



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Gabrielė Kotryna Dargužytė

**Banko darbuotojų įsitraukimo į darbą organizaciniai ir individualūs
veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

Banko darbuotojų įsitraukimo į darbą organizaciniai ir individualūs veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste

Gabrielė Kotryna Dargužytė, Vilniaus universitetas, Vilnius, 2021, 101 psl.

COVID-19 pandemija, prasidėjusi 2020 m. kovo mėnesį, sukėlė daug pokyčių įvairiose pasaulio organizacijose, tarp jų ir bankuose: pasikeitė daugelio darbuotojų darbo organizavimo būdai, įvairios darbo charakteristikos. Iki šiol nėra aišku, kaip COVID-19 pandemija ir jos pasekmės paveikė banko darbuotojų gerovę, jų įsitraukimą į darbą. Taigi, šio darbo tikslas buvo patyrinėti banko darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį COVID-19 pandemijos kontekste ir suprasti, kokie organizaciniai ir individualūs veiksniai jį labiausiai veikia. Viso šiame tyrime dalyvavo 403 tarptautinio banko Lietuvoje darbuotojai. Vidutinis respondentų amžius - 36,5 metai. Tyrime dalyvavo 272 (67 proc.) moterys ir 131 (33 proc.) vyrai. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą banko darbuotojai užpildė internetinėje erdvėje patalpintą klausimyną, kurį sudarė įvairios skirtingos skalės (pvz.: Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES-3), darbo išteklių skalės, asmenybinių veiksnių skalės, proaktyvaus elgesio skalės,) ir papildomi demografiniai klausimai. Iš šio koreliacinio tyrimo rezultatų pastebėjome, kad banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste buvo pakankamai aukštas (lyginant su Europos šalių normomis) ir šiek tiek skyrėsi tarp kelių demografinių grupių, bet nesiskyrė tarp darbuotojų, dirbusių skirtingose darbo vietose (nuotoliniu būdu, biure, kartais nuotoliniu būdu, kartais biure). Darbo ištekliai (išskyrus autonomiją) ir savi-efektyvumas nesiskyrė tarp darbuotojų, dirbusių skirtingais darbo organizavimo būdais. Net ir atsižvelgus į demografinius veiksnius, organizaciniai veiksniai (tam tikri darbo ištekliai) ir individualūs veiksniai (savi-efektyvumas), pakankamai gerai prognozavo banko darbuotojų, dirbusių nuotoliniu būdu ir kartais nuotoliniu, kartais biure, įsitraukimą į darbą. Darbuotojų, dirbusių tik biure, įsitraukimą į darbą gerai prognozavo darbo ištekliai, bet ne savi-efektyvumas. Iš visų veiksnių tiek nuotoliniu būdu, tiek biure dirbusių banko darbuotojų įsitraukimą į darbą labiausiai teigiamai prognozavo galimybės tobulėti. Galiausiai, tyrimas atskleidė, kad nuotoliniu būdu dirbusių darbuotojų įsitraukimui į darbą yra svarbūs ir COVID-19 kontekste aktualūs individualūs veiksniai: darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti, noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Raktiniai žodžiai: *įsitraukimas į darbą, COVID-19 pandemija, nuotolinis darbas, darbo ištekliai, bankininkystės sektorius*

SUMMARY

Individual and organizational factors of bank employees' work engagement in the context of COVID-19 pandemic

Gabrielė Kotryna Dargužytė, Vilnius university, Vilnius, 2021, 101 pages

The COVID-19 pandemic, which started in March of 2020, has caused a lot of changes in various organisations worldwide, including various banks. The way the work is organised and various job characteristics has changed for many employees during the pandemic. It is still not known how the pandemic and its consequences affected employee well-being and work engagement. Therefore, the main purpose of this master thesis was to measure the bank employees' work engagement in the context of the COVID-19 pandemic and to understand what organisational and individual factors are affecting it. In total, 403 employees of the international bank in Lithuania participated in this research. The average age of respondents was 36,5 years. There were 272 (67 percent) women and 131 (33 percent) men who completed the questionnaire. In order to reach the goal of this study, employees of the bank completed the questionnaire on the internet, which was compiled from various different scales (e.g. Utrecht work engagement questionnaire (UWES-3), job resources scales, personal characteristics scales, proactive behavior scales) and some additional demographic questions. The results of this correlational study revealed that the level of bank employees' work engagement during COVID-19 pandemic was quite high (compared to European norms) and it differed a little bit between some demographic groups, but it did not differ between those who worked remotely, in the office and those who worked sometimes remotely, sometimes in the office. Job resources (except autonomy) and self-efficacy did not differ between employees who worked in different locations (remotely, in the office, sometimes remotely, sometimes in the office). Even after controlling the influence of demographic factors, organisational factors (some job resources) and individual factors (self-efficacy) predicted work engagement of bank employees who worked remotely and sometimes remotely, sometimes in the office. In the group of employees who worked only in the office, work engagement was predicted by job resources, but not self-efficacy. From all the organisational and individual factors, opportunities for development was the strongest predictor of work engagement among those who worked only remotely and only in the office. Lastly, this study revealed that some individual factors (employee's self-management while working remotely, job crafting, and the wish to separate work and personal life) are also important for work engagement of those employees who worked only remotely.

Keywords: *work engagement, the COVID-19 pandemic, remote work, job resources, banking sector*

TURINYS

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	7
PRATARMĖ	9
1. ĮVADAS	11
1.1. Įsitraukimo į darbą samprata	11
1.2. Įsitraukimo į darbą istorija ir svarba šiandien	13
1.3. Įsitraukimo į darbą tyrimai skirtingose šalyse ir profesiniuose sektoriuose	15
1.3. Organizacinių veiksnių ir įsitraukimo į darbą ryšys	16
1.4. Individualių veiksnių ir įsitraukimo į darbą ryšys	19
1.4.1. Demografinių veiksnių ir įsitraukimo į darbą ryšys	19
1.4.2. Asmenybinių veiksnių ir įsitraukimo į darbą ryšys	20
1.4.3. Proaktyvaus elgesio ir įsitraukimo į darbą ryšys	21
1.5. Įsitraukimo į darbą tyrimai bankų sektoriuje	23
1.6. Įsitraukimo į darbą tyrimai nuotolinio darbo kontekste prieš COVID-19 pandemiją	24
1.7. Įsitraukimo į darbą tyrimai COVID-19 pandemijos metu	27
1.8. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai	29
2. METODAI	31
2.1. Tyrimo dalyviai	31
2.2. Tyrimo instrumentai	32
2.2.1. Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES-3)	32
2.2.2. Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas	32
2.2.3. Darbo išteklių, ypač aktualių COVID-19 pandemijos kontekstui, skalės	34
1 Skalė: vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu	34
2 Skalė: teisingumas organizacijai priimant sprendimus dėl darbo organizavimo COVID-19 metu	34
3 Skalė: balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo kultūra	35
2.2.4. Individualių veiksnių skalės	36
2.2.4.1. Asmenybinių veiksnių skalės	36
1 Skalė: savi-efektyvumas	36

2 Skalė: noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą	36
2.2.4.2. Proaktyvaus elgesio veiksmų skalė	37
1 Skalė: meistriškumo dirbti skalė	37
2 Skalė: darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu	38
3 Skalė: savilyderystė	39
2.2.4.3. Demografiniai klausimai	40
2.3. Tyrimo eiga	40
2.4. Duomenų analizė	41
3. REZULTATAI	43
3.1. Pirmasis tyrimo uždavinys	43
Banko darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis COVID-19 pandemijos kontekste	43
3.2. Antrasis tyrimo uždavinys	44
Banko darbuotojų įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų demografinių grupių	44
3.2.1. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų lyčių	44
3.2.2. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų amžiaus grupių	45
3.2.3. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų šeimyninės padėties grupių	46
3.2.4. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų pareigų lygių ir darbo sričių	48
3.2.5. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp darbuotojų, dirbančių skirtingose darbo vietose	48
3.3. Trečiasis tyrimo uždavinys	49
Pagrindinių darbo išteklių ir darbuotojų savi-efektyvumo palyginimas skirtingose darbo vietose	49
3.4. Ketvirtasis tyrimo uždavinys	50
Pagrindiniai įsitraukimo į darbą organizaciniai ir individualūs prognostiniai veiksniai skirtingose darbo vietose	50
3.5. Penktasis tyrimo uždavinys	55
3.5.1. Darbo išteklių, ypač aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimui į darbą	55
3.5.2. Individualių veiksmų, ypač aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimui į darbą	56

4. REZULTATŲ APTARIMAS	61
4.1. Pirmasis tyrimo uždavinys	61
Įsitraukimas į darbą COVID-19 pandemijos kontekste	61
4.2. Antrasis tyrimo uždavinys	62
Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų darbuotojų grupių	62
4.3. Trečiasis tyrimo uždavinys	64
Pagrindinių darbo išteklių ir savi-efektyvumo palyginimas skirtingose darbo vietose	64
4.4. Ketvirtasis tyrimo uždavinys	65
Pagrindiniai įsitraukimo į darbą organizaciniai ir individualūs prognostiniai veiksniai skirtingose darbo vietose	65
4.5. Penktasis tyrimo uždavinys	68
4.5.1. Darbo išteklių, aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis įsitraukimui į darbą	68
4.5.2. Individualių veiksmų, aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis įsitraukimui į darbą	69
4.5. Tyrimo ribotumai	70
IŠVADOS	71
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪRA	73
PRIEDAI	90
1 priedas. Rezultatai, antrasis tyrimo uždavinys	90
2 priedas. Rezultatai, ketvirtasis tyrimo uždavinys	93
3 priedas. Rezultatai, penktasis tyrimo uždavinys	100

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

1. **Įsitraukimas į darbą** - tai pozityvi, daug pasitenkinimo teikianti, su darbu susijusi psichologinė būseną, kuri pasireiškia energingumu (angl. vigor), pasinėrimu į darbą (angl. absorption) ir atsidavimu darbui (angl. dedication). (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010).
2. **Organizaciniai veiksniai** - tai įvairūs organizacijos aplinkoje, darbe, egzistuojantys veiksniai, veikiantys darbuotoją. Šiame darbe tyrinėjant organizacinius veiksnius buvo remtasi darbo reikalavimų - išteklių modeliu (Bakker & Demerouti, 2007) ir nagrinėjama, kaip įvairūs darbo ištekliai (pagrindiniai ir ypač aktualūs COVID-19 pandemijos kontekstui) veikia banko darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Tyrinėti šie **pagrindiniai darbo ištekliai**:

- 1) **Autonomija** (ar darbuotojai gali patys rinktis, kaip atlikti darbą, autonomiškai priimti sprendimus);
- 2) **Kolegų parama** (ar darbuotojai gali prašyti ir sulaukti pagalbos iš kolegų);
- 3) **Vadovo parama** (ar darbuotojai gali prašyti ir sulaukti rūpesčio ir pagalbos iš vadovų);
- 4) **Galimybės tobulėti** (ar darbuotojai turi galimybių mokytis ir tobulėti).

Tyrinėti šie **darbo ištekliai, ypač aktualūs COVID-19 pandemijos kontekstui**:

- 5) **Vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu** (ar vadovas profesionaliai užtikrina darbą ir tarpusavio bendradarbiavimą komandoje, kuri dirba nuotoliniu būdu);
- 6) **Teisingumas organizacijai priimant sprendimus dėl darbo organizavimo COVID-19 metu** (ar organizacija elgiasi teisingai, leidžia išsakyti nuomonę, atsižvelgia į darbuotojų interesus, gerovę ir pan.);
- 7) **Balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra** (ar organizacija sudaro sąlygas darbo ir gyvenimo balansui: ar darbuotojai gali palikti darbo reikalus darbe, ar gali psichologiškai atsiriboti nuo darbo jam pasibaigus).

3. Individualūs veiksniai

Šiame tyrime individualūs veiksniai gali būti suskirstyti į šias kategorijas:

- 1) Demografiniai veiksniai: **amžius, lytis, šeimyninė padėtis, pareigų lygis, darbo sritis**;
- 2) Asmenybiniai veiksniai: **savi-efektyvumas, noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą** (pvz.: darbuotojui patinka, kai darbo reikalai lieka darbe ir nepatenka į asmeninio gyvenimo sferą)
- 3) Proaktyvaus elgesio veiksniai:

1. **Organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu** (pvz.: ar darbuotojas sėkmingai nustato savo dienos prioritetus ir jų laikosi, ar sėkmingai koordinuoja darbą su kolegomis, ar tinkamai pasirenką darbo vietą ir laiką)
2. **Savilyderystė** (pvz.: ar darbuotojas kelia tikslus, jų sėkmingai laikosi ir pan.)
3. **Meistriškumas dirbti** (angl. job crafting) (ar darbuotojas pats siekia struktūrinių, socialinių išteklių ir augimą skatinančių iššūkių) (Tims ir kt., 2012).

Svarbu paminėti, kad šiame darbe šie individualūs veiksniai dar gali būti suskirstyti į: 1) **pagrindinius** (demografiniai veiksniai ir savi-efektyvumas) ir 2) **ypač aktualius COVID-19 kontekstui** (noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą ir proaktyvaus elgesio veiksniai).

PRATARMĖ

2020 m. pradžioje pasaulį sukrėtė nauji išbandymai: Kinijoje, Uhano mieste, pradėjo intensyviai plisti daugelio žmonių sveikatai pavojų keliantis SARS-CoV-2 virusas. Iš pradžių atrodė, kad tai bus tik laikinas išbandymas, tačiau virusas pradėjo itin greitai plisti ir į kitas pasaulio šalis ir jose gana sėkmingai „įsitvirtino“ sukeldamas galybę nuostolių, tiek, ekonominių, sveikatos, tiek moralinių. Pasaulio sveikatos organizacija dar 2020 m. kovo 11 d. paskelbė pandemiją ir kartu su pasaulio šalių lyderiais ėmė spręsti situaciją ir ieškoti galimų sprendimų: šalyse buvo įvesti griežti ribojimai, pradėti moksliniai tyrimai ir bandymai sukurti vakcinas, mobilizuotos gydymo įstaigos. Visgi, aukų nepavyko ir vis dar nepavyksta išvengti: šių dienų duomenimis nuo COVID-19 kvėpavimo takų ligos jau mirė virš 3 milijonų žmonių, ir kiekvieną dieną vis dar fiksuojama daug naujų atvejų. Visgi, jau yra vilties apmalšinti pandemiją: daugelyje šalių sėkmingai pradėtas vakcinavimas vis labiau ir labiau leidžia jaustis saugiau.

Pažvelgę į šių dienų pasaulį turbūt nesuklysimė teigdami, kad COVID-19 atnešė netikėtų pokyčių į įvairias organizacijas ir apskritai paveikė daugelio žmonių darbą. Kai kurie žmonės neteko darbo ir buvo priversti persikvalifikuoti arba ieškoti naujų galimybių, kitiems darbe padidėjo krūvis, tretiems teko patirti daug streso ir išbandymų, dar kitiems - atsirado naujų patogumų ir privalumų. Daugelis organizacijų buvo priverstos pakeisti įprastinį darbo organizavimo būdą: atrodo, vos per kelias savaites įvairios organizacijos, tiek didelės, tiek mažos sugebėjo, pasitelkdamos išmaniausius informacinių technologijų sprendimus, perkelti didžiąją dalį darbo į virtualią erdvę. Nuotolinis, pusiau nuotolinis darbas ar tiesiog darbas iš namų greitai tapo nauja realybe.

Turbūt nenuostabu, kad tokio masto pokyčiai žmonių darbinėje sferoje itin domina organizacinės psichologijos specialistus, mokslininkus, praktikus, personalo specialistus, dirbančius įvairiose organizacijose. Pavyzdžiui, vis dar bandoma suprasti, kaip nauji darbo organizavimo būdai, darbas nuotoliniu būdu, iš namų, veikia darbuotojų sveikatą, psichologinę gerovę, motyvaciją. Taip pat nėra iki galo aišku, kaip COVID-19 paveikė ir darbuotojų, dirbančių įprastiniais būdais, pavyzdžiui, biure, savijautą. Be to, pirmieji moksliniai tyrimai, kuriuose yra bandoma atsakyti į šiuos klausimus, dažnai pateikia prieštarigus rezultatus. Galiausiai, rasti atsakymus į minėtus klausimus yra itin svarbu organizacijoms siekiant visapusiškos sėkmės: juk tik sveiki, laimingi ir motyvuoti darbuotojai gali ją sukurti.

Siekiant geriau suprasti naujų darbo organizavimo būdų, atsiradusių dėl COVID-19, poveikį darbuotojų psichologinei gerovei, galime tyrinėti konkrečius tipo organizacijas, pavyzdžiui, didelius tarptautinius bankus. Šios organizacijos yra unikalios tuo, kad didžioji dalis jų darbuotojų dirba su informacija, žiniomis, todėl COVID-19 pandemijos metu jos galėjo didžiąją dalį personalo

pakankamai nesunkiai perkelti dirbti nuotoliniu būdu. Taigi, bankas, kaip organizacija, yra puikus tyrimų COVID-19 kontekste objektas. Visgi tokių tyrimų, kurie būtų tyrinėję banko darbuotojų psichologinę gerovę ar motyvaciją COVID-19 pandemijos metu beveik nėra.

Svarbu paminėti, jog siekiant geriau suprasti įvairių darbuotojų - ne išimtis ir banko darbuotojų - psichologinę gerovę, laimingumą, motyvaciją darbe, tyrimuose dažnai yra „matuojamas“ darbuotojų įsitraukimas į darbą. Visgi, darbuotojų - ne išimtis ir banko darbuotojų - įsitraukimas į darbą ir jį lemiantys organizaciniai ir individualūs veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste yra dar beveik netyrinėti: tik pastaraisiais mėnesiais mokslinės literatūros duomenų bazės po truputi pildosi naujais straipsniais šia tema.

Taigi, vis dar nėra aišku, kokie organizaciniai ir individualūs veiksniai veikia banko darbuotojų įsitraukimą į darbą COVID-19 pandemijos kontekste. Tą svarbu tyrinėti ir geriau suprasti, siekiant padėti bankams užtikrinti savo darbuotojų psichologinę gerovę neįprastomis pandemijos sąlygomis ir po jos.

1. ĮVADAS

1.1. Įsitraukimo į darbą samprata

Nors iš pirmo žvilgsnio įsitraukimo į darbą sąvoka gali pasirodyti labai abstrakti ir paini, mokslinėje literatūroje galime aptikti pakankamai detalių, konkretų, dažnai naudojamą apibrėžimą. Pagal jį, įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip pozityvi, daug pasitenkinimo teikianti, su darbu susijusi psichologinė būseną, kuri pasireiškia energingumu (angl. vigor), pasinėrimu į darbą (angl. absorption) ir atsidavimu darbu (angl. dedication). (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010). Galima teigti, kad įsitraukimas į darbą padeda suprasti, kaip darbuotojai iš tiesų jaučiasi: 1) ar jie darbą suvokia kaip stimuliuojantį, teikiantį energijos; 2) ar jie darbą suvokia ir patiria kaip reikšmingą ir prasmingą veiklą; 3) ar jie darbą patiria kaip įtraukiančią, įdomią, visą dėmesį „užvaldančią“ veiklą (*Arnold Bakker, s.a.*). Vis dėlto, šis mokslininkų tarpe priimtas ir populiarus apibrėžimas, ne visada naudojamas praktikoje.

Pavyzdžiui, galime pastebėti, kad verslo atstovai, konsultacinės įmonės, kartais įsitraukimo į darbą sąvoką gali apibrėžti ir naudoti visai kitaip, nei universitetų mokslininkai. Istorijoje yra pavyzdžių, kai įsitraukimas į darbą buvo apibrėžtas kaip įsipareigojimas organizacijai arba tiesiog darbuotojo motyvacija, kurių veikiamas darbuotojas rūpinasi organizacijos sėkme (tarptautinės konsultacinės įmonės „Mercer“ atvejis). Kitas pavyzdys - konsultacinės įmonės „Towers Perrin“ pateiktas įsitraukimo į darbą apibrėžimas: įsitraukimas į darbą yra asmeninis pasitenkinimas ir įkvėpimas (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010). Taigi, pastebime, kad versle įsitraukimo į darbą sąvoka gali būti apibrėžiama ir naudojama kitaip, nei moksle.

Siekdami suteikti aiškumo, ir nesupainioti įsitraukimo į darbą sąvokos su kitais organizacinės psichologijos konstruktais, mokslininkai rekomenduoja įsigilinti į panašias sąvokas ir jų prasmę. Pavyzdžiui, „įsitraukimas į darbą“ (angl. work engagement) ir „darbuotojo įsitraukimas“ (angl. employee engagement) skamba labai panašiai, tačiau pirmoji sąvoka skirta nusakyti darbuotojo ryšiui su pačiu darbu, o antroji dažniau naudojama apibūdinti darbuotojo ryšiui su organizacija (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010). Taip pat svarbu suprasti, kad įsitraukimas į darbą konceptualiai skiriasi nuo 1) įsipareigojimo organizacijai (angl. organizational commitment), 2) pasitenkinimo darbu (angl. job satisfaction), 3) darboholizmo (angl. workaholism), 4) elgesio už darbo rolės ribų (angl. extra-role behavior), 5) perdegimo (angl. burnout): 1) įsipareigojimas organizacijai nusako darbuotojo ryšį su organizacija, o ne su darbu; 2) pasitenkinimas darbu yra pozityvi emocinė būseną nukreipta į teigiamą savo darbo vertinimą bendrąja prasme (dažniausiai vertinant kognityviniai), o įsitraukimas į darbą labiau rūpinasi darbuotojo nuotaika ir savijauta darbo metu, be to įsitraukimas siejamas su aktyvacijos būseną (entuziazmu, pakylėjimu, žvalumu),

o pasitenkinimas darbu su pakankamumu - pasitenkinimo būseną (atsipalaidavimu, ramumu); 3) darboholizmui būdingas destruktivus kompulsyvumas, obsesiškumas, o įsitraukimas į darbą tuo nepasižymi; 4) elgesys už darbo rolės ribų dažniau gali būti įsitraukimo į darbą priežastis ar pasekmė, todėl nederėtų jų tapatinti; 5) tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad įsitraukimas į darbą nėra tik perdegimo priešingybė, nes jis labiau veikia darbuotojų motyvaciją, o perdegimas - sveikata, taigi abu konstruktai geriau paaiškina atskirus procesus, o ne vieną ir tą patį reiškinį (Hakanen ir kt., 2006) (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010). Taigi, pastebime, kad mokslininkai įsitraukimą į darbą atskiria nuo daugelio kitų organizacinės psichologijos konstrukčių.

Vis dėlto, kyla klausimas, galbūt yra kitų konstrukčių, su kuriais įsitraukimas į darbą turi bendrumų? Mokslinėse analizėse aprašoma, kad egzistuoja dalinis sąvokų 1) „asmeninis iniciatyvumas“ (angl. personal initiative), 2) „įsitraukimas į darbą“ (angl. job involvement), 3) „pozityvus afektyvumas“ (angl. positive affectivity), 4) „tėkmė“ (angl. flow) sutapimas (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010): 1) asmeninis iniciatyvumas yra panašus į įsitraukimą į darbą tuo, kad taip pat akcentuoja kokybiškai, ne kiekybiškai, geresnį santykį su darbu (Wilmar B. Schaufeli, 2013); 2) *job involvement* siejasi su *work engagement* per įsipareigojimo darbu ir pasinėrimo į darbą aspektus (*job involvement* nurodo, kokią svarbą darbas užima darbuotojo bendrame savęs vaizde) (Hallberg & Schaufeli, 2006); 3) pozityvus afektyvumas yra gana pastovus asmenybės būdo bruožas, jį matuojant dažnai klausama apie pasinėrimą į darbą, atsidavimą, energingumą (visai kaip ir vertinant įsitraukimą į darbą), taigi, gali būti kad įsitraukimas į darbą yra glaudžiai susijęs su pozityviu afektyvumu ir kad kai kurie darbuotojai tiesiog dėl savo asmenybės yra labiau linkę patirti įsitraukimą į darbą, nei kiti (Young ir kt., 2018); 4) tėkmės būseną yra panaši į įsitraukimo į darbą būseną tuo, kad jai taip pat būdingas visiškai pasinėrimas į veiklą, visiškai dėmesio sukonzentravimas, tačiau pagrindinis skirtumas lyginant su įsitraukimu į darbą - tai, kad tėkmės būseną yra daug retesnė ir ją galima patirti ir ne darbinėje sferoje (Farina ir kt., 2018). Vis dėlto, nors ir egzistuoja minėti bendrumai su kitomis sąvokomis, įsitraukimo į darbą neįmanoma supaprastinti iki jų (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010). Taigi, tikėtina, kad įsitraukimo į darbą sąvoka apibrėžia šį tą daugiau, nei vien tik asmeninį iniciatyvumą, pozityvų afektyvumą, tėkmę.

Toliau nagrinėjant įsitraukimo į darbą sampratą vienas įdomesnių klausimų yra, ar įsitraukimo į darbą konstruktas atspindi būseną (angl. state) ar yra pastovumu pasižymintis reiškinys, bruožas (angl. trait). Yra tyrimų, patvirtinančių įsitraukimo į darbą, matuojamo UWES instrumentais, stabilumą: pavyzdžiui, apskaičiuojant visus 3 įsitraukimo į darbą subskalių (energija, atsidavimas, pasinėrimas) įvėčius 3 metų intervale gaunami aukšti stabilumo koeficientų skaičiai (0,82 - 0,86), parodantys, kad santykinis individų rangavimas grupėje pagal įsitraukimo į darbą lygį išlieka gana stabilus bėgant laikui (Seppälä ir kt., 2009). Vis dėlto, yra nemažai naujesnių, dažniausiai dienoraščio tipo tyrimų, patvirtinančių, kad individualaus darbuotojo įsitraukimas į

darbą gali varijuoti dienos, savaitių eigoje priklausomai nuo to, kas tą dieną / savaitę nutinka ir kaip darbuotojai į tai reaguoja (Bakker & Albrecht, 2018) (Kühnel ir kt., 2017) (Breevaart & Bakker, 2018). Tyrimai taip pat rodo, kad apie 40 proc. bendro įsitraukimo į darbą variacijos gali būti paaiškinta individo įsitraukimo būsenos svyravimu laikui bėgant (angl. within-person fluctuations) ((Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010)). Manoma, kad labiausiai darbuotojai būna įsitraukę į darbą per intensyvius, išsūki keliančius 2 valandų darbo epizodus (Reina-Tamayo ir kt., 2017), taip pat per tas darbo dienas, kurių išvakarėse darbuotojai sugebėjo gerai pailsėti (Sonntag, 2003) ir per tas darbo dienas, per kurias darbuotojai turėjo pakankamai darbo išteklių (Bakker, 2014a). Svarbu paminėti, kad bendras įsitraukimo į darbą lygis teigiamai koreliuoja su trumpalaikių įsitraukimo į darbą būsenų lygiu. Be to, įsitraukimas į darbą kaip pastovus bruožas (angl. trait) dažniausiai tyrinėjimas skirtumų tarp individų kontekste, o įsitraukimas į darbą kaip būseną (angl. state) - intraindividualių skirtumų lauke (Breevaart ir kt., 2012). Taigi, priklausomai nuo konteksto, svarbu tyrinėti įsitraukimą į darbą tiek kaip gana stabilų bruožą tarp atskirų žmonių, tiek kaip kintančią individo būseną.

1.2. Įsitraukimo į darbą istorija ir svarba šiandien

Nors tiksli sąvokos „įsitraukimas į darbą“ kilmė nežinoma, manoma, kad pirmą kartą ji buvo paminėta „Gallup“, konsultacinės organizacijos, maždaug 1990 - aisiais metais (Little & Little, 2006). Ši organizacija sukūrė 12 teiginių klausimyną, kuriam vėliau ir buvo suteiktas „Gallup“ klausimyno vardas. „Gallup“ organizacijos darbuotojai kurdami įsitraukimo į darbą klausimyną jį apibrėžė kaip darbuotojo įsitraukimą (angl. involvement), pasitenkinimą, entuziazmą darbe (Welch, 2011). Visgi, šis klausimynas laikui bėgant vis labiau neatitiko įsitraukimo į darbą teorijos naujovių, todėl jį pakeitė kiti instrumentai.

Svarbu paminėti, kad dar prieš „Gallup“ klausimyno sukūrimą, galime aptikti įsitraukimo į darbą tyrinėjimo užuomazgų. Kanungo (1982) vienas pirmųjų pradėjo tyrinėti įsitraukimo į darbą (angl. job involvement) reiškinį. Šis autorius įsitraukimą į darbą apibrėžė kaip asmens identifikavimąsi su dabartiniu savo darbu. Be to, pagal Kanungo (1982), būtent įsitraukimas į darbą (angl. Job involvement) atskleidžia, kiek žmogaus darbinė veikla gali patenkinti jo pagrindinius poreikius. Šis autorius atskyrė įsitraukimo į darbą (angl. job involvement) ir įsitraukimo į profesiją (angl. work involvement) sąvokas. Įsitraukimas į profesinę veiklą (angl. work involvement) - žmogaus, įsitikinimas, socializacijos pasekmė, lygis, kuriuo individas darbą savo gyvenime laiko svarbiu, vertybiškai brangiu ir kuris daugiausia susiformuoja dėl kultūrinių ir socialinių aplinkybių (Kanungo, 1982). Taigi, žmogaus įsitraukimas į profesinę veiklą ir įsitraukimas į darbą gali skirtis: pavyzdžiui, įsitraukimas į profesinę veiklą gali būti žemas (darbas gyvenime nėra svarbiausias

dalykas), o įsitraukimas į darbą - aukštas (žmogus pasinėręs į darbą ir apie jį galvoja net už darbovietės ribų, po darbo valandų).

Tęsiant mintį, Paullay ir kiti (1994), taip pat tyrinėjo įsitraukimą į darbą: jie jį apibrėžė kaip laipsnį, kuriuo individas yra kognityviškai įsitraukęs ir susikaupęs ties savo dabartiniu darbu. Įsitraukimas į profesinę veiklą (angl. work involvement), pasak šių autorių, – bendras darbo kaip centrinės gyvenimo dalies suvokimas (Paullay ir kt., 1994). Taigi, Paullay ir kiti (1994) įsitraukimo į darbą apibrėžimas skiriasi nuo Kanungo (1982) tuo, kad Paullay ir kiti labiau akcentuoja kognityvinį (dėmesio) aspektą, o Kanungo - asmeninį/identifikacinį aspektą. Įsitraukimas į profesinę veiklą labai panašiai apibrėžiamas abiejų autorių teorijose.

Galime teigti, kad įsitraukimo į darbą (angl. work engagement) tyrinėjimų pradžia buvo įsitraukimo į darbą (angl. job involvement) ir įsitraukimo į profesiją (angl. work involvement) tyrinėjimai, atlikti Kanungo (1982), Paullay ir kt. (1994), „Gallup“ organizacijos. Vis dėlto, Hallberg ir Schaufeli (2006) nustatė, jog *work engagement* ir *job involvement* yra empiriškai atskiri konstruktai, atspindintys skirtingus įsitraukimo į darbą aspektus: *job involvement* atskleidžia tai, kiek žmogus apskritai identifikuojasi su savo darbu, kokią vietą ir svarbą darbas užima jo „aš-vaizde“, o *work engagement* apibūdina pozityvią, emocinę su darbu susijusią gerą savijautą, kurią sudaro energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą (Hallberg & Schaufeli, 2006). Taigi, nors įsitraukimo į darbą (angl. job involvement) tyrinėjimai svarbūs vėlesniam įsitraukimo į darbą (angl. work engagement) konstrukto atsiradimui, svarbu jų netaipinti ir netapatinti.

Įsitraukimo į darbą (angl. work engagement) sąvoka labiausiai buvo pradėta tyrinėti sveikatos psichologijos srityje. Įsitraukimas į darbą buvo tyrinėjamas kaip vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių žmogaus gerovę, sveikatingumą darbe (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2010). Laikui bėgant įsitraukimą į darbą itin aktyviai pradėjo tyrinėti ir pozityviosios psichologijos atstovai: įsitraukimas į darbą buvo aiškinamas kaip stiprybė, perdegimo sindromo priešingybė (Maslach ir kt., 2001). Svarbu paminėti, kad įsitraukimo į darbą šaknys dalinai glūdi ir Oldham ir Hackman darbo charakteristikų modelyje, aiškinančiame kaip įvairūs darbo organizavimo aspektai per kritines psichologines būsenas sukuria vidinę motyvaciją dirbti (Hallberg, Schaufeli, 2006). Taigi, matome, kad įsitraukimo į darbą tyrinėjimus skatino, veikė ir formavo tiek įvairūs mokslininkai, tiek skirtingos psichologijos šakos.

Tolesnį įsitraukimo į darbą tyrimų populiarėjimą dalinai lėmė Utrechto įsitraukimo į darbą skalės (angl. The Utrecht Work Engagement Scale – UWES, Schaufeli & Bakker, 2003) sukūrimas. Šią skalę sudaro 17 teiginių, kuriuos reikia įvertinti nuo 0 - „niekada“, iki 6 - „visuomet“. Didesnis įvertis reiškia, kad darbuotojas yra labiau įsitraukęs į darbą. Teiginiai, sudarydami poskales, padeda įvertinti darbuotojo energiją (angl. vigor), atsidavimą darbui (angl. dedication) ir pasinėrimą į darbą (angl. absorption). Vėliau mokslininkai sukūrė ir trumpesnes skalės versijas su 9 ir 3 teiginiais

(Work Engagement Scale (UWES-9) (UWES-3) (Wilmar B. Schaufeli ir kt., 2006)(Wilmar B. Schaufeli ir kt., 2019b)(Wilmar B. Schaufeli ir kt., 2006). Šių instrumentų validumas ir patikimumas buvo patvirtintas tyrimais (Martin, 2017). Trumpesnės skalės versijos tapo itin patrauklios tyrėjams ir organizacijoms, o tai galimai dar labiau paskatino mokslininkus ir praktikus aktyviau tyrinėti įsitraukimo į darbą reiškinį.

Visgi, kyla klausimas, koks yra dabartinis įsitraukimo į darbą tyrimų populiarumas? Šiomis dienomis į „Google mokslinčius“ paieškos sistemą įvedę anglišką sąvoką „work engagement“ gauname 3,89 milijonus paieškos rezultatų, o suvedę lietuvišką vertimą „įsitraukimas į darbą“ - 14,3 tūkstančių paieškos rezultatų. „EBSCOhost“ mokslinėje bazėje suvedę „work engagement“ matome 3,690 paieškos rezultatus, o suvedę „įsitraukimas į darbą“ - 92. Net ir patikrinę įsitraukimo į darbą tyrimų populiarumą tik per paskutinius 4 metus (nuo 2017 metų) matome, kad jis išlieka gana didelis: „google mokslinčius“ sugeneruoja 703 tūkstančius paieškos rezultatų anglų kalba (per paskutinius 4 metus) ir 3,72 tūkstančius paieškos rezultatų lietuvių kalba (per paskutinius 4 metus). Taigi, akivaizdu, kad įsitraukimas į darbą (angl. work engagement) yra ir vis dar išlieka itin aktuali, plačiai ir daug tyrinėjama tema tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje. Visgi, nepaisant to, kad įsitraukimas į darbą buvo ir yra plačiai tyrinėjamas, dar yra nemažai klausimų, į kuriuos nėra atsakymų, pavyzdžiui, kaip COVID-19 pandemija ir (arba) nuotolinis darbas paveikė skirtingų sektorių darbuotojų įsitraukimą į darbą. Be to, žinant, kad įsitraukimas į darbą turi nemažai teigiamų pasekmių organizacijoms (įsitraukę darbuotojai yra produktyvesni, inovatyvesni, labiau įsipareigoję savo organizacijai (W. Schaufeli, 2012)), yra ypač svarbu ieškoti būdų, kaip palaikyti ir didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą naujų darbo organizavimo būdų kontekste. Taigi, yra itin svarbu toliau tęsti įsitraukimo į darbą tyrinėjimą greitai besikeičiančioje modernaus pasaulio aplinkoje.

1.3. Įsitraukimo į darbą tyrimai skirtingose šalyse ir profesiniuose sektoriuose

Toliau gilinantis į įsitraukimo į darbą reiškinį, svarbu apžvelgti, kas jau yra žinoma apie įsitraukimą į darbą skirtinguose kontekstuose.

Nors dažniausiai įsitraukimas į darbą yra tyrinėjamas individualiame arba organizaciniame kontekste, šį reiškinį galima „pamatuoti“ ir tarpkultūrinėje sferoje. Pavyzdžiui, apklausus 43,850 darbuotojus iš 35 Europos šalių, sužinota, kad labiausiai įsitraukę į savo darbą yra Šiaurės ir Vakarų Europos šalių (Airijos, Norvegijos, Danijos) ir Alpių šalių (Austrijos ir Šveicarijos) darbuotojai. Daugiausia aukštą įsitraukimo į darbą lygį turinčių darbuotojų galime sutikti Olandijoje (19 proc.), o Turkijoje, Portugalijoje, Graikijoje ir balkanų šalyse įsitraukimas į darbą yra mažiausias. Be to, šalyse, kuriose darbuotojai yra įsitraukę į darbą, žmonės jaučiasi laimingesni, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu, nei šalyse, kuriose įsitraukimas į darbą yra mažas (Wilmar B.

Schaufeli, 2018). Įdomu tai, kad Lietuvos darbuotojai pasižymi gana aukštu įsitraukimo į darbą lygiu: Europoje Lietuva užima 4 vietą pagal darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį ir šalių sąrašė pagal įsitraukimo į darbą lygį yra šalia Danijos ir Belgijos, kurios pasižymi labai geru pragyvenimo lygiu ir žmonių laimingumu (Wilmar B. Schaufeli, 2018).

Kaip gi kultūriniai, ekonominiai, šalies valdymo faktoriai yra susiję su įsitraukimu į darbą? Tyrimo rezultatai rodo (Wilmar B. Schaufeli, 2018), kad įsitraukimas į darbą yra aukštesnis tose šalyse, kuriose yra žemas darbo centrališkumo lygis ir kuriose labiau vertinamas poilsis, nei darbas. Be to, įsitraukimas yra didesnis ir tose šalyse, kuriose vyrauja stipri demokratija, integralumas, žemas korupcijos ir lyčių nelygybės lygis. Galiausiai labiau įsitraukę į darbą yra tų individualistinių šalių piliečiai, kuriose vyrauja mažesnis galios atstumas (angl. power distance), mažesnis neapibrėžtumo vengimas ir bendras žmogaus poreikių vertinimas (Wilmar B. Schaufeli, 2018).

Ar įsitraukimas į darbą gali skirtis ne tik tarp skirtingų šalių, bet ir skirtingų profesijų ar darbo sektorių? Ištyrus įsitraukimą į darbą 8 Europos šalių (Bulgarijos, Suomijos, Vokietijos, Vengrijos, Olandijos, Portugalijos, Švedijos ir Jungtinės karalystės, N=7,867) skirtinguose profesiniuose kontekstuose (prekybos, ligoninių, bankų ir telekomunikacijų organizacijose) sužinota, kad įsitraukimo į darbą lygis varijuoja ne tik tarp šalių, bet ir tarp keturių minėtų ekonominių-profesinių sektorių minėtų šalių viduje (Taipale ir kt., 2011). Telekomunikacijų sektoriaus darbuotojai, lyginant su kitų sektorių darbuotojais, patiria mažiausiai įsitraukimo į darbą (tačiau svarbu atsižvelgti, kad egzistuoja ir tam tikra variacija tarp šalių) (Taipale ir kt., 2011). Taigi, matome, skirtingi kontekstiniai veiksniai (šalis, ekonominė-profesinė sritis) yra svarbūs tyrinėjant įsitraukimą į darbą.

1.3. Organizacinių veiksnių ir įsitraukimo į darbą ryšys

Toliau siekdami geriau suprasti įsitraukimą į darbą galime analizuoti, kas jį veikia, lemia. Visų pirma, darbuotojų įsitraukimą į darbą gali veikti įvairūs organizaciniai veiksniai, pavyzdžiui, įvairūs darbo reikalavimai ir ištekliai. Iš tiesų, vieną geriausių ir išsamiausių įsitraukimo į darbą priežasčių paaiškinimų galime rasti darbo reikalavimų - išteklių teoriniame modelyje (angl. Job demands - resources, JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007). Šiuo modeliu yra aiškinama, kad aukštas darbo reikalavimų - tų fizinių, socialinių, psichologinių organizacinių aspektų, kurie „atima“ energiją darbe (pvz.: didelis darbo krūvis, trukdžiai darbe, protišcai, emociškai, fiziškai įtemptas darbas ir kt.) - lygis didina perdegimo tikimybę, o aukštas darbo išteklių - tų fizinių, socialinių, psichologinių aspektų, kurie padeda dirbti (pvz.: autonomija, kolegų, vadovų parama, galimybės tobulėti) - lygis padeda palaikyti ir didinti motyvaciją, prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą (Bakker & Demerouti, 2007). Be to, įdomu tai, kad darbo ištekliai ypač gerai prognozuoja įsitraukimą į darbą, kai darbo pobūdis pasižymi dideliu kiekiu darbo reikalavimų (Bakker ir kt.,

2007). Tyrimo (Taipale ir kt., 2011) rezultatai taip pat rodo, kad darbo resursai - autonomija ir tarpusavio parama - yra svarbiausi veiksniai, prognozuojantys įsitraukimą į darbą tarp įvairių Europos šalių darbuotojų. Taigi, darbo ištekliai yra svarbūs darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Tą patvirtina ir meta-analitinė longitudinalių tyrimų rezultatų apžvalga: įvairūs darbo ištekliai (tiek organizacinio, tiek grupės lygmens) padeda prognozuoti įsitraukimą į darbą net ir ilgalaikėje perspektyvoje (Lesener ir kt., 2020). Šioje apžvalgoje, remiantis Nielsen ir kt. (2017) siūlymu, darbo ištekliai buvo sukatégorizuoti į 1) vadovo lygio išteklius (pvz.: vadovo pagalba, grįžtamasis ryšys iš vadovo, vadovavimo profesionalumas); 2) grupės lygio resursus (pvz.: tarpasmeniniai santykiai darbe, santykiai su kolegomis, tarpusavio pagarba, keitimasis informacija; 3) organizacijos lygio resursus (pvz.: darbo organizavimo būdai, rolės aiškumas, galimybės tobulėti). Meta-analitinės apžvalgos metu gautos išvados atskleidžia, kad būtent organizacinio lygio ištekliai turi didesnę poveikį įsitraukimui į darbą, nei grupės ir lyderio lygio ištekliai (Lesener ir kt., 2020). Taigi, pasak apžvalgos autorių, nors visų kategorijų ištekliai vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų gerovės temoje, tokie organizacinio lygio ištekliai, kaip autonomija darbe, darbo rolės aiškumas, galimybės tobulėti, daro stipriausią poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą.

Kitas įsitraukimui į darbą svarbus organizacinis veiksnys yra organizacinis teisingumas. Jei darbuotojai suvokia, kad organizacija vadovaujasi teisingomis procedūromis, išpildo psichologinį kontaktą ir jei jie suvokia, kad darbo santykiuose su jais yra elgiamasi teisingai, tai sukuria pasitikėjimo organizacija ir jos nariais jausmą, kuris didina įsitraukimą į darbą (A. Agarwal, 2014a). Iš tiesų, iš tyrimų rezultatų (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2021; Zhu ir kt., 2015) pastebime, kad darbuotojų turimas suvokimas apie organizacijoje vyraujančią teisingumą gali būti traktuojamas kaip svarbus darbo išteklius, padedantis didinti motyvaciją ir įsitraukimą į darbą.

Galiausiai balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra ir jos puoselėjimas organizacijoje gali veikti kaip reikšmingas organizacinio lygio darbo išteklius, padedantis palaikyti ir didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Pavyzdžiui, manoma, kad darbo ir gyvenimo balanso palaikymas organizacijose yra vienas iš 5 pagrindinių faktorių prisidedančių prie darbuotojų motyvacijos ir gerovės (Grawitch ir kt., 2006; Mark Attridge PhD, 2009). Be to, naujesni tyrimai ir literatūros apžvalgos taip pat patvirtina galimą teigiamą darbo ir gyvenimo balanso poveikį įsitraukimui į darbą (Haar ir kt., 2017a; Wood ir kt., 2020a). Taigi, balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra organizacijoje gali būti svarbi darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Visgi, siekiant išsamiai suprasti darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšį svarbu apžvelgti ne tik organizacinio lygmens, bet ir kitus, vadovo lygmens, darbo išteklius. Nagrinėjant įvairių veiksmų ir įsitraukimo į darbą ryšį svarbu atkreipti dėmesį į kokybiško vadovavimo svarbą įsitraukimui į darbą. Visų pirma, pripažįstama, kad vadovo parama, lyderystė, mentorystė (angl. coaching) užima svarbią vietą darbo išteklių kontekste ir gali reikšmingai veikti darbuotojų

įsitraukimą į darbą (Alok & Israel, 2012; Choi ir kt., 2015; De Clercq ir kt., 2014; Richard Ladyshevsky & Taplin, 2017; Rick Ladyshevsky & Taplin, 2018; Tanskanen ir kt., 2019a, 2019b). Iš tiesų, tyrimai rodo, kad vadovo gebėjimas sėkmingai suburti ir įkvėpti komandą, palaikyti ir sukoordinuoti jos narius, sukurti tarpusavio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosferą gali reikšmingai padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Svarbu paminėti, kad įvairūs darbo ištekliai, tiek organizacinio, tiek vadovo lygms, kaip vieni svarbiausių įsitraukimo į darbą veiksnių, tarsi „užsuka“ pozityvių pasekmių ratą (angl. positive gain spiral) darbo vietoje: darbo ištekliai didina įsitraukimą į darbą, o didesnis įsitraukimas į darbą skatina asmeninį iniciatyvumą; asmeninis darbuotojo iniciatyvumas skatina inovatyvų elgesį, kuris vėl sustiprina asmeninį iniciatyvumą; galiausiai asmeninis iniciatyvumas dar labiau sustiprina įsitraukimą į darbą, o tai padeda prognozuoti ateities darbo išteklių gausėjimą (Hakanen ir kt., 2008). Taigi, įvairūs darbo ištekliai ir įsitraukimas į darbą yra glaudžiai susiję ir pasižymi abipusiu ryšiu.

Toliau nagrinėjant įvairių veiksnių ir įsitraukimo į darbą temą natūraliai kyla klausimas, ar tie patys darbo ištekliai taip pat gerai prognozuoja įsitraukimą į darbą skirtinguose kontekstuose? Galbūt atsakymą pavyktų rasti tyrimuose. Pavyzdžiui, tyrinėjant tarptautinio finansinio sektoriaus darbuotojų (N=19,260) iš trijų skirtingų šalių (Meksikos, Olandijos, JAV) įsitraukimą į darbą, buvo apskaičiuota, kad skirtingi darbo ištekliai turi nevienodą svorį prognozuojant įsitraukimą į darbą skirtingose šalyse: finansinės paskatos kaip darbo išteklius turi reikšmingą svorį prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą Meksikoje ir JAV, bet ne Olandijoje (Farndale & Murrer, 2015). Komandinis klimatas tai pat buvo reikšmingai teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą Meksikoje ir JAV, bet ne Olandijoje. Kito tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad ne visi darbo ištekliai, bet būtent autonomija ir tarpusavio parama yra svarbiausi veiksniai, prognozuojantys įsitraukimą į darbą tarp Europos šalių darbuotojų (Taipale ir kt., 2011). Manoma, kad skirtumus tarp šalių gali paaiškinti kultūriniai veiksniai (pvz.: atstumas nuo galios, vyriškumas-moteriškumas ir kt.) (Farndale & Murrer, 2015). Taigi, tikėtina, jog skirtingi darbo ištekliai nevienodai gerai prognozuoja įsitraukimą į darbą skirtingose šalyse.

Be to, manoma, kad skirtingi darbo ištekliai gali geriau prognozuoti įsitraukimą į darbą ir skirtingose profesinėse srityse arba industrijose. Pavyzdžiui, tyrinėjant gamybinės organizacijos darbuotojų įsitraukimą į darbą pastebima, kad tik du darbo išteklių tipai - pagalba iš organizacijos ir galimybės tobulėti - reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą, o ryšys tarp socialinės pagalbos iš kolegų ir karjeros galimybių bei įsitraukimo į darbą yra nedidelio stiprumo (Coetzer & Rothmann, 2007). Galiausiai, kiti tyrimai parodo, kad nors darbo reikalavimai ir ištekliai gali skirtis tarp skirtingų darbo sričių (sveikatos rūpybos sektoriaus, industrinio sektoriaus, paslaugų sektoriaus

ir privataus sektoriaus), visose darbo išteklių turi teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą (Van den Broeck ir kt., 2017).

1.4. Individualių veiksmų ir įsitraukimo į darbą ryšys

Svarbu paminėti, kad be svarbiausių organizacinių veiksmų, darbuotojų įsitraukimą į darbą gali veikti ir įvairūs individualūs veiksniai. Šie individualūs veiksniai gali būti suskirstyti į demografinius, asmenybinius, proaktyvaus elgesio veiksmus.

1.4.1. Demografinių veiksmų ir įsitraukimo į darbą ryšys

2019 metais atlikto tyrimo, kuriame buvo apklausta 17 498 dirbančių vyrų ir 17 897 dirbančių moterų iš 30 Europos šalių, rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, dirbantys profesijose, susijusiose su paslaugų žmonėms teikimu (angl. human service professions) (pvz.: sveikatos sistemos profesijos, socialinė rūpyba, edukacinės profesijos) ir gamta (pvz.: miškininkystė, žemdirbystė, medžiotojai), yra labiau įsitraukę į darbą, nei kitų profesijų (pvz.: gamybos, transporto, sandėliavimo, komunikacijos) atstovai (Hakanen ir kt., 2019). Įdomu tai, kad pagal šį tyrimą, profesinė grupė (68 proc.) ir industrija (17 proc.) daugiausia paaiškina įsitraukimo į darbą variacijos, o ekonominis sektorius (4,3 proc.), darbo kontraktas (3 proc.), išsilavinimas (2,5 proc.) - paaiškina tik nedidelę įsitraukimo į darbą variacijos (Hakanen ir kt., 2019). Taigi, profesinė grupė ir industrija gali būti svarbūs demografiniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Yra ir kitų su darbu susijusių socio-demografinių veiksmų, kurie gali veikti įsitraukimą į darbą. Pavyzdžiui, svarbu paminėti, kad didesnė tikimybė patirti aukštesnį įsitraukimą į darbą yra būdinga tiems darbuotojams, kurie turi aukštesnį išsilavinimo lygį, nei tiems, kurių išsilavinimo lygis yra žemas (Hakanen ir kt., 2019). Be to, labiau tikėtina, kad darbuotojai, turintys neterminuotą darbo sutartį su darbdaviu, taip pat jaus aukštesnį įsitraukimo į darbą lygį, nei tie darbuotojai, kurie visai neturi kontrakto su darbdaviu arba turi kitokio pobūdžio kontraktą (pvz.: terminuotą) (Hakanen ir kt., 2019). Išdirbtos darbo valandos taip pat teigiamai koreliuoja su įsitraukimu į darbą: tie, kas dirba daugiau valandų per savaitę, jaučia didesnį įsitraukimą į darbą (Wilmar B. Schaufeli ir kt., 2008). Vadovai ir specialistai taip pat yra labiau įsitraukę į darbą, nei paprasti darbuotojai (pvz.: surinkėjai, paprastų aptarnavimo, pagalbos profesijų atstovai). Taigi, darbuotojo turimas išsilavinimo lygis, darbo sutarties tipas, darbo valandų skaičius, darbo pozicijos lygis gali veikti įsitraukimą į darbą.

Be to, manoma, kad amžius ir lytis gali vaidinti svarbų vaidmenį kalbant apie darbuotojų įsitraukimą į darbą. Pavyzdžiui, tyrimo (Hakanen ir kt., 2019) rezultatai rodo, kad amžius (virš 60

metų) teigiamai koreliuoja su aukštesniu įsitraukimu į darbą ir moterys jaučiasi truputi labiau įsitraukusios į darbą, nei vyrai, tačiau nėra aiškių priežasčių, kodėl.

Galiausiai šeimyninė padėtis / statusas gali daryti įtaką įsitraukimui į darbą: 1) manoma, kad laiminga santuoka turi teigiamų pasekmių bendrai psichinei sveikatai (Umberson & Williams, 1999); 2) Mailizijoje dirbančių seselių tyrimas atskleidė, kad buvimas ištekėjusia reikšmingai prognozuoja didesnę įsitraukimą į darbą (Othman & Nasurdin, 2013); 3) viename tyrime buvo nustatyta, kad įsitraukimas į darbą gali persiduoti tarp partnerių (Demerouti, 2009): taigi, galbūt sukūrę šeimą partneriai gali paskatinti vienas kito įsitraukimą į darbą. Visgi, yra tyrimų (Koyuncu ir kt., 2006b; A. Sharma ir kt., 2017), kurie nepatvirtina, kad šeimyninė padėtis reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Apibendrinant galime teigti, kad tyrinėjant darbuotojų įsitraukimą į darbą svarbu atsižvelgti į galimą amžiaus, lyties, šeimyninės padėties poveikį.

1.4.2. Asmenybinių veiksnių ir įsitraukimo į darbą ryšys

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galime pastebėti, kad be įvairių demografinių veiksnių, darbuotojų įsitraukimą į darbą gali veikti ir įvairūs asmenybiniai veiksniai, pavyzdžiui, asmeniniai ištekliai, tokie kaip savi-efektyvumas, pasitikėjimas savimi organizacijoje, optimizmas (Xanthopoulou ir kt., 2007a) (Xanthopoulou ir kt., 2009b). Tyrimai rodo, kad šie asmenybiniai veiksniai dalinai medijuoja ryšį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą: turimi darbo ištekliai prognozuoja darbuotojų pasitikėjimą savimi, optimizmą, savi-efektyvumą, o kartu šie asmeniniai ištekliai padeda prognozuoti įsitraukimą į darbą (Xanthopoulou ir kt., 2007b, 2009a). Naujausi tyrimai taip pat rodo, kad asmenybė, t.y. turimas psichologinis kapitalas (angl. Psychological capital) - optimizmas, savi-efektyvumas, viltis, atsparumas - gali tiesiogiai veikti darbuotojų suvokimą (angl. perception) apie turimus darbo išteklius ir reikalavimus, bei tiesiogiai veikti gerovę ir įsitraukimą į darbą (Cenciotti ir kt., 2017). Įdomu tai, kad būtent suvokti darbo resursai gali medijuoti ryšį tarp turimo psichologinio kapitalo ir įsitraukimo į darbą. Taigi, šie rezultatai parodo, kad psichologinis kapitalas (optimizmas, savi-efektyvumas, viltis, atsparumas) labiau veikia įsitraukimą į darbą ir gerovę per suvokimą (t.y. tai, kaip individas suvokia ir vertina savo darbo resursus ir reikalavimus), nei kaip atskiras įveikos mechanizmas (angl. coping mechanism). Taigi, asmenybiniai veiksniai yra svarbūs tyrinėjant darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Tyrimai rodo, kad darbuotojų gerovę, o tuo pačiu ir įsitraukimą į darbą, gali veikti ir skirtingos ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo laikymosi strategijos (Wepfer ir kt., 2018). Kai kurie darbuotojai pagal savo asmenybę nori atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą (pvz.: nenori, kad darbo sferos reikalai trukdytų laisvalaikiui arba šeimos reikalai trukdytų darbo metu), kiti - visai neprieštarauja tam, kad darbo ir asmeninio gyvenimo ribos susiliėtų. Įdomu tai, kad yra tyrimų,

kurie rodo, jog darbuotojai, kurie integruoja darbą ir asmeninį gyvenimą, yra labiau linkę pervargti, nei tie, kurie atskiria darbą ir asmeninį gyvenimą (Wepfer ir kt., 2018) o labiau pervargę darbuotojai yra mažiau įsitraukę į darbą (Junker ir kt., 2021). Be to, nagrinėjant, kaip įsitraukimas į darbą gali sietis su individualiu darbo ir gyvenimo ribų valdymu, galime remiantis pastangų-poilsio modeliu (angl. Effort-Recovery) (Meijman ir kt., 1998). Remiantis šiuo modeliu, galime daryti prielaidą, kad darbo ir gyvenimo atskyrimas arba šių sričių segmentacija padeda palaikyti energijos lygį, neleidžiantį darbo reikalavimams skverbtis į gyvenimą po darbo. Taigi, dėl nelanksčių darbo ir asmeninio gyvenimo ribų ir jų nepralaidumo, „segmentatoriai“ gali turėti daugiau galimybių pailsėti ir atsigauti po darbo, nei „integratoriai“. Kadangi poilsis gali padidinti įsitraukimą į darbą (Sonntag ir kt., 2010), galime kelti hipotezę, kad „segmentatoriai“ yra labiau įsitraukę į darbą, nei „integratoriai“. Vis dėlto, gali būti ir priešingai. Žinoma, kad žmonės, kuriems darbas yra labai svarbus (angl. work guardians) ir žmonės, kurie nori integruoti darbą ir asmeninį gyvenimą paprastai yra daug labiau orientuoti į darbą, nei „segmentatoriai“ (Kossek ir kt., 2012). Žinant, kad stipri orientacija į darbą ir įsipareigojimas darbui yra siejami su didesniu energijos lygiu (Halbesleben, 2010, cit. iš (Kinnunen ir kt., 2016a)), galima daryti prielaidą, kad „integratoriai“ darbe patiria daugiau energingumo ir galbūt įsitraukimo į darbą (juk energingumas yra vienas pagrindinių įsitraukimo į darbą aspektų). Visgi, tyrimo, kuriame ši hipotezė buvo keliamą, rezultatai to nepatvirtino (Kinnunen ir kt., 2016b). Galiausiai yra tyrimų, kurie rodo, kad darbo ribų lankstumas, noras leisti šeimos sferai skverbtis į darbo sferą (angl. work-flexibility-willingness), reikšmingai nekoreliuoja su įsitraukimu į darbą, bet noras leisti darbo sferai skverbtis į šeimos sferą (angl. family-flexibility-willingness) statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su įsitraukimu į darbą (Lazauskaite-Zabielske ir kt., 2020). Taigi, nors iki galo neaišku, kaip, bet buvimas „integratoriumi“ (norinčiu sulieti darbo ir asmeninio gyvenimo sferas) arba „separatoriumi“ (norinčiu atskirti darbo ir asmeninio gyvenimo sferas) gali veikti gerovę ir įsitraukimą į darbą.

1.4.3. Proaktyvaus elgesio ir įsitraukimo į darbą ryšys

Įsitraukimo į darbą literatūroje individualūs veiksniai dažnai yra siejami su darbuotojo proaktyviu elgesiu, padedančiu darbuotojui pačiam siekti įsitraukimo į darbą. Dažnai organizacijose tokie procesai, kai patys darbuotojai proaktyviai stengiasi gerinti savo savijautą darbe, nepriklausomai nuo darbo sąlygų ar vadovybės iniciatyvų, apibrėžiami kaip vykstantys „iš apačios į viršų“ (angl. bottom-up). Iš tiesų šiuolaikinėse moderniose organizacijose vyrauja požiūris, kad įsitraukimą į darbą veikia ne tik organizaciniai veiksniai (pvz.: darbo ištekliai), bet ir pačio darbuotojo proaktyvumas. Vieni svarbiausių proaktyvaus elgesio veiksnių, veikiančių darbuotojų įsitraukimą į darbą, yra 1) savi-organizuotumas (angl. self-management); 2)

savilyderystė (angl. self-leadership), 3) meistriškumas dirbti (angl. job crafting) (Bakker & Leiter, 2017).

Darbuotojo savi-organizuotumas (angl. self-management) pasireiškia per tai, kad darbuotojas valdo savo veiklą išsikeldamas asmeninius standartus, jais remiantis įvertina savo pasiekimus, veiklos atlikimą ir tuo, kad pats valdo savarankiškos veiklos pasekmes. Darbuotojo savi-organizuotumui būdingas toks elgesys: specifinių veiklos tikslų kėlimas, savo progreso sekimas, savęs apdovanojimas ir savęs baudimas (dienos, savaitės, mėnesio, metų eigoje) (Bakker & Leiter, 2017). Neseniai atliktame dienoraščio tipo tyrime su seselėmis buvo pastebėta, kad būtent savi-organizuotumo strategijų naudojimas padeda nuspėti įsitraukimą į darbą per įvairius turimus darbo išteklius (grįžtamąjį ryšį, galimybes tobulėti ir kt.): tomis dienomis, kurių metu darbuotojos atlikdavo savęs stebėjimą, asmeninių dienos tikslų kėlimą, geriau pavykdavo sukaupti ir panaudoti daugiau darbo išteklių, o tai ir padėjo darbuotojoms būti labiau įsitraukusioms į savo darbą (Breevaart ir kt., 2014a). Be to, savi-organizuotumas per įsitraukimą į darbą padeda prognozuoti ir veiklos atlikimą (Breevaart ir kt., 2016). Taigi, darbuotojo savi-organizuotumas gali būti svarbus veiksnys tyrinėjant įsitraukimą į darbą.

Panašiai kaip darbuotojo savi-organizuotumas, darbuotojo savilyderystė taip pat gali veikti jo įsitraukimą į darbą. Savi-lyderystės elgesiui yra būdinga įtakos sau darymas, siekiant įgyvendinti norimus tikslus, bei tikslus, kurie patys savaime nemotyvuoja, bet vis tiek turi būti įgyvendinti (Manz, 1986). Individai gali daryti sau įtaką, „vadovauti sau“ naudodami įvairias elgesio ir kognityvines technikas (pavyzdžiui, keldami sau tikslus, stebėdami savo progresą, apdovanodami ar bausdami save, sukonzentruodami savo mintis ties pozityviais darbo aspektais, įsivaizduodami sėkmingą tikslo įgyvendinimą, keisdami savo įsitikinimus ir nuostatas ir pan.) (Houghton & Neck, 2002). Iš įvairių tyrimų pastebime, kad darbuotojo savilyderystė gali prognozuoti įsitraukimą į darbą (Gomes ir kt., 2015; Harunavamwe ir kt., 2020a; Yu ir kt., 2015; Knotts & Houghton, 2021a; Kotzé, 2018). Taigi, darbuotojo savi-lyderystė gali būti svarbus veiksnys tyrinėjant įsitraukimą į darbą.

Galiausiai proaktyvus darbuotojo elgesys gali pasireikšti ir meistriškumu dirbti. Meistriškumas dirbti (angl. job crafting) - tai būdų visuma, kuriais darbuotojas siekia pagerinti savo darbą. Tims ir kiti (2012) remdamiesi darbo reikalavimų ir išteklių teorija išskiria keturias meistriškumo dirbti strategijas: 1) struktūrinių išteklių didinimas (angl. increasing structural job resources) – tai siekis panaudoti darbo charakteristikas, kurios padeda pasiekti darbo tikslų ir tobulinti save, pavyzdžiui, autonomijos siekimas, įvairovės siekimas, galimybių tobulėti darbe siekimas); 2) socialinių išteklių didinimas (angl. increasing social job resources) – tai patarimo, pamokymo ar grįžtamojo ryšio siekimas; 3) iššūkių siekimas (angl. increasing challenging demands) – tai siekimas darbo reikalavimų, kurie reikalauja iš darbuotojo papildomų pastangų, bet

vėliau atneša tam tikrą apdovanojimą, atlyginimą (angl. reward). 4) darbo reikalavimų mažinimas (angl. decreasing hindering job demands) – nemalonių arba sudėtingų darbų, situacijų ar asmenų vengimas, kuris padeda sumažinti emocinius ar kognityvinius reikalavimus darbe (Tims ir kt., 2012). Iš tyrimų (Petrou ir kt., 2012b) (Vogt ir kt., 2016) rezultatų matome, kad šių meistriškumo dirbti strategijų (išskyrus darbo reikalavimų mažinimą) naudojimas gali padėti padidinti darbo ir asmeninius išteklius ir yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą, pasitenkinimu darbu, veiklos atlikimu. Be to, meistriškumo dirbti strategijų galima mokytis, o tai gali dar labiau padidinti asmeninius ir darbo išteklius ir nulemti didesnę įsitraukimą į darbą (Van Wingerden ir kt., 2017). Įdomu tai, kad meistriškumas dirbti didina darbo prasmingumo suvokimą, o tai irgi lemia aukštesnę įsitraukimo į darbą lygį (Tims ir kt., 2016). Taigi, meistriškumo dirbti strategijų naudojimas gali būti svarbus individualus proaktyvus elgesio veiksnys tyrinėjant darbuotojų įsitraukimą į darbą.

1.5. Įsitraukimo į darbą tyrimai bankų sektoriuje

Įsitraukimas į darbą buvo tyrinėtas įvairiuose profesiniuose kontekstuose, ne išimtis ir bankininkystės sektorius. Pavyzdžiui, ištyrus įsitraukimą į darbą 8 Europos šalių (Bulgarijos, Suomijos, Vokietijos, Vengrijos, Olandijos, Portugalijos, Švedijos ir Jungtinės karalystės, N=7,867) bankuose, mokslininkai pastebi, kad darbuotojų įsitraukimas finansų ir bankų sektoriuose yra gana aukštas (įvertis - apie 5: pagal UWES skalę tai reiškia, kad darbuotojai labai dažnai, kelis kartus per savaitę, jaučia įsitraukimą į darbą). Mažiausias įsitraukimas į darbą bankų sektoriuje buvo Jungtinės karalystės darbuotojų, o didžiausias - olandų (Taipale ir kt., 2011). Taigi, apibendrinę galime teigti, kad banko darbuotojai Europoje patiria gana aukštą įsitraukimo į darbą lygį.

Be to, įsitraukimo į darbą priežastiniai ir pasekmių veiksniai taip pat buvo tyrinėti bankų sektoriuje. Pavyzdžiui, viename tyrime buvo tyrinėjamas didelio Turkijos banko darbuotojų, moterų (N=286), įsitraukimas į darbą, jį lemiantys veiksniai ir įsitraukimo į darbą pasekmės. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbe patiriami kontrolės, apdovanojimo (angl. reward) ir pripažinimo (angl. recognition) ir vertybinio atitikimo (angl. value fit) išgyvenimai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą (tiek energingumą, tiek pasinėrimą ir atsidavimą darbui). Be to, įsitraukimas į darbą, ir būtent atsidavimas darbui, prognozuoja kitas reikšmingas bankui pasekmes: pasitenkinimą darbu, intencijas palikti organizaciją (Koyuncu ir kt., 2006a). Taip pat neseniai buvo atliktas tyrimas, kurio rezultatai rodo, kad darbiniai ir asmeniniai ištekliai (tokie kaip šeimos pagalba ir savi-efektyvumas) taip pat padeda prognozuoti Rusijos banko darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su klientais (angl. front-line), įsitraukimą į darbą (Karatepe ir kt., 2019). Taigi, darbo ir asmeniniai ištekliai gali prognozuoti įsitraukimą darbą bankininkystės kontekste.

Be to, yra tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad individualūs veiksniai, asmeniniai ištekliai ir proaktyvus elgesys bankų sektoriuje, taip pat kaip ir daugelyje kitų, yra itin svarbūs darbuotojų

įsitraukimui į darbą. Pavyzdžiui, viename tyrime buvo apklausti 241 darbuotojai iš 3 Kinijos bankų. Rezultatai parodė, kad savi-efektyvumas reikšmingai koreliuoja su įsitraukimu į darbą (Tian ir kt., 2019). Meistriškumo dirbti ir įsitraukimo į darbą ryšys taip pat buvo tyrinėtas Vietnamo banke: apklausus 226 banko darbuotojus, paaiškėjo, kad kognityvinės meistriškumo dirbti strategijos (angl. Cognitive job crafting) - savo įsitikinimų ir požiūrio apie darbą keitimas į teigiamą pusę - reikšmingai veikia banko darbuotojų įsitraukimą į darbą (NGUYEN ir kt., 2019). Galiausiai tyrimas, atliktas Pietų Afrikos respublikoje, taip pat atskleidė, kad bankų sektoriaus darbuotojų (N=303) įsitraukimą į darbą gali teigiamai veikti psichologiniai ištekliai (viltis, savi-efektyvumas, atsparumas ir optimizmas), savilyderystės strategijų (elgesio, kognityvinių, apdovanojimo (angl. reward)) naudojimas) ir darbo tinkamumas (angl. job embeddedness) (Harunavamwe ir kt., 2020a). Iš tyrimo (Harunavamwe ir kt., 2020b) rezultatų matome, kad savilyderystės strategijų naudojimas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą per psichologinius išteklius ir darbo tinkamumą. Visi trys veiksniai (savilyderystė, psichologiniai ištekliai ir darbo tinkamumas) bendrai padeda paaiškinti net 70 proc. įsitraukimo į darbą variacijos. Taigi, tyrimo išvadose rekomenduojama, jog siekiant didinti banko darbuotojų įsitraukimą į darbą būtina didinti psichologinių išteklių rezervą, skatinti savilyderystės strategijų naudojimą ir užtikrinti darbo tinkamumą banko darbuotojams (Harunavamwe ir kt., 2020b). Taigi, apibendrinus, matome kad įvairūs individualūs asmenybiniai ir proaktyvaus elgesio veiksniai, gali būti svarbūs nagrinėjant būtent banko darbuotojų įsitraukimą darbą.

1.6. Įsitraukimo į darbą tyrimai nuotolinio darbo kontekste prieš COVID-19 pandemiją

Nors dar nėra daug žinoma apie darbuotojų įsitraukimą į darbą dirbant nuotoliniu būdu (angl. telework), yra keletas tyrimų, kurių rezultatai gali suteikti naudingų įžvalgų. Pavyzdžiui, vienoje Belgijos kompanijoje buvo atliktas kvazi-eksperimentas siekiant išsiaiškinti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų patiriamam stresui, darbo ir namų konfliktui, darbo atlikimui ir darbuotojų įsitraukimui į darbą (Delanoëje & Verbruggen, 2020). Nuotolinio darbo poveikis darbuotojų gerovei šiame tyrime buvo tyrinėjamas tiek tarp skirtingų žmonių (angl. between-person level), tiek intra-individualiame lygyje (angl. within-person level). Darbuotojai intervencinėje grupėje galėjo namuose dirbti iki dviejų dienų, o darbuotojai kontrolinėje grupėje dirbo įprastai - tik biure. Pagrindiniai duomenys buvo renkami du kartus: T1 - prieš nuotolinio darbo galimybės įvedimą; T2 - tyrimo pabaigoje. Papildomai dienos lygio efektai buvo matuojami 13 darbo dienų iš eilės. Rezultatų analizė atskleidė, kad darbuotojai, kurie turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu, tyrimo pabaigoje (T2) jautė mažiau streso, nei tyrimo pradžioje, prieš prasidedant nuotoliniam darbui (T1). Dienos lygio analizė parodė, kad darbuotojai, kurie turėjo galimybę dirbti iš namų (angl. teleworkers), jautė mažesnę streso lygį, mažesnę darbo ir šeimos konflikto lygį, didesnę

įsitraukimą į darbą ir geriau atliko savo veiklą būtent tomis dienomis, kai dirbo nuotoliniu būdu lyginant su darbo dienomis biure (Delanoëje & Verbruggen, 2020). Taigi, gali būti, kad nuotolinis darbas padidina darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Visgi, ar tikrai nuotolinis darbas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą skirtingų tipų organizacijose? Atsakymą gali padėti surasti viešojo sektoriaus organizacijoje atlikto dienoraščio tipo tyrimo rezultatai (de Vries ir kt., 2019). Šio tyrimo metu 5 iš eilės darbo dienas tyrimo dalyviai pildė dienoraščio tipo klausimyną. Priešingai nei buvo spėjama, darbas iš namų nepaveikė viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą. Be to, tyrimo autoriai rašo, kad darbas iš namų viešojo sektoriaus darbuotojams gali atnešti netgi daugiau neigiamų pasekmių, nei teigiamų: profesinę izoliaciją ir žemesnę įsipareigojimą organizacijai (de Vries ir kt., 2019). Taigi, iš šio pavyzdžio matome, kad darbas iš namų galbūt ne visada ir ne visų tipų organizacijoms padeda padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Iš prieš tai aptartų tyrimų atrodo, kad nuotolinis darbas kartais gali lemti daug gerų pasekmių, tarp jų ir aukštesnį įsitraukimo į darbą lygį, o kartais blogų ir nepageidaujamų pasekmių. Taigi, galime kelti klausimą: nuo ko tai priklauso? Pavyzdžiui, viename tyrime buvo bandoma atsakyti, ar tikrai nuotolinis darbas visada yra vertingas (Miglioretti ir kt., 2021). Šio tyrimo autoriai, Massimo Miglioretti, Andrea Gagnano ir kt., išskyrė tai, kad nuotolinis darbas gali būti aukštos ir žemos kokybės. Aukšta ir žema nuotolinio darbo kokybė buvo matuojama įvertinus 1) ar darbas yra lankstus (ar yra galimybė pasirinkti skirtingas darbo vietas (angl. agile workplaces)); 2) ar yra suteikiama autonomija patiems darbuotojams (angl. flexible workers) (ar yra galimybė darbuotojams turėti aukštą autonomijos lygį ir lankstumą valdant savo darbo laiką ir vietą); 3) ar užtikrinama virtuali lyderystė (angl. virtual leadership) (ar vadovai sugeba įgalinti ir nustatyti konkrečius tikslus savo pavaldiniams nuotolinio darbo metu). Apklausus 260 darbuotojus iš trijų Italijos organizacijų, tyrimo metu buvo sužinota, kad darbo ištekliai, įsitraukimas į darbą ir balansas tarp darbo ir šeimos yra statistiškai reikšmingai didesni aukštos kokybės nuotolinio darbo grupėje lyginant su žemos kokybės nuotolinio darbo grupe ir darbuotojų grupe, kurie dirba tik biure. Taigi, šio tyrimo rezultatai rodo, kad įsitraukimas į darbą yra didesnis nuotoliniame kontekste, nei biure, tik tuomet, jei nuotolinio darbo kokybė yra aukšta (Miglioretti ir kt., 2021). Taigi, nuotolinis darbas pats savaime dar nedidina ir nemažina darbuotojų įsitraukimo į darbą, labai svarbu, koks jis yra: kokybiškas ar ne.

Įdomu tai, kad įsitraukimas į darbą nuotolinio darbo kontekste gali priklausyti ne tik nuo nuotolinio darbo kokybės, bet ir nuo nuotolinio darbo dažnumo, intensyvumo. Japonijoje 2020 m. gruodžio mėnesį internetu atlikto tyrimo metu buvo apklausti 19,659 įvairių profesijų (išskyrus savarankiškai dirbančius, miškininkystės, žemdirbystės ir žuvininkystės sričių) darbuotojai. Tyrimo metu buvo matuojamas darbo intensyvumas, dažnumas (t.y. kiek dienų buvo dirbama nuotoliniu

būdu) ir įsitraukimas į darbą (energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas). Įdomu tai, kad darbuotojai, tiek vyrai, tiek moterys, kurių nuotolinio darbo intensyvumas / dažnumas buvo aukštas (dirbo keturias ir daugiau dienų nuotoliniu būdu), nepatyrė aukšto įsitraukimo į darbą lygio, tačiau darbuotojai, tiek vyrai, tiek moterys, kurių nuotolinio darbo intensyvumas buvo žemas (nuo karto per savaitę iki karto per mėnesį) arba vidutinis (nuo dviejų iki trijų dienų per savaitę) patyrė aukštą įsitraukimo į darbą lygį. Be to, darbuotojai, kurie turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu (žemu ir vidutinišku dažnumu) patyrė aukštesnį įsitraukimo į darbą lygį, nei tie darbuotojai, kurie visai neturėjo galimybės dirbti nuotoliniu būdu (Nagata ir kt., 2021). Taigi, tyrimo rezultatai rodo, kad ne bet koks, bet tik vidutinio ir žemo intensyvumo, dažnumo nuotolinis darbas gali būti naudingas darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Visgi lieka iki galo neaišku, kokie veiksniai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą nuotolinio darbo kontekste. Viename Olandijos darbuotojų populiacijos tyrime buvo bandoma suprasti, ar nauji darbo organizavimo būdai (angl. new ways of working) - tarp jų ir lankstus, bei nuotolinis darbas - turi ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą įvairiuose sektoriuose ir profesijose. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad trys naujų darbo organizavimo būdų aspektai (1) darbuotojo rezultatų, o ne darbo proceso valdymas; 2) prieiga prie organizacijos turimos informacijos; 3) laisvai pasiekiamas ir atvira darbovietė; teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad socialinis ryšys ir transformacinė lyderystė yra itin svarbūs veiksniai, medijuojantys naujų darbo organizavimo būdų aspektų ir įsitraukimo į darbą ryšius (Gerards ir kt., 2018). Taigi, darbdaviai, norėdami užtikrinti aukštą įsitraukimo į darbą lygį darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu, turėtų ne tik 1) sekti darbuotojų darbo rezultatus, o ne patį darbo atlikimo procesą; 2) sudaryti visas galimybes darbuotojui pasiekti reikiamą informaciją; 3) užtikrinti atvirą darbovietę; bet ir užtikrinti kokybišką tarpusavio bendravimą ir paramą (kokybiškus socialinius ryšius), bei transformacinę lyderystę (vadovai turi nuoširdžiai rūpintis savo darbuotojais, įkvėpti juos savo vizija).

Toliau bandant suprasti, kokie veiksniai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą būtent nuotolinio darbo kontekste, galime panagrinėti tyrimus, kuriuose buvo remtasi darbo reikalavimų ir išteklių modeliu. Pavyzdžiui, apklausus 417 JAV produktų tiekimo kompanijos darbuotojų buvo sužinota, kad nuotolinis darbas yra neigiamai susijęs tiek su pervargimu, tiek su įsitraukimu į darbą ir kad darbo reikalavimai ir ištekliai medijuoja šiuos ryšius (Sardeshmukh ir kt., 2012a). Visgi, pozityvus nuotolinio darbo poveikis darbuotojo gerovei pasireiškia dėl sumažėjusio darbo spaudimo, darbo rolės konflikto ir padidėjusios autonomijos. Tuo tarpu negatyvus nuotolinio darbo poveikis pasireiškia per didesnę rolės neapibrėžtumą, sumažėjusį kolegų paramos ir grįžtamojo ryšio lygį. Šio tyrimo rezultatai taip pat patvirtino darbo reikalavimų ir išteklių literatūroje aprašomą dinamiką: darbo reikalavimai sėkmingai prognozavo darbuotojų pervargimą, o resursai -

įsitraukimą į darbą nuotolinio darbo kontekste (Sardeshmukh ir kt., 2012b). Taigi, įvairūs darbo resursai (autonomija, grįžtamasis ryšys, socialinė parama) gali prognozuoti įsitraukimą į darbą ne tik įprastose darbo vietose, bet ir nuotolinio darbo kontekste.

Tą patvirtina ir kito tyrimo rezultatai. Nors nuotolinis darbas dėl patiriamos socialinės izoliacijos (darbo reikalavimo) gali būti žalingas darbuotojų gerovei ir mažinti įsitraukimą į darbą, darbo ištekliai (socialiniai tinklai kaip įrankis komunikuoti ir grįžtamasis ryšys) gali padėti sumažinti minėtos socialinės izoliacijos poveikį ir yra teigiamai susiję su darbuotojų įsitraukimu į darbą (Arora, 2012). Taigi, nors nuotolinis darbas gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojų savijautai, darbo ištekliai gali vaidinti svarbų vaidmenį palaikant ir stiprinant darbuotojų įsitraukimą į darbą nuotolinio darbo kontekste.

Iš tiesų, yra tyrimų pavyzdžių, kurių rezultatai rodo, kad būtent darbo charakteristikos, tokios kaip socialinė parama, dalyvavimas sprendimų priėmime, autonomija atliekant užduotis, darbo ir šeimos konfliktas, bet ne pats nuotolinio darbo pobūdis, turi ryšį su darbuotojų gerove ir įsitraukimu į darbą (Vander Elst ir kt., 2020). Tyrėjai teigia, kad darbuotojai, kurie daugiau dienų per savaitę dirba nuotoliniu būdu, gauna mažiau kolegų paramos, kas galiausiai siejasi su emociniu pervargimu, cinizmu ir stresu bei mažesniu įsitraukimu į darbą (Vander Elst ir kt., 2020). Visgi, akcentuojama, kad nuotolinis darbas pats savaime neveikia darbuotojų įsitraukimo į darbą, bet jį veikia būtent tai, kaip įvairios darbo charakteristikos (pvz.: autonomija, kolegų parama) yra užtikrinamos nuotolinio darbo metu.

1.7. Įsitraukimo į darbą tyrimai COVID-19 pandemijos metu

Taigi, nors iš praeito skyriaus pavyzdžių matome, kad darbo ištekliai ir individualūs veiksniai gali veikti darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą, dirbant nuotoliniu būdu, kyla klausimas ar tas pats galioja ir dirbant nuotoliniu būdu per COVID-19 pandemiją. Juk būtent pandeminė situacija daugelį žmonių privertė dirbti nuotoliniu būdu, nepriklausomai nuo jų pačių noro.

Taigi, iš tiesų yra įdomu, kokie yra privalomo darbo iš namų ir įsitraukimo į darbą ryšiai. Apklausus įvairių profesinių sričių vadovus ($n = 231$), paaiškėjo, kad privalomas nuotolinis darbas gali mažinti darbuotojų suvokiamą autonomiją ir tokiu būdu padidinti darbo monotoniškumą, - tai turi neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (Singh & Verma, 2020). Tyrimo rezultatai tai pat leido suprasti, kad laiko resursų ir komunikacijos efektyvumo su kolegomis trūkumai COVID-19 pandemijos metu gali veikti darbuotojų autonomijos poreikio patenkinimą, bei įsitraukimą į darbą dirbant nuotoliniu būdu (Singh & Verma, 2020).

Taigi, siekiant palaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį COVID-19 pandemijos metu priverstinai dirbant nuotoliniu būdu organizacijos turėtų užtikrinti efektyvią tarpusavio

komunikaciją, padėti darbuotojams valdyti laiką ir užtikrinti, kad darbuotojai nejaustų darbo monotoniškumo.

Kito tyrimo, atlikto Pietų Afrikoje per COVID-19 pandemijos įkarštį, kuomet darbuotojai buvo priversti dirbti nuotoliniu būdu, rezultatai atskleidė, kad darbo ištekliai (lyderyste pasižymintis vadovų elgesys ir komandos efektyvumas) turi tiesioginį teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą dirbant nuotoliniu būdu (Koekemoer ir kt., 2021). Taigi, šių darbo išteklių didinamas yra itin svarbus siekiant didinti COVID-19 pandemijos metu nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Be to, tyrimo, kuriame buvo apklausti 259 Malaizijos žinių sektoriaus (angl. knowledge-based sector) darbuotojai, per COVID-19 pandemiją dirbantys nuotoliniu būdu, rezultatai atskleidė, kad darbuotojo asmeninės savybės (savi-efektyvumas), šeimos ištekliai (draugų ir šeimos pagalba), darbo ištekliai (pagalbinės technologijos darbui atlikti, patogi darbo vieta ir kitos darbą lengvinančios materialios priemonės) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą per psichologinio atsparumo (angl. resilience) didinimą (Ojo ir kt., 2021). Visgi, įdomu tai, kad, pagal šio tyrimo rezultatus, vadovo parama reikšmingai neprišieda prie darbuotojo atsparumo ir įsitraukimo į darbą (Ojo ir kt., 2021). Taigi, pastebime, kad kai kurie, bet ne visi darbuotojo turimi darbo ištekliai ir asmenybės savybės gali veikti įsitraukimą į darbą COVID-19 pandemijos metu dirbant nuotoliniu būdu.

Darbuotojų psichologinį atsparumą ir gerovę darbe (bei, tikėtina, įsitraukimą į darbą) COVID-19 pandemijos metu, visai kaip ir dirbant nuotoliniu būdu prieš pandemiją, gali didinti ir kiti darbo ištekliai, tokie kaip organizacinis teisingumas (Heath ir kt., 2020), balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Fazlurrahman ir kt., 2020; Palumbo, 2020). Be to, įsitraukimą į darbą ir / arba darbuotojų gerovę COVID-19 pandemijos kontekste gali teigiamai veikti ir pačio darbuotojo savybės, proaktyvaus elgesio veiksniai, pavyzdžiui, meistriškumas dirbti (Ingusci ir kt., 2021; Irfan & Qadeer, 2020; Kooij, 2020; Prochazka ir kt., 2020), darbuotojo organizuotumas ir / arba savilyderystė (Maykrantz ir kt., 2021; Müller & Niessen, 2019; Sinclair ir kt., 2020), noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą (per didesnę darbo ir asmeninio gyvenimo balansą) (T. D. Allen ir kt., 2021).

Be to, vieno tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad ne tik organizaciniai veiksniai, bet ir individualūs veiksniai yra svarbūs darbuotojų įsitraukimui į darbą COVID-19 pandemijos kontekste: 4 individualūs veiksniai, amžius, darbo pozicija, atsparumas (angl. resilience) ir optimizmas teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą (Song ir kt., 2020). Kitas įdomus šio tyrimo atradimas: darbuotojai, dirbantys valstybinėse, viešosiose, socialinėse ir užsienio kapitalo organizacijose jautė didesnę įsitraukimo į darbą lygį, nei daugelis privačių įmonių darbuotojų (Song ir kt., 2020). Tyrimo autoriai aiškina, kad tą galėjo lemti didesnis psichologinio saugumo jausmas

pandemijos metu dėl pakankamai stabilaus valstybinių organizacijų pobūdžio, tuo tarpu privačios įmonės dėl pandemijos pasekmių patyrė nemažai nuostolių ir nestabilumo, galimai mažinančių darbuotojų saugumo jausmą ir įsitraukimą į darbą

Nors iš anksčiau pateiktų pavyzdžių matome, kad įvairūs darbo ir asmeniniai ištekliai gali būti svarbūs darbuotojo įsitraukimui į darbą COVID-19 pandemijos kontekste dirbant nuotoliniu būdu, lieka neatsakytas klausimas: ar įsitraukimas į darbą per COVID-19 pandemiją iš esmės skiriasi skirtingose darbo vietose? Tyrimas, atliktas COVID-19 pandemijos pradžioje Kinijoje, atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą skyrėsi priklausomai nuo to, kur darbuotojai dirbo (namuose, biure, pusiau namuose/pusiau biure) (Song ir kt., 2020). Tie darbuotojai, kurie turėjo galimybę dirbti iš namų buvo labiau įsitraukę į darbą, nei tie, kurie dirbo tik biure.

Apibendrinus tyrimų pavyzdžius, galime spėti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą COVID-19 pandemijos metu gali skirtis skirtingose darbo vietose ir jį gali veikti įvairūs skirtingi organizaciniai ir individualūs veiksniai

1.8. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

Taigi, nors yra nemažai tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad įvairūs organizaciniai ir individualūs veiksniai padeda prognozuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą dirbant įprastiniais būdais, dar nėra pakankamai tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimą į darbą ir jį prognozuojančių veiksnių būtent COVID-19 pandemijos laikotarpiu. Be to, iš prieš tai aptartų tyrimų (Wilmar B. Schaufeli, 2018; Song ir kt., 2020; Taipale ir kt., 2011) matome, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą gali skirtis skirtingose šalyse, profesiniuose sektoriuose, organizacijose, todėl yra itin svarbu į tai atsižvelgti tęsiant įsitraukimo į darbą ir jį lemiančių veiksnių tyrimus pasikeitusių darbo organizavimo būdų kontekste.

Tyrimo problema: COVID-19 pandemijos laikotarpiu daugelis organizacijų buvo priverstos ieškoti naujų darbo organizavimo būdų (pvz.: nuotolinis, pusiau nuotolinis darbas) ir prie jų prisitaikyti. **Visgi, nėra aišku, kaip COVID-19 pandemijos laikotarpiu, naujų darbo organizavimo būdų kontekste, organizaciniai ir individualūs veiksniai veikia darbuotojų, įsitraukimą į darbą.** Tyrimų šia tema yra vos keletas. Visgi organizacijoms yra itin svarbu suprasti, kas veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą pandemijos kontekste, nes sėkmingas darbuotojų įsitraukimo į darbą palaikymas ir valdymas turi teigiamų pasekmių tiek organizacijoms (pvz.: geras veiklos atlikimas, įsipareigojimas organizacijai ir kt.), tiek individualiems darbuotojams (pvz.: gera emocinė savijauta darbe).

Tyrimo tikslas: suprasti, koks yra banko Lietuvoje darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis COVID-19 pandemijos kontekste ir organizacinių bei individualių veiksnių vaidmenį jam.

Tyrimo uždaviniai:

1 uždavinys

Pamatuoti ir įvertinti, koks yra banko Lietuvoje darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

2 uždavinys

Palyginti banko Lietuvoje darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį COVID-19 pandemijos laikotarpiu tarp skirtingų demografinių grupių: lyties, amžiaus, šeimyninės padėties, pareigų lygio, darbo sričių, darbo vietos, nuotolinio darbo dažnumo.

3 uždavinys

Patikrinti, ar skiriasi darbuotojų turimi pagrindiniai darbo ištekliai ir jaučiamas savi-efektyvumas skirtinguose darbo organizavimo COVID-19 pandemijos metu kontekstuose (darbuotojas dirba nuotoliniu būdu / biure / kartais nuotoliniu būdu, kartais biure).

4 uždavinys

Patikrinti ar ir kokie organizaciniai (darbo ištekliai) ir individualūs veiksniai (savi-efektyvumas) prognozuoja banko darbuotojų įsitraukimą į darbą skirtinguose darbo organizavimo COVID-19 pandemijos metu kontekstuose (dirbant nuotoliniu būdu / biure / kartais nuotoliniu būdu, kartais biure).

5 uždavinys

Patyrinėti, ar būtent COVID-19 pandemijos kontekstui aktualūs organizaciniai ir individualūs veiksniai reikšmingai prisideda prie banko darbuotojų Lietuvoje, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą prognozavimo.

2. METODAI

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo ir klausimyną pilnai užpildė 403 darbuotojai (21 proc.) iš 1944, kuriems el. paštu buvo išsiųsti pakvietimai. Dalis darbuotojų (6 proc.) nepilnai užpildė klausimyną, o didelė dalis (73 proc.) - atsisakė dalyvauti tyrimė. Tikėtina, kad nemaža dalis darbuotojų nusprendė nedalyvauti tyrimė dėl laiko ir motyvacijos stokos.

Vidutinis tyrimė dalyvavusių darbuotojų amžius (metais) - $M = 36,5$ ($SD = 9,5$). Tyrimė dalyvavo 272 (67 proc.) moterys (amžius $M = 37$, $SD = 9,96$) ir 131 (33 proc.) vyrai (amžius $M = 35$, $SD = 8,3$). Didžioji dalis darbuotojų - vedę arba ištekėjusios ($n = 218$, 54 proc.), nevedusių arba netekėjusių būta mažiau ($n = 98$, 24 proc.), išsiskyrusių ($n = 22$, 5 proc.), gyvenančių su partneriu ($n = 62$, 15 proc.), našlaujančių ($n = 3$, 1 proc.) taip pat. Sugrupavus, tyrimė dalyvavo 280 (70 proc.) darbuotojai, turintys partnerius, ir 123 (30 proc.) šiuo metu vieniši darbuotojai.

Didžioji dalis tyrimė dalyvavusių darbuotojų neužima vadovaujančių pareigų ($n = 328$, 81 proc.), tačiau ir vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai dalyvavo tyrimė ($n = 75$, 19 proc. visų respondentų).

Tyrimė dalyvavo įvairių profesinių sričių atstovai iš tarptautinio banko Lietuvoje. Didžioji dalis darbuotojų ($n = 173$, 43 proc.) priklauso kategorijai „kita“ - tai įvairios finansų sektoriaus profesijos, kita didelė dali - Informacinių technologijų sektoriaus profesionalai ($n = 104$, 26 proc.). Tyrimė dalyvavo 81 (20 proc.) įvairias bankines operacijas atliekantys ir 45 (11 proc.) tiesiogiai klientus aptarnaujantys darbuotojai.

COVID-19 pandemijos kontekste daugelis tyrimo dalyvių dirbo nuotoliniu būdu (t. y. ne biure) ($n = 270$, 67 proc.), mažesnė dalis tik biure (65, 16 proc.) ir dalį laiko nuotoliniu būdu, dalį biure (68, 17 proc.). Sugrupavus tyrimė dalyvavusius darbuotojus pagal dažnumą dirbant iš namų, išskirtos dvi grupės: 1) daugiausia per COVID-19 pandemiją dirbantys biure (nuotolinio darbo dažnumas per savaitę < 3 darbo dienos) ($n = 100$); 2) daugiausia per COVID-19 pandemiją dirbantys nuotoliniu būdu (nuotolinio darbo dažnumas per savaitę ≥ 3 darbo dienos) ($n = 303$).

Tyrimė taikyta netikimybinė savanoriško atsako imties sudarymo atranka (angl. voluntary response sample): atsižvelgiant į organizacijos specifiką ir poreikį, kvietimas sudalyvauti tyrimė užpildant klausimyną el. laišku buvo išsiųstas 1944 tarptautinio banko Lietuvoje darbuotojams: 1422 darbuotojams, turintiems galimybę dirbti nuotoliniu būdu ir 522 darbuotojams, dirbantiems tik biure.

2.2. Tyrimo instrumentai

2.2.1. Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES-3)

Pirmiausia šiame tyrime buvo naudotas Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas, trumpoji 3 teiginių šio klausimyno versija (angl. 3-item version of the Utrecht Work Engagement Scale, UWES-3) (Wilmar B. Schaufeli ir kt., 2019b).

PASKIRTIS: įvertinti įsitraukimo į darbą lygi.

STRUKTŪRA: UWES-3 skalę sudaro trys teiginiai, atspindintys kiekvieną iš trijų įsitraukimo į darbą aspektų: 1) energiją; 2) atsidavimą; 3) pasinėrimą. Visi teiginiai tyrimo dalyvių yra vertinami 7 balų skalėje nuo 1 – „niekada“ iki 7 – „visada“:

REZULTATŲ VERTINIMAS: darbuotojo įsitraukimo į darbą įvertis yra visų trijų teiginių, sudarančių UWES-3 klausimyną, balų vidurkis.

PATIKIMUMAS: šios įsitraukimo į darbą klausimyno versijos (UWES-3) patikimumas ir validumas buvo patvirtintas 5 šalyse (Suomijoje, Japonijoje, Olandijoje, Belgijoje ir Ispanijoje): UWES-3 kaip ir UWES-9 (ankstesniuose tyrimuose patvirtinta 9 teiginių įsitraukimo į darbą skalė) puikiai koreliuoja su įvairiais gerovės veiksniais (pasitenkinimu darbu, perdegimu, darboholizmu, nuoboduliu ir kt.), darbo reikalavimais (protiniais, emociniais reikalavimais, rolės konfliktu, tarpasmeniniais konfliktais, dideliu darbo krūviu ir kt.), ištekliais (darbuotojų, vadovų parama, rolės aiškumu, grįžtamuoju ryšiu ir kt.) ir organizacinėmis pasekmėmis (įsipareigojimu organizacijai, veiklos atlikimu, intencijomis palikti organizaciją ir kt.) (Wilmar B. Schaufeli ir kt., 2019a).

NORMOS: UWES-3 įverčių vidurkiai skirtingose šalyse yra pateikiami Wilmar B. Schaufeli ir kt. (2019a) tyrime. UWES-3 įverčių vidurkis Lietuvoje yra 4,14, skalėje 1-5 (kai „1“ reiškia žemą įsitraukimą į darbą arba „niekada nepatiria įsitraukimo“, o „5“ - aukštą arba „visada patiria įsitraukimą“) (W. Schaufeli, 2017).

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS ŠIAME TYRIME: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentų faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 77,6 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,698$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 569,121, $p < 0,05$). Skalės Cronbach $\alpha = 0,855$.

2.2.2. Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas

Antra, šiame tyrime buvo naudotos darbo išteklių (autonomijos, galimybių tobulėti, kolegų paramos, vadovo paramos) subskalės iš darbo reikalavimų ir išteklių klausimyno (Bakker, 2014b).

PASKIRTIS: subskalės naudojamos įvertinti darbuotojų turimus darbo išteklius.

STRUKTŪRA: šiame tyrime buvo naudojamos šios 4 subskalės (viso 14 teiginių):

- 1) Autonomija. Šią subskalę sudaro trys teiginiai (pvz.: „Ar nuo jūsų priklauso, kaip atlikti darbą?“). Teiginiai vertinami skalėje nuo 1 - „Niekada“ iki 5 - „Visada / beveik visada“.
- 2) Galimybės tobulėti. Šią subskalę sudaro trys teiginiai (pvz.: „Mano darbas suteikia man galimybę išmokyti naujų dalykų“); Teiginiai vertinami skalėje nuo 1 - „Visiškai nesutinku“ iki 5 - „Visiškai sutinku“.
- 3) Kolegų parama. Šią subskalę sudaro trys teiginiai (pvz.: „Prireikus, galite kreiptis į kolegas pagalbos“). Teiginiai vertinami skalėje nuo 1 - „Niekada“ iki 5 - „Visada / beveik visada“.
- 4) Vadovo parama. Skalę sudaro penki teiginiai (pvz.: „Mano vadovas pasinaudoja savo įtaka, kad padėtų man išspręsti problemas darbe“). Teiginiai vertinami skalėje nuo 1 - „Niekada“ iki 5 - „Visada / beveik visada“.

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti darbuotojo turimus specifinius darbo išteklius apskaičiuojamas kiekvienos subskalės teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS ŠIAME TYRIME:

- 1) Autonomija. Duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų 3 subskalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 68 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,694$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 307,237, $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,763
- 2) Galimybės tobulėti. Duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų 3 subskalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 82 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,729$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 929,675, $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,92.
- 3) Kolegų parama. Duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų 3 subskalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 76,2 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,649$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 592,194, $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,837
- 4) Vadovo parama. Duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų 5 subskalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 70,8 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,844$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 1265,539, $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,894

NORMOS: šiame darbe naudotų darbo išteklių subskalių įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra.

Galiausiai siekiant patikrinti, ar darbo išteklių subskalės sudaro bendrą darbo išteklių kategoriją, duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 54 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,736$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 295,877, $p < 0,05$).

2.2.3. Darbo išteklių, ypač aktualių COVID-19 pandemijos kontekstui, skalės

Siekiant įvertinti darbo išteklius, aktualius būtent COVID-19 kontekstui, šiame tyrime buvo naudotos šios skalės:

1 Skalė: vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu

AUTORIAI: J.Lazauskaitė-Zabielskė, I.Urbanavičiūtė, A.Žiedelis (2021)

PASKIRTIS: įvertinti darbuotojo vadovo profesionalumą ir vadovavimo kokybę dirbant nuotoliniu būdu (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2021).

STRUKTŪRA: Skalę sudaro 12 teiginių. Jie vertinami pagal Likert (nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 5 - „visiškai sutinku“). Skalės teiginiais vertinami įvairūs vadovavimo nuotoliniu būdu aspektai, pavyzdžiui, komunikacija, darbuotojų motyvavimas.

Teiginių formuluotės pavyzdys: *Dirbdamas nuotoliniu būdu, Jūsų tiesioginis vadovas... (*jei turite daugiau, nei vieną vadovą, atsakykite galvodami apie tą, su kuriuo daugiausia bendradarbiaujate)... skatina bendradarbiavimą tarp padalinio darbuotojų.*

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti darbuotojo vadovo profesionalumą dirbant nuotoliniu būdu apskaičiuojamas skalės teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS ŠIAME TYRIME: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų skalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 64,5 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,945$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 3829,471, $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,9.

NORMOS: šios skalės įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra.

2 Skalė: teisingumas organizacijai priimant sprendimus dėl darbo organizavimo COVID-19 metu

Ši skalė buvo sukurta šiam tyrimui remiantis organizacinį teisingumą tyrinėjusiu mokslininkų darbais (Bies & Shapiro, 1988; Colquitt, 2001).

PASKIRTIS: įvertinti darbuotojo suvokiamą teisingumą organizacijai priimant sprendimus dėl darbo organizavimo COVID-19 metu.

STRUKTŪRA: skalę sudaro 6 teiginiai. Jie vertinami pagal Likert (nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 5 - „visiškai sutinku“). Skalės teiginiais vertinami įvairūs teisingumo aspektai, pavyzdžiui, ar organizacija atsižvelgė į darbuotojų gerovę.

Teiginių formuluotės pavyzdys: *Priimdama sprendimus dėl darbo organizavimo COVID-19 pandemijos metu mano organizacija...atsižvelgė į darbuotojų interesus*

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti darbuotojo suvokiamą teisingumą organizacijai priimant sprendimus dėl darbo organizavimo COVID-19 metu apskaičiuojamas skalės teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS ŠIAME TYRIME: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų skalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 67,57 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,882$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 1480,7; $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,898.

NORMOS: šios skalės įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra.

3 Skalė: balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo kultūra

Ši skalė buvo sukurta šiam tyrimui remiantis darbo ir asmeninio gyvenimo ribas tyrinėjusių mokslininkų darbais (Kossek ir kt., 2006; Kossek & Ollier-Malaterre, 2013; Matthews & Barnes-Farrell, 2010).

PASKIRTIS: įvertinti, ar organizacija sudaro sąlygas darbuotojo darbo ir gyvenimo balansui: ar darbuotojas gali palikti darbo reikalus darbe, ar gali psichologiškai atsiriboti nuo darbo jam pasibaigus

STRUKTŪRA: skalę sudaro 4 teiginiai. Jie vertinami pagal Likert (nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 5 - „visiškai sutinku“). Skalės teiginiais vertinami įvairūs balanso kultūros aspektai, pavyzdžiui, ar darbovietė leidžia žmonėms pamiršti apie darbą po darbo valandų;

Teiginių formuluotės pavyzdys: *Žemiau pateikti teiginiai apie darbo ir asmeninės erdvės atskyrimą. Kiekvienam teiginiui pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą....Mano darbovietė leidžia žmonėms pamiršti apie darbą po darbo valandų.*

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti, ar darbuotojas patiria, jog jo organizacijoje yra palaikoma darbo ir asmeninio gyvenimo balanso kultūra, apskaičiuojamas skalės teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS ŠIAME TYRIME: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų skalę sudarančių teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 80 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,839$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 1150,14; $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,916.

NORMOS: šios skalės įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra.

2.2.4. Individualių veiksmų skalės

2.2.4.1. Asmenybinių veiksmų skalės

1 Skalė: savi-efektyvumas

Ši skalė buvo sukurta šiam tyrimui remiantis savi-efektyvumą tyrinėjusių mokslininkų darbais (Chen ir kt., 2001; Sherer ir kt., 1982) pritaikant skalės teiginius darbinei sferai.

PASKIRTIS: įvertinti darbuotojo savi-efektyvumą (angl. self-efficacy)

STRUKTŪRA: skalę sudaro 4 teiginiai. Jie vertinami pagal Likert (nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 5 - „visiškai sutinku“). Skalės teiginiais įvertinami įvairūs savi-efektyvumo aspektai, pavyzdžiui, ar darbuotojas jaučiasi galintis efektyviai susitvarkyti su įvairiais netikėtais įvykiais ir situacijomis darbe.

Teiginių formuluotės pavyzdys: *Žemiau pateikti teiginiai apie Jūsų mintis ir jausmus įvairiose situacijose darbe ir gyvenime. Kiekvienam teiginiui pasirinkite Jus geriausiai apibūdinantį atsakymo variantą. Esu tikras (-a), kad galėčiau efektyviai susitvarkyti su netikėtais įvykiais darbe.*

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti darbuotojo savi-efektyvumą apskaičiuojamas skalės teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų skalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 68,3 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,79$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 675,14; $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,843.

NORMOS: šios skalės įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra.

2 Skalė: noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą

Ši skalė buvo sukurta šiam tyrimui remiantis darbo ir asmeninio gyvenimo ribas tyrinėjusių mokslininkų darbais (Matthews & Barnes-Farrell, 2010).

PASKIRTIS: įvertinti darbuotojo norą atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą

STRUKTŪRA: skalę sudaro 4 teiginiai. Jie vertinami pagal Likert (nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 5 - „visiškai sutinku“). Skalės teiginiais įvertinama, ar darbuotojui patinka atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą (pvz.: ar patinka pamiršti apie darbą po darbo valandų).

Teiginių formuluotės pavyzdys: *Žemiau pateikti teiginiai apie darbo ir asmeninės erdvės atskyrimą. Kiekvienam teiginiui pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą; Man nepatinka, kai darbo reikalai skverbiasi į asmeninį gyvenimą.*

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti darbuotojo norą atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą apskaičiuojamas skalės teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS: domenų analizės metu atlikta principinių komponentų faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų skalės teiginių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 55,7 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,644; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 421,625; $p < 0,05$). Bendras skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,717.

NORMOS: šios skalės įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra.

2.2.4.2. Proaktyvaus elgesio veiksmų skalės

1 Skalė: meistriškumo dirbti skalė

PASKIRTIS: įvertinti darbuotojo meistriškumą dirbti (angl. job crafting) (Tims ir kt., 2012).

STRUKTŪRA: šią skalę sudaro 4 pagrindinės subskalės:

- 1) *struktūrinių išteklių didinimas* (angl. increasing structural job resources) – tai siekis panaudoti darbo charakteristikas, kurios padeda pasiekti darbo tikslų ir tobulinti save, pavyzdžiui, autonomijos siekimas, įvairovės siekimas, galimybių tobulėti darbe siekimas). Teiginio formuluotės pavyzdys: *„Stengiuosi tobulėti profesiskai“*. Subskalę sudaro 5 teiginiai (vertinami nuo 1 - „Niekada“ iki 5 - „Visada / beveik visada“). Subskalės patikimumas - geras, remiantis šio tyrimo duomenimis, Cronbach alpha = 0,835.
- 2) *socialinių išteklių didinimas* (angl. increasing social job resources) – tai patarimo, pamokymo ar grįžtamojo ryšio siekimas; Teiginio formuluotės pavyzdys: *„Kreipiuosi į kolegas patarimo“*. Subskalę sudaro 5 teiginiai (vertinami nuo 1 - „Niekada“ iki 5 - „Visada / beveik visada“). Subskalės patikimumas - geras, remiantis šio tyrimo duomenimis, Cronbach alpha = 0,733.
- 3) *iššūkių siekimas* (angl. increasing challenging demands) – tai siekimas darbo reikalavimų, kurie reikalauja iš darbuotojo papildomų pastangų, bet vėliau atneša tam tikrą apdovanojimą, atlyginimą (angl. reward). Teiginio formuluotės pavyzdys: *„Esant mažiau darbo, vertinu tai kaip galimybę pradėti naujus projektus“*. Subskalę

sudaro 5 teiginiai (vertinami nuo 1 - „Niekada“ iki 5 - „Visada / beveik visada“). Subskalės patikimumas - geras, remiantis šio tyrimo duomenimis, Cronbach alpha = 0,764.

4) *sekinančių darbo reikalavimų mažinimas* (angl. decreasing hindering job demands) – nemalonių arba sudėtingų darbų, situacijų ar asmenų vengimas, kuris padeda sumažinti emocinius ar kognityvinius reikalavimus darbe (Tims ir kiti 2012, cit. Iš Gennaro, 2019). Teiginio formuluotės pavyzdys: „*Stengiuosi užsitikrinti, kad mano darbas būtų mažiau emociškai įtemptas*“. Subskalę sudaro 6 teiginiai (vertinami nuo 1 - „Niekada“ iki 5 - „Visada / beveik visada“). Subskalės patikimumas - geras, remiantis šio tyrimo duomenimis, Cronbach alpha = 0,839.

REZULTATŲ VERTINIMAS: apskaičiuojamas kiekvienos subskalės teiginių įverčių vidurkis ir bendras meistriškumo dirbti (siekimo strategijų, 1 - 3 subskalių) teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentų faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų 4 subskalių išskyrė 2 faktorius, paaiškinančius 76,6 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,65; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 325,991; $p < 0,05$). Varimax sukimo metu gauti veiksnių svoriai kiekviename iš 2 komponentų aiškiai parodo, kad į vieną faktorių „sukrenta“ struktūrinių išteklių didinimas, socialinių išteklių didinimas ir iššūkių siekimas, o į kitą faktorių - tik sekinančių darbo reikalavimų mažinimas.

Remiantis naujausiais tyrimais ir meistriškumo dirbti naujovių apžvalga (Zhang & Parker, 2019), šiame darbe buvo nuspręsta nenaudoti darbo reikalavimų mažinimo subskalės, nes ji, manoma, geriau atspindi vengimo (angl. avoidance) strategijas, o likusios trys subskalės - proaktyvumo, siekimo (angl. approach). Pakartotinai atlikus principinių komponentų faktorių analizę be sekinančių darbo reikalavimų mažinimo skalės, išsiskyrė vienas faktorius, kuris paaiškina 67,98 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,678; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 313,797; $p < 0,05$). Bendras skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,869.

2 Skalė: darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu

AUTORIAI: J.Lazauskaitė-Zabielskė, I.Urbanavičiūtė, A.Žiedelis (2021)

PASKIRTIS: įvertinti, kaip darbuotojai dirbant nuotoliniu būdu sekasi organizuoti ir įgyvendinti savo veiklą, dienos planą, koordinuoti veiklą su kolegomis, susikurti tinkamą erdvę darbui.

STRUKTŪRA: Skalę sudaro 8 teiginiai. Jie vertinami pagal Likert (nuo 1 - „visiškai nesutinku“ iki 5 - „visiškai sutinku“). Teiginių formuluotės pavyzdys:

Dirbant nuotoliniu būdu (t.y. ne biure) man gerai sekasi...

„...savarankiškai planuoti darbo užduotis“

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti darbuotojo norą atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą apskaičiuojamas skalės teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų teiginių įverčių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 64,19 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,871$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 1936,598; $p < 0,05$). Skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,915.

NORMOS: šios skalės įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra.

3 Skalė: savilyderystė

Tyrime buvo naudoti teiginiai iš darbuotojo savilyderystės skalės (angl. revised self-leadership questionnaire (RSLQ)) (Houghton & Neck, 2002).

PASKIRTIS: įvertinti darbuotojų savilyderystę.

STRUKTŪRA: skalę originaliai sudaro 35 teiginiai 9 skirtingose subskalėse, tačiau šiame tyrime pasirinkta naudoti tik tas subskales, kurios yra susijusios su elgesio strategijomis (angl. behavior-focused strategies). Siekiant sutrumpinti bendrą klausimyno pildymo laiką pasirinkta naudoti ne visus 35, bet 11 teiginių iš šių subskalių:

- 1) tikslų kėlimas - ar darbuotojas efektyviai kelia sau tikslus. Šiame tyrime naudoti 3 teiginiai, subskalės patikimumas geras (Cronbach alpha = 0,811).
- 2) savęs apdovanojimas / paskatinimas už atliktas veiklas, užduotis. Šiame tyrime naudoti 3 teiginiai, subskalės patikimumas geras (Cronbach alpha = 0,915).
- 3) savęs stebėjimas - ar stebi, kaip sekasi atlikti nustatytas veiklas. Šiame tyrime naudoti 3 teiginiai, subskalės patikimumas geras (Cronbach alpha = 0,854).
- 4) Priminimai sau - ar darbuotojas naudoja priminimus sau apie tai, ką turi atlikti. Šiame tyrime naudotas 1 teiginys.
- 5) Įsitikinimų permąstymas susidūrus su sudėtingomis situacijomis. Šiame tyrime naudotas 1 teiginys.

Visi savilyderystės skalės teiginiai vertinami pagal Likert nuo 1 „Visiškai netinka“ - 5 „Visiškai tinka“.

Teiginių formuluotės pavyzdys: „*Aš siekiu konkretaus tikslo, kurį pats(-i) išsikeliau*“ ; „*Kai padarau ką nors gerai, apdovanoju save kuo nors ypatingu, pvz., skania vakariene, filmu, apsipirkinėjimu ir pan.*“

REZULTATŲ VERTINIMAS: siekiant įvertinti darbuotojo savi-lyderystę apskaičiuojamas visų teiginių įverčių vidurkis.

VALIDUMO IR PATIKIMUMO ĮVERTINIMAS: duomenų analizės metu atlikta principinių komponentių faktorių analizė, naudojant varimax sukimą, iš visų subskalių išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 49,52 proc. duomenų sklaidos ($KMO = 0,703$; Bartlett sferiškumo chi kvadratas = 220,628; $p < 0,05$). Bendras skalės patikimumas geras, Cronbach alpha = 0,838.

NORMOS: šios skalės įverčių normų Lietuvos populiacijai nėra

2.2.4.3. Demografiniai klausimai

Šio tyrimo metu darbuotojų buvo klausiama apie jų:

- Amžių: prašoma įrašyti skaičių metais;
- Lytį: prašoma pasirinkti vyras / moteris;
- Šeimyninę padėtį - prašoma pasirinkti iš kategorijų: Nevedęs/netekėjusi, Vedęs / ištekėjusi, Našlys / našlė, Išsiskyręs / išsiskyrusi, Gyvenate su partneriu/-e;
- Darbo sritį: tiesioginis klientų aptarnavimas, IT, operacijos ir kita
- Darbo vietą per COVID-19 pandemiją: prašoma pasirinkti iš kategorijų: dirbu iš namų, dirbu tik biure, dirbu kartais nuotoliniu būdu, kartais biure.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimo atlikimas ir klausimyno paruošimas pirmiausia buvo suderintas su organizacija, banko personalo skyriumi, darbuotojais, atsakingais už tyrimų vykdymą. Kartu su banko personalo skyriaus darbuotojais, atsakingais už apklausų organizavimą banke, buvo suderinti šio tyrimo klausimyno teiginių formuluotės ir klausimų / teiginių pateikimo eiliškumas.

Tyrimo naudojamos skalės buvo sujungtos į vieną klausimyną, kuris respondentų patogumui, buvo patalpintas į internetinę apklausų platformą, pasiekiamą per nuorodą. Tyrimo pristatyme buvo rašoma apie tyrėjo įsipareigojimą duomenų konfidencialumui ir anonimiškumui užtikrinti, tyrimo dalyvis buvo informuojamas apie klausimyno pildymo laiką (trukmė - apie 20 min.), pristatymo pabaigoje buvo nurodytas kontaktinis asmuo (tyrėjas), į kurį tyrimo dalyviai galėtų kreiptis, jei turėtų klausimų.

2021 m. kovo pirmą dieną kvietimas dalyvauti tyrimo (nuoroda į internetinę apklausų platformą su patalpintu klausimynu) buvo el. paštu išsiųstas didžiajai daliai banko darbuotojų ($n = 1944$) Lietuvoje: visiems darbuotojams, kurie per pandemiją turi galimybę dirbti iš namų ($n =$

1422) ir nemažai daliai darbuotojų, per pandemiją dirbančių tik biure ($n = 522$). Atsižvelgiant į organizacijos išsakytą poreikį kvietimas dalyvauti tyrime negalėjo būti išsiųstas visiems darbuotojams, dirbantiems tik biure, nes šie darbuotojai turi nemažą darbo krūvį ir per dažnai yra prašomi atsakinėti į apklausas.

Po savaitės nuo tyrimo pradžios, visiems darbuotojams, kuriems buvo išsiųstas kvietimas, buvo išsiųstas ir priminimas sudalyvauti tyrime. Galiausiai, atlikus tyrimą ir gautų duomenų analizę, tyrimo rezultatais ir pagrindinėmis išvadomis organizacijos prašymu buvo pasidalinta personalo skyriaus specialistais ir visais dalyvavusiais tyrime: parengtas ir išsiųstas straipsnis, nei parengtas ir įgyvendintas pagrindinių tyrimo rezultatų pristatymas.

2.4. Duomenų analizė

Duomenų analizei naudotos Microsoft Excel 2011, IBM SPSS Statistics (24 versija) programos. Šiomis programomis buvo atliekami įvairūs statistiniai skaičiavimai ir statistinės analizės.

Pirmiausia prieš pradėdant duomenų analizę gauti duomenys buvo sutvarkyti: patikrinomos ir ištaisytos įvesties klaidos, praleistos reikšmės, pašalintos ryškiausios išskirtys, patikrintas visų skalių ir subskalių patikimumas ir validumas. Faktoriaus analizės (principinių komponentų, naudojant varimax sukimą) metu paaiškėjo, kad visų tyrime naudotų skalių teiginiai „sukrenta“ į teorijoje ir ankstesniuose tyrimuose gaunamų faktorių skaičių. Visų tyrime naudotų skalių ir subskalių patikimumas buvo įvertintas vidinio suderintumo būdu (Cronbach α): visų skalių ir subskalių rezultatai parodė gerą ir labai gerą vidinį suderinamumą.

Siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius ir patikrinti hipotezes, tyrimo analizės metu buvo naudojami įvairūs statistikos metodai: skaičiuojami vidurkiai, vidurkių palyginimas, standartiniai nuokrypiai, hierarchinės regresijos modelių įverčiai, patikimumo ir validumo kriterijai.

Be to, atliktas ir tyrime naudotų skalių normalumo vertinimas (normalusis įverčių pasiskirstymas): visų skalių įverčiai neatitiko normaliojo pasiskirstymo (Kolmogorov-Smirnov testas, tiek Shapiro-Wilk testo $p < 0,05$). Visgi, tai yra gana dažnas reiškinys naudojant Likert tipo teiginių formuluotes (I. E. Allen & Seaman, 2007; Leung, 2011). Duomenys nebuvo transformuoti remiantis tuo, kad regresines analizes galima atlikti ir su normaliai nepasiskirsčiusiais duomenimis, tačiau svarbu atsižvelgti į imties dydį ir liekanų (angl. residuals) normalųjį pasiskirstymą, kuris gali būti įvertintas regresijos modelio tinkamumo analizės metu naudojantis SPSS programa (Pek ir kt., 2018).

Kaip jau buvo minėta tyrimo dalyvių aprašyme, sugrupavus tyrime dalyvavusius darbuotojus pagal dažnumą dirbant iš namų, išskirtos dvi grupės: 1) daugiausia per COVID-19 pandemiją dirbantys biure (nuotolinio darbo dažnumas per savaitę < 3 darbo dienos) ($n = 100$); 2)

daugiausia per COVID-19 pandemiją dirbantys nuotoliniu būdu (nuotolinio darbo dažnumas per savaitę ≥ 3 darbo dienos) ($n = 303$). Toks kriterijus (3 darbo dienos) pasirinktas, nes jis geriausiai atitinka proporciją: jei darbuotojas per pandemiją 0,1,2 dienas dirba nuotoly - tai reiškia, kad jis didžiąją laiko dalį dirba biure, o jei nuotoly dirba 3,4,5 - tai jis didžiąją laiko dalį dirba nuotoliniu būdu.

3. REZULTATAI

3.1. Pirmasis tyrimo uždavinys

Banko darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis COVID-19 pandemijos kontekste

Siekiant įgyvendinti pirmąjį tyrimo uždavinį, t. y. atsakyti į klausimą, koks yra banko Lietuvoje darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis COVID-19 pandemijos laikotarpiu, analizuojant duomenis buvo naudojami aprašomosios statistikos metodai: įsitraukimo į darbą vidurkių, standartinių nuokrypių, medianos, modos skaičiavimai, didžiausių ir mažiausių reikšmių identifikavimas.

Atlikti įsitraukimo į darbą vidurkių skaičiavimai rodo, kad banko Lietuvoje darbuotojų įsitraukimas į darbą COVID-19 pandemijos kontekste yra pakankamai geras ($M = 5,33$; $SD = 1,08$). Tai reiškia, kad vidutiniškai banko darbuotojai dažnai, t. y. maždaug kartą per savaitę, arba truputi dažniau, jaučia įsitraukimą į darbą. Aukščiausias įsitraukimo į darbą įvertis - 7 (darbuotojas kasdien jaučia įsitraukimą į darbą), žemiausias - 1 (darbuotojas niekada nejaučia įsitraukimo į darbą), dažniausiai pasitaikanti reikšmė, moda, - 6 (darbuotojai kelis kartus per savaitę patiria įsitraukimą į darbą) (1 lentelė).

Iš pateiktų rezultatų (1 lentelė) taip pat galime matyti, kad atskiri įsitraukimo į darbą aspektai yra pakankamai aukšto lygio: banko darbuotojų energingumas ($M = 5,02$; $SD = 1,2$), entuziazmas ($M = 5,26$; $SD = 1,3$), pasinėrimas ($M = 5,71$; $SD = 1,153$) COVID-19 pandemijos kontekste yra pakankami: tai reiškia, kad maždaug kartą per savaitę ir truputi dažniau banko darbuotojai yra energingi, entuziastingi ir pasinėrę į darbą. Taip pat iš rezultatų matome (1 lentelė), kad pasinėrimo lygis yra aukščiausias iš visų 3 įsitraukimo į darbą aspektų.

1 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą lygis COVID-19 pandemijos kontekste					
Skalės	Banko darbuotojai (n = 403)				
	<i>M (SD)</i>	<i>Mo</i>	<i>Md</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Įsitraukimas į darbą	5,33 (1,08)	6	5,67	1	7
Energingumas	5,02 (1,2)	6	5	1	7

Atsidavimas	5,26 (1,03)	6	5	1	7
Pasinėrimas	5,71 (1,15)	6	6	1	7
<i>M</i> – vidurkis, <i>SD</i> – standartiniai nuokrypiai, <i>Mo</i> - moda, <i>Md</i> - mediana, <i>Min</i> - žemiausia reikšmė, <i>Max</i> - aukščiausia reikšmė					

Toliau analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis įsitraukimas į darbą buvo palygintas tarp skirtingų demografinių grupių (demografiniai pjūviai išskirti pagal lytį, amžių, šeimyninę padėtį, pareigų lygį, skirtingas darbo sritis, darbo organizavimo būdą (dirbama nuotoliniu būdu / biure / kartais nuotoliniu kartais biure). Atliekant skaičiavimus ir palyginimus buvo naudojamas nepriklausomų imčių *t* testas ir vienfaktorinės dispersinės analizės (angl. one-way ANOVA) metodas.

3.2. Antrasis tyrimo uždavinys

Banko darbuotojų įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų demografinių grupių

3.2.1. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų lyčių

Iš rezultatų (2 lentelė) matome, kad banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą ir atskiri jo aspektai (energingumas, atsidavimas darbui, pasinėrimas į darbą) COVID-19 pandemijos kontekste statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingų lyčių darbuotojų: moterys yra statistiškai reikšmingai labiau įsitraukusios į darbą, nei vyrai: jos pasižymi didesniu energingumu darbe, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą.

2 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp skirtingų lyčių darbuotojų					
Skalės	Vyrai (n = 131)	Moterys (n = 272)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į darbą	5,08 (1,13)	5,45 (1,03)	-3,297	401	< 0,05
Energingumas	4,81 (1,31)	5,13 (1,15)	-2,465	401	< 0,05
Atsidavimas	5,05 (1,28)	5,36 (1,30)	-2,210	401	< 0,05

Pasinėrimas	5,37 (1,2)	5,88 (1,09)	-4.167	401	< 0,05
<i>M</i> – vidurkis, <i>SD</i> – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.					

3.2.2. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų amžiaus grupių

Iš rezultatų (3 lentelė) matome, kad banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą ir atskiri jo aspektai (energingumas, atsidavimas darbui, pasinėrimas į darbą) COVID-19 pandemijos kontekste statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingo amžiaus darbuotojų: 36 metų ir vyresni darbuotojai yra statistiškai reikšmingai labiau įsitraukę į darbą, nei jaunesnio amžiaus (jaunesni, nei 36 metų) darbuotojai. Vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymi didesniu energingumu darbe, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą, nei jaunesni darbuotojai.

3 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp skirtingų amžiaus grupių					
Skalės	Amžius < 36 m. (n = 213)	Amžius ≥ 36 m. (n = 190)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į darbą	5,09 (1,07)	5,59 (1,02)	4,766	401	< 0,001
Energingumas	4,81 (1,29)	5,26 (1,06)	3,743	401	< 0,001
Atsidavimas	4,96 (1,321)	5,59 (1,2)	4,967	401	< 0,001
Pasinėrimas	5,51 (1,16)	5,94 (1,1)	3,754	401	< 0,001
<i>M</i> – vidurkis, <i>SD</i> – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.					

3.2.3. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų šeimyninės padėties grupių

Iš rezultatų (4 lentelė) matome, kad banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą ir atskiras jo aspektas (atsidavimas darbui) COVID-19 pandemijos kontekste statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingą šeimyninę padėtį nurodžiusių darbuotojų.

4 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp skirtingų šeimyninės padėties grupių (1)								
Skalės	1 gr.	2 gr.	3 gr.	4 gr.	5 gr.			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į darbą	5,07 (1,20)	5,47 (1,03)	4,77 (1,35)	5,69 (0,92)	5,12 (0,99)	3,87	4	< 0,05
Energingumas	4,81 (1,31)	5,13 (1,17)	4,67 (1,16)	5,36 (0,95)	4,89 (1,26)	1,90	4	0,108
Atsidavimas	4,85 (1,43)	5,5 (1,20)	4,67 (1,53)	5,68 (1,17)	4,94 (1,25)	6,34	4	< 0,001
Pasinėrimas	5,57 (1,30)	5,8 (1,11)	5 (1,73)	6,05 (1,05)	5,55 (1,04)	1,74	4	0,141

M – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

1 grupė - Nevedęs / netekėjusi (n = 98)
 2 grupė - Vedęs / ištekejusi (n = 218)
 3 grupė - Našlys / našlė (n = 3)
 4 grupė - Išsiskyręs / išsiskyrusi (n = 22)
 5 grupė - Gyvena su partneriu /-e (n = 62)

Atlikę Bonferroni post hoc testą iš rezultatų sužinome, kad įsitraukimas į darbą reikšmingai skiriasi tik tarp nevedusių / netekėjusių ir vedusių / ištekejusių ($p < 0,05$): vedę / ištekejusios jaučia

šiek tiek didesnę įsitraukimą į darbą ($M = 5,47$), nei nevedę / netekėjusios ($M = 5,07$). Visgi, abiejų šių grupių respondentai įsitraukimą į darbą jaučia dažnai (bent kartą per savaitę) (4 lentelė).

Atlikę Bonferroni post hoc testą iš rezultatų taip pat sužinome, kad atsidavimas darbui statistiškai reikšmingai skiriasi tarp nevedusių / netekėjusių ir vedusių / ištekėjusių ($p < 0,001$): vedę / ištekėjusios jaučia didesnę atsidavimą darbui ($M = 5,5$), nei nevedę / netekėjusios ($M = 4,85$). Be to, atsidavimas darbui statistiškai reikšmingai skiriasi ir tarp vedusių / ištekėjusių ir gyvenančių su partneriu/-e ($p < 0,05$): vedusių / ištekėjusių atsidavimas darbui ($M = 5,5$) didesnis, nei tų, kurie gyvena su partneriu / -e ($M = 4,94$) (4 lentelė).

Duomenų analizės patogumui respondentus pagal šeimyninę padėtį galime sugrupuoti į šias 2 grupes: 1) vedę / ištekėjusios; 2) kiti: nevedę, netekėjusios, išsiskyrę /(-ios), našluojantys, gyvenantys su partneriu/ (-e), bet nesusituokę (-usi). Palyginę šias dvi grupes matome (5 lentelė), kad įsitraukimas į darbą ir atskiras jo aspektas (atsidavimas darbui) yra statistiškai reikšmingai didesni vedusių ir ištekėjusių darbuotojų grupėje lyginant su kitais respondентаis.

5 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp skirtingų šeimyninės padėties grupių (2)					
Skalės	Vedę / ištekėjusios (n = 218)	kiti (n = 185)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į darbą	5,47 (1,02)	5,16 (1,11)	-2,953	401	< 0,05
Energingumas	5,13 (1,17)	4,90 (1,25)	-1,914	401	0,056
Atsidavimas	5,50 (1,20)	4,97 (1,36)	-4,130	401	< 0,001
Pasinėrimas	5,80 (1,10)	5,61 (1,19)	-1,629	401	0,104
<i>M</i> – vidurkis, <i>SD</i> – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.					

3.2.4. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų pareigų lygių ir darbo sričių

Iš rezultatų (6 lentelė) matome, kad banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą ir atskiri jo aspektai (energumas, atsidavimas darbui, pasinėrimas į darbą) COVID-19 pandemijos kontekste statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingo lygio pareigas užimančių darbuotojų: vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų įsitraukimas į darbą ir atskiri jo aspektai (atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą) yra statistiškai reikšmingai didesni vadovų grupėje lyginant su darbuotojais, neužimančiais vadovaujančių pareigų.

6 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp skirtingų pareigų lygių					
Skalės	Vadovai (n = 75)	Ne vadovai (n = 328)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į darbą	5,59 (0,84)	5,27 (1,11)	-2,331	401	< 0,05
Energumas	5,19 (0,91)	4,98 (1,27)	-1,302	401	0,071
Atsidavimas	5,59 (1,04)	5,18 (1,34)	-2,438	401	< 0,05
Pasinėrimas	6,00 (0,97)	5,65 (1,18)	-2,410	401	< 0,05

M – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Palyginus Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste lygį tarp skirtingų darbo sričių statistiškai reikšmingų tarpgrupinių skirtumų nerastą ($p > 0,05$) ([7 lentelė 1 priedas](#)).

3.2.5. Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp darbuotojų, dirbančių skirtingose darbo vietose

Palyginus banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste lygį tarp skirtingo nuotolinio darbo dažnumo grupių (t. y. nuotolinio darbo dažnumas < 3 darbo dienos per savaitę ir nuotolinio darbo dažnumas ≥ 3 darbo dienos per savaitę), statistiškai

reikšmingų tarpgrupinių skirtumų nerastą ($p > 0,05$) ([8 lentelė 1 priedas](#)).

Palyginus banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste lygį tarp grupių, dirbančių skirtingose darbo vietose (dirbančių nuotoliniu būdu; dirbančių tik biure; dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure), statistiškai reikšmingų tarpgrupinių skirtumų nerastą ($p > 0,05$) ([9 lentelė 1 priedas](#)).

3.3. Trečiasis tyrimo uždavinys

Siekiant įgyvendinti antrąjį tyrimo uždavinį, t. y. suprasti, ar skiriasi darbuotojų turimi darbo ištekliai ir jaučiamas savi-efektyvumas skirtinguose darbo organizavimo COVID-19 pandemijos metu kontekstuose (darbuotojas dirba nuotoliniu būdu / biure / kartais nuotoliniu būdu, kartais biure), rezultatų analizės metu buvo atliekama vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. one-way ANOVA).

Pagrindinių darbo išteklių ir darbuotojų savi-efektyvumo palyginimas skirtingose darbo vietose

Pirmiausia vienfaktorinės dispersinės analizės (angl. one-way ANOVA) metodu palyginome darbo išteklius ir darbuotojų jaučiamą savi-efektyvumą skirtingose darbo vietose per COVID-19 pandemiją. Iš rezultatų (10 lentelė) matome, kad tik autonomija statistiškai reikšmingai skiriasi tarp grupių. Iš Bonferroni post hoc testo rezultatų sužinojome, kad darbuotojai, per COVID-19 pandemiją dirbantys tik nuotoliniu būdu, turi statistiškai reikšmingai daugiau autonomijos savo darbe ($M = 3,97$), nei dirbantys tik biure ($M = 3,44$) ($p < 0,001$).

10 lentelė. *Banko darbuotojų Lietuvoje darbo išteklių ir savi-efektyvumo COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp grupių, dirbančių skirtingose darbo vietose*

Skalės	Dirba nuotoliniu būdu (n = 269)	Dirba tik biure (n = 64)	Dirba kartais nuotoliniu būdu, kartais biure (n = 70)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Autonomija	3,97 (0,67)	3,44 (0,89)	3,84 (0,78)	13,499	2	< 0,001

Kolegų parama	4,28 (0,72)	4,34 (0,70)	4,36 (0,70)	0,467	2	0,628
Vadovo parama	3,90 (0,80)	3,95 (0,87)	3,90 (0,94)	0,121	2	0,886
Galimybės tobulėti	4,07 (0,75)	3,98 (0,88)	4,12 (0,77)	0,555	2	0,575
Savi-efektyvumas	3,87 (0,58)	3,71 (0,60)	3,80 (0,59)	1,860	2	0,157
<i>M</i> – vidurkis, <i>SD</i> – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.						

3.4. Ketvirtasis tyrimo uždavinys

Pagrindiniai įsitraukimo į darbą organizaciniai ir individualūs prognostiniai veiksniai skirtingose darbo vietose

Toliau siekiant patikrinti, ar (ir kaip) pagrindiniai darbo ištekliai (autonomija, kolegų, vadovo parama, galimybės tobulėti) ir asmenybiniai veiksniai (savi-efektyvumas) prognozuoja darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių skirtingose darbo vietose, įsitraukimą į darbą, sukontroliavus demografinius veiksnius (lytį, amžių, šeimyninę padėtį (2), pareigų lygį), buvo naudota hierarchinė regresija.

12 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai modeliai skirtingose darbo vietose per COVID-19 pandemiją

Darbo vieta	Modelis (blokas)	R^2	R^2 (koreguotas)	Pokyčio statistika				
				R^2 pokytis	F pokytis	$df1$	$df2$	F pokyčio reikšmingumas
1	1	0,136	0,123	0,136	10,360	4	264	p < 0,001
	2	0,386	0,367	0,251	26,544	4	260	p < 0,001
	3	0,421	0,401	0,035	15,684	1	259	p < 0,001

2	1	0,134	0,076	0,134	2,287	4	59	0,071
	2	0,553	0,488	0,419	12,887	4	55	p < 0,001
	3	0,554	0,479	0,001	0,062	1	54	0,804
3	1	0,045	-0,014	0,045	0,757	4	65	0,557
	2	0,328	0,240	0,284	6,435	4	61	p < 0,001
	3	0,375	0,281	0,047	4,485	1	60	p < 0,05

Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Darbo vieta: 1 - Dirba nuotoliniu būdu (n = 269); 2 - Dirba tik biure (n = 64); 3 - Dirba kartais nuotoliniu būdu, kartais biure (n = 70).

1 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2), pareigų lygis

2 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti

3 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti, savi-efektyvumas

Iš rezultatų ([12 lentelė](#)) matome, kad tarp darbuotojų, dirbančių tik nuotoliniu būdu (n = 269), visi trys modeliai (blokai) statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą COVID-19 pandemijos kontekste ($p < 0,001$). Be to, kiekvienas iš papildomų modelių (blokų) statistiškai reikšmingai pagerina įsitraukimo į darbą prognozavimą ([12 lentelė](#)): sukontroliavus demografinius veiksnius (kurie paaiškina 13,6 proc. įsitraukimo į darbą variacijos), darbo išteklių papildomai paaiškina 25,1 proc. įsitraukimo į darbą variacijos, o asmenybiniai veiksniai (savi-efektyvumas), net ir sukontroliavus demografinius veiksnius ir darbo išteklių poveikį, papildomai paaiškina 3,5 proc. įsitraukimo į darbą variacijos.

Toliau analizuojant rezultatus pastebime, kad kai kurie demografiniai veiksniai (pareigų lygis, šeimyninė padėtis (2)) statistiškai reikšmingai neprognozuoja darbuotojų, dirbančių tik nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą ($p > 0,05$) ([13 lentelė 2 priedas](#)). Taip pat pastebime, kad dviejų tipų darbo išteklių (kolegų ir vadovo parama) statistiškai reikšmingai neprognozuoja darbuotojų, dirbančių tik nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą ($p > 0,05$) ([13 lentelė 2 priedas](#)).

Iš analizės pašalinę kintamuosius, kurie reikšmingai neprisideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo dirbančių tik nuotoliniu būdu darbuotojų grupėje ([13 lentelė 2 priedas](#)), gauname, kad visi trys modeliai (blokai) statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą COVID-19 pandemijos kontekste ($p < 0,001$) ([14 lentelė 2 priedas](#)): sukontroliavus demografinius veiksnius (kurie paaiškina 13,6 proc. įsitraukimo į darbą variacijos), darbo išteklių papildomai paaiškina 25,1 proc. įsitraukimo į darbą variacijos, o asmenybiniai veiksniai (savi-efektyvumas), net ir sukontroliavus demografinius veiksnius ir darbo išteklių poveikį, papildomai paaiškina 3,5 proc. įsitraukimo į darbą variacijos. Galutinis regresijos modelis, gautas pašalinus kintamuosius, kurie reikšmingai neprisideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo, pateiktas žemiau (15 lentelė).

15 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje					
Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Įsitraukimas į darbą				
	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
			37,078	< 0,001	0,413
Lytis	0,141	< 0,05			
Amžius	0,212	< 0,001			
Autonomija	0,145	< 0,05			
Galimybės tobulėti	0,381	< 0,001			
savi-efektyvumas	0,209	< 0,001			
Statistiškai reikšmingi veiksniai pažymėti paryškintu šriftu.					

Toliau nagrinėdami rezultatus matome, kad tarp dirbančių tik biure ($n = 64$), ne visi trys modeliai (blokai) statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą COVID-19

pandemijos kontekste ([12 lentelė](#)). Iš demografinių veiksnių įsitraukimą į darbą reikšmingai prognozuoja tik amžius, o iš darbo išteklių - galimybės tobulėti ([16 lentelė 2 priedas](#)). Darbuotojo savi-efektyvumas taip pat reikšmingai nepagerina įsitraukimo į darbą prognozavimo biure dirbančių darbuotojų grupėje.

Visgi iš analizės pašalinę demografinius kintamuosius ir savi-efektyvumą, kurie reikšmingai neprideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo ([16 lentelė 2 priedas](#)) dirbančių tik biure darbuotojų grupėje, gauname, kad įsitraukimą į darbą net ir sukontroliavus amžių (kuris paaiškina 12,4 proc. įsitraukimo į darbą variacijos), pakankamai gerai prognozuoja kolegų parama, galimybės tobulėti, autonomija ([17 lentelė](#)) (šie veiksniai papildomai paaiškina 39,1 proc. įsitraukimo į darbą variacijos). Galutinis regresijos modelis pateiktas žemiau ([18 lentelė](#)).

17 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai modeliai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių biure, grupėje

Darbo vieta	Modelis (blokas)	R^2	R^2 (adjusted)	Pokyčio statistika				
				R^2 pokytis	F pokytis	$df1$	$df2$	F pokyčio reikšmingumas
2	1	0,124	0,109	0,124	8,744	1	62	< 0,05
	2	0,515	0,482	0,391	15,853	3	59	< 0,001

1 modelis (blokas) - amžius,

2 modelis (blokas) - amžius, autonomija, galimybės tobulėti, kolegų parama

18 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių biure, grupėje

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Įsitraukimas į darbą				

	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
Amžius	0,298	< 0,05	15,647	< 0,001	0,515
Galimybės tobulėti	0,319	< 0,05			
Kolegų parama	0,301	<0,05			
Autonomija	0,195	< 0,05			

Statistiškai reikšmingi veiksniai pažymėti paryškintu šriftu.

Toliau nagrinėdami rezultatus matome, kad tarp dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure grupėje (n = 70), ne visi trys modeliai (blokai) statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą COVID-19 pandemijos kontekste ([12 lentelė](#)). Detaliau išanalizavę rezultatus ir iš modelio pašalinę kintamuosius, kurie reikšmingai neprisideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure grupėje ([19.1 lentelė 2 priedas](#)), gauname, kad įsitraukimą į darbą reikšmingai prognozuoja lytis, autonomija, savi-efektyvumas: net ir sukontroliavus lytį (kuri paaiškina 1,6 proc. įsitraukimo į darbą variacijos), autonomija papildomai paaiškina 24,4 proc. įsitraukimo į darbą variacijos, o savi-efektyvumas - 4,7 proc. įsitraukimo į darbą variacijos ([19.2 lentelė 2 priedas](#)). Galutinis regresijos modelis pateiktas žemiau (20 lentelė):

20 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, grupėje

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis			
	Įsitraukimas į darbą			
	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>R</i> ²
			7,383	0,217
Lytis	0,230	< 0,05		

Autonomija	0,358	< 0,05		
savi-efektyvumas	0,217	< 0,05		
Statistiškai reikšmingi veiksniai pažymėti paryškintu šriftu.				

Svarbu paminėti, kad tikrinant visų aprašytų hierarchinės regresijos modelių tinkamumą buvo patikrintos visos nepriklausomų kintamųjų VIF reikšmės: kadangi $VIF < 10$, galime teigti, kad multikolinearumo nėra. Visuose hierarchinės regresijos modeliuose buvo patikrintos ir Kuko reikšmės: kadangi visos Kuko reikšmės < 1 , galime teigti, kad išskirtys nedaro reikšmingo poveikio rezultatams. Be to, vertinant hierarchinės regresijos modelius buvo patikrintas ir Mahalanobis atstumas (angl. Mahalanobis distance): buvo tikrinama, kad jo skaitinė vertė neperžengtų kritinės ribos (remiantis literatūroje pateikiama rekomendacine [lentele](#)): patikrinus šią skaitinę vertę pagal SPSS išvestis, nebuvo rezultatų galinčių paveikti išskirčių. Galiausiai analizuojant regresijos rezultatus buvo patikrintas ir liekanų grafikas (angl. residuals scatterplot). Iš šio grafiko supratome, kad vertės pasiskirsčiusios kvadrato forma, dauguma - ties 0. Taigi, įvertinus visus šiuos kriterijus, kuriuos patikrinti rekomenduojama SPSS programos literatūroje (Pallant, 2011), galime teigti, kad šio tyrimo metu atlikta regresinė analizė yra patikima.

3.5. Penktasis tyrimo uždavinys

Siekiant įgyvendinti trečiąjį tyrimo uždavinį, t. y. patyrinti, ar būtent COVID-19 kontekstui aktualūs organizaciniai ir individualūs veiksniai reikšmingai prisideda prie banko darbuotojų Lietuvoje, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą prognozavimo, rezultatų analizės metu naudojome hierarchinės regresijos metodą (prognostinių modelių tikrinimui).

3.5.1. Darbo išteklių, ypač aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimui į darbą

Atsižvelgiant į jau turimo modelį, padedantį prognozuoti nuotoliniu būdu per COVID-19 pandemiją dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbą, iš pradžių patikriname, ar papildomi nuotolinio darbo ištekliai (vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu, organizacinis teisingumas organizacijai priimant sprendimus dėl COVID-19 ir balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra) prisideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo.

21 lentelė. *Darbo išteklių, aktualių būtent COVID-19 pandemijos kontekstui, poveikis darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimui į darbą*

Modelis (blokas)	R^2	R^2 (adjusted)	Change Statistics				
			R^2 pokytis	F pokytis	df1	df2	F pokyčio reikšmingumas
1	0,121	0,115	0,121	18,379	2	266	p < 0,001
2	0,373	0,364	0,252	52,999	2	264	p < 0,001
3	0,413	0,402	0,040	18,092	1	263	p < 0,001
4	0,421	0,403	0,008	1,123	3	260	0,340

1 modelis (blokas) - lytis, amžius

2 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe

3 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe, savi-efektyvumas

4 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe, savi-efektyvumas, vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu, organizacinis teisingumas priimant sprendimus COVID-19 metu, balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra

Iš šių rezultatų (21 lentelė) matome, kad darbo išteklių (vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu, organizacinis teisingumas organizacijai priimant sprendimus dėl COVID-19 ir balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra) statistiškai reikšmingai nepagerina įsitraukimo į darbą prognozavimo ($p > 0,05$) ([22 lentelė 3 priedas](#)).

3.5.2. Individualių veiksnių, ypač aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimui į darbą

Prie jau turimo modelio, padedančio prognozuoti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbą, toliau patikriname, ar individualūs, proaktyvaus elgesio veiksniai (darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti, savilyderystė), aktualūs COVID-19 pandemijos kontekste, prisideda prie darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą prognozavimo. Iš rezultatų matome (23 lentelė), kad minėti veiksniai reikšmingai pagerina nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbą: jie papildomai paaiškina 3 proc. įsitraukimo į darbą variacijos.

23 lentelė. Individualių veiksnių (proaktyvaus elgesio), aktualių būtent COVID-19 pandemijos kontekstui, poveikis darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimui į darbą

Modelis (blokas)	R^2	R^2 (adjusted)	Change Statistics				
			R^2 pokytis	F pokytis	df1	df2	F pokyčio reikšmingumas
1	0,121	0,115	0,121	18,379	2	266	0,000
2	0,373	0,364	0,252	52,999	2	264	0,000
3	0,413	0,402	0,040	18,092	1	263	0,000
4	0,444	0,427	0,030	4,743	3	260	0,003

1 modelis (blokas) - lytis, amžius

2 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe

3 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe, savi-efektyvumas

4 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe, savi-efektyvumas, darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti, savilyderystė

Visgi detaliai išnagrinėjus hierarchinės regresijos rezultatus ([24 lentelė 3 priedas](#)) paaiškėjo, kad savilyderystė reikšmingai neprisideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo. Taigi, šis veiksnys buvo pašalintas. Galutinis regresijos modelis pateiktas žemiau (25 lentelė).

25 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje: proaktyvaus elgesio veiksnių poveikis

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Įsitraukimas į darbą				

	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
			29,740	< 0,001	0,444
Lytis	0,123	< 0,05			
Amžius	0,209	< 0,001			
Autonomija	0,125	< 0,05			
Galimybės tobulėti	0,323	< 0,001			
savi-efektyvumas	0,155	< 0,05			
Organizuotumas	0,142	< 0,05			
Meistriškumas dirbti	0,108	< 0,05			
Statistiškai reikšmingi veiksniai pažymėti paryškintu šriftu.					

Prie jau turimo modelio, padedančio prognozuoti įsitraukimą į darbą, toliau patikriname, ar COVID-19 pandemijos kontekstui aktualūs individualūs asmenybiniai veiksniai (noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą) prisideda prie nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimo į darbą prognozavimo. Iš rezultatų (26 lentelė) matome, kad noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą reikšmingai prisideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo net ir sukontroliavus demografinius veiksnius, darbo išteklius ir proaktyvaus elgesio veiksnius. Noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą papildomai paaiškina apie 3,6 proc. įsitraukimo į darbą variacijos. Svarbu pastebėti, kad noro atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą ir įsitraukimo į darbą ryšys yra neigiamas: kuo labiau norima atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, tuo mažesnis darbuotojo įsitraukimas į darbą (27 lentelė).

<i>26 lentelė. Individualių veiksnių (asmenybinių), aktualių būtent COVID-19 pandemijos kontekstui, poveikis darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimui į darbą</i>			
<i>Modelis (blokas)</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² <i>(koreguotas)</i>	<i>Change Statistics</i>

			R^2 pokytis	F pokytis	$df1$	$df2$	F pokyčio reikšmingumas
1	0,121	0,115	0,121	18,379	2	266	0,000
2	0,373	0,364	0,252	52,999	2	264	0,000
3	0,413	0,402	0,040	18,092	1	263	0,000
4	0,444	0,429	0,030	7,096	2	261	0,001
5	0,480	0,464	0,036	18,083	1	260	0,000
<p>1 modelis (blokas) - lytis, amžius</p> <p>2 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe</p> <p>3 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe, savi-efektyvumas</p> <p>4 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe, savi-efektyvumas, darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti</p> <p>5 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti darbe, savi-efektyvumas, darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti, noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą</p>							

27 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje: asmenybinių veiksnių (noro atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą) poveikis

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Įsitraukimas į darbą				
	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	R^2

			29,986	< 0,001	0,480
Lytis	0,119	< 0,05			
Amžius	0,207	< 0,001			
Autonomija	0,094	< 0,05			
Galimybės tobulėti	0,296	< 0,001			
savi-efektyvumas	0,159	< 0,05			
Organizuotumas	0,156	< 0,05			
Meistriškumas dirbti	0,076	< 0,05			
Noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą	-0,201	< 0,001			

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1. Pirmasis tyrimo uždavinys

Įsitraukimas į darbą COVID-19 pandemijos kontekste

Pamatavę, koks yra banko Lietuvoje darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis COVID-19 pandemijos kontekste, pastebime, kad jis yra gana aukštas ($M = 5,33$; $SD = 1,08$). Banko darbuotojai dažnai, t. y. maždaug kartą per savaitę ir truputi dažniau, jaučia įsitraukimą į darbą. Iš rezultatų ([1 lentelė](#)) taip pat matome, kad dažniausiai darbuotojų įsitraukimo į darbą skaitinė vertė yra „6“ (tai reiškia, kad darbuotojai kelis kartus per savaitę patiria įsitraukimą į darbą). Palyginę šiuos rezultatus ([1 lentelė](#)) su anksčiau atliktų tyrimų Lietuvos darbuotojų populiacijoje rezultatais (W. Schaufeli, 2017) (Žukauskaitė ir kt., 2019) (Miselytė ir kt., 2019), galime teigti, kad banko darbuotojų įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste yra gana panašus kaip ir prieš COVID-19 pandemiją Lietuvoje.

Pavyzdžiui, didelės apimties Europos šalių darbuotojų gerovės tyrimas rodo, kad Lietuvos darbuotojai prieš COVID-19 pandemiją jautė gana aukštą įsitraukimo į darbą lygį (įsitraukimo į darbą lygis > 4 Likert skalėje 1 - 5, kai „1“ reiškia žemą įsitraukimą į darbą arba „niekada nepatiria įsitraukimo“, o „5“ - aukštą arba „visada patiria įsitraukimą“) (W. Schaufeli, 2017). Be to, šiame tyrime gautas įsitraukimo į darbą lygis yra panašus, kaip ir įvairių viešojo sektoriaus darbuotojų (įsitraukimo lygis - 4,72, skalėje 0 - 6) (Žukauskaitė ir kt., 2019) prieš COVID-19 pandemiją. Galiausiai, 2019 metais atlikto tyrimo, kuriame internetu buvo apklausti 386 įvairių Lietuvos organizacijų darbuotojai, rezultatai taip pat atskleidė gana aukštą darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį (įsitraukimo į darbą lygis - 5,33, skalėje 0 - 6) prieš COVID-19 pandemiją (Miselytė ir kt., 2019). Taigi prieš COVID-19 pandemiją atliktų tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos darbuotojai gana dažnai (bent kartą per savaitę ir dažniau) patiria įsitraukimą į darbą. Be to, palyginę turimus duomenis, galime teigti, kad šio tyrimo, atlikto COVID-19 pandemijos metu, rezultatai neprieštarauja anksčiau, prieš COVID-19 pandemiją, atliktiems įsitraukimo į darbą matavimams.

Visgi, nors remiantis šio tyrimo rezultatais reikšmingų banko darbuotojų įsitraukimo į darbą skirtumų lyginant COVID-19 pandemijos laikotarpį su prieš pandeminiu laikotarpiu Lietuvoje nėra, kitų užsienio šalių tyrimai atskleidžia tai, kad pandemine situacija gali veikti darbuotojų įsitraukimą į darbą: pavyzdžiui, rašoma, kad Kinijoje, įsitraukimas į darbą per COVID-19 pandemiją yra mažesnis, nei įprasta toje šalyje (Song ir kt., 2020). Be to, galbūt įsitraukimo į darbą skirtumai COVID-19 pandemijos metu galėtų išryškėti lyginant skirtingas organizacijų, darbo sektorius, profesijas.

4.2. Antrasis tyrimo uždavinys

Įsitraukimo į darbą palyginimas tarp skirtingų darbuotojų grupių

Toliau nagrinėjant banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą skirtumus tarp demografinių grupių, pastebime, kad moterys yra statistiškai reikšmingai labiau įsitraukusios į darbą, nei vyrai: jos savo veikloje jaučia daugiau energingumo, atsidavimo, pasinėrimo į darbą ([2 lentelė](#)). Įdomu tai, kad nagrinėjant įsitraukimo į darbą tyrimus, kai kurie tyrimai randa skirtumus tarp lyčių, kiti - ne. Be to, nėra gerai žinoma, kodėl įsitraukimas į darbą gali skirtis tarp lyčių. Galiausiai, didelės apimties tyrimas rodo, kad moterys gali būti truputi labiau įsitraukusios į darbą, nei vyrai (Hakanen ir kt., 2019). Taigi, šio tyrimo rezultatai patvirtina Hakanen ir kt. (2019) tyrimo išvadas. Visgi, svarbu paminėti, kad pagal šio tyrimo rezultatus ([15](#), [18](#), [20](#) lentelės), lytis, t. y. buvimas moterimi, prognozuoja įsitraukimą į darbą tik darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu (t. y. ne biure) ir kartais nuotoliniu, kartais biure grupėse, bet ne dirbančių tik biure grupėje. Taigi, gali būti, kad egzistuoja tam tikri nuotolinio darbo konteksto veiksniai, kurie lemia didesnę moterų įsitraukimą į darbą, lyginant su vyrais. Šių veiksnių identifikavimas galėtų būti ateities tyrimų tikslas.

Svarbu paminėti, kad šio tyrimo rezultatai ([3 lentelė](#)) patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus, kuriuose rašoma, kad įsitraukimas į darbą paprastai yra didesnis vyresnio amžiaus darbuotojų grupėse (Hakanen ir kt., 2019), (Gauryliene & Korsakienė, 2017), (Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015). Literatūroje rašoma (Kim & Kang, 2017), kad vyresnio amžiaus ir didesnio įsitraukimo į darbą ryšį gali paaiškinti tai, kad darbuotojai per gyvenimą įgyja ir naudoja daugiau asmeninių išteklių (pvz.: išmoksta geriau reguliuoti emocijas, jaučia stipresnę įsipareigojimą pasirinktai karjerai) ir tai lemia didesnę jų įsitraukimą į darbą. Tikėtina, kad tai gali paaiškinti ir šio tyrimų rezultatai.

Tęsiant toliau, šio tyrimo rezultatai rodo, kad įsitraukimas į darbą skiriasi ir tarp pareigų lygių ([6 lentelė](#)): banko Lietuvoje vadovai COVID-19 pandemijos metu yra labiau įsitraukę į darbą, nei vadovaujančių pareigų neužimantys darbuotojai. Šis rezultatas taip pat patvirtina literatūroje (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004) (Persson, 2010) pateikiamas išvadas: aukštesnis pareigų lygis gali prognozuoti didesnę įsitraukimą į darbą.

Šio tyrimo rezultatai patvirtina, kad vedę ir ištekėjusios yra labiau įsitraukę į darbą, nei kitos šeimyninės padėties darbuotojai ([4](#) ir [5](#) lentelės). Šis rezultatas sutampa su Malaizijoje atlikto tyrimo rezultatais (Othman & Nasurdin, 2013). Galiausiai viename tyrime (Demerouti, 2009) buvo nustatyta, kad įsitraukimas į darbą gali persiduoti tarp partnerių: taigi, galbūt sukūrę šeimą partneriai gali paskatinti vienas kito įsitraukimą į darbą. Be to, gali būti ir taip, kad santuoką sukūrę

darbuotojai patiria daugiau laimės ir kitų pozityvių emocijų savo gyvenime (Umberson & Williams, 1999) ir tai teigiamai paveikia ir jų įsitraukimą į darbą.

Svarbu paminėti, kad šiame tyrime banko darbuotojų įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste nesiskyrė pagal darbo sritis, kaip buvo spėjama ([7 lentelė 1 priedas](#)). Šis rezultatas galimai prieštarauja kituose tyrimuose pateikiamoms išvadoms, kad darbo sričių, susijusių su paslaugų žmonėms teikimu, darbuotojai patiria truputi aukštesnį įsitraukimo į darbą lygį, nei kitų darbo sričių darbuotojai (Hakanen ir kt., 2019). Visgi, galbūt įsitraukimo į darbą skirtumų šiame tyrime nepastebėjome, nes darbo sritys buvo nepakankamai diferencijuotos, kad atspindėtų esminius skirtingų darbo sričių banke skirtumus.

Galiausiai labai įdomu tai, kad šio tyrimo duomenimis įsitraukimas į darbą nesiskiria tarp darbuotojų grupių, per COVID-19 pandemiją dirbančių skirtingose darbo vietose (dirbančių nuotoliniu būdu, biure, kartais nuotoliniu būdu, kartais biure) ([9 lentelė 1 priedas](#)), nei tarp skirtingo nuotolinio darbo dažnumo grupių ([8 lentelė 1 priedas](#)). Šis rezultatas prieštarauja 2020 m. gruodžio mėnesį Japonijoje atlikto tyrimo rezultatams, kurie parodė, kad darbuotojai, kurie dažnai, didžiąją laiko dalį (4 ir daugiau dienų per savaitę), dirba nuotoliniu būdu, patiria mažesnį įsitraukimą į darbą nei tie darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirba tik retkarčiais (kartą per savaitę ir rečiau) (Nagata ir kt., 2021). Be to, minėto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, kurie retkarčiais turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu, patyrė aukštesnį įsitraukimo į darbą lygį, nei tie darbuotojai, kurie visai neturėjo galimybės dirbti nuotoliniu būdu ir turėjo dirbti biure (Nagata ir kt., 2021). Šio tyrimo metu gauti rezultatai tokio skirtumo neatspindi: darbuotojų, tiek turinčių galimybę dirbti nuotoliniu būdu, tiek galinčių dirbti tik biure, įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste nesiskyrė ([9 lentelė 1 priedas](#)). Nebuvo reikšmingų įsitraukimo į darbą skirtumų ir tarp skirtingo nuotolinio darbo dažnumo grupių ([8 lentelė 1 priedas](#)).

Šio tyrimo metu gauti rezultatai prieštarauja ir Kinijoje atlikto tyrimo rezultatams, kuriuose pateikiama, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste skyrėsi tarp darbuotojų, dirbančių namuose, biure, dirbančių kartais namuose, kartais biure: tie darbuotojai, kurie turėjo galimybę dirbti iš namų buvo labiau įsitraukę į darbą, nei tie, kurie dirbo tik biure (Song ir kt., 2020). Šio tyrimo rezultatai to nepatvirtino ([9 lentelė 1 priedas](#)).

Visgi šio tyrimo rezultatas (tai, kad nėra įsitraukimo į darbą skirtumų tarp skirtingų darbo vietų COVID-19 pandemijos metu) patvirtina tyrimo, atlikto dar prieš COVID-19 pandemiją viešojo sektoriaus organizacijose (de Vries ir kt., 2019), rezultata: atlikus dienoraščio tyrimą paaiškėjo, kad priešingai, nei buvo spėjama, darbas iš namų nepaveikia įsitraukimo į darbą.

Galiausiai šio tyrimo lauke įsitraukimo į darbą skirtumų nebuvimą tarp skirtingų darbo organizavimo / darbo vietos grupių gali paaiškinti ir tai, kad organizacija, bankas, COVID-19

pandemijos metu tinkamai pasirūpino darbuotojų įsitraukimu į darbą užtikrindamas kokybišką darbo aplinką ir darbo charakteristikas visose darbo vietos kontekstuose. Kai kurie tyrėjai (Miglioretti ir kt., 2021) akcentuoja, kad nuotolinis darbas pats savaime neveikia darbuotojų įsitraukimo į darbą, bet jį veikia būtent tai, kaip įvairios darbo charakteristikos (pvz.: autonomija, kolegų, vadovo parama) yra užtikrinamos nuotolinio ar darbo metu (Vander Elst ir kt., 2020). Taigi, jei įvairios darbo charakteristikos banke buvo panašiai užtikrinamos visose darbo COVID-19 pandemijos metu vietose, ką ir matome šio tyrimo rezultatuose ([10 lentelė](#)), tikėtina, kad ir darbuotojų įsitraukimas į darbą galėjo būti panašus.

Apibendrinus galime teigti, kad banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste yra pakankamai aukštas, tačiau šiek tiek skiriasi lyginant tarp kai kurių darbuotojų grupių.

4.3. Trečiasis tyrimo uždavinys

Pagrindinių darbo išteklių ir savi-efektyvumo palyginimas skirtingose darbo vietose

Palyginę šio tyrimo metu gautus duomenis apie darbuotojų turimus pagrindinius darbo išteklius ir savi-efektyvumą COVID-19 pandemijos metu dirbant skirtingose darbo vietose pastebime, kad reikšmingų skirtumų nėra: tik autonomijos lygis yra didesnis nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupėje lyginant su dirbančiais tik biure ([10 lentelė](#)). Gali būti, kad pats nuotolinio darbo kontekstas suteikia daugiau autonomijos nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams palyginus su biure dirbančiais darbuotojais (Sardeshmukh ir kt., 2012b). Taip pat gali būti, kad darbas iš namų darbuotojams suteikia daugiau lankstumo ir būtent tai leidžia darbuotojams patirti daugiau autonomijos, nuspręsti, kaip atlikti savo darbą (juk dirbant nuotoliniu būdu, per atstumą, vadovams ir kolegoms pasidaro sunkiau sukontroliuoti darbo atlikimo aspektus (Parker ir kt., 2020) (Staples ir kt., 1999)). Tačiau gali būti ir taip, kad darbo vieta autonomijos nei padidina, nei sumažina: tiesiog galimybę dirbti nuotoliniu būdu turi būtent tie darbuotojai, kurių darbas, pačios užimamos pozicijos suteikia daugiau autonomijos, nei biure dirbančių darbuotojų darbo pozicijos.

Toliau palyginę šio tyrimo rezultatus su anksčiau atliktų tyrimų rezultatais pastebime tam tikrų neatitikimų: pavyzdžiui, viename tyrime yra rašoma, kad darbuotojai, kurie daugiau dienų per savaitę dirba nuotoliniu būdu, gauna mažiau kolegų paramos (Sardeshmukh ir kt., 2012b). Šio tyrimo rezultatai to nepatvirtino: kolegų paramos įvertis buvo pakankamai aukštas tiek dirbančių nuotoliniu, tiek dirbančių biure, tiek dirbančių kartais nuotoliniu, kartais biure būdu darbuotojų grupėse ([10 lentelė](#)). Tolesniam palyginimui, tyrimai, nagrinėjantys sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų turimus darbo išteklius per COVID-19 pandemiją, atskleidžia, kad kai kurie iš

darbuotojų jautė reikšmingą vadovo palaikymo trūkumą (Blanco-Donoso ir kt., 2021), tačiau šio tyrimo metu apklausti banko darbuotojai to nenurodo.

Nagrinėjant prieš COVID-19 pandemiją Lietuvoje atlikto tyrimo duomenis, kuriame buvo tyrinėjami darbo ištekliai nuotolinio darbo kontekste įvairių sektorių organizacijose (IT, draudimo, telekomunikacijų), pastebime, kad darbo ištekliai: vadovo paramos lygis, pasitikėjimo vadovu lygis, galimybė pasiekti reikiamus organizacijos dokumentus, dirbant nuotoliniu buvo aukšto lygio. Tik galimybė komunikuoti su kolegomis, kaip darbo išteklius, buvo vidutinio lygio (Nakrošienė ir kt., 2019). Palyginimui, šio tyrimo metu gauti duomenys rodo ([10 lentelė](#)), kad tiek vadovo, tiek kolegų parama buvo pakankamai aukšta ir reikšmingai nesiskyrė tarp skirtingų darbo vietos pandemijos metu kontekstų.

Kodėl šio tyrimo rezultatai skiriasi nuo kitų tyrimų rezultatų? Galbūt tą lėmė tyrinėtoms organizacijoms, banko, specifika (pvz: tai, kad tyrinėtas bankas Lietuvoje COVID-19 pandemijos metu siekė užtikrinti darbo išteklius visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo darbo vietos).

Be to, tyrimų, nagrinėjusių konkrečių darbo išteklių lygį nuotolinio darbo COVID-19 pandemijos kontekste bankų sektoriuje, nėra, todėl negalime atlikti tikslesnių palyginimų.

4.4. Ketvirtasis tyrimo uždavinys

Pagrindiniai įsitraukimo į darbą organizaciniai ir individualūs prognostiniai veiksniai skirtingose darbo vietose

Šio tyrimo rezultatai rodo, kad nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupėje, net ir sukontroliavus reikšmingus demografinius veiksnius (lytį ir amžių), įsitraukimą į darbą pakankamai gerai prognozuoja tam tikri darbo ištekliai ir asmenybiniai veiksniai (savi-efektyvumas) ([12 lentelė](#)). Tai, kad darbo ištekliai ir darbuotojo savi-efektyvumas veikia įsitraukimą į darbą nuotoliniame kontekste buvo patikrinta anksčiau atliktame tyrime: pavyzdžiui, tyrimo (Ojo ir kt., 2021), kuriame buvo apklausti 259 Malaizijos darbuotojai per COVID-19 pandemiją, rezultatai parodė, kad darbuotojo turimi asmeniniai ištekliai (savi-efektyvumas), šeimos ištekliai (draugų ir šeimos pagalba), darbo ištekliai (pagalbinės technologijos darbui atlikti, patogi darbo vieta ir kitos darbą lengvinančios materialios priemonės) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Visgi, įdomu tai, kad pagal šio tyrimo rezultatus kolegų ir vadovo parama reikšmingai neprognozuoja įsitraukimo į darbą nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupėje, nors anksčiau atlikti tyrimai (Sardeshmukh ir kt., 2012b) (Vander Elst ir kt., 2020)) rodo priešingus rezultatus. Kas galėtų paaiškinti šią prieštarą? Banko Lietuvoje, kuriame ir buvo atliktas tyrimas, kultūroje vyrauja stiprus savilyderystės, individualumo, savarankiškumo, asmeninio tobulėjimo pozityvus vertinimas, taigi, gali būti, kad į šią organizaciją, ypač aukštesnio lygio pozicijas, kuriose ir yra

suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu, atrinkti darbuotojai pasižymi šiomis savybėmis ir jų įsitraukimą į darbą mažiau veikia tarpusavio parama, tačiau daugiau veikia būtent galimybės tobulėti, autonomija, savi-efektyvumas. Be to, šio tyrimo rezultatai dėl vadovo paramos ir įsitraukimo į darbą ryšio sutampa su Malaizijoje atlikto tyrimo rezultatais: vadovo parama reikšmingai neprisidėjo prie darbuotojų įsitraukimo į darbą prognozavimo (Ojo ir kt., 2021).

Analizuodami rezultatus galime pastebėti, kad net ir didesnis autonomijos lygis nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų grupėje ([10 lentelė](#)), nenulėmė didesnio nuotolyje dirbančių darbuotojų įsitraukimo į darbą lyginant su darbuotojais, dirbančiais tik biure ([9 lentelė 1 priedas](#)): tai prieštarauja prieš tai atlikto tyrimo (Sardeshmukh ir kt., 2012b) išvadoms, kuriose rašoma, kad būtent didesnis autonomijos lygis nuotolinio darbo kontekste gali lemti didesnę nuotolyje dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbą. Galbūt šio tyrimo kontekste biure dirbusių darbuotojų šiek tiek žemesnį autonomijos lygį darbe kompensavo kiti veiksniai ar darbo ištekliai.

Toliau palyginę veiksnius, prognozuojančius įsitraukimą į darbą nuotolinio ir darbo biure per COVID-19 pandemiją kontekste, matome akivaizdžius skirtumus: 1) lytis statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą tik nuotolinio darbo kontekste (t.y. moterys nuotolinio darbo kontekste patiria didesnę įsitraukimą į darbą, nei vyrai nuotolinio darbo kontekste) ([15](#), [18](#), [20](#) lentelės); 2) kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą tik darbo biure kontekste ([18 lentelė](#)); 3) asmeniniai ištekliai (savi-efektyvumas) statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą tik nuotolinio darbo kontekste ([12](#) lentelė). Kas galėtų padėti paaiškinti šiuos skirtumus?

1) Kodėl moterys nuotolinio darbo kontekste per COVID-19 patiria didesnę įsitraukimą į darbą, nei vyrai? Tyrimų, kurie būtų gavę panašius rezultatus, arba literatūros, kuri būtų aprašiusi tokius skirtumus, nėra, tačiau priežasčių gali būti įvairių: galbūt moterys, dirbdamos nuotoliniu būdu patiria mažesnę darbo ir šeimos konfliktą, nei vyrai ir tai padeda padidinti jų įsitraukimą į darbą; galbūt vyrai, nepratę daug laiko praleisti namų aplinkoje, ir COVID-19 pandemijos priversti dirbti namuose, jaučia didesnę frustraciją dėl rūpinimosi vaikais, buities, nei moterys, ir tai šiek tiek mažina jų įsitraukimą į darbą lyginant su moterimis. Priežasčių gali būti daug ir įvairių, tačiau jų suradimas nėra šio tyrimo tikslas, - tai galėtų būti ateities tyrimų hipotezės.

2) Kodėl kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą tik darbo biure kontekste? Gali būti, kad darbo darbuotojai, per COVID-19 pandemiją dirbantys biure, patyrė daugiau darbo iššūkių ir darbo pasikeitimų, nei dirbantys nuotoliniu būdu, kuriuos įveikti galėjo tik bendromis jėgomis, todėl šiems darbuotojams palaikyti įsitraukimą į darbą galėjo padėti kolegų parama. Be to, darbas pandemijos metu galėjo padėti komandoms, dirbančioms biure, susivienyti ir pajauti komandinę dvasią, ir tai galimai prisidėjo prie įsitraukimo į darbą

prognozavimo. Žinoma, gali būti ir kitų priežasčių, tačiau jų nagrinėjimas galėtų būti ateities tyrimų tikslas.

3) Tai, kad asmeniniai ištekliai (savi-efektyvumas) statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą tik nuotolinio darbo kontekste, bet ne darbo biure kontekste, yra gana neįprastas rezultatas. Daugelyje tyrimų darbuotojo savi-efektyvumas padeda prognozuoti įsitraukimą į darbą (Simbula ir kt., 2011; Tian ir kt., 2019; Federici & Skaalvik, 2011). Visgi, galbūt šio tyrimo lauke, biure dirbantiems darbuotojams siekiant įveikti nenumatytas COVID-19 situacijas ir darbo iššūkius bei likti motyvuotiems ir įsitraukusiems į darbą daug svarbiau yra komandinis savi-efektyvumas, nei individualus. Tai galėtų būti ateities tyrimų tikslas.

Palyginę veiksnius, prognozuojančius įsitraukimą į darbą nuotolinio ir darbo biure per COVID-19 pandemiją kontekste, matome ir akivaizdžius panašumus: amžius, autonomija, galimybės tobulėti statistiškai reikšmingai prognozuoja tiek darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, tiek darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių tik biure įsitraukimą į darbą (15 ir 17 lentelės). Be to, įdomu tai, kad būtent galimybės tobulėti tiek nuotolinio, tie darbo biure kontekstuose turi didžiausią svorį prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tai patvirtina meta-analitinės apžvalgos išvadas (Lesener ir kt., 2020), kuriose rašoma, kad būtent organizacinio lygio ištekliai (pvz.: autonomija darbe, galimybės tobulėti) turi didesnę poveikį įsitraukimui į darbą, nei grupės ir lyderio lygio ištekliai.

Kas gali padėti paaiškinti šiuos rezultatus? Visų pirma, daugelis tyrimų rodo, kad amžius, autonomija, galimybės tobulėti reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą įvairiuose skirtinguose kontekstuose (Gaurylienė & Korsakienė, 2017) (Van den Broeck ir kt., 2017). Taigi, darbo vietos kontekstas šių veiksnių ir įsitraukimo į darbą ryšiui gali būti visai nereikšmingas. Tą patvirtina ir tyrėjai (Vander Elst ir kt., 2020), kurie akcentuoja, kad nuotolinis darbas pats savaime neveikia darbuotojų įsitraukimo į darbą, bet jį veikia būtent tai, kaip įvairios darbo charakteristikos (pvz.: autonomija, galimybės tobulėti) yra užtikrinamos nuotolinio ar įprasto darbo metu. Be to, galbūt autonomija ir galimybės tobulėti panašiai gerai prognozuoja įsitraukimą į darbą skirtingose darbo vietose COVID-19 pandemijos metu dėl banko ir jo darbuotojams būdingų kultūrinių aspektų: banke yra labai skatinamas ir vertinamas darbuotojų savarankiškumas, autonomija, savilyderystė, nuolatinis savarankiškas mokymasis ir tobulėjimas: taigi, gali būti, kad bankas remdamasis savo kultūra ir vertybėmis atsirenka darbuotojus, kurių įsitraukimui į darbą ir motyvacijai yra itin svarbūs šie veiksniai.

Lyginant darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, įsitraukimo į darbą prognostinius veiknius su kitų dviejų darbo vietų grupių, taip pat pastebime aiškius skirtumus (12, 15, 18, 20 lentelės): 1) amžius, galimybės tobulėti reikšmingai

neprognozuoja šios grupės darbuotojų įsitraukimo į darbą; 2) lyginant šios grupės rezultatus su dirbančių tik biure matome, kad kolegų parama reikšmingai neprognozuoja įsitraukimo į darbą dirbant kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, tačiau savi-efektyvumas prognozuoja (priešingai, nei dirbančių tik biure grupėje). Priežasčių aiškinančių šiuos skirtumus gali būti įvairių: galbūt juos galėjo lemti specifiniai šiai darbuotojų grupei būdingi individualūs veiksniai. Svarbu pastebėti, kad yra ne tik skirtumų, bet ir panašumų: iš rezultatų (15, 20 lentelės) matome, kad, kaip ir nuotolinio darbo kontekste, lytis, autonomija ir savi-efektyvumas reikšmingai prognozavo darbuotojų, dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, įsitraukimą į darbą. Šiuo atveju, autonomija turėjo didžiausią svorį įsitraukimo į darbą variacijai (20 lentelė).

Apibendrinus tyrimo rezultatus galime teigti, kad, sukontroliavus demografinius veiksnius, darbo išteklių ir savi-efektyvumas pakankamai gerai prognozuoja tik banko darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu ir kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, įsitraukimą į darbą, o banko darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių tik biure, įsitraukimą į darbą prognozuoja tik darbo išteklių, bet ne savi-efektyvumas. Be to, konkretūs demografiniai veiksniai, darbo išteklių (autonomija, vadovo, kolegų parama, galimybės tobulėti) ir savi-efektyvumas turi nevienodą svorį ir reikšmingumą prognozuojant įsitraukimą į darbą skirtinguose kontekstuose:

- nuotolinio darbo kontekste įsitraukimui į darbą didžiausią poveikį daro (veiksniai išvardinti svorio įsitraukimui į darbą mažėjimo tvarka): galimybės tobulėti, amžius, savi-efektyvumas, autonomija, lytis;
- darbo biure kontekste įsitraukimui į darbą didžiausią poveikį daro (veiksniai išvardinti svorio įsitraukimui į darbą mažėjimo tvarka): galimybės tobulėti, kolegų parama, amžius, autonomija;
- darbo kartais nuotoliniu būdu, kartais biure kontekste įsitraukimui į darbą didžiausią poveikį daro (veiksniai išvardinti svorio įsitraukimui į darbą mažėjimo tvarka): autonomija, lytis, savi-efektyvumas.

4.5. Penktasis tyrimo uždavinys

4.5.1. Darbo išteklių, aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis įsitraukimui į darbą

Toliau nagrinėjant įsitraukimo į darbą prognostinius veiksnius darbuotojų, per COVID-19 dirbančių nuotoliniu būdu grupėje, pastebime, kad darbo išteklių, aktualūs būtent COVID-19 kontekstui (vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu, organizacinis teisingumas organizacijai priimant sprendimus dėl COVID-19, balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra organizacijoje), reikšmingai nepadedą prognozuoti įsitraukimo į darbą (21 lentelė).

Tai prieštarauja prieš tai atliktų tyrimų rezultatams (A. Agarwal, 2014b; Breevaart ir kt., 2015; Haar ir kt., 2017b; Richman ir kt., 2008; H. Sharma & Yadav, 2017), kuriuose rašoma, kad panašūs darbo ištekliai gali prognozuoti įsitraukimą į darbą. Visgi ankstesnių tyrimų, kurie būtų tyrinėję būtent šiame tyrime matuotus, COVID-19 kontekstui svarbius papildomus darbo išteklius, su kuriais galėtume prasmingai palyginti šio tyrimo rezultatus, nėra. Taigi, šis tyrimas yra pirmasis, kuris patikrino, ar minėti papildomi darbo ištekliai, svarbūs COVID-19 kontekstui, gali prognozuoti banko darbuotojų įsitraukimą į darbą COVID-19 pandemijos kontekste.

4.5.2. Individualių veiksmų, aktualių COVID-19 pandemijos metu, poveikis įsitraukimui į darbą

Toliau nagrinėjant įsitraukimo į darbą prognostinius veiksmus darbuotojų, per COVID-19 dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje, pastebime, kad individualūs proaktyvaus elgesio veiksniai (darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti) ir asmenybiniai veiksniai (noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą), svarbūs COVID-19 kontekstui, reikšmingai prisideda prie įsitraukimo į darbą prognozavimo ([23](#) ir [26](#) lentelės). Tai, kad darbuotojo organizuotumas ir meistriškumas dirbti gali prognozuoti įsitraukimą į darbą sutampa su kitų tyrimų išvadomis (Breevaart ir kt., 2014b; NGUYEN ir kt., 2019; Petrou ir kt., 2012a). Tai, kad individualus veiksnys, noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, prognozuoja įsitraukimą į darbą (kuo didesnis darbuotojo noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, tuo mažesnis įsitraukimas į darbą) ([26](#) ir [27](#) lentelės), anksčiau atliktuose tyrimuose nebuvo tyrinėta. Bandydami paaiškinti šį rezultatą galime kelti hipotezę, kad darbuotojai, kurie turi norą atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, galbūt šiuo metu patiria mažiau darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir daugiau darbo ir šeimos konflikto (galbūt iš to ir kyla noras balanso turėti daugiau atskiriant šias dvi gyvenimo sferas), ir tai galiausiai paveikia jų įsitraukimą į darbą (Wood ir kt., 2020b). Be to, šio tyrimo rezultatas dalinai patvirtina Kinnunen ir kt. (2016) tyrime iškeltą hipotezę, kad „segmentatoriai“ (darbuotojai, norintys atskirti darbo ir asmeninio gyvenimo sferas ir jas atkiriantys) yra mažiau orientuoti į darbą ir mažiau jam įsipareigoję, nei „integratoriai“ (darbuotojai, norintys sulieti darbo ir asmeninio gyvenimo sferas ir jas apjungti), todėl jų energingumas, entuziazmas darbe ir įsitraukimas į darbą gali būti mažesni, nei „integratorių“. Be to, šio tyrimo rezultatas dalinai sutampa su Lazauskaite-Zabielske ir kt. (2020) tyrimo rezultatu: noras leisti darbo sferai skverbtis į šeimos sferą (angl. family-flexibility-willingness) (noras sulieti darbą ir asmeninį gyvenimą) statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su įsitraukimu į darbą. Taigi, turėtų egzistuoti ir priešingas ryšys: noras atskirti darbo ir šeimos arba asmeninio gyvenimo sferas galėtų neigiamai koreliuoti su įsitraukimu į darbą. Tą ir patvirtina šio tyrimo rezultatas ([27](#) lentelė).

Įdomu ir tai, kad priešingai, nei buvo spėjama, darbuotojų savilyderystė reikšmingai

nepadeda paaiškinti įsitraukimo į darbą variacijos darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu grupėje. Tai prieštarauja anksčiau atliktiems tyrimams, kuriuose rašoma, kad darbuotojo savilyderystė gali reikšmingai veikti įsitraukimą į darbą (Harunavamwe ir kt., 2020a; Knotts & Houghton, 2021a; Park ir kt., 2016). Kas galėtų paaiškinti tokį rezultatą? Galbūt banko darbuotojų savilyderystė gali veikti įsitraukimą į darbą ne tiesiogiai, bet per kitus veiksnius, pavyzdžiui, asmeninius išteklius (savi-efektyvumą, optimizmą, viltį) (Harunavamwe ir kt., 2020b), įsipareigojimą organizacijai (Knotts & Houghton, 2021b). Pavyzdžiui, yra tyrimų, kurie patvirtina, kad psichologinis kapitalas gali pilnai medijuoti savilyderystės ir įsitraukimo į darbą aspektų (atsidavimo darbui ir energingumo) ryšį (Kotzé, 2018). Be to, savilyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšys dar beveik nebuvo tyrinėtas nuotolinio darbo arba COVID-19 pandemijos kontekstuose, taigi, jį galėjo paveikti ir specifiniai kontekstiniai veiksniai. Taigi, gali būti, kad šiame darbe savilyderystė reikšmingai neprognozavo darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą, nes egzistavo tarpiniai veiksniai, kurie galėjo pilnai medijuoti savilyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšį.

Apibendrinus galime teigti, kad būtent COVID-19 pandemijos kontekstui aktualūs organizaciniai veiksniai (vadovo profesionalumas dirbant nuotoliniu būdu, organizacinis teisingumas organizacijai priimant sprendimus dėl COVID-19, balanso tarp darbo ir gyvenimo kultūra organizacijoje) reikšmingai neprisideda prie banko darbuotojų Lietuvoje, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimo į darbą prognozavimo, o individualūs veiksniai (darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti, noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą) reikšmingai prisideda.

4.5. Tyrimo ribotumai

Aptariant rezultatus svarbu įvertinti tyrimo ribotumus ir galimas ateities tyrimų galimybes. Pirma, šiame tyrime respondentų, per COVID-19 pandemiją dirbusių tik biure, ir respondentų, pandemijos metu dirbusių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, imtis buvo nedidelė palyginus su darbuotojų, dirbusių nuotoliniu būdu, imtimi. Taigi, ateities tyrimuose rekomenduojama tyrinėti didesnes skirtingose darbo vietose dirbančių darbuotojų imtis. Antra, šiame tyrime buvo taikyta netikimybinė savanoriško atsako imties sudarymo atranka (angl. voluntary response sample). Ne visos darbuotojų grupės buvo tinkamai reprezentuojamos, todėl tyrimo rezultatai negali būti apibendrinami visiems darbuotojams. Be to, šiame darbe buvo tyrinėta tik viena konkreti organizacija, todėl rezultatai negali būti generalizuojami visiems bankams Lietuvoje. Galiausiai, šiame tyrime buvo įvertintas ribotas organizacinių ir individualių veiksnių poveikis banko darbuotojų įsitraukimui į darbą pandemijos metu, todėl ateities tyrimų autoriai galėtų užpildyti šią spragą tęsdami įvairių veiksnių įtakos įsitraukimui į darbą tyrimus pasikeitusių darbo organizavimo būdų kontekste.

IŠVADOS

1. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste yra pakankamai aukštas lyginant su Europos šalių darbuotojų įsitraukimo į darbą normomis (apskaičiuotomis dar prieš COVID-19 pandemiją).
2. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimas į darbą COVID-19 kontekste šiek tiek skiriasi tarp skirtingų lyties, amžiaus, šeimyninės padėties, pareigų lygio grupių: moteriškos lyties, 36 metų ir vyresni, susituokę, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimo į darbą lygiu nei vyriškos lyties, jaunesni, nei 36 metų, nesusituokę, vadovaujančių pareigų neužimantys darbuotojai.
3. COVID-19 pandemijos metu banko darbuotojai Lietuvoje, tiek dirbantys nuotoliniu būdu, tiek biure, tiek dalį laiko nuotoliniu būdu, dalį laiko biure, nurodo panašų įvairių darbo išteklių ir savi-efektyvumo lygį. Skiriasi tik autonomijos lygis: darbuotojai, dirbantys tik nuotoliniu būdu, patiria daugiau autonomijos planuojant, organizuojant, įgyvendinant savo darbo užduotis, nei dirbantys tik biure.
4. Nepriklausomai nuo demografinių veiksnių, organizaciniai veiksniai (darbo ištekliai) ir individualūs veiksniai (savi-efektyvumas), pakankamai gerai prognozuoja banko darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu ir kartais nuotoliniu, kartais biure, įsitraukimą į darbą. Darbuotojų, dirbančių tik biure, įsitraukimą į darbą gerai prognozuoja darbo ištekliai, bet ne savi-efektyvumas.
5. Veiksniai, geriausiai prognozuojantys įsitraukimą į darbą, šiek tiek skiriasi tarp darbuotojų grupių, COVID-19 pandemijos metu dirbančių skirtingais būdais: 1) galimybės tobulėti ir amžius teigiamai prognozuoja darbuotojų, dirbančių tik nuotoliniu būdu ir tik biure, bet ne darbuotojų, dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, įsitraukimą į darbą; 2) kolegų parama teigiamai prognozuoja tik darbuotojų, dirbančių biure, įsitraukimą į darbą; 3) savi-efektyvumas ir lytis (moteriška lytis) teigiamai prognozuoja darbuotojų, dirbančių tik nuotoliniu būdu ir darbuotojų, dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, bet ne darbuotojų, dirbančių tik biure, įsitraukimą į darbą.
6. Iš visų organizacinių ir individualių veiksnių tiek nuotoliniu būdu, tiek biure dirbančių banko darbuotojų įsitraukimą į darbą geriausiai prognozuoja galimybės tobulėti: aukštesnis galimybių tobulėti darbe įvertis prognozuoja aukštesnį įsitraukimą į darbą.
7. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbą papildomai prie turimų darbo išteklių ir savi-efektyvumo teigiamai prognozuoja darbuotojo organizuotumas dirbant nuotoliniu būdu, meistriškumas dirbti, o neigiamai prognozuoja noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Remiantis šio tyrimo rezultatais, galime pateikti kelias praktines rekomendacijas banko Lietuvoje personalo specialistams, dirbantiems darbuotojų gerovės palaikymo ir stiprinimo srityje:

- 1) kadangi vyriškos lyties, jaunesni, nei 36 metų, nesusituokę, vadovaujančių pareigų neužimantys darbuotojai pasižymi mažesniu įsitraukimu į darbą, nei moteriškos lyties, 36 metų ir vyresni, susituokę, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, rekomenduojama teikti prioritetą būtent šių darbuotojų grupių įsitraukimo į darbą didinimui;
- 2) kadangi biure dirbantys darbuotojai patiria mažiau autonomijos planuojant, organizuojant, įgyvendinant savo darbo užduotis, nei darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, rekomenduojama ieškoti būdų, kaip biure dirbantiems darbuotojams suteikti daugiau galimybių planuoti ir atlikti savo darbo užduotis savarankiškai;
- 3) siekiant palaikyti ir didinti darbuotojų, dirbančių biure, įsitraukimą į darbą svarbu užtikrinti pakankamai aukštą darbo išteklių (galimybių tobulėti, kolegų paramos, autonomijos) lygį;
- 4) siekiant palaikyti ir didinti darbuotojų, dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, įsitraukimą į darbą svarbu darbuotojams suteikti pakankamai autonomijos planuoti, organizuoti, įgyvendinti savo darbo užduotis ir stiprinti darbuotojų savi-efektyvumą;
- 5) siekiant palaikyti ir didinti darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimą į darbą svarbu užtikrinti pakankamai aukštą darbo išteklių (galimybių tobulėti, autonomijos) lygį, stiprinti darbuotojų savi-efektyvumą, ugdyti jų organizuotumą dirbant nuotoliniu būdu ir meistriškumą dirbti;
- 6) kadangi noras atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą neigiamai prognozuoja darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, įsitraukimą į darbą, rekomenduojama: a) ieškoti būdų, kaip padėti darbuotojams patenkinti darbo ir asmeninio gyvenimo atskyrimo poreikį dirbant nuotoliniu būdu; b) apsvarstyti ir suteikti galimybes leisti darbuotojams, turintiems itin stiprų norą atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, ir negalintiems to įgyvendinti dirbant nuotoliniu būdu, atvykti dirbti į biurą.

LITERATŪRA

- A. Agarwal, U. (2014a). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- A. Agarwal, U. (2014b). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality progress*, 40(7), 64–65.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 498–510.
- Arnold Bakker. (s.a.). Gauta 2021 m. balandžio 17 d., <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>
- Bakker, A. B. (2014a). Daily fluctuations in work engagement. *European Psychologist*.
- Bakker, A. B. (2014b). The job demands–resources questionnaire. *Rotterdam: Erasmus University*.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness

- judgments. *Academy of management journal*, 31(3), 676–685.
- Blanco-Donoso, L. M., Moreno-Jiménez, J., Amutio, A., Gallego-Alberto, L., Moreno-Jiménez, B., & Garrosa, E. (2021). Stressors, Job Resources, Fear of Contagion, and Secondary Traumatic Stress Among Nursing Home Workers in Face of the COVID-19: The Case of Spain. *Journal of Applied Gerontology*, 40(3), 244–256.
<https://doi.org/10.1177/0733464820964153>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014a). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014b). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The Measurement of State Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(4), 305–312.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000111>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 372–384.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale.

- Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931–943.
- Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review*, 11(3), 17–32.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183–212.
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593.
<https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Delanoëje, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24.
<https://doi.org/10.1108/02683940910939313>
- Does Workplace Isolation Matter? Examining the Impact of Workplace Isolation on Telecommuter Work Engagement - ProQuest.* (s.a.). Gauta 2021 m. balandžio 26 d.,
<https://search.proquest.com/openview/92bcabc15f6ed336f6ceadc754913fbf/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Farina, L. S. A., Rodrigues, G. dos R., Hutz, C. S., Farina, L. S. A., Rodrigues, G. dos R., & Hutz,

- C. S. (2018). Flow and Engagement at Work: A Literature Review. *Psico-USF*, 23(4), 633–642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610–626. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318>
- Fazlurrahman, H., Wijayati, D. T., Hadi, H. K., Rahman, Z., Nugrohoseno, D., & Wahyudi Rahman, M. F. (2020). Analysis of Work Engagement Measurement at Work from Home due to the Effect of Covid-19 Pandemic Management. *Technium Social Sciences Journal*, 14, 363–375.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2011). Principal self-efficacy and work engagement: Assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale. *Social Psychology of Education*, 14(4), 575–600. <https://doi.org/10.1007/s11218-011-9160-4>
- Gaurylienė, A., & Korsakienė, R. (2017). Vyresnio Amžiaus Darbuotojų Įsitraukimas Į Darbą. *WORK ENGAGEMENT OF OLDER EMPLOYEES.*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gomes, C., Curral, L., & Caetano, A. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550009.
- Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 109–119.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.

- Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017a). *Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance*. *17(2)*, 56–72.
- Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017b). *Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance*. *17(2)*, 56–72.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43(6)*, 495–513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73(1)*, 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2019). Who is engaged at work?: A large-scale study in 30 European countries. *Journal of occupational and environmental medicine, 61(5)*, 373–381.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist, 11(2)*, 119–127.
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Van Zyl, E. (2020a). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology, 50(4)*, 507–519.
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Van Zyl, E. (2020b). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology, 50(4)*, 507–519.
<https://doi.org/10.1177/0081246320922465>
- Heath, C., Sommerfield, A., & Ungern-Sternberg, B. S. von. (2020). Resilience strategies to manage psychological distress among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A narrative review. *Anaesthesia, 75(10)*, 1364–1371. <https://doi.org/10.1111/anae.15180>

- Houghton, J., & Neck, C. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*, *17*, 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, *12*.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(10), 1330–1346. <https://doi.org/10.1002/job.2303>
- Irfan, S., & Qadeer, F. (2020). Employers' Investments in Job Crafting for Sustainable Employability in Pandemic Situation Due to COVID-19: A Lens of Job Demands-Resources Theory. *JOURNAL OF BUSINESS & ECONOMICS*, *12*(2).
- Yu, S., Xu, H., & You, Y. (2015). Research on the relation Between the Self-Leadership and Work Engagement of the Primary and Junior School Headmaster. *Studies in Sociology of Science*, *6*(2), 17.
- Junker, N. M., Kaluza, A. J., Häusser, J. A., Mojzisch, A., Dick, R. van, Knoll, M., & Demerouti, E. (2021). Is Work Engagement Exhausting? The Longitudinal Relationship Between Work Engagement and Exhaustion Using Latent Growth Modeling. *Applied Psychology*, *70*(2), 788–815. <https://doi.org/10.1111/apps.12252>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, *67*(3), 341.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, *37*(3), 858–879. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2018-0133>
- Kim, N., & Kang, S.-W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, *56*(5), 731–746.

- Kinnunen, U., Rantanen, J., de Bloom, J., Mauno, S., Feldt, T., & Korpela, K. (2016a). The role of work–nonwork boundary management in work stress recovery. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 99.
- Kinnunen, U., Rantanen, J., de Bloom, J., Mauno, S., Feldt, T., & Korpela, K. (2016b). The role of work–nonwork boundary management in work stress recovery. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 99–123. <https://doi.org/10.1037/a0039730>
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D. (2021a). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D. (2021b). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0436>
- Koekemoer, L., Beer, L. T. de, Govender, K., & Brouwers, M. (2021). Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(0), 8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1829>
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006a). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006b). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299–310. <https://doi.org/10.1108/02610150610706276>
- Kooij, D. T. (2020). The impact of the Covid-19 pandemic on older workers: The role of self-regulation and organizations. *Work, Aging and Retirement*, 6(4), 233–237.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family

- effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2013). Work-life policies: Linking national contexts, organizational practice and people for multi-level change. *Expanding the boundaries of work-family research* (p. 3–31). Springer.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112–128.
- Kotzé, M. (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279–292.
- Kühnel, J., Zacher, H., De Bloom, J., & Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 481–491.
- Ladyshevsky, Richard, & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 25–42.
- Ladyshevsky, Rick, & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 16(2), 3–19.
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Žiedelis, A. (2021). Optimalus darbuotojos funkcionavimas nuotolinio darbo kontekste. Organizacinės psichologijos tyrimų centras, Vilniaus universitetas, Vilnius.
- Lazauskaite-Zabielske, J., Ziedelis, A., & Urbanaviciute, I. (2020). Who benefits from time-spatial job crafting? The role of boundary characteristics in the relationship between time-spatial job crafting, engagement and performance. *Baltic Journal of Management*.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A

- meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278.
- Leung, S.-O. (2011). A comparison of psychometric properties and normality in 4-, 5-, 6-, and 11-point Likert scales. *Journal of Social Service Research*, 37(4), 412–421.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111–120.
- Maykrantz, S. A., Langlinais, L. A., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2021). Self-Leadership and Psychological Capital as Key Cognitive Resources for Shaping Health-Protective Behaviors during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 11(2), 41.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585–600.
- Mark Attridge PhD, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Martin, P. (2017). JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT-THE VALIDITY OF UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES-9). *Journal of Social & Psychological Sciences*, 10(2).
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- Matthews, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Development and initial evaluation of an enhanced measure of boundary flexibility for the work and family domains. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 330.
- Meijman, T. F., Mulder, G., Drenth, P., & Thierry, H. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of work and organizational psychology*, 1998, 2.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11–19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>

- Miselytė, M., Bagdžiūnienė, D., & Jakutė, V. (2019). Darbo reikalavimai, ištekliai ir proaktyvus elgesys darbe: Įsitraukimo į darbą ir streso vaidmuo. *Psichologija*, 59, 8–22.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of organizational behavior*, 40(8), 883–898.
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., Mori, K., & Project, for the Cor. (2021). Intensity of home-based telework and work engagement during the COVID-19 pandemic. *MedRxiv*, 2021.04.01.21254795.
<https://doi.org/10.1101/2021.04.01.21254795>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101.
<https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- NGUYEN, H. M., NGUYEN, C., NGO, T. T., & NGUYEN, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6(2), 189–201.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902.
<https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1083–1090.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01448.x>
- Pallant, J. (2011). Survival manual. *A step by step guide to data analysis using SPSS*, 4.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: The mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*,

- 37(6), 711–729. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0192>
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of applied psychology*, 79(2), 224.
- Pek, J., Wong, O., & Wong, A. C. M. (2018). How to Address Non-normality: A Taxonomy of Approaches, Reviewed, and Illustrated. *Frontiers in Psychology*, 9.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02104>
- Persson, A. (2010). *Identifying predictors of work engagement: An example from a management consultancy company*.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012a). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012b). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement: DAILY JOB CRAFTING. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
<https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Prochazka, J., Scheel, T., Pirozek, P., Kratochvil, T., Civilotti, C., Bollo, M., & Maran, D. A. (2020). Data on work-related consequences of COVID-19 pandemic for employees across Europe. *Data in brief*, 32, 106174.
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Episodic demands, resources, and engagement. *Journal of Personnel Psychology*.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention.

- Community, Work & Family*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012a). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012b). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W. (2017). *Work Engagement in Europe Relations with National Economy, Governance and Culture*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10491.31520>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Work engagement and the measurement of a concept. *Gedrag-en-Organisatie*, 17, 89–112.
- Schaufeli, Wilmar B. (2013). What is engagement? *Employee engagement in theory and practice* (p. 29–49). Routledge.
- Schaufeli, Wilmar B. (2018). Work engagement in Europe. *Organ Dyn*, 47(2), 99–106.
- Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10–24.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, Wilmar B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019a). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.
- Schaufeli, Wilmar B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019b). An

- Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, Wilmar B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*, 57(2), 173–203.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness studies*, 10(4), 459.
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography?:—Revelations from the Indian IT industry. *Procedia computer science*, 122, 146–153.
- Sharma, H., & Yadav, R. (2017). Understanding the Relationship between Organisational Justice and Work Engagement in Banking Sector. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 6(2), 29.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51(2), 663–671.
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 285–304.
<https://doi.org/10.1080/13594320903513916>
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., Ford, M., Hammer, L., Kath, L., & Probst, T. (2020). *Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever*. Springer.
- Singh, H. K., & Verma, S. (2020). Understanding the Challenges of Mandatory Telework Adoption and Its Effect on Employee Engagement. S. K. Sharma, Y. K. Dwivedi, B. Metri, & N. P.

- Rana (Sud.), *Re-imagining Diffusion and Adoption of Information Technology and Systems: A Continuing Conversation* (p. 626–637). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-64861-9_54
- Song, L., Wang, Y., Li, Z., Yang, Y., & Li, H. (2020). Mental Health and Work Attitudes among People Resuming Work during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(14), 5059.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17145059>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, *88*(3), 518.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 965.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2021). Linkage between Leaders' Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector. *Economies*, *9*(1), 15. <https://doi.org/10.3390/economies9010015>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, *10*(6), 758–776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *31*(7/8), 486–504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019a). Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, *20*(4), 1217–1240.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019b). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, *20*(4), 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>

- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(12), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8528>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Umberson, D., & Williams, K. (1999). Family Status and Mental Health. C. S. Aneshensel & J. C. Phelan (Sud.), *Handbook of the Sociology of Mental Health* (p. 225–253). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-36223-1_12
- Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 59(4), 369–376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., & Godderis, L. (2020). Teleworking and Employee Well-Being in Corona Times: The Importance of Optimal Psychosocial Work Conditions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(12), e776. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002059>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353–362. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.

<https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

- Wepfer, A. G., Allen, T. D., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2018). Work-life boundaries and well-being: Does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of Business and Psychology, 33*(6), 727–740.
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020a). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review, 19*(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020b). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review, 19*(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007b). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology, 82*(1), 183–200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing, 24*(15–16), 2115–2124. <https://doi.org/10.1111/jocn.12807>
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė-Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio

saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37–52.

PRIEDAI

1 priedas. Rezultatai, antrasis tyrimo uždavinys

7 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp skirtingų darbo sričių

Skalės	1 gr.	2 gr.	3 gr.	4 gr.			
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	F	df	p
Įsitraukimas į darbą	5,44 (0,97)	5,26 (1,04)	5,10 (1,32)	5,45 (0,98)	2,296	3	0,077
Energingumas	5,13 (1,01)	4,92 (1,19)	4,94 (1,43)	5,09 (1,17)	0,679	3	0,565
Atsidavimas	5,24 (1,38)	5,3 (1,23)	4,88 (1,53)	5,42 (1,18)	3,259	3	< 0,05
Pasinėrimas	5,93 (0,99)	5,57 (1,08)	5,48 (1,45)	5,85 (1,06)	3,045	3	< 0,05

M – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

1 grupė - Tiesioginis banko klientų aptarnavimas (n = 45)
 2 grupė - Informacinės technologijos (n = 104)
 3 grupė - Bankinės operacijos (n = 81)
 4 grupė - Kita (n = 173)

Iš Bonferroni post hoc testo rezultatų sužinojome, kad atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą statistiškai reikšmingai skiriasi tarp darbuotojų dirbančių bankinių operacijų srityje ir visų kitų

darbo banke sričių ($p < 0,05$): bankinių operacijų srityje dirbančių darbuotojų atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą mažesnis, nei kitų sričių.

8 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp skirtingo nuotolinio darbo dažnumo grupių

Skalės	Nuotolinio darbo dažnumas < 3 darbo dienos per savaitę (n = 100)	Nuotolinio darbo dažnumas ≥ 3 darbo dienos per savaitę (n = 303)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į darbą	5,36 (1,11)	5,32 (1,06)	-0,312	401	0,756
Energingumas	5,15 (1,14)	4,98 (1,23)	-1,215	401	0,225
Atsidavimas	5,17 (1,42)	5,29 (1,26)	0,780	401	0,436
Pasinėrimas	5,76 (1,19)	5,70 (1,14)	-0,478	401	0,633

M – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

9 lentelė. Banko darbuotojų Lietuvoje įsitraukimo į darbą COVID-19 pandemijos kontekste palyginimas tarp grupių, dirbančių skirtingose darbo vietose

Skalės	Dirba nuotoliniu būdu (n = 269)	Dirba tik biure (n = 64)	Dirba kartais nuotoliniu būdu, kartais biure (n = 70)			

	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Įsitraukimas į darbą	5,29 (1,09)	5,30 (1,14)	5,51 (0,96)	1,229	2	0,294
Energingumas	4,96 (1,27)	5,05 (1,16)	5,24 (1,00)	1,541	2	0,215
Atsidavimas	5,25 (1,30)	5,09 (1,43)	5,46 (1,19)	1,344	2	0,262
Pasinėrimas	5,67 (1,15)	5,75 (1,22)	5,84 (1,10)	0,670	2	0,512

M – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

2 priedas. Rezultatai, ketvirtasis tyrimo uždavinys

13 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje						
Modelis (blokas)	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
		Įsitraukimas į darbą				
		<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
				10,360	< 0,001	0,136
1	Lytis	0,174	< 0,05			
	Amžius	0,245	< 0,001			
	Pareigų lygis	0,086	0,141			
	Šeimyninė padėtis	0,076	0,216			
				20,457	< 0,001	0,386
2	Lytis	0,134	< 0,05			
	Amžius	0,177	< 0,001			
	Pareigų lygis	0,040	0,430			
	Šeimyninė padėtis	0,102	0,052			
	Autonomija	0,178	< 0,05			
	Kolegų parama	0,062	0,288			

	Vadovo parama	-0,021	0,726			
	Galimybės tobulėti	0,387	< 0,001			
				20,953	< 0,001	0,421
3	Lytis	0,147	< 0,05			
	Amžius	0,179	< 0,05			
	Pareigų lygis	0,012	0,807			
	Šeimyninė padėtis	0,092	0,072			
	Autonomija	0,144	< 0,05			
	Kolegų parama	0,017	0,768			
	Vadovo parama	-0,009	0,880			
	Galimybės tobulėti	0,382	< 0,001			
	savi-efektyvumas	0,200	< 0,001			
<p>1 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis</p> <p>2 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti</p> <p>3 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti, savi-efektyvumas</p>						

14 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai modeliai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje

Darbo vieta	Modelis (blokas)	R^2	R^2 (koreguotas)	Pokyčio statistika				
				R^2 pokytis	F pokytis	$df1$	$df2$	F pokyčio reikšmingumas
1	1	0,136	0,123	0,136	10,360	4	264	p < 0,001
	2	0,386	0,367	0,251	26,544	4	260	p < 0,001
	3	0,421	0,401	0,035	15,684	1	259	p < 0,001
<p>1 modelis (blokas) - lytis, amžius</p> <p>2 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti</p> <p>3 modelis (blokas) - lytis, amžius, autonomija, galimybės tobulėti, savi-efektyvumas</p>								

16 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių biure, grupėje

Modelis (blokas)	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
		Įsitraukimas į darbą				
		<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	R^2
				2,287	0,071	0,134
1	Lytis	-0,064	0,601			
	Amžius	0,387	< 0,05			
	Pareigų lygis	0,052	0,676			
	Šeimyninė	-0,077	0,586			

	padėtis					
				8,508	< 0,001	0,553
2	Lytis	-0,116	0,249			
	Amžius	0,385	< 0,05			
	Pareigų lygis	0,075	0,460			
	Šeimyninė padėtis	-0,102	0,337			
	Autonomija	0,129	0,215			
	Kolegų parama	0,229	0,096			
	Vadovo parama	0,215	0,129			
	Galimybės tobulėti	0,265	< 0,05			
				7,441	< 0,001	0,554
3	Lytis	-0,114	0,258			
	Amžius	0,392	< 0,05			
	Pareigų lygis	0,073	0,476			
	Šeimyninė padėtis	-0,106	0,330			
	Autonomija	0,117	0,317			
	Kolegų parama	0,235	0,095			
	Vadovo parama	0,220	0,128			
	Galimybės tobulėti	0,260	< 0,05			

	savi-efektyvumas	0,027	0,804			
1 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis						
2 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti						
3 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti, savi-efektyvumas						

19.1 lentelė. *Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, grupėje*

Modelis (blokas)	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
		Įsitraukimas į darbą				
		<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
				0,750	0,557	0,045
1	Lytis	0,195	0,124			
	Amžius	0,064	0,618			
	Pareigų lygis	0,080	0,536			
	Šeimyninė padėtis	0,030	0,821			
				3,723	< 0,05	0,328
2	Lytis	0,217	< 0,05			
	Amžius	-0,007	0,948			

	Pareigų lygis	0,073	0,542			
	Šeimyninė padėtis	0,141	0,227			
	Autonomija	0,349	< 0,05			
	Kolegų parama	0,201	0,112			
	Vadovo parama	0,084	0,490			
	Galimybės tobulėti	0,151	0,220			
				3,996	< 0,001	0,375
3	Lytis	0,244	< 0,05			
	Amžius	0,030	0,788			
	Pareigų lygis	-0,003	0,979			
	Šeimyninė padėtis	0,155	0,172			
	Autonomija	0,269	< 0,05			
	Kolegų parama	0,142	0,257			
	Vadovo parama	0,123	0,307			
	Galimybės tobulėti	0,187	0,122			
	savi-efektyvumas	0,249	< 0,05			
1 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis						
2 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti						

3 modelis (blokas) - lytis, amžius, šeimyninė padėtis (2 variantas), pareigų lygis, autonomija, kolegų parama, vadovo parama, galimybės tobulėti, savi-efektyvumas

19.2 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai modeliai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių kartais nuotoliniu būdu, kartais biure, grupėje

Darbo vieta	Modelis (blokas)	R^2	R^2 (adjusted)	Pokyčio statistika				
				R^2 pokytis	F pokytis	$df1$	$df2$	F pokyčio reikšmingumas
1	1	0,300	0,16	0,300	2,111	1	68	$p > 0,05$
	2	0,274	0,241	0,244	11,091	2	66	$p < 0,001$
	3	0,322	0,280	0,047	15,684	1	65	$p < 0,05$

1 modelis (blokas) - lytis

2 modelis (blokas) - lytis, autonomija

3 modelis (blokas) - lytis, autonomija, savi-efektyvumas

3 priedas. Rezultatai, penktasis tyrimo uždavinys

22 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje: darbo išteklių, aktualių būtent COVID-19 pandemijos kontekstui, poveikis

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Įsitraukimas į darbą				
	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
			23,628	< 0,001	0,421
Lytis	0,135	< 0,05			
Amžius	0,205	< 0,001			
Autonomija	0,134	< 0,05			
Galimybės tobulėti	0,325	< 0,001			
savi-efektyvumas	0,201	< 0,001			
Vadovo profesionalumas	0,063	0,301			
Organizacinis teisingumas	0,048	0,425			
Balanso kultūra	0,026	0,615			

Statistiškai reikšmingi veiksniai pažymėti paryškintu šriftu.

24 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai darbuotojų, per COVID-19 pandemiją

<i>dirbančių nuotoliniu būdu, grupėje: proaktyvaus elgesio veiksmų poveikis</i>					
Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Įsitraukimas į darbą				
	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
			25,942	< 0,001	0,444
Lytis	0,121	< 0,05			
Amžius	0,209	< 0,05			
Autonomija	0,125	< 0,05			
Galimybės tobulėti	0,320	< 0,001			
savi-efektyvumas	0,151	< 0,05			
Organizuotumas	0,140	< 0,05			
Meistriškumas dirbti	0,103	< 0,05			
Savilyderystė	0,017	0,770			
Statistiškai reikšmingi veiksniai pažymėti paryškintu šriftu.					