darbo, darbo kokybei ir pasitenkinimui darbu. Pagal šį modelį, bendra darbuotojų motyvacijos, pasitekinimo darbu, darbo kokybės situacija priklauso ir nuo paties darbuotojo jaučiamo augimo poreikio stiprumo. Labiau išreikštą augimo poreikį turintys darbuotojai gerokai palankiau reaguos į esminių darbo charakteristikų pokyčius, nes šie darbo aspektai daug svarbesni negu darbuotojams su silpnesniu augimo poreikiu (Hackman et al., 1975). Tyrimai, paremti darbo praturtinimo modeliu ir analizuojantys darbuotojų motyvacinius aspektus pastebi, kad grįžtamasis ryšys ir autonomija darbe yra vieni iš svarbiausių su darbu susijusių motyvacinių veiksnių, o pasitenkinimą darbu sieja su įdomiomis ir nemonotoniškomis darbo užduotys (Luthans, 1998).

Apibendrinant darbo praturtinimo modelio pagrindines idėjas, darbdaviams svarbu užtikrinti tai, kad dirbant nuotoliniu būdu būtų kuo sėkmingiau įgyvendinamos pagrindinės penkios darbo charakteristikos. Tikėtina, kad darbas nuotoliu pats savaime kažkiek gali skatinti autonomiškumą, tačiau jei darbuotojai jaučiasi per daug kontroliuojami ir turintys per mažai sprendimo laisvės – būtina į tai reaguoti sprendžiant autonomiškumo problemą. Svarbu nepamiršti,

kad dirbant nuotoliu būdu reikėtų nuolat komunikuoti su darbuotojais ir teikti grįžtamąjį ryšį apie jų atliktą darbą. Taip pat, pačias užduotis formuluoti taip, kad jų atlikimas reikalautų skirtingų įgūdžių ir tai nebūtų nuolat pasikartojančios vienodos užduotys. Dirbant nuotoliniu būdu reikėtų darbuotojų nepalikti be žinios apie jų atliekamų užduočių reikšmę visai organizacijai, tad svarbu duoti darbuotojams žinoti, kuo jų darbas yra reikšmingas organizacijai. Galiausiai, norint užtikrinti užduoties identiškumą, darbuotojai turi žinoti kaip atrodo jų atliekamas procesas nuo pradžių iki galo, kokį vaidmenį jų užduotys atlieka bendruose įmonės procesuose. Viename naujausių atliktų tyrimų buvo interpretuojami gauti rezultatai teigiant, jog greičiausiai ne pats darbas nuotoliniu būdu savaime atlieka svarbų vaidmenį darbuotojų gerovei (galimai ir motyvaciją), o tai, kaip pats darbas yra organizuojamas, atsižvelgiant į pagrindines darbo charakteristikas (Vander et al., 2020).

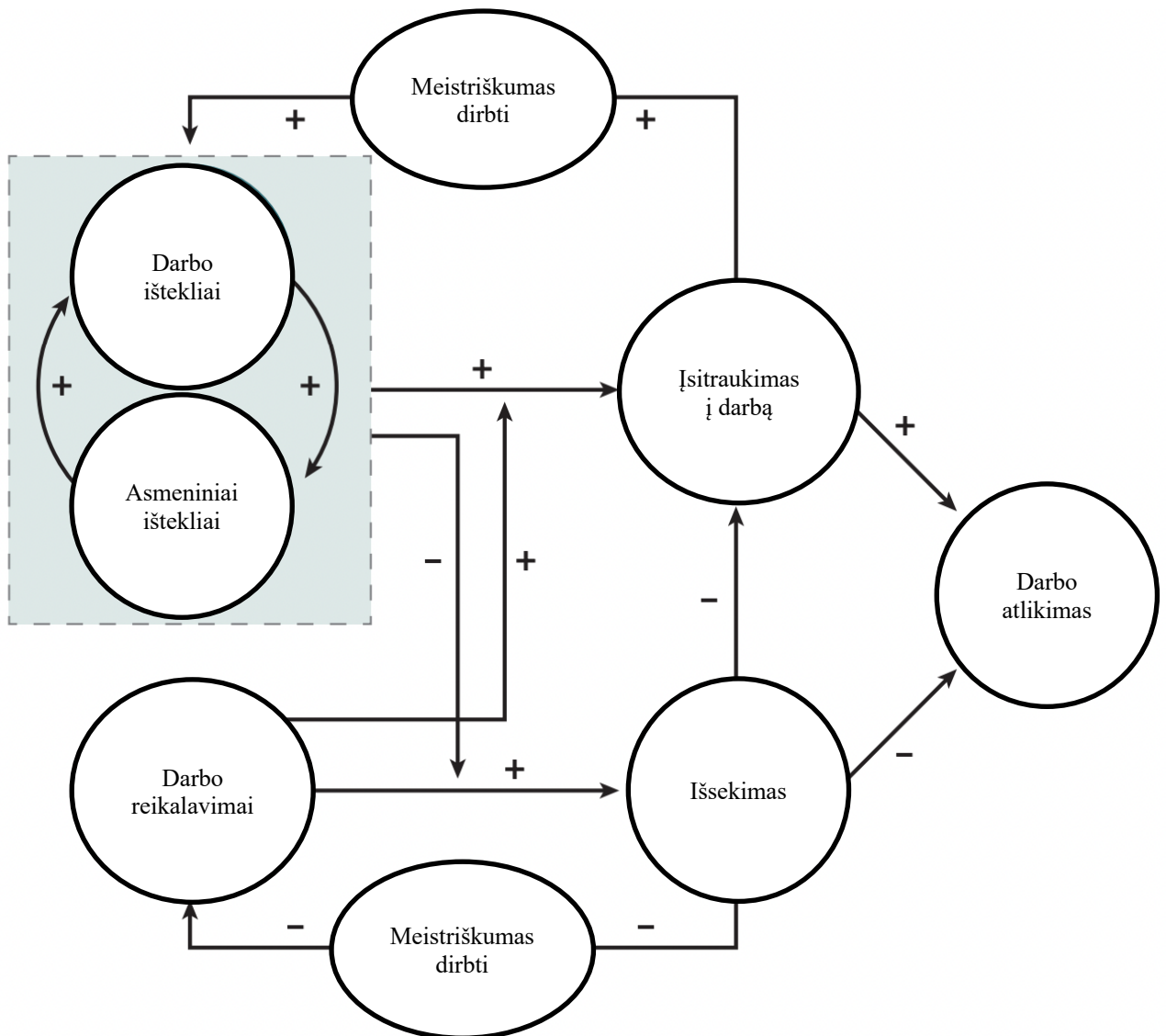
Tad, apibendrinant klasikinės motyvacijos teorijas, galime išskirti tai, jog pirminės tyrimų kryptys buvo labiau orientuotos į konkrečių poreikių tenkinimą, tačiau vėliau buvo pereinama prie idėjos, kad poreikių tenkinimas bendrai yra pakankamai primityvi motyvaciją paaiškinančių prielaidų dalis, todėl kalbant apie darbuotojų motyvaciją darbinėje aplinkoje, turime gilintis į tai, kaip organizuojamas ir planuojamas pats darbas, nes tinkamas darbo organizavimas pats iš savęs motyvuoja darbuotojus.

1.2 Darbo Reikalavimų-Išteklių modelis ir jo sąsajos su darbu nuotoliniu būdu

Vienas naujausių ir populiariausių įsitraukimo į darbą ir išsekimo sąsajas su darbo reikalavimais bei ištekliais aiškinančių teorinių modelių tai darbo-išteklių modelis, kurio pirminę idėją kėlę autoriai Demerouti ir kt. (2001) teigė, jog darbo reikalavimai (tokie, kaip fizinis darbas, negatyvi fizinė darbo aplinka, darbas pamainomis, laiko spaudimas) atlieka svarbų vaidmenį darbuotojų išsekimui / neišsekimui, o darbo ištekliai (tokie, kaip apdovanojimai, kontroliavimas, saugumo jausmas, vadovo parama, grįžtamasis ryšys) atlieka svarbų vaidmenį įsitraukimui / neįsitraukimui, kai darbo ištekliai su darbo reikalavimais nuolat sąveikauja tarpusavyje. Klasikiniuose tyrimuose profesinį perdegimą (kurio vienas iš komponentų – išsekimas) ir įsitraukimą į darbą, kaip dviejų priešingų polių sąveiką, aiškino Maslach ir Leiter (1997), kurie perdegimo reiškinį grindė įsitraukimo į darbą išsekimo. Iš esmės, Maslach ir Leiter įsitraukimą į darbą ir perdegimą pristato, kaip kontinuumą, kas reiškia, jog darbuotojas gali atsidurti ir nuliniame taške, t.y. nei perdegimo, nei įsitraukimo į darbą pusėje, kas prisimenant motyvacinės poreikių teorijas rezonuoja su Herzberg dviejų faktorių teorijos nepasitenkinimo–pasitenkinimo darbu kontinuumu, kai atsidūrus nuliniame taške darbuotojas nėra nei nepatenkintas, nei patenkintas darbu. Grįžtant prie darbo

reikalavimų-išteklių modelio, kiek vėliau autoriai jį papildė įtraukdami ir asmeninių išteklių bei darbo išteklių sąvokas, meistriškumą dirbti ir darbo atliktį (*1 paveikslėlis*), teigdami, jog darbo ir asmeniniai ištekliai siejasi su įsitraukimu į darbą, darbo reikalavimai siejasi su išsekimu, išsekimas siejasi su įsitraukimu į darbą, pastarasis siejasi su darbo atliktimi, o per meistriškumą dirbti matomas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir darbo bei asmeninių išteklių, taip pat, tarp išsekimo ir darbo reikalavimų (Baker ir kt. 2014). Toliau detaliau aptarsime šio tyrimo rėmuose analizuojamus Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio konstruktus.

1 paveikslėlis. Bakker, Demerouti ir Sanz-Vergel (2014) darbo reikalavimų-išteklių modelis



Įsitraukimas į darbą – vienas iš motyvacinių konstruktyvų, kurio dažniausiai literatūroje pastebimas apibrėžiamas šis – „teigiama, pilnatvę teikianti psichikos būseną dirbant, pasireiškianti gyvybingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į jį“ (Schaufeli, Salanova, ir kt., 2002). Kiek vėliau, darbo reikalavimų-išteklių tyrimų kontekste buvo tikslinama, jog darbuotojai, kurie jaučiasi įsitraukę į darbą, išsiskiria didesniu energingumu ir yra savo darbo entuziastai (Bakker, 2009).

Išsekimas laikomas vienu pagrindinių profesinio perdegimo komponentų (Maslach et al., 2001), kuris pasireiškia „persitempimo“ jausmą bei fizinį ir emocinių išteklių išsekimą ir labiausiai siejasi su streso potyriu. Manoma, kad išsekimas yra akivaizdžiausia, pastebimiausia profesinio perdegimo išraiška (Maslach ir kt., 2001). Tačiau svarbu nepamiršti, jog nepaisant išsekimo didelės keliamos žalos darbuotojų gerovei, nederėtų jo tapatinti su perdegimu, nes išsekimas atspindi tik vieną iš perdegimo sindromo dėmenų (Maslach ir kt., 2001).

Darbo ištekliai – tai reiškinys, pagal darbo reikalavimų-išteklių modelį neigiamai moderuojantis darbo reikalavimų ir išsekimo sąsają, kitaip tariant, darbo ištekliai mažina darbo reikalavimus bei skatina darbuotojus tobulėti savo profesiniame kelyje (Bakker ir Demerouti, 2007). Darbo ištekliais yra priskiriami konkretūs įvairių autorių klasikinėje literatūroje aprašomi veiksniai, kaip galimybė tobulėti, autonomija, vadovo ir kolegų parama. Galimybė tobulėti tai darbo turiniu arba aplinka sudarytos tinkamos sąlygos darbuotojams mokytis, tobulinti turimus įgūdžius, ji atlieka svarbų vaidmenį įsitraukimo į darbą kontekste (Bakker ir Leiter, 2010). Autonomija tai darbuotojui suteiktos galimybės laisvai rinktis, kaip atlikti savo darbą ir savarankiškai priimti su savo darbu susijusius sprendimus. Vadovo ir kolegų parama atspindi darbuotojo galimybę gauti palaikymą ir pagalbą iš kolegų.

Darbo reikalavimai apima tuos darbo aplinkos veiksnius, kurie iš darbuotojo reikalauja nuolatinių psichologinių ar fizinių pastangų, o dažnas šių pastangų išnaudojimas siejamas su psichinės ar fizinės energijos praradimu (Demerouti ir kt., 2001). Darbo Reikalavimų-Išteklių modelyje darbo reikalavimai apima darbo krūvį, kognityvinius ir emocinius darbo reikalavimus bei darbuotojo patiriamą vaidmens konfliktą. Darbo krūvis apibūdinamas kaip universalus darbo aplinkos stresorius, sukeltas spaudimo atlikti didelį darbo kiekį per santykinai trumpą laiką (Demerouti ir kt., 2001). Kognityviniai darbo reikalavimai atspindi protines pastangas, reikalingas darbui atlikti bei patiriamą protinę įtampą reikalingą darbui atlikti. Tiek darbo krūvis, tiek kognityviniai darbo reikalavimai laikomi iššūkių keliančiais reikalavimais, kurie gali turėti ne tik neigiamą, bet ir teigiamą poveikį darbuotojui. Emociniai darbo reikalavimai apibūdina dirbant patiriamą emocinę įtampą ir yra priskiriami prie sekinančių darbo aplinkos veiksnių, dažnu atveju jie gali būti susiję su darbo turiniu

arba su žmonėmis (klientais, pacientais, partneriais). Emociniai darbo reikalavimai yra išskirtinai aukšti tokių profesijų atstovams, kaip medicinos darbuotojai, mokytojai, aptarnavimo srities specialistai (Bakker ir Demerouti, 2007). Vaidmens konfliktas pasireiškia tose situacijose, kai darbuotojas susiduria su skirtingais vadovų, kolegų ar klientų lūkesčiais ar reikalavimais dėl savo darbo ir yra laikomas sekinančiu darbo aplinkos veiksmu (Demerouti, 2011). Toliau šiame tyrime bus nagrinėjami tik trys darbo reikalavimų komponentai – kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, darbo tempas ir krūvis, kuriuos toliau įvardinsime kaip darbo specifika.

Pastebėta, kad įsitraukimas į darbą turėtų teigiamai veikti darbuotojų santykių su organizacija, o tai pasireiškia didesniu lojalumu (t. y. sumažėjusiu ketinimu palikti organizaciją) ir dažnesniu pilietišku elgesiu (Saks, 2006). Kiti tyrimai taip pat rodo teigiamas sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir pilietiško elgesio bei neigiamas sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimo išeiti (Shantz, ir kt., 2013). Teoriniu požiūriu įsitraukimo į darbą pagrindą sudaro organizacijos darbuotojui teikiami darbo ištekliai, tad darbuotojas siekia atsilyginti organizacijai už palankias sąlygas lojalumu ir į darbą dedamomis pastangomis (Saks, 2006). Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, kad įsitraukimas į darbą padeda paaiškinti veiklos atlikties ypatumus organizacijoje, nes atlieka tarpininko tarp darbo išteklių bei reikalavimų ir darbo atlikties rodiklių vaidmenį (Demerouti ir Cropanzano, 2010). Toliau šiame tyrime bus nagrinėjami darbo užduočių atlikties ir pilietiško elgesio, arba kitaip – darbo vaidmenį viršijančio elgesio konstruktai, kuriuos apjungiant vadinsime individualiu darbo atlikimu.

Nemažai tyrimų pastaruoju metu bando analizuoti, kokį vaidmenį nuotolinis darbas kaip reikšmingas atlieka Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio kontekste. Prie teigiamų darbo nuotoliniu būdu padarinių galime priskirti tai, jog dažnesnis darbas nuotoliniu būdu siejasi su mažesniu darbe patiriamu spaudimu ir didesne autonomija organizuoti savo darbą (Sardeshmukh ir kt., 2012). Nuotolinis darbas gali būti siejamas su sumažėjusiu išsekimu, nes nuotolinis darbas taupo emocinius išteklius ir darbuotojų laiką, sugaištamą važiavimui į darbą ir atgal (Stephens ir Szajna, 1998). Taip pat, nuotolinis darbas suteikia daugiau lankstumo ir kontrolės valdyti savo laiką (Mann ir Holdsworth, 2003), o tokia veiklos kontrolė yra susijusi su sumažėjusiu atsigavimo poreikiu (Binnewies ir Sonnentag, 2008), kas siejasi su sumažėjusiu išsekimu (Sardeshmukh ir kt., 2012). Dažniau dirbdami nuotoliniu būdu, darbuotojai gali perskirstyti laiką ir pasilikti daugiau laiko užsiimti laisvalaikio veikla (Guimaraes ir Dallow, 1999). Dėl darbo organizavimo nuotoliniu būdu, darbuotojai yra mažiau suvaržyti biuro rutinos (Riley ir McCloskey, 1997) ir gali perkelti darbo užduotis į labiau pageidaujamą dienos laiką (Dimitrova, 2003). Taip pat, dirbantieji nuotoliniu būdu gali būti labiau diskretiškai vykdydami savo darbo užduotis, nes tikėtina, jog jaus mažesnę vadovybės priežiūrą

(Dubrin, 1991). Tad, apibendrinant minėtųjų tyrimų išvadas, dažnesnis nuotolinis darbas Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio kontekste turėtų sietis su aukštesne autonomija, žemesniais emociniais reikalavimais, aukštesniais kognityviniais reikalavimais dėl galimybės pilnai planuoti savo laiką ir užduotis – būtent šias sąsajas ir patikrinsime šiame tyrime, įtraukdami jas į tyrimo uždavinius.

Tačiau, tyrimai įvardina ir kelias netokias pozityvias darbo nuotoliniu būdu pasekmes. Pastebėta, kad dažnesnis darbas nuotoliu siejasi su sumažėjusia gaunama iš kolegų parama ir rečiau gaunamu grįžtamoju ryšiu, kas nulėmė sumažėjusį įsitraukimą į darbą (Sardeshmukh ir kt., 2012). Kadangi tie, kurie daug dirba nuotoliniu būdu, yra fiziškai ir psichologiškai atskirti nuo savo darbo vietos, jie linkę mažiau tapatintis su darbo organizacija (Wiesenfeld ir kt., 1999) ir laiko save labiau nepriklausomais (Guimaraes ir Dallow, 1999). Be to, didėjant nuotolinio darbo dažniui, retėja priklausymo organizacijai jausmas, nes nebesilankant ofise pasimiršta ofiso tradicijos, mažėja fizinių ženklų primenančių darbą (kaip pavyzdžiui, logotipas), galiausiai pats biuro pastatas ir dekoras tampa svetimesniu, nebeartimu (Wiesenfeld ir kt., 1999). Taip pat, labai dažnai aptariama problema tyrimuose – darbuotojų visiškas atsiribojimas, grįžtamojo ryšio sumažėjimas, kolegų paramos sumažėjimas, izoliacija, išsekimas ir nuovargis (Weinert ir kt., 2014; Sardeshmukh ir kt., 2012). Taigi, apibendrinant galimas neigiamas nuotolinio darbo pasekmes Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio kontekste, nuotolinis darbas siejasi su sumažėjusiu grįžtamoju ryšiu ir kolegų parama, galimai padidėjusiu tempu ir krūviu bei didesniu išsekimu, šias sąsajas taip pat tikrinsime, įtraukdami į šio tyrimo uždavinius.

1.3 Darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai

Dažniausiai literatūroje pasitelkiamas darbo nuotoliniu būdu apibūdinimas – tai darbo praktika, apimanti konkrečios organizacijos narius, kurie pakeičia kai kurias įprastas darbo valandas ofiso erdvėje į darbo valandas nedarbo vietoje (nuo kelių valandų per dieną iki visos darbo dienos), dažniausiai darbo valandų nedarbo vietoje aplinka yra namai ir darbuotojai naudoja įvairias technologijas komunikacijai su kolegomis, kas juos įgalina pilnai atlikti paskirtas darbo užduotis (Golden et al, 2006). Šiame skyrelyje aptarsime įvairius tyrimuose minimus darbą nuotoliniu būdu motyvuojančius veiksnius ir jų kaitą, priklausomai nuo laikotarpio.

Pradedant pirmaisiais motyvaciją dirbti nuotoliniu būdu analizuojamais tyrimais, aštuntajame dešimtmetyje nuotolinis darbas buvo vertinamas pozityviai, nes naftos krizė sukėlė susirūpinimą dėl kuro sąnaudų, ilgų atstumų važiuojant į darbą ir eismo spūsčių didmiesčiuose. Tad vienuose ankstyvesnių tyrimų, analizuojančių nuotolinį darbą, buvo nagrinėjami su transportu susiję

veiksniai, tokie kaip kelionės laikas ir stresas važiavimo į darbą metu (Bailey ir Kuriand, 2002). Antras pirminiuose tyrimuose akcentuojamas motyvuojantis dirbti nuotoliniu būdu veiksnys buvo gebėjimas suderinti darbo ir šeimos užduotis, ypač moterims, turinčioms mažų vaikų namuose. Ankstesniuose tyrimuose buvo pastebėta, kad moterys dažniau naudodavo pašalpas šeimai kaip motyvaciją dirbti nuotolinį darbą, nei vyrai (Mokhtarian, 1998). Tad, ankstesniuose darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių tyrimuose buvo išskiriamos aplinkos taršos, lanksčios darbo lokacijos ir buities derinimo su darbu temos.

Per pastaruosius dvejus dešimtmečius, darbas nuotoliniu būdu buvo siejamas su didelėmis organizacijomis ir jų technologijų išsivystymo ypatumais. Daugiausiai darbą nuotoliniu būdu pasitelkdavo formaliosios organizacijos (t.y. organizacijos, kuriose aiškiai apibrėžtas kiekvieno nario darbas, atsakomybė, pavaldumas ir atskaitomybė). Iki COVID-19 pandemijos, formalios organizacijos dažniausiai suteikdavo darbuotojams galimybę dirbti nuotoliniu būdu tam, kad išlaikytų arba įgytų pranašumą prieš konkurentus, taip pat, tam, kad panaikintų geografines kliūtis ir galėtų pasisamdyti geriausius specialistus. Tyrimuose pastebėta, kad technologiniai pokyčiai išties gali stipriai pakeisti žmonių gyvenimo būdą. Technologijų, ypač išmaniųjų telefonų, planšėčių ir asmeninių kompiuterių pažanga leido darbuotojams reguliariai tikrinti savo el. paštus, priiminėti skambučius ar skambinti patiems, o šie veiksmai visai nereikalauja fizinio buvimo darbdavio patalpose (Baker et al., 2006; Yun et al., 2012). Tad, technologinė raida yra pokyčių variklis, kalbant apie darbo nuotoliniu būdu ypatumus.

Kalbant apie naujausius tyrimus darbo nuotoliniu būdu tema, Vander, Verhoogen, ir Godderis (2020) tyrinėjo ryšį tarp darbo nuotoliniu būdu dažnio (darbo nuotoliniu būdu dienų skaičius per savaitę) ir darbuotojų gerovės (t.y. perdegimo, įsitraukimo į darbą ir skundų dėl kognityvinio streso) 878 tarptautinės telekomunikacijų bendrovės darbuotojų imtyje. Tyrime buvo atsižvelgta ir įvairias darbo charakteristikas, tokias kaip socialinė kolegų parama, dalyvavimas priimančiais sprendimus, užduočių autonomiškumas darbe, darbo ir šeimos konfliktai. Rezultatai parodė, kad tokios darbo charakteristikos, kaip socialinė parama, dalyvavimas sprendimo priėmimo procese, užduočių autonomiškumas, darbo ir šeimos konfliktai, bet ne darbo nuotoliniu būdu dažnis, tiesiogiai siejosi su darbuotojų gerove darbe. Darbo nuotoliniu būdu dažnis siejosi darbuotojų gerove tik netiesiogiai, t.y. per socialinę paramą iš kolegų ir kuo daugiau tiriamieji dirbdavo nuotoliniu būdu per savaitę, tuo mažiau sulaukdavo socialinės paramos iš kolegų, kas vedė į aukštesnius kognityvinio streso įverčius, žemesnį įsitraukimą į darbą, aukštesnę emocinį nuovargį. Tyrėjai apibendrinami rezultatus teigia, kad remiantis jų tyrimo gautais duomenimis ne pats darbas nuotoliniu būdu yra

svarbus vaidmuo darbuotojų gerovei, o tai, kaip tas darbas yra organizuojamas, atsižvelgiant į pagrindines darbo charakteristikas (Vander et al., 2020). Pastarąjį teiginį tikrinsime ir šio tyrimo kontekste, įtraukiant į tyrimo uždavinius, nes tikėtina, kad darbas nuotoliniu būdu pats iš savęs nebus motyvatorius ir tiesiogiai darbo nuotoliniu būdu dažnis neturėtų sietis su didesniu pasitenkinimu darbu.

Dar vienas tyrimas, atliktas COVID-19 pandemijos metu buvo kiek kitokio formato, nes tyrimo dalyvių buvo atvirai klausama kas juos motyvuoja darbe (Betchoo, 2020). Tyrime dalyvavo 50 dirbančių nuotoliniu būdu mauritaniečių, kuriems buvo pateikta apklausa apie darbą nuotoliniu būdu. Rezultatai atskleidė darbuotojų išreikštą poreikį dirbti nuotoliniu būdu, nes tyrimo dalyviai įvardino, kad dirbant nuotoliniu būdu jaučiasi mažiau išsiblaškę, sutaupo kur kas daugiau laiko, jaučiasi produktyvesni ir galintys lengvai suvaldyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Kitavertus, buvo pastebėta, kad dirbant nuotoliniu būdu, tyrimo dalyviams trūksta palaikymo iš vadovybės, kartais kyla komunikacijos problemų ir jaučiasi fizinio atsiribojimo pasekmės. Tad, pastarasis tyrimas parodė tiesioginę darbo nuotoliniu būdu sąsają tiek su motyvuojančiais dirbti veiksniais, tiek ir su keliais darbą apsunkinančiais veiksniais.

Thompson su kolegomis (2021) atliko kitą panašia metodologija paremtą tyrimą Šveicarijos darbuotojų imtyje, jame dalyvavo 1239 dalyviai, kurių buvo klausama, kas juos motyvuoja dirbti nuotoliniu būdu ir viso buvo surinkta 2504 priežasčių. Taksonomijos principu temos buvo kategorizuojamos, tokiu būdu buvo išskirtos šios svarbiausios temos, apibrėžiančios ryškiausius darbą nuotoliniu būdu motyvuojančius veiksnius: kaštų ir laiko taupymas, darbo-asmeninio gyvenimo sąsaja ir geresnis darbo atlikimas. Kita vertus, panašia metodologija besiremiantys tyrimai fiksavo iškylančias negatyvias temas, susijusias su nuotoliniu darbu, tokias kaip darbo-namų konfliktas neigiama prasme (kai buitį trukdo dirbti), informacijos trūkumas iš kolegų ar vadovo, socialinis atsiribojimas (Weinert ir kt., 2014). Svarbu paminėti ir tai, kad dažnas faktorius, trukdantis atlikti suplanuotas užduotis yra vaikai, ypačingai jaunesni, kuriais darbuotojai rūpinosi darbo laiko metu, COVID-19 pandemijos kontekste (Zhang ir kt., 2020).

Apibendrinant aptartus tyrimus, susijusius su nuotolinio darbo charakteristikomis bei darbą nuotoliniu būdu motyvuojančiais veiksniais, galime matyti labai dviprasmiškus rezultatus. Viena tyrimų grupė labiau pabrėžia negatyvias darbo nuotoliniu būdu pasekmes, kaip padidėjęs darbo krūvis, didesnis trukdžių skaičius, išsekimas ir sumažėjęs įsitraukimas į darbą. Kita vertus, kiti tyrimai teigia, jog nuotolinio darbo kontekste veiklos atlikimas kaip tik pagerėja (jei netenka darbo metu prižiūrėti vaikų), sumažėję emociniai reikalavimai leidžia išvengti išsekimo, darbuotojai turi daugiau

autonomijos, darbuotojai gali savo nuožiūra planuoti laiką. Analizuojant pastaruoju metu publikuotus tyrimus tikrai nemažai galima buvo rasti taksonomijos tipo tyrimų, grupuojančių priežastis, kurios motyvuoja dirbti nuotoliniu būdu, taip pat nemažai tyrimų aiškinančių darbo nuotoliniu būdu sąsajas su Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio pagrindiniais konstruktais. Tačiau, tyrimų apie tai, kokį vaidmenį atlieka būtent darbą nuotoliniu būdu motyvuojančios priežastys Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio konstruktais ar jų sąsajoms, nebuvo pastebėta. Taigi, šiame tyrime ir apjungsime šias dvi kiek skirtingas tyrimų grupes, kas padės mums suprasti, kokį vaidmenį darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai atlieka darbo išteklių ir įsitraukimo sąsajos kontekste. Taip pat, šio tyrimo kontekste paanalizuosime, kokias sąsajas darbo nuotoliniu būdu dažnis turės su darbo specifika ir individualiu darbo atlikimu (t.y. Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio konstruktais), nes jau aptartų tyrimų rezultatai taip pat yra prieštaringi.

1.4 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: įvertinti darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių reikšmę darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai bei nustatyti, kaip siejasi darbo nuotoliniu būdu dažnis su individualiu darbo atlikimu, darbo specifika, bendru pasitenkinimu esama darbovieta.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti sąsajas tarp bendro pasitenkinimo esama darbovieta ir darbo nuotoliniu būdu dažnio bei įvertinti dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliniu būdu bendro pasitenkinimo esama darbovieta skirtumus.
2. Nustatyti sąsajas tarp individualaus darbo atlikimo ir darbo nuotoliniu būdu dažnio bei įvertinti dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliniu būdu individualaus darbo atlikimo skirtumus.
3. Nustatyti sąsajas tarp darbo specifikos ir darbo nuotoliniu būdu dažnio bei įvertinti dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliniu būdu darbo specifikos skirtumus.
4. Nustatyti prognostinius ryšius tarp darbo išteklių, darbo specifikos, individualaus darbo atlikimo, išsekimo ir įsitraukimo į darbą.
5. Įvertinti darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių svarbą darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai.

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai ir procedūra

Tyrimo dalyvavo 310 tyrimo dalyvių, jų atrankai buvo naudojamas netikimybinės patogiosios atrankos būdas. Kvietimas sudalyvauti tyrime buvo platinamas ir skelbiamas socialiniuose tinkluose („LinkedIn“ ir „Facebook“), tyrime dalyvauti buvo kviečiami visi šiuo metu dirbantys ir esantys Lietuvoje tyrimo dalyviai. Sutikusiems dalyvauti tyrime ir vyresniems nei 18 metų dirbantiems asmenims buvo siunčiama internetinė anketa, pasitelkiant www.apklausa.lt funkcionalumą. Anketos pirmajame lange dalyviai buvo supažindinami su tyrimo tikslu, trukme (15-20 minučių), eiga, buvo užtikrinamas renkamų duomenų anonimiškumas ir konfidencialumas. Jei visos sąlygos buvo tinkamos tyrimo dalyviams – jie tęsė dalyvavimą tyrime pilnai užpildydami anketą.

Kalbant apie numatytą imties dydį, buvo atsižvelgta, kokio dydžio imtis mums bus reikalinga, norint pritaikyti pasirinktus statistinius metodus. Daugialypei tiesinei regresijai atlikti buvo vadovujamasi formule minimaliam imties dydžiui paskaičiuoti ($N=50+8*NK$, kai N – imties dydis, NK – nepriklausomi kintamieji). Tad, šio tyrimo atveju paskaičiuotas minimalus imties dydis – 82 tyrimo dalyviai, tačiau norint, kad duomenys būtų patikimesni ir labiau atspindintys bendrą Lietuvos populiaciją, buvo renkamas didesnis dalyvių skaičius (310 tyrimo dalyvių). Apibendrinant, šiame tyrime naudotas tyrimo dalyvių atrankos metodas (netikimybinė patogiosioji atranka) gautų duomenų generalizuoti bendrai Lietuvos populiacijai neleidžia, nes turi daug ribotumų – tyrimo dalyviai atrinkti selektyviai pagal tai, kas naudojasi socialiniais tinklais ir sutinka šiuo būdu dalyvauti tyrime. Tačiau, taikytų statistinių metodų prasme, duomenys yra patikimi, nes tyrimo imties dydis gerokai viršija rekomenduojamą minimalų tyrimo dalyvių skaičių.

Žemiau pateiktoje 1 lentelėje galime matyti apibendrintas tyrimo dalyvių charakteristikas. Apibendrinant galime matyti, jog šeimyninės padėties, nuotolinio darbo dažnio, valstybinio ar privataus sektoriaus charakteristikų pasiskirstymas tarp tyrimo dalyvių priminė tolygų. Tačiau, kalbant apie amžių, lytį, stažą, vadovaujančias ar nevadovaujančias pareigas, išsilavinimą – šios charakteristikos nebuvo tokios tolygiai pasiskirsčiusios. Didžioji dalis tyrimo dalyvių buvo 18-24 metų amžiaus, du trečdaliai buvo moterys, didžiosios dalies darbo stažas buvo iki vienerių metų, beveik trys ketvirtadaliai užėmė nevadovaujančias pareigas ir beveik trys ketvirtadaliai turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Apibendrinant tyrimo dalyvių charakteristikos temą, galime teigti, jog šio tyrimo imtis buvo pakankamai homogeniška, kas reiškia, jog tyrimo dalyviai buvo vieni į kitus

panašūs ir gautus tyrimo rezultatus galėsime interpretuoti tik šio tyrimo rėmuose, tačiau negalėsime generalizuoti bendrai Lietuvos dirbančiųjų populiacijai dėl tyrimo dalyvių homogeniškumo.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Tyrimo dalyvių charakteristikos		Tyrimo dalyvių skaičius
Amžius (metais)	18-24	139 (44,8%)
	25-34	87 (28,1%)
	35-44	20 (6,5%)
	45-54	41 (13,2%)
	55-64	15 (4,8%)
Lytis	Vyrai	93 (30%)
	Moterys	206 (66,5%)
Stažas (metais)	0-1	139 (44,8%)
	1-2	87 (28,1%)
	2-3	20 (6,5%)
	3-5	41 (13,2%)
	5-7	15 (4,8%)
Sektorius	Viešasis	116 (37,4%)
	Privatus	183 (59%)
Pareigos	Nevadovaujančios	238 (76,8%)
	Vadovaujančios	58 (18,7%)
Kaip dažnai dirba nuotoliniu būdu (vidutiniškai dienos per savaitę)	0	75 (24,2%)
	1	22 (7,1%)
	2	32 (10,3%)
	3	46 (14,8%)
	4	51 (16,5%)
	5	84 (27,1%)
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	239 (77,1%)
	Aukštasis neuniversitetinis /	27 (8,7%)
	Profesinis	2 (0,6%)
	Vidurinis	31 (10%)
Šeimyninė padėtis	Nevedęs / Netekėjusi	117 (37,7%)
	Vedęs / Ištekėjusi	78 (25,2%)
	Našlys / Našlė	3 (1%)
	Išsiskyres / Išsiskyrusi	12 (3,9%)
	Gyvena su partneriu	87 (28,1%)

2.2 Tyrimo instrumentai

Šiame tyrime buvo naudota Vilniaus universiteto, Filosofijos fakulteto, Psichologijos instituto Organizacinės psichologijos tyrimų centro parengta anketa, gavus šio tyrimo centro atstovų leidimą anketą naudoti šio tyrimo rėmuose. Į anketą buvo įtrauktos Bakker (2014) darbo reikalavimų–išteklių klausimyno skalės, bendro pasitenkinimo esama darbovieta skalė, papildomi teiginiai skirti

įvertinti darbą nuotoliniu būdu motyvuojančius veiksnius bei bendras tyrimo dalyvių charakteristikas nusakantys klausimai plačiau apibūdinti 1 lentelėje. Visų minėtų tyrimo anketoje naudotų skalių lietuvišką versiją adaptavo Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė ir Ieva Urbanavičiūtė (2018), tad gavus šių tyrėjų leidimus, lietuviškos adaptuotos skalių versijos buvo naudojamos šiame tyrime. Naudotų skalių patikimumas šio tyrimo rėmuose buvo nustatytas vidinio suderintumo metodu, nustatant skalių Cronbach α reikšmes (visos reikšmės pateiktos žemiau tekste). Bendrai galime teigti, kad naudotų skalių Cronbach alfos koeficientų patikimumas yra priimtinas (visur Cronbach $\alpha > 0,60$).

Darbo ištekliams įvertinti buvo naudojamos Bakker (2014) darbo reikalavimų–išteklių klausimyno skalės: autonomija (Cronbach $\alpha = 0,67$), galimybė tobulėti (Cronbach $\alpha = 0,77$), vadovo parama (Cronbach $\alpha = 0,71$) ir kolegų parama (Cronbach $\alpha = 0,73$). Autonomijos skalė susideda iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Ar galite lanksčiai rinktis, kaip atlikti savo darbą?“). Galimybės tobulėti skalė sudaryta taip pat iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Savo darbe turiu galimybę ugdyti savo stipriąsias puses“). Kolegų paramos skalė vėlgi susideda iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Prireikus, galite kreiptis į kolegas pagalbos“). Vadovo paramos skalė sudaryta iš penkių teiginių (pavyzdžiui, „Mano vadovas mane informuoja, ar yra patenkintas mano darbu“).

Individualiam darbo atlikimui įvertinti buvo naudojamos Bakker (2014) darbo reikalavimų–išteklių klausimyno skalės: darbo vaidmenį viršijantis elgesys (Cronbach $\alpha = 0,81$) ir darbo užduočių atliktis (Cronbach $\alpha = 0,83$). Darbo vaidmenį viršijančio elgesio skalė sudaryta iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Esate pasirengęs/-usi atlikti darbus, kurie neįeina į Jūsų pareigas, bet yra naudingi organizacijai“). Darbo užduočių atlikties skalė sudaryta taip pat iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Pasiikiate Jums keliamus veiklos tikslus“).

Darbo specifikai įvertinti buvo naudojamos Bakker (2014) darbo reikalavimų–išteklių klausimyno skalės: darbo tempas ir krūvis (Cronbach $\alpha = 0,71$), kognityviniai reikalavimai (Cronbach $\alpha = 0,69$) ir emociniai reikalavimai (Cronbach $\alpha = 0,82$). Darbo tempo ir krūvio skalė sudaryta iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Kaip dažnai turite dirbti sparčiu tempu?“). Kognityvinių reikalavimų skalė susideda iš keturių teiginių (pavyzdžiui, „Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja labai susikaupti?“). Emocinių reikalavimų skalė susidaro iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Ar Jūsų darbas emociškai sunkus?“).

Įsitraukimui į darbą ir išsekimui įvertinti buvo naudojamos Bakker (2014) darbo reikalavimų–išteklių klausimyno skalės. Įsitraukimo į darbą (Cronbach $\alpha = 0,68$) skalė susideda iš trijų teiginių (pavyzdžiui, „Savo darbe trykštu energija“). Išsekimo skalė (Cronbach $\alpha = 0,73$) sudaryta iš

keturių teiginių (pavyzdžiui, „Būna dienų, kai jaučiuosi pavargęs (-usi) dar prieš atvykdamas (-a) į darbą“).

Bendram pasitenkinimui esama darbovietai įvertinti buvo įtraukti keturi papildomi teiginiai, tyrimo dalyvių buvo klausama „Kiek apskritai esate patenkintas/-a savo darbu / organizacija, kurioje dirbate / karjera / laisvalaikiu?“. Teiginiai buvo parinkti ir vertinti pagal adaptuotą Lietuvoje Jurgitos Lazauskaitės-Zabielskės ir Ievos Urbanavičiūtės (2018) dešimties balų skalę, kur 1 – visiškai nepatenkinta(-s), 10 – visiškai patenkinta(-s).

Teiginiai, skirti darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksmų įvertinimui buvo trys: „Renkuosi dirbti nuotoliniu būdu, kad geriau atlikčiau savo darbą“, „Renkuosi dirbti nuotoliniu būdu, kad geriau suderinčiau darbą ir asmeninį gyvenimą“, „Renkuosi dirbti nuotoliniu būdu, kad sutaupyčiau laiko ir pinigų vykimui į darbą ir iš jo“. Teiginiai buvo parinkti ir vertinti pagal adaptuotą Lietuvoje Jurgitos Lazauskaitės-Zabielskės ir Ievos Urbanavičiūtės (2018) keturių balų ranginę skalę, kur 1 – visiškai nesvarbu, 4 – labai svarbu.

Autonomijos, kolegų paramos, vadovo paramos, neigiamos darbo-namų sąveikos, darbo tempo ir krūvio, kognityvinių reikalavimų, emocinių reikalavimų skalių teiginiai vertinti pagal autorių pateiktą penkių balų ranginę skalę, kur 1 – niekada, 5 – visada / beveik visada. Galimybės tobulėti teiginiai vertinti pagal autorių pateiktą penkių balų ranginę skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Darbo vaidmenį viršijantis elgesys ir darbo užduočių atliktis vertinti pagal autorių pateiktą 7 balų skalę, kur 1 – visiškai nebūdinga, 7 – labai būdinga. Išsekimo teiginiai vertinti pagal autorių pateiktą keturių balų ranginę skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, 4 – visiškai sutinku. Įsitraukimo į darbą teiginiai vertinti pagal septynių balų ranginę skalę, kur 1 – niekada, 7 – visada (kasdien).

2.3 Duomenų analizė

Gauti duomenys iš tyrimo dalyvių pildytų internetinių anketų buvo analizuojami pasitelkiant „IBM SPSS Statistics“ programą. Šia programa buvo paskaičiuota aprašomoji statistika, t.y. skirtingų tyrimo dalyvių charakteristikų pasiskirstymas, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Buvo taikyti Pearson koreliacijų skaičiavimai sąsajų tarp skirtingų kintamųjų nustatymui, Studento t testas dviems nepriklausomoms imtims vidurkių skirtumams tarp dviejų grupių nustatymui, daugialypė tiesinė regresija prognostinių ryšių tarp skirtingų kintamųjų nustatymui. Moderacijai atlikti „IBM SPSS Statistics“ programoje papildomai buvo naudotas „Process“ įskiepis.

3. REZULTATAI

Pradedant skaičiuoti tyrimo rezultatus, buvo tikrinamas duomenų normalumas. Atliekant paminėtą veiksmą, buvo atsižvelgta į šiuos penkis normalumo kriterijus: pasvirumas (*angl. skewness*), Kolmogorov–Smirnov testas, histograma, „normal QQ plot“ ir „detrended QQ plot“ išsidėstymai. Skalės, kurios buvo nenormaliai pasiskirsčiusios, buvo transformuotos pritaikius tinkamą formulę pagal tų skalių histogramas, visais atvejais buvo naudojama $1/(K - \text{senas } \checkmark\text{vertis})$ formulė, kurioje K reikšmė lygi didžiausio skalės galimo įverčio ir vieneto sumai. Pasitelkiant minėtąją formulę buvo transformuotos dvi nenormaliai pasiskirsčiusios skalės: galimybė tobulėti ir darbo vaidmenį viršijantis elgesys. Atlikus transformaciją, buvo tikrinama sąsaja tarp originalių ir transformuotų skalių, pasitelkiant koreliacijų statistinį metodą. Visos koreliacijos buvo teigiamos ir statistiškai reikšmingos, jų koeficientai (r) vyravo nuo 0,83 iki 0,96, o reikšmingumo lygmuo (p) vyravo nuo 0,000 iki 0,020. Šie koreliacijų įverčiai patvirtino, jog nenormaliai pasiskirsčiusių skalių transformacija buvo atlikta sėkmingai, nes visos koreliacijos buvo teigiamos ir stiprios. Taip pat, anksčiau minėtieji penki normalumo kriterijai transformavus skales pagerėjo, t.y. pagal juos transformuotas skales buvo galima traktuoti, kaip tinkamas naudoti parametriniams skaičiavimams. Tad, tolimesniuose skaičiavimuose normaliai pasiskirsčiusios skalės buvo tiesiogiai naudojamos parametriniams skaičiavimams, o nenormaliai pasiskirsčiusios skalės buvo sėkmingai transformuotos ir taip pat naudojamos parametriniams skaičiavimams atlikti.

3.1 Bendro pasitenkinimo esama darbovietė sąsajos su darbo nuotoliniu būdu dažniu

Atsakant į pirmąjį tyrimo uždavinį, buvo analizuojamos tiesioginės sąsajos tarp bendro pasitenkinimo esama darbovietė ir darbo nuotoliniu būdu. Skaičiuojant rezultatus buvo pritaikytas Pearson koreliacijų statistinis metodas. Analizuojant gautas koreliacijas galime matyti, jog tarp pasitenkinimo darbu ($N=310$), pasitenkinimo organizacija ($N=310$) ir pasitenkinimo laisvalaikiu ($N=310$) statistiškai reikšmingų tiesinių sąsajų su nuotolinio darbo dažniu nebuvo pastebėta, o pasitenkinimas karjera ($N=310$) pasižymėjo statistiškai reikšminga tiesine sąsaja su nuotolinio darbo dažniu (žr. 2-ą lentelę). Vadinasi, kuo daugiau dienų per savaitę tyrimo dalyviai dirba nuotoliniu būdu, tuo aukštesni jų pasitenkinimo karjera įverčiai. Svarbu paminėti, jog šios teigiamos koreliacijos koeficientas yra žemas ($r=0,125$) ir remiantis koreliacijos koeficientų vadovu, ši sąsaja yra traktuojama kaip silpna (Akoglu, 2018), o reikšmingumo lygmuo taip pat nėra artimas nuliui ($p=0,03$).

Pritaikius Stjudento t kriterijų dviem nepriklausomoms imtims, buvo matuojami dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu pasitekinimo darbu, organizacija, karjera, laisvalaikiu vidurkių skirtumai. Pasitenkinimas darbu, organizacija ir laisvalaikiu statistiškai reikšmingai nesiskyrė tarp dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu, tačiau buvo pastebėtas statistiškai reikšmingas pasitenkinimo karjera skirtumas tarp dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu (žr. 3–ą lentelę). Dirbantys nuotoliniu būdu pasižymėjo aukštesniais pasitenkinimo karjera įverčiais, nei nedirbantys nuotoliniu būdu.

2 lentelė. Darbo nuotoliniu būdu dažnumo ir bendro pasitenkinimo esama darbovietė skalių tarpusavio koreliacijų įverčiai ir jų statistinis reikšmingumas

	Kiek dažnai dirbama nuotoliniu būdu	
	r	p
Pasitenkinimas darbu	0,06	0,34
Pasitenkinimas organizacija	0,08	0,15
Pasitenkinimas karjera	0,125*	0,03
Pasitenkinimas laisvalaikiu	-0,03	0,66

Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

3 lentelė. Dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu bei bendro pasitenkinimo esama darbovietė skalių vidurkių skirtumai

				Dirbantys nuotoliu N = 233		Nedirbantys nuotoliu N = 74	
	t	df	p	M	SD	M	SD
Pasitenkinimas darbu	1,8	305	0,07	0,4	0,25	0,34	0,24
Pasitenkinimas organizacija	1,09	305	0,28	0,4	0,26	0,36	0,28
Pasitenkinimas karjera	2,51	305	0,01	0,42	0,27	0,33	0,26
Pasitenkinimas laisvalaikiu	0,35	305	0,73	6,94	2,4	6,82	2,75

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.

Apibendrinant pasitenkinimo esama darbovietė ir darbo nuotoliniu būdu sąsajas galima teigti, jog tik viena iš bendro pasitenkinimo esama darbovietė skalių, t.y. didesnis pasitenkinimas karjera, siejosi su aukštesniu darbo nuotoliniu būdu dažniu, o dirbantieji nuotoliniu būdu turėjo aukštesnius pasitenkinimo karjera įverčius, nei nedirbantys nuotoliu. Tačiau, abu paminėtieji rezultatai nebuvo ryškūs, nes koreliacijos koeficientas buvo išties mažas, o vidurkių skirtumas ne itin stipriai išreikštas. Taip pat, pasitenkinimo darbu, organizacija, laisvalaikiu kintamieji neturėjo jokios

tiesioginės sąsajos su darbu nuotoliniu būdu. Tad, galime daryti išvadą, kad dažnesnis darbas nuotoliniu būdu neturėjo stiprios tiesioginės sąsajos su bendru pasitenkinimu esama darbovieta.

3.2 Individualaus darbo atlikimo sąsajos su darbo nuotoliniu būdu dažniu

Atsakant į antrąjį tyrimo uždavinį, buvo nagrinėjamos tiesioginės sąsajos tarp individualaus darbo atlikimo ir darbo nuotoliniu būdu dažnio, buvo taikytas Pearson koreliacijų statistinis metodas. Analizuojant gautas koreliacijas galime matyti, jog tarp darbo užduočių atlikties (N=310) ir nuotolinio darbo dažnio buvo pastebėta statistiškai reikšminga tiesinė sąsaja, tačiau tarp darbo vaidmenį viršijančio elgesio ir nuotolinio darbo dažnio statistiškai reikšmingų tiesinių sąsajų nebuvo pastebėta (žr. 4-ą lentelę). Taigi, dažniau dirbama nuotoliniu būdu, tuo aukštesnė tyrimo dalyvių darbo užduočių atliktis. Šios teigiamos koreliacijos koeficientas yra žemas ($r=0,125$) ir remiantis koreliacijos koeficientų vadovu, ši sąsaja yra traktuojama kaip silpna (Akoglu, 2018), o reikšmingumo lygmuo taip pat nėra artimas nuliui ($p=0,03$).

4 lentelė. *Darbo nuotoliniu būdu dažnumo ir individualaus darbo atlikimo skalių koreliacijų įverčiai ir jų statistinis reikšmingumas*

	Kiek dažnai dirbama nuotoliniu būdu	
	r	p
Darbo užduočių atliktis	0,14*	0,02
Darbo vaidmenį viršijantis elgesys	- 0,15	0,26

Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Darbo vaidmenį viršijantis elgesys – transformuota skalė.

5 lentelė. *Dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu bei individualaus darbo atlikimo skalių vidurkių skirtumai*

				Dirbantys nuotoliu N = 233		Nedirbantys nuotoliu N = 74	
	t	df	p	M	SD	M	SD
Darbo užduočių atliktis	2,50	305	0,01	0,62	0,24	0,55	0,22
Darbo vaidmenį viršijantis elgesys	0,26	305	0,80	0,49	0,24	0,49	0,26

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Darbo vaidmenį viršijantis elgesys – transformuota skalė.

Pritaikius Stjudento t kriterijų dviem nepriklausomoms imtims, buvo matuojami dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu individualaus darbo atlikimo skirtumai. Buvo pastebėtas statistiškai reikšmingas darbo užduočių atlikties skirtumas tarp dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu

būdu, dirbančiųjų nuotoliu darbo užduočių atlikimas buvo statistiškai reikšmingai aukštesnis, nei nedirbančiųjų nuotoliu, tačiau darbo vaidmenį viršijančio elgesio skalėje jokių statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo pastebėta (žr. 5–ą lentelę).

Apibendrinant individualaus darbo atlikimo su darbo nuotoliniu būdu dažniu sąsajų rezultatus, galime matyti, jog ne itin žymią sąsają su nuotolinio darbo dažniu ir nedidelius skirtumus tarp dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliu galime matyti tik vienoje individualaus darbo atlikimo skalėje – darbo užduočių atlikime.

3.3 Darbo specifikos sąsajos su darbo nuotoliniu būdu dažniu

Atsakant į trečiąjį tyrimo uždavinį, buvo nustatomos tiesioginės sąsajos tarp darbo specifikos ir darbo nuotoliniu būdu dažnio, tam buvo taikytas Pearson koreliacijų statistinis metodas. Analizuojant gautas koreliacijas galime matyti, jog darbo specifikos skalės, t.y., kognityviniai reikalavimai (N=310) ir emociniai reikalavimai (N=310) pasižymėjo statistiškai reikšminga tiesine sąsaja su nuotolinio darbo dažniu, tačiau darbo tempas ir krūvis (N=310) statistiškai reikšmingų sąsajų su darbu nuotoliniu būdu neturėjo (žr. 6–ą lentelę). Grįžtant prie statistiškai reikšmingų sąsajų, svarbu paminėti, jog koreliacija tarp kognityvinių reikalavimų ir darbo nuotoliniu būdu buvo teigiama, o tarp emocinių reikalavimų ir darbo nuotoliniu būdu neigiama. Vadinasi, kuo dažniau tyrimo dalyviai dirba nuotoliniu būdu, tuo jų kognityvinių reikalavimų įverčiai aukštesni, o emocinių reikalavimų įverčiai žemesni. Remiantis koreliacijos koeficientų vadovu, tiek kognityvinių reikalavimų, tiek emocinių reikalavimų koreliacijos koeficientai yra traktuojami kaip silpni (Akoglu, 2018). Taip pat, tiek emocinių reikalavimų koreliacijos reikšmingumo lygmuo yra lygus nuliui, kas identifikuoja itin statistiškai reikšmingą sąsają, o kognityvinių reikalavimų koreliacijos reikšmingumo lygmuo buvo mažiau reikšmingas (žr. 6–ą lentelę).

6 lentelė. Darbo nuotoliniu būdu dažnumo ir darbo specifikos skalių koreliacijų įverčiai ir jų statistinis reikšmingumas

	Kiek dažnai dirbama nuotoliniu būdu	
	r	p
Darbo tempas ir krūvis	0,23	0,63
Kognityviniai reikalavimai	0,12*	0,03
Emociniai reikalavimai	-0,21***	0,000

Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Pritaikius Stjudento t kriterijų dviem nepriklausomoms imtims, buvo matuojami dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu darbo specifikos skalių vidurkių skirtumai. Kognityvinių reikalavimų įverčiai buvo statistiškai reikšmingai aukštesni dirbančiųjų nuotoliniu būdu grupėje, lyginant su nedirbančiais nuotoliniu būdu, o emocinių reikalavimų įverčiai, priešingai, buvo aukštesni nedirbančių nuotoliniu būdu grupėje, lyginant su dirbančiais nuotoliniu būdu (žr. 7-ą lentelę). Darbo tempo ir krūvis, išsekimas, įsitraukimas į darbą, neigiama darbo-namų sąsaja statistiškai reikšmingai nesiskyrė tarp dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu.

7 lentelė. Dirbančių ir nedirbančių nuotoliniu būdu bei darbo specifikos skalių vidurkių skirtumai

				Dirbantys nuotoliu N = 233		Nedirbantys nuotoliu N = 74	
	t	df	p	M	SD	M	SD
Darbo tempo ir krūvis	1,00	305	0,32	3,59	0,86	3,47	0,91
Kognityviniai reikalavimai	2,62	305	0,01	4,13	0,69	3,88	0,81
Emociniai reikalavimai	-1,99	305	0,047	3,11	1,00	3,38	0,99

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.

Apibendrinant pasitenkinimo esama darbovieta ir darbo nuotoliniu būdu sąsajas galima matyti, jog tik dvejose darbo specifikos skalėse, t.y. aukštesni kognityviniai reikalavimai siejosi su aukštesniu darbo nuotoliniu būdu dažniu, o aukštesni emociniai reikalavimai su žemesniu darbo nuotoliniu būdu dažniu. Dirbantieji nuotoliniu būdu turėjo aukštesnius kognityvinių reikalavimų įverčius ir žemesnius emocinių reikalavimų įverčius, nei nedirbantys nuotoliu. Lyginant darbo specifikos ir darbo nuotoliniu būdu dažnio sąsajas su motyvuojančių veiksnių ir darbo nuotoliniu būdu dažnio sąsajomis, matome, jog darbo specifikos atveju sąsajos yra silpnesnės, nes jos pastebėtos dvejose skalėse, kai motyvuojančių veiksnių atveju reikšmingos sąsajos buvo pastebėtos visose skalėse. Lyginant darbo specifikos ir darbo nuotoliniu būdu dažnio sąsajas su bendro pasitenkinimo esama darbovieta ir darbo nuotoliniu būdu dažnio sąsajomis, matome, jog darbo specifikos atveju sąsajos yra stipresnės, nes jos pastebėtos dvejose skalėse, kai motyvuojančių veiksnių atveju silpnai reikšminga sąsaja buvo pastebėta tik vienoje skalėje. Tad, galime daryti išvadą, kad specifiškai kognityviniai ir emociniai reikalavimai turėjo tiesioginę sąsają su darbo nuotoliniu būdu dažniu, kai likusios darbo specifikos skalės sąsajų su darbo nuotoliniu būdu dažniu neparodė.

3.4 Darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių reikšmė darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai

Atsakant į ketvirtąjį tyrimo uždavinį, prognostinių ryšių nustatymui tarp darbo išteklių, darbo specifikos, individualaus darbo atlikimo, įsitraukimo į darbą, išsekimo buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija. Visos naudotos skalės šiems skaičiavimams buvo paverstos į standartizuotus Z balus. Galutinių regresijos modelių statistiškai reikšmingi prognostiniai kintamieji, determinacijos koeficientai, B koeficientų įverčiai, jų standartiniai nuokrypiai ir standartizuotieji koeficientai yra pateikti 8-oje lentelėje.

Lyginant darbo išteklių, darbo specifikos, individualaus darbo atlikimo įsitraukimo į darbą ir išsekimo regresines lygtis tarpusavyje nustatyta, kad darbo išteklių (galimybė tobulėti, autonomija, kolegų parama) prognostiniai kintamieji paaiškina daugiausiai (21%) įsitraukimo į darbą duomenų sklaidos, labiausiai susijęs yra galimybės tobulėti kintamasis ($\beta=0,268$). Prognostiniai darbo specifikos veiksniai (darbo tempas ir krūvis, emociniai reikalavimai) taip pat priskiriami prie didesnio paaiškinamumo, jie paaiškina 20,5% išsekimo duomenų sklaidos, o labiausiai susijęs yra darbo tempas ir krūvis ($\beta=0,317$). Šio tyrimo kontekste prie didesnio paaiškinamumo priskiriame ir išsekimą, kuris atlieka svarbų vaidmenį neįsitraukimo į darbą kontekste, paaiškindamas 20,8% neįsitraukimo į darbą duomenų sklaidos ($\beta=-0,166$). Įsitraukimą į darbą kaip prognostinį kintamąjį šio tyrimo rėmuose galime priskirti prie silpniau prognozuojančių, nes jis paaiškina 17,7% ($\beta=0,410$) darbo vaidmenį viršijančio elgesio ir 13,3% ($\beta=0,336$) darbo užduočių atlikties duomenų sklaidos.

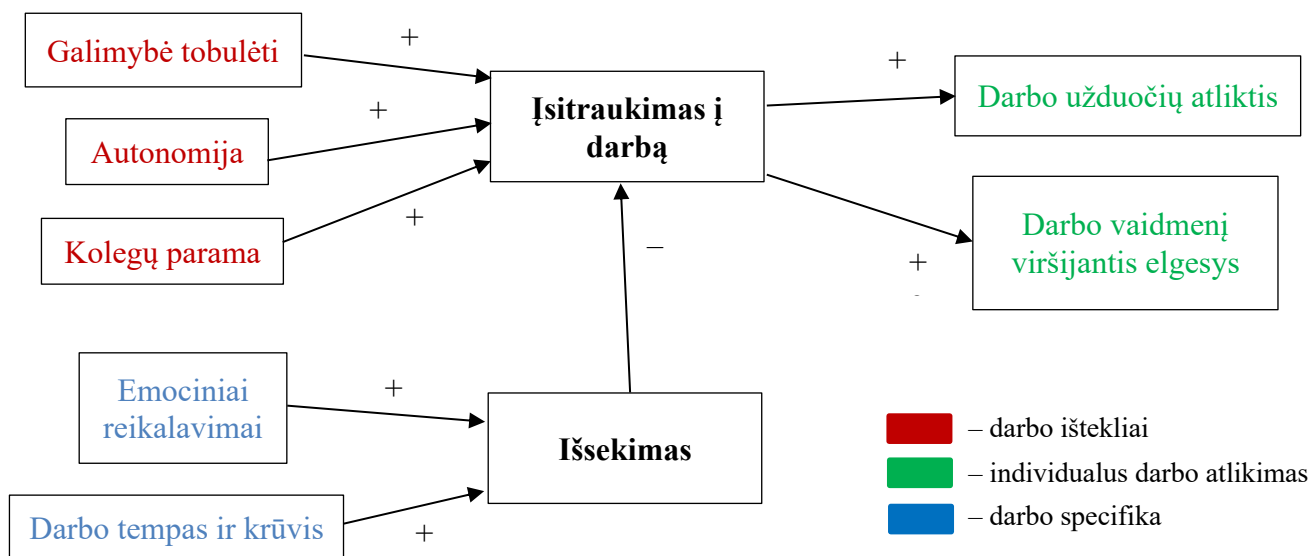
8 lentelė. *Daugialypės tiesinės regresijos statistiškai reikšmingi prognostiniai ryšiai*

Prognozuojamas kintamasis	Prognozuojantis kintamasis	B	SE B	β	t	p	R ²
Įsitraukimas į darbą	Galimybė tobulėti	1,465	0,332	0,268	4,411	0,000	0,210***
	Autonomija	0,256	0,086	0,170	2,987	0,003	
	Kolegų parama	0,285	0,113	0,160	2,512	0,013	
Išsekimas	Darbo tempas ir krūvis	.239	.048	.317	4.988	.000	0,205***
	Emociniai reikalavimai	.155	.040	.237	3.892	.000	
Darbo vaidmenį viršijantis elgesys	Įsitraukimas į darbą	0,078	0,010	0,410	7,691	0,000	0,175***
Darbo užduočių atliktis	Įsitraukimas į darbą	0,062	0,010	0,336	6,153	0,000	0,133***
Įsitraukimas į darbą	Išsekimas	0,157	0,061	-0,166	-2,575	0,011	0,208***

Pastaba: R² - determinacijos koeficientai, B - koeficientų įverčiai, SE B - koeficientų įverčių standartiniai nuokrypiai, β - standartizuotieji koeficientai. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Galimybė tobulėti ir darbo vaidmenį viršijantis elgesys – transformuotos skalės

Visas statistiškai reikšmingas prognostines sąsajas galima matyti atvaizduotas grafiškai 2-ame paveikslėlyje. Galime matyti, jog darbo specifikos komponentai (kognityviniai reikalavimai, darbo tempas ir krūvis) teigiamai prognozuoja išsekimą, tad kuo didesnis darbo tempas ir krūvis bei emociniai reikalavimai, tuo labiau tikėtina, kad gali pasireikšti išsekimas. Darbo ištekliai (galimybė tobulėti, kolegų parama, autonomija) teigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą, tad kuo labiau išreikšta autonomija, galimybė tobulėti ir kolegų parama, tuo labiau tikėtina, kad šio tyrimo dalyviai bus įsitraukę į darbą. Didesnis išsekimas prognozuoja neįsitraukimą į darbą. Įsitraukimas į darbą siejasi su individualaus darbo atlikimo komponentais, tad didesnis įsitraukimas į darbą prognozuoja geresnę darbo užduočių atliktį ir didesnį darbo vaidmenį viršijantį elgesį.

2 paveikslėlis. Grafinis prognostinių motyvuojančių veiksnių ryšių atvaizdavimas su darbo specifika, individualiu darbo atlikimu, įsitraukimu į darbą ir išsekimu



Atsakant į penktąjį tyrimo uždavinį ir norint išsiaiškinti, kaip kokį vaidmenį darbą nuotoliniu būdu motyvuojančios veiksniai (kaštų ir laiko taupymas, darbo-asmensinio gyvenimo sąsaja, geresnis darbo atlikimas) atlieka darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą prognostinės sąsajos kontekste, buvo pasitelktas moderacijos statistinis metodas. Visos naudotos skalės šiems skaičiavimams buvo paverstos į standartizuotus Z balus. Pasitelkus moderacijos metodą, pirmiausia buvo skaičiuojamos darbo išteklių ir darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių sandaugos (sąveikos) ir buvo žiūrima, kokia yra šios sąsajos svarba darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą prognostinei sąsajai. 9 lentelėje galime matyti, jog visgi nei vienas iš moderacijos modelių nebuvo statistiškai reikšmingas, nes p

reikšmės viršijo leistiną reikšmingumo ribą (t.y. visais atvejais $p > 0,05$). Atidžiau peržvelgus p reikšmes, galime matyti, jog nei viena iš šių reikšmių netgi nėra arti leistino reikšmingumo lygmens, tad darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą prognostinei sąsajai nebuvo reikšmingas.

9 lentelė. Moderacijos modeliai, kai darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai moderuoja darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą prognostinę sąsają

Kintamųjų sąveikos	B	SE B	t	p	R ²
Autonomija * Geresnis darbo atlikimas	-0,014	0,067	-0,210	0,834	0,104
Autonomija * Darbo-asmeninio gyvenimo sąsaja	-0,031	0,066	-0,469	0,640	0,128
Autonomija * Kaštų ir laiko taupymas	0,001	0,068	0,015	0,988	0,103
Galimybė tobulėti * Geresnis darbo atlikimas	0,026	0,060	0,430	0,667	0,215
Galimybė tobulėti * Darbo-asmeninio gyvenimo sąsaja	-0,042	0,067	-0,631	0,529	0,225
Galimybė tobulėti * Kaštų ir laiko taupymas	0,049	0,071	0,685	0,494	0,220
Kolegų parama * Geresnis darbo atlikimas	0,061	0,069	0,889	0,375	0,106
Kolegų parama * Darbo-asmeninio gyvenimo sąsaja	-0,022	0,067	-0,324	0,746	0,124
Kolegų parama * Kaštų ir laiko taupymas	0,061	0,069	0,889	0,375	0,106
Vadovo parama * Geresnis darbo atlikimas	0,006	0,077	0,098	0,922	0,510
Vadovo parama * Darbo-asmeninio gyvenimo sąsaja	-0,089	0,078	-1,144	0,254	0,079
Vadovo parama * Kaštų ir laiko taupymas	-0,004	0,084	-0,050	0,960	0,054

Pastaba: R² - determinacijos koeficientai, B - koeficientų įverčiai, SE B - koeficientų įverčių standartiniai nuokrypiai. Galimybė tobulėti ir darbo vaidmenį viršijantis elgesys – transformuotos skalės.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiame tyrime siekėme įvertinti darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių reikšmę darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai bei nustatyti, kaip siejasi darbo nuotoliniu būdu dažnis su individualiu darbo atlikimu, darbo specifika, bendru pasitenkinimu esama darbovieta. Kalbant apie tyrimų kryptis, siekėme nustatyti, kaip naujausių tyrimų apie motyvaciją dirbti nuotoliniu būdu pagrindinės idėjos galėtų integruotis į gerai žinomą ir vieną plačiausiai pastaruoju metu tyrinėjamų motyvacinių teorijų, Bakker, Demerouti ir Sanz-Vergel (2014) Darbo Reikalavimų-Išteklių modelį. Ankstesni tyrimai analizuojantys darbą nuotoliniu būdu vaidmenį Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio kontekste teigia, kad dažnesnio nuotolinio darbo efektas per darbo išteklius nėra itin pozityvus, nes dažnesnis nuotolinis darbas pozityviai su įsitraukimu siejosi tik per autonomiją, tačiau likusius darbo išteklius – bendradarbių paramą ir grįžtamąjį ryšį, prognozavo neigiamai ir taip mažino efektą pasitenkinimui darbu (Sardeshmukh ir kt. 2012). Tačiau, minėtojo tipo tyrimai labiau analizuoja darbą nuotoliniu būdu dažnio neigiamą reikšmę įsitraukimui ir tai, kokią vaidmenį nuotolinis darbas atlieka išsekimo kontekste. Šio tyrimo rėmuose, fokusavomės į pozityvius darbo nuotoliniu būdu aspektus, remdamiesi naujausiais tyrimais analizuojančiais darbą nuotoliniu būdu motyvacinius veiksnius, kurie teigia, kad rinktis darbą nuotoliniu būdu labiausiai motyvuoja trys aspektai – kaštų ir laiko taupymas, darbo-asmensinio gyvenimo sąsaja, geresnis darbo atlikimas (Thompson ir kt., 2021).

Šio tyrimo rėmuose, kaip ir kituose pastaruoju metu publikuotuose tyrimuose apie motyvaciją darbą nuotoliniu būdu kontekste (Vander ir kt., 2020), darbą nuotoliniu būdu dažnis su bendru pasitenkinimu esama darbovieta stipriai išreikštų sąsajų neturėjo. Taigi, atsakant į pirmąjį tyrimo uždavinį, tolimesni skaičiavimai buvo atliekami žinant, jog darbas nuotoliniu būdu pats iš savęs greičiausiai nėra motyvuojantis veiksnys, nes jo dažnis tiesiogiai nesisieja su bendru pasitenkinimu esama darbovieta ir pasitenkinimo vidurkiais tarp dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliniu būdu nesiskyrė (jei darbas nuotoliniu būdu pats iš savęs būtų motyvuojantis veiksnys, tikėtina, jog dažniau dirbantys nuotoliniu būdu tyrimo dalyviai būtų labiau patenkinti esamu darbu, o dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliniu būdu pasitenkinimo įverčiai skirtųsi).

Grįžtant prie pagrindinio tyrimo klausimo ir atsakant į penktąjį tyrimo uždavinį, šio tyrimo ribose nebuvo pastebėta reikšmingos darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių svarbos darbo išteklių ir įsitraukimo sąsajai. Gali būti, jog tokios sąsajos iš tiesų nėra, nes bendrai moderacijos rezultatai buvo labai nutolę nuo reikšmingumo lygmens ir iš gautų skaičiavimų jokio tendencingumo taip pat nebuvo galima įžvelgti. Tikėtina, kad tokie rezultatai gauti, nes šiuo tyrimu bandyta apjungti

dvi kiek skirtingas tyrimų kryptis, pirmoji kryptis – naujausi COVID-19 pandemijos laikotarpiu publikuoti tyrimai, analizuojantys priežastis, skatinančias dirbti nuotoliniu būdu (Thompson ir kt., 2021; Berberat ir kt., 2021; Ferreira ir kt. 2021) ir antroji tyrimų kryptis – klasikiniu Darbo Reikalavimo-Išteklių modeliu besiremiantys tyrimai. Pirmoji tyrimų kryptis dažniausiai remiasi jau dirbančių nuotoliniu būdu darbuotojų nuotolinio darbo vertinimu, klausiant jų, kas motyvuoja ar nemotyvuoja dirbti nuotoliniu būdu, tačiau šie tyrimai gilesnio priežastingumo motyvaciją aiškinančių modelių kontekste nenagrinėjo, kitaip tariant, jie jau konstatuodavo, kad yra tam tikri pozityvūs motyvaciniai darbo nuotoliniu būdu momentai ir iškilusias temas kategorizuodavo bei pateikdavo labiausiai motyvuojančias dirbti nuotoliu priežastis. Taigi, galimai tokie darbo nuotoliniu būdu motyvaciniai veiksniai kaip kaštų ir laiko taupymas, darbo-asmeninio gyvenimo sąsaja, geresnis darbo atlikimas iš tiesų yra labiausiai motyvuojantys darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių kontekste (lyginant vienus su kitais), tačiau platesniame, įsitraukimui į darbą-išsekimui reikšmingų veiksnių kontekste, minėtieji darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai svarbaus vaidmens neatlieka.

Nors darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių vaidmuo nebuvo reikšmingas darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai, atsakydami į ketvirtąjį tyrimo uždavinį galime matyti, jog šio tyrimo ribose gerai žinomos teorinės sąsajos tarp darbo išteklių, individualaus darbo atlikimo, darbo specifikos, įsitraukimo į darbą ir išsekimo dar kartą patvirtino, o tai atspindi ir pagrindines Bakker, Demerouti ir Sanz-Vergel (2014) Darbo Reikalavimų-Išteklių modelio konstrukto sąsajas. Šiame tyrime buvo patvirtinta, jog sekinančios darbo salygos, kaip per didelis darbo tempas ir krūvis bei dideli emociniai reikalavimai siejasi su išsekimu. Skatinantys darbo ištekliai kaip autonomija, galimybė tobulėti ir kolegų parama siejosi su įsitraukimu į darbą, išsekimas siejosi su neįsitraukimu į darbą, o įsitraukimas į darbą siejosi su geresne darbo atliktį. Tad, jei pagrindinės teorinės sąsajos pasitvirtino, o darbą nuotoliniu būdu motyvuojantys veiksniai šioms sąsajoms neturėjo svarbos, tikėtina, jog minėtieji veiksniai iš tiesų jokio vaidmens neatlieka darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajos kontekste.

Tęsiant gautų rezultatų apibendrinimą ir atsakant į antrąjį tyrimo uždavinį, dažniau dirbantys nuotoliniu būdu efektyviau atliko tiesiogiai su darbu susijusias užduotis, o dirbantys nuotoliniu būdu taip pat pasižymėjo geresne darbo užduočių atliktimi, lyginant su nedirbančiais nuotoliu, kas paantrina ir kitų pastaruoju metu atliktų tyrimų rezultatus (Blahopoulou ir kt., 2022; Martínez ir kt., 2007, Elshaiekh ir kt., 2018). Tyrimuose geresnių darbo rezultatų sąsaja su nuotoliniu darbu dažnai grindžiama tuo, kad darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu turi daugiau laisvės

organizuoti savo laiką ir darbus, kas leidžia jiems geriau atlikti savo darbą (Elshaiekh ir kt., 2018), Tad, labai tikėtina, jog ir šio tyrimo kontekste laisvė organizuoti savo darbą dirbant nuotoliu galėjo sietis su geresne darbo užduočių atliktimi. Tačiau, svarbu nepamiršti įvertinti ankstesnių tyrimų rezultatų teigiančių, jog darbuotojams turintiems vaikų namuose COVID-19 metu darbo produktyvumas dirbant nuotoliu buvo prastesnis, nes nuolatinės interakcijos tarp namų vaidmenio ir darbo vaidmenio trukdydavo atlikti suplanuotus į darbus (Zhang ir kt., 2020). Šio tyrimo kontekste, didžioji dalis tyrimo dalyvių buvo neturintys vaikų, todėl tikėtina, kad vaikų namuose klausimas nebuvo toks aktualus.

Tęsiant antrojo tyrimo uždavinio aptarimą, reikšmingos sąsajos tarp darbo vaidmenį viršijančio elgesio ir darbo nuotoliniu būdu dažnio nebuvo pastebėta, o dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliu grupės taip pat nesiskyrė. Kitų darbo nuotoliniu būdu tyrimų kontekste buvo pastebėtos ir neigiamos darbo nuotoliniu būdu pasekmės, tokios kaip socialinis atsiribojimas, persidirbimas ir nuovargis (Weinert ir kt., 2014). Yra manoma, jog nors darbuotojai gali puikiai atlikti į darbo reikalavimus įeinančias užduotis ir netgi geriau bei daugiau suspėti (šiam tyrimui tai patvirtino reikšminga aukštesnės darbo užduočių atlikties ir dažnesnio nuotolinio darbo sąsaja), jų socialinis atsiribojimas dirbant iš namų gali mažinti darbo vaidmenį viršijantį elgesį, kuris tiesiogiai neįeina į apibrėžtas atsakomybes. Tačiau šio tyrimo kontekste jokių sąsajų tarp nuotolinio darbo dažnio ir darbo vaidmenį viršijančio elgesio nebuvo pastebėta, tad tikėtina, jog nors ir socialinis atsiribojimas yra, jis neturi didelės svarbos darbo vaidmenį viršijančiam elgesiui.

Atsakant į trečiąjį tyrimo uždavinį, sąsajos tarp didesnio darbo tempo ir krūvio su dažnesniu darbu nuotoliniu būdu nebuvo pastebėta, o dirbančiųjų ir nedirbančiųjų nuotoliu grupės taip pat tarpusavyje nesiskyrė. Ankstesniuose tyrimuose yra pastebėta, jog darbas nuotoliniu būdu siejasi su dažnesniais viršvalandžiais, kas atlieka svarbų vaidmenį išsekimo pasireiškimui, nes pradingsta aiški darbo-poilsio valandų atskirtis, o minėtieji reiškiniai priveda prie nenoro toliau dirbti nuotoliniu būdu (Weinert ir kt., 2014). Tačiau tikėtina, jog šio tyrimo imtyje tokios sąsajos nebuvo nustatyta. Galimai taip galėjo nutikti, nes tyrimo dalyviai buvo apklausti jau pandemijos kontekste vieną kartą ir tikėtina, kad rezultatai tokios sąsajos galėjo tiesiog neparodyti. Tačiau, jei tyrimo dalyviai būtų buvę apklausti dėl darbo tempo ir krūvio prieš pandemijos kontekstą kol nedirbo nuotoliu ir dar kartą pandemijos kontekste, kai jau dirbo nuotoliu – tikėtina, kad matytume kitokius rezultatus ir pastebėtume padidėjusį darbo tempą ir krūvį pandemijos metu.

Tęsiant trečiojo tyrimo uždavinio aptarimą, galime matyti, kad aukštesni kognityviniai reikalavimai darbe siejosi su dažnesniu darbu nuotoliu dažniu ir dirbantieji nuotoliu turėjo

aukštesnius kognityvinių reikalavimų įverčius, nei nedirbantys nuotoliu. Prisiminus darbą nuotoliniu būdu labiausiai motyvuojančių veiksnių tyrimus (Thompson ir kt., 2021), viena iš pagrindinių motyvuojančių dirbti nuotoliniu būdu priežasčių yra ta, jog geriau sekasi dirbti, t.y. geriau sekasi susikaupti ir atlikti suplanuotas užduotis. Žinoma, reikėtų nepamiršti mažų vaikų namuose faktoriaus, kuris kaip tik gali veikti priešingai (Zhang ir kt., 2020), tačiau šio tyrimo rėmuose maža tyrimo dalyvių dalis buvo turinti vaikų, kuriais reikia rūpintis darbo metu, todėl tikėtina, kad gavome pozityvesnius rezultatus kognityvinių reikalavimų prasme.

Finalizuojant trečiojo tyrimo uždavinio aptarimą, dažniau dirbantys nuotoliniu būdu pasižymėjo žemesniais emociniais reikalavimais darbe, o lyginant vidurkius, nedirbantys nuotoliu turėjo aukštesnius emocinių reikalavimų vidurkius, nei dirbantys nuotoliu. Šiuos rezultatus gali paaiškinti tai, jog aukštesnius emocinius reikalavimus turinčios pareigybės dažniausiai būna kontaktinio darbo reikalaujančios pareigybės, todėl tikėtina, jog didesni emociniai reikalavimai ir buvo pastebėti dėl tyrimo dalyvių, kurių darbo specifika buvo paremta kontaktinio darbo principu (Bakker ir Demerouti, 2007).

5. IŠVADOS

1. Stiprios tiesioginės sąsajos tarp darbo nuotoliniu būdu dažnio ir bendro pasitenkinimo esama darbovieta nebuvo pastebėta.
2. Individualaus darbo atlikimo kontekste, kuo aukštesnė darbo užduočių atliktis, tuo dažniau dirbama nuotoliniu būdu.
3. Darbo specifikos kontekste, kuo aukštesni kognityviniai reikalavimai ir žemesni emociniai reikalavimai darbe, tuo dažniau dirbama nuotoliniu būdu.
4. Šio tyrimo ribose, pasitvirtino žinomos teorinės sąsajos – darbo ištekliai siejosi su įsitraukimu į darbą, darbo specifika siejosi su išsekimu, išsekimas siejosi su neįsitraukimu į darbą, o įsitraukimas į darbą siejosi su geresne individualia darbo atliktimi.
5. Šio tyrimo ribose, darbą nuotoliniu būdu motyvuojančių veiksnių (kaštų ir laiko taupymas, darbo-asmeninio gyvenimo sąsaja, geresnis darbo atlikimas) svarba neturėjo reikšmės darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajai.

6. LITERATŪRA

- Akoglu H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18(3), 91–93. doi:10.1016/j.tjem.2018.08.001
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bailey, D. and Kuriand, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 383–400. doi:10.1002/job.144
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Peak Performing Organization* (pp. 50–72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A.B. (2014). The Job Demands–Resources Questionnaire. *Rotterdam: Erasmus University*
- Baker, E., Avery, G.C. and Crawford, J. (2006). Home alone: the role of technology in telecommuting. *Information Resource Management Journal* 19 (4), 1–22. doi:10.4018/irmj.2006100101
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). Te Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Binnewies, C. and S. Sonnentag (2008), ‘Recovery After Work: Unwinding From Daily Job Stress’, in R. Birke and C. Cooper (eds), *The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences and Choices* (Bingley, UK: Emerald Group Pub Ltd), pp. 275–293.
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M. et al. Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Curr Psychol* 41, 2507–2520 (2022). doi:10.1007/s12144-022-02873-x
- Betchoo, N. K. (2020). Evaluating the Prospect of Teleworking in Mauritian Society in the Light of COVID-19 Pandemic. *Middle East Journal of Applied Science & Technology*, 3 (4), 69–80.

- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32, 11-34. doi:10.4102/SAJBM.V32I1.712
- Cohen, P. N. (2020). The COVID-19 Epidemic in Rural U.S. Counties. *European Journal of Environment and Public Health*, 4(2), em0050. doi:10.29333/ejeph/8331
- Comrey, A., Lee, H. (1992). A first course in factor analysis. *Hillsdale, NJ: Erlbaum*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 147–163). *New York: Psychology Press*.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S., da Silva, M.M, 2021. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1):70. doi:10.3390/joitmc7010070
- Golden, T., Veiga, J. , Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work–family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340–1350. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1340
- Guimaraes, T. and P. Dallow (1999), ‘Empirically Testing the Benefits, Problems, and Success Factors for Telecommuting Programmes’, *European Journal of Information Systems* 8, 40–54.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250–279.
- Hackman J. R., Oldham, G., Janson, R., Purdy. K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*. 17 (4), 57-71. doi:10.2307/41164610
- Hackman, J. R., Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55: 259-286. doi:10.1037/h0031152
- Hamblin, H. (1995). Employees' perspectives on one dimension of labour flexibility: working at a distance. *Work, Employment and Society*, 9(3), 473-498. doi:10.1177/095001709593003
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). *New York: John Wiley*.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513–524
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672–691. doi:10.1108/02683940210450484
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308
- Kurkland, N. B., Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 53-68. doi:10.1016/S0090-2616(00)80016-9
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2018). Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės. *Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla*, 224 p. ISBN 9786090700495.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior. 8th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.*
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P. and José Vela Jiménez, M. (2007), "Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance", *Personnel Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 42-64. doi:10.1108/00483480710716713
- Mann, S. and L. Holdsworth (2003), 'The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health', *New Technology, Work and Employment* 18, 196–211.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It. *San Francisco, CA: Jossey-Bass.*
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422.
- Mokhtarian, P. (1998). A synthetic approach to estimating the impacts of telecommuting on travel. *Urban Studies* 35, 215–241. doi:10.1080/0042098984952
- Elshaiekh, N., Hassan, Y., Abdallah, A., (2018). The Impacts of Remote Working on Workers Performance, *International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*, pp. 1-5, doi:10.1109/ACIT.2018.8672704
- Yun, H., Kettinger, W.J. and Lee, C.C. (2012). A new open door: the smartphone's impact on work-to-life conflict, stress, and resistance. *International Journal of Electronic Commerce*, 16 (4), 121–152. doi:10.2753/JEC1086-4415160405

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169.
- Sardeshmukh, Shruti R.; Sharma, Dheeraj; Golden, Timothy D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. doi:10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (13), 2608–2627.
- Steve Berberat & Damien Rosat & Armand Kouadio, 2021. What motivates people to telework? Exploratory study in a post-confinement context. *Institut Psychanalyse & Management*, Paris, France. pp.113-135.
- Stephens, G. and B. Szajna (1998), 'Perceptions and Expectations: Why People Choose a Telecommuting Work Style', *International Journal of Electronic Commerce* 3, 1, 70–85.
- Thompson, R. J., Payne, S. C., Alexander, A. L., Gaskins, V. A., & Henning, J. B. (2021). A Taxonomy of Employee Motives for Telework. *Occupational Health Science*, 1-32. doi:10.1007/s41542-021-00094-5
- Vander, E. T., Verhoogen, R., Godderis, L. (2020). Teleworking and Employee Well-Being in Corona. Times: The Importance of Optimal Psychosocial Work Conditions. *J Occup Environ Med*, 62 (12), 776-777. doi:10.1097/JOM.0000000000002059
- Weinert, C., Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T. (2014). Does teleworking negatively influence IT professionals? *Proceedings of the 52nd ACM conference on Computers and people research - SIGSIM-CPR '14* 139–147. doi:10.1145/2599990.2600011
- Wiesenfeld, B., S. Raghuram and R. Garud (1999), 'Communication Modes as Determinants of Organizational Identity in a Virtual Organization', *Organization Science* 10, 777–790.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A., Shuai, B., Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. doi:10.1016/j.tra.2020.09.00