

Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Sociologijos magistrantūros studijų programa

Adomas Zabelevičius

Magistro darbas

**Nuotolinio darbo poveikis darbuotojų produktyvumui ir psichologinei
gerovei (XXX atvejo tyrimas)**

Darbo vadovas : Prof. Boguslavas Gruževskis

Vilnius

2024

Turinys

Įvadas	5
1. Darbo ir užimtumo sociologijos ryšys su nuotoliniu darbu	7
1.1. Darbo sociologijos tyrimų laukas	7
1.2. Nuotolinio darbo konceptas užimtumo ir darbo sociologijos kontekste.....	8
2. Nuotolinio darbo apibrėžimas ir paplitimas Lietuvoje ir ES	11
2.1. Nuotolinio darbo apibrėžimas	11
2.2. Nuotolinio darbo paplitimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.....	12
2.3. Lanksčių darbo organizavimo formų tendencijos	16
3. Psichologinė gerovė ir jos reikšmė darbo rezultatams	18
3.1. Psichologinės gerovės samprata.....	18
3.2. Darbo ir psichologinės gerovės koreliacija	19
3.3. Nuotolinio darbo įtaka psichologinei gerovei	21
4. Produktyvumas darbe ir nuotolinio darbo poveikis	24
4.1. Produktyvumo samprata.....	24
4.2. Nuotolinio darbo iššūkiai ir privalumai produktyvumo kontekste.....	26
5. Nuotolinio darbo įtakos darbuotojų produktyvumui ir psichologinei būsenai empirinis tyrimas XXX įmonių atveju	30
5.1. Tyrimo metodika.....	30
5.2. Respondentų charakteristikos ir demografiniai duomenys	38
5.3. Tyrimo rezultatai	39
Išvados.....	48
Literatūra.....	50
1 priedas. Anketos klausimynas	56
2 priedas. Kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai	58

Santrauka

Darbo organizavimo forma, kai darbuotojas suderinęs su darbdaviu, darbo funkcijas atlieka nuotoliniu būdu, pastarųjų metų laikotarpyje ženkliai dažnėjo. Lietuvoje per 2019-2023 metų laikotarpį nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičius padidėjo beveik tris kartus. Tausig (2013) teigia, kad žmogaus gerovę darbe įtakoja darbo rinka ir jos pokyčiai, o pastarųjų metų pokyčiai yra itin ryškūs. Analizuojant nuotolinį darbą per darbo sociologijos prizmę, svarbu atsižvelgti į jo poveikį individo gyvenimo kokybei, socialiniams ryšiams, psichologinei gerovei ir darbo kokybei. Taigi tyrimo tikslas yra teoriškai ir empiriškai įvertinti nuotolinio darbo įtaką psichologinei gerovei ir produktyvumui individo lygmenyje. Tuo tarpu tyrimo uždaviniai: a) Atskleisti nuotolinio darbo faktorius, turinčius teigiamą/neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei gerovei. b) Atlikti empirinį tyrimą, surenkant kiekybinius duomenis ir išgauti veiksnius, įtakojančius darbuotojų produktyvumą, bei palyginti skirtingų įmonių rezultatus. c) Išanalizuoti nuotolinio darbo paplitimą Lietuvoje ir ES remiantis statistiniais duomenimis. d) Pagrįsti nuotolinio darbo teigiamus ir neigiamus aspektus produktyvumui remiantis mokslinės literatūros analize. Ši analizė siekia išryškinti nuotolinio darbo poveikį ir kaip ši darbo forma, pabrėžiant sociologinį diskursą, veikia individo psichologinę gerovę, socialinius ryšius ir darbo kokybę.

Atlikta mokslinės literatūros apžvalga, empirinis tyrimas, antrinių statistinių duomenų analizė leidžia teigti, kad: a) Produktyvumui teigiamą įtaką turėjo tinkamos priemonės ir aplinka, motyvacija, geresnė darbo ir gyvenimo pusiausvyra bei teigiama psichologinė darbuotojų gerovė. Tuo tarpu neigiamą poveikį produktyvumui turėjo stresas ir socialinė izoliacija. b) Nustatyta, kad psichologinės gerovės lygį nuotolinio darbo metu teigiamai veikė tinkamos darbo priemonės ir aplinka, motyvacija, gera darbo ir gyvenimo pusiausvyra bei reguliari ir tinkama komunikacija su vadovais (vienoje iš įmonių). Tuo tarpu neigiamą įtaką psichologinei gerovei turėjo stresas ir socialinė izoliacija, patiriama nuotolinio darbo metu. Šie faktoriai, turintys reikšmingą įtaką psichologinei gerovei, atspindi sociologines išvagas apie darbo sąlygų, socialinių ryšių ir asmeninės motyvacijos svarbą. c) Mažesnės įmonės (pagal asmenų skaičių) darbuotojai turi tinkamesnes nuotolinio darbo sąlygas ir vertina poveikį psichologinei gerovei bei produktyvumui pozityviau, abiejų įmonių darbuotojai mano jog nuotolinis darbas pagerina darbo ir gyvenimo balansą tačiau socialinė izoliacija ir streso lygis nuotolinio darbo metu išlieka svarbiais iššūkiais.

Summary

The use of teleworking, where the worker performs work functions remotely in agreement with the employer, has increased significantly in recent years. In Lithuania, the number of teleworkers has almost tripled between 2019 and 2023. Tausig (2013) argues that human well-being at work is influenced by the labour market and its changes, and the changes in recent years have been particularly striking. When analysing teleworking through the prism of the sociology of work, it is important to consider its impact on an individual's quality of life, social ties, psychological well-being and quality of work. The aim of the study is therefore to theoretically and empirically assess the impact of teleworking on psychological well-being and productivity at the individual level. Meanwhile, the objectives of the study are: a) To uncover the factors of teleworking that have a positive/negative impact on employees' psychological well-being. b) To carry out an empirical study by collecting quantitative data to extract the factors influencing employees' productivity and to compare the results of the different companies. c) To analyse the prevalence of teleworking in Lithuania and the EU on the basis of statistics. d) To substantiate the positive and negative effects of teleworking on productivity on the basis of an analysis of the scientific literature. This analysis seeks to highlight the impact of teleworking and how this form of work, with an emphasis on sociological discourse, affects the individual's psychological well-being, social relations and the quality of work.

The literature review, empirical study and analysis of secondary statistics suggest that: a) Productivity was positively influenced by the right tools and environment, motivation, better work-life balance and positive psychological well-being of employees. b) The level of psychological well-being during teleworking was found to be positively influenced by appropriate working tools and environment, motivation, good work-life balance and regular and appropriate communication with supervisors (in one of the companies). In contrast, stress and social isolation during teleworking had a negative impact on psychological well-being. These factors, which have a significant impact on psychological well-being, reflect sociological insights into the importance of working conditions, social relationships and personal motivation. c) In smaller company (in terms of number of persons), employees have more suitable conditions for teleworking and perceive the impact on psychological well-being and productivity more positively, however, social isolation and a similar level of stress remain important challenges, while teleworking improves the work-life balance.

Ivadas

Temos aktualumas ir naujumas : 2012-2035 metų nuotolinio darbo paplitimo projekcijos ir naujausi statistiniai duomenys (Eurofound, 2022) parodė, kad 2035 metų prognozuotą nuotoliu dirbančių darbuotojų skaičių pasiekėme 2021 metais, tuo tarpu koreguotos prognozės pandemijos laikotarpiu taip pat nepasitvirtino ir tokį paplitimą, kokį turime 2021 metais, turėjome pamatyti tik 2027 metais. Šios tendencijos keičia darbo rinkos dinamiką, kelia naujų iššūkių darbuotojams ir darbdaviams, tačiau tuo pačiu ir atveria naujų galimybių. Lietuvoje 2019-2023 metų laikotarpyje nuotoliniu būdu dirbančiųjų darbuotojų skaičius išaugo beveik tris kartus.

Anot Kundi ir kt., (2020) darbuotojų psichologinė gerovė yra labai svarbi jų įsitraukimui į darbą ir darbo rezultatams, nes geriau besijaučiantys darbuotojai yra labiau atsidavę savo darbui ir organizacijai, o taip pat ir rodo geresnius rezultatus, nei darbuotojai, kurių psichologinė būseną yra prastesnė. Šiai minčiai pritaria ir Semedo ir kt., (2019) – darbuotojai, kurie yra laimingi ir jaučia pasitenkinimą savo gyvenimu yra labiau prisirišę prie savo organizacijos. Ryšys tarp motyvacijos darbui, darbo rezultatų ir darbuotojo gerovės yra gana gerai teoriškai pagrįstas, ypač ryšys su psichologine gerove ir bendra sveikata (Björklund ir kt. 2013). Darbo ir psichologinės gerovės koreliacija yra reikšminga - pastaroji turi įtakos darbuotojų rodomiems rezultatams, o darbuotojas, kuriam yra suteikiamos geros darbo sąlygos, atitinkamai turi aukštesnę psichologinės gerovės lygį.

Darbuotojų produktyvumas plačiausia prasme yra suprantamas kaip santykis tarp gautų rezultatų ir panaudotų išteklių arba pagamintos ir parduotos produkcijos santykis su sunaudotais ištekliais (Grześ, 2017). Atlikta mokslinės literatūros analizė ir apjungti keli apibrėžimai leidžia formuluoti atitinkamą produktyvumo apibrėžimą – produktyvumas, tai kaip asmuo, komanda ar organizacija geba efektyviai naudoti savo laiką ir išteklius siekdami maksimalaus darbo rezultato atsižvelgiant į techninių kompetencijų ir efektyvaus darbo organizavimo aspektus. Darbo rinkoje sparčiai išplitusi ir šiomis dienomis aktyviai propaguojama darbo organizavimo forma nuotoliniu būdu turi įtakos ir darbuotojų produktyvumui. Šią įtaką vertinti reikėtų ganėtinai atsargiai ir daugiadimensiškai - atliekami tyrimai nagrinėjantys nuotolinio darbo iššūkius ir privalumus darbuotojo produktyvumo kontekste pateikia skirtingus rezultatus.

Nuotolinis darbas, kai visos ar dalis darbo funkcijų yra atliekama ne biure/ofise, egzistuoja jau keletą dešimtmečių (Zabielskė ir kt. 2023). Nepaisant to, kad tai nėra nauja darbo organizavimo forma iki globalios pandemijos 2019m. pabaigoje – 2020m. pradžioje tyrimų analizuojančių nuotolinio darbo poveikį nėra daug, o Lietuvoje ir šiomis dienomis yra pastebimas akivaizdus šių tyrimų trūkumas. Pažvelgus per sociologinio diskurso perspektyvą nuotolinio darbo tema dėl jos pastarųjų metų pokyčių tampa vis aktualesnė, nuotolinio darbo konceptas yra plintanti darbo organizavimo forma, o į šį reiškinį labai svarbu pažiūrėti per darbo sociologijos perspektyvą, siekiant iširti, kaip nuotolinis darbas veikia individo lygmenyje - gyvenimo kokybę, socialinius ryšius, psichologinę gerovę. Taip pat yra reikalingos platesnės analizės ir išsamesni tyrimai tokiose temose, kaip darbo organizacijos pokyčiai, socialinės darbuotojų sąveikos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir technologijų vaidmuo.

Darbo objektas : nuotolinio darbo poveikis darbuotojų produktyvumui ir psichologinei gerovei.

Darbo tikslas : teoriškai ir empiriškai įvertinti nuotolinio darbo įtaka psichologinei gerovei ir produktyvumui ir išskirti pagrindinius įtakos veiksnius.

Darbo/tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti nuotolinio darbo faktorius, kurie turi teigiamą/neigiamą poveikį darbuotojų **psichologinei/emocinei** gerovei
2. Atlikti empirinį tyrimą surenkant kiekybinius duomenis pagal paruoštą anketą ir išgauti nuotolinio darbo veiksnius, kurie turi teigiamą/neigiamą įtaką darbuotojui **produktyvumo** kontekste, bei palyginti didesnės ir mažesnės įmonės rezultatus
3. Išanalizuoti nuotolinio darbo paplitimą Lietuvoje ir Europos sąjungoje remiantis antrine statistinių duomenų analize
4. Pagrįsti nuotolinio darbo teigiamus ir neigiamus aspektus **produktyvumui** remiantis mokslinės literatūros analize

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Kiekybinis tyrimas (standartizuota apklausa);
- Antrinių (statistinių) duomenų analizė
- Aprašomoji statistika
- Lyginimas
- Apibendrinimas

1. Darbo ir užimtumo sociologijos ryšys su nuotoliniu darbu

1.1. Darbo sociologijos tyrimų laukas

Didžiąjai daliai suaugusiųjų darbas yra pagrindinė veikla ir vienas pagrindinių tapatybės šaltinių (Tausig, 2013). Neretai pats darbas įvairiose situacijose minimas ir kaip streso, nerimo ir sunkumų šaltinis - ryšys tarp darbo ir psichologinės bei emocinės gerovės yra reikšmingas individo ir visuomenės kontekste. Anot Tausig (2013) vertinant iš sociologinės perspektyvos su darbu susijusią žmogaus gerovę įtakoja makroekonomika, darbo rinka ir jos pokyčiai, kurie lemia asmens galimybes įsidarbinti atitinkamose vietose, o tai parodo darbo sociologijos poreikį ir svarbą.

Darbas iš sociologinės perspektyvos gali būti suprantamas, kaip viskas ką žmogus daro norėdamas būti produktyvus ir siekdamas patenkinti savo poreikius. Pats darbas iš esmės visada bus susijęs su fizinėmis ar psichologinėmis pastangomis siekiant pasiekti atitinkamą rezultatą, tačiau darbas nebūtinai turi būti susijęs su finansiniu atlygiu. Tiesa darbo sociologijoje, tai dažniausiai yra siejama su apmokamu darbu (Grint, 2005).

Darbo sociologija yra susijusi su specialia, sociologine, darbo savybių, procesų ir rezultatų analize. Ji taip pat analizuoja socialinę aplinką, sąlygas ir darbo aspektus. Darbo sociologija stengiasi suprasti, kaip socialinės jėgos veikia darbo pasaulį ir kaip darbas formuoja individo gyvenimą bei visuomenės struktūrą (Rodeheaver & Zafirovski, 2017). Taip pat darbo sociologija nagrinėja ir darbo organizavimo formas, atitinkamai šiame darbe bus nagrinėjama nuotolinio darbo organizavimo forma, santykius ir komunikaciją tarp darbuotojų ir darbdavių (socialinių mainų teorija), bei paties darbo įtaką visuomenei ir socialinei struktūrai. Istoriskai darbo sociologijos atsiradimas yra siejamas su klasikine Markso analize - darbo savybių, procesų ir padarinių, ypač darbo ir kapitalo santykį ir konfliktus ankstyvajame pramoniniame kapitalizme. Allen (1959) išskiria ir tai, kad darbo sociologija apima didelį žmonių elgesio segmentą kuriame veiksmai yra nuosekliai susiję, kyla iš bendrų priežasčių ir yra nukreipti į panašius tikslus.

Apmokamo darbo organizavimas ir patirtis turėjo įtaką Durkheimio mąstymui apie socialinius pokyčius, Markso idėjoms apie klasę ir kapitalistinę gamybos būdą ir Weberio pasakojimui apie biurokratiją ir racionalumą (Halford & Strangleman, 2009). Sociologiniai tyrimai nagrinėjantys darbą buvo vienas svarbiausių pokario susiformavusios akademinės sociologijos disciplinos elementų. Anot Halford & Stangleman (2009) industrinė/darbo sociologija 1945-1960 metų laikotarpiu buvo populiariausia mokslinių tyrimų sritis.

Darbo/industriniai tyrimai yra svarbi sociologijos dalis, nes tiriamieji dalykai yra susisaistę su ekonomika, o ekonomika turi reikšmingą įtaką visoms visuomenės dalims, taip pat socialiniams ryšiams, individų gerovei (materialinei) ir kt.

Apibendrinant galime teigti, kad darbo sociologija yra svarbi nagrinėjant, kaip pats darbas formuoja individo gyvenimą, kokia yra jo reikšmė platesniu mastu – visuomenės struktūrai, siauresniu – asmens gerovei. Taip pat tyrinėjami ir darbo reikalavimai, sprendimų laisvė, savarankiškumas, turinio sudėtingumas, bendradarbių parama ir darbo nesaugumas, kurie yra glaudžiai susiję su individualiu įtampos ar streso lygiu, o tai veda prie socialinės ir psichologinės gerovės individo lygmenyje.

1.2. Nuotolinio darbo konceptas užimtumo ir darbo sociologijos kontekste

Anot Vallas (2011) darbo ir užimtumo sociologija orientuojasi į socialinius santykius, normatyvinius kodus ir organizacines struktūras, kurios lemia žmonių elgseną, patirtį ir tapatybę jų profesinio gyvenimo metu. Kalleberg (2009) prideda, kad taip pat darbo ir užimtumo sociologijoje buvo tyrinėjamos ir darbo organizavimo formos, darbuotojų karjera ir prisitaikymas, darbuotojų ir darbo organizacijos ryšiai su bendruomene ir visuomene. Kituose mokslinės literatūros šaltiniuose yra pabrėžiama, kad sociologai tyrinėja, kaip nuotolinis darbas paveikia komunikaciją, darbo-gyvenimo balansą, psichinę sveikatą. Šiuo atveju atsižvelgiant į mano darbo tematiką, daugiausiai dėmesio ir skirsiu šioms aspektams, kuriuos analizuosiu per koreliacinių ryšių perspektyvą, kaip vienas aspektas įtakoja kitą ir kurie aspektai veikia darbuotoją individo lygmenyje.

Gerų darbo vietų sukūrimas ir blogų darbo vietų vengimas yra vieni svarbiausių visų šalių prioritetų, nes darbas yra vienas pagrindinių faktorių nulemiančių žmonių gerovę, o taip pat turi reikšmingą įtaką organizacijų ir visuomenių bendram funkcionavimui (Edgell ir kt., 2015). Gera darbo vieta gali išsiskirti, pavyzdžiui, darbuotojų saugumo jausmu, geru atlygiu už atliekamą darbą ar geromis karjeros galimybėmis, o tai daro didelį poveikį psichologinei gerovei ir gyvenimo kokybei bendrai. Tuo tarpu priešingai, blogas darbas ar blogos darbo sąlygos prisideda prie įvairių socialinių problemų, pavyzdžiui, skurdo dirbančiųjų tarpe, nelygybės, šeimos iširimo, streso, prastos sveikatos ir bendruomenės netvarkos. Nepaisant to, kad kai kurie pavyzdžiai yra kraštutiniai, tačiau sociologiniai tyrimai rodo, jog, tai nėra visiška išimtis.

Natūraliai tokiu atveju yra reikalingas platesnis paaiškinimas, kokia darbo vieta, ar koks darbas yra skaitomas geru ir tinkamu. Tarptautinė darbo organizacija (angl. international labour organization) išskiria šiuos gero darbo principus - *galimybės dirbti produktyvų darbą ir gauti teisingas pajamas, saugumą darbo vietoje ir socialinę apsaugą visiems, geresnes asmeninio tobulėjimo ir socialinės integracijos perspektyvas, laisvę žmonėms reikšti savo rūpesčius, organizuotis ir dalyvauti priimant sprendimus, kurie daro įtaką jų gyvenimui, ir lygias galimybes bei vienodą požiūrį į visas moteris ir visus vyrus.*

Pratęsiant šią tematiką apie geras darbo vietas ir tinkamas darbo sąlygas būtų svarbu paminėti ir pastaraisiais metais ryškiai išplitusią darbo organizavimo formą – nuotolinį/hibridinį modelį, o ši darbo organizavimo forma ir yra nagrinėjama šiame darbe. Nuotolinis darbas, kaip reiškinys, atsirandantis ir progresuojantis socialinėje sistemoje, stengiasi išlaikyti gyvenimą kaip sudėtingą, daugialypę sąvoką, kurioje yra didelis dinamiškumo kiekis. Pagrindinis nuotolinio darbo sudėtingumo aspektas yra technologiniai, instituciniai ir socialinės aplinkos pokyčiai (Bal & Bulgur, 2023).

Darbo organizavimo formos, tokios, kaip galimybė dirbti nuotoliu siejasi ir su užimtumu. Įmonės pastaraisiais metais siūlo vis daugiau lanksčių darbo galimybių. Darbo atlikimo susitarimai padaryti savo užduotis hibridiniu būdu įgauna pagreitį ir dėl darbo rinkos sudėtingumo ir dėl konkurencijos tarp įmonių. Įmonės pastaruju metu vis dažniau siūlo įvairesnes darbo organizavimo formas siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitas įstaigas (Eurofound, 2024). Tiesa, tai nėra vienintelė priežastis, 2022 metų duomenimis, Europos Sąjungoje buvo rekordiškai daug neužpildytų darbo vietų - 2.9% 2022, II ketvirtis (ten pat). Tokiose valstybėse, kaip Austrija, Belgija, Čekija, Vokietija ir Nyderlandai šis skaičius viršijo, net 4% ribą, o ši statistika taip pat signalizuoja, jog darbo rinkoje reikalingi atitinkami pokyčiai siekiant užpildyti laisvas darbo vietas.

Užimtumas ES pastaraisiais metais pasiekė rekordines aukštumas ir viršijo 75% dirbančiųjų (20-64 metų) asmenų. Lietuvoje šis procentas buvo aukštesnis nei ES vidurkis ir siekė 78.5%. Tuo tarpu vidutiniškai dirbamų valandų kiekis per savaitę ES 2008-2022 metų laikotarpiu, sumažėjo 2%, o metinis net 5%. Pastaruju metu spartėjanti skaitmenizacija, dirbtinio intelekto plėtra, nuotolinio darbo plitimas ir darbuotojų pageidavimų kaita - tai veiksniai, dėl kurių netolimoje ateityje gali dar labiau sutrumpėti darbo laikas.

Apibendrinant nuotolinio darbo konceptą darbo ir užimtumo sociologijos kontekste, galima išskirti tai, kad nuotolinis darbas yra siejamas su lanksčiomis galimybėmis, geromis darbo sąlygomis, tam tikrais atvejais ir su didesniu užimtumu, ar net trumpesnėmis darbo valandomis. Kaip jau minėta, nuotolinio darbo konceptas yra plintanti darbo organizavimo

forma, o į šį reiškinį labai svarbu pažiūrėti per darbo sociologijos perspektyvą, siekiant iširti, kaip nuotolinis darbas veikia individo lygmenyje - gyvenimo kokybę, socialinius ryšius, psichologinę gerovę, o visuomenės lygmenyje – užimtumo rodiklius, visuomenės struktūrą, normatyvinius kodus ir t.t. Nuotolinio darbo organizavimo formos poveikis individo lygmenyje yra tiriamas šiame darbe remiantis moksliniais tyrimais ir empiriniu tyrimu.

2. Nuotolinio darbo apibrėžimas ir paplitimas Lietuvoje ir ES

2.1. Nuotolinio darbo apibrėžimas

Nuotolinis darbas remiantis Eurofound (2022) nustatytu ir Europos Sąjungoje pripažintu terminu, tai yra - *darbo organizavimo ir/arba atlikimo forma naudojant informacines technologijas pagal darbo sutartį ir/arba darbo santykius, kai darbas, kuris galėtų būti atliekamas darbdavio patalpose, reguliariai atliekamas ne tose patalpose.*

Lietuvoje teisiškai reglamentuotas nuotolinio darbo apibrėžimas - DK 52 str. 1 dalyje (pakeitimai įsigaliojo nuo 2022.08.01) nurodyta, kad *nuotolinis darbas – tokia darbo organizavimo forma (darbo atlikimo būdas), kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas arba jų dalį visą arba dalį darbo laiko, suderinęs su darbdaviu, reguliariai atlieka nuotoliniu būdu ir darbo sutartyje sulygtoje kitoje, negu darbovietė, tačiau abiem šalims priimtinoje darbo vietoje. Taip pat sulygstama, kad darbuotojas naudoja informacines technologijas, t. y. vykdomas tele-darbas.*

Jungtinių Amerikos Valstijų žmogiškųjų išteklių valdymo oficialiame puslapyje yra išskiriamas šis nuotolinio darbo apibrėžimas – *„Nuotolinis darbas yra apibrėžiamas, kaip lankstus (angl. „flexible) susitarimas, kai darbuotojas pagal rašytinį nuotolinio darbo susitarimą turi atlikti darbą alternatyvioje darbo vietoje ir iš jo nėra reikalaujama, kad jis reguliariai ir nuolat dirbs agentūros darbo vietoje. Nuotolinio darbuotojo oficiali darbo vieta gali būti agentūros darbo vietoje arba už jos ribų.*

Palyginus apibrėžimus ir nuotolinio darbo sampratą galime nustatyti, kad iš esmės nuotolinio darbo samprata yra ganėtinai panaši įvairiose pasaulio dalyse. Lietuvos darbo kodekse pateiktas apibrėžimas šiuo atveju yra tikslesnis žiūrint teisiškai, nes yra išskiriama, kad nuotolinis darbas turi būti vykdomas abiem šalims priimtinoje darbo vietoje, kas šiuo atveju nėra specifikuojama bendrame Eurofound pateiktame apibrėžime. Svarbu išskirti ir tai, kad Lietuvoje darbas nuotoliu yra skiriamas darbuotojo prašymu arba šalių susitarimu. Darbuotojo atsisakymas dirbti nuotoliniu būdu negali būti teisėta priežastis nutraukti darbo sutartį ar pakeisti darbo sąlygas. (DK 52 str. 2 dalis). Taip pat darbo teisės normos nedraudžia darbo sutarties šalims susitarti dėl pareigų vykdymo ir kitos valstybės ribose, toks darbas nelaikytinas darbu kitoje valstybėje.

Nuotolinis darbas tikrai yra ne vienintelė sąvoka, kuri yra naudojama norint apibūdinti šį savo pareigų vykdymo konceptą. Zabielskė ir kt. (2023) nurodo, kad ši darbo

organizavimo forma dar gali būti vadinama, kaip : nuotolinis darbas (angl. remote work), teledarbas (angl. telework), paskirstytas darbas (angl. distributed work), virtualus darbas (angl. virtual work), lankstus darbas (angl. flexwork) ir kt. Šie nuotolinio darbo alternatyvūs apibūdinimai iš esmės turi tą pačią sampratą, kaip ir nuotolinis darbas.

Apibendrinant nuotolinio darbo sampratą ir subendrinant išskirtus apibrėžimus galima teigti, jog nuotolinis darbas yra tokia darbo organizavimo forma, kai darbuotojas jam priskirtas funkcijas visą, arba dalį laiko reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, ne darbovietės patalpose. Ši darbo organizavimo forma gali būti įgyvendinama tik abiejų šalių sutarimų ir įtvirtinus šį susitarimą raštiškai.

2.2. Nuotolinio darbo paplitimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje

Nuotolinis darbas, kai visos ar dalis darbo funkcijų yra atliekama ne biure, egzistuoja jau keletą dešimtmečių (Zabielskė ir kt. 2023). Nors pats nuotolinis darbas ir nėra nauja darbo organizavimo forma, dauguma iki pandemijos atliktų tyrimų siekiančių išanalizuoti šios formos efektyvumą buvo atlikti tik specifinėse grupėse, kuriose yra itin aukštas savarankiškumo lygis.

Pirmieji statistiniai duomenys susiję su nuotolinio darbo paplitimu ir dažnumu Europos Sąjungoje buvo pateikti 2002m. Tuo metu ES valstybėse nuotoliniu būdu dažniausiai dirbdavo 4.5% darbuotojų, o kartais 4.7% (Eurostat, 2024). "Dažniausiai dirbantys iš namų" (angl. „Usually working from home“) reiškia, kad bent pusę darbo dienų per keturių savaičių ataskaitinį laikotarpį darbuotojas atlieka savo užduotis ir pareigas nuotoliniu būdu iš savarankiškai pasirinktos ir su darbdaviu patvirtintos lokacijos (ne įmonės patalpų). Bendras nuotoliniu būdu dirbančiųjų darbuotojų skaičius pirmaisiais išvestos statistikos metais buvo apie 9%. Tuo tarpu Lietuvoje to paties šaltinio duomenimis atitinkamai buvo 1.6% - kartais dirbančiųjų nuotoliu ir 1.7% - dažniausiai nuotoliu dirbančių asmenų. Bendroji statistika tuo metu rodė, kad Lietuvoje nuotoliniu būdu dirbančiųjų yra apie 3%.

Imant 2002-2019 metų laikotarpį ir remiantis Eurostat (2024) duomenimis galima pamatyti, jog nuotolinio darbo organizavimo forma neženkliai, tačiau plito ES mastu. ES valstybėse 2019m., nuotoliniu būdu dažniausiai arba kartais vidutiniškai dirbdavo 14.4% darbuotojų t.y., kiek didesnis nei 5% prieaugis per 17 metų laikotarpį. Lietuvoje šie rodikliai 2019m., buvo atitinkamai 4.5% dirbančiųjų nuotoliu ir 1.5% apytikslis prieaugis imant 17 metų laikotarpis. Šis laikotarpis žinoma pasirinktas neatsitiktinai, 2002m., buvo pirmieji

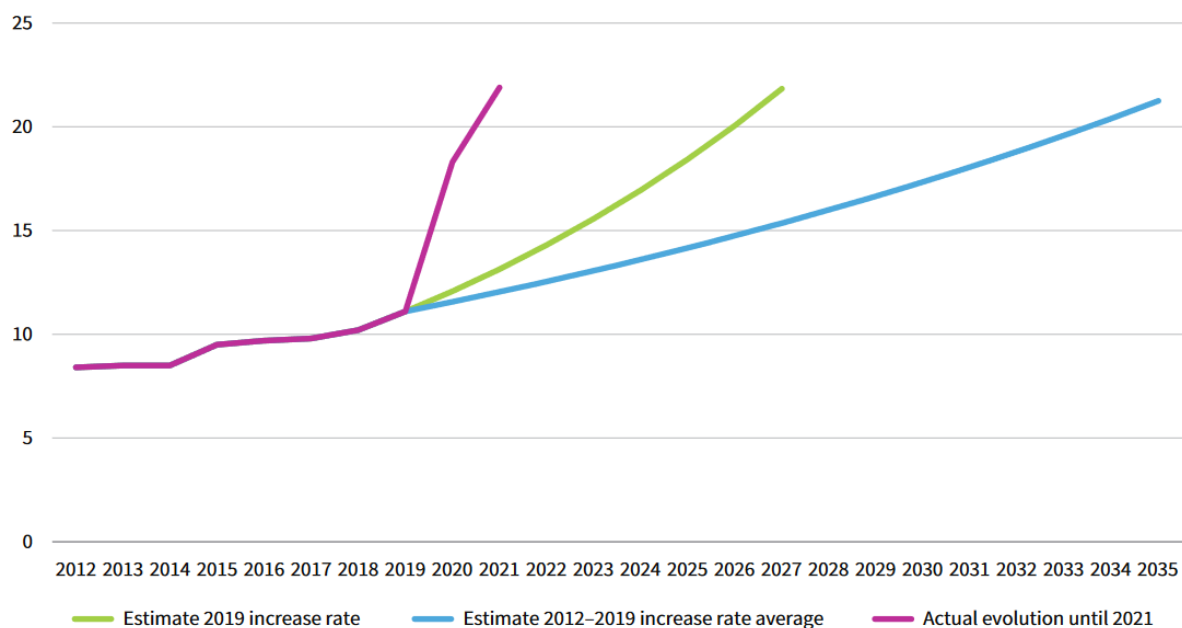
metai, kai buvo išvesti bendri ES valstybių vidurkiai, tuo tarpu 2019m., buvo paskutiniai metai, prieš globalią pandemiją ir ryškius nuotolinio darbo paplitimo pokyčius.

2019m., pabaigoje prasidėjusi ir 2020m., pradžioje stipriai išplitusi ir pasaulį sukausčiusi COVID-19 pandemija buvo pagrindinė nuotolinio darbo paplitimo pokyčių priežastis. Didelė dalis dirbančių žmonių susidūrė su darbo organizavimo modelių pokyčiais, žinoma įskaitant ir darbo nuotoliniu būdu iškilimą. Kaip jau buvo minėta prieš tai 2019 m., nuotoliniu būdu dažniausiai ar kartais dirbo 14.4% darbuotojų. Pandemijos sukeltų ir neišvengiamų pokyčių poveikis buvo akivaizdus, nes 2020 m., duomenimis (Eurostat, 2024) matomas 6.2% prieaugis (lyginant 2019m. ir 2020m.) nuotoliniu būdu dirbančiųjų asmenų, o tai yra didesnis pokytis nei imant 17 metų laikotarpį prieš pandemiją. Kiek mažesniu mastu 2021 m., tačiau taip pat reikšmingai nuotoliniu būdu dirbančiųjų skaičius padidėjo dar 3.5% ir tų metų duomenimis ES valstybėse nuotoliu jau dirbo daugiau nei 24% asmenų (Eurostat, 2024).

Pandemijai šiek tiek atsitraukus 2022m., Eurostat (2024) duomenimis matomas sąlyginai neryškus nuotoliniu būdu dirbančiųjų asmenų sumažėjimas. Lyginant su 2021m., buvo 1.7% mažiau ne iš biuro dirbančiųjų žmonių. Lietuvos atveju 2022m., dirbančiųjų iš namų skaičius sumažėjo 2.9%. Tuo tarpu 2023m., duomenimis (Eurostat, 2024) lyginant 2022m. ir 2023m., ES valstybėse pokytis matomas minimalus (2023m., nuotoliniu būdu dirbančiųjų asmenų sumažėjo 0.2% lyginant su 2022m.), tuo tarpu Lietuvoje – priešingai, nuotoliu dirbančių darbuotojų padidėjo 1.3% ir 2023m., nuotoliniu būdu kartais ar dažnai dirbdavo 12.7% asmenų.

Palyginus duomenis prieš pandemijos pradžią, jos piko metu ir jai šiek tiek atsitraukus, galime pastebėti ir tam tikras tendencijas darbo formų organizavime. Atmetus visiškai kraštutinius atvejus, kai pandemijos metu statistiniai duomenys buvo stipriai iškraipyti ir lyginant 2019m. ir 2023m. duomenis, matome jog nuotoliniu būdu dirbančiųjų asmenų skaičiai ES išaugo beveik 8% : 14.4% - 2019m., ir 22.2% - 2023m. Tuo tarpu Lietuvoje šis prieaugis buvo panašus – 8.2% lyginant 2019-2023 metų laikotarpį. Tiesa svarbu paminėti, kad Lietuvoje nuotoliu dirbančių asmenų skaičius procentine išraiška padidėjo panašiai, kaip ir ES valstybėse, tačiau imant tik Lietuvos atvejį ir lyginant 2019m. ir 2023m., darbuotojų skaičius per 4 metų laikotarpį išaugo beveik 3 kartus. Akivaizdu, jog nuotolinio darbo paplitimas ES bei Lietuvoje ir po pandemijos išlieka auganti ir darbo rinką iš esmės keičianti tendencija.

Aktualu būtų išskirti ir prieš pandemiją buvusias nuotolinio darbo tolimesnio plitimo ir vystymosi projekcijas (žr. 1 lent.). 2012-2019 projekcijos rodė, kad tokį nuotolinio darbo paplitimą, koks yra 2021m., turėtume pasiekti tik 2035m., tuo tarpu 2019 metų atnaujinta projekcija dabartinius skaičius prognozavo pasiekti 2027m. Iš šių statistinių prognozių matome, kad pirminė prognozė buvo pasiekta net 14 metų anksčiau, nei planuota, tuo tarpu antrinė prognozė pasiekta 6 metais anksčiau. Šie statistiniai duomenys parodo, kaip greitai paplito nuotolinis darbas. Tokie ryškūs prognozių pokyčiai žinoma yra buvusios pandemijos padarinys, kuri buvusių prognozių rodiklius paskatino pasiekti atitinkamai 14 metų anksčiau, nei pirminiame variante ir 6 metais anksčiau, nei antriniame prognozių variante.



Lentelė nr. 1 Darbuotojų, dirbančių iš namų, dalies prognozės, kai nėra pandemijos scenarijaus, 2012-2035 ES27 (%) (šaltinis : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2022)

Remiantis Eurostat (2024) duomenimis taip pat galima išskirti ir nuotolinio darbo paplitimą tarp skirtingų lyčių. Šiuo atveju moterys yra šiek tiek dažniau linkę dirbti nuotoliniu būdu (23.4% moterų – 21.6% vyrų). Daug moterų dirba paslaugų sektoriuje, t. y. tokiose srityse, kuriose lengviau dirbti iš namų. Priešingai, daugiau vyrų dirba žemės ūkio, statybos ir gamybos sektoriuose. Daugelyje šių sektorių darbo vietų reikia daug fizinių jėgų arba rankų darbo, todėl jos priklauso nuo vietos ir negali būti lengvai atliekamos nuotoliniu būdu. Išskyrus dvi valstybes (Vokietija ir Nyderlandus) visose Europos Sąjungos valstybėse moterys dažniau dirbo nuotoliniu būdu nei vyrai. Tiesa, kiek senesniais duomenimis iš

2019m, ES valstybėse, tiek moterys, tiek vyrai dirbo beveik vienodu dažnumu, skirtumas buvo tik 0.2%.

Išsilavinimo lygis taip pat yra svarbus faktorius vertinant darbuotojo galimybes dirbti nuotoliniu būdu, 2020 m. nuotoliu dirbo daugiau nei 40 proc. darbuotojų, turinčių aukštesnį išsilavinimą, o apie 30 proc. darbuotojų, įgijusių aukštą išsilavinimą, bent kuri laiką dirbo namuose, palyginti su mažiau nei 10 proc. vidurinę išsilavinimą turinčių darbuotojų ir 4 proc. darbuotojų, įgijusių tik pradinį išsilavinimą (Eurostat, 2024). Ši koreliacija tarp išsilavinimo lygio ir darbo nuotoliniu būdu yra nesunkiai pastebima nagrinėjant statistinius duomenis. Tiesa įvairiuose sektoriuose ši statistika gali kisti, tačiau bendrinis vaizdas ir statistika rodo, kad daugiau galimybių nuotolinį darbą turi rinktis asmenys su aukštesniu ar aukštesniu išsilavinimu.

Aspektas į kurį reikėtų taipogi atsižvelgti stebint nuotolinio darbo paplitimo tendencijas, tai yra ir darbo pobūdis. Remdamasis EU-LFS duomenimis Adascalitei ir kt. (2022) išskiria tai, kad net 61.5% darbo pozicijų negali turėti ne tik pastovaus nuotolinio darbo modelio, bet ir hibridinio darbo formos organizavimo varianto. Šiuo atveju būtų galima išskirti virėjus, autobusų/traukinių vairuotojus, veterinarus ir kt. sričių profesijų atstovus, kuriems darbo specifika nesuteikia galimybės dirbti nuotoliniu būdu. Tuo tarpu likę 38.5% irgi yra išskirstyti į dvi grupes – aukšta galimybė dirbti nuotoliu (17.2%) ir galimybė dirbti nuotoliu, tačiau su tam tikromis socialinių ryšių rizikomis (21.3%). Remiantis šiais statistikos duomenis aktualu atkreipti dėmesį į tai, kad nuotoliniu būdu dirbančių asmenų skaičius turi tam tikras lubas, kurių peržengti bent jau duotuoju momentu galimybės nėra. Teorinis maksimalus procentas žmonių, kurie atlieka savo užduotis ne iš organizacijos patalpų yra 38.5%, o realus skaičius asmenų, kurie tokiu būdu atlieka savo darbą šiuo metu yra – 22.4%. Tai reiškia, kad apytiksliai 58.2% asmenų, kurie turi nuotolinio darbo galimybę bent kartais savo funkcijas atlieka ne iš organizacijos patalpų.

Apibendrinant nuotolinio darbo paplitimą Lietuvoje ir ES galime išskirti kelis svarbius rodiklius. Pastarųjų kelių metų statistiniai duomenys rodo, jog nuotoliniu būdu dažniausiai ar kartais dirba kiek daugiau nei penktadalis ES valstybių darbuotojų. Lietuvoje šis skaičius yra mažesnis, tačiau taip pat ryškiai pakitęs per pastaruosius kelis metus ir siekia 11.4%. Pasiskirstymas tarp moterų ir vyrų, kurie darbuojasi nuotoliniu būdu yra ganėtinai panašus. Kur kas ryškesnis skirtumas yra matomas stebint išsilavinimo lygį tarp nuotoliu būdu dirbančiųjų asmenų, daugiau nei 70% dirbančiųjų nuotoliu turi aukštąjį arba aukštesnį išsilavinimą. Apytiksliai 4 iš 10 žmonių ES valstybėse turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu, ja pasinaudoja kiek mažiau, nei 6 iš 10 darbuotojų.

2.3. Lanksčių darbo organizavimo formų tendencijos

Zabielskė ir kt. (2023) atliktas tyrimas COVID-19 pandemijos metu parodė, jog trečdalis apklaustųjų darbuotojų nėra turėję jokios nuotolinio darbo patirties, dažnai/labai dažnai/visada dirbančiųjų nuotoliu tyrimo duomenis buvo šiek tiek daugiau nei 3%. Šiek tiek kitokią statistiką pateikia ir Europos Centrinis Bankas (toliau – ECB), kuris atliko apklausas atitinkamai 2020-2022 metų tarpe. Jų duomenimis iki pandemijos pradžios 60% apklaustųjų neturėjo jokios nuotolinio darbo patirties, tačiau prasidėjus pandemijos pirmiesiems mėnesiams šis skaičius sumažėjo iki mažiau nei 40%. Tame pačiame Zabielskės ir kt. (2023) tyrime buvo analizuojami ir darbuotojų poreikiai ir preferencijos dėl tolimesnės darbo organizavimo formos, sumažėjus su pandemija susijusiems ribojimams ir esant minimaliai rizikai sveikatai. Tyrimo dalyviai buvo paklausti, kaip greitai jie norės grįžti į biurą/ofisą. Du trečdaliai tyrimo dalyvių atsakė, jog norėtų neskubėti ir palaukti – trečdalis norėtų sugrįžti iškart. Žinoma tyrimo rezultatai šioje vietoje buvo stipriai paveikti pandemijos, jos galimų pasekmių, artimųjų užkrėtimo rizikos ir pan., todėl juos vertinti irgi reikėtų atsargiai. Tuo tarpu ECB (2023) atliktame tyrime buvo užduotas klausimas ir apie darbuotojų pageidavimus pasibaigus pandemijai, kiek dažnai jie norėtų dirbti nuotoliniu būdu, jei aplamai, turėtų tokį pageidavimą. Du trečdaliai tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, kad norėtų nuotoliniu būdu dirbti bent kartą per savaitę, o maždaug 25% darbuotojų pageidavo dirbti nuotoliniu būdu nuo dviejų iki keturių kartų per savaitę. Ši padidėjusi paklausa dirbti, šiuo atveju hibridiniu modeliu, yra viena iš darbo rinkoje vyraujančių tendencijų. Svarbu paminėti ir tai, kad ECB (2023) darytame tyrime 30% dalyvavusiųjų paminėjo, jog jų lūkesčiai dirbti hibridiniu ar nuotoliniu būdu viršija įmonės suteikiamų galimybių ribas.

Pandemijos sukelti pokyčiai gali turėti ilgalaikį poveikį darbo organizavimui. Nors anksčiau (prieš pandemiją) nuotolinis darbas buvo labiau išimtis, nei norma daugelyje įmonių, darbdaviai vis dažniau turi svarstyti tokius darbo organizavimo formos susitarimus (Bamieh & Ziegler, 2022). Nuotolinio darbo patirtis atsiradusi dėl pandemijos ir jos pasekmių (ribojimų, saviizoliacijų ir pan.) galėjo pakeisti ir požiūrį į šią darbo formą. Darbdaviai jausdami, kad jų darbuotojai yra tokie patys produktyvūs dirbdami iš namų, ar kitos aplinkos, kuri nėra įmonės patalpos, pozityviau pradeda matyti šį darbo organizavimo modelį. Atrodo kad šis nuotolinio darbo „eksperimentas“, kurį darbuotojai privalėjo atlikti – pavyko geriau nei tikėtasi. Kitas aspektas, kuris skatina šios darbo organizavimo formos plitimą, tai įmonių investicijos į naujas technologijas. Prasidėjus globaliai pandemijai įmonės privalėjo investuoti lėšas vien dėl to, kad darbuotojai toliau turėtų galimybes atlikti savo pareigas, o

įmonės veikla nestagnuotų. Akivaizdu ir tai, kad ne tik darbdaviai, tačiau ir patys darbuotojai pamatę atitinkamus nuotolinio darbo privalumus norėtų vis dažniau dirbti nuotoliniu būdu. JAV atlikti tyrimai parodė, kad nuotolinis darbas gali sumažinti išlaidas darbuotojų asmeninėms reikmėms, maistui, pramogoms ir pan., nuo 5% iki 10% (Barrero ir kt. 2021). Anot Barrero ir kt. (2021) patys darbuotojai galimybę dirbti nuotoliniu būdu apytiksliai prilygina 7-8% jų gaunamo atlyginimo vertės, o tai reiškia, jog darbuotojas sutiktų keletą procentų pasimažinti gaunamą atlyginimą, jei jam būtų suteikiamos sąlygos dirbti nuotoliu.

Apibendrinant lanksčių darbo galimybių poreikius, galima pastebėti, jog pandemijos sukelti pokyčiai turi reikšmingą įtaką darbo organizavimo formų kitimui. Organizacijos turi ganėtinai daug priežasčių suteikti darbuotojui galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Nors darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimų dirbant nuotoliu rezultatai nėra vienareikšmiai, daugelis darbuotojų yra linkę galvoti, kad lanksčios darbo atlikimo galimybės yra privilegija, padedanti sėkmingiau suderinti darbo reikalavimus su kitais įsipareigojimais. Turbūt būtų teisinga sakyti, kad lanksčias darbo galimybes siūlančios įmonės ar organizacijos įgauna pranašumą prieš kitas, panašių galimybių suteikti negalinčias įmones.

3. Psichologinė gerovė ir jos reikšmė darbo rezultatams

3.1. Psichologinės gerovės samprata

Psichologinė gerovė, kaip visuomenei aktualus asmens savijautos aspektas, vis plačiau analizuojama jau daugiau nei penkiasdešimt metų. Tyrimuose nustatoma, kad psichologinė gerovė susijusi su daugeliu veiksnių: pajamomis, įsidarbinimo galimybėmis, fizine sveikata, gyvenimo sąlygomis, pasiekimais mokslo/sporto ar kitose srityse, streso įveika, stresorių patyrimu ir kt.

Psichologinė asmens gerovė (angl. psychological wellbeing) yra vienas svarbiausių aspektų, tiek žiūrint iš asmens gerovės konteksto, tiek iš darbdavio perspektyvų, kuris siekia užtikrinti geriausias įmanomas rezultatus savo sferoje. Žmogus, kurio psichologinės gerovės būseną yra prastesnė, ar prasta, neretai susiduria su įvairiais iššūkiais, kurie turi tiesioginės įtakos tiek jo gyvenimo kokybei, tiek socialiniam gyvenimui, tiek atliekamo darbo rezultatams. Psichologinės gerovės samprata yra sudėtinga, todėl universalų ir tikslų jos apibrėžimą išskirti yra sudėtinga. Mokslinėje literatūroje dažniausiai vartojami keli terminai, kurie iš esmės reiškia tą patį, tačiau pabrėžia, kiek skirtingus gerovės ypatumus : psichologinė gerovė (angl. psychological well-being), subjektyvi gerovė (angl. subjective well-being), gyvenimo kokybė (angl. life quality) ir subjektyvi gyvenimo kokybė (Bagdonas ir kt. 2012).

Remiantis užsienio literatūros autoriais Steptoe ir kt. (2015) psichologinę gerovę galima skirstyti į tris atšakas – 1. Vertinamoji gerovė (arba pasitenkinimas gyvenimu). 2. Hedoninė gerovė (jausmai, emocijos – liūdnumas, laimė, džiaugsmas ir kt.). 3. Eudaimoninė gerovė (gyvenimo prasmės turėjimas/matymas). Psichologinės gerovės egzistencija iš esmės ir priklauso nuo šių išskirtų atšakų. Nors vienos iš jų nebuvimas iš esmės jau signalizuoja, jog asmens psichologinė gerovė negali būti išpildoma aukščiausiam lygmenyje. Adler ir kt. (2017) taip pat pridėdą ir tai, jog psichologinė gerovė įmanoma tik tada, kai asmuo neturi ryškių psichikos sutrikimų, kaip pavyzdžiui sunkios depresijos formos, šizofrenija, ar kitos ženkliai žmogaus gyvenimo kokybę veikiančios psichologinės ligos. Individas turintis vienokius ar kitokius psichikos sutrikimus labai mažai tikėtina, kad galės užsitikrinti savo psichologinę gerovę. Tiesa labai svarbu išskirti ir tai, jog vien sutrikimų neturėjimas negarantuoja žmogaus psichologinės gerovės ir geros psichinės būklės. Tam pritaria ir Heinsch ir kt. (2022) pabrėždami, jog psichinė ir psichologinė gerovė reiškia būseną, kuri

neapsiriboja tik psichikos sveikatos sutrikimų nebuvimu, autoriai pamini, kad jų atlikto tyrimo duomenimis suaugusiesiems apsauginiai veiksniai padedantys psichologinei gerovei yra: užimtumas, fizinis aktyvumas, stiprūs socialiniai ryšiai, mitybos dieta ir alkoholio vartojimo mažinimas. Tai tik konstatuoja, jog psichologinė gerovė neapsiriboja sutrikimų nebuvimu. Psichologinė gerovė taip pat yra susijusi su pasitenkinimu savo psichine ir fizine sveikata, gyvenimu ir darbu bei savo laimės vertinimu gyvenime. Garsiausias psichinės sveikatos modelis pasižymi šešiais komponentais: autonomija, gyvenimo tikslas, teigiami santykiai su kitais, savęs priėmimas, asmeninis augimas, aplinkos meistriškumas (Greenier ir kt., 2021).

Pasaulinė Sveikatos Organizacija (2022) pateikia šiek tiek bendresnę psichologinės gerovės sampratą – *psichologinė gerovė, kai individas supranta savo galimybes, gali susidoroti su įprastu gyvenimo stresu, produktyviai ir efektyviai dirbti, bei gali prisidėti prie savo bendruomenės veiklos*. Ši samprata yra sąlyginai abstrakti ir joje neapčiuopiamos reikšmingos psichologinės gerovės dalys. PSO pateiktoje sampratoje nėra apibrėžiami tokie dalykai, kaip pasitenkinimas gyvenimu, bendras pasitenkinimo jausmas ir kt. Šiuo atveju šiek tiek tikslesnę psichologinės gerovės apibrėžimą pateikia Bagdonas ir kt. (2012) įvardinami psichologinę gerovę taip - *psichologinė gerovė (PG) – tai „mokslinis įvardijimas to, kaip žmonės vertina savo gyvenimus. Ji reiškiasi kaip pasitenkinimas gyvenimu, pasitenkinimo jausmas, gyvenimo sričių (santuokos, darbo ir kt.) vertinimas, nuolatinė emocinė reakcija į tai, kas vyksta šiose srityse*.

Trumpai apibendrinant, psichologinės gerovės samprata nėra vienareikšmė ir universali. Ji gali būti suprantam siauresne prasme, kaip PSO pateiktoje sampratoje, arba gerokai platesne prasme, kaip Steptoe ir kt., pateiktuose psichologinės gerovės skaidymuose į atšakas. Savo darbe remsiuosi Bagdono ir kt., (2012) pateiktu ir kiek performuotu supratimu – psichologinė gerovė, tai žmonių individualus savo gyvenimo vertinimas. Ji gali pasireikšti, kaip pasitenkinimas gyvenimu, pasitenkinimo jausmas, gyvenimo sričių vertinimas ir nuolatinė emocinė reakcija į tai, kas vyksta šiose srityse. Taip pat mokslinėje literatūroje minimu palyginu, jog psichologinė gerovė – pozityvi psichinės sveikatos būklė.

3.2. Darbo ir psichologinės gerovės koreliacija

Anot Kundi ir kt., (2020) darbuotojų psichologinė gerovė yra labai svarbi jų įsipareigojimui darbui ir darbo rezultatams, nes geriau besijaučiantys darbuotojai yra labiau atsidavę savo darbui ir organizacijai, o taip pat ir rodo geresnius rezultatus, nei darbuotojai,

kurių psichologinė būseną yra prastesnė. Šiai minčiai pritaria ir Semedo ir kt., (2019) – darbuotojai, kurie yra laimingi ir jaučia pasitenkinimą savo gyvenimu yra labiau prisirišę prie savo organizacijos. Ryšys tarp motyvacijos darbui, darbo rezultatų ir darbuotojo gerovės yra gana gerai teoriškai pagrįstas, ypač ryšys su psichologine gerove ar bendra sveikata (Björklund ir kt. 2013). Salmela-Aro & Nurmi (2004) teigia, kad individuali motyvacija ir psichologinė gerovė yra vieni iš pagrindinių mechanizmų, lemiančių perdegimo atsiradimą ir gerovės darbe palaikymą, o tai irgi yra siejama su asmens psichologine gerove.

Darbuotojų psichologinei gerovei didelę įtaką gali daryti spaudimas siekti tikslų ir rezultatų. Pavyzdžiui, įrodyta, kad darbuotojų, kurie dažnai patiria darbo perkrovą ir tikslinį spaudimą, psichikos sveikata yra prastesnė nei tų, kurie tokio spaudimo nepatiria (Priya ir kt., 2023). Kitas tyrimas nagrinėjantis psichologinę būseną parodė, jog neatvykimo į darbą reiškinys yra 5% dažnesnis tarp darbuotojų, kurių psichologinė sveikata yra prasta, nei darbuotojų, kurių psichologinė sveikata yra gera ar normali/stabili (Bubonya ir kt. 2017). Didžioji dalis ekonominių išlaidų, kurios tiesiogiai yra susijusios su psichikos ligomis yra patiriamos, nes darbuotojai, kurių dauguma negauna socialinės paramos, paprasčiausiai yra mažiau produktyvus, kai turi psichologinių problemų. Pavyzdžiui Jungtinėse Amerikos Valstijose apytiksliai pusė visų depresijos ligos išlaidų yra siejama su sumažėjusiu darbuotojų produktyvumu (Greenberg ir kt. 2003).

Psichologinės problemos, pasireiškiančios tokiomis savybėmis kaip depresija, nerimas ir psichologinė įtampa, turi įtakos darbuotojų gebėjimams ir motyvacijai dirbti (M. T. Ford ir kt., 2011, p. 186). Neretai vienas pagrindinių faktorių, kuris padeda tam tikrus pamatus psichologinėms problemoms yra darbo aplinkoje patiriamas stresas. Tiesa stresas kiekvienoje situacijoje, kiekvienam veikia individualiai - vienas asmuo gali drebėti ir prakaituoti, jausti diskomfortą ir rodyti elgesio dezorganizacijos požymius. Kitam gali sutrikti darbingumas be jokių kitų subjektyvių lydinčių požymių. Dar kitiems ta pati situacija gali neturėti jokio išorinio ar vidinio poveikio (Lazarus ir kt., 1952, p. 294). Patiriamas stresas, kaip ir minėta anksčiau yra individualiai išgyvenamas faktorius ir kiekviena asmenybė į jį reaguoja labai skirtingai. Stresiniai įvykiai įvairiose įprasto gyvenimo srityse (darbas, draugai ir šeima) yra didelė psichologinė našta, kuri gali neigiamai paveikti žmonių veiklą darbe. Tiesa, kai kurie asmenys įveikia tokių stresų keliamus iššūkius ir jų rezultatai ar našumas padidėja, kiti bando nuo jų pabėgti ir „paskęsta“ stresinėje aplinkoje (Rasool ir kt., 2020).

Darbe patiriamas stresas ir jo pasekmės susilaukia vis didesnio dėmesio, nes tai yra vienas iš pagrindinių faktorių lemiančių asmens psichologinę gerovę, ypač kalbant apie dirbančius asmenis (Mensah, 2021). Pasak Mensah (2021) daugybė atliktų tyrimų rodo, kad

patiriamas stresas darbe gali būti susijęs su neigiamomis sveikatos ir psichologinės gerovės pasekmėmis – pakilęs kraujospūdis, kaulų ir raumenų sistemos sutrikimai, širdies ir kraujagyslių ligos, nerimas, depresija, perdegimas, emocinis išsekimas, bendras nepasitenkinimas ir prasta psichinė sveikata. Susruthan ir kt., (2017) teigia, kad stresas yra reiškiny, kuris apilanko kiekvieną skirtinguose gyvenimo etapuose. Stresą asmenys patiria tuomet, kai nėra užtikrinti, abejoja, savo galimybėmis pasiekti iškeltus reikalavimus ar lūkesčius, tačiau šis reiškinys pats iš savęs nebūtinai yra negatyvus – atitinkamas streso lygis, kuris neviršija normų ir ribų gali bent jau laikinai padidinti darbuotojo produktyvumą ir efektyvumą. Tiesa, vertinant šį reiškinį per darbuotojų psichologinės gerovės perspektyvą, pakartotinai patiriamas stresas turi neigiamą poveikį.

Apibendrinant darbo ir psichologinės gerovės koreliaciją galime teigti, jog pastaroji turi reikšmingą indėlį į darbuotojų rodomus rezultatus, o darbuotojas, kuriam yra suteikiamos geros darbo sąlygos, turi aukštesnį psichologinės gerovės lygį. Aukštas darbuotojų psichologinės gerovės lygis anot Kundi ir kt., (2020) turi teigiamą poveikį darbuotojų afektiniam įsipareigojimui (angl. „affective commitment), kuris savo ruožtu gerina ir darbuotojų rezultatus. Tuo tarpu žemas psichologinės gerovės lygis gali lemti prastus darbuotojų rezultatus, dažnesnį neatvykimą į darbą, o taip pat ir psichinės sveikatos problemas ar ligas. Panašų apibendrinimą galima rasti ir PSO puslapyje - *darbas gali būti apsauginis psichikos sveikatos veiksnys, tačiau jis taip pat gali prisidėti ir prie psichikos sveikatos pablogėjimo.*

3.3. Nuotolinio darbo įtaka psichologinei gerovei

Technologijų tobulėjimas buvo pagrindinis veiksnys, kuris pakeitė darbo pobūdį ir suteikė galimybes darbuotojams dirbti iš įvairių vietų, įskaitant ir namus (Grant ir kt., 2013). Galimybė dirbti nuotoliniu būdu dabar pasiekama pasitelkus išmaniąsias technologijas, o tai paskatino ne tik darbo namuose iniciatyvas tiems, kurie turi šeimas, bet ir bendrą šios darbo organizavimo formos plitimą. Nepaisant to, kad nuotolinis darbas palengvina verslo funkcionavimą ir organizavimą, teigiama, kad jis daro psichologinį poveikį darbuotojams. Socialinė izoliacija, emocinė izoliacija - tai tik keli iššūkiai, su kuriais susiduria nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai (Jayasree ir kt., 2021).

Susidomėjimą nuotolinio darbo efektu darbuotojų psichologinei gerovei paskatino COVID-19 pandemija, dėl kurios milijonai žmonių buvo priversti dirbti namuose (Kniffin ir kt., 2021). Tai reiškė kontrastingą gyvenimo būdo, darbo ir gyvenimo įpročių pokytį. Šis

monumentalus pokytis buvo neplanuotas ir įgyvendintas nežinant apie galimus iššūkius, susijusius su ilgesniais darbo namuose laikotarpiais (Kowal ir kt., 2020). Tai buvo vienas reikšmingiausių darbo tvarkos pokyčių pasaulyje ir suteikė galimybę mokslininkams, organizacijoms ir vyriausybėms įvertinti ilgesnio darbo iš namų tvarkos pasekmes susijusias su psichologiniais ypatumais.

Nuotolinis darbas ir ypač socialinė izoliacija yra nustatytas rizikos veiksnys, kuris neigiamai veikia psichologinę gerovę, t. y. didėja nerimas ir depresijos tikimybė. Neigiamas emocinis nuotolinio darbo poveikis yra matomas lyginant žmones, kurie yra dirbantys ofisuose ir asmenis dirbančius nuotoliniu būdu, kurie susiduria su izoliacija ir vienišumo jausmu. Tiesa moksliniai tyrimai, kurie nagrinėja nuotolinio darbo poveikį darbuotojų psichikos sveikatai pateikia skirtingus tyrimų rezultatus.

Shimura ir kt. (2021) reziumuoja, kad jų empirinis tyrimas parodė, jog nuotolinis darbas turi teigiamos įtakos ir asmenys dirbantis pagal šią darbo organizavimo formą, patiria mažiau fizinio ir psichologinio streso, kas iš esmės lemia ir geresnę psichologinę darbuotojų būseną. Šiems rezultatams pritaria ir Bouchard & Meunier (2023) teigdami, jog galimybė dirbti nuotoliniu būdu gali turėti įtakos geresniam darbo-gyvenimo balansui (angl. work-life balance), teigiamai paveikti darbuotojų pasitenkinimo lygį ir paskatinti didesnę savarankiškumą darbe. Shimura ir kt. (2021) prideda, kad nuotolinis darbas pats iš savęs yra tik vienas iš faktorių lemiančių psichologinę būseną. Stresinės situacijos darbe, darbuotojo pasirinkta pareigų atlikimo aplinka, asmeniniai faktoriai, tokie, kaip miego kokybė turi būti nagrinėjami, kai yra siekiama išsiaiškinti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų psichologinei būklei ir produktyvumui.

Nuotolinis darbas drastiškai sumažina socialinių ryšių galimybes, kurios yra svarbus ir reikšmingas faktorius siekiant užtikrinti gerą psichologinę sveikatą, įveikti psichologinius sunkumus, ypač sunkesnių periodų metu. Costin ir kt. (2023) prideda ir tai, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys dažniausiai patiria mažiau teigiamų emocijų, kas automatiškai lemia didesnę nemalonių emocijų kiekį, o tai išsivysto į perdegimą ar ūmas reakcijas į darbe patiriamą stresą. Nuotolinio darbo neigiamą įtaką psichologinei būklei išskiria ir Buomprisco ir kt. (2021) teigdami, kad jau senesnių tyrimų rezultatai (iki pandemijos) rodo, jog nuotoliniai darbuotojai dažniau patiria psichikos sveikatos sutrikimus, nei ofise dirbantys asmenys. Anot Figueiredo ir kt. (2024) nuotoliu dirbantys darbuotojai taip pat patiria ir monotonijos jausmą (dėl gyvų susitikimų trūkumo ir bendravimo su kolegomis), kompanijos skiriamo dėmesio trūkumą, karjeros stagnacijos mintis ir kt., o šie aspektai turi reikšmingą įtaką ir darbuotojų psichologinei gerovei. Autoriai išskiria ir tai, kad nuotolinio

darbo efektas psichologinei būsenai varijuoja nuo kelių faktorių, svarbiausi – nuotolinio darbo sąlygos ir darbdavio keliami reikalavimai. Tinkamų sąlygų neturėjimas ir izoliacija, ar jaučiamas palaikymo trūkumas iš vadovų priveda prie pervargimo, o pervargimas ir kiti jau paminėti veiksniai turi įtakos darbuotojo psichologinei gerovei.

Apibendrinant nuotolinio darbo poveikį darbuotojų psichologinei gerovei svarbu išskirti, jog poveikis varijuoja nuo įvairių aplinkybių ir pats nuotolinis darbas yra tik vienas iš faktorių lemiančių psichologinės gerovės lygį, tačiau, ką ir rodo apžvelgta mokslinė literatūra ir tyrimai, nėra vienareikšmių rezultatų pagal kuriuos būtų galima konstatuoti, jog jis turi teigiamą, ar neigiamą poveikį psichologinei gerovei. Psichologinei gerovei nuotolinis darbas tikrai turi poveikį: tam tikrais atvejais, tai yra sumažėjusios socialinės galimybės (angl. social opportunities), dažniau patiriami psichinės sveikatos sutrikimai, monotonijos jausmas ir kt., tačiau taip pat šis poveikis gali pasireikšti ir mažesniu patiriamu stresu kiekiu, suformuoti geresnį gyvenimo-darbo balansą, didesniu darbuotojo savarankiškumu ir padidėjusiu pasitenkinimu darbu.

4. Produktyvumas darbe ir nuotolinio darbo poveikis

4.1. Produktyvumo samprata

Anot Chew (1988) nepaisant to, kad produktyvumo konceptas egzistuoja jau ilgus metus stebėtina yra tai, kiek žmonių, kurie kasdiena priiminėja sprendimus efektyvumo gerinimui, negali atsakyti į klausimą, kas yra produktyvumas. Tangen (2005) apžvelgdamas literatūrą, kurioje yra kalbama apie produktyvumą pastebi – 1. Autoriai naudojantis produktyvumo sąvoka, retai ją apibrėžia. 2. Trūksta supratimo apie galimas įvairias šio termino interpretacijas. 3. Produktyvumo sampratai gali būti naudojami ir žodiniai ir matematiniai apibrėžimai ir metodai. Atsižvelgiant į autorių mintis, galima konstatuoti, jog produktyvumas yra daugiamatė sąvoka, kurios reikšmė varijuoja priklausomai nuo to, kokiame kontekste yra siekiama ją pritaikyti.

Plačiausia prasme produktyvumas yra suprantamas kaip santykis tarp gautų rezultatų ir panaudotų išteklių arba pagamintos ir parduotos produkcijos santykis su sunaudotais ištekliais (Grześ, 2017). Panašią bendrinę produktyvumo sampratą formuoja ir Björkman (1992) - produktyvumas paprastai apibrėžiamas kaip gamybos rezultatų ir gamybos veiksnių (priemonių) sąnaudų santykis. Escorpizo (2008) pabrėžia, jog produktyvumas yra svarbus rodiklis lemiantis ekonomikos augimą. Jis atlieka labai svarbų vaidmenį nustatant verslo galimybes visuomenėje, tačiau autorius pabrėžia, jog sąvoka yra plati ir daugiafunkcė ir produktyvumo reikšmė labai priklauso nuo to, kokioje aplinkoje jis skaičiuojamas ir naudojamas. Tradiciškai, ekonomine prasme, produktyvumas yra suprantamas, kaip santykis tarp darbo sąnaudų ir našumo, ką šiek tiek kitomis sąvokomis apibūdina ir prieš tai minėti autoriai. Pavyzdžiui - darbuotojo išdirbtų valandų skaičiaus ir pagamintos produkcijos vienetų santykiu. Nepaisant to, kad produktyvumas laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos gamybos įmonės konkurencingumui, daugelis tyrėjų atkreipia dėmesį į tai, kad produktyvumas dažnai nustumiamas į antrą planą ir yra ignoruojamas arba ignoruojamas tų, kurie daro įtaką gamybos procesui (Tangen, 2005).

Produktyvumas, kaip jau buvo minėta ir prieš tai gali būti apibrėžiamas, kaip pagamintos produkcijos ir jai pagaminti reikalingų sąnaudų santykis. Produktyvumas matuoja santykį tarp produkcijos, pavyzdžiui, pagamintų prekių ir paslaugų, ir sąnaudų kurios apima darbo jėgą, kapitalą, materialinius ir kitus išteklius (Hill, 1993). Svarbu išskirti tai, kad

produktyvumas ir jo matavimo vienetai daugumoje darbuotojų yra visiškai skirtingi. Pavyzdžiui pardavimų srityje produktyvumas yra matuojamas įvairiomis konversijomis, kurioms analizuotos literatūros ir autorių apibrėžimus pritaikyti būtų paprasčiau, tuo tarpu paėmus klientų aptarnavimo srities pavyzdį, produktyvumas yra matuojamas prakalbėtu laiku (angl. talk time), vidutiniu atsiliepimo laiku (angl. average waiting time), vidutine pokalbio trukme (angl. average handling time), atsilieptų skambučių procentu (angl. answered calls), pirmojo pokalbio išsprendimo procentu (angl. first call resolution) bei daugeliu kitų rodiklių. Anot Rowe ir kt. (2011) produktyvumas, tai efektyvumo rodiklis, kuris atspindi kliento gebėjimą lengvai pasiekti skambučių centrą, todėl yra ir turi būti laikomas itin svarbiu klientų aptarnavimo komponentu. Ahmed ir kt. (2020) paminėję, jog bendrai skambučių centro agentų produktyvumo vertinimas yra sudėtinga užduotis. Subjektyvūs veiksniai stipriai iškreipia produktyvumo skaičius, kai jie yra įtakoti agento tonacijos, kalbėjimo įgūdžių ir klausymosi įgūdžių, tačiau jie yra nemažiau svarbūs, nei kiek anksčiau mano minėti objektyvūs produktyvumo vertinimo rodikliai, nes subjektyvūs ir objektyvūs veiksniai tarpusavyje turi ganėtinai stiprias koreliacijas. Šiuo atveju klientų aptarnavimo sritis yra aptarta kiek plačiau, nes atliekant tyrimą viena iš įmonių, kurioje buvo platinamos anketos teikia klientų aptarnavimo paslaugas kitoms įmonėms.

Bjorkman (1992) pabrėžia, jog produktyvumo apibrėžimas ir samprata turi būti pritaikyti prie atitinkamų faktorių ir sąlygų. Autorius savo darbe išskiria tai, kad produktyvumo samprata negali būti universali, egzistuoja daugybė sampratų, kurios tiesiogiai priklauso nuo įvairių sąlygų atitinkamoje darbo vietoje. Dažnai produktyvumas yra apibrėžiamas pagal tai, kaip asmuo, komanda ar organizacija geba efektyviai naudoti savo laiką ir išteklius siekdami maksimalaus darbo rezultato. Produktyvumas priklauso nuo geros koncentracijos, techninės kompetencijos, efektyvaus darbo organizavimo ir valdymo, atsakingos aplinkos ir geros savijautos (Clements-Crome & Kaluarachchi, 1999).

Alternatyvi produktyvumo sąvoka, kuri turi ypatingai artimą reikšmę pačiam produktyvumui yra darbo našumas. Darbo našumas tai asmens pastangų rezultatas, kai jis atlieka jam patikėtą darbą, naudodamasis savo įgūdžiais ir patirtimis pagal jam pavestas pareigas (Niati ir kt., 2021). Pats darbo našumas, kaip ir produktyvumas reikšmingai remiasi į darbuotojų vidinį motyvacijos lygį. Organizacijos duotuoju atveju siekiant užtikrinti didžiausią darbo našumą ar geriausią produktyvumą privalo užtikrinti ir aukštą darbuotojų motyvaciją ir moralę.

Apibendrinus produktyvumo sampratą visų pirma reikėtų išskirti, tai jog neegzistuoja viena, bendrinė ir universali sąvoka tinkanti apibūdinti produktyvumą.

Remiantis mokslinės literatūros analize galime teigti, kad nėra apibrėžimo, kuris galėtų būti pritaikomas visose įstaigose, kuriose yra atliekamas darbas. Plačiausia prasme produktyvumas suprantamas, kaip santykis tarp gautų rezultatų ir sąnaudų, šiems rezultatams pasiekti. Tuo tarpu mano darbe produktyvumas bus suprantamas, kaip asmuo, komanda ar organizacija geba efektyviai naudoti savo laiką ir išteklius siekdami maksimalaus darbo rezultato atsižvelgiant į techninių kompetencijų ir efektyvaus darbo organizavimo aspektus.

4.2. Nuotolinio darbo iššūkiai ir privalumai produktyvumo kontekste

Darbo rinkoje sparčiai išplitusi ir šiomis dienomis aktyviai propaguojama darbo organizavimo forma nuotoliniu būdu vienareikšmiškai turi įtakos ir darbuotojų produktyvumui. Šią įtaką vertinti reikėtų ganėtinai atsargiai ir daugiadimensiškai, atliekami tyrimai užsienio valstybėse, nagrinėjantys nuotolinio darbo iššūkius ir privalumus darbuotojo produktyvumo kontekste pateikia skirtingus rezultatus. Tuo tarpu Lietuvoje nuotolinio darbo ir darbuotojų produktyvumo sąveika yra tirta itin minimaliai.

Dirbant namuose ar kitose vietose, buitinis gyvenimas gali primesti savo struktūrą ir atitraukti nuo darbo uždavinių. Be to, tėvai, turintys vaikų, gali būti papildomai užsiėmę jų priežiūra ir dėmesiu. Taip pat, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai turi lengvą prieigą prie laiką eikvojančių interneto svetainių, el. laiškų ir socialinės žiniasklaidos, kurie gali labai paveikti jų darbo užduotis ir produktyvumą. Televizijos laidos taip pat gali būti papildoma atitraukiančioji jėga. Visi šie veiksniai gali iškilti kaip iššūkiai darbuotojų produktyvumui vykdant savo užduotis nuotoliniu būdu (Elshaiekh ir kt., 2018). Prie iššūkiu, kurie yra aktualūs nuotolinei darbo organizavimo formai aktualu būtų paminėti ir Luebstorf ir kt. (2023) atlikto tyrimo rezultatus, kuriuose apklausti darbuotojai, kaip iššūkius/sunkumus paminėjo – gyvūnus, kaimynus, pašalinius garsus, kaip veiksnius apsunkinančius darbą ir koncentraciją. Taip pat buvo paminėti ir šeimos nariai, kurių buvimas toje pačioje aplinkoje ar keliama garsai išderina darbo ritmą, o tai automatiškai turi įtakos ir produktyvumo lygiui.

Nepaisant šiuolaikinių išmaniųjų technologijų inovatyvumo ir galimybių, moksliniai tyrimai pabrėžia ir nuotolinio darbo iššūkius komunikacijos atžvilgiu. Komunikacija tiek mažesnio, tiek didesnio masto organizacijoje yra vienas esminių aspektų siekiant užtikrinti darbo našumą ir darbuotojų produktyvumą. Sėkmingose organizacijose labai svarbus vaidmuo tenka vidinei komunikacijai, nes veiksminga vidinė komunikacija daro poveikį darbuotojų produktyvumui ir organizacijos elgsenai (Sadia ir kt., 2016).

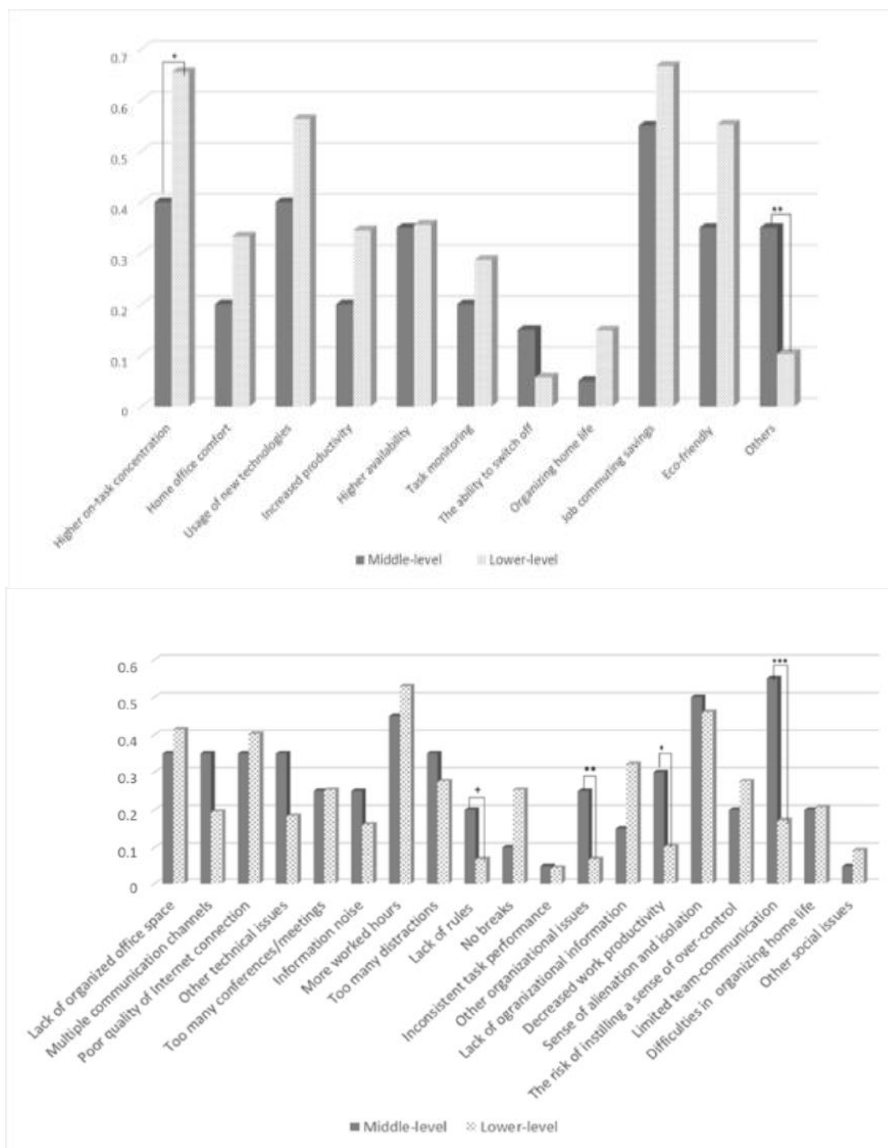
Komunikacijos svarbą, kurią būtų galima paremti socialinių mainų teorija, šiuo atveju išskiriau, todėl, kad būtent komunikacijos sudėtingumas yra viena problematiškiausių nuotolinio darbo dalių. Luebstorf ir kt. (2023) atlikto tyrimo metu dalyviai paminėjo, kad nuotoliniai susitikimai yra mažiau produktyvūs, nei gyvi susitikimai, taip pat išskyrė sumažėjusį įsitraukimą, sumažėjusią motyvaciją ir pagalbą. Nuotolinių susitikimų iššūkis yra ir tai, kad neretai pačių susitikimų metu yra kalbama vienas per kitą, pasitaiko ryšio sutrikimai, neišgirstama visa reikalinga informacija, o tai padaro pačius susitikimus mažiau produktyvius.

Atsižvelgiant į nuotolinio darbo keliamus iššūkius ypatingai svarbu išskirti ir nuotolinio darbo privalumus. Ferreira ir kt., (2021) atlikta mokslinės literatūros analizės padėjo išskirti šiuos privalumus – geresnis darbo-gyvenimo balansas, padidėjęs pasitenkinimas atliekamu darbu ir sumažėję perdegimo atvejai, didesnis darbuotojų savarankiškumas, padidėjęs darbuotojų pasiekiamumas (angl. availability). Prie privalumų svarbu ir pridėti sumažėjusias darbuotojų išlaidas, kurias jau kiek anksčiau minėjau 3-čiame skyriuje, tiesa koreliacinio ryšio tarp sumažėjusių išlaidų ir padidėjusio produktyvumo nėra daug ir jis nėra gerai pagrįstas empiriškai. Remiantis alternatyviu tyrimu, kuris buvo atliekamas apklausomis ir kurio tikslas buvo išanalizuoti privalumus ir iššūkius, kuriuos suteikia nuotolinis darbas dažniausiai pasitaikę atsakymai kalbant apie nuotolinio darbo privalumus buvo – lanksčios darbo valandos (83.72%), geresnis darbo – laisvalaikio balansas (76.74%), o iššūkiai – komunikacija su kolegomis (53.49%) ir prisitaikymas prie technologijų (44.19%), taip pat darbuotojai išskyrė ir daugiau jau prieš tai minėtų aspektų (žr. lent. 2).

Benefits			Challenges		
Aspects	%	Rank	Aspects	%	Rank
More Flexible Hours	83.72 %	1	Collaborating/Communicating With Others	53.49 %	1
Greater Responsibility for hor You manage your time	69.77 %	3	Making the Technology Work	44.19 %	2
Job Productivity/Job Satisfaction	53.49 %	4	Staying on top of informal Developments	23.26 %	6
Quality of Work	37.21 %	5	Balancing Work/Life Demands	32.88 %	4
Better Work-Life Balance	76.74 %	2	Finding Information	34.88 %	3
Better Job Prospects	18.60 %	6	Organizing my Time	30.23 %	5

Lentelė nr. 2 Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal nuotolinio darbo privalumus ir iššūkius. (šaltinis : International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) Volume 4 Issue 11 November 2019, P.P. 40-44)

Darbo namuose poveikis darbuotojų darbo produktyvumui neabejotinai yra skirtingas. Atsižvelgiant į tai, kad jis didina produktyvumą, gerovę ir lankstumą (Gajendran, 2017; Hamilton, 2016), taip pat mažina pravaikštų ir vėlavimų skaičių. Šį ir kitus aspektus išskyrė ir tyrimo respondentai (Kowalski & Slebarska, 2022), kurių manymu viena didžiausių problemų dirbant nuotoliu yra apribota komunikacija komandos viduje, daugiau dirbamų valandų, bendra izoliacija, o vieni esminių privalumų padidėjęs produktyvumas, pasiekiamumas, geresnė koncentracija ir t.t. (žr. lent. 3-4)



Lentelė nr. 3-4. Nuotolinio darbo apribojimai ir kaip juos suvokia žemesniojo ir vidurinio lygio vadovai. (šaltinis : Kowalski, G.; Ślebarska, K. Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. Int. J. Environ. Res. Public Health 2022)

Apibendrinant nuotolinio darbo iššūkius ir privalumus produktyvumo kontekste galime teigti, jog nuotolinis darbas atitinkamai nuo suteikiamų sąlygų ir kitų įvairių aplinkybių gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką darbuotojo produktyvumui. Šiuo atveju labai svarbi dalis atitenka ir bendrai darbo proceso organizavimo tvarkai, kuri neretai ir nulemia produktyvumo rodiklio augimą ar kritimą. Tiesa, kaip ir buvo minėta šio poskirsnio pradžioje rezultatai nėra vienareikšmiai ir teigti, kad nuotolinis darbas gerina darbuotojų produktyvumą, ar priešingai, remiantis mokslinės literatūros apžvalga – negalime. Siekiant išryškinti nuotolinio darbo poveikį produktyvumui šiame darbe bus atliekama kiekybinio tyrimo rezultatų analizė.

5. Nuotolinio darbo įtakos darbuotojų produktyvumui ir psichologinei būsenai empirinis tyrimas XXX įmonių atveju

5.1. Tyrimo metodika

Darbo organizavimo forma atliekant pareigas nuotoliniu būdu, nėra naujas reiškinys mūsų visuomenėje, tačiau, kaip ir minėta 2.1. ir 2.2. poskyriuose ši darbo organizavimo forma jau yra viršijusi jos paplitimo prognozę 2035 metams, o darbuotojų preferencijos dirbti nuotoliniu būdu išlieka ir pasibaigus pandemijai. Staigus ir daug iššūkių pareikalavęs nuotolinio darbo organizavimo formos modelis pandemijos metu pakeitė ir darbuotojų ir darbdavių požiūrį į šią darbo organizavimo formą. Šiuo atveju matant nuotolinio darbo tendencijas ir paplitimą ypatingai svarbu yra ištirti ir jo poveikį darbuotojų psichologinei gerovei ir produktyvumui.

Empirinio tyrimo tikslas – remiantis kiekybinio tyrimo, kuris buvo atliktas dvejose skirtingose įmonėse, metu gautais duomenimis ir statistinių duomenų analize įvertinti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų produktyvumui ir psichologinei būklei.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti surinktų duomenų pagal paruoštą anketą analizę ir atskleisti nuotolinio darbo teigiamą/neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei gerovei.
2. Atlikus surinktų duomenų analizę išskirti nuotolinio darbo organizavimo modelio poveikį produktyvumui ir psichologinei gerovei, bei skirtumus tarp A ir B įmonių.
3. Įvertinti faktorius, kurie teigiamai/neigiamai veikia darbuotojų psichologinę gerovę, produktyvumą ir motyvaciją darbe.

Tyrimo metodai ir jų pagrindimas.

Kiekybinis tyrimas – kiekybinio tyrimo metu informacija apie socialinę tikrovę renkama ir kaupiama skaičių pavidalu. Kiekybinis tyrimas pasitelkiamas, kai tiriami reiškiniai yra masinio pobūdžio, o jiems aprašyti ir tendencijoms įvertinti reikalingi matematiniai statistiniai metodai (Aleksnevičienė ir kt., 2020). Atsižvelgiant į tai, kad nuotolinio darbo organizavimas yra masinio pobūdžio ir paplitęs tiek Lietuvoje, tiek kitose valstybėse, norint išskirti tendencijas pasirinkta struktūrizuota anketinė apklausa. Ši apklausa pagrįsta teiginiais kurie yra išskirstyti į blokus (bendra darbo organizavimo proceso charakteristika, nuotolinio darbo įtaka produktyvumui, nuotolinio darbo poveikis

psichologinei gerovei). Šalia teiginio pagal 5 balų Likerto skalę yra pateikiami variantai nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Kiekybinio tyrimo įrankis – struktūrizuota anketinė apklausa, tyrimo rezultatams apdoroti ir rezultatams išgauti naudojama matematinės statistikos programinė įranga – IBM SPSS.

Antrinių (statistinių) duomenų analizė - „Antrinė duomenų analizė plačiai taikyta ir tebetaikoma socialiniuose moksluose. Labai dažnai ši analizė atliekama su statistiniais duomenimis. Antrinė kiekybinių duomenų analizė – tai analizė, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus kitų tyrėjų ir institucijų.“ (Butkevičienė & Vaicekauskaitė, 2010). Šiuo atveju antrinių duomenų analizė bus naudojama siekiant palyginti panašių tyrimų rezultatus su gautaisiais.

Tiriamų organizacijų/įmonių atranka ir charakteristika:

Pirmosios įmonės charakteristika (toliau bus vadinama įmonė – A) – įmonė veikia trejose šalyse (Lietuva, Latvija, Estija) ir keturiuose skirtinguose miestuose (Vilnius, Kaunas, Ryga, Talinas). Įmonė užsiima – klientų aptarnavimu, telemarketingu, pardavimo vizitų organizavimu, skolų valdymu. Įmonė dirba su šiomis industrijomis – elektroninė prekyba, telekomunikacijos, energetika, sveikatingumas, finansai, technologijos. Įmonėje šiuo metu remiantis „rekvizitai.lt“ duomenimis dirba 416 darbuotojų iš jų neoficialiais duomenimis (apklausus komandų vadovus ir kitus asmenis įmonėje atsakingus už darbo organizavimą) apie 40% darbuotojų yra dirbę, arba dirba nuotoliniu būdu šiuo metu.

Antrosios įmonės charakteristika (toliau bus vadinama įmonė – B) – įmonė veikia Lietuvoje, tačiau savo produkciją eksportuoja į daugiau nei 50 užsienio valstybių. Įmonė užsiima – išmanių elektronikos prietaisų kūrimu, eksportu, didmenine prekyba, kompiuterių programinės įrangos kūrimu ir klientų aptarnavimu. Įmonėje šiuo metu remiantis „rekvizitai.lt“ duomenimis dirba 57 darbuotojai, pasitikslinus informaciją su komandų vadovais įmonės viduje, jie patikslino, kad darbo organizavimo formos modelis pas juos yra 3+2 (3 dienas dirba iš organizacijos patalpų, 2 dienas dirba nuotoliniu būdu). Nuotoliniu būdu šioje įmonėje dirba kiek daugiau nei pusė darbuotojų.

Įstaigos A ir B buvo pasirinktos siekiant palyginti rezultatus tarp įmonių, kurios turi skirtingus darbuotojų kiekius, skirtingus darbo organizavimo formos modelius, tam tikras greimas veiklos sritis. Taip pat įmonės A ir B pasirinktos dėl pastarųjų 5 metų statistinių duomenų darbuotojų skaičiaus atžvilgiu. 2019 metų duomenis įmonės A ir B turėjo tarp 55-

60 darbuotojų, praėjus 5 metų laikotarpiui matome, jog įmonė A darbuotojų kapitalą padidino beveik 7.5 karto, tuo tarpu įmonėje B skaičius realiai liko nepakitęs. Aktualu palyginti, tiek bendrą darbo proceso organizavimo charakteristiką ir rezultatus, tiek nuotolinio darbo poveikį produktyvumui ir psichologinei gerovei individų lygmenyje.

Tyrimo etika – nusprendus atlikti tyrimą A ir B įmonėse, buvo sukurtas rašytinis prašymas atlikti tyrimą atitinkamoje įmonėje ir šis prašymas buvo persiųstas įmonės direktoriui pasirašyti. Įmonių direktoriams prašymus pasirašius, anketa buvo paskelbta viešuose įmonės komunikacijos kanaluose. Anketos aprašyme tyrimo dalyviai buvo informuojami, kad – „Dalyvavimas apklausoje yra anonimiškas ir nebus renkami jokie duomenys, kurie gali atskleisti jūsų tapatybę. Gauti duomenys bus naudojami moksliniais tikslais, rengiant magistro darbą. Kadangi jūsų dalyvavimas savanoriškas, bet kada galite nutraukti anketos pildymą.“

Tyrimo imtis:

A įmonės atveju, remiantis neoficialiais duomenimis, o vidine įmonės informacija ir taip pat neseniai pasidalintu įrašu socialiniuose tinkluose - nuotoliniu būdu dirba 150 darbuotojų, tiesa tyrime galėjo dalyvauti ir asmenys, kurie nuotoliniu būdu šiuo metu nedirba, tačiau yra turėję šios darbo formos patirties įmonėje seniau. Tyrimo imties dydžiui nustatyti šiuo atveju taikau Paniotto formulę, kurios patikimumas yra 95%, o paklaida 5%.

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

n – imties dydis

Δ - imties paklaidos dydis (=0,05)

N – populiacijos (dirbusių nuotoliu) skaičius

Atlikus skaičiavimus A įmonės atveju, apskaičiuota tyrimo imtis yra 109 respondentai. B įmonės atveju, remiantis tiksliais įmonės vidiniais duomenimis, nuotoliniu būdu dirba, kiek daugiau nei 3/5 darbuotojų t.y. ~36 asmenys. Tyrimo imties dydžiui nustatyti buvo taikoma ta pati Paniotto formulė, kurios patikimumas yra 95%, o paklaida 5%. Atlikus skaičiavimus B įmonės atveju, apskaičiuota tyrimo imtis yra 32 respondentai. Atitinkamai buvo gauta 117 atsakymų A įmonėje ir 33 atsakymai B įmonėje.

Tyrimo vykdymo eiga:

Struktūrizuotos anketinės apklausos teiginiai buvo formuojami analizuojant mokslinę literatūrą, antrinės statistikos šaltinius, atliktus mokslinius tyrimus. Suformavus teiginius, jie išskirstyti į tris pagrindinių teiginių blokus: 1. Bendra darbo organizavimo proceso charakteristika. 2. Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui. 3. Nuotolinio darbo įtaka psichologinei gerovei. Taip pat į anketą buvo įtraukti šeši demografiniai klausimai (amžius, lytis, išsilavinimas, šeimyninis statusas, darbo nuotoliniu dažnumas, ar auginami nepilnamečiai vaikai). Galutinai suformavus demografinius klausimus ir teiginius pagal atitinkamus blokus, anketa sudėta į „Google Forms“ sistemą. Prieš pradėdant rinkti tyrimo rezultatus buvo sukurtos atskiros „Google Forms“ nuorodos, kad rezultatai iš įmonės A atitinkamai būtų matomi vienoje vietoje, o rezultatai iš įmonės B – kitoje.

Baigus rinkti anketas duomenys buvo perkelti į „Microsoft Excel“ programą. Sutvarkius duomenys (uždėjus skaičių reikšmes teiginiams, kuriuos respondentai atsakinėjo pagal Likerto skalę), visa informacija perkelta į IBM SPSS programą. Įkeltus duomenis suskirsčiau į konceptualiuosius kintamuosius pagal klausimyno teiginius (žr. priedas 1). Tai buvo atlikta naudojant SPSS programos funkciją: Transform -> Compute. Mano išskirti kintamieji buvo šie:

- Tinkamos priemonės ir aplinka (7,8,10,36 teiginiai)
- Informuotumas, bendravimo procesai, komandinis darbas (9, 11, 12, 16, 33 teiginiai)
- Komunikacija su vadovais (13, 14, 15 teiginiai)
- Stresas (17 teiginys)
- Socialinė izoliacija (27, 28, 30, 31 teiginiai)
- Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei (18, 19, 20, 22, 26 teiginiai)
- Motyvacija ir geresnis darbo-gyvenimo balansas (21, 23, 24, 29, 32, 35, 38 teiginiai)
- Teigiamas poveikis produktyvumui (34, 37, 42, 44, 45 teiginiai)
- Neigiamas poveikis produktyvumui (39, 40, 41, 43 teiginiai)

Aprašomoji statistika – prieš atliekant normalumo testus, buvo paskaičiuota pateiktų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai SPSS sistemoje (žr. 2 priedas). Rodikliai buvo išgauti naudojantis SPSS programos funkcijomis: *analyze -> descriptive statistics ->*

descriptive. Šiose lentelėse atitinkamai matomi atsakymų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (SD) respondentų atsakymuose (A ir B įmonių). Vidurkiai parodo bendrą atsakymų tendenciją kiekvienam iš teiginių, tuo tarpu SD – atsakymų variacijos laipsnį.

Normalumo testai - atliekant kintamųjų normalaus pasiskirstymo testą buvo naudojami Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilk testai. Rezultatai parodė, kad kintamieji nėra normalaus pasiskirstymo $p < 0.05$ (žr. lent. 5-6). Nenormalus pasiskirstymas iš esmės reiškia, kad surinkti duomenys netelpa į normaliojo pasiskirstymo kreivę.

Normalumo testas A įmonė

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		Būdingas normalus pasiskirstymas (Taip/Ne)
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	
Neigiamas poveikis produktyvumui	.127	<.001	.956	<.001	Ne
Teigiamas poveikis produktyvumui	.090	.020	.944	<.001	Ne
Tinkamos priemonės ir aplinka	.145	<.001	.790	<.001	Ne
Informuotumas bendravimo procesai komandinis darbas	.105	.003	.914	<.001	Ne
Komunikacija su vadovais	.193	<.001	.831	<.001	Ne
Stresas	.306	<.001	.783	<.001	Ne
Socialinė izoliacija	.162	<.001	.943	<.001	Ne
Motyvacija ir geresnis darbo gyvenimo balansas	.157	<.001	.889	<.001	Ne
Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei	.122	<.001	.941	<.001	Ne

a. Lilliefors'o reikšmingumo korekcija

Normalumo testas B įmonė

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		Būdingas normalus pasiskirstymas (Taip/Ne)
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	
Tinkamos priemonės ir aplinka	.286	<.001	.574	<.001	Ne
Informuotumas bendravimo procesai komandinis darbas	.157	.037	.805	<.001	Ne
Komunikacija su vadovais	.320	<.001	.785	<.001	Ne
Stresas	.330	<.001	.744	<.001	Ne
Socialinė izoliacija	.372	<.001	.696	<.001	Ne
Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei	.209	<.001	.876	.001	Ne
Motyvacija ir geresnis darbo gyvenimo balansas	.185	.005	.887	.002	Ne
Teigiamas poveikis produktyvumui	.302	<.001	.833	<.001	Ne
Neigiamas poveikis produktyvumui	.226	<.001	.844	<.001	Ne

a. Lilliefors reikšmingumo korekcija

Lentelės nr.5-6 normalumo testai A ir B įmonės (šaltinis - sudaryta darbo autoriaus)

Tyrime siekiant išnagrinėti nuotolinio darbo faktorių poveikį yra keliamos šios hipotezės:

- 1. Informuotumas, bendravimo procesai, komandinis darbas turi teigiamą poveikį produktyvumui dirbant nuotoliniu būdu. H1*

Anot Kozlowski & Ilgen (2006) bendravimo procesai ir komandinis darbas turi esminę reikšmę darbuotojo produktyvumui, o ypatingai šie aspektai yra aktualūs dirbantiems nuotoliu, kurie turi mažiau socialinių kontaktų darbe.

- 2. Gera ir reguliari vadovų komunikaciją turi teigiamą poveikį produktyvumui dirbantiems nuotoliniu būdu. H2*

Reguliari, tinkama ir struktūruota komunikacija iš tiesioginio vadovo yra svarbus aspektas gerinantis darbuotojų produktyvumą. Anot Imam ir kt., (2023) – efektyvi tiesioginio vadovo komunikacija padeda darbuotojui nustatyti aiškius tikslus, suteikti savalaikį grįžtamąjį ryšį, gauti pagalbą laiku, o tai reikšmingai įtakoja produktyvumo lygį.

- 3. Nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams reikšmingą poveikį streso lygiui turi socialinė izoliacija. H3*

Socialinė izoliacija, kurią patiria darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu ilgesniame laiko tarpe turi poveikį ir individo streso lygiui. Anot Cohen ir kt., (1997) stiprūs socialiniai ryšiai yra stipriai susieti su mažesniu streso lygiu. Nuotoliu dirbantiems asmenims neretai socialiniai ryšiai būna apriboti, jiems gali trūkti socialinės paramos, todėl ir bendras streso lygis gali būti aukštesnis.

- 4. Tinkamos priemonės ir aplinka turi teigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui. H4*

Darbovietėje aplinkos kokybė ir tinkamos priemonės turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, kūrybiškumui, o taip pat ir efektyvumui/produktyvumui. Visi šie faktoriai yra įmanomi, jei darbo aplinka ir darbo suteikiamos priemonės yra kokybiškos (Zhenjing ir kt., 2022).

- 5. Aukštas streso lygis nuotoliniame darbe turi teigiamą poveikį prastam darbuotojų produktyvumui ir neigiamą poveikį psichologinei gerovei. H5*

Aukštas streso lygis darbe turi tiesioginę įtaką darbuotojų perdegimui, psichologinei gerovei, o taip pat ir produktyvumui. Anot Erskine & Georgiou (2017) organizacijos, kuriose streso lygis darbe buvo aukštas turėjo šias pasekmes: sumažėjęs padaromo darbo kiekis ir suprastėjusi kokybė, sumažėjęs produktyvumas, padidėjęs pravaikštų skaičius, išaugusi darbuotojų kaita ir kt.

6. Tinkamos priemonės ir aplinka turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir geram darbo-gyvenimo balansui. H6

Anot Zhenjing ir kt., (2022) darbo aplinka turi reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai. Sveika darbo aplinka padeda užtikrinti darbuotojų lojalumą, komforto jausmą ir pasitikėjimą, tai taip pat turi reikšmingą įtaką ir darbuotojų motyvacijai, kuri siejasi su karjeros galimybės įmonėje.

7. Darbuotojai auginantys nepilnamečius vaikus yra mažiau produktyvūs dirbdami nuotoliniu būdu. H7

Remiantis tyrimu, kurį atliko Toscano & Zappala (2020) galima pastebėti, jog nepilnamečių vaikų auginimas turėjo neigiamą įtaką produktyvumui ir darbuotojų įsitraukimui, tuo tarpu asmenys, kurie neturi vaikų ir dirba nuotoliniu būdu šios neigiamos koreliacijos neturėjo.

8. Aukšti socialinės izoliacijos rezultatai įtakoja neigiamą darbuotojų psichologinę gerovę ir prastą produktyvumą. H8

Socialinės izoliacijos reiškinys nuotoliniame darbe išsamiau pradėtas nagrinėti tik globalios pandemijos metu. Toscano & Zappala (2020) teigia, kad pandemijos metu socialinė izoliacija paveikė nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų streso lygį, turėjo įtakos sumažėjusiam produktyvumui, pasitenkinimui darbu ir psichologinei gerovei. Aktualu iširti ar pasibaigus pandemijai šios tendencijos tęsiasi, ar nuotolinio darbo organizavimo procesas yra patobulintas ir socialinės izoliacijos poveikis neigiamai psichologinei gerovei ir prastam produktyvumui yra pakitęs.

9. Stresas darbe turi neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir darbo-gyvenimo balansui. H9

Karasek & Theorell (1990) savo tyrime analizuoja darbo įtaką darbuotojų sveikatai, motyvacijai, produktyvumui. Autoriai yra sukūrę darbo reikalavimų ir kontrolės

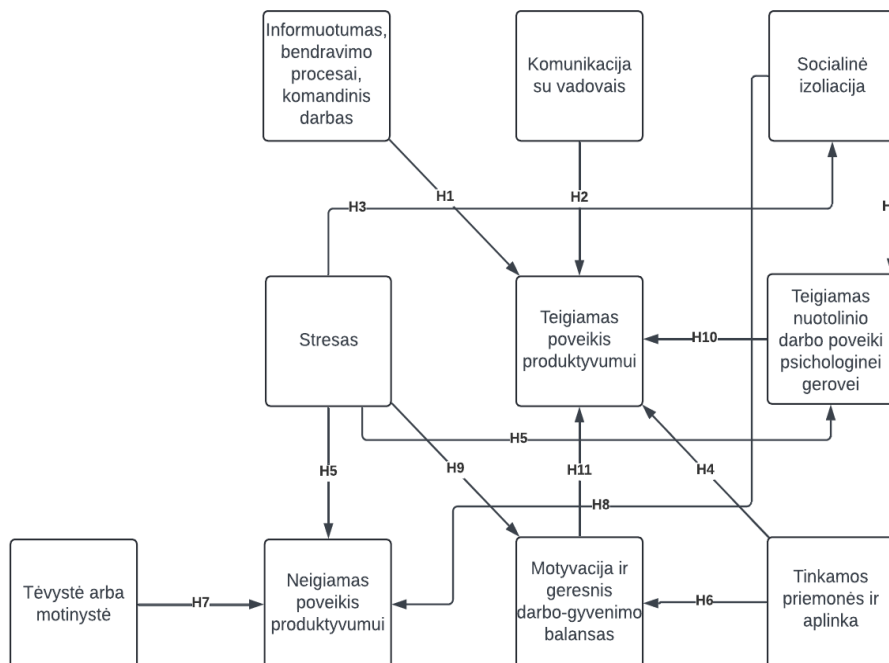
modelį (job demand-control model), kuriame yra teigiama, jog keliama aukšti darbo reikalavimai, gali sukelti aukštą streso lygį, o aukštas streso lygis neigiamai paveiks darbuotojų motyvaciją ir darbo-gyvenimo balansą.

10. Psichologinė gerovė nuotoliniame darbe turi teigiama poveikį darbuotojų produktyvumo atžvilgiu. H10

Anot Kurdy ir kt. (2023) tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinio darbo organizavimo forma turi teigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui dėl geresnių galimybių išlaikyti tinkamą darbo-gyvenimo balansą, didesnės autonomijos, o šie faktoriai galutiniame rezultate pakelia ir darbuotojų bendrus darbo rezultatus.

11. Motyvacija ir geresnis darbo-gyvenimo balansas turi teigiamą poveikį nuotoliniu būdu dirbančiųjų asmenų produktyvumui. H11

Motyvacija ir geras darbo-gyvenimo balansas koreliuoja tarpusavyje, tačiau taip pat anot Palumbo ir kt., (2022) šie veiksniai yra labai svarbūs ir darbuotojų produktyvumo kontekste. Autorių atliktas tyrimas parodė, kad tarp šių reiškinų (motyvacijos, darbo-gyvenimo balanso, produktyvumo) yra stiprūs koreliacijos ryšys.



Konceptualus tyrimo modelis (šaltinis – sudaryta darbo autoriaus)

5.2. Respondentų charakteristikos ir demografiniai duomenys

Respondentų amžius ir lytis – įmonės A atveju, respondentų amžius svyravo nuo 20 metų iki 42 metų. Asmenys, kurių amžius yra 20-29 metai sudarė 88.8% visų apklausos respondentų, likusi dalis (11.2%) respondentų amžius buvo 30 ar daugiau metų. Įmonės B atveju, respondentų amžius varijavo nuo 24 metų iki 38 metų. Asmenys, kurių amžius yra 20-29 metai sudarė 21.2% bendro respondentų skaičiaus, tuo tarpu asmenys, kuriems yra daugiau nei 30 metų sudarė 78.8%. Galima pastebėti, jog įmonėje A amžiaus ribos yra platesnės, tačiau įmonėje B didžiąją dalį sudaro vyresni darbuotojai (78.8% ir 11.2%). Įmonės A atveju 75.2% respondentų buvo moterys, likę 24.8% vyrai, o įmonės B atveju 51.5% respondentų sudarė vyrai ir 48.5% moterys. Apklausoje buvo variantas ir „kita“ su galimybe įrašyti savo atsakymą, tačiau šios skilties nei vienoje, nei kitoje įmonėje nepasirinko nei vienas respondentas.

Išsilavinimas, šeimyninė padėtis, nepilnamečiai vaikai – įmonės A respondentai pagal išsilavinimą pasiskirstė taip – aukštasis išsilavinimas – 47%, vidurinis - 35%, profesinis - 10.3%, aukštesnysis – 5.1% ir pagrindinis – 2.6%. Atitinkamai įmonėje B, net 97% respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą ir 3% profesinį. Šeimyninės padėties demografiniame klausime pasiskirstymas kur kas didesnis, įmonės A atveju jis buvo toks – 31.6% respondentų nevedę/gyvena vieni, 29.1% nevedę/gyvena su draugu(-e), 20.5% yra susituokę, 13.7% gyvena su tėvais, 5.1% yra išsiskykę. B įmonės atveju tarp respondentų nebuvo išsiskyrusių asmenų bei gyvenančių su tėvais. Pagal atsakymus respondentai pasiskirstė atitinkamai – 60.6% nevedę/gyvena vieni, 21.2% nevedę/gyvena su draugu(-e) ir 18.2% vedę. Panašiai respondentai abejuose įmonėse atsakė į klausimą, ar auginate nepilnametį vaiką(-us), šiuo atveju įmonėje A į šį klausimą teigiamai atsakė 23.1% respondentų, tuo tarpu įmonėje B 18.2%.

Darbo nuotoliniu būdu dažnumas – šiuo atveju pradėsiu nuo įmonės B, kadangi čia visi respondentai pasirinko identišką atsakymą, o tai yra kelis kartus per savaitę. Remiantis įmonės vadovų pateiktais duomenimis, darbuotojai, kuriems yra suteikiama nuotolinio darbo galimybė darbuojasi modeliu 3+2 (3 dienos dirbama iš ofiso ir 2 dienos dirbama nuotoliniu būdu). Įmonėje A pasiskirstymas įvairesnis – 59.8% respondentų nuotoliu dirba kiekvieną dieną, 21.4% kelis kartus per savaitę, 11.1% kartą per mėnesį ar rečiau, 5.1% kelis kartus per mėnesį ir 2.6% kartą per savaitę.

5.3. Tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatai yra suskirstyti į dvi dalis, pirmojoje yra apžvelgiami konceptualūs kintamieji ir respondentų atsakymai į atitinkamus kintamųjų teiginius, tuo tarpu antrojoje dalyje yra tyrinėjami įsivestų kintamųjų koreliacijos ryšiai ir patvirtinamos/atmetamos išsikeltos hipotezės, kurios yra aprašytos 5.2 skyriuje.

Tinkamos priemonės ir aplinka – konceptualiam kintamajam buvo pateikti 4 teiginiai apibūdinantys darbo priemones ir aplinką (7, 8, 10, 36). Su pirmuoju kintamojo teiginiu visiškai sutiko/sutiko – 86.3%(A įmonėje) ir 97%(B įmonėje), antruoju – 82%(A) ir 97%(B), trečiuoju – 97%(A) ir 91.3%(B) ir ketvirtuoju – 68.4%(A) ir 69.7%(B). Apibendrinant galime pastebėti, jog B įmonėje tinkamos priemonės ir aplinka remiantis respondentų atsakymais yra vertinama daugiau teigiamai, nei įmonėje A, tačiau skirtumas nėra didelis ir abiejų įmonių respondentai didžiąja dalimi priemones ir aplinką vertina teigiamai.

Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei – įsivestam konceptualiam kintamajam buvo priskirti 5 teiginiai (18, 19, 20, 22, 26). Atsakymų į teiginius rezultatai: su 18-tuoju visiškai sutiko arba sutiko – 73.5%(A) ir 84.8%(B), 19-tuoju – 52.1%(A) ir 84.8%(B), 20-tuoju – 46.1%(A) ir 69.7%(B), 22-uoju – 52.1%(A) ir 45.5%(B), 26-tuoju – 35.9%(A) ir 39.4%(B). Trumpai apibendrinant A ir B įmonių respondentai ganėtinai panašiai vertina nuotolinio darbo teigiamą poveikį psichologinei gerovei (mano, kad nuotolinis darbas teigiamai veikia psichologinę gerovę), tiesa A įmonėje pasiskirstymas didesnis ir su 20-tu teiginiu, kuris yra apie psichologinę savijautą, sutiko mažiau nei pusė respondentų. Tuo tarpu 26-tasis teiginys, kuris buvo formuluotas *manau, kad nuotolinis darbas turi teigiamos mano psichikos sveikatai* abiejose įmonėse sutiko mažiau nei pusė žmonių ir didžioji dalis pasirinko neutralų variantą.

Informuotumas, bendravimo procesai, komandinis darbas – šis konceptualus kintamasis buvo sudarytas iš 5 teiginių (9, 11, 12, 16, 33). Atsakymų į teiginius rezultatai: visiškai sutiko arba sutiko su 9-tuoju teiginiu – 69.2%(A) ir 97%(B), 11-tuoju – 41.9%(A) ir 69.7%(B), 12-tuoju – 79.5%(A) ir 97%(B), 16-tuoju – 92.4%(A) ir 97%(B), 33-čiuoju – 44.5%(A) ir 66.6%(B). Apžvelgus šių atsakymų rezultatus galime teigti, kad įmonės B darbuotojai informuotumo lygį, bendravimo procesus ir komandinį darbą vertino taip pat

pozityviau, nei A įmonės darbuotojai. B įmonėje išskyrus vieną respondentą, su trimis teiginiais būtų visiškai sutinkama ar sutinkama visų darbuotojų atsakiusių anketą. Taip pat A įmonėje mažiau nei pusė respondentų dirbdami nuotoliniu būdu jaučiasi susiję su kitais komandos nariais ir taip pat mažiau nei pusė mano, kad nuotolinis darbas neturi neigiamos įtakos komandiniam darbui.

Komunikacija su vadovais – šiam konceptualiam kintamajam buvo priskirti trys teiginiai (13, 14, 15). Atsakymų į teiginius rezultatai: visiškai sutiko arba sutiko su 13-tuoju teiginiu – 73.5%(A) ir 72.7%(B), 14-tuoju – 78.6%(A) ir 97%(B), 15-tuoju – 68.4%(A) ir 48.4%(B). Įdomus išsiskirstymas įvyksta B įmonėje, kurioje net 97% respondentų atsakė, jog iš vadovų lengva gauti grįžtamąjį ryšį, tačiau su teiginiu „mano vadovas reguliariai su manimi komunikuoja“ sutiko mažiau nei pusė darbuotojų, o 48.5% pasirinko neutralų variantą. Atmetus šį B įmonės respondentų atsakymų nuokrypį, A ir B įmonių respondentai komunikaciją su vadovais vertina itin teigiamai.

Stresas – šiam kintamajam buvo priskirtas vienas teiginys (*darbas nuotoliu man sukelia daugiau streso*). Respondentų atsakymai pasiskirstė atitinkamai: visiškai su teiginiu sutiko arba sutiko – 8.5%(A) ; 15.2%(B), neutralų variantą (nei sutinku, nei nesutinku) pasirinko – 23.9%(A) ; 15.2%(B), ir visiškai nesutiko/nesutiko – 67.4%(A) ; 67.6%(B). Galima pastebėti, kad įmonių respondentų pateikti atsakymai į šį teiginį yra labai panašūs, skirtumas matomas tik tarp neutralių ir sutikusių su teiginiu pasiskirstymo.

Socialinė izoliacija – kintamasis atitinkamai buvo sudarytas iš 4 teiginių (27, 28, 30, 31). Atsakymų į teiginius rezultatai: visiškai sutiko arba sutiko su 27-tuoju teiginiu – 47%(A) ir 69.7%(B), 28-tuoju – 24%(A) ir 72.8%(B), 30-tuoju – 63.3%(A) ir 54.5%(B), 31-uoju – 34.2%(A) ir 0%(B). Apibendrinus galima teigti, kad socialinę izoliaciją kartais jaučia daugiau nei pusė B įmonės darbuotojų ir apie pusę A įmonės darbuotojų, tačiau įdomu, kad teiginyje 31-ojo teiginio atsakymai nekoreliuoja su 27-tuoju, B įmonės atveju daugiau nei 2/3 respondentų atsakė, jog tiesioginio kontakto neturėjimas kartais slegia, tačiau nei vienas respondentas nesijaučia pamirštas kolegų/vadovų.

Motyvacija ir geresnis darbo-gyvenimo balansas – kintamasis buvo sudarytas iš 7 teiginių apibūdinančių motyvaciją ir gerą darbo-gyvenimo balansą (21, 23, 24, 29, 32, 35, 38). Atsakymų į teiginius rezultatai: visiškai sutiko arba sutiko su 21-uoju teiginiu – 54.7%(A) ir 55.5%(B), 23-uoju – 58.1%(A) ir 69.7%(B), 24-uoju – 42.8%(A) ir 24.2%(B), 29-uoju – 57.3%(A) ir 27.3%(B), 32-uoju – 25.6%(A) ir 27.3%(B), 35-tuoju – 84.7%(A) ir

69.7%(B), 38-uoju – 84.7%(A) ir 100%(B). Apibendrinant atsakymus gautus į šio kintamojo teiginius galime pastebėti, jog respondentai yra linkę manyti, kad darbas nuotoliniu būdu turi įtakos geresniam darbo-gyvenimo balansui, tačiau motyvaciją dirbti, tai didina tik maždaug 1/4 respondentų abiejose įmonėse.

Teigiamas poveikis produktyvumui – šiam kintamajam buvo priskirti 5 teiginiai (34, 37, 42, 44, 45). Atsakymų į teiginius rezultatai: visiškai sutiko arba sutiko su 34-uoju teiginiu – 73.5%(A) ir 94%(B), 37-uoju – 78.6%(A) ir 76.7%(B), 42-uoju – 35.1%(A) ir 27.3%(B), 44-tuoju – 35.9%(A) ir 42.4%(B), 45-uoju – 39.3%(A) ir 27.3%(B). Apibendrinant galime pastebėti, jog dauguma darbuotojų, tiek A, tiek B įmonėje nemano, kad dirba produktyviau nuotoliniu būdu, nei ofiso patalpose, tačiau absoliuti dauguma (94%) B įmonės mano, jog dirba produktyviai, o A įmonėje šis skaičius, kiek mažesnis, tačiau siekia bene 3/4 darbuotojų. Pozityvus aspektas, kurį išskirčiau, jog su 42-uoju teiginiu sutiko atitinkamai šiek tiek daugiau nei 1/3 A įmonės darbuotojų ir kiek daugiau nei 1/4 B įmonės, tai reiškia, jog darbuotojams pavyksta užtikrinti panašų kiekį imamų pertraukėlių ir nesumažinti jo produktyvumo sąskaita.

Neigiamas poveikis produktyvumui – kintamajam priskirti 4 teiginiai (39, 40, 41, 43). Atsakymų į šį teiginį rezultatai: visiškai sutiko ar sutiko su 39-uoju teiginiu – 10.3%(A) ir 30.3%(B), 40-uoju – 50.4%(A) ir 72.7%(B), 41-uoju – 31.6%(A) ir 42.4%(B), 43-uoju – 20.5%(A) ir 0%(B). Apibendrinant rezultatus galime matyti, kad su teiginiais, kurie skirti neigiamai nuotolinio darbo įtakai produktyvumo atveju labiau linkę sutikti B įmonės respondentai. Įdomu tai, kad beveik 1/3 įmonės B darbuotojų atsakė, jog jaučiasi mažiau produktyvūs nei ofise, tačiau 94% respondentų toje pačioje įmonėje vis tiek mano, jog yra produktyvūs.

Hipotezės ir koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų:

Konceptualių kintamųjų koreliacijos (A įmonė)

			Ar auginate nepilnametį vaiką (-us)	Tinkamos priemonės ir aplinka	Informuotumas bendravimo procesai komandinis darbas	Komunikacija su vadovais	Stresas	Socialinė izoliacija	Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei	Motyvacija ir geresnis darbo gyvenimo balansas	Teigiamas poveikis produktyvumui	Neigiamas poveikis produktyvumui
Spearman'o metodas	Ar auginate nepilnametį vaiką (-us)	Koreliacijos koeficientas	1.000	-.051	-.021	.126	.066	.023	.269**	.215*	.069	.417**
	Tinkamos priemonės ir aplinka	Koreliacijos koeficientas	-.051	1.000	.514**	.437**	-.097	.121	.279**	.498**	.467**	-.312**
	Informuotumas bendravimo procesai komandinis darbas	Koreliacijos koeficientas	-.021	.514**	1.000	.693**	-.142	-.395**	.306**	.480**	.464**	-.432**
	Komunikacija su vadovais	Koreliacijos koeficientas	.126	.437**	.693**	1.000	-.105	-.358**	.449**	.454**	.365**	-.186*
	Stresas	Koreliacijos koeficientas	.066	-.097	-.142	-.105	1.000	.384**	-.488**	-.464**	-.143	.497**
	Socialinė izoliacija	Koreliacijos koeficientas	.023	.121	-.395**	-.358**	.384**	1.000	-.326**	-.315**	-.039	.407**
	Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei	Koreliacijos koeficientas	.269**	.279**	.306**	.449**	-.488**	-.326**	1.000	.782**	.294**	-.054
	Motyvacija ir geresnis darbo gyvenimo balansas	Koreliacijos koeficientas	.215*	.498**	.480**	.454**	-.464**	-.315**	.782**	1.000	.380**	-.150
	Teigiamas poveikis produktyvumui	Koreliacijos koeficientas	.069	.467**	.464**	.365**	-.143	-.039	.294**	.380**	1.000	-.361**
	Neigiamas poveikis produktyvumui	Koreliacijos koeficientas	.417**	-.312**	-.432**	-.186*	.497**	.407**	-.054	-.150	-.361**	1.000

** Koreliacija yra reikšminga, esant 0.01 reikšmingumo lygiui (dvikryptė)

* Koreliacija yra reikšminga, esant 0.05 reikšmingumo lygiui (dvikryptė)

Konceptualių kintamųjų koreliacijos (B įmonė)

			Ar auginate nepilnametį vaiką (-us)	Tinkamos priemonės ir aplinka	Informuotumas bendravimo procesai komandinis darbas	Komunikacija su vadovais	Stresas	Socialinė izoliacija	Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei	Motyvacija ir geresnis darbo gyvenimo balansas	Teigiamas poveikis produktyvumui	Neigiamas poveikis produktyvumui
Spearman'o metodas	Ar auginate nepilnametį vaiką (-us)	Koreliacijos koeficientas	1.000	.218	-.105	-.142	-.281	-.087	.300	.283	.160	-.101
	Tinkamos priemonės ir aplinka	Koreliacijos koeficientas	.218	1.000	.117	.170	-.559**	-.488**	.547**	.698**	.622**	-.643**
	Informuotumas bendravimo procesai komandinis darbas	Koreliacijos koeficientas	-.105	.117	1.000	.524**	.168	-.034	-.141	-.129	.194	.096
	Komunikacija su vadovais	Koreliacijos koeficientas	-.142	.170	.524**	1.000	.137	.022	-.125	-.054	.155	.062
	Stresas	Koreliacijos koeficientas	-.281	-.559**	.168	.137	1.000	.596**	-.919**	-.873**	-.772**	.880**
	Socialinė izoliacija	Koreliacijos koeficientas	-.087	-.488**	-.034	.022	.596**	1.000	-.772**	-.793**	-.640**	.538**
	Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei	Koreliacijos koeficientas	.300	.547**	-.141	-.125	-.919**	-.772**	1.000	.927**	.750**	-.699**
	Motyvacija ir geresnis darbo gyvenimo balansas	Koreliacijos koeficientas	.283	.698**	-.129	-.054	-.873**	-.793**	.927**	1.000	.838**	-.742**
	Teigiamas poveikis produktyvumui	Koreliacijos koeficientas	.160	.622**	.194	.155	-.772**	-.640**	.750**	.838**	1.000	-.693**
	Neigiamas poveikis produktyvumui	Koreliacijos koeficientas	-.101	-.643**	.096	.062	.880**	.538**	-.699**	-.742**	-.693**	1.000

** Koreliacija yra reikšmingai, esant 0.01 reikšmingumo lygiui (dvikryptė)

Lentelės nr.7-8 kintamųjų koreliacijos (šaltinis – sudaryta darbo autoriaus)

H1 – A įmonės atveju yra fiksuojama teigiama ir vidutiniškai stipri koreliacija tarp kintamųjų (0.464**). Ši koreliacija yra reikšminga esant 0.01 lygmeniui, todėl remiantis koreliacijos koeficientu ir statistiniu reikšmingumu, galime teigti jog *H1* įmonėje A pasitvirtino. B įmonės atveju yra fiksuojama teigiama, tačiau silpna koreliacija (0.194). Remiantis koreliacijos koeficientu ir statistiniu reikšmingumu įmonės B atveju, hipotezė atmetama dėl nepakankamo statistinio reikšmingumo. Bendra išvada – vienoje įmonėje hipotezė patvirtinta, tuo tarpu kitoje atmesta. Šiuo atveju galime konstatuoti, kad informuotumas, bendravimo procesai ir komandinis darbas gali turėti teigiamą poveikį produktyvumui, tačiau šis poveikis nebuvo patvirtintas abejose tiriamose organizacijose.

H2 – įmonės A atveju yra fiksuojama teigiama ir statistiškai reikšminga koreliacija tarp kintamųjų (0.365**). Ši koreliacija yra reikšminga esant 0.01 lygmeniui, todėl remiantis

šiais duomenimis ir statistiniu reikšmingumu išvada yra, jog *H2 įmonėje A pasitvirtino*. B įmonės atveju yra fiksuota teigiama, tačiau statistiškai nereikšminga koreliacija (0.155). Remiantis koreliacijos koeficientu ir statistiniu reikšmingumu *H2 įmonėje B yra atmetama* dėl nepakankamo statistinio reikšmingumo. Šiuo atveju bendra išvada *H2 atveju yra tokia pati*, kaip ir *H1 atveju* – gera ir reguliari vadovų komunikacija gali turėti teigiama poveikį produktyvumui dirbant nuotoliniu būdu, tačiau poveikis patvirtintas buvo tik A organizacijose.

H3 – įmonių A ir B atveju yra fiksuojama teigiama ir statistiškai reikšminga koreliacija tarp kintamųjų (0.384**(A) ; 0.596**(B)). Šios koreliacijos yra reikšmingos esant 0.01 lygmeniui (yra mažiau nei 1% tikimybė, kad šis ryšys yra atsitiktinis). Remiantis šiais duomenimis galime daryti išvadą, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams socialinė izoliaciją turi reikšmingą poveikį streso lygiui. Šiuo atveju *H3 yra patvirtinama*.

H4 – įmonių A ir B atveju yra fiksuojama teigiama ir statistiškai reikšminga koreliacija tarp kintamųjų (0.467**(A) ; 0.622**(B)). Šios koreliacijos taip pat yra reikšmingos esant 0.01 lygmeniui. Remiantis gautis koreliacijų koeficientas ir patvirtinus jų statistinį reikšmingumą, galime teigti, kad tinkamos priemonės ir aplinka turi teigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui. *H4 yra patvirtinama*.

H5 – įmonių A ir B atveju yra fiksuojama teigiama ir statistiškai reikšminga koreliacija tarp kintamųjų streso lygis ir neigiamas/prastas produktyvumas (0.497**(A) ; 0.880**(B)). Tuo tarpu tarp kintamųjų streso lygis ir teigiama psichologinė gerovė yra fiksuojama neigiama (kuo aukštesnis streso lygis, tuo žemesniame lygyje yra darbuotojo psichologinė gerovė ir atvirkščiai) ir statistiškai reikšminga koreliacija (-0.488**(A) ; -0.880**(B)). Šios visos koreliacijos yra reikšmingos esant 0.01 lygmeniui. Remiantis duomenimis gautais iš abiejų įmonių, daroma išvada, kad aukštas streso lygis nuotoliniame darbe turi teigiamą poveikį prastam darbuotojų produktyvumui ir neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei gerovei. *H5 yra patvirtinama*.

H6 – A įmonėje yra fiksuojama teigiama ir statiškai reikšminga koreliacija tarp kintamųjų (0.498*). Ši koreliacija yra reikšminga esant 0.05 lygmeniui (mažiau nei 5% tikimybė, kad ši koreliacija atsirado atsitiktinai). B įmonėje ši koreliacija taip pat yra teigiama ir statistiškai reikšminga, bet kitame lygmenyje – 0.01. Apibendrinant abiejų įmonių gautus rezultatus, galime teigti, kad tinkamos priemonės ir aplinka turi teigiamą poveikį darbuotojų

motyvacijai ir geram darbo-gyvenimo balansui. *H6 yra patvirtinama*, nes yra mažai tikėtina, jog ši koreliacija atsirado atsitiktinai.

H7 – abiejose įmonėse yra fiksuojamos teigiamos, tačiau statistiškai nereikšmingos koreliacijos tarp kintamųjų (0.069(A) ; 0.160(B)). Remiantis abiejų įmonių duomenimis, teigti, kad darbuotojai, auginantys nepilnamečius vaikus yra mažiau produktyvūs dirbdami nuotoliniu – negalime. *H7 yra atmetama*.

H8 – abiejose įmonėse yra fiksuojamas neigiama koreliacija ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp socialinės izoliacijos ir psichologinės gerovės (-0.326**(A) ; -0.772(B)**) 0.01 lygmenyje, tuo tarpu ryšys tarp socialinės izoliacijos ir prasto produktyvumo yra teigiamas ir statiškai reikšmingas (0.407**(A) ; 0.538**(B)) taip pat 0.01 lygmenyje. Remiantis šiais duomenimis galime teigti, kad socialinė izoliacija daro neigiamą įtaką darbuotojų psichologinei gerovei ir teigiamą prastam produktyvumui. *H8 – patvirtinama*.

H9 – neigiamos koreliacijos tarp streso ir motyvacijos bei darbo-gyvenimo balanso fiksuotos abiejose įmonėse(-0.464**(A) ; -0.873(B)**), šios koreliacijos yra statistiškai reikšmingos 0.01 lygmenyje. Remiantis turimais duomenimis, galime teigti, kad stresas darbe turi neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir darbo gyvenimo balansui. *H9 yra patvirtinama*.

H10 – tirtose organizacijose yra fiksuojama teigiama koreliacija ir statiškai reikšmingas ryšys tarp psichologinės gerovės teigiamo poveikio produktyvumui (0.294**(A) ; 0.750**(B)). Šios išskirtos koreliacijos yra statiškai reikšmingos 0.01 lygmenyje. Apibendrinant galime teigti, kad aukštas psichologinės gerovės lygis turi įtaką geram darbuotojų produktyvumui dirbant nuotoliniu būdu. *H10 yra patvirtinama*.

H11 – abiejų įmonių duomenimis, koreliacija tarp kintamųjų yra teigiama ir statistiškai reikšminga (0.380**(A) ; 0.838**(B)). Šios abi koreliacijos yra reikšmingos 0.01 lygmenyje. Remdamiesi šiomis koreliacijomis *H11 patvirtiname* – motyvacija ir geresnis darbo-gyvenimo balansas turi teigiamą poveikį nuotoliniu būdu dirbančiųjų asmenų produktyvumui.

Reikšmingi koreliaciniai ryšiai: remiantis tyrimo rezultatais (lent. nr. 7-8) išskyrčiau papildomas koreliacijas, kurios yra statistiškai reikšmingos abiejose įmonėse, tačiau tikrinant hipotezes išskirtos nebuvo ir pridedu teiginius, kuriuos paremiu tyrimo rezultatais:

- Socialinė izoliacija daro neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai ir darbo-gyvenimo balansui

- Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei didina darbuotojų motyvaciją ir skatina geresnį darbo-gyvenimo balansą
- Tinkamos darbo priemonės ir aplinka teigiamai veikia darbuotojų produktyvumą nuotoliniame darbe
- Socialinė izoliacija didina neigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui nuotoliniame darbe
- Teigiamas nuotolinio darbo poveikis psichologinei gerovei itin reikšmingai veikia darbuotojų geresnį produktyvumą

Tyrimo apibendrinimas – didžioji dalis hipotezių, kurias išsikėliau šio tyrimo metu siekiant išnagrinėti įvairių nuotolinio darbo faktorių poveikį darbuotojų psichologinei gerovei ir produktyvumui, pasitvirtino (H3, H4, H5, H6, H8, H9, H10, H11). Tuo tarpu atitinkamai H1 ir H2 hipotezės nepasitvirtino, kadangi vienoje arba kitoje įmonėje koreliacinis ryšys tarp kintamųjų nenustatytas, tokiu atveju galima daryti tik prielaidas. H7 yra atmetama, nes nepasitvirtino nei vienoje įmonėje remiantis rezultatais.

Informuotumas, bendravimo procesai ir komandinis darbas – šis kintamasis siejamas su komunikacija tarp bendradarbių, įdomu tai, kad moksliniai tyrimai pagrindžia šio aspekto įtaką darbuotojų psichologinei gerovei, tačiau atliktame tyrime psichologinei gerovei šis faktorius turėjo reikšmingą įtaką tik A įmonėje. Mahomed ir kt. (2023) atliktame tyrime nustatyta, kad efektyvi komunikacija teigiamai veikia darbuotojų gerovę, o tai pagrindžia ir socio-techninė teorija, kurioje teigiama, jog nuotolinio darbo efektyvumui didelę įtaką daro bendradarbiavimas, technologijų ir aplinkos suderinamumas.

Tinkamos priemonės ir aplinka – šis nuotolinio darbo faktorius pagal koreliacinius koeficientus leidžia manyti, kad geresnės darbo priemonės ir aplinka turi įtakos darbuotojų psichologinei gerovei dirbant nuotoliniu būdu. Įdomu tai, jog tyrimų nagrinėjančių tinkamų nuotolinio darbo įrankių ir psichologinės gerovės ryšį rasti nepavyko.

Stresas – aukštas streso lygis remiantis tyrimo rezultatais turi neigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui (jį mažina). Taip pat stresas koreliuoja ir socialinės izoliacijos atveju, tai rodo jog šie faktoriai tarpusavyje yra susiję. Remiantis Sandoval ir kt., (2021) atliktas tyrimas parodė, kad stresas mažina teigiamą nuotolinio darbo poveikį darbuotojų produktyvumui ir įsitraukimui, o didėjantis streso lygis daro neigiamą įtaką darbo rezultatams.

Socialinė izoliacija – prieš tai aptarime jau minėta, jog socialinė izoliacija turi koreliacijas su stresu, tačiau taip pat darbuotojai, kurie jaučiasi socialiai izoliuoti yra mažiau produktyvūs, šis ryšys yra pagrindžiamas dvejomis koreliacijomis. Socialinė izoliacija neigiamai koreliuoja su geru/teigiamu produktyvumu ir teigiamai koreliuoja su neigiama įtaka produktyvumui. Tai pagrindžia ir Toscano ir Zappala (2020) atliktas tyrimas, kuriame socialinė izoliacija ir aukštas streso lygis tarpusavyje rodė stiprias koreliacijas, taip pat šis tyrimas parodė ir tai, jog socialinė izoliacija reikšmingai ir neigiama susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu, tiek su jų atliekamo darbo produktyvumu.

Motyvacijas ir geresnis darbo-gyvenimo balansas – akivaizdu, kad darbuotojas, kuris turi aukštą motyvacijos lygį ir gerą darbo gyvenimo balansą, turės aukštesnę psichologinės gerovės lygį ir aukštesnę produktyvumą, tai buvo patvirtina ir šio tyrimo atveju. Costin ir kt., (2023) atliktas tyrimas parodė, kad aukštas motyvacijos lygis ir geras darbo ir gyvenimo balansas nuotoliniame darbe padidina darbuotojo efektyvumą, o taip pat turėjo teigiamos įtakos darbuotojo psichologinei gerovei.

Lentelė nr. 7-8 iš esmės parodo, kad tinkamos darbo sąlygos, geras psichologinis klimatas nuotolinio darbu atveju gali žymiai pagerinti darbuotojų produktyvumo lygį ir turėti teigiamą poveikį psichologinei gerovei. Tuo tarpu stresas ir socialinė izoliacija, ypatingai pastaroji, kuri nuotolinio darbu atveju yra dažnesnė, nei įprastinės darbo organizavimo formos metu, yra pagrindiniai faktoriai neigiamai veikiantys darbuotojų produktyvumą ir psichologinę gerovę.

Analizuojant koreliacinius ryšius ir išsikeltas hipotezes papildomai pastebėtos svarbios koreliacijos, kurios yra statistiškai reikšmingos abiejose įmonėse. Apibendrinant nuotolinis darbas turi ir teigiamų ir neigiamų padarinių darbuotojų produktyvumui ir psichologinei gerovei, analizuojant poveikį svarbu atkreipti dėmesį į tokius faktorius, kaip: tinkamos darbo sąlygos ir aplinka, gera komunikacija, socialinė parama, socialinė izoliacija, patiriamas stresas ir kt. Atliktame tyrime nuotolinio darbu poveikis psichologinei gerovei ir produktyvumui vertinamas teigiamai.

Tyrimo ribotumai:

- Tyrimas buvo vykdomas tik dviejose konkrečiose įmonėse, kurios gali turėti savo unikalią darbo kultūrą arba skirtingą vadovavimo stilių (vadovavimo stilius ir vadovų parama darbuotojams gali paveikti nuotoliu dirbančių darbuotojų patirtį. Jei vienoje įmonėje vadovai yra labiau palaikantys ir

lankstūs nei kitoje, tai gali turėti įtakos tyrimo išvadoms) todėl tyrimo rezultatai nebūtinai atspindi Lietuvos darbuotojų nuotolinio darbo ypatumus ir profilį, tačiau panašias tendencijas, , kurios buvo išskirtos analizuojant rezultatus, atspindi kitų valstybių autorių moksliniai tyrimai

- Skirtingi darbo pobūdžiai, atliekant tyrimą nebuvo atskirtos darbuotojų pareigos ir darbo pobūdis, o tai gali turėti įtakos nuotolinio darbo patirtims. Tiesa didžioji dalis darbuotojų (įmonių vidiniais duomenimis) yra vadybininkai ir jų pareigos ir darbai panašūs
- Anketinės apklausos rezultatai yra tinkamas būdas analizuoti surinkti duomenis, kurie gali būti statistiškai analizuojami, tačiau gali trūkti konteksto apie specifines problemas ar privalumus susijusius su nuotoliniu darbu
- Tyrimas atliktas 2024m., palyginus neseniai pasibaigus globaliai pandemijai, o tai gali turėti įtaką respondentų atsakymams, nes ne visi padariniai yra pilnai nusistovėję. Darbuotojai nuotolinio darbo poveikį gali vertinti pandemijos laikotarpio patirtimis, kurios dar yra sąlyginai naujos ir aktualios respondentams, kurie dirbo nuotoliniu būdu būtent pandemijos laikotarpiu
- Tyrimas turėtų būti tęstinis, kelių etapų, siekiant išnagrinėti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų psichologinės gerovės ir produktyvumo kitimus priklausomai nuo jų dirbamo laiko ne organizacijos patalpose. Kelių etapų tyrimui šiuo atveju pritrūko laiko išteklių, tačiau pagrindas tyrimo pratęsimui šiuo metu yra

Išvados

1. Psichologinės gerovės lygį nuotolinio darbo metu lemia individuali darbuotojo motyvacija, socialinė izoliacija, patiriamas stresas, nuotolinio darbo sąlygos, komunikacija tarp darbuotojo ir įmonės. Šiame tyrime nustatyta, kad teigiamą įtaką psichologinei gerovei darė tinkamos darbo priemonės ir aplinka, motyvacija, gera darbo ir gyvenimo pusiausvyra bei reguliari ir tinkama komunikacija su vadovais (vienoje iš įmonių). Tuo tarpu neigiamą įtaką psichologinei gerovei turėjo stresas ir socialinė izoliacija, patiriama nuotolinio darbo metu. Šie faktoriai, turintys reikšmingą įtaką psichologinei gerovei, atspindi sociologines išvalgas apie darbo sąlygų, socialinių ryšių ir asmeninės motyvacijos svarbą, o jų poveikis patvirtinamas ir kitų mokslinių tyrimų bei literatūros analizėse.
2. Lietuvoje ir ES, remiantis pastarųjų metų duomenimis ir pasirinkus 2019 metus kaip bazinį rodiklį (paskutiniai statistiniai duomenys iki pandemijos), nuotoliniu būdu dirbančiųjų skaičius išaugo apie 8%. Nors baziniai rodikliai Lietuvoje ir ES buvo skirtingi, Lietuvoje nuotoliniu būdu dirbančiųjų skaičius padidėjo beveik tris kartus, tuo tarpu ES valstybėse – apie pusantro karto. Šie pokyčiai atspindi besikeičiančius darbo modelius ir didėjančią technologijų vaidmenį, o taip pat jie atskleidžia ir visuomenės gebėjimą prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, kas yra esminiai aspektai sociologiniame diskurse apie darbo dinamiką ir socialinę adaptaciją, kaip tinkamai ji vyksta šių laikų darbo rinkos kontekste.
3. Produktyvumas nuotoliniame darbe yra vienas svarbiausių aspektų, nes jis parodo, kaip efektyviai žmonės gali dirbti ne organizacijos patalpose, ir kaip socialiniai bei technologiniai veiksniai palaiko darbuotojų motyvaciją, bendradarbiavimą ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą ir kaip šie aspektai veikia produktyvumą. Remiantis tyrimo rezultatais, produktyvumui teigiamą įtaką turėjo tinkamos priemonės ir aplinka, motyvacija, geresnė darbo ir gyvenimo pusiausvyra bei teigiama psichologinė darbuotojų gerovė. Šių veiksnių svarba atkartojama ir kituose tyrimuose. Tuo tarpu neigiamą poveikį produktyvumui turėjo stresas ir socialinė izoliacija. Gautus rezultatus pagrindžia socio-techninė teorija, pabrėžianti technologijų ir socialinių sistemų sąveikos svarbą produktyvumui ir gerovei darbe.
4. Remiantis tyrimo rezultatais mažesnės įmonės (B) darbuotojai turėjo tinkamesnes nuotolinio darbo sąlygas, geresnį informuotumą, darnesnę komandinį darbą,

geresnius bendravimo procesus, vertino savo psichologinę gerovę ir produktyvumą pozityviau, nei didesnės įmonės (A) darbuotojai. Tiesa streso lygis abiejose įmonėse tarp nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų panašus, o socialinė izoliacija nepaisant gero informuotumo ir bendravimo procesų buvo ryškesnė tarp mažesnės įmonės respondentų. Nuotolinis darbas respondentų atveju suteikia geresnį darbo-gyvenimo balansą. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad nors mažesnės įmonės darbuotojai turi tinkamesnes nuotolinio darbo sąlygas ir geresnę psichologinę gerovę bei produktyvumą o respondentų nuomone nuotolinis darbas pagerina darbo ir gyvenimo balansą, socialinė izoliacija ir panašus streso lygis išlieka svarbiais iššūkiais.

5. Psichologinė gerovė, tai žmonių individualus savo gyvenimo vertinimas. Ji gali pasireikšti, kaip pasitenkinimas gyvenimu, pasitenkinimo jausmas, gyvenimo sričių vertinimas ir nuolatinė emocinė reakcija į tai, kas vyksta šiose srityse. Psichologinei gerovei nuotolinis darbas turi poveikį: tam tikrais atvejais, tai yra apriboti socialiniai ryšiai, socialinė izoliacija, stresas. Šių veiksmų poveikis psichologinei gerovei yra pagrįstas mano tyrimo rezultatuose.

Rekomendacija tiek įmonėms, kuriose buvo atliktas tyrimas, tiek kitoms organizacijoms, kuriose vykdoma ši darbo forma būtų plėtoti nuotolinio darbo strategijas, kurios sumažintų stresą ir socialinę izoliaciją, skatinant reguliarias virtualias komandines veiklas ir reguliarią vadovų komunikaciją. Taip pat svarbu užtikrinti tinkamas darbo priemones ir aplinką bei skatinti darbuotojus palaikyti darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, kad būtų stiprinama psichologinė gerovė ir produktyvumas. Šios priemonės padėtų geriau integruoti nuotolinį darbą ir pagerintų bendrą darbo kokybę bei darbuotojų pasitenkinimą.

Lietuvoje yra pastebimas tokio pobūdžio tyrimų trūkumas, kurie išsamiai nagrinėtų nuotolinio darbo poveikį psichologinei gerovei ir produktyvumui. Dauguma esamų tyrimų yra atlikti kitose valstybėse, o Lietuvoje tyrimų kiekis dar nėra pakankamas, kad būtų galima susidaryti bendrą nuotolinio darbo poveikio profilį tiek produktyvumo, tiek psichologinės gerovės atžvilgiu. Dėl šios priežasties būtina skatinti daugiau tyrimų šia tema, siekiant geriau suprasti nuotolinio darbo realijas Lietuvoje ir rasti sprendimus darbuotojų gerovei ir produktyvumui gerinti, nes nuotolinio darbo organizavimo forma plinta, o darbo rinkoje ši tendencija yra matoma ir reikšminga.

Literatūra

1. Adascalitei, D., Vacas Soriano, C., Staffa, E., & Hurley, J. (2022). Telework and teleworkability during COVID: An analysis using LFS data.
2. Adler, A., Unanue, W., Osin, E., Ricard, M., Alkire, S., & Seligman, M. (2017). Psychological wellbeing. In *Happiness* (pp. 118).
3. Ahmed, A., Toral, S., Shaalan, K., & Hifny, Y. (2020). Agent productivity modeling in a call center domain using attentive convolutional neural networks. *Sensors*, 20(20), 5489.
4. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., & Šupa, M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą. Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams.
5. Allen, V. L. (1959). The need for a sociology of labour. *The British Journal of Sociology*, 10(3), 181–192.
6. Bagdonas, A., Linauskaitė, A., Urbanavičiūtė, I., Girdzijauskienė, S., & Kairys, A. (2012). Lietuviškoji psichologinės gerovės skalė: Struktūros paieškos studentų imtyje. *Psichologija*, 45, 22-41.
7. Bal, Y., & Bulgur, N. E. (2023). Remote Work: A Paradigm Shift in the Modern Workplace and Its Impact on the Workforce. In *Enhancing Employee Engagement and Productivity in the Post-Pandemic Multigenerational Workforce* (pp. 374-391). IGI Global.
8. Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179.
9. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. (2021). Why working from home will stick. National Bureau of Economic Research.
10. Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 571-580.
11. Björkman, M. (1992). What is productivity? *IFAC Proceedings Volumes*, 25(8), 203-210.
12. Bouchard, L., & Meunier, S. (2023). Promoting remote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis. *Canadian Journal of*

- Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 40(1), 6-17.
13. Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A., & Wooden, M. (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter? *Labour Economics*, 46, 150-165.
 14. Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.
 15. Butkevičienė, E., & Vaicekauskaitė, A. (2010). Antrinių kiekybinių duomenų analizė. Projektas – Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra. Kaunas.
 16. Chew, W. B. (1988). No-nonsense guide to measuring productivity. *Harvard Business Review*, 66(1), 110-118.
 17. Clements-Croome, D., & Kaluarachchi, Y. (1999). Assessment and measurement of productivity. In *Creating the productive workplace* (pp. 151-188). CRC Press.
 18. Cohen, S., Doyle, W. J., Skoner, D. P., Rabin, B. S., & Gwaltney, J. M., Jr. (1997). Social ties and susceptibility to the common cold. *JAMA*, 277(24), 1940-1944.
 19. Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R.-S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 890400.
 20. Edgell, S., Granter, E., & Gottfried, H. (2015). The SAGE handbook of the sociology of work and employment (pp. 1-728).
 21. Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2018). The impacts of remote working on workers performance. 2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT), 1-5. doi: 10.1109/ACIT.2018.8672704
 22. Erskine, J. A. K., & Georgiou, G. J. (2017). Leadership styles: Employee stress, well-being, productivity, turnover and absenteeism. *Understanding stress at work*, 28-40.
 23. Escorpizo, R. (2008). Understanding work productivity and its application to work-related musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(3-4), 291-297.
 24. Eurofound. (2022). *Living and working in Europe 2021*. Publications Office of the European Union.
 25. Eurofound. (2023). *Living and working in Europe 2022*. Publications Office of the European Union.
 26. Eurofound. (2024). *Living and working in Europe 2023*. Publications Office of the European Union.

27. European Central Bank. (2023). How people want to work – preferences for remote work after the pandemic. *Economic Bulletin*, 1.
28. Eurostat. (2024). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%). Žiūrėta gegužės 15d., 2024, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/table?lang=en
29. Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Mira da Silva, M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
30. Figueiredo, E., Margaça, C., Hernández-Sánchez, B., & Sánchez-García, J. C. (2024). Teleworking effects on mental health—a systematic review and a research agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(3), 243.
31. Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
32. Gajendran, R. (2017). Unlocking the promise of telecommuting. *Business Today*, 26(1), 190–192.
33. Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-workers' job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
34. Greenberg, P. E., et al. (2003). The economic burden of depression in the United States: How did it change between 1990 and 2000? *Journal of Clinical Psychiatry*, 64(12), 1465-1475.
35. Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: A case of British and Iranian English language teachers. *System*, 97, 102446.
36. Grint, K. (2005). The sociology of work: Introduction. *Polity*.
37. Grześ, A. (2017). Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach. Uniwersytet w Białymstoku.
38. Halford, S., & Strangleman, T. (2009). In search of the sociology of work: Past, present and future. *Sociology*, 43(5), 811-828.
39. Hamilton, C. (2016). Telecommuting. *Personnel Journal*, 91-101. DOI: 10.30560/jems.v1n3p54

40. Heinsch, M., Wells, H., Sampson, D., Wootten, A., Cupples, M., Sutton, C., & Kay-Lambkin, F. (2022). Protective factors for mental and psychological well-being in Australian adults: A review. *Mental Health & Prevention*, 25, 200192.
41. Hill, T. (1993). *Manufacturing strategy: The strategic management of the manufacturing function* (2nd ed.). Open University/Macmillan.
42. Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489-505.
43. Jayasree Krishnan, R. N., & Abirami, U. (2021). Predictors of psychological well-being of remote working employees during COVID. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(3), 1481-1490.
44. Kalleberg, A. L. (2009). Rethinking the sociology of work, workers and the workplace. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 19(3), 29-48.
45. Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
46. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
47. Kowal, M., Coll-Martín, T., Ikizer, G., Rasmussen, J., Eichel, K., Studzińska, A., et al. (2020). Who is the most stressed during the COVID-19 pandemic? Data from 26 countries and areas. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 12(4), 946–966.
48. Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). Remote working and work effectiveness: A leader perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15326.
49. Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
50. Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
51. Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H. A. N., & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: the moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 339-352.

52. Lazarus, R. S., Deese, J., & Osler, S. F. (1952). The effects of psychological stress upon performance. *Psychological Bulletin*, 49(4), 293–317.
53. Luebstorff, S., Allen, J. A., Eden, E., Kramer, W. S., Reiter-Palmon, R., & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). Digging into “Zoom fatigue”: A qualitative exploration of remote work challenges and virtual meeting stressors. *Merits*, 3(1), 151-166.
54. Mahomed, F., Oba, P., & Sony, M. (2023). Exploring employee well-being during the COVID-19 remote work: Evidence from South Africa. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 91-111.
55. Mensah, A. (2021). Job stress and mental well-being among working men and women in Europe: The mediating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2494.
56. Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: The role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
57. Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 68-88.
58. Priya, J., Machani, P., Agyei, I. T., Suryanarayana, N. V. S., Thandayuthapani, S., & Lourens, M. (2023). Effects of performance and target pressure on the psychological well-being of corporate employees. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(8s), 218-227.
59. Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable work performance: The roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 912.
60. Rodeheaver, D., & Zafirovski, M. (2017). *Sociology of work*.
61. Rowe, F., Marciniak, R., & Clergeau, C. (2011). The contribution of information technology to call center productivity: An organizational design analysis. *Information Technology & People*, 24(4), 336-361.
62. Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93-100.

63. Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2004). Employees' motivational orientation and well being at work. A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 471–489.
64. Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069.
65. Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351.
66. Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, 730969. doi: 10.3389/fpsyg.2021.730969
67. Steptoe, A., Deaton, A., & Stone, A. A. (2015). Psychological wellbeing, health and ageing. *Lancet*, 385(9968), 640.
68. Susruthan, N., & Kishore, M. N. (2017). A study on stress relief to the employee in IT sector. *Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business Management*, 4(3), 165-168.
69. Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.
70. Tausig, M. (2013). The sociology of work and well-being. In *Handbook of the sociology of mental health* (pp. 433-455).
71. Toscano, F., & Zappala, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
72. Vallas, S. (2011). *Sociology of work and employment*.
73. Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400.

1 priedas. Anketos klausimynas

Demografiniai anketos klausimai:

1. Kiek dažnai dirbate nuotoliniu būdu?
2. Amžius
3. Lytis
4. Išsilavinimas
5. Šeimyninis statusas
6. Ar auginate nepilnametį vaiką (-us)?

Teiginiai nuotolinio darbo poveikiui įvertinti ir faktoriams iširti:

7. Turiu tinkamą įrangą (pvz., stalą, prieigą prie interneto) ir priemones, kad galėčiau efektyviai dirbti nuotoliniu būdu.
8. Turiu tinkamą aplinką (pvz., ramią ir dėmesio neblaškančią erdvę), kad galėčiau veiksmingai dirbti nuotoliniu būdu
9. Jaučiuosi gerai informuotas ir susijęs su svarbiausia savo įmonės misija ir tikslais
10. Mano įmonė siūlo tinkamą įrankių rinkinį, leidžiantį bendradarbiauti nuotoliniu būdu
11. Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi susijęs su kitais komandos nariais
12. Esu patenkintas įmonės pasirinktais bendravimo procesais
13. Esu patenkintas savo komandos vadovo pasirinktais bendravimo procesais
14. Dirbant nuotoliniu būdu man lengva gauti vadovo informaciją ir atsiliepimus.
15. Dirbdamas nuotoliniu būdu, mano vadovas reguliariai su manimi komunikuoja
16. Man yra aiškūs iš manęs laukiami rezultatai ir atsakomybės
17. Darbas nuotoliniu būdu man sukelia daugiau streso
18. Darbas nuotoliniu būdu neturi neigiamos įtakos mano darbo moralei
19. Nesitikiu, kad nuotolinis darbas neigiamai paveiks mano psichikos sveikatą
20. Darbas nuotoliniu būdu turi teigiamos įtakos mano bendrai psichologinei savijautai
21. Dirbdamas nuotoliniu būdu po darbo dienos jaučiuosi mažiau pavargęs, nei dirbdamas įmonės patalpose
22. Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiu mažiau spaudimo, nei dirbdamas įmonės patalpose
23. Dirbdamas nuotoliniu būdu sugebu išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą
24. Dirbant nuotoliu man yra lengviau atsiriboti nuo darbo rūpesčių ir problemų
25. Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi socialiai izoliuotas nuo bendradarbių
26. Tikiuosi, kad nuotolinis darbas turės teigiamos įtakos mano psichikos sveikatai

27. Tiesioginio (gyvo) kontakto su kolegomis neturėjimas kartais slegia
28. Sunkesnes darbo dienas yra lengviau atidirbti ofiso patalpose, nei nuotoliu
29. Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi geriau nei dirbdamas ofiso patalpose
30. Manau, kad įmonės patalpose dirbantys vadybininkai gauna daugiau dėmesio iš vadovų, nei nuotoliniu būdu darbą atliekantys asmenys
31. Dirbdamas (-a) nuotoliniu neretai jaučiuosi pamirštas (-a) kolegų/vadovų
32. Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi labiau motyvuotas (-a)
33. Darbas nuotoliniu būdu neturi neigiamo poveikio komandiniam darbui
34. Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi produktyvus (-i)
35. Gebu efektyviai struktūruoti savo dieną dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu
36. Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu galiu lengvai susikaupti ir neblaškyti dėmesio
37. Darbas nuotoliniu būdu neturi neigiamos įtakos mano kasdienio darbo rezultatams
38. Per darbo dieną galiu daryti pertraukas ir įkrauti jėgas
39. Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi mažiau produktyvus/efektyvus
40. Dirbant nuotoliu neretai kyla pagundų atlikti namų ruošos darbus
41. Susidūrus su krizinėmis situacijomis, jas išspręsti dirbant nuotoliniu būdu yra sudėtingiau
42. Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu rečiau imu pertraukėles ir atsitraukiu nuo darbo
43. Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu dažniau susiduriu su techniniais nesklandumais
44. Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi, kad atlieku darbą produktyviau, nei įmonės patalpose
45. Dirbdamas nuotoliniu būdu esu labiau įsitraukęs į darbą, nei dirbant ofise

2 priedas. Kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

	B įmonė				A įmonė			
	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Turii tinkamą įrangą (pvz., stalą, prieigą prie interneto) ir priemones, kad galėčiau efektyviai dirbti nuotoliniu būdu.]	1	5	4.73	.761	1	5	4.40	.983
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Turii tinkamą aplinką (pvz., ramią ir dėmesio neblaškančią erdvę), kad galėčiau veiksmingai dirbti nuotoliniu būdu.]	1	5	4.67	.777	1	5	4.21	.945
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Jaučiuosi gerai informuotas (-a) ir susijęs (-usi) su svarbiausia savo įmonės misija ir tikslais.]	1	5	4.67	.777	1	5	4.09	.982
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Mano įmonė siūlo tinkamą įrankių rinkinį, leidžiantį bendradarbiauti nuotoliniu būdu.]	1	5	4.45	.794	1	5	4.54	.815
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi susijęs (-usi) su kitais komandos nariais.]	2	5	4.21	.960	1	5	3.40	1.211
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Esu patenkintas (-a) įmonės pasirinktais bendravimo procesais.]	2	5	4.39	.659	1	5	3.98	1.058
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Esu patenkintas (-a) savo komandos vadovo pasirinktais bendravimo procesais.]	2	5	4.18	.917	1	5	4.01	1.256
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Dirbant nuotoliniu būdu man lengva gauti vadovo informaciją ir atsiliepimus.]	1	5	4.61	.788	1	5	4.04	1.163
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Dirbant nuotoliniu būdu mano vadovas reguliariai su manimi komunikuoja.]	1	5	3.67	.957	1	5	3.74	1.247
Bendra darbo proceso organizavimo charakteristika [Man yra aiškūs iš manęs laukiami rezultatai ir atsakomybės.]	1	5	4.67	.777	1	5	4.52	.816
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Darbas nuotoliniu būdu neturi neigiamo poveikio komandiniam darbui.]	2	5	3.61	1.171	1	5	3.32	1.251
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi produktyvus (-i).]	2	5	4.36	.699	1	5	3.91	1.071
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Gėbu efektyviai struktūruoti savo dieną dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu.]	2	5	4.12	1.166	1	5	4.25	.928
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu galiu lengvai susikaupti ir neblaškyti dėmesio.]	2	5	3.97	1.104	1	5	3.81	1.090
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Darbas nuotoliniu būdu neturi neigiamos įtakos mano kasdienio darbo rezultatams.]	2	5	3.67	1.190	1	5	4.24	.988
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Per darbo dieną galiu daryti pertraukas ir įkrauti jėgas.]	4	5	4.58	.502	1	5	4.32	.889
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi mažiau produktyvus (-i).]	1	4	2.45	1.227	1	5	2.03	1.062
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbant nuotoliniu būdu neretai kyla pagundų atlikti namų ruošos darbus.]	2	5	3.88	1.023	1	5	3.09	1.471
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Susidūrus su krizinėmis situacijomis, jas išspręsti dirbant nuotoliniu būdu yra sudėtingiau.]	1	4	2.88	1.244	1	5	2.81	1.332
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu rečiau imu pertraukėles ir atitraukiu nuo darbo.]	1	4	2.52	1.064	1	5	2.92	1.301
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu dažniau susiduriu su techniniais nesklandumais.]	1	2	1.45	.506	1	4	2.32	1.073
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi, kad atlieku darbą produktyviau, nei įmonės patalpose.]	2	4	3.12	.857	1	5	3.33	1.232
Nuotolinio darbo įtaka produktyvumui [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu labiau įsitraukęs (-usi) darbe, nei dirbant ofise.]	2	4	2.97	.770	1	5	3.37	1.103

	B įmonė				A įmonė				
	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Darbas nuotoliniu būdu man sukelia daugiau streso]	1	4	1.91	1.156	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Darbas nuotoliniu būdu man sukelia daugiau streso]	1	4	1.91	1.039
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Darbas nuotoliniu būdu neturi neigiamos įtakos mano darbo moralei]	2	5	4.24	1.062	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Darbas nuotoliniu būdu neturi neigiamos įtakos mano darbo moralei]	1	5	3.97	1.217
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Nesitikiu, kad nuotolinis darbas neigiamai paveiks mano psichikos sveikatą]	2	5	4.12	1.023	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Nesitikiu, kad nuotolinis darbas neigiamai paveiks mano psichikos sveikatą]	1	5	3.53	1.330
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Darbas nuotoliniu būdu turi teigiamos įtakos mano bendrai psichologinei savijautai]	3	5	3.85	.667	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Darbas nuotoliniu būdu turi teigiamos įtakos mano bendrai psichologinei savijautai]	1	5	3.50	1.229
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu po darbo dienos jaučiuosi mažiau pavargęs (-usi), nei dirbdamas įmonės patalpose]	2	5	3.48	1.417	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu po darbo dienos jaučiuosi mažiau pavargęs (-usi), nei dirbdamas įmonės patalpose]	1	5	3.75	1.196
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiu mažiau spaudimo, nei dirbdamas įmonės patalpose]	2	4	3.15	.870	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiu mažiau spaudimo, nei dirbdamas įmonės patalpose]	1	5	3.78	1.026
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu sugebu išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą]	2	5	3.70	.918	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu sugebu išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą]	1	5	3.77	1.241
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbant nuotoliu man yra lengviau atsiriboti nuo darbo rūpesčių ir problemų]	2	4	2.94	.747	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbant nuotoliu man yra lengviau atsiriboti nuo darbo rūpesčių ir problemų]	1	5	3.28	1.252
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi socialiai izoliuotas (-a) nuo bendradarbių]	1	5	3.03	1.531	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi socialiai izoliuotas (-a) nuo bendradarbių]	1	5	2.89	1.407
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Manau, kad nuotolinis darbas turi teigiamos įtakos mano psichikos sveikatai]	2	5	3.52	1.064	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Manau, kad nuotolinis darbas turi teigiamos įtakos mano psichikos sveikatai]	1	5	3.30	1.275
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Tiesioginio (gyvo) kontakto su kolegomis neturėjimas kartais slėgia]	1	4	3.00	1.118	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Tiesioginio (gyvo) kontakto su kolegomis neturėjimas kartais slėgia]	1	5	2.97	1.380
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Sunkesnes darbo dienas yra lengviau atidirti ofiso patalpose, nei nuotoliu]	1	5	3.58	1.226	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Sunkesnes darbo dienas yra lengviau atidirti ofiso patalpose, nei nuotoliu]	1	5	2.65	1.268
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi geriau nei dirbdamas ofiso patalpose]	2	5	3.00	1.090	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu jaučiuosi geriau nei dirbdamas ofiso patalpose]	1	5	3.74	1.183
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Manau, kad įmonės patalpose dirbantys darbuotojai gauna daugiau dėmesio iš vadovų, nei nuotoliniu būdu darbą atliekantys asmenys]	1	4	2.94	1.223	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Manau, kad įmonės patalpose dirbantys vadybininkai gauna daugiau dėmesio iš vadovų, nei nuotoliniu būdu darbą atliekantys asmenys]	1	5	3.74	1.335
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu neretai jaučiuosi pamirštas (-a) kolegų/vadovų]	1	3	2.27	.719	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbdamas (-a) nuotoliniu neretai jaučiuosi pamirštas (-a) kolegų/vadovų]	1	5	2.61	1.273
Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi labiau motyvuotas (-a)]	2	5	3.12	1.023	Nuotolinio darbo poveikis psichologinei būsenai [Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi labiau motyvuotas (-a)]	1	5	3.03	1.074