

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Justina Bereznauskienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR ĮTAMPŲ TARP KARTŲ VAIDMUO RYŠYJE TARP SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS NUOTOLINIAM DARBUI IR PASITENKINIMO NUOTOLINIŲ DARBŲ	THE ROLE OF WORK ENGAGEMENT AND INTERGENERATIONAL TENSIONS BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR REMOTE WORK AND SATISFACTION WITH REMOTE WORK
---	--

Darbo vadovė **Doc. dr. Rasa Paulienė**

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	7
IVADAS	8
1. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP ORGANIZACIJOS PARAMOS NUOTOLINIAM DARBUI IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO NUOTOLINIŲ DARBU, MODERUOJANT ĮTAMPOMS TARP SKIRTINGŲ KARTŲ, MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ.....	12
1.1. Nuotolinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai, suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui samprata	12
1.1.1. Nuotolinio darbo samprata ir apibrėžimas	12
1.1.2. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai	14
1.1.3. Suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui samprata ir prielaidos ...	17
1.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata, veiksniai, sąsajos su nuotoliniu darbu.....	19
1.2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata	19
1.2.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių analizė	20
1.2.3. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu veiksnių analizė.....	23
1.3. Įsitraukimo sąvoka, jį lemiantys veiksniai ir nuotolinio darbo poveikis įsitraukimui ..	25
1.3.1. Įsitraukimo į darbą sąvoka	25
1.3.2. Įsitraukimo į darbą veiksnių analizė.....	27
1.3.3. Įsitraukimo, dirbant nuotoliniu būdu, veiksnių analizė.....	30
1.4. Kartų teorinė samprata ir patiriamų įtampų veiksniai.....	34
1.4.1. Kartų samprata ir joms priskiriamos savybės darbo aplinkoje	34
1.4.2. Įtampas tarp skirtingų kartų sąlygojantys veiksniai	38
1.4.3. Įtampų tarp kartų matavimo būdai ir įtaka žinių dalijimuisi.....	40
1.5. Sąsajos tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą bei jaučiamų įtampų tarp skirtingų kartų.	42
2. ĮSITRAUKIMO IR ĮTAMPŲ TARP SKIRTINGŲ KARTŲ POVEIKIO RYŠIUI TARP SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS IR PASITENKINIMO NUOTOLINIŲ DARBU, EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	46
2.1. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis ir hipotezės.....	46
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas	50
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos.....	54
2.4. Tyrimo metodai ir statistinių instrumentų procedūros paaiškinimas.....	55

3. ĮSITRAUKIMO MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS IR PASITENKINIMO NUOTOLINIŲ DARBU, MODERUOJANT ĮTAMPOMS TARP SKIRTINGŲ KARTŲ TYRIMO REZULTATAI	57
3.1. Tyrimo respondentų socialinių – demografinių charakteristikų aprašymas	57
3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas	59
3.3. Statistiškai reikšmingų vertinimo vidurkių analizė	63
3.4. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė	66
3.5. Įsitraukimo medijuojančio poveikio ir įtampų tarp skirtingų kartų moderuotos mediacijos poveikio analizė ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.....	69
3.6. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	79
3.7. Diskusija ir alternatyvus tyrimo modelis	84
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	89
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	93
SANTRAUKA	106
SUMMARY	108
PRIEDAI	110
1 Priedas. Įsitraukimo į darbą mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir darbuotojų pasitenkinimo nuotoliniu darbu, moderuojant įtampoms tarp kartų anketos pavyzdys.....	110
2 Priedas. Modelio kintamųjų histogramos	115
3 priedas. Nuotolinio darbo intensyvumo reikšmingumo testų rezultatai	119
4 priedas. Šeimyninės padėties ir vaikų skaičiaus reikšmingumo testų rezultatai	120
5 priedas. Priklausymo amžiaus kartai reikšmingumo testų rezultatai.....	121
6 priedas. Patirties organizacijoje reikšmingumo testų rezultatai	123
7 priedas. Organizacijos dydžio įtaka reikšmingumo testų rezultatams.....	125
8 priedas. Moderuotos mediacijos poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai, kur įsitraukimas mediatorius, įtampos tarp skirtingų kartų – moderatorius.....	126
9 priedas. Moderuotos mediacijos poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui pasitikėjimo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai, kur įsitraukimas mediatorius, įtampos tarp skirtingų kartų – moderatorius.	128
10 priedas. Moderuotos mediacijos poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui lankstumo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai, kur įsitraukimas mediatorius, įtampos tarp skirtingų kartų – moderatorius.	130
11 priedas. Moderuotos mediacijos poveikio analizės rezultatai, modeliuose su suvokiama organizacijos parama ir jos latentiniais veiksniais, bei įtampų tarp kartų latentiniais veiksniais.	132

12 priedas. Įsitraukimo mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai.....	138
13 priedas. Įsitraukimo mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui pasitikėjimo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai...	140
14 priedas. Įsitraukimo mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui lankstumo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai.....	142

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Nuotolinio darbo sąvoka ir apibrėžimai	13
2 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai.....	15
3 lentelė. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu sampratos kitimas.....	19
4 lentelė. Įsitraukimo į darbą sąvokos evoliucija	26
5 lentelė. Darbuotojų skirstymas kartomis	34
6 lentelė. Kartoms priskiriamos savybės ir vertybės darbo aplinkoje.....	35
7 lentelė. Organizacijos paramos nuotoliniam darbui, įsitraukimo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įtampų tarp kartų sąsajų tyrimai	43
8 lentelė. Konstruktas (X) – Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui.....	51
9 lentelė. Konstruktas (Y) – Pasitenkinimas nuotoliniu darbu.....	52
10 lentelė. Konstruktas (M) – Įsitraukimas į darbą.....	52
11 lentelė. Konstruktas (W) – Įtampos tarp kartų	53
12 lentelė. Respondentų aprašomoji statistika	57
13 lentelė. Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika	59
14 lentelė. Klausimynų patikimumo rodikliai.....	61
15 lentelė. Duomenų normalumo testai.....	61
16 lentelė. Asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės	62
17 lentelė. Tyrimo kintamųjų konstrukto vertinimo skirtumai pagal tai, ar dirbama tik nuotoliniu, ar hibridiniu būdu.....	64
18 lentelė. Suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui tiesioginio poveikio įsitraukimui analizė	67
19 lentelė. Moderatoriaus analizės regresijos modelių išsklotinė, X-Y, M-Y	68
20 lentelė. Moderacijos kintamųjų regresijos rezultatai.....	70
21 lentelė. Moderuotos mediacijos poveikio rezultatų išsklotinė, kur M-įsitraukimas, Y-pasitenkinimas nuotoliniu darbu, W-įtampos tarp kartų	72
22 lentelė. Kintamųjų sąveikos koeficientas, kai kintamieji - įtampų tarp skirtingų kartų latentiniai veiksniai	73
23 lentelė. Pasitvirtinę mediaciniai efektai, gauti su įtampų latentiniais veiksniais	75
24 lentelė. Mediacijos analizės regresinių lygčių rezultatai.....	76
25 lentelė. Mediacijos poveikio rezultatai: tiesioginis, netiesioginis ir bendras efektai tarp suvokiamos organizacijos paramos, pasitikėjimo, lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui	77
26 lentelė. Atlikto tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai.....	79
27 lentelė. Pagrindiniai alternatyvaus modelio tiesioginiai ryšiai	86
28 lentelė. Alternatyvaus modelio mediaciniai efektai	87
29 lentelė. Bendri alternatyvaus modelio kintamųjų efektai.....	87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Kartų skirtumų lemiami veiksniai ir jų sąveika patiriamoms įtampoms tarp skirtingų kartų	38
2 paveikslas. Ryšių tarp kintamųjų detalus tyrimo modelis su latentiniais veiksniais	50
3 paveikslas. Moderacinio efekto grafinis vaizdavimas, kai X-suvokiama organizacijos paramos nuotoliniam darbui, X1-pasitikėjimas ir X2-lankstumas, modeliuose	71
4 paveikslas. Moderacinio efekto grafinis atvaizdavimas. Moderatorius-atskirties dimensija.....	74
5 paveikslas. Alternatyvus tyrimo modelis	85

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Magistro darbe naudojami tokie sąvokų apibrėžimai:

- Amžiaus stereotipai – tai yra per daug apibendrinti lūkesčiai ir įsitikinimai apie asmenų savybes ir bruožus, pagal jų amžiaus grupę (Toomey ir Rudolph, 2017)
- Hibridinis darbas - darbo organizavimo forma, kai darbuotojas dalį darbo laiko, reguliariai atlieka nuotoliniu būdu.
- Įsitraukimas į darbą – savarankiškos pastangos apibūdinančios energingumą, atsidavimą, pasinėrimą, pasididžiavimą ir priklausomumą organizacijai, entuziazmą ir budrumą darbe (Bakker ir Albrecht, 2018).
- Įtampos tarp kartų - įtampos darbo aplinkoje pasireiškiančios per darbuotojų elgesį arba požiūrį, kuris kyla dėl nesupratimo vienas kito, nepritapimo elgtis vienaip ar kitaip, nesusiderinimo (Chaudhry ir Asif, 2015).
- Nuotolinis darbas - darbo forma, kuomet darbas pilnai arba iš dalies vykdomas ne organizacijoje, bet nutolusioje vietoje naudojantis telekomunikacinių ir informacinių technologijų pagalba (Greer ir Payne, 2014).
- Pasitenkinimas nuotoliniu darbu – darbuotojo pasitenkinimas darbu yra susijęs su jo požiūriu į darbą, todėl pasitenkinimu laikoma bendras laimės laipsnis šio darbo atžvilgiu (Huang ir Gamble, 2015).
- Meta-stereotipai (angl.: *meta-stereotypes*) – tai yra ką mes manome, kaip kitos kartos mato mus darbo aplinkoje (Hirsch, 2020).
- Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui – psichologinis palaikymas, technologinis ir kt. nuotolinio darbo sąlygų gerinimas (Kurozovich ir kt., 2021).

IVADAS

Informacinių technologijų pritaikomumas nuotoliniam darbui pasaulyje plėtojamas jau kone du dešimtmečius, vystomos technologijos naudojamos daugelyje organizacijų (Battisti ir kt., 2022). Tačiau tik pasaulinės Covid-19 krizės metu nacionaliniai karantinai privertė organizacijas dirbti pilnai nuotoliniu arba hibridiniu būdu. Būtent Covid-19 krizė paskatino mokslininkus tirti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Bet dauguma jų gilinosi į patį pandemijos laikotarpį, neįvertindami ilgalaikių perspektyvų. Teigiama, kad hibridinis ir nuotolinis darbas sukuria teigiamą poveikį aplinkai - skatinamas tvarumas, mažinama masinė transporto, restoranų ir prekybos centrų paklausa miestų centruose (Zapata ir kt., 2023). Tarptautinės kompanijos, tokios kaip Google, Apple Inc, Facebook Inc ir Amazon.com dar pandemijos laikotarpiu planavo apie 20% savo darbuotojų nustatyti nuolatinį nuotolinį darbą kaip Covid-19 pandemijos rezultatą (Jenna ir Pattnaik, 2021). Nors nemažai organizacijų sėkmingai prisitaikė prie naujo darbo modelio ir nuotoliniu būdu dirba ir pasibaigus karantinui, vis dažniau pasigirsta žinutės, kad siūloma pilnai atsisakyti nuotolinio darbo. Didžiosios pasaulinės korporacijos, tokios kaip IBM, Yahoo!, Bank of America, pastaruoju metu smarkiai sumažino nuotolinio darbo apimtį arba visiškai jo atsisako (Hassan, 2023). Taigi, verta patikrinti kokios priežastys lemia vienu organizacijų nuotolinio darbo atsisakymą, o kitų prisitaikymą dirbti nuotoliniu būdu ilguoju periodu.

Darbe analizuojamos problemos ištyrimo lygis. Tyrimai atlikti pandemijos laikotarpiu atskleidė, kad ilgalaikis nuotolinis darbas blogina komandų bendradarbiavimą ir komunikaciją pačiose organizacijose, darbuotojus blaško namų aplinka ir su šeima susijusios pareigos, sunku išlikti motyvuotiems, organizacijos patiria darbuotojų stebėjimo sunkumų (Adisa ir kt., 2023). Prastėja darbuotojų įsitraukimas, motyvacija, organizacinis įsipareigojimas, taigi autoriai ragina organizacijas stiprinti santykius tarp vadovų ir darbuotojų, komandų, taip pagerinant įsitraukimą (Zapata ir kt., 2023). Dalis mokslininkų nesutinka, kad reikia stebėti darbuotojus ir siūlo suteikti jiems visišką laisvę kada ir kaip atlikti užduotis - svarbūs rezultatai ir jų įgyvendinimo terminai -, taip išreiškiant suvokiamą organizacijos paramą ir darbuotojų palaikymą dirbant nuotoliniu būdu, tuo pačiu teigiamai veikiamas darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu (Van der Meulen, 2017, Grant ir kt., 2019). Šiame darbe siekiama ištirti ar darbuotojo suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui, išreiškiama per pasitikėjimą darbuotoju, kad jis laiku ir kokybiškai atliks užduotis, darbui reikalingų priemonių ir mokymų suteikimą, bei lankstumą, kuomet darbuotojas neribojamas darbo laiku ar valandomis, padidina jo įsitraukimo lygį, bei pagerina pasitenkinimą darbu. Įtampos tarp kartų nėra plačiai tyrinėjamos moksliniuose šaltiniuose,

daugiausia dėmesio mokslininkai skiria jau iš įtampų zonų išeinančiam rezultatui – konfliktui. Anot Teh (2002), vertinga ištirti egzistuojančias įtampas tarp skirtingų kartų, nes 20 metų laikotarpyje pasikeičia galios balansas tarp kartų. Teh tyrimas atliktas kuomet X karta užėmė didžiąją dalį darbo rinkos. Šiuo metu gausiausia darbuotojų dalis – tūkstantmečio (Y) karta. Todėl į tyrimą įtraukiamas moderatorius – darbo aplinkoje patiriamos įtampos tarp skirtingų kartų, siekiama įvertinti kokią įtaką tai daro įsitraukimui, pasitenkinimui darbu, esant nuotolinio darbo sąlygoms.

Darbo naujumas ir aktualumas. Naujausi mokslininkų darbai apima ilgąjį laikotarpį, tiriamos darbuotojų intencijos tęsti nuotolinį darbą ir po pandemijos. Dirbant nuotolinio darbo sąlygomis pastebėta tiek teigiamų, tiek ir neigiamų poveikių darbuotojams ir organizacijoms. Nuotolinis darbas kritikuojamas dėl neigiamo poveikio žinių dalijimuisi, darbuotojų bendradarbiavimui ir darbo intensyvumo didėjimui (Zapata ir kt., 2023). Žinių dalijimuisi turi įtakos ir bendravimo sunkumai dėl skirtingų kartų bendravimo ypatumų. Šiuolaikinėje darbo rinkoje egzistuoja keturios kartos – nepasitraukianti kūdikių bumo, X karta, Y karta ir pradedanti savo karjerą Z karta. Šių kartų skirtingos vertybės sukuria unikalius motyvacinius poreikius, bet sukuria ir stereotipus vieni kitų atžvilgiu, kurie didina bendradarbiavimo sunkumus tarp kartų, atsiranda darbuotojų jaučiamos įtampos, taip mažinamas įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu, didėja darbuotojų kaita. Žmogiškųjų išteklių specialistai ir įstaigų vadovai nuolatos susiduria su iššūkiais valdant daugiakultūrinę ir kelias kartas apimančią darbo jėgą (Hardin, 2020). Nustatyta, kad apie 40% konfliktinių situacijų tarp darbuotojų įvyksta dėl stereotipinių nusistatymų tarp kartų (Sajjadi ir kt, 2012). Lietuvoje yra atlikta keletas tyrimų nuotolinio darbo tematika, tačiau tema nėra pakankamai ištirta, ypač popandeminiu laikotarpiu. Tyrimams paprastai naudojami nuotolinio darbo intensyvumo, darbo vietos pritaikymo, demografiniai klausimai. Todėl tikslinga įvertinti suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui įtaką pasitenkinimui nuotoliniu darbu, įsitraukimui, ypač įvertinant įtampas tarp skirtingų kartų, sunkinančioms ir taip nelengvą nuotolinį bendravimą, komunikaciją tarp darbuotojų ir žinių dalijimąsi. Atliekamo tyrimo naujumas išreiškiamas naudojamais naujais aktualiais konstruktais, tokiais kaip organizacijos parama nuotoliniam darbui bei pasitenkinimas nuotoliniu darbu. Įtampų tarp kartų konstruktas nėra naujas, tačiau moksliniuose tyrimuose retai sutinkamas, o pasikeitus galios balansui darbo rinkoje, aktualu iš naujo įvertinti įtampas tarp šiuo metu darbo rinkoje egzistuojančių kartų.

Darbo problema – Kokį poveikį suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui turi darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu įsitraukimo mediaciniame modelyje, moderuojant įtampoms tarp skirtingų kartų?

Darbo tikslas - ištirti mediacinį įsitraukimo poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu, moderuojant įtampoms tarp skirtingų kartų.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti nuotolinio darbo sampratą ir apibrėžimus, išskirti pagrindinius teigiamus ir neigiamus aspektus, išanalizuoti organizacijos paramos įtaką nuotoliniam darbui.
2. Aptarti darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratą, įvertinti veiksnius, kurie daro įtaką pasitenkinimui įprastomis darbo sąlygomis, bei dirbant nuotoliniu būdu.
3. Įvertinti įsitraukimo sąvoką, jį lemiančius veiksnius ir nuotolinio darbo veiksmų poveikį įsitraukimui.
4. Atskleisti įtampų tarp kartų kilmę, jas lemiančius veiksnius bei kaip jie įtakoja bendravimą ir bendradarbiavimą darbo aplinkoje.
5. Pagal surinktą informaciją sudaryti kiekybinį moderuotos mediacijos įsitraukimo modelį, ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliu darbu, moderuojant patiriamoms įtampoms tarp skirtingų kartų.
6. Išanalizuoti ir apibendrinti gautus rezultatus, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, palyginimas.
2. Darbui atlikti pasirinkto kiekybinio tyrimo teorinis pagrindimas.
3. Empirinis tyrimas (kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa)
4. Statistinė duomenų analizė

Darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: literatūros analizė, metodologinis tyrimo aprašymas ir statistinė duomenų analizė. Pirmoje dalyje atlikta organizacijos paramos nuotoliniam darbui, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir įtampų tarp kartų mokslinės literatūros analizė. Aptarta nuotolinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai, organizacijos paramos nuotoliniam darbui samprata ir svarba įsitraukimui bei pasitenkinimui darbu. Analizuota pasitenkinimo darbo samprata, jį veikiantys veiksniai ir pasitenkinimą nuotoliniu darbu lemiantys veiksniai. Aptarta įsitraukimo samprata ir jam įtaką darantys veiksniai, veiksniai darantys įtaką įsitraukimui esant nuotoliniam darbui. Įvertinta kartų teorinė samprata ir joms priskiriamos vertybės ir savybės darbo aplinkoje, aptarti įtampas tarp kartų lemiantys veiksniai, bei jų tyrimo metodai. Apžvelgti tyrimai atlikti vertinant minėtų kintamųjų sąveiką bei jų matavimui naudojami modeliai. Antroje – metodologinėje dalyje pateiktas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, konceptualus tyrimo modelis bei darbe keliamos hipotezės, aprašytas tyrimo instrumentas ir organizavimas, nurodytos tiriamos imties charakteristikos, pateikti tyrimo ir duomenų analizės

metodai. Trečioje dalyje atlikta duomenų analizė – reikšmingumo, normalumo testai, patikrintas konceptualus tyrimo modelis, mediacijos bei moderacijos efektai. Taip pat patikrinti ir regresinės analizės modeliai, gauti tikrinant konceptualų tyrimo modelį. Pateikti ir apibendrinti gauti tyrimo rezultatai, gauti duomenys palyginti su ankstesniais mokslininkų tyrimų rezultatais, inicijuojama diskusija. Pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas bei priedai.

1. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP ORGANIZACIJOS PARAMOS NUOTOLINIAM DARBUI IR DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU, MODERUOJANT ĮTAMPOMS TARP SKIRTINGŲ KARTŲ, MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Nuotolinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai, suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui samprata

1.1.1. Nuotolinio darbo samprata ir apibrėžimas

Nuotolinis darbas tapo įprastu reiškiniu, esant kritiniam Covid-19 pandemijos laikotarpiui. Šiuolaikiniame pasaulyje, pasibaigus pandemijai, sparčiai išpopuliarėjęs nuotolinis darbas tapo normalia darbo forma, daug organizacijų ir po pandemijos tęsia darbą nuotoliniu arba hibridiniu būdu, taip prisitaikydamos prie besikeičiančios aplinkos ir darbuotojų poreikių.

Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, turi privilegiją savo darbo užduotis atlikti kasdien nevykstant į biurą ar kitą nuolatinę darbo vietą ir joje būti nustatytą laiką. Tokie darbuotojai gali turėti savo asmeninį lankstumą tuo pačiu užsidirbdami pragyvenimui (Jenna ir Pattnaik, 2020). Ilga kelionė iki darbo vietos, kamščių problema miestuose, mažėjanti biuro erdvė ir atviros darbo vietos, neleidžiančios darbuotojams susikaupti – tai tik keletas veiksnių, lemiančių didėjančią nuotolinio darbo populiarumą. O tobulėjant technologijoms, nuotolinio darbo privalumais naudojasi ir darbuotojai, ir darbdaviai, taigi nuotolinis darbas abipusiai naudingas (Jenna ir Pattnaik, 2020).

Lietuvos darbo kodekso 52 str. 1 dalyje nuotolinis darbas apibrėžiamas taip - „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 susygoje kitoje, negu darbovietė, tačiau abiem šalims priimtinoje, darbo vietoje. Taip pat susygstama, kad darbuotojas naudoja informacines technologijas, t.y. vykdomas teledarbas“. Nuotoliniam darbui apibūdinti mokslinėje literatūroje randama daug sąvokų, tokių kaip „e-darbuotojas“ (daugiausiai naudojama Jungtinėje Karalystėje), „nuotolinis darbas“ arba „nuotolinis darbuotojas“, „teledarbas“ (dažniausiai naudojamas Šiaurės Amerikoje) (Grant ir kt., 2019). Sutinkama ir kur kas šiuolaikiškesnių sąvokų pvz.: nuo vietos nepriklausomas darbas (angl. *location-independent work*), darbas iš bet kur (angl. *anywhere work*), darbas debesyse (angl. *cloud work*).

Žemiau, 1 lentelėje pateikiami mokslinėje literatūroje randami nuotolinio darbo sąvokos sinonimai ir jų apibrėžimai.

1 lentelė

Nuotolinio darbo sąvoka ir apibrėžimai

Nuotolinis darbas (angl. <i>telecommuting</i>)	Darbo organizavimas, kai darbuotojai savo įprastą darbą atlieka ne įprastoje darbo vietoje, o tai užtikrina technologinės ryšio galimybės (Leung ir Zhang, 2017)
Virtualus biuras (angl. <i>virtual office</i>)	Darbas iš geografiškai nutolusios darbo vietos, kuris remiasi bendravimu per technologines priemones ir tiesioginio bendravimo trūkumu (Dulebohn ir Hoch, 2017)
Paskirstytas darbas (angl. <i>distributed work, remote collaboration</i>)	Komandos, kurių nariai dalį laiko naudoja nuotolinio darbo technologijas, kad galėtų atlikti komandines užduotis (Drouin ir Bourgault, 2013)
Darbas ne vietoje (angl. <i>offsite work</i>)	Darbas ne įprastoje vietoje, bendraujant telekomunikacijų ir kompiuterinėmis programomis (Bailey ir Kurland, 2002)
Teledarbas (angl. <i>telework</i>)	Darbo forma, kuomet darbas pilnai arba iš dalies vykdomas ne organizacijoje, bet nutolusioje vietoje naudojantis telekomunikacinių ir informacinių technologijų pagalba. (Greer ir Payne, 2014)
Darbas iš namų (angl. <i>home-based work</i>)	Darbo organizavimo forma, kai darbuotojai dirba namuose, o ne organizacijos biure (Sok ir kt., 2014)
E-darbas (angl. <i>e-work, tele-work</i>)	Visa e-veikla, kuri dirbant remiasi kompiuterinėmis ir telekomunikacijų technologijomis ir visoms joms reikalinga žmogaus-kompiuterio sąveika (Nof, 2003)
Lankstus darbas (angl. <i>Flexible work</i>)	Alternatyvūs nuotolinio darbo būdų variantai, leidžiantys dirbti už tradicinių darbo dienos laiko ir (arba) erdvės rėmų. (Beigi ir kt., 2018)
Mobilus darbas (angl. <i>mobile work, online work</i>)	Mobilus darbas apima galingų belaidžių ryšio priemonių naudojimą (pvz.: išmanieji telefonai, nešiojamieji kompiuteriai, planšetės), kurie leidžia darbuotojams bent dalinai, reguliariai dirbti nuo darbo vietos nutolusiose laikinose darbo vietose (pvz.: viešbutis, oro uostas, kitos viešos vietos) neskaitant darbo iš namų. (Vartiainen, 2021)
Nuo vietos nepriklausomas darbas (angl. <i>location-independent work, Flexible location work</i>)	Susitarimas kai darbuotojas keliauja ir dirba be nuolatinės darbo vietos. (Prengher ir kt., 2021)
Skaitmeninis klajoklis (angl. <i>digital nomadism</i>)	Naujas mobilumo tipas, kuomet mobiliųjų technologijų kasdienis naudojimas sąlygoja ne tik mobilų darbą, bet ir gyvenimo būdą. (Hannonen, 2021)
Darbas debesyse (angl. <i>cloud working</i>)	Darbo būdas, leidžiantis visus darbui reikalingus duomenis pasiekti patogiai, neribotai, pagal poreikius prisijungiant prie bendro kompiuterių tinklo iš bet kurios vietos. (Paul ir Ghose, 2012)
Darbas iš bet kur (angl. <i>Anywhere work, Geographically flexible work</i>)	Nauja nuotolinio darbo forma, darbuotojams suteikianti geografinį lankstumą gyventi ir dirbti iš bet kurios vietos pasaulyje. (Choudhury ir kt., 2021)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis sisteminę mokslinės literatūros analize

Visi nuotolinio darbo apibrėžimai nusako galimybę dirbti lanksčiai, naudojant nuotolinio darbo technologijas bendravimui su kolegomis ir organizacija. Senesni nuotolinio darbo terminai apima kelis visiems bendrus aspektus: technologijų naudojimas darbui, darbas nuo darbdavio nutolusiose vietose, lankstus darbo laikas, susitarimai tarp darbdavio ir darbuotojo, nustatyti darbo sutartyje ar kitaip dokumentuojami (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Technologijų ir telekomunikacijų naudojimas darbinėje veikloje pasiekė tokį lygį ir tokias apimtis, kad iš tiesų svarbiau ne terminas kaip toks darbas apibrėžiamas, o tikroji darbinė praktika (Grant ir kt., 2019). Hislop ir Axtel (2007), teigia, kad ankstesni straipsniai nuotolinį darbą apibrėžia siaurąja prasme (nuotolinį darbą susieja su nuolatine nuotolinio darbo vieta, pvz. namais), tačiau tokia sąvoka tinka ne visiems nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, ypač tokiems, kurių buvimo vieta mobili. Tuo tarpu naujesni apibrėžimai nuotolinio darbo neapriboja nei laiku, nei vieta, nei asmeniu. Nuotoliniu darbu gali būti laikoma ir laikinos komandos, paskirtos tam tikrai užduočiai atlikti, pasitelkiant technologijas bendravimui ir bendram rezultatui pasiekti. Pastaruoju metu atsirado dar viena sąvoka – „judrus darbas“ (angl. *agile working*) – ji apibūdina organizacijos gebėjimą būti lanksčiai, tenkinti rinkos ir darbuotojų poreikius, atitinkamai koreguoti darbo metodus (Gillies, 2011).

Apibendrinant, nuotolinis darbas yra suprantamas kaip darbinė veikla, naudojantis kompiuterine ir telekomunikacijų įranga, IT technologijomis, vietose, nutolusiose nuo organizacijos biuro, su darbdaviu darbo sutartyse sutartomis ar kitaip dokumentuojamomis sąlygomis. Šiame darbe tyrimas bus atliekamas Lietuvoje, todėl laikomasi Lietuvos darbo kodekso nuotolinio darbo apibrėžimo, kuris, iš 1 lentelėje paminėtų yra artimiausias Greer ir Payne (2014) teledarbo sąvokai.

1.1.2. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Per paskutinį dešimtmetį JAV nuotolinio darbo apimtys išaugo 115 procentų, pasaulinėse tendencijose tai taip pat atsispindi. Nuotolinis darbas padeda organizacijoms mažinti išlaidas, nes nebėra būtina investuoti į biuro infrastruktūrą ir nekilnojamąjį turtą. Be to, pastebima ir ekologinė nauda, nes darbuotojai, kasdien nekeliaudami į biurus, mažina bendrą išmetamo anglies dioksido pėdsaką (Kurozovich ir kt., 2021). Nepaisant nuotolinio darbo privalumų, naujausios apklausos parodė esant nemažai trūkumų. Didžiosios pasaulinės korporacijos, tokios kaip IBM, Yahoo!, Bank of America, pastaruoju metu smarkiai sumažino nuotolinio darbo apimtį arba visiškai jo atsisako dėl neoptimalaus poveikio darbo rezultatams (Hassan, 2023). Tai rodo, kad organizacijos, reaguodamos į galimai neigiamą nuotolinio darbo įtaką darbo rezultatams, priima politiką,

ribojančią darbuotojų lankstumą. Lankstumo požiūriu tai atrodo kaip žingsnis atgal, tačiau verčia mokslininkus iš naujo peržiūrėti nuotolinio darbo galimybes ir grėsmes (Kurozovich ir kt., 2021).

Nuotolinis darbas paprastai siejamas su aukštesniu išsilavinimo lygiu, didesnio atlygio klase, specialybėmis, kurių pagrindinė darbinė veikla vyksta informacinių technologijų pagalba. Paprastai tariant, nuotolinis darbas suprantamas kaip tam tikrų specialybių darbuotojų privilegija (Alfiero ir Leonidou, 2022). Ankstyvesnio laikotarpio moksliniuose straipsniuose nuotolinis darbas siejamas su teigiamais efektais: padidėjusiu produktyvumu, lanksčiu požiūriu į darbą, sumažėjusiu darbo-gyvenimo konfliktu ir padidėjusiu pasitenkinimu darbu, dažniausiai medijuojant sumažėjusiam praleistam laikui kelyje, kuris padeda geriau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tačiau nuotolinis darbas siejamas ir su prasta darbuotojų savijauta, padidėjusiu vadovų spaudimu ir per didelė komunikacija su organizacija, kas lemia ilgesnes darbo valandas, o tai ilguoju periodu gali turėti įtakos darbo efektyvumui ir našumui (Grant ir kt., 2013).

Alfiero ir Leonidou (2022), tirdami veiksnius, kurie lemia darbuotojų norą ir po pandemijos tęsti darbą nuotoliniu būdu, išskiria tokius psichologinius-elgesio, bei ekonominius veiksnius (2 lentelė)

2 lentelė

Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Teigiamą įtaką darantys psichologiniai-elgesio veiksniai	Neigiamą įtaką darantys psichologiniai-elgesio veiksniai
Darbo-gyvenimo balansas	Darbo-namų konfliktas
Gerovė darbe ir asmeniniame gyvenime	Socializacijos trūkumas/izoliuotumas
Lankstumas ir mobilumas	Lyčių nelygybė/diskriminacija
Darbo savarankiškumas	Duomenų saugumo grėsmė
Darbą palengvinančių IT technologijų naudojimas	Technologinis stresas
Daugiau laisvo laiko	Darbo įsiveržimas į asmeninį gyvenimą
Ekonominiai privalumai	Ekonominiai trūkumai
Mažesni atvykimo į darbą kaštai	Maitinimo kuponų negavimas
Mažesnės išlaidos iš savo kišenės (maistui, skalbimui ir kt.)	Apmokėjimo už viršvalandžius panaikinimas
	Padidėjusios namų ūkio išlaidos už elektrą ir kt. mokesčius
	Padidėjusios IT ir informacijos talpinimo platformų išlaidos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Alfiero ir Leonidou (2022)

Kaip matoma iš 2 lentelės, autoriai išskiria daugiau nuotolinio darbo trūkumų nei privalumų, tačiau teigia, kad iš tiesų darbuotojai labiau kreipia dėmesį į psichologinius-elgesio kintamuosius, o ekonominių veiksnių paprastai tinkamai neįvertina (neapskaičiuoja realiai sutaupomų sumų arba išlaidų padidėjimo). Į psichologinių veiksnių poveikio tyrimą fokusuojasi ir kiti autoriai. Covid-19 pandemijos metu dauguma darbuotojų turėjo dirbti nuotoliniu būdu, arba, nesant tokiai galimybei, turėjo laikinai sustabdyti darbinę veiklą. Apskritai, aplinkos neužtikrintumas ir nežinomybė persikėlė ir į darbinę aplinką, apsunkindami sklandų darbuotojų perėjimą prie nuotolinio darbo. Pastebima, kad su sunkumais susidūrė net ir tie darbuotojai, kurie ir anksčiau dirbdavo nuotoliniu būdu. Adisa ir kt. (2023) atliktas kokybinis tyrimas nagrinėja kaip nuotolinis darbas pandemijos metu galėjo pakenkti darbuotojų įsitraukimui. Tyrimo (Adisa ir kt., 2023) pateikiami nauji įrodymai kokias rizikas ir iššūkius patiria darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu, ir kaip Covid-19 juos išryškino. Interviu metu išsiaiškinta, kad greitas perėjimas nuo asmeniško prie nuotolinio darbo padidino darbo intensyvumą, poreikį nuolat būti prisijungus, darbo nesaugumą ir prastą prisitaikymą dirbti namuose. Visi šie stresoriai eikvoja socialinius ir asmeninius energijos išteklius, neigiamai veikia įsitraukimą į darbą, darbo rezultatus ir darbuotojų lojalumą.

Taip pat nuotolinio darbo tyrimai rodo, kad nebuvimas darbo vietoje gali lemti žemesnį procedūrinį teisingumą, nes darbuotojai yra mažiau pajėgūs dalyvauti jiems svarbiuose procesuose, kurie gali turėti įtakos jų gerovei. Pavyzdžiui, nebuvimas darbo vietoje gali sukurti įspūdį, kad nebus tinkamai įvertintas darbuotojo indėlis į darbą ir jis nebus paaugštintas ar nesuteiktos kitos tobulėjimo galimybės. Tokios prielaidos sukuria baimę, kad sunkus darbas nebus įvertintas organizaciniu lygmeniu ir darbuotojui nebus tinkamai atlyginta už pastangas. Taigi, neigiamai veikiama darbuotojo suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui (Kuruzovich ir kt., 2021).

Nuotolinis darbas atlieka svarbų vaidmenį pritraukiant talentingus darbuotojus, kuriems dėl asmeninių ar šeimos priežasčių naudingas lankstumas. Tačiau, nors toks lankstumas leidžia suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimus, darbuotojai vis labiau praranda asmeninio poilsio galimybę. Nuotolinis darbas neapsiriboja vien namų aplinka, technologijų naudojimas, ypač išmanieji telefonai, dažnai trukdo poilsio laiką, taip didindami streso lygį ir darbuotojai pilnai nepailsi (Grant ir kt., 2019). Darbuotojams, dirbantiems iš namų, yra sunkiau atsitraukti nuo darbo po darbo valandų, mintimis vis grįžtama prie darbinių pareigų ir užduočių, o tai didina darbo-šeimos konfliktą. Svarbiausia tai, kad dirbantys namuose teigia, kad darbo metu darosi vis sunkiau susikaupti vien darbui (dėl šeimos pareigų), o tai galiausiai neigiamai paveikia ir darbą, ir jų šeimas (Eddleston ir Kimberly, 2017). Manoma, kad darbuotojų kaita organizacijose didėja dėl nuotolinio darbo neigiamų pasekmių, Wiles (2021) prognozuoja, kad darbuotojų kaita išaugs 50-75%,

lyginant su priešpandeminiu laikotarpiu. Gallup (2023) tyrimas atskleidė, kad 68% darbuotojų jaučiasi neįsitraukę.

Taigi, nors nuotolinis darbas pirmiausia asocijuojasi su naudomis darbuotojams ir organizacijoms, ilguoju laikotarpiu pastebima vis daugiau neigiamų pasekmių, tokių kaip darbo - gyvenimo konfliktas, padidėjęs streso lygis, sumažėjęs įsitraukimas ar net atsiribojimas nuo organizacijos, darbuotojai jaučiasi nesaugūs ir nepakankamai vertinami, didėja darbuotojų kaita.

1.1.3. Suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui samprata ir prielaidos

Nuotolinio darbo sėkmė priklauso nuo darbuotojo suvokiamos organizacijos paramos, formalios politikos ir atitinkamų vadovų mokymų, kuriuos sudaro neformalaus ir formalus bendravimo įgūdžių tobulinimas. Darbdavio parama, mokymai, ypač iš tiesioginio vadovo, kai darbuotojas dar tik pradeda dirbti nuotoliniu būdu, gali teigiamai paveikti nuotolinio darbo praktikas. Dėmesys ilgalaikiams rezultatams ir bendrų tikslų kūrimas mokantis kartu su darbuotoju, gali padėti pasiekti šį poveikį (Van der Meulen, 2017). Suvokiama organizacijos parama ir pagalba pabrėžiami kaip ypač veiksmingos priemonės gerinti darbuotojų pasitenkinimui. Ypač svarbu organizacijoje įtvirtinti pasitikėjimo darbuotojais kultūrą, kaip suvokiamos organizacijos paramos dalį, nes nuotolinis darbas remiasi darbuotojų priežiūra per atstumą ir darbuotojų sąžiningumu (Grant ir kt., 2019).

Nuotoliniai darbuotojai gali sėkmingai išsiugdyti vadovų pasitikėjimą jų sugebėjimais ir, net ankstyvame nuotolinio darbo periode, įgyti kolegų ir vadovų tarpusavio pasitikėjimą (Makarius ir Larson, 2017). Pasitikėjimas yra pamatinė vertybė dirbant tiek virtualiose komandose, tiek dirbant nuotoliniu būdu visą laiką, nes abejais atvejais su vadovais bendraujama tik naudojant nuotolines komunikacijos priemones. Todėl nuotolinis aktyvus bendradarbiavimas, savalaikis reagavimas ir sutartų rezultatų siekimas yra svarbiausi veiksniai, kuriantys pasitikėjimą tarp kolegų ir vadovų (Nakrošienė ir kt., 2019). Atliktas kokybinis tyrimas (Grant ir kt., 2019) parodė, kad apklaustieji pabrėžė pasitikėjimo, kaip priemonės, skatinančios įdėti į darbą daugiau pastangų, būti labiau atsidavusiais, produktyvesniais, pilietiškesniais organizacijos atžvilgiu, svarbą. Tačiau yra neigiama pusė – organizacijos tikisi, kad darbuotojai, naudodami nuotolines telekomunikacijos technologijas, tokias kaip išmanieji telefonai, bus pasiekiami ir darbo, ir nedarbo metu.

Van der Meulen (2017) apklausa parodė, kad dirbant nuotoliniu būdu sunkiausia yra išlaikyti pasitikėjimą, bet ši problema gali būti išspręsta mokymusi ir dažnu bendravimu su vadovu, kolegomis. Nustatyta, kad pasitikėjimas tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų yra svarbiausias veiksnys, siekiant efektyvaus nuotolinio darbo. Nakrošienė ir kt. (2019) savo tyrime patvirtino šias nuostatas: organizacijų vadovų parama yra labai svarbus veiksnys, darantis įtaką

bendram pasitenkinimui nuotoliniu darbu, o organizacijos vadovo parama turi aiškų tiesioginį ryšį karjeros galimybėms dirbant nuotoliniu būdu, nes dažniausiai nematoma kiek pastangų įdedama į nuotolinį darbą ir tokių darbuotojų veikla lieka šešėlyje. Tokiu būdu daroma prielaida, kad kuo daugiau dirbama nuotoliniu būdu, tuo mažiau bendraujama su kolegomis ir vadovais, tuo mažesnė tikimybė įgyti kolegų ir vadovų pasitikėjimą ir paramą. Grant ir kt. (2013) teigia, kad socialinė izoliacija, patiriama dirbant iš namų, neigiamai veikia darbuotojus, o suvokiama organizacijos parama ir pasitikėjimas nuotoliniais darbuotojais gali teigiamai paveikti jų pasitenkinimą darbu ir gerovę.

Kita vertus, Lietuvoje atliktas Nakrošienės (2019) tyrimas prieštarauja dėl socialinės izoliacijos, kaip neigiamo veiksnio įtakai nuotoliniam darbui, ir teigia, kad sumažėjęs bendravimas su kolegomis žymiai padidina darbuotojų asmeninį produktyvumą. Kurozovich ir kt., (2021) teigia, kad organizacijai siekiant sumažinti profesinį ir socialinį izoliuotumą dirbant nuotoliniu būdu, tikėtina, kad darbuotojai organizacijos veiksmus priims kaip organizacijos pastangas pagerinti darbo sąlygas. Tuo tarpu organizacija, elgdamasi taip, kad parodytų, jog vertina nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų patirtį ir pasitenkinimą darbu, signalizuoja darbuotojams, kad jie yra vertinami, taigi didėja suvokiamos organizacijos paramos lygis. Kitaip tariant, tiek kiek nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai jaučiasi vertinami, tiek padidėja jų suvokiama organizacijos parama. Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui gali būti išreiškiama ir įdiegiant aukštos kokybės programinę įrangą, nes programų naudojimosi patogumas ir aiškumas gerina darbo rezultatus ir pasitenkinimu darbu. Taip pat programinė įranga, kurioje gerai išreikštas socialumas gali prisidėti prie socialinių ryšių su kolegomis kūrimo ir taip pagerinti darbo sąlygas (Kurozovich ir kt., 2021). Stinglhamber ir kt. (2003) tyrimu nustatyta, kad, kai darbuotojai suvokia palankių darbo sąlygų kūrimą jų atžvilgiu, gerėja jų suvokiamas organizacijos paramos lygis, ypač, kai tokie organizacijų veiksmas, dėl kurių susidaro palankios darbo sąlygos, suvokiami kaip savanoriški ir tikslingi. Darbuotojo suvokiama organizacijos parama - psichologinis palaikymas, technologinis ir kt. darbo sąlygų gerinimas (Kurozovich ir kt., 2021).

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui, grindžiama vadovų ir darbuotojų pasitikėjimu, išreiškiama nuotoliniam darbui skirtų priemonių ir technologijų gerinimu bei lankstumo suteikimu, turi teigiamą ryšį darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Suvokiama organizacijos parama darbuotojų suprantama kaip rūpinimasis jais, darbo sąlygų gerinimas, darbo savarankiškumas, įdėto darbo indėlio vertinimas ir pripažinimas, lankstumo suteikimas ir kt. Tačiau organizacijų vadovai turėtų atsižvelgti į technologijų naudojimo kultūrą ir kaip nuotolinis darbas gali paveikti pačią organizaciją.

1.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata, veiksniai, sąsajos su nuotoliniu darbu

1.2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata

Pasitenkinimas darbu yra viena plačiausiai ištirtų organizacijų psichologijos ir vadybos sričių, nors yra skirtumų terminologijoje, tačiau pagrindinė mintis kinta nedaug. Pasitenkinimas darbu dažnai siejamas su geresniais darbo rezultatais, arba darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti darbu, pasižymi geresne psichologine ir bendra fizine sveikata, kuri padidina darbuotojo produktyvumą ir pasisėkimą užduotyse (Mohammed ir kt., 2022). Norint plačiau patyrinti kaip kito pasitenkinimo darbu sąvoką, sudaryta 3 lentelė.

3 lentelė

Pasitenkinimo darbu sampratos kitimas

Locke, 1969	Pasitenkinimas darbu yra maloni emocinė būseną, kurią sukelia palankus savo paties darbo įvertinimas.
Locke, 1996	Pasitenkinimas darbu – tai požiūris, susiformuojantis dėl to, kad asmuo teikia pirmenybę konkrečios savo darbo aplinkos savybėms.
Judge ir kt., 1998	Pasitenkinimą darbu lemia 5 pagrindiniai aspektai: savarankiškumas, grįžtamasis ryšys, tapatybė, reikšmingumas, įvairovė.
Judge ir kt., 2001	Pasitenkinimas darbu yra svarbi darbuotojų elgsenos savybė, prognozuojanti gerus darbo rezultatus.
Laschinger, 2012 Tschoop ir kt., 2014	Pasitenkinimas darbu yra svarbios darbuotojų elgsenos, tokios kaip geri darbo rezultatai ir padidėjusi apyvarta, prognozė.
Orgambidez-Ramos ir de Almeida, 2017	Pasitenkinimas darbu yra vidinių darbuotojo savybių (gebėjimai, kompetencija, poreikiai ir įsitikinimai) ir išorinių veiksnių (darbo užmokestis, karjeros galimybės, santykiai su vadovu ir kolegomis) derinys.
Shahjehan ir kt., 2019	Pasitenkinimas darbu yra „butelio kaklelio“ savybė, - tai yra be darbuotojo pasitenkinimo, sunku būtų pasiekti kitus teigiamus rezultatus, tokius kaip darbo našumas, bendruomeniškas elgesys ir įsipareigojimas organizacijai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kakkar ir kt., 2023, Mohammed ir kt., 2022

Iš 3 lentelės nesunku pastebėti, kad pasitenkinimo darbu sąvoka kito nuo apimančios tik darbuotojo vidinę būseną, vėliau – ir darbo aplinkos vertinimo įtraukimo, iki išskiriančios pagrindinius šią būseną sąlygojančius veiksnius. Vėliau Judge ir kt. (2001) pasitenkinimą įvardino kaip prognozinę gerų darbo rezultatų savybę. Taigi šiuolaikinės pasitenkinimo darbu sąvokos

atsirado sąveikaujant pirmųjų autorių mintims ir jas papildant naujais aspektais. Pavyzdžiui, išplėtojus Judge (1998) sąvoką apie 5 esmines pasitenkinimo dimensijas, Mohammed ir kt., (2022) teigia, kad darbuotojai, teigiamai vertinantys savo darbo rezultatus, darbo patirtį 5 dimensijose (savarankiškumas, grįžtamasis ryšys, tapatybė, reikšmingumas, įvairovė) taip pat įvertino teigiamai, tuo pagrįsdami aukštesnį pasitenkinimą darbu. Håvold ir kt. (2021), nustatė, kad pasitenkinimui darbu įtaką daro ir pasitikėjimas vadovu, o tai turi įtaką šiuolaikinių darbuotojų valdymui ir pačiai darbo aplinkai. Pasitikėjimas lyderiu ir pasitenkinimas darbu yra pagrindinės įsitraukimo proceso dedamosios.

Pasak Armstrong (2006), teigiamas požiūris į darbą parodo pasitenkinimą, o negatyvus požiūris nurodo nepasitenkinimą darbu. Håvold ir kt. (2021) teigia, kad pasisekimas darbe, vadovų pripažinimas, didesnis atlygis ir paaugstinimas – visa tai lemia pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimo skalė gali kisti nuo ekstremaliai aukštos iki ekstremaliai žemos reikšmės, ir skirtingiems darbuotojams gali reikšti skirtingus dalykus, priklausomai nuo jų suvokimo. Pavyzdžiui, kalbant apie pasitenkinimą darbu, galima kalbėti apie skirtingus aspektus tokius kaip darbo pobūdis, bendradarbiai, vadovai, pavaldiniai, darbo užmokestis ir kt.. Pasitenkinimas darbu taip pat asocijuojamas su motyvacija ir saviveiksmingumu, organizacija gali nuspėti žemą darbuotojo pasitenkinimą, kai pastebi pravaikštas, perdegimą, norą pakeisti ar mesti darbą. Kaip teigia Huang ir Gamble (2015), darbuotojo pasitenkinimas darbu yra susijęs su jo požiūriu į darbą, todėl pasitenkinimu laikoma bendras laimės laipsnis šio darbo atžvilgiu.

Taigi, pasitenkinimas darbu yra plati, daug veiksnių apimanti sąvoka, kurią vertindami darbuotojai atsižvelgia į tarpasmeninius santykius, darbo aplinką, užmokestį, saviveiksmingumą, savirealizaciją, motyvaciją ir kt. Ir visi šie įverčiai kiekvienam darbuotojui gali skirtis, priklausomai nuo esamos jo situacijos ir poreikių. Todėl svarbu kaip pats darbuotojas vertina savo pasitenkinimą darbu kaip psichologinę būseną, o ne per organizacijų siūlomas naudas.

1.2.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių analizė

Kaip minėta ankstesniame poskyryje, pasitenkinimas darbu yra labai kompleksiška sąvoka. Mokslinėje literatūroje randama, kad jam poveikį gali daryti tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Remiantis Heriyati ir kt. (2023), faktoriai priskiriami prie išorinių: darbo aplinka, darbo saugumas, darbo užmokestis ir priedai. Veiksniai, priskiriami vidiniams: karjeros galimybės, darbo – gyvenimo balansas, pripažinimas ir įvertinimas, darbo autonomija, darbo vaidmuo ir pareigos, komunikacija ir grįžtamasis ryšys, etikos ir vertybių atitikimas, santykiai su vadovais, darbo

intensyvumas ir stresas. Taigi toliau bus aptartas kiekvienas veiksnys ir jo poveikį pasitenkinimui analizavę moksliniai tyrimai.

Darbo aplinka. Pasak Kearney ir kt. (2023) atlikto tyrimo darbuotojų pasitenkinimą teigiamai veikia fiziniai aplinkos dirgikliai. Šiai kategorijai autoriai priskiria muziką, kvapus, spalvas, dizainą, apšvietimą, darbo vietų išdėstymą ir švarą. Kwon ir Remoy (2020) tyrė būtent biuro patalpų ir darbo vietų išdėstymo įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Tyrimu nustatyta, kad biuro ir stalų išdėstymas buvo reikšmingas darbuotojų pasitenkinimui darbu, jį sudaro tokios psichologinės dedamosios kaip privatumas, susikaupimas, bendravimas, socialinių kontaktų užmezgimas, savos teritorijos turėjimas, psichologinis komfortas. Tuo tarpu Xie ir kt. (2022) prie darbo aplinkos priskiria biuro kultūrą, draugystę tarp kolegų ir palaikantį vadovavimo stilių.

Darbo saugumas. Origo ir Pagani (2009) teigia, kad darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti darbu, kai suvokia savo darbą kaip saugų ir stabilų, su minimalia atleidimo ar kitokia darbo praradimo rizika. Rice ir kt. (2022) kaip vieną iš tyrimo rezultatų pažymi, kad vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimą darbu neigiamai veikia prastas suvokiamas darbo saugumas ir savarankiškumas, susijęs su tuo kaip atliekamas darbas.

Darbo užmokestis ir kiti priedai. Rojickinnor ir kt. (2023) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbo atlygis turi reikšmingai teigiamos įtakos pasitenkinimui darbui ir netiesioginį poveikį darbo rezultatams (kai pasitenkinimas darbu – mediatorius). Darbo atlygiu tyrime laikoma visas piniginis ir nepiniginis atlygis (premijos, paskatos, įvairūs privalumai, tokie kaip sveikatos draudimas, papildomos apmokamos atostogų dienos, maisto kuponai, atostogų kuponai ir kt.).

Karjeros galimybės. Darbuotojai vertina galimybes augti ir tobulėti organizacijoje. Tai patvirtina Redondo ir kt. (2021) tyrimas, kuriuo nustatyta, kad talentingi asmenys vertina galimybę tobulėti organizacijoje, ir, priešingai nei tikėtasi, jie nenori dažnai keisti darbo vietų, vertina lojalumą, organizacinį įsipareigojimą, jaučia pasitenkinimą darbu.

Darbo – gyvenimo balansas. Weale ir kt. (2019) nustatė, kad darbo ir gyvenimo balansas veikia kaip mediatorius ryšiui tarp streso veiksnių darbo vietoje ir pasitenkinimu darbu, t.y.: darbo – gyvenimo balansas mažina darbuotojų patiriamą stresą ir didina pasitenkinimą darbu. Young ir kt. (2023) tyrė kaip darbo – asmeninio gyvenimo balansas įtakoja IT specialistų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Gautos dviprasmiškos išvados, nes darbo ir gyvenimo balansas reikšmingai įtakojo įsipareigojimą organizacijai, tačiau nebuvo reikšmingas pasitenkinimo darbu prognozuotojas. Todėl, nors darbuotojai vertina lanksčias darbo sąlygas bei organizacijos paramą sveikam darbo – gyvenimo balansui, tai nesudaro statistiškai reikšmingo ryšio pasitenkinimui darbu.

Pripažinimas ir įvertinimas. Remiantis Hertzbergo (1964) teorija, penkios charakteristikos atspindi esmines darbo ypatybes ir apima užduoties svarbą, įvairovę, tapatybę, savarankiškumą ir

grįžtamąjį ryšį. Šie atliekamam darbui būdingi veiksniai tiesiogiai prisideda prie asmens psichologinio poreikio siekti pasiekimų, pripažinimo, atsakomybės ir savigarbos, o šių psichologinių poreikių tenkinimas padidina pasitenkinimo darbu lygį.

Darbo autonomija ir atsakomybės. Ma ir Vu (2024) tyrime analizavo kaip darbo savarankiškumas prisideda prie pasitenkinimo darbu. Taigi, jos nustatė, kad didelės autonomijos darbuotojams suteikimas, suteikia tokius privalumus kaip galimybė kontroliuoti savo darbo grafiką ir metodus, o tai ugdo pasitikėjimą savimi ir darbo laiko valdymo įgūdžius. Tai savo ruožtu stiprina teigiamą autonomijos poveikį pasitenkinimui darbu ir net padidina energijos lygį dirbant.

Darbo vaidmuo. Young ir kt. (2023) daro prielaidą, kad jeigu asmuo yra patenkintas jo profesijai reikalingų užduočių pobūdžiu, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus patenkintas darbu. Taip pat patvirtintos hipotezės, kad užduočių reikšmingumas, įvairovė, atitikimas profesijai, aiškumas ir autonomija yra teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu. Taigi, darbuotojai yra labiau patenkinti darbu kai darbo vaidmenys atitinka jų įgūdžius, interesus ir karjeros tikslus.

Komunikacija ir grįžtamasis ryšys. Cesario ir kt. (2023) tyrime pagrindinis dėmesys buvo skirtas ištirti reakcijos į grįžtamąjį ryšį svarbą, santykyje tarp veiklos valdymo, lyderio – nario mainų teorijos (angl. *leader-member exchange theory*) – komunikacijos, ir pasitenkinimo darbu. Rezultatai patvirtino, kad reakcija į grįžtamąjį ryšį tarpininkauja (medijuoja) santykyje tarp vadovo ir darbuotojo komunikacijos ir pasitenkinimo darbu. Taigi, efektyvi komunikacija ir reguliarius grįžtamasis ryšys gali padėti darbuotojams suprasti savo darbo rezultatus ir jų įtaką bendram organizacijos tikslui. Aiškiai iškomunikuoti tikslai, savo ruožtu, didina užduočių aiškumą ir pasitenkinimą darbu.

Santykiai su vadovais. Palaikomi pozityvūs santykiai su organizacijų vadovais ir tiesioginiais vadovais labai svarbūs pasitenkinimui darbu. Tokie veiksniai kaip pasitikėjimas, skaidrumas, atviri santykiai veda link sveikų santykių su vadovais, o šie link pasitenkinimo darbu (Heriyati ir kt., 2023). Tai patvirtina Ramaite ir kt. (2022) tyrimas, kuriuo nustatyta, jog vadybininkų ir vadovų pareiga sukurti organizacijose klimata, kuris skatintų pozityvius santykius su vadovais ir kolegomis. Be to, vadovai turėtų palaikyti pasitikėjimu grįstus santykius su darbuotojais. Vadovai, kurie nuolat suteikia teigiamą ir skaidrią sąveiką, atvirą bendravimą bei sprendimų aiškumą, prisideda prie geresnio darbo įsisavinimo ir įtraukimo. Darbo įsisavinimas ir įsitraukimas turi teigiamą ryšį pasitenkinimui darbu (Ramaite ir kt., 2022).

Darbo intensyvumas ir stresas. Per didelis darbo krūvis sąlygoja stresą ir gali reikšmingai neigiamai paveikti pasitenkinimą darbu (Korzynski ir Protsiuk, 2024). Darbuotojai mieliau renka darbus, kuriuose gali efektyviai kontroliuoti savo darbo krūvį ir išlaikyti darbo ir gyvenimo balansą (Nguyen ir Tuan, 2022).

Apibendrinant, pasitenkinimas darbu gali būti sąlygojamas daugelio išorinių ir vidinių veiksnių, o darbuotojų pasitenkinimo darbu suvokimas taip pat gali priklausyti nuo individualių pasirinkimų, vertybių ir aplinkybių. Todėl nėra vieningos nuomonės kurie veiksniai svarbesni lemiant pasitenkinimą darbu. Dažniausiai pasitenkinimą darbu teigiamai veikia darbo saugumas, karjeros galimybės, teigiami santykiai su vadovais, organizacijos parama, pozityvi komunikacija ir grįžtamasis ryšys, pripažinimas ir įvertinimas, sveikas darbo ir gyvenimo balansas. O neigiamą poveikį sąlygoja stresas, didelis darbo krūvis, darbo – šeimos konfliktas.

1.2.3. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu veiksnių analizė

Nuotolinio darbo įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimuose taip pat atsiskleidžia prieštariniais rezultatais, o tai rodo, kad sritis nėra pakankamai ištirta, ypač kalbant apie santykius tarp vadovų ir darbuotojų, pasitikėjimą, suteikiamą lankstumą ir psichologinį saugumą. Todėl, norint sėkmingai dirbti visuose organizacijos lygiuose, labai svarbu ištirti ryšio vadovo su darbuotojais įtaką pasitenkinimui, kai dirbama nuotoliniu būdu (Jones ir Schöning, 2021). Mokslinėje literatūroje randama daug veiksnių, turinčių įtakos pasitenkinimui darbu, tačiau pasitenkinimui nuotoliniu darbu svarbesni atrodo kitokie veiksniai.

Nuotolinio darbo sistemos. Komunikacija. Kurozovich (2021) teigia, kad nuotolinio darbo sistemų naudojimas gali turėti neigiamą efektą pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui ir darbo rezultatams. Tai rodo, kad kyla specifinių iššūkių naudojantis nuotolinio darbo sistemomis kaip pagrindiniu susisiekimo su organizacija kanalu. Ypač kai nuotoliniu būdu dirbama ilgus periodus ar visą laiką. Zhou ir kt. (2019) teigia, kad aukštos kokybės nuotolinio darbo programinė įranga (t.y. tokia, kuriai būdinga didelė nuotolinio socialinio bendravimo įtrauktis ir savalaikiškumas) gali sušvelninti neigiamą įtaką, aprūpindama darbuotojus geresnės kokybės socialiniais mainais ir su tuo susijusiais darbo rezultatais bei pasitenkinimu. Didėjant aukštos kokybės bendravimui skirtų įrenginių ir programų prieinamumui, mažėjant jų kainoms, technologijos turi labai tikėtiną galimybę pakeisti ateities darbo suvokimą.

Organizacijos parama. Mascarenhas ir kt. (2022) atliko tyrimą sutelktą į tris kintamuosius, kurie veikia pasitenkinimą nuotoliniu darbu – jaučiamą organizacijos paramą, įsitraukimą ir organizacijos identifikaciją. Išsiaiškinta, kad organizacijos identifikacija neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu, o darbuotojai, jaučiantys didelį organizacijos palaikymą greičiausiai jaučiasi ir labiau pasitenkinę darbu, – būdami pasitenkinę savo veiklomis tikėtina yra labiau įsipareigoję organizacijai. Tiek vyrų, tiek moterų pasitenkinimą darbu veikia organizacinis palaikymas, tačiau pastebėtina, kad vyrai skiria daugiau dėmesio organizacijos paramai arba jos trūkumui. Šie rezultatai sutampa su ankstesniais Saks (2006) tyrimais.

Darbo autonomija. Darbo – šeimos konfliktas. Mohammed ir kt. (2022) tyrė kaip pasitenkinimą nuotoliniu darbu veikia darbo autonomija, ar jaučiamas darbo - šeimos konfliktas, kaip nerimas dėl Covid-19 situacijos veikia pasitenkinimą. Tyrime Mohammed ir kt. (2022) pritaikė nuotoliniam darbui Judge ir kt. (1998) adaptuotą Brayfield-Rothe pasitenkinimo darbu 5 teiginių klausimyną, teiginius pritaikydamos nuotolinio darbo pasitenkinimui tirti, pvz.: „Dirbdamas nuotoliniu būdu, jaučiuosi gana patenkintas savo dabartiniu darbu“, „Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad diena niekada nesibaigs“. Autoriai analizuodami sudarytas struktūrizuotas lygtis išsiaiškino, kad darbo-šeimos konfliktas ir nerimas dėl pandemijos neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, tuo tarpu darbo savarankiškumas turėjo teigiamą įtaką pasitenkinimui darbu. Tai gali reikšti, kad kai darbuotojams suteikiama laisvė planuoti ir atlikti savo darbo užduotis ir gali pasirinkti ar dirbti iš namų, jie jaučiasi labiau patenkinti. Darbuotojai, kuriems darbo metu tenka atlikti kelis vaidmenis, dažniausiai patiria nepasitenkinimą, o Covid-19 įtaka turėjo neigiamą moderacinį poveikį.

Darbo pobūdis ir įsitraukimas. Rai ir Maheshwari (2020) atliko mediacinio poveikio tyrimą tarp darbo pobūdžio, pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir organizacinio įsipareigojimo, medijuojant įsitraukimui. Tyrimu patvirtinta hipotezė, kad įsitraukimas į tam tikras darbo roles teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Autorės taip pat išskyrė kaip darbo pobūdis, veikiamas įsitraukimo, gali paveikti įsipareigojimą organizacijai. Tačiau paaiškėjo, kad šis ryšys nepasitvirtino. Įsipareigojimą organizacijai labiau veikia kiti veiksniai, tokie kaip vadovų įtaka, organizacijos komunikacija. Mascarenhas ir kt. (2022) taip pat patvirtinta hipotezė, kad įsitraukę darbuotojai dirba efektyviau ir produktyviau, o tai veda prie didesnio pasitenkinimo darbu. Išskiriant respondentus pagal lytį, paaiškėjo, kad moterys yra labiau įsitraukusios į darbą ir jų įsitraukimas stipriau veikia ryšį su pasitenkinimu.

Lyderystės tipas. Jones ir Schöning (2021) ištyrė, kad transformacinės lyderystės modelis, dirbant nuotoliniu būdu per Covid-19 pandemiją, nepasiteisino ir turėjo reikšmingai neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Šis rezultatas išlieka net jeigu lyderis stiprina darbuotojų psichologinį saugumą. Nustatyta, kad transformacinės lyderystės teigiamas poveikis jaučiamas tik tada, kai dirbama hibridiniu būdu, kuomet dalį laiko darbuotojas dirba namuose, o likusį laiką - biure.

Vadovų pasitikėjimas ir palaikymas. Pattnaik ir Panda (2020) savo tyrime nustatė, kad vadovai turėtų palaikyti savo darbuotojus ir padėti jiems, kai iškyla su darbu susijusios problemos. Tokia vadovų parama yra teigiamai susijusi su darbuotojų įsitraukimo mediaciniu poveikiu pasitenkinimui darbu ir lojalumu organizacijai. Nakrošienė ir kt. (2019) savo tyrime nustatė, kad sumažėjęs bendravimas su kolegomis, vadovybės pasitikėjimas ir palaikymas bei darbo vietos namuose tinkamumas įtakoja skirtingus rezultatus. Didesnis produktyvumas buvo susijęs su

trumpesniu bendravimu su kolegomis, pasitenkinimas darbu – su vadovų pasitikėjimu, tinkama darbo vieta ir galimybė pasirūpinti šeimos nariais dirbant.

Demografiniai rodikliai. Nakrošienė ir kt. (2019) taip pat įvertino ir demografinių rodiklių ryšį pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Rezultatai rodo, kad jaunesni darbuotojai teikia pirmenybę nuotoliniam darbui, suvokdami jį kaip laisvę planuoti asmeninį laiką ir autonomiją. Taip pat Lietuvoje plačiai paplitęs reiškinys dirbti namuose, kuomet darbuotojas serga ar slaugo šeimos narį, tokia galimybė taip pat didina pasitenkinimą. Vaikų skaičius daro neigiamą poveikį bendram pasitenkinimui nuotoliniu darbu, kas ginčija ankstesnių tyrimų rezultatus, teigiančius, kad nuotolinis darbas yra reikšminga galimybė darbuotojams auginantiems vaikus (Hartig ir kt., 2007). Todėl daroma išvada, kad didėjantis vaikų skaičius apsunkina darbo ir šeimos problemų sprendimą, o tai lemia mažėjantį pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Atsižvelgiant gana prieštarigus rezultatus, galima paminėti Golden ir Veiga (2005) pasiūlytą kreivinį modelį, kuriame ilgėjant darbo iš namų laikui, didėja pasitenkinimas darbu. Tačiau šią hipotezę reikėtų vertinti atsargiai, nes teigiamas ryšys pastebimas tik iki tam tikro taško (ribos), už kurio, jeigu nuotolinio darbo kiekis didėja, pasitenkinimas ima mažėti.

Apibendrinant aptartus veiksnius, geresnį darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu lemia jų įsitraukimas (kaip mediatorius), o įsitraukimą gerina gera komunikacija su vadovais, tinkamas lyderystės tipas, bendravimui ir darbui ir bendravimui naudojamos šiuolaikiškos informacinės ir telekomunikacijos priemonės, pasitikėjimas, savalaikis grįžtamasis ryšys ir įvertinimas, darbo autonomiškumas ir lankstumas, darbo – gyvenimo balansas, pats darbo pobūdis. Be abejonės svarbi ir demografinių rodiklių įtaka (tikėtina, kad nuotoliniu darbu bus labiau patenkinti jaunesni darbuotojai), bei darbo – šeimos konfliktas (darbu mažiau patenkinti jausis tie darbuotojai, kuriems dirbant iš namų kyla būtinybė pasirūpinti vaikais).

1.3. Įsitraukimo sąvoka, jį lemiantys veiksniai ir nuotolinio darbo poveikis įsitraukimui

1.3.1. Įsitraukimo į darbą sąvoka

Įsitraukimas į darbą tiriamas jau seniai ir dažnai sutinkamas moksliniuose straipsniuose skirtinguose kontekstuose ir modeliuose. Dažniausiai įsitraukimas, kaip mediatorius, sutinkamas tiriant darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, darbo rezultatus. Straipsniuose lygiagrečiai kalbama apie organizacinį įsipareigojimą (angl. *organizational commitment*), tačiau įsitraukimas nuo įsipareigojimo skiriasi tuo, kad šis reiškia žmogaus požiūrį, prisirišimą prie savo organizacijos. Įsitraukimas nėra požiūris, tai laipsnis, kuriuo asmuo yra dėmesingas ir pasinėręs į savo darbo vaidmenį (Saks, 2006). Tai pat sutinkama sąvoka darbo įsitraukimas (angl. *job involvement*) - tai

yra kognityvinių sprendimų visuma apie asmens poreikių patenkinimą per darbą ir savo įvaizdį (May ir kt., 2004).

Saks (2006) teigia, kad literatūroje randami skirtingi įsitraukimo požiūriai:

- Organizacinis įsitraukimas (angl. *organizational commitment*) – reiškia asmeninį požiūrį ir prisirišimą prie organizacijos, apima savanorišką neformalų elgesį padedant kolegoms ir organizacijai, tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas formalaus darbo atlikimui (Saks, 2006);
- Įsitraukimas į darbą (angl. *job involvement*) - kognityvinių sprendimų apie asmens poreikių patenkinimą per darbą ir savo įvaizdį visuma (May ir kt., 2004);
- Organizacinis pilietiškumas (angl. *organizational citizenship*) – emocinis ir intelektualus įsipareigojimas organizacijai; Asmeninių pastangų kiekis, atliekamas darbo vaidmenyse (Frank ir kt., 2004)

Tačiau pats Saks įsitraukimą supranta kaip laipsnį, kiek darbuotojas yra dėmesingas ir įsisavinantis atliekant savo darbo vaidmenį. Įsitraukimas susijęs su tuo, kaip asmenys save įdarbina, atlikdami užduotis, aktyviai naudoja emocinį ir elgesio (kognityvinį) pažinimą. 4 lentelėje pateikiama kaip kito įsitraukimo į darbą sąvoka.

4 lentelė

Įsitraukimo į darbą sąvokos evoliucija

Kahn, 1990	Darbuotojas yra įsitraukęs, kai jis fiziškai, psichologiškai ir emociškai dalyvauja darbe. Tai reiškia, kad jis yra dėmesingas, susikaupęs, prisijungęs ir integruotas savo darbo vaidmenyje
Rothbard, 2001	Įsitraukęs darbuotojas yra psichologiškai dalyvaujantis darbe, jo visas dėmesys ir susikaupimas, informacijos įsisavinimas sutelkti į darbo užduotis.
Schaufeli ir kt., 2002	Įsitraukę darbuotojai jaučia efektyvų ir energingą ryšį su savo darbo užduotimis, pasitiki savo jėgomis, kad gali visiškai susidoroti su savo darbo užduotimis.
Schaufeli ir Bakker, 2004	Įsitraukimas – tai emocinė darbuotojo būseną, kuri apibūdinama kaip energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas atliekant darbo užduotis organizacijoje.
Erickson, 2005	Įsitraukimas – tai psichologinė darbuotojo būseną, apibūdinama kaip aistra, atsidavimas ir noras investuoti savo pastangas, atliekant savo darbo užduotis.
Bakker, Schaufeli ir kt., 2008	Įsitraukimas – teigiama pilnavertė, emocinė ir motyvacinė su darbu susijusios gerovės būseną, kurios priešingybė laikomas perdegimas.
Gallup, 2017	Darbuotojas yra įsitraukęs, kai yra entuziastingi, aistringi ir giliai pasinėrę į savo darbą.

Sudaryta autorės, pagal Jenna ir Pattaik, 2021, Schaufeli ir kt., 2008, Saks, 2006.

Taigi iš 4 lentelės matome, Kahn (1990) įsitraukimo sąvoka apima fizinį ir psichologinį dalyvavimą darbe. Rothbard (2001) taip pat apibrėžia įsitraukimą kaip psichologinį buvimą, tačiau praplečia sąvoką dėmesingumu ir informacijos įsisavinimu. Shaufeli (2002) apie įsitraukimą kalba kaip apie emocinę būseną. Bakker ir Albrecht, (2018), darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip savarankiškas pastangas apibūdinančias energingumą, atsidavimą, pasinėrimą, pasididžiavimą ir priklausomumą organizacijai, entuziazmą ir budrumą darbe. Šis konstruktas plačiai pritaikomas, nes identifikuoja asmeninius darbuotojo, komandos ir organizacijos rezultatus. Taigi iš esmės, tai emocinė, psichologinė, motyvacinė būseną, susijusi darbo užduočių atlikimu pasitikint savimi, pasinėrus, atsidavus, dėmesingai ir susikaupus. Sakoma, kad darbuotojai yra įsitraukę, kai yra entuziastingi, aistringi ir giliai pasinėrę į savo darbą (Jenna ir Pattaik, 2021).

Anot Bakker, Schaufeli ir kt. (2008), jiems kilo idėja koncentruotis į teigiamus psichologinius darbo aspektus, nes iki tol daugiausia į darbo psichologiją buvo gilinamasi tik kaip į probleminę sritį – esant perdegimo būsenai ir ieškant išeities. Tuo tarpu reikėtų rasti teigiamą aspektą ir stengtis jį pagerinti. Šis teigiamas posūkis labai aktualus ir profesinės sveikatos psichologijai. Kitame straipsnyje Schaufeli (2008) pastebi, kad perdegimas ir įsitraukimas toje pačioje skalėje yra vienas kito priešingybės, tuo tarpu darboholizmas turi bendrų sąlyčio taškų su abejomis sąvokomis. Kai Schaufeli ir Bakker sukūrė darbuotojų įsitraukimo konstrukta, jis tapo plačiai naudojamas ne tik moksliniuose tyrimuose, bet ir organizacijose – verslo, vadybos ir žmogiškųjų išteklių srityse (Khan, 2013). Įsitraukimo įvertinimas svarbus organizacijose, nes tik įsitraukę darbuotojai pasiekia gerų darbo rezultatų (Cote, 2019).

Apibendrinant, įsitraukimas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip unikalus konstruktas, kuris apima kognityvinius, emocinius ir elgesio elementus, susijusius su individualiu darbo vaidmeniu. Be to, įsitraukimas skiriasi nuo kitų konstrukto, tokių kaip organizacinis įsipareigojimas, organizacinis pilietiškumas, nes juo galima gana tiksliai prognozuoti gerus darbo rezultatus ir pasitenkinimą darbu. Tačiau per didelis įsitraukimas – pavojingas ir gali sąlygoti darboholizmą ir perdegimą.

1.3.2. Įsitraukimo į darbą veiksnių analizė

Darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš prognozavimo rodiklių nusakančių asmens, komandos ir visos organizacijos sėkmingus rezultatus. Ir tai tik viena iš priežasčių kodėl įsitraukimas toks populiarus konstruktas (Gawke ir kt., 2017). Todėl labai svarbu, kad darbuotojai būtų visapusiškai įsitraukę į darbą. Remiantis moksliniais straipsniais, veiksnius darančius poveikį įsitraukimui galima skirstyti į kelias grupes: pagal darbo charakteristiką, organizacinius veiksnius, socialinius veiksnius, asmeninius veiksnius bei darbo poreikius ir resursus.

Darbo charakteristikos: užduočių įvairovė, savarankiškumas, užduočių reikšmingumas.

Marques ir kt. (2023) atliktas tyrimas atskleidė, kad darbo autonomija turi teigiamą ryšį įsitraukimui į darbą, tačiau šį ryšį moderuojant užduočių įvairovei gauti prieštaringi rezultatai: įsitraukimas stipriau išreiškiamas vyresniems darbuotojams, nei jaunesniems, kai užduočių įvairovė žema; įsitraukimas stipriau išreiškiamas jaunesniems darbuotojams nei vyresniems, kai užduočių įvairovė aukšta. Grant (2007) teigia, kad darbuotojas bus labiau įsitraukęs, atlikdamas didelio savarankiškumo reikalaujantį darbą, priklausantį nuo paties darbuotojo iniciatyvumo ir sprendimų, o ne vadovo nurodymų, dėl kurių darbuotojas jaučia individualią atsakomybę už sėkmingus ar nesėkmingus darbo rezultatus. Darbo savarankiškumas formuoja atsakomybę ir psichologinį darbo rezultatų priklausomumą darbuotojui, į tokį darbą lengviau įsitraukti ir išverti sudėtingas situacijas, būti pasiruošus aktyviai reaguoti, o tai nusako įsitraukimo požymius (Shantz ir kt., 2013). Darbuotojas, vertinantis savo darbą kaip reikšmingą ir svarbų, darbe įdės daugiau pastangų ir energijos, išliks ryžtingas net ir esant sudėtingoms situacijoms (Shantz ir kt., 2013). Asmenys, turintys veiksmų laisvę, suvokiantys savo atsakomybę už atliktą darbą ir jo prasmingumą, demonstruoja aukštą įsitraukimo lygį (Rai, 2020).

Organizacijos veiksniai (organizacijos kultūra, lyderystė, darbuotojų ugdymas, pripažinimas ir apdovanojimas). Song ir kt. (2014) tyrimu nustatyta, kad palanki organizacijos kultūra atlieka pagrindinį vaidmenį palengvinant darbuotojų įsitraukimą. Tai reiškia, kad palanki mokymosi kultūra tampa pagrindu, kad darbuotojai būtų motyvuoti ir dirbtų efektyviau, aktyviai prisiimdami atsakomybę, entuziastingai ir kaip iššūkį atlikdami darbo užduotis (Shaufelli ir Bakker, 2004). Håvold (2021) tyrimas parodo, kad įsitraukę darbuotojai pasižymi asmeninio tobulėjimo ir augimo galimybėmis, empatija bendradarbiams, pagrindiniais reikalavimais darbui atlikti, priklausomumu organizacijai ir įsipareigojimu. Taip pat dėl jų atvirumo naujoms patirtims, įsitraukę darbuotojai labiau tikėtina, kad sukurs kūrybiškas idėjas, priims inovatyvius sprendimus ir bus entrepreneriški (Gawke ir kt., 2017). Vadovo parama sukuria teigiamą darbo aplinką, tuo pačiu suteikiant pripažinimą ir apdovanojimą, teigiamą pastiprinimą ir vertingą grįžtamąjį ryšį (Kemp ir kt., 2013). Taip pat vadovo parama gali padėti darbuotojams atlikti sudėtingas užduotis vien todėl, kad jaučiasi palaikomi ir į savo užduotis žiūri teigiamai (Lussier ir kt. 2021). Lynghoh ir kt. (2023) teigia, kad darbuotojai, jaučiantys organizacijos ir tiesioginių vadovų paramą, savaime yra labiau emociškai ir kognityviškai įsitraukę į darbą.

Socialiniai veiksniai (santykiai su bendradarbiais, tiesioginio vadovo parama, komandinis darbas). Kakkar ir kt. (2022) išsiaiškino, kad pasitenkinimas bendravimu turi teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu, tuo tarpu susvetimėjimas darbe sukuria pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo mažėjimą. Pagalbos lygis, kurį tiesioginiai vadovai suteikia savo darbuotojams emociniu, praktiniu ir informaciniu lygiu, vadinamas vadovo parama (Eisenberger ir kt., 1986).

Vadovaujantis socialinių mainų teorija, darbuotojai, kurie savo vadovus vertina kaip palaikančius, dažniau elgiasi teigiamai, pavyzdžiui įsitraukia į darbą, ir rečiau patiria neigiamus darbo rezultatus, pavyzdžiui norą mesti (Lei ir kt., 2023). Kaip teigia Bakker ir Albrecht (2018), įsitraukę darbuotojai geriau atlieka ne tik asmenines užduotis, jie labiau linkę padėti bendradarbiams su jiemis iškilusiais sunkumais. Komandinis įsitraukimas taip pat teigiamai veikia komandos darbo rezultatus. Įsitraukimą gali perimti vienas komandos narys iš kito ir taip įsitraukia visa komanda, gaunamas tarsi bangavimo efektas (Bakker ir Albrecht, 2018). Grant (2007) sukurtas teorinis modelis pabrėžia, kad, darbuotojai labiau stengiasi kokybiškai ir laiku atlikti savo užduotis, kai žino, kad nuo jų įdėtų pastangų priklauso kitų komandos narių darbo rezultatas.

Asmeniniai veiksniai (saviveiksmingumas, darbo – gyvenimo balansas, subjektyvi darbuotojų gerovė). Svarbų vaidmenį įsitraukimui atlieka asmeninė motyvacija – darbuotojų įsitikinimai ir suvokimai apie juos supančios aplinkos kontrolę. Tyrimais įrodyta, kad tie darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą, paprastai turi aukštesnę asmeninę motyvaciją, įskaitant saviveiksmingumą, optimizmą ir atsparumą (Mäkikangas ir kt., 2013). Teigiamą ryšį įsitraukimui turi darbo – gyvenimo balansas. Kaip rodo per paskutinius du dešimtmečius Bakker ir kt. atlikti tyrimai, įsitraukimas gali kisti asmens viduje – priklausomai nuo laiko ir situacijos. Pavyzdžiui, išsiaiškinta, kad darbuotojai yra labiausiai įsitraukę į sudėtingą darbą dviejų – keturių valandų epizodais, darbo dienomis, su sąlyga, kad vakarais gerai pailsi, ir darbo dienomis, kai turi prieigą prie įvairių darbo resursų (Tims ir Bakker, 2014). Taigi įsitraukimą teigiamai veikia darbo – gyvenimo balansas. Roy ir kt. (2023) tyrimas atskleidė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo praktika organizacijose tiesiogiai ir netiesiogiai palietė subjektyvią darbuotojų gerovę, tiksliau įsitraukimas turėjo teigiamą mediacinį efektą ryšiui tarp darbo – asmeninio gyvenimo balanso palaikymo organizacijose ir pasitenkinimo darbu.

Darbo poreikiai ir resursai. Bakker ir Albrecht (2018) išplėtė savo ankstesnius įsitraukimo į darbą tyrimus, parodydami kad organizacinio lygmens ištekliai ir palaikymas, organizacijos klimatas yra susijęs su darbo ištekliais ir įsitraukimu. Anot jų, darbo poreikių - resursų teorija yra viena dažniausiai naudojamų teorijų įsitraukimui paaiškinti. Šiuo modeliu siūloma, kad darbo charakteristikos ir asmeninių resursų derinys nusako darbuotojų darbo rezultatus per įsitraukimą į darbą. Atitinkamai, didesnis įsitraukimas į darbą labiau tikėtinas, kai darbuotojai susiduria su iššūkiais, bet turi pakankamai darbo ir asmeninių resursų jiems įveikti. Dar daugiau, darbuotojai gali aktyviai ieškoti darbo resursų ir iššūkių, pavyzdžiui, prašydami grįžamojo ryšio, palaikymo, galimybių tobulėti, prašyti juos paskirti vykdyti naujus, jiems įdomius, projektus. Apibendrinant, ši teorija siūlo, kad darbo resursai turi teigiamą ryšį su įsitraukimu; darbiniai iššūkiai gali sustiprinti darbo resursų ir įsitraukimo teigiamą ryšį; darbinių iššūkių kliūtys gali neigiamai paveikti darbo resursų ryšį su įsitraukimu; įsitraukimas yra teigiamai susijęs su darbo atlikimu;

darbuotojai gali pasitelkti darbo meistriškumą, kad padidintų savo įsitraukimą (Bakker ir Demerouti, 2014). Darbo resursai yra veiksniai, padedantys pasiekti užsibrėžtus tikslus, palengvinti reikalavimus darbui, stimuliuojantys asmeninį tobulėjimą ir augimą (Demerouti ir kt., 2001). Išskiriami fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizacinio pobūdžio, kuriems priskiriami įranga, dalyvavimas priimant sprendimus, bendradarbių socialinė parama ir lankstus darbo laikas, darbo resursai. Taip pat išskiriami vidiniai darbo resursai, didinantys vidinę motyvaciją, nes patenkina pagrindinius žmogiškuosius poreikius (poreikį būti susijusiam, kompetenciją ir savarankiškumą) (Van den Broeck ir kt., 2008), ir išoriniai darbo resursai, motyvuojantys, nes padeda pasiekti su darbu susijusių tikslų (Bakker ir Demerouti, 2014).

Taigi, teigiamai įsitraukimas gali būti veikiamas daugeliu faktorių, organizacijoms svarbu būtų atsirinkti kas tinka jų darbuotojams (darbuotojo – organizacijos atitikimas), nes įsitraukę, atsidavę, susikaupę darbuotojai geriau atlieka darbo užduotis, organizacijos pasiekia geresnių finansinių rezultatų. Darbuotojo pastangos priklauso nuo vidinių ir išorinių darbo resursų, asmeninės motyvacijos. Organizacijos veiksniai, tokie kaip pozityvi, palaikanti mokymąsi, darbuotojų gerovę kultūra, bendradarbiavimas ir socialinių ryšių užmezgimas tarp darbuotojų ir vadovų, palaikanti lyderystė teigiamai veikia įsitraukimą. Darbuotojams svarbu jausti, kad organizacija investuoja ir į jų profesinį augimą, vertina jų darbo svarbą, pripažįsta ir apdovanoja už gerus rezultatus. Taip pat svarbus įsitraukimo palaikymas ilguoju periodu, tuomet svarbu rūpintis darbuotojų darbo ir gyvenimo balansu, subjektyvia geroje, fizine ir emocine darbuotojų sveikata.

1.3.3. Įsitraukimo, dirbant nuotoliniu būdu, veiksnių analizė

Covid-19 pandemija atnešė keletą transformacijų individualiam darbui ir organizacijoms, pavyzdžiui fizinis buvimas darbo vietoje nebėra privalomas (Ajzen ir Taskin, 2021). Moksliniai tyrimai rodo, kad hibridinis – nuotolinis darbas mažina darbuotojų stresą, bet taip gali jį ir sukurti. Nors nuotolinio darbo forma buvo taikomas ir anksčiau, tačiau masiškai perėjus prie naujų darbo metodų atsirado naujas iššūkis – kaip išlaikyti darbuotojų įsitraukimą esant nuotoliniams santykiams tarp vadovų ir darbuotojų. Choudhary ir Jain (2024) teigia, kad darbuotojų įsitraukimą, dirbant nuotoliniu būdu lemia trys pagrindinės kintamųjų grupės: darbo resursų kintamieji - socialinė parama, motyvacija, komunikacijos kokybė, pasitenkinimas santykiais, aplinkos faktoriai; darbo paklausos kintamieji - psichologinis krūvis, viršvalandžiai, iššūkių stresas, darbo krūvis; individualūs kintamieji - motyvaciniai, technologiniai ir psichologiniai aspektai, poilsis ir darbo – gyvenimo balansas. Tačiau dažniausiai moksliniuose straipsniuose minimi veiksniai, darantys poveikį įsitraukimui, dirbant nuotoliniu būdu yra organizacijos parama nuotoliniam

darbui per suteikiamą lankstumą ir autonomiją, darbo – gyvenimo balansas, iššūkiai bendraujant nuotoliniu būdu, komandos bendradarbiavimo sunkumai, technologijų sukeliamas stresas, suvokiamas darbo intensyvumas ir veiklos valdymo strategijos.

Suvokiama organizacijos parama: lankstumas ir autonomija. Grant ir kt. (2019) validavo nuotolinio darbo – gyvenimo klausimyną (angl. *E-Work life scale*), jos atlikto tyrimo rezultatai pabrėžia kokia svarbi darbuotojui, dirbančiam nuotoliniu būdu, yra suvokiama organizacijos parama per pasitikėjimą ir lankstumo suteikimą. De Menezes ir Kelliher (2011) iškėlė klausimą ar galimas įsitraukimo poveikis darbo našumui yra didesnis, kai nuotolinis darbas derinamas su grafiko lankstumu. Jų prielaida patvirtinta – atskleista, kad nuotolinis ir mišrus (hibridinis) darbas teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą ir darbo rezultatus. Zapata ir kt. (2023) tyrimas išplėtė De Menezes ir Kelliher nustatytą ryšį, kad lankstumas moderuoja naujų darbo būdų (hibridinio ir nuotolinio) taikymą organizacijose ir įsitraukimą. Teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas popandeminėje organizacijų situacijoje pagerėtų, joms taikant hibridinio - nuotolinio darbo būdus, kuriuose vertinamas darbuotojų autonomiškumas, siekiantis subalansuoti fizinio ir nuotolinio darbo pusiausvyrą, palaikantis darbuotojų gerovę ir įgalinimą.

Darbo – gyvenimo balansas. Anot Pattnaik ir Jena (2020), įsitraukimas dirbant nuotoliniu būdu, panašiai kaip ir įsitraukimas fizinėje darbo vietoje, sukuria tam tikrą darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygį, jos misijai, vertybėms ir darbo etikai. Taip pat sukuria galimybę pasiekti geresnį darbo – gyvenimo balansą ir maksimaliai produktyviai išnaudoti kiekvieną dirbtą valandą. Palumbo (2020) nustatė, kad nuotolinis darbas neigiamai paveikė valstybės tarnautojų darbo ir gyvenimo balansą. Teigiama, kad dirbdami iš namų, darbuotojai patyrė didesnius darbo – gyvenimo ir atvirksčiai, gyvenimo – darbo konfliktus. Taip pat darbas iš namų sukėlė didesnę nei įprasta nuovargį, pablogino suvokiamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tačiau, šį ryšį medijuojant įsitraukimui, neigiamas efektas sumažėjo.

Bendravimo nuotoliniu būdu iššūkiai. Zapata ir kt. (2023) teigia, kad nuotolinis darbas reiškia atitrūkimą nuo darbo atmosferos, tai paveikia santykius su kolegomis ir, žinoma, įsitraukimą. Dirbdami nuotoliniu būdu, darbuotojai gali jaustis pasimetę tarp savo darbo ir asmeninių poreikių, sumažėjusios socializacijos. Net jeigu nuotolinio darbo programos pakankamai gerai palaiko socialinius ryšius, šie ryšiai būna labiau selektyvūs, darbuotojas aktyviau bendrauja tik su keletu artimų kolegų (Zapata ir kt., 2023). Apskritai, įtraukti darbuotojus jų darbo vietoje yra lengviau, nei nuotoliniu būdu. Tai paaiškinama tuo, kad fizinis bendravimas tarp asmens, vadovo ir komandos narių padidina darbuotojo aistrą, norą įsitraukti ir suderinti savo tikslus su organizacijos tikslais. Tuo tarpu įsitraukimą nuotoliniu būdu labiausiai lemia pasitikėjimo veiksnys. Pasitikėjimas bendradarbiai padeda greičiau priimti svarbius sprendimus, skatina nuotolinių darbuotojų kūrybiškumą ir sukuria teigiamą darbo aplinką (Pattnaik ir Jena,

2020). Ajzen ir Taskin (2021) tyrimo rezultatai sutampa: nuotolinis darbas skatina darbuotojų įsitraukimą dėl darbo autonomiškumo, susikaupimo, jaučiamos asmeninės atsakomybės, tačiau būtina dėti pastangas socialinių ryšių palaikymui, kad būtų išlaikytas įsipareigojimas organizacijai, įsitraukimas į organizacijos misiją ir tikslus. Kurozovich ir kt. (2021) ir Hassan (2023) nustatė, kad socialiniai mainai tarp darbuotojų ir darbuotojų – vadovų, nuotolinio darbo sąlygomis, užima labai svarbų vaidmenį įsitraukimui ir darbo rezultatams. Šiems ryšiams palaikyti būtina aukštos kokybės nuotolinio bendravimo įranga, užtikrinanti savalaikį ir rezultatyvų bendravimą.

Komandos bendradarbiavimo sunkumai. Virtualios komandos turi dėti papildomas pastangas, kad galėtų suvaldyti didelius kiekius pranešimų, pavyzdžiui el. paštu ir tai gali trukdyti darbui. Be to, kai komandos bendravimui naudoja el. pašta, tampa sunku nustatyti ar laiške esanti informacija buvo suprasta teisingai, nesant vokalių ir neverbalių užuominų (Marlow ir kt., 2017). Choi ir Cho (2019) taip pat teigia, kad nuotolinis darbas neleidžia darbuotojams bendrauti „akis į akį“ ir taip prarandama dalis neverbalinės informacijos. Bendradarbiavimą sudaro trys esminės dedamosios: koordinavimas, bendradarbiavimas ir dalijimasis žiniomis, o šių veiksmų sėkmingą sąveiką lemia pasitikėjimas. Taigi esminę reikšmę komandos bendradarbiavimui lemia palankūs kitų komandos narių įvertinimai jų gebėjimams ir kompetencijoms, t.y. pasitikėjimu, kad komandos narys kokybiškai atliks savo užduotis. Kurozovich ir kt. (2021) teigia, kad esant nuotoliniam darbui, efektyvus bendravimas padeda ugdyti pasitikėjimą tarp darbuotojo, jo vadovo, komandos ir bendradarbių, tai yra svarbūs įsitraukimo į nuotolinį darbą veiksniai. Skaidrus ir pastovus bendravimas sukuria veiksmingą komandos bendradarbiavimą, puoselėjant bendruomeninius ryšius su komanda ir kuriant tarpusavio santykius teigiamai veikiamas įsitraukimas. O skatinant nuotolinių darbuotojų mokymąsi, perkvalifikavimą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojai natūraliai įsitraukia į veiklas.

Technologijų sukeltas stresas. Leonardi ir kt. (2024) teigia, kad pagrindinis su technologijomis susijęs sunkumas yra technologinė distancija tarp bendradarbių, pavyzdžiui technologinių įgūdžių neatitikimas naudojant darbui skirtas IT priemones, kas sukuria nesuderinamumą ir atotrūkį tarp bendradarbių. Suh ir Lee (2017) patvirtino hipotezes, kad informacinių technologijų sudėtingumas didina nuotolinių darbuotojų suvokiamą darbo perteklių; buvimas nuolatos prisijungus (angl. *presenteeism*) didina suvokiamą darbo perteklių ir suvokiamą privatumo pažeidimą; greitas informacinių technologijų pokyčių tempas siejamas su didėjančiu darbuotojų patiriamu stresu ir jaučiamu vaidmens dviprasmiškumu; visi šie veiksniai didina darbuotojų patiriamą įtampą ir trukdo įsitraukimui. Be to, dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojai yra priversti visiškai pasikliauti technologijomis, kuriomis gali būti stebimi ir kontroliuojami (Hodder, 2020), bei gali sukelti technologinį išsekimą (Leonardi, 2021). Adisa ir kt. (2023) nustatė, kad Covid-19 metu nuotolinis darbas padidino darbo intensyvumą, darbuotojai jautėsi nesaugūs ir

stebimi, taip pat jautė pareigą būti nuolat pasiekiami. Visi šie veiksniai mažino darbuotojų įsitraukimo lygį. Grant ir kt. (2013) nustatė, kad telekomunikacijų naudojimą po darbo valandų dar labiau sustiprino pasaulinė darbo kultūra, tarptautinės komandos. Tai reiškia, kad darbuotojai privalo atlikti darbus, prisitaikant prie laiko skirtumų, atsižvelgiant, kad gali tekti būti pasiekiamiems bet kuriuo paros metu.

Veikos valdymo strategijos. Busse ir Weidner (2020) apklausė organizacijų vadovus, kad išsiaiškintų koks kompleksinis efektas, apimant nuotolinę lyderystę, organizacijos judrumą (angl. *agility*) ir skaitmenines bendradarbiavimo programas, gaunamas darbuotojų įsitraukimui. Gauti tokie tyrimo rezultatai: tinkamas balansas tarp vadovavimo „akis į akį“ ir nuotolinės lyderystės gali ugdyti darbuotojų įsitraukimą; vadovai, kurie aprūpina darbuotojus nuotolinio darbo įranga (sukuria nutolusią darbo aplinką) gali pajusti padidėjusį darbuotojų įsitraukimą; organizacijose, kuriose palaikoma nuotolinė lyderystė, aprūpinimas skaitmeniniais bendravimo įrankiais gali būti naudingas darbuotojų įsitraukimui; papildant pirmą prielaidą, tinkamas balansas tarp tradicinio ir nuotolinio vadovavimo (esant didesniai nei 50% tradicinio ir mažesniai nei 50% nuotolinio darbo santykiui) teigiamai veikiamas darbuotojų įsitraukimas; aukščiausias įsitraukimo lygis pastebimas judriose organizacijose, naudojančiose nuotolinio bendradarbiavimo įrangą, tuo pat metu esant pakankamam, didesniai nei 50% tradicinio ir mažesniai nei 50% nuotolinio, darbo santykiui.

Apibendrinant aptartus mokslinius tyrimus, matome, kad darbuotojų įsitraukimas nuotoliniu būdu skiriasi nuo įsitraukimo tradicinėje darbo aplinkoje: organizacijų vadovams darbuotojus sunkiau įtraukti į veiklas, organizacijos tikslus, dėl technologijų pertekliaus darbuotojai gali jausti vaidmens dvilypiškumą ir nuovargį, dėl poreikio nuolat būti prisijungus nukenčia darbo – gyvenimo balansas, jaučiamas didesnis gyvenimo – darbo konfliktas, privatumo pažeidimas, nutrūksta neformalūs ryšiai, gali būti jaučiama izoliacija. Kita vertus, dirbant nuotoliniu būdu esminį vaidmenį įsitraukimui atlieka pasitikėjimas: darbuotojai, kuriems suteikiamas savarankiškumas, gali susidėlioti savo darbo laiką taip, kad galėtų suderinti darbą su šeimos poreikiais, būtų palaikomas darbo – gyvenimo balansas, jaučiama didesnė atsakomybė už darbo užduočių atlikimą ir kontrolę. Pasitikėjimas, kaip ir socialinių ryšių palaikymas, svarbus palaikant nuotolinius ryšius su kolegomis ar dirbant komandose. Taip pat išsiaiškinta, kad darbuotojai geriausiai įsitraukia, taikant hibridinį darbo modelį – tokiu būdu išlaikomas tinkamas įsitraukimas į organizacijos tikslus, nenutrūksta socialiniai ryšiai ir pasitikėjimas tarp kolegų, išvengiama technologinio išsekimo, o kai dirbama nuotoliniu būdu, suteikiamas lankstumas, pasitikėjimas, gerinamas darbo – gyvenimo balansas.

1.4. Kartų teorinė samprata ir patiriamų įtampų veiksniai

1.4.1. Kartų samprata ir joms priskiriamos savybės darbo aplinkoje

Nors žmonių (ir darbuotojų) skirstymas kartomis pagal amžiaus grupes labiausiai paplitęs, mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad iš tiesų skirstoma ne pagal amžių, o pagal tam tikras priskiriamas savybes. Kiekvienos kartos ypatybės ir įsitikinimus suformavo tam tikri istoriniai įvykiai, vykę formuojantis jų asmenybėms ankstyvame amžiuje. Taip pat svarbu paminėti, kad kultūrinės vertybės skiriasi pasaulio regionuose, pavyzdžiui, Azijos šalyse vyrauja kolektyvizmas, o vakarų šalyse – individualizmas (Cai ir kt., 2012). Dažnai pastebima, kad jaunesnės ir vyresnės kartos sąveika, bendravimas ir darbas kartu gali sukelti iššūkius ir lemti neefektyvius rezultatus. Kartų skirtumai, pasireiškiantys tarp darbuotojų grupių, gali lemti sunkumus žinių dalijimuisi, nenorui kartu dirbti dėl tam tikrų stereotipų (Burawat, 2023).

5 lentelė

Darbuotojų skirstymas kartomis

Karta	Gimimo metai	Istorinis įvykis, nulėmęs vertybių formavimąsi
Kūdikių bumo karta (angl.: <i>baby boomers</i>)	1943-1964	II Pasaulinis karas
Karta X	1965-1979	Sumažėjęs vyrų skaičius po karo, moterys užima žymiai daugiau darbo vietų
Karta Y (tūkstantmečio karta, angl. <i>millennians</i> , <i>generation me</i>)	1980-1994	Gimė pasaulyje, kuriame vyravo smurtas ir skandalai (pvz.: netradicinės orientacijos santuokos, Rugsėjo 11 ir kiti teroristiniai aktai)
Karta Z (angl.: <i>Gen Z</i> , <i>iGen</i> , <i>Centennials</i>)	1995-2012	Asmenys gimę nuo technologijų priklausomoje aplinkoje

Sudaryta autorės pagal Hardin, 2020

Iš 5 lentelės pastebima, kad kūdikių bumo kartos atstovai, kuriems šiuo metu yra 60 metų ir daugiau, yra sparčiai mažėjanti grupė dėl pensinio amžiaus. Šiuo metu didžiausią darbo jėgos dalį sudaro kartos X (šiuo metu jiems 45-59 metai) ir kartos Y (šiuo metu jiems 44-30 metai) darbuotojai, taip pat daugėja Z kartos darbuotojų, kuriems 29 ir mažiau metų. Šis skirtingų kartų derinys darbo aplinkoje suteikia vertingos darbo jėgos įvairovės ir kompleksiško. Taip pat skirtingų kartų bendradarbiavimas gali prisidėti prie organizacijos sėkmės, panaudojant vyresnių kartų patirtį ir jaunosios kartos kūrybiškumą, ir technologijų išmanymą. Tam, kad efektyviai valdytų skirtingų kartų darbuotojus, organizacijos turi įvertinti svarbiausias kiekvienos kartos vertybes, ypač jaunesnių kartų atstovų, kurios labai skiriasi (Mehra ir Nickerson, 2019). Nors mokslininkai nepriskiria konkrečių savybių konkrečiai kartai, nes rezultatai gali skirtis ir dėl

asmeninių būdo bruožų, tačiau tai nepaneigia esminių kartų savybių ir leidžia daryti prognozes, paremtas grupių skirtumais (Weeks ir kt., 2017).

Susisteminant straipsnius, analizuojančių kartoms priskiriamas vertybes, sudaryta 6 lentelė.

6 lentelė

Kartoms priskiriamos savybės ir vertybės darbo aplinkoje

	Kartoms priskiriamos savybės ir vertybės darbo aplinkoje			
	Kūdikių bumų karta	Karta X	Karta Y	Karta Z
Burawat, 2023	Darboholizmas, motyvuoti darbo vaidmens ir reikšmingumo, prasmingumo	Mažiau vertinamas lojalumas	Autonomiškumas, greitų rezultatų ir paaugstinimo siekimas	Vertina darbo aplinką, kurioje svarbus dėmesys individualumui
Hardin, 2020	Bendradarbiaujantys, svarbus pasitenkinimas darbu	Vertina mažesnę hierarchiškumą ir transakcinę lyderystę	Bendradarbiaujantys, žemas lojalumas	Gera dirba mažose grupėse, vertina grįžtamąjį ryšį, yra mažiausiai įsitraukę į darbą iš visų kartų
Lester, 2012	Vertinamas bendradarbiavimas, santykių darbo aplinkoje formalumas, darbiniai tikslai svarbesni už asmeninius	Technologiškai išsilavinę, ambicingi, kūrybingi, darbštūs ir ego-centriški	Technologiškai puikiai išsilavinę, kūrybingi, jaunatviški, neįsipareigoję organizacijai	-
Miles, 2022	Vertinamas lojalumas, pareigos jausmas, aiškūs darbo tikslai ir terminai, pripažinimas už gerai atliktą darbą. Nenori grįžtamojo ryšio.	Vertinamas aukštasis mokslas, lojalumas, kuklumas, atsidavimas darbui, asmeninis tobulėjimas per mokymus. Svarbi transakcinė lyderystė	Vertinamas asmeninis tobulėjimas, grįžtamas ryšys, lankstumas ir autonomiškumas. Svarbi transakcinė lyderystė.	Vertinamas individualumas, įvairovė, kūrybiškumas ir asmenybė. Gera įsitraukia esant transformacinei lyderystei, svarbus aiškus ir tikslingas asmeninis karjeros kelias

Lentelės tęsinys

Urlick ir kt., 2017	Vertinamas bendravimas „akis į akį“, nenori dirbti su technologijomis	Labiau fokusuojasi į save kaip individą, nei į socialinius santykius ir priklausymą darbo komandai	Žymiai geriau dirba su technologijomis, siekia dirbti nuotoliniu būdu	-
Weeks ir kt., 2017	Darbo centrališkumas, stiprus darbo etikos suvokimas	Mažesnis darbo centrališkumas, siekia darbo – gyvenimo balanso	Siekia laisvės, vertina darbo – gyvenimo balansą, laisvalaikį	-

Sudaryta autorės, remiantis Burawat, 2023, Hardin, 2020, Lester, 2012, Miles, 2022, Urlick ir kt., 2017, Weeks ir kt., 2017

Kūdikių bumo kartos atstovai darbą laiko savo gyvenimo centrine ašimi, laikosi darbo etikos (Weeks ir kt., 2017). Jie vertina darboholizmą kaip kelią į sėkmę, juos motyvuoja darbo vaidmuo, tiki savo darbu kaip reikšmingu ir prasmingu (Burawat, 2023), yra linkę sukurti tvirtus bendruomeninius ryšius, vertina bendravimą „akis į akį“ kaip tradicinį bendravimo būdą, nes nėra įpratę dirbti su technologijomis (Urlick ir kt., 2017). Pagrindiniai jiems priskiriami stereotipai: sunkiai dirbantys, neišmanantys technologijų, lojalūs organizacijoms, vertinantys organizacijos struktūrą ir formalumą (Lester, 2012).

X kartos atstovai užaugo puoselėjant aukštojo mokslo siekimo, lojalumo ir kuklumo vertybes (Miles, 2022), turi žymiai labiau išreikštą norą būti greitai paaugštinti ir laikosi nuostatų, kad sunkiai dirbantis žmogus yra geresnis. Tačiau jų darbo centrališkumas mažiau išreikštas nei kūdikių bumo kartos ir nėra linkę dirbti po darbo valandų, labiau siekia darbo – gyvenimo balanso ir kokybiško laisvalaikio (Weeks ir kt., 2017), jiems svarbu asmeninis tobulėjimas per mokymus (Miles, 2022). X karta turi skirtingą požiūrį į lojalumą, ir, labiau tikėtina, kad pasirinktų kitą organizaciją, jeigu nebus patenkinti jų poreikiai. Tai rodo požiūrio į lojalumą kaitos pradžią (Burawat ir kt., 2023). Pagrindiniai jiems priskiriami stereotipai: technologiškai išsilavinę, ambicingi, kūrybingi, darbštūs ir ego-centriški (Lester, 2012).

Tūkstantmečio (Y) kartos atstovai teikia pirmenybę autonomiškumui ir savarankiškumui darbo vietoje. Dažniausiai yra savimi pasitikintys ir siekia greito paaugstinimo ar atlyginimo pakėlimo (Burawat ir kt., 2023). Y kartos atstovai nenori dirbti viršvalandžių, tai gali būti interpretuojama kaip žema darbo etika. Jie dar labiau, nei X karta siekia laisvės, vertina darbo – gyvenimo balansą, ir siekia daugiau laisvo laiko (Weeks ir kt., 2017). Svarbus stereotipas, kad Y karta žymiai geriau dirba su technologijomis, nei pirmosios. Tai labiausiai pasireiškia vertinant jų

norą dirbti ir bendrauti nuotoliniu būdu (Urlick ir kt., 2017). Taip pat vertina asmeninį tobulėjimą, aktyviai ieško iššūkių, puikiai priima grįžtamąjį ryšį realiuoju laiku, klesti lanksčioje ir nepriklausomoje darbo aplinkoje (Miles, 2022). Pagrindiniai jiems priskiriami stereotipai: technologiškai puikiai išsilavinę, kūrybingi, jaunatviški, neįsipareigoję organizacijai (Lester, 2012). Įdomu tai, kad kitos kartos, vertindamos Y kartos su darbu susijusias savybes, jas vertino kur kas prasčiau nei patys Y kartos atstovai (Weeks ir kt., 2017).

Z kartos atstovai dažniausiai apibūdinami kaip aktyvistų kartą, kuriems rūpi aplinkos, socialiniai ir valdymo klausimai. Jie vertina individualumą, įvairovę, kūrybiškumą ir asmenybę (Miles, 2022). Jie labiau įsitraukia esant transformacinei lyderystei, tuo tarpu X ir Y kartos – esant transakcinei lyderystei. Z kartos motyvaciniai poreikiai taip pat skiriasi, jiems svarbu aiškus ir tikslingas karjeros kelias, palaikantis vadovavimas, darbo - gyvenimo balansas, kokybiškas grįžtamasis ryšys. Taip pat turi stipresnius lūkesčius organizacijos kultūrai, jiems svarbus organizacijos ir darbuotojo atitikimas. Mieliau renkasi entrepreneriškus darbo santykius kaip verslo partneriai, kad sukurtų naują verslą, kuris įgalintų jų darbdavius būti konkurencingesniais (Singh Ghura, 2017). Hierarchija ir struktūrizuoti santykiai gali sumažinti Z kartos motyvaciją. Šios kartos atstovai geriausiai dirba mažose arba dviejų asmenų grupėse, jiems patinka iš karto gauti grįžtamąjį ryšį (Hardin, 2020). Z karta siekia darbo aplinkos, kurioje gerbiamas jų individualumas, savojo aš išreiškimas, požiūris ne vien kaip į darbuotoją (Burawat ir kt., 2023).

Teh (2002) teigia, kad pagrindiniai kartų skirtumai kartu su amžiumi, stereotipais ir diskriminacine organizacine praktika yra atsakingi už reiškinį, vadinamą įtampomis tarp kartų. Urlick ir kt. (2017) mano, kad skirtingos darbo vertybės tarp kartų yra įtampų zonų pagrindas. Dėl nesuderintų kartų vertybių susiformuoja įtampų zonos, taigi tokių situacijų metu susidaro neigiamos pasekmės, dėl kurių nukenčia ir darbuotojų gerovė (Chaudhry ir Asif, 2015). Anot šių autorių, įtampos darbo aplinkoje pasireiškia per darbuotojų elgesį arba požiūrį, kuris kyla dėl nesupratimo vienas kito, nepritapimo elgtis vienaip ar kitaip, nesusiderinimo. Tuo tarpu Ayalon (2020) tapatina įtampų tarp kartų ir konflikto sąvoką ir teigia, kad įtampos tarp kartų charakterizuojamos kaip konfliktas tarp skirtingų kartų žmonių. Falch-Eriksen (2021) teigia, kad įtampos yra viskas, nuo įprastos visuomenės trinties tarp kartų iki jų gerovės suvokimo ir patiriamos konfliktų grėsmės. Taigi pagrindinis skirtumas tarp konflikto ir įtampos yra tai, kad įtampos pasireiškia prieš galimą konfliktą.

Apibendrinant, moksliniuose straipsniuose akcentuojama, kad kartos pirmiausia skiriasi darbo etikos suvokimu: kūdikių bumo atstovai sunkiai dirba, vertina aukštąjį mokslą, jaučiamas darbo centrališkumas gyvenime. Tuo tarpu jaunėjant kartoms vis labiau vertinamas darbo – gyvenimo balansas, darbo autonomiškumas, kūrybiškumas, siekiama greitų rezultatų, vertinama grįžtamojo ryšio svarba, konstruktyvi kritika, tačiau mažėja lojalumas organizacijai. Šios skirtingos vertybės tarp kartų, skirtingas požiūris, nepritapimas, neigiamas požiūris vienu į kitus

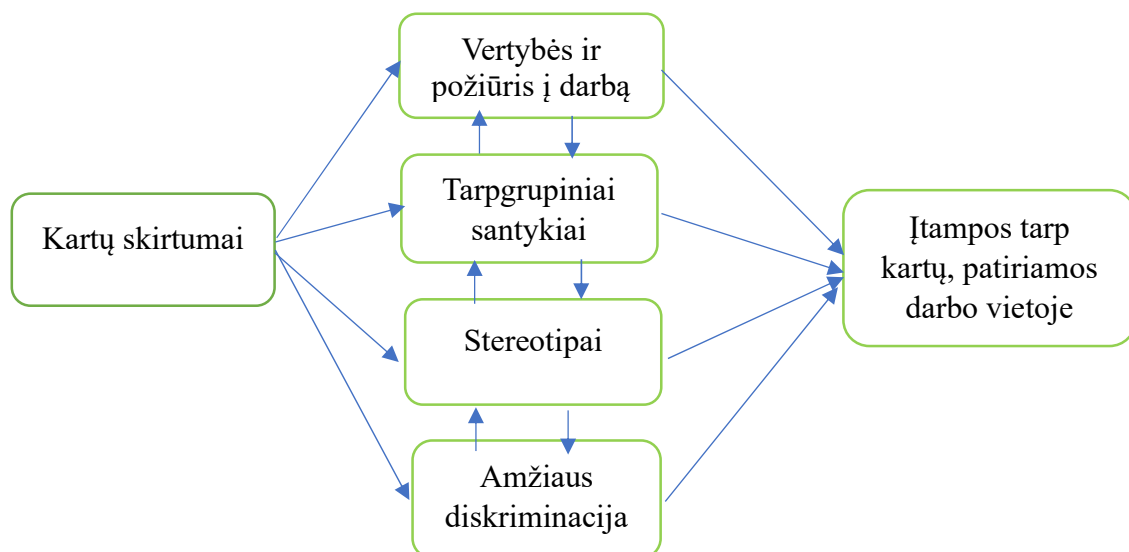
sukelia įtampas tarp kartų, kurios gali ne tik mažinti darbuotojų gerovę bei bloginti tarpusavio santykius, bet ir sąlygoti konfliktus darbo aplinkoje.

1.4.2. Įtampas tarp skirtingų kartų sąlygojantys veiksniai

Amžiaus įvairovė darbo vietose vis labiau įsivyrėja, nes palaipsniui didinant pensinį amžių darbo vietoje susiduria daugiau skirtingų kartų (Ho ir Yeung, 2021). Analizuojant mokslinius tyrimus pastebėta, kad tikrieji skirtumai tarp kartų nėra tokie ryškūs ir statistiškai reikšmingų rezultatų dažniausiai negaunama, skirtingų kartų darbuotojų požiūris į darbą skiriasi, bet daugiau priklauso nuo asmeninių savybių ir nusistatymų (King ir kt., 2019). Pabrėžiama, kad daugumos įtampų darbo vietoje priežastis - ne skirtumai tarp kartų, bet plačiai paplitęs įsitikinimas, kad tokie skirtumai egzistuoja (Hirsch ir kt., 2020). Teh (2002) išskiria keturis veiksnius, lemiančius įtampas tarp kartų.

1 paveikslas

Kartų skirtumų lemiami veiksniai ir jų sąveika patiriamoms įtampoms tarp kartų



Sudaryta autorės, remiantis Teh (2002)

Šis paveikslas susistemina įtampų tarp kartų priežastis, nurodydamas, kad kartų skirtumai lemia skirtingas vertybes ir požiūrį į darbą, sudėtingus tarpgrupinius santykius tarp heterogeniškų kartų, kartoms priskiriamus stereotipus, amžiaus diskriminaciją (kuri gali būti tiek vyresnio amžiaus, tiek jaunesnio amžiaus atžvilgiu). Visi šie veiksniai sąveikauja tarpusavyje, kiekvienas veiksnys gali daryti įtaką bet kuriam kitam jį sustiprindamas, ir šių veiksmių sąveika veda link įtampų tarp kartų darbo vietoje.

Kiti mokslininkai išskiria tik vieną veiksnį – stereotipus. Toomey ir Rudolph (2017) teigia, kad yra amžiaus stereotipai – tai yra per daug apibendrinti lūkesčiai ir įsitikinimai apie asmenų savybes ir bruožus pagal jų amžiaus grupę. King ir kt. (2006) nustatė, kad amžiaus stereotipai sukuria mediacinį ryšį tarp organizacijos demografinių rodiklių ir rezultatų. Darbuotojams neteisingai priskiriant stereotipus, sudaromos klaidingos prielaidos dėl galimų jų darbo rezultatų. Ng ir Feldman (2012) išskyrė dažniausiai pasitaikančius neigiamus stereotipus, siejamus su kūdikių bumo karta: mažiau motyvuoti, nenorintys dalyvauti mokymuose ir plėtoti karjerą, atsparesni naujovėms ir nelinkę keistis, nepasitikintys, prastesnės sveikatos, jautresni darbo – gyvenimo disbalansui. Tačiau atlikus kiekybinį tyrimą paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingas tik vienas stereotipas – vyresni darbuotojai yra mažiau linkę dalyvauti mokymuose ir plėtoti karjerą. Cebola ir kt. (2021) atliktas tyrimas parodė, kad amžiaus stereotipai iš vadovo pusės dažniausiai pasireiškia kaip kliūtys įsidarbinimo procese, darbuotojų kasmetiniame vertinime ir galimybėse įsidarbinti apskritai. Patel ir kt. (2018) siekė įvertinti ar skirtingų kartų darbuotojai atitinka jiems priskiriamus stereotipus (vyresni darbuotojai ilgiau užtrunka atlikdami užduotis, bet rezultatų kokybė geresnė; vyresni kolegos sunkiai geba atlikti keletą užduočių vienu metu, tuo tarpu jaunesni darbuotojai gerai susitvarko su užduotimis, kūrybingai vertina darbo procesą; vyresni darbuotojai prasčiau prisitaiko prie pokyčių (ypač technologinių, inovacinių); vyresni kolegos nenori svarstyti jaunesnių kolegų pasiūlymų, tarsi ilgesnis darbo stažas numato geresnius gebėjimus; jaunesni kolegos mano, kad vyresni darbuotojai turi daugiau atsakomybių, pavyzdžiui, rūpinimasis vaikais, todėl ne pilnai įsitraukia į darbą, skiriasi prioritetai;). Dauguma respondentų patvirtino šiuos išankstinius nusistatymus, tačiau, respondentai, kuriems teko artimiau dirbti su vyresniais kolegomis teigia, kad bendraujant stereotipai dažniausiai išnyksta, jaučiamas šiltumas, vyresni kolegos yra patikimesni, labiau vertina darbą ir stengiasi padėti, nes turi sukaupę daugiau patirties.

Finkelstein ir kt. (2013) teigia, kad yra įrodymų, jog dažniausiai vyrauja su amžiumi susiję „meta-stereotipai“ (angl. *meta-stereotypes*) ir žmonės dažnai tiki, kad kitų amžiaus grupių atstovai į juos žiūri labiau neigiamai, nei iš tikrųjų suvokia kitos grupės. Hirsch (2020) taip pat išskiria „meta-stereotipų“ koncepciją – tai yra, ką mes manome, kaip kitos kartos mato mus darbo aplinkoje. Pavyzdžiui, vyresni darbuotojai apie save galvoja kaip sunkiai dirbančius, atsakingus, besirūpinančius kitais, tuo tarpu tiki, kad kitos kartos juos mato kaip nuobodžius, užsispyrusius ir rūščius. Panašiai ir su jaunesniais darbuotojais – jie save mato entuziastingais ir nepatyrusiais, bet tiki, kad kiti į juos žiūri kaip į nemotyvuotus ir neatsakingus. Pavyzdžiui, apie Y kartą manoma, kad darbuotojai yra tingūs, nuolat siekiantys teigiamo grįžamojo ryšio, kuriuo pasitenkina vis mažiau ir mažiau, nerimastingi ir tuo pat metu pernelyg savimi pasitikintys, hiper-aktyvūs. Įdomu, kad patys Y kartos atstovai sutinka su šiais vertinimais (Hirsch ir kt., 2020).

Taigi, esminis faktorius, sukeliantis įtampas tarp kartų – stereotipai ir meta-stereotipai. Jie sukuria išankstines nuostatas, kurios trukdo konstruktyviems ir pozityviems santykiams tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, trukdo žinių dalijimuisi ir mažina pasitikėjimą vieni kitais, daromos klaidingos prielaidos apie darbo rezultatus. Neigiamus stereotipinius nusistatymus vieni apie kitus turi tiek vyresni, tiek jaunesni darbuotojai, tačiau užmezgus artimesnius formalius ar neformalius santykius darbo aplinkoje, dažniausiai įtampa išnyksta, jaučiama šiluma ir draugiškumas. „Post-stereotipai“ taip pat svarbi sąvoka, nes dalį nusistatymų tarp skirtingo amžiaus darbuotojų grupių lemia jų pačių įsivaizdavimas kaip juos mato kiti.

1.4.3. Įtampų tarp kartų matavimo būdai ir įtaka žinių dalijimuisi

Įtampos tarp kartų, kaip tyrimo objektas yra mažai ištirtas, tačiau labai svarbus, nes tiesiogiai ir netiesiogiai veikia problemas, kylančias dėl demografinio darbuotojų susiskirstymo. Vienas pirmųjų šiuos kartų santykių ypatumus darbo aplinkoje ištyrė Rhodes (1983) ir pastebėjo, kad dėl įtampų tarp darbuotojų gali atsirasti pravaikštos, didėti darbuotojų kaita, neigiamai paveikiamas pasitenkinimas darbu, tačiau buvo kritiškas vyresnio amžiaus darbuotojų duomenims, nes nepavyko užtikrinti pakankamo dalyvių skaičiaus.

Teh (2002) sukūrė ir validavo klausimyną, skirtą įtampoms tarp kartų matuoti, apimančią septynis latentinius veiksnius: asmens suvokiamas organizacinis šališkumas, antipatija, darbo etika, besikeičianti galios pusiausvyra, atskirtis, pokyčiai, priėmimas. Šie veiksniai taip pat padalinti į organizacinius ir nulemtus asmenų kartų savybių. Atliekant tyrimą, respondentai buvo suskirstyti į dvi grupes, jaunesnius (20-29, 30-39m.) ir vyresnius (40-49, 50 ir daugiau m.), skirtais įvertinti požiūrį į jaunesnę ar vyresnę kartą. Nustatyta, kad įtampą kelia ne skirtumai tarp kartų, o jaunesnių – vyresnių darbuotojų stereotipai vieni kitų atžvilgiu apie gebėjimus, vertybes, požiūrį, įsitikinimus.

Marcus (2016) sukūrė su darbu susijusių amžiaus stereotipų klausimyną (angl. *Work-related age-based stereotypes scale*). Kuriame išskiriamos trys vertinamos dimensijos: kompetencija, prisitaikymas, šiltumas. Tuo tarpu Fiske ir kt. (2002) teigia, kad egzistuoja dvi su amžiumi susijusių stereotipų dimensijos – kompetencija ir šiltumas. Šios dimensijos apjungia tris pagrindines išankstinio nusistatymo formas: paternalistinė, pavydo ir niekinanti. Pavyzdžiui, pagal šį Fiske ir kt. (2002) modelį, vyresni darbuotojai priskiriami paternalistinei dimensijai, apie juos manoma, kad yra šilti, nuoširdūs, rūpestingi ir laimingi, tačiau nekompetentingi, dvejojantys, nekūrybingi. Neigiami stereotipai siejami su žema kompetencija (silpnėsi, prastesnės sveikatos, mažiau ambicingi, mažiau produktyvūs, labiau pažeidžiami darbo – šeimos disbalanso, mažiau kūrybingi) ir negebėjimu prisitaikyti (nesidomintys technologiniais pokyčiais, mažiau lankstūs,

mažiau linkę dalyvauti mokymuose ir karjeros tobulinime). O teigiami su šilto dimensija – jie apibūdinami kaip draugiški, šilti, patikimi.

Weeks (2017) tyrė ar yra savos kartos darbuotojų grupės favorizmas lyginant su kitos kartos grupės darbuotojais, identifikuojamas vertinant savo grupės narius palankiau nei kitos. Rezultatai parodė, kad kartų grupės turi tvirtus stereotipinius įsitikinimus kitų kartų atžvilgiu, ir šie stereotipai gali turėti įtakos darbiniam santykiams tarp skirtingų kartų. Burawat (2023) pastebi, kad organizacijoms būtina suvokti dinamiką tarp skirtingo amžiaus darbuotojų ir jos įtaką socialiniams mainams. Organizacijos, įvertindamos skirtingo amžiaus darbuotojams būdingas charakteristikas, gali pritaikyti valdymo metodus ir įtraukimo strategijas, kad sėkmingai suderintų skirtingus darbuotojų poreikius motyvacijai ir įsitraukimui gerinti. Rudolph ir kt. (2018) taip pat teigia, kad skirtingų kartų grupės pageidauja/reikalauja ne vienodų lyderystės formų, tam, kad pasiektų geriausių rezultatų. Pirma, kartų skirtumai reiškia kitokius požiūris į darbą, motyvaciją ir elgseną. Antra, priklausymas savo kartos grupei yra svarbesnis nei su amžiumi susiję pokyčiai ir šiuolaikinio darbo aplinkos konteksto įtaka. Trečia, aktyvus kartų skirtumų valdymas, pavyzdžiui, įvairių lyderystės formų taikymas, gali padėti sušvelninti skirtumus tarp kartų ir sumažinti patiriamas įtampas. Burawat (2023) akcentuoja pagrindinius kartų bruožus, trukdančius bendradarbiavimui: darbo centrališkumas, narcisizmas. Teigiama, kad X kartos darbuotojams yra išskirtinai būdingas didelis saviveiksmingumas, individualus efektyvumas – savybės priskiriamos darbo centrališkumui, o narcisizmas būdingas jaunesnėms kartoms (X, Z), išreiškiamas individualizmu, laisvu mąstymu, nepriklausomumu, tačiau toks perdėtas savęs vertinimas sukelia nesutarimus ir konfliktines situacijas darbo vietoje.

Apibendrinus skirtingų tyrimų rezultatus matoma, kad susidaryti stereotipai tiek apie savo kartą ir tiek apie kitas kartas yra aktuali tema, nes neigiami išankstiniai nusistatymai sukelia įtampas tarp kartų, sunkina bendradarbiavimą, dalijimąsi žiniomis, tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, taip paveikdami visos organizacijos vidinį klimatą ir darbo rezultatus. Socialinio pobūdžio darbo aspektai lemia plataus pobūdžio organizacinius tikslus, tokius kaip žinių perdavimas, socialinio kapitalo kūrimas, tai yra svarbūs procesai sukuriantys nenukopiujamus konkurencinius pranašumus. Pasitenkinimas bendravimu turi teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu. Tuo tarpu susvetimėjimas darbe sukuria pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo mažėjimą. Tačiau atsižvelgus į kartų ar asmeninius skirtumus, pritaikius tinkamą lyderystės būdą, galima pagerinti darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją, suvaldyti įtampų atsiradimo priežastis ir pagerinti bendrą organizacijos vidinį klimatą, skatinti bendradarbiavimą ir žinių dalijimąsi.

1.5. Sąsajos tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą bei jaučiamų įtampų tarp skirtingų kartų.

Mokslininkai, tirdami žmogiškųjų išteklių veiklą ir organizacinę elgesį, vis dažniau atkreipia dėmesį į įsitraukimą, organizacijos paramą darbuotojams ir jų psichologinę būseną apskritai. Anot Elst ir kt. (2020) darbuotojus, dirbančius nuotoliniu būdu, tampa dar sunkiau įtraukti, lyginant su dirbančiais kontaktiniu būdu.

Wood ir kt. (2020) teigia, kad įsitraukimas turi teigiamą poveikį darbuotojams ir įvairiems organizaciniams rezultatams. Dėl šios priežasties darbdaviams rūpi darbuotojų įsitraukimas į darbą ir jie stengiasi sukurti tinkamą aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi gerai ir turėtų pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jaustų pasitikėjimą, paramą tiek organizacijos, tiek socialinių santykių su kolegomis prasme. Elst ir kt. (2020) nuotolinį darbą sieja su išsekimu, cinizmu ir kognityvinio streso problemomis, sumažėjusiu įsitraukimo į darbą lygiu. Dėl šios priežasties nustatyta, kad organizacijos parama nuotoliniam darbuotojui (pvz., savarankiškumo lygis, bendravimas su kolegomis), nusako darbuotojų psichologinę gerovę, pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą. Aktyviai taikant darbo – gyvenimo balanso politiką ir sistemas, darbuotojai gali ne tik būti tikri ir autentiški savo darbo vietoje, bet ir jaustis vertinami, įsitraukę, o tai padeda pasiekti pageidaujamų individualių ir organizacinių rezultatų (aukštas įsitraukimo į darbą ir produktyvumo lygis)

Buonomo ir kt. (2023) pastebi teigiamą organizacijos paramos darbuotojams poveikį. Tačiau išskiriant struktūrinę ir bendruomeninę paramą, pastarosios teigiamas ryšys buvo stipresnis pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Apskritai, mokslininkų modelis patvirtina, kad santykiai tarp darbuotojų gali būti šaltinis, įgalinantis visokeriopos naudos spiralę organizacijos kontekste. Becker ir kt. (2022) pažymi, kad remiantis socialiniais santykiais organizacijose, žinių perdavimu, optimizuojant stiprybes, užtikrinamas skirtingų kartų bendravimas ir bendradarbiavimas duoda teigiamas rezultatus organizacijų rezultatams, tokiems kaip darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu, bei padidėjęs veiklos efektyvumas. Tačiau autorius taip pat išskyrė dvi grupes darbuotojų. Tuos, kurie vertina skirtingų kartų bendradarbiavimą organizacijoje („visos amžiaus grupės suteikia platesnę perspektyvą“, „platesnis požiūris į problemas“, „naudinga sumaišyti naujas idėjas su patirtimi“), ir tuos, kurie mieliau dirba su savo kartos atstovais („lengvesnė komunikacija“, „mažiau ginčų, daugiau pagarbos“, „panašus darbo tempas ir lūkesčiai“). Taigi, tokios įtampos tarp skirtingų kartų buvimas arba nebuvimas, leidžia daryti prielaidą, kad šis konstruktas yra tinkamas moderatorius.

7 lentelėje pateikiami susisteminti naujausi aktualūs tyrimai, tiriantys sąsajas tarp aptartų kintamųjų:

7 lentelė

Organizacijos paramos nuotoliniam darbui, įsitraukimo, pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įtampų tarp kartų sąsajų tyrimai

Autorius ir metai	Tyrimo pavadinimas	Pagrindinės išvados
Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023)	Job satisfaction and perceived structural support in remote working conditions—the role of a sense of community at work.	Organizacijos struktūrinė parama turėjo mažesnį poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu, nei organizacijos bendruomeniškumo jausmas. Būtent santykiai su kolegomis bei tiesioginiais vadovais sukuria teigiamą efektą organizaciniame kontekste, netgi bendraujant per atstumą.
Pansini, M., Buonomo, I., De Vincenzi, C., Ferrara, B., & Benevene, P. (2023)	Positioning Technostress in the JD-R model perspective: A systematic literature review.	Pasitenkinimą nuotoliniu darbu veikia ne pats nuotolinis darbas, bet tokio darbo patirties turėjimas. Pasitenkinimą nuotoliniu darbu lemia santykių aspektai - vadovų ir kolegų pagalbos prieinamumas, ir instrumentiniai aspektai – IT mokymai, pritaikymų nuotoliniam darbui programų naudojimas.
Deepa, R., & Dharshini, J. J. (2024)	Driving sustained work engagement: moderating role of leadership and organizational support for remote work.	Įsitraukimas į darbą išlieka net ir dirbant nuotoliniu būdu (namuose), kai išorinė organizacijos parama papildoma vidinės namų aplinkos parama, todėl gaunama daugiau paramos išteklių. Prasta namų atmosfera kenkia darbuotojų gerovei dirbant hibridiniu būdu, todėl šią paramą rekomenduojama papildyti lankstumu, pagalba namuose ir darbe, sustiprinant vadovų paramą.
Sharma, S. M. S. K. (2022)	Remote Working During Covid-19 Crisis: Impact of Organizational Support Mechanisms on Employee Engagement and other Work-Related Attitudes	Efektyvios nuotolinio darbo struktūros sukūrimas teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą krizių metu. Tačiau dar stipresnis ryšys nustatytas tarp palaikančios lyderystės ir įsitraukimo į darbą krizių metu. Didesnis įsitraukimas lėmė geresnį darbuotojų pasitenkinimą nuotoliu darbu.
Derbis, R., & Jasiński, A. M. (2018)	Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement.	Kiekvienas įsitraukimo komponentas teigiamai koreliuoja su tirtais kintamaisiais (pasitenkinimu darbu, darnos jausmu organizacijoje bei psichologiniu atsparumu)

Lentelės tęsinys

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021)	Work engagement: how does employee work engagement influence employee satisfaction?	Darbo aplinkos kintamieji, labiausiai veikiantys mediacinį išitraukimo efektą pasitenkinimui darbu (lygios darbuotojų galimybės, asmeninė įtaka, karjeros, tobulėjimo galimybės, pripažinimas ir iššūkiai). Visais atvejais mediacijos efektas pasitvirtino, o stipriausiai - tiriant darbo iššūkius.
Tsaur, S. H., & Yen, C. H. (2018).	Work-leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter?	Remiantis kartu skirtumų tyrimais, nustatytas skirtingų kartų darbo ir laisvalaikio vertybių, kuriomis dalijasi kartų grupės, moderacinis efektas, veikiant darbo ir laisvalaikio konflikto ryšį su pasitenkinimu darbu.
Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2022)	Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance.	Tyrimas atskleidė augantį darbo kartų įvairovės poreikį komandose ir organizacijose, tačiau nurodo, kad reikalingi darbuotojų mokymai tarpusavio skirtumų supratimui ir jų pavertimui privalumais.
Zhu, Y., Yang, H., & Bai, G. (2016)	Effect of superior-subordinate intergenerational conflict on job performance of new generation employees.	Įtampų tarp kartų sukeliami konfliktai gali prisidėti prie neigiamų darbo rezultatų (tokių kaip sumažėjęs komandos susitelkimas ir bendradarbiavimas, išitraukimas į darbą, prastesni darbo rezultatai), ir gali padidinti neigiamus veiksnius (tokius kaip amžiaus diskriminacija, nepasitenkinimas darbu, įtampa darbe).
Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021)	Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting.	Vertinant skirtingų kartų darbuotojus pastebėta, kad, jeigu yra įtampos tarp kartų, jos neigiamai veikia komunikaciją tarp nuotolinių darbuotojų ir jų vadovų (kai šie yra skirtingų kartų atstovai), ir gaunamas neigiamas moderacinis efektas. O, jeigu įtampų tarp kartų nėra, sėkminga komunikacija tarp skirtingų kartų darbuotojų ir vadovų, gaunamas teigiamas efektas.
Mehra, P., & Nickerson, C. (2019)	Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?	Organizacijos parama, skirtingų kartų darbuotojams gali sukelti ne vienodus lūkesčius, bei pačią paramą darbuotojai gali suvokti ir interpretuoti skirtingai. Šie skirtingų kartų informacijos suvokimo skirtumai gali įtakoti įtampas tarp kartų bei sumažinti pasitenkinimą darbu.

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant minėtus mokslinius tyrimus galima teigti, kad nuotolinis darbas turi įtakos darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Dirbant nuotoliniu būdu, įtaką įsitraukimui daro ne tik organizacija, bet ir namų aplinka (palaikanti arba priešingai, kelianti stresą), todėl labai svarbi organizacijos parama nuotoliniam darbui, gaunama ne tik per organizacijos struktūros ir sistemų pritaikymą šiam darbo būdai, bet ir socialinė parama, gaunama iš tiesioginių vadovų ir kolegų. Tuo tarpu, įtampos, atsirandančios tarp skirtingų kartų darbuotojų, trukdo megztis socialiniams ryšiams tarp skirtingų kartų darbuotojų, taip mažinama jaučiama organizacijos parama, o vyraujantis prastas vidinis klimatas turi neigiamą įtaką ne tik sėkmingam darbuotojų bendradarbiavimui ir žinių dalijimuisi, bet ir įsitraukimui, pasitenkinimui darbu.

2. ĮSITRAUKIMO IR ĮTAMPŲ TARP SKIRTINGŲ KARTŲ POVEIKIO RYŠIUI TARP SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS IR PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU, EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis ir hipotezės

Tyrimo problema/klausimas:

Koks ryšys egzistuoja tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, bei kaip šį ryšį veikia įsitraukimas ir kokį poveikį daro įtampos, kylančios tarp kartų?

Tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos (X) ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu (Y), ir įsitraukimo į darbą (M) kaip mediatoriaus poveikį minėtam ryšiui, bei nustatyti, ar įtampos, kylančios tarp kartų (W) moderuoja šį ryšį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti nuotolinio darbo intensyvumo poveikį suvokiamai organizacijos paramai nuotoliniam darbui, pasitenkinimui nuotoliniu darbu, įsitraukimui į darbą bei įtampoms, kylančioms tarp kartų.
2. Įvertinti darbuotojų socialinių-demografinių charakteristikų poveikį suvokiamai organizacijos paramai nuotoliniam darbui, pasitenkinimui nuotoliniu darbu, įsitraukimui į darbą bei įtampoms, kylančioms tarp kartų.
3. Įvertinti suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu.
4. Įvertinti suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui poveikį įsitraukimui į darbą.
5. Įvertinti įsitraukimo į darbą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu.
6. Įvertinti įsitraukimo, kaip mediatoriaus, poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.
7. Įvertinti, ar įtampos, patiriamos tarp kartų moderuoja mediacinį įsitraukimo į darbą poveikį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

Tyrimo hipotezės:

Appelhaum ir kt. (2019) nustatė, kad aukšto lygio suvokiama organizacijos parama skatina darbuotojų pozityvią orientaciją į organizaciją, gerina organizacijos aplinką ir pasitenkinimą darbu bei rezultatais. Islam (2021) ir Monsay ir kt. (2023) tyrimai patvirtina, kad organizacijos, kurios

suteikia papildomą paramą nuotoliniams darbuotojams (tokias kaip darbo priemonės skirtos nuotoliniam darbui, psichologinė parama (pasitikėjimas, pagalba esant poreikiui ir kt.) užtikrina sklandų darbuotojų perėjimą prie nuotolinio darbo. Tuo tarpu darbdavių pasitikėjimo ir paramos trūkumas neigiamai veikia darbuotojų psichologinę gerovę ir pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Taigi formuojama H1 hipotezė:

H1: Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

H1a: Pasitikėjimas, dirbant nuotoliniu būdu, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

H1b: Lankstumas, dirbant nuotoliniu būdu, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Bakker ir Demerouti (2007) atliktame tyrime nustatė, kad organizacijos parama laikoma įsitraukimo į darbą pirmtaku. Remdamiesi darbo poreikių – resursų modeliu autoriai teigia, kad suvokiama organizacijos parama, sukurdamą pripažinimo jausmą, gali paskatinti įsitraukimą į darbą. Su šiais rezultatais sutinka ir Gupta ir kt., (2016) - jis teigia, kad įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su suvokiama organizacijos parama. Organizacijos paramos suvokimas dar labiau sustiprina palaikymo, priežiūros ir pripažinimo jausmą darbuotojui, jis jaučiasi labiau susijęs su savo organizacija, sustiprindamas teigiamą požiūrį į organizaciją, tuo pačiu padidina įsitraukimą į darbą. Mascarenhas ir kt. (2022) atliktas tyrimas patvirtino, kad suvokiama organizacijos parama teigiamai veikia įsitraukimą į darbą per darbuotojų supratimą, kad organizacija jais rūpinasi, vertina jų darbo indėlį bendram rezultatui bei pasitiki. Todėl yra formuojama H2 hipotezė:

H2: Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.

H2a: Pasitikėjimas, dirbant nuotoliniu būdu, daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.

H2b: Lankstumas, dirbant nuotoliniu būdu, daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą.

LaGree ir kt. (2023) tyrimas nustatė, kad tie darbuotojai, kurie turėjo aukštą įsitraukimo lygį, parodė didesnę pasitenkinimą darbu, bei darbuotojų lojalumą organizacijai. Taip pat Uraon ir Kumarasamy (2024) atliktas tyrimas patvirtino, kad įsitraukimas į darbą turėjo reikšmingai teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu, bei tuo pačiu, darbuotojų ketinimams likti organizacijoje. Lee ir Yu (2023) atliktas medicinos darbuotojų tyrimas parodė, kad geresnis įsitraukimas į darbą ir organizacinis įsipareigojimas gali padidinti pasitenkinimą darbu ir taip pagerinti pacientų priežiūros kokybę. Remiantis šiais autoriais, formuojama H3 hipotezė:

H3: Įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu (modelyje X-suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui).

H3a: Įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu (modelyje X1-pasitikėjimas).

H3b: Įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu (modelyje X2-lankstumas).

Rai ir Maheschwari (2020) nustatė teigiamą darbo charakteristikų pobūdžio (tokių kaip nuotolinis darbas, organizacijos parama, lankstumo suteikimas) įtaką pasitenkinimui darbu, šį ryšį medijuojant įsitraukimui. Autorės taip pat nustatė teigiamą darbo charakteristikų pobūdžio įtaką organizaciniam įsitraukimui, medijuojant darbuotojo įsitraukimui. Mediacinį įsitraukimo poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu tyrė Håvold ir kt. (2021). Tyrimu nustatyta, kad įsitraukimas turi teigiamas sąsajas tarp dviejų kintamųjų. Taip pat Jenna ir Pattaik (2021) atliktas tyrimas nustatė teigiamą ryšį tarp organizacijos pasitikėjimo nuotoliniu darbuotoju ir pasitenkinimu darbu, medijuojant įsitraukimui į darbą. Taigi, formuojama H4 hipotezė:

H4: Įsitraukimas turi teigiamą mediacinį poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

H4a: Įsitraukimas turi teigiamą mediacinį poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo, dirbant nuotoliniu būdu, ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

H4b: Įsitraukimas turi teigiamą mediacinį poveikį ryšiui tarp lankstumo, dirbant nuotoliniu būdu, ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

Kaip teigia Urick ir kt. (2017) su amžiumi susijęs darbuotojų konfliktas gali būti paplitęs darbo aplinkoje dėl padidėjusio tarpasmeninio bendravimo įtampų heterogeniškoje darbuotojų sąveikoje. Dencker ir kt., (2007) tyrimas parodė, kad organizacijų vadovai taip pat susiduria su iššūkiais: su amžiumi susiję konfliktai įtakoja nepasitenkinimą bendravimu darbo vietoje, kuriam būdinga vyresnių darbuotojų kritika jaunesniams, jaunesnių darbuotojų kritika vyresniams, atitinkamai neadekvatūs reikalavimai vieni kitiems, kartų atitrūkimas ir nenoras teikti paramą heterogeniškos amžiaus grupės darbuotojams. Mehra ir Nickerson (2019) savo tyrime patvirtino hipotezę, kad organizacijos parama, esant kokybiškam bendravimui tarp darbuotojų ir organizacijos, skirtingų kartų darbuotojams gali sukelti ne vienodus lūkesčius ir jie tą komunikaciją gali suvokti ir interpretuoti kitaip. Šie suvokimo skirtumai gali įtakoti pasitenkinimą darbu. Pavyzdžiui, nors suvokiama organizacijos parama vertinama gerai, skirtumai tarp kartų laikomi pagrindiniais barjeriais efektyviam bendravimui tarp kartų, o tai sumažina įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Hochwarter ir kt. (2009), remdamasis anksčiau minėtu Bakker ir Demerouti (2007) darbo poreikių – resursų modeliu, nustatė, kad konfliktas tarp kartų ir dėl to patiriamos įtampos turėjo moderacinį neigiamą poveikį ryšiui tarp įsitraukimo į darbą bei pasitenkinimo darbu. Taigi formuojama H5 hipotezė:

H5: Įtampos tarp skirtingų kartų turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5a: Antipatija turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5b: Darbo etika turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5c: Atskirtis turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5d: Priėmimas turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5e: Antipatija turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5f: Darbo etika turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5g: Atskirtis turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5h: Priėmimas turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5i: Antipatija turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5j: Darbo etika turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

H5k: Atskirtis turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

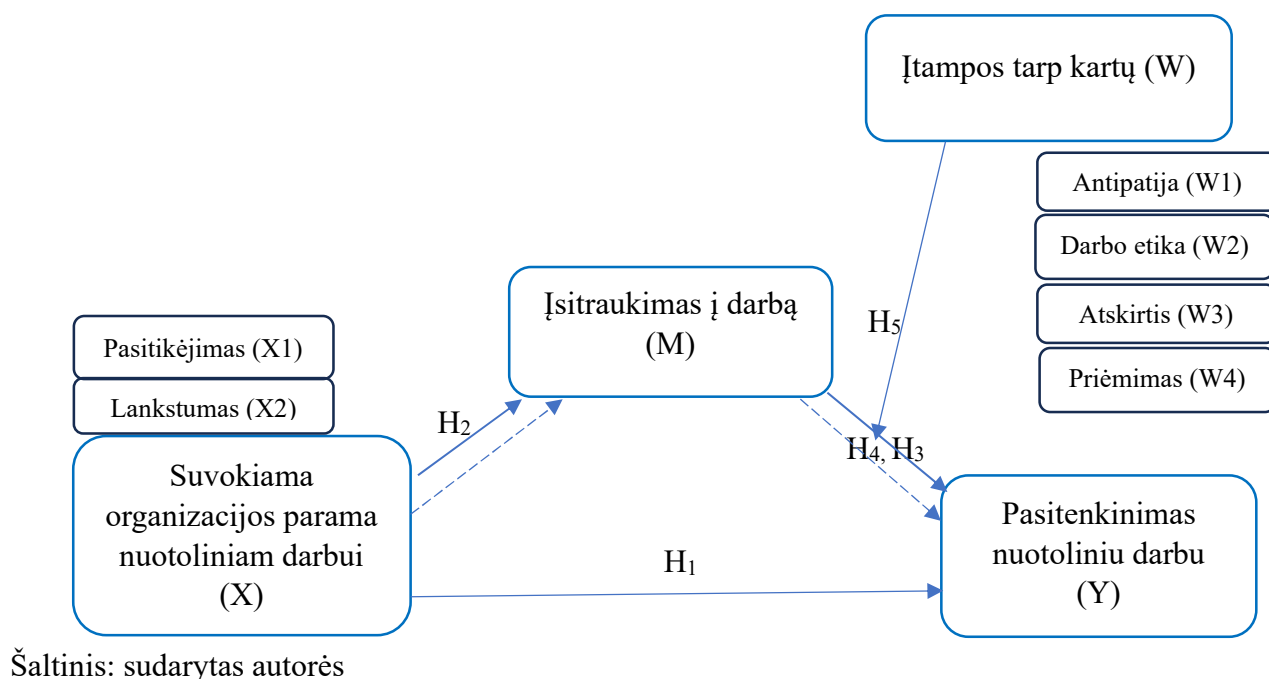
H5l: Priėmimas turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo, dirbant nuotoliniu būdu ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui.

Tyrimo koncepcijos grafinis modelis

2 paveiksle yra pateikiamas tyrimo konstruktus atspindintis konceptualus tyrimo modelis. Modelis sudarytas remiantis A.F.Hayes (2017) modeliu Nr. 14. Tyrimo modelis su latentiniais veiksniais yra pateikiamas 2 paveiksle.

2 paveikslas

Ryšių tarp kintamųjų detalus tyrimo modelis su latentiniais veiksniais



2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Siekiant nustatyti, kokį poveikį suvokiama organizacijos parama (nepriklausomas kintamasis) turi pasitenkinimui nuotoliniu darbu (priklausomas kintamasis), kaip šį ryšį veikia įsitraukimas į darbą (mediatorius) bei kaip patiriamos įtampos tarp kartų moderoja šį mediacinį ryšį pasitenkinimui nuotoliniu darbu, remiantis mokslinė literatūra ir atliktuose moksliniuose tyrimuose naudotais konstruktais, sudaryta anketinė apklausa. Anketos pradžioje pateikta bendrojo pobūdžio informacija – tyrimą atliekantis asmuo, pavadinimas, tikslas, nurodoma, kur bus naudojami tyrimo metu gauti duomenys, taip pat pabrėžiamas anonimiškumas. Klausimynas sudarytas iš šešių dalių: pirmoji dalis (atrankiniai klausimai) yra skirta nustatyti respondentų nuotolinio darbo intensyvumą (2 klausimai), antrojoje dalyje yra pateikiami teiginiai, skirti įvertinti suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui (šeši teiginiai), trečiojoje dalyje yra pateikiami teiginiai, skirti įvertinti darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu (penki teiginiai), ketvirtojoje dalyje yra pateikiami teiginiai skirti nustatyti darbuotojų įsitraukimą į darbą (devyni

teiginiai), penktoje dalyje yra pateikiami teiginiai, skirti nustatyti įtampas tarp kartų (keturiolika teiginių), o šeštoje dalyje pateikiami kontroliniai klausimai (aštuoni klausimai).

Svarbu paminėti, jog dauguma tyrimo instrumente pateikiamų klausimų yra uždaro tipo. Kiekybinio tyrimo klausimyną sudaro 45 klausimai. Kiekybinio tyrimo anketa yra pateikiama 1 priede.

Matuojami veiksniai ir jiems matuoti skirti konstruktai.

Atsižvelgiant į darbinių apibrėžimų mokslinę struktūrą, buvo pasirinkti validuoti konstruktai, leidžiantys įvertinti ryšį tarp nepriklausomojo kintamojo ir priklausomojo kintamojo, medijuojant mediatoriui, bei nustatyti kokią įtaką šiems ryšiams turi moderatorius.

Suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui matuoti naudojama Grant ir kt. (2019) E-Work life scale klausimyno dalis: organizacijos pasitikėjimo (1-3 teiginiai (*P*)) ir lankstumo (4-6 teiginiai (*L*)) dimensijos (8 lentelė), vertinant kokį suvokiamą palaikymą ir lankstumą dirbant nuotoliniu būdu teikia organizacija. Autorių darbe organizacijos pasitikėjimo dimensija *Cronbach's alpha* yra lygi 0,86. Lankstumo dimensijos *Cronbach's alpha* yra lygi 0,84. Konstrukta sudarantys teiginiai yra matuojami 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku.

8 lentelė

Konstruktas (X) - Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui (Grant ir kt., 2019)

1. Mano organizacija rengia nuotolinio darbo įgūdžių tobulinimo mokymus <i>P</i>
2. Mano organizacija pasitiki manimi, kad efektyviai atliksiu savo darbą dirbdamas nuotoliniu būdu <i>P</i>
3. Mano organizacija suteikia visas reikalingas priemones, kurios man užtikrina tinkamą užduočių atlikimą nuotoliniu būdu <i>P</i>
4. Kai dirbu nuotoliniu būdu, mano tiesioginis vadovas leidžia man visiškai kontroliuoti kada ir kaip atlieku savo užduotis <i>L</i>
5. Mano tiesioginis vadovas leidžia man keisti savo darbo laiką, kad galėčiau pasirūpinti savo šeima/vaikais, svarbu, kad darbo užduotys atliekamos laiku <i>L</i>
6. Mano darbas yra toks lankstus, kad dirbdamas nuotoliniu būdu galiu bet kada pasidaryti pertraukėlę, jeigu jaučiu, kad man reikia pailsėti <i>L</i>

Sudaryta autorės pagal Grant ir kt. (2019)

Pasitenkinimui nuotoliniu darbu matuoti naudojamas (Mohammed ir kt., 2022) klausimynas, kurį autorius pritaikė nuotoliniam darbui pagal Judge ir kt. (1998) adaptuotą Brayfield-Rothe pasitenkinimo darbu 5 teiginių klausimyną. Konstruktas sudarytas iš 5 klausimų (9 lentelė). Konstrukto teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies nesutinku, 4 - nei sutinku, nei nesutinku, 5 - iš dalies sutinku, 6 - sutinku, 7 - visiškai sutinku. Svarbu paminėti, kad 3 ir 5 klausimai („Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad

darbo diena niekada nesibaigs“ ir „Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus“) yra atvirkštiniai, t.y. aukštas šių teiginių įvertinimas rodo nepasitenkinimą nuotoliniu darbu. Todėl, atliekant analizę šių klausimų įvertinimai perkoduojami, pakeičiant įverčius iš 1 į 7, 2 į 6, 3 į 5 ir 4 vidutinė reikšmė nekeičiama. Mohammed ir kt. (2022) tyrime konstrukto teiginių *Cronbach's alpha* yra lygi 0,84.

9 lentelė

Konstruktas (Y) - Pasitenkinimas nuotoliniu darbu (Mohammed ir kt., 2022)

1. Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi gana patenkintas savo dabartiniu darbu
2. Dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai jaučiuosi entuziastingai
3. Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs*
4. Jaučiu malonumą atlikdamas savo darbą nuotoliniu būdu
5. Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus*

*atvirkštiniai teiginiai

Sudaryta autorės pagal Mohammed ir kt. (2022)

Darbuotojų įsitraukimui įvertinti naudojama Schaufeli ir Bakker (2004) Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (angl. *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*) – sutrumpintas UWES-9 matavimo modelis, kurį sudaro 9 teiginiai (10 lentelė).

10 lentelė

Konstruktas (M) - Įsitraukimas į darbą (Schaufeli ir Bakker, 2004)

1. Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos
2. Aš esu kupinas entuziazmo
3. Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus
4. Mano darbas mane įkvepia
5. Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą
6. Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu
7. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai
8. Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą
9. Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių

Sudaryta autorės pagal Schaufeli ir Bakker (2004)

Konstrukta sudarantys teiginiai vertinami 7 balų Likerto skalėje, kur 0 - visiškai nesutinku, 1 - nesutinku, 2 - iš dalies nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - iš dalies sutinku, 5 - sutinku,

6 - visiškai sutinku. Remiantis Schaufeli ir kt. (2006) atliktu tyrimu, UWES-9 skalės *Cronbach's alpha* svyruoja tarp 0,89 ir 0,97, mediana 0,93.

Įtampoms, patiriamoms tarp kartų matuoti pasirinktas Teh (2002) klausimynas. Konstrukto teiginiai matuojami 6 balų Likerto skalėje (1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies nesutinku, 4 - iš dalies sutinku, 5 - sutinku, 6 - visiškai sutinku). Vidurinė reikšmė (nei sutinku, nei nesutinku) autorių sąmoningai pašalinta, kad būtų galima tiksliai nustatyti ar įtampos jaučiamos, ar ne (11 lentelė).

11 lentelė

Konstruktas (W) - Įtampos tarp kartų (Teh, 2002)

1. Kiti darbuotojai rodo mažai pagarbos mano kartos darbuotojams <i>A</i>
2. Kiti darbuotojai neatsižvelgia į mano kartos turimus įgūdžius bei patirtį <i>A</i>
3. Kiti darbuotojai turi neigiamą požiūrį mano kartos atžvilgiu <i>A</i>
4. Turiu mažai bendro su darbuotojais iš kitos kartos <i>A</i>
5. Kitos kartos darbuotojai parodo mažai pagarbos mano kartos vertybėms <i>A</i>
6. Kitos kartos darbuotojai mieliau dirba su savo amžiaus grupės darbuotojais <i>A</i>
7. Mano kartos darbuotojai dirba sunkiau nei kitų kartų darbuotojai <i>DE</i>
8. Kitos kartos darbuotojai turi mažiau įsipareigojimų, nei mano kartos darbuotojai <i>DE</i>
9. Kitos kartos darbuotojai rodo menką entuziazmą darbui <i>DE</i>
10. Mano organizacijoje yra nedideli skirtumai tarp kartų* <i>DE</i>
11. Patogiau jaučiuosi dirbdamas (-a) su savo kartos atstovais <i>AT</i>
12. Esant galimybei renkuosi dirbti su darbuotojais iš savo kartos <i>AT</i>
13. Kitos kartos darbuotojai yra geri komandos nariai* <i>P</i>
14. Kitos kartos darbuotojai teigiamai bendradarbiauja su organizacija* <i>P</i>

*atvirkštiniai teiginiai

Sudaryta autorės, remiantis Teh (2002)

Originalų klausimyną sudaro 25 klausimai ir 7 įtampų tarp kartų zonų latentiniai veiksniai kurie sugrupuoti į dvi dalis – įtampas, kylančias dėl skirtingų kartų vertybių ir įtampas, kylančias dėl organizacijoje taikomų praktikų. Įtampoms tarp skirtingų kartų matuoti šiuo atveju pasirinkta pirmoji klausimyno dalis (įtampos, susidarančios dėl skirtingų kartų vertybių), kurią sudaro 14 teiginių. Juose atsispindi keturios įtampų zonos: antipatija (1-6 teiginiai (*A*)), darbo etika (7-10 teiginiai (*DE*)), atskirtis (11-12 teiginiai (*AT*)) ir priėmimas (13-14 teiginiai (*P*)). Taip pat svarbu paminėti, kad 10, 13 ir 14 klausimai („Mano organizacijoje yra nedideli skirtumai tarp kartų“, „Kitos kartos darbuotojai yra geri komandos nariai“ ir „Kitos kartos darbuotojai teigiamai

bendradarbiauja su organizacija“) yra atvirkštiniai - aukštas šių teiginių vertinimas rodo, kad įtampų tarp kartų nėra. Todėl atliekant analizę šie klausimai perkoduojami 1 į 6, 2 į 5, 3 į 4. Teh (2002) konstrukto latentinių veiksnių *Cronbach's alpha* yra lygi: antipatijos - 0,87, darbo etikos - 0,73, atskirties - 0,84 ir priėmimo - 0,50. Bendra konstrukto *Cronbach's alpha* yra 0,91.

Klausimyno pabaigoje pateikiami kontroliniai klausimai, kurie yra skirti patikrinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo trukmę įmonėje ir kt.

2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo imtis buvo sudaryta naudojant patogiosios netikimybinės imties principą. Tiriamieji atrinkti pagal du pagrindinius kriterijus – visi respondentai turi būti dirbantys asmenys tarp 18 ir 65 metų (darbingo amžiaus Lietuvoje), bei anketos pildymo metu bent dalį laiko dirbti nuotoliniu būdu.

Tokia imtis pasirinkta tam, kad respondentai galėtų įvertinti nepriklausomojo kintamojo (suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui) ryšį su priklausomu kintamuoju (pasitenkinimas nuotoliniu darbu), mediatoriaus (įsitraukimas į darbą) poveikį ryšiui tarp nepriklausomojo kintamojo (suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui) ir priklausomo kintamojo (pasitenkinimas nuotoliniu darbu). Bei moderatoriaus (įtampos tarp skirtingų kartų) poveikį tarp nepriklausomo kintamojo (suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui) ir priklausomo kintamojo (pasitenkinimas nuotoliniu darbu); moderatoriaus (įtampos tarp skirtingų kartų) poveikį ryšiui tarp nepriklausomojo kintamojo (suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui) ir mediatoriaus (įsitraukimas į darbą); moderatoriaus (įtampos tarp skirtingų kartų) poveikį ryšiui tarp mediatoriaus (įsitraukimas į darbą) ir priklausomojo kintamojo (pasitenkinimas nuotoliniu darbu).

Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Tabachnick ir Fidell (2013) metodologinės knygos šeštajame leidime pateikiamą metodiką, kuomet tyrimo imtis apskaičiuojama pagal pateiktą 5:1 proporciją, kuri reiškia, kad turi būti bent penki tiriamieji kiekvienam tyrimo konstrukto teiginiui. Šio magistro darbo tyrimo anketoje yra iš viso 34 teiginiai, neįskaitant atrankinių ir kontrolinių klausimų, tad apskaičiavus imtį (t.y. teiginių skaičius, padaugintas iš 5) gaunama, kad minimali imtis yra 170 respondentų. Pagal Hair ir kt. (2012) metodologiją imtis apskaičiuojama pagal proporciją 10:1, taigi, šiuo metodu minimali imtis 340 respondentų. Todėl, tyrimas laikomas reprezentatyviu, jeigu surinkta 340 ir daugiau respondentų atsakymų.

2.4. Tyrimo metodai ir statistinių instrumentų procedūros paaiškinimas

Tyrimo metodai

Siūlomo tyrimo hipotezių H1, H2, H3, H4, H5 tikrinimui bus atliekama kiekybinė analizė. Nepriklausomu kintamuoju pasirinkta – suvokiama organizacijos parama (X), priklausomu kintamuoju – pasitenkinimas nuotoliniu darbu (Y), mediatorius - įsitraukimas į darbą (M) ir moderatorius – įtampos tarp skirtingų kartų (W). Ryšiams nustatyti naudojamas struktūruotos apklausos metodas. Apklausa respondentams platinama per internetinę *Microsoft Forms* platformą. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas būtent šis tyrimo metodas ir įrankis, kadangi jis garantuoja apklausos dalyvių anonimiškumą, juo paprasta ir lengva naudotis. Norint, kad į anketos klausimyną atsakytų tikslinė žmonių grupė, nuoroda į anketą dalinamasi socialiniuose tinkluose Facebook, Messenger, LinkedIn platformose, siunčiami laiškai įmonėms, kurios viešai skelbia apie nuotolinio darbo galimybes. Anketa buvo platinama tik tiems respondentams, kurie atitinka tyrimo imties reikalavimus tam, kad būtų užtikrintas užpildytų anketų tinkamumas tyrimui atlikti, tačiau paliktas kontrolinis klausimas, ir jei respondentas atsako, kad dirba tik kontaktiniu būdu, jo duomenys tyrime nenaudojami. Respondentams pateiktas klausimynas, kurį sudaro šešios dalys: **nuotolinio darbo intensyvumo klausimai** (Kaip jūs dirbate? (nuotoliniu būdu, hibridiniu būdu, tik kontaktiniu būdu), Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu? (1 dieną, 2-3 dienas, 4-5 dienas)), **keturių konstruktyvų klausimai** (organizacijos paramos nuotoliniam darbui klausimai, pasitenkinimu nuotoliniu darbu klausimai, įsitraukimo į darbą klausimai, įtampų, patiriamų tarp skirtingų kartų klausimai), kuriuos respondentai galės įvertinti pagal Likerto skalę, ir **kontroliniai klausimai** (Jūsų lytis (vyras, moteris), Šeimyninė padėtis (vedęs / ištekęjusi, gyvenu su partneriu / partnere, vienišas), Jūsų amžius, Jūsų vaikų skaičius, Jūsų išsilavinimas (vidurinis, profesinis, nebaigtas aukštasis, aukštesnysis (kolegija), aukštasis universitetinis), Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje, Organizacijos, kurioje dirbate, veikos sritis (gamyba, didmeninė ir mažmeninė prekyba, finansinės paslaugos, IT paslaugos, švietimo paslaugos, viešasis administravimas, transportas ir logistika, sveikatos apsaugos paslaugos, žemės ūkis, statybos ir rangos paslaugos, kitos veiklos sritys), Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių (1-9 darbuotojai, 10-49 darbuotojai, 50-249 darbuotojai, 250 ir daugiau darbuotojų), Ar dabartinėje pozicijoje turite pavaldinių (Taip, turiu, Ne, neturiu). Viso 34 teiginiai ir 11 atrankinių bei kontrolinių klausimų.

Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas

Kiekybinių duomenų analizė atliekama SPSS statistiniu paketu ir Andrew F. Hayes įskiepio (PROCESS v4.2 makrokomanda), naudojamo SPSS programiniame pakete, pagalba. Šiame darbe

naudojami keturi modeliai: 1 – regresinės analizės modelis, 2 – mediacinės analizės modelis, 3 – analizės modelis, kuriame yra tiek mediatorius, tiek moderatorius. Apskaičiuoti ir įvertinti atskirų klausimyno klausimų koreliaciją remiamasi *Cronbach alfa* koeficientu. Jis neturėtų būti mažesnis nei 0,7. Remiantis šiuo koeficientu galima įvertinti konstrukto patikimumą ir skalės nuoseklumą. Aprašomoji statistika – naudojama bendriems tyrimo duomenims pateikti. Histogramų analizė – šios analizės pagalba patikrinama, ar duomenys yra normaliai pasiskirstę arba yra netoli normalaus skirstinio. Normalaus skirstinio analizė (Kolmogorov-Smirnov ir Shapir-Wilk testai) – testų pagalba nustatoma, ar turimi duomenys atitinka normalųjį skirstinį (testų p reikšmė yra daugiau už 0,05). Jeigu duomenys neatitinka normaliojo skirstinio, reikia apskaičiuoti eksceso (angl. kurtosis) ir asimetrijos (angl. skewness) koeficientus. Remiantis George ir Mallery (2018), jei eksceso ir asimetrijos koeficientų reikšmės yra tarp -2 ir +2, galima teigti, jog duomenys yra arti normalaus skirstinio ir šiems duomenims analizuoti galima naudoti parametriniams duomenims skirtus statistinius įrankius. Taip pat naudojami Reikšmingumo testai (Stjudento t kriterijus ir vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA) – skirti nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų pagal tam tikras demografines charakteristikas. Laikoma, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi įverčiai pagal skirtingas charakteristikas tarp respondentų, jeigu $p < 0,05$.

Tyrimo hipotezėms patikrinti bus naudojami šie statistiniai instrumentai:

1. H1, H2 ir H3 hipotezėms patikrinti bus taikoma **regresinė analizė**, kuria bus tiriama kokią įtaką pasitenkinimui nuotoliniu darbu (Y) daro suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui (X), bei kokią įtaką įsitraukimui į darbą (M) darbo suvokiama organizacijos parama (X).

2. **Mediatoriaus analizė**. Mediatoriaus (M) – įsitraukimo į darbą – poveikio ryšiui tarp nepriklausomojo kintamojo (X) – suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui – ir priklausomojo kintamojo (Y) – pasitenkinimo nuotoliniu darbu nustatymui, arba H4 tikrinimui, bus pasitelkta *mediatoriaus analizė*.

3. **Moderuotos mediacijos poveikio analizė** – naudojama norint įvertinti įsitraukimo, kaip mediatoriaus (M) poveikį ir moderacinį (W) įtampų tarp skirtingų kartų poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui (X) ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu (Y). Šios analizės pagalba tikrinama H5 – bendra viso modelio hipotezė.

3. ĮSITRAUKIMO MEDIACINIO POVEIKIO RYŠIUI TARP SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS IR PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU, MODERUOJANT ĮTAMPOMS TARP SKIRTINGŲ KARTŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo respondentų socialinių – demografinių charakteristikų aprašymas

Tyrimas buvo atliktas 2024m. birželio – lapkričio mėnesiais. Anoniminę anketinę apklausą iš viso užpildė 374 respondentai, iš kurių 13 atsakė, kad dirba tik kontaktiniu būdu, tai neatitinka pagrindinio tyrimo kriterijaus, todėl jų anketos iš tolimesnio tyrimo buvo pašalintos. Taigi, tyrimas atliktas su 361 respondento anketomis. Kaip jau buvo minėta antrąjį darbo dalyje, kad būtų pakankama tyrimo imtis minimaliai reikėjo surinkti 170 anketų (teiginių santykis 1:5), surinkta 361 anketa (teiginių santykis viršija 1:10), todėl galima teigti, kad gauta tyrimo imtis yra pakankama.

Siekiant išsiaiškinti respondentų socialines-demografines charakteristikas, respondentams buvo užduodami klausimai apie: darbo būdą, bei nuotolinio darbo intensyvumą, lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, vadovaujančias/nevadovaujančias pareigas, darbo laiką dabartinėje organizacijoje, vaikų skaičių, organizacijos veiklos sritį ir dydį. Šių duomenų aprašymas pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė

Respondentų aprašomoji statistika

Charakteristika	Kategorijos	N	Dalis, %
Darbo būdas	Tik nuotolinis	43	12%
	Hibridinis	318	88%
Nuotolinio darbo intensyvumas per savaitę	1 diena	129	36%
	2-3 dienos	146	40%
	4-5 dienos	86	24%
Lytis	Vyras	55	15%
	Moteris	306	85%
Šeimyninė padėtis	Vedęs / ištekęjusi	230	64%
	Gyvenu su partneriu / partnere	55	15%
	Vienišas / vieniša	76	21%
Vaikų skaičius	Neturiu	104	29%
	1-2	231	64%
	3-6	25	7%
	Nenurodė	1	0%
Amžius	18-29 (Z karta)	41	11%

Lentelės tęsinys

	30-44 (Y karta)	176	49%
	45-59 (X karta)	106	29%
	60 ir daugiau (baby boomers karta)	35	10%
	Nenurodė	3	1%
Išsilavinimas	Vidurinis	10	3%
	Profesinis	9	3%
	Auštasis neuniversitetinis	41	11%
	Aukštasis universitetinis	301	83%
Patirtis dabartinėje organizacijoje	Iki metų (0)	17	5%
	1-5 metai	153	42%
	6-10 metai	67	19%
	11-20 metų	74	21%
	21 ir daugiau (1 nenurodė)	49	13%
Organizacijos veiklos sritis	Pramonė / gamyba	7	2%
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	20	6%
	Finansinės paslaugos	38	10%
	IT paslaugos	25	7%
	Švietimo paslaugos	21	6%
	Viešasis administravimas	116	32%
	Transportas ir logistika	5	1%
	Sveikatos apsaugos paslaugos	12	3%
	Žemės ūkis	3	1%
	Statybos ir rankos paslaugos	5	1%
	Kita (nenurodyta)	109	30%
Organizacijos dydis, pagal darbuotojų skaičių	1-9 darbuotojai	20	6%
	10-49 darbuotojai	48	13%
	50-249 darbuotojų	116	32%
	250 ir daugiau darbuotojų	177	49%
Pavaldinių turėjimas	Turiu	87	24%
	Neturiu	274	76%

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų atrankinių ir demografinių duomenų analizė parodė, kad iš 361 respondento 12% dirba tik nuotoliniu būdu, o likę 88% - hibridiniu būdu. 36% nuotoliniu būdu dirba 1 dieną per savaitę, 40% - 2-3 dienas ir 24% - 4-5 dienas. 15% respondentų yra vyrai, 85% - moterys. Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad tokie veiksniai kaip šeimyninė padėtis bei vaikų skaičius, taip pat lemia pasitenkinimą nuotoliniu darbu, todėl šie klausimai buvo įtraukti į klausimyną. Dauguma respondentų (64%) nurodė, kad yra susituokę, 15% gyvena su partneriu, 21% vieniši. 29% respondentų neturi vaikų, o 1-2 vaikus turi didžioji dalis - 64% respondentų, likusieji turi 3 ar daugiau vaikų, vienas respondentas turi 6 vaikus. Kalbant apie amžių, respondentų įrašyti atsakymai buvo suskirstyti grupėmis pagal kartas, daugiausia respondentų

priklauso Y kartai (49%), X kartai 29%, o Z ir Baby boomers kartoms po 10-11%. Respondentų amžiaus vidurkis 42 metai, jauniausias respondentas 18 metų, vyriausias 68 metų. Daugiausiai darbuotojų savo dabartinėje organizacijoje dirba 1-5 metus (42%), tačiau nemažai yra ir labai lojalių darbuotojų, kurie vienoje organizacijoje dirba virš 20 metų, respondentas rekordininkas – dabartinėje organizacijoje dirba 45 metus. Kaip ir buvo tikėtasi, daugiausiai, 32% darbuotojų veiklos sritis – viešasis administravimas, nes Lietuvoje nuotoliniu būdu daugiausiai dirbama valstybinėse institucijose. Dauguma respondentų dirba labai didelėse organizacijose (49%), o vadovaujančias pozicijas užima 24%, tuo tarpu 76% pavaldinių neturi.

3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas

Tyrime buvo naudojamos keturios klausimynų skalės – suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir įtampų tarp kartų. Šiems konstruktsams matuoti naudojami mokslininkų sukurti klausimynai. Toliau pateikiama šių konstrukto aprašomoji statistika:

13 lentelė

Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika

Konstruktas	Teiginys	M	SD
Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui 6 teiginiai Min. reikšmė - 1 Maks. Reikšmė - 5	Mano organizacija rengia nuotolinio darbo įgūdžių tobulinimo mokymus	2,23	1,431
	Mano organizacija pasitiki manimi, kad efektyviai atliksiu savo darbą, dirbdamas nuotoliniu būdu	4,39	0,940
	Mano organizacija suteikia visas reikalingas priemones, kurios man užtikrina tinkamą užduočių atlikimą nuotoliniu būdu	3,97	1,308
	Kai dirbu nuotoliniu būdu, mano tiesioginis vadovas leidžia man visiškai kontroliuoti kada ir kaip atlieku savo užduotis	4,22	1,085
	Mano tiesioginis vadovas leidžia man keisti savo darbo laiką, kad galėčiau pasirūpinti savo šeima/vaikais, svarbu, kad darbo užduotys atliekamos laiku	3,92	1,267
	Mano darbas yra toks lankstus, kad dirbdamas nuotoliniu būdu galiu bet kada pasidaryti pertraukėlę, jeigu jaučiu, kad man reikia pailsėti	3,88	1,242
Įsitraukimas į darbą (9 teiginiai) Min. reikšmė – 0 Maks. reikšmė – 6	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos	4,35	1,258
	Aš esu kupinas entuziazmo	4,35	1,299
	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	4,47	1,142
	Mano darbas mane įkvepia	4,30	1,359
	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	3,83	1,632
	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	4,56	1,367
	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	4,50	1,340
	Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	4,28	1,358
	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	4,36	1,387

Lentelės tęsinys

Pasitenkinimas nuotoliniu darbu (5 teiginiai) Min. reikšmė – 1 Maks. reikšmė – 7	Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi gana patenkintas savo dabartiniu darbu	6,03	1,320
	Dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai jaučiuosi entuziastingai	5,60	1,432
	Dirbant nuotoliniu būdu, atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs (R)	5,18	1,935
	Jaučiu malonumą atlikdamas savo darbą nuotoliniu būdu	5,52	1,558
	Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus (R)	6,20	1,569
Įtampas tarp kartų, patiriamos darbo vietoje (14 teiginių) Min. reikšmė – 1 Maks. reikšmė – 6	Kiti darbuotojai rodo mažai pagarbos mano kartos darbuotojams	2,12	1,365
	Kiti darbuotojai neatsižvelgia į mano kartos turimus įgūdžius bei patirtį	2,35	1,446
	Kiti darbuotojai turi neigiamą požiūrį mano kartos atžvilgiu	2,20	1,413
	Turiu mažai bendro su darbuotojais iš kitos kartos	2,34	1,415
	Kitos kartos darbuotojai parodo mažai pagarbos mano kartos vertybėms	2,19	1,375
	Kitos kartos darbuotojai mieliau dirba su savo amžiaus grupės darbuotojais	2,79	1,580
	Mano kartos darbuotojai dirba sunkiau nei kitų kartų darbuotojai	2,48	1,428
	Kitos kartos darbuotojai turi mažiau įsipareigojimų nei mano kartos darbuotojai	2,53	1,498
	Kitos kartos darbuotojai rodo menką entuziazmą darbui	2,62	1,473
	Mano organizacijoje yra nedideli skirtumai tarp kartų (R)	3,80	1,619
	Patogiau jaučiuosi dirbdamas su savo kartos atstovais	3,30	1,632
	Esant galimybei, renkuosi dirbti su darbuotojais iš savo kartos	2,97	1,621
	Kitos kartos darbuotojai yra geri komandos nariai (R)	2,64	1,358
	Kitos kartos darbuotojai teigiamai bendradarbiauja su organizacija (R)	2,59	1,407

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: $N=361$, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, (R)- atvirkštinis teiginys

Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui respondentų vertinama gana pozityviai, vertinimų vidurkis artimas 4 balams, tik, respondentų vertinimu, jiems buvo suteikta per mažai mokymų nuotolinio darbo įgūdžių tobulinimui (vidurkis 2,23 balų). Respondentai savo įsitraukimą, dirbant nuotoliniu būdu, vertino labiau teigiamai, vertinimų vidurkiai 4-4,5 balo. Pasitenkinimas nuotoliniu darbu respondentai vertino teigiamai, teiginių vertinimų vidurkiai nuo 5 iki 6 balų. Tuo tarpu įtampų tarp kartų respondentai nejaučia, vertinimai 2-3 balai. Tačiau respondentai labiau sutinka, kad jų organizacijoje yra nedideli skirtumai tarp kartų ir, kad mieliau renkasi dirbti su savo kartos atstovais. Taigi, gali būti, kad įtampų tarp kartų respondentai nepatiria, nes jų darbo aplinkoje nėra didelės kartų įvairovės.

Toliau vertinamas konstrukto patikimumas. Cronbach alfa apskaičiuota ir atskiroms dimensijoms (14 lentelė).

14 lentelė

Klausimynų patikimumo rodikliai

Skalė	Gauta Cronbach alfa	Autorių Cronbach alfa
Suvokiama organizacijos parama NT darbui	0,711	nenurodyta
Suvokiama organizacijos parama (pasitikėjimas)	0,520	0,860
Suvokiama organizacijos parama (lankstumas)	0,777	0,840
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	0,794	0,840
Įsitraukimas	0,932	0,930
Įtampos tarp skirtingų kartų	0,873	0,910
Įtampos tarp skirtingų kartų (antipatija)	0,882	0,870
Įtampos tarp skirtingų kartų (darbo etika)	0,601	0,730
Įtampos tarp skirtingų kartų (atskirtis)	0,793	0,840
Įtampos tarp skirtingų kartų (priėmimas)	0,916	0,500

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis ir Grant ir kt. (2019), Mohammed ir kt. (2022), Schaufeli (2003), Teh (2002)

Bendri konstrukto patikimumo rodikliai: suvokiama organizacijos parama – 0,711, pasitenkinimas nuotoliniu darbu – 0,794, įsitraukimas – 0,932, įtampos tarp skirtingų kartų – 0,873. Pagal Mohammed ir kt. (2019), jeigu Cronbachs Alpha viršija 0,7, konstruktai laikomi patikimais. Kadangi bendri konstrukto Cronbach Alpha nėra mažesni už 0,7, galime traktuoti, kad duomenys yra patikimi ir tinkami tolimesniam tyrimui. Tabachnik ir Fidell (2013) teigia, kad tyrėjas įvertindamas skalės numatomo poveikio dydį, kuriuo tikimasi įvertinti poveikį (paprastai nustatomas poveikio dydis ne mažesnis už 0,5). Hair ir kt. (2019), taip pat nurodo, kad duomenys yra patikimi, jei patikimumo koeficientas viršija 0,5. Todėl didelių sunkumų tyrimui (analizuojant atskirų latentinių veiksnių poveikį kintamiesiems) neturėtų sukelti suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui latentinio veiksnio pasitikėjimo Cronbachs Alpha (0,520) ir įtampų tarp skirtingų kartų latentinio veiksnio darbo etikos Cronbach alpha (0,601).

15 lentelė

Duomenų normalumo testai

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Suvokiama organizacijos parama NT darbui	0,085	<0,001	0,958	<0,001
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	0,140	<0,001	0,890	<0,001
Įsitraukimas	0,071	<0,001	0,959	<0,001
Įtampos tarp skirtingų kartų	0,059	0,004	0,977	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau testuojamas gautų duomenų normalumas, siekiama išsiaiškinti koks yra duomenų pasiskirstymas (15 lentelė). Šiuo būdu sužinome kokius statistinius metodus rinksimės tolimesnei analizei. Norint patikrini, ar kintamųjų skirstinys tenkina normalumo sąlygą, atliekami Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Duomenų normalumo testai leidžia patvirtinti arba atmesti nulinę hipotezę, kuri teigia, kad nėra skirtumo tarp turimų ir normaliai pasiskirsčiusių duomenų (Murauskas, Čekanavičius, 2014). Laikoma, kad nulinė hipotezė patvirtinta, jei p reikšmė (Sig.) yra didesnė nei 0,05. Visgi, remiantis Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testų rezultatais, galima teigti, jog nei vienas iš analizuojamų kintamųjų netenkina normaliojo skirstinio testo sąlygų, nes p reikšmės yra mažesnės nei 0,05. Kadangi duomenys neatitinka normalaus skirstinio sąlygos, toliau siekiama įsitikinti, ar duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui. Toliau analizuojamas asimetrijos koeficientas – duomenų poslinkis į kairę ir dešinę nuo normalaus skirstinio (angl. *skewness*) bei eksceso koeficientas (angl. *kurtosis*) (16 lentelė).

16 lentelė

Asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės

	Skeweness	Kurtosis
Suvokiama organizacijos parama NT darbui	-0,737	-0,692
Suvokiama organizacijos parama (pasitikėjimas)	-0,535	0,551
Suvokiama organizacijos parama (lankstumas)	-0,903	0,100
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	-1,261	1,777
Įsitraukimas	-0,641	0,109
Įtampos tarp skirtingų kartų	0,513	-0,010
Įtampos tarp skirtingų kartų (antipatija)	0,838	0,042
Įtampos tarp skirtingų kartų (darbo etika)	0,339	-0,297
Įtampos tarp skirtingų kartų (atskirtis)	0,108	-0,994
Įtampos tarp skirtingų kartų (priėmimas)	0,650	-0,180

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: *skeweness* – asimetrijos koeficientas, *kurtosis* – eksceso koeficientas

Gautos asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės svyruoja tarp -1 ir +1, todėl juos galime laikyti artimais normaliam skirstiniui. Tik pasitenkinimo nuotoliniu darbu reikšmės viršija 1 (-1,261 ir 1,777), tačiau remiantis George ir Mallery (2018), asimetrijos bei eksceso koeficientų reikšmės tarp -2 ir +2 yra laikomos priimtiniomis, todėl galime teigti, kad, nors duomenys nėra normaliai pasiskirstę, jie yra artimi normaliam skirstiniui. Tuo remiantis, laikoma, kad duomenys yra parametriniai ir toliau jiems bus taikoma parametriniams duomenims skirta analizė.

Norint dar išsamiau išanalizuoti kintamųjų normalumo pasiskirstymą, darbo 2 priede pateikiamos kintamųjų ir jų latentinių veiksnių histogramos, kuriose matomas duomenų pasiskirstymas. Anot Bekešienės (2015), histograma, braižoma su teorine normaliąja (Gauso)

kreivė, kuri ir parodo, kaip duomenys būtų pasiskirstę, jei turėtų normalųjį skirstinį. Socialiniuose tyrimuose gana dažnai pasitaiko, kad kintamieji nėra pasiskirstę normaliai, gali būti pasislinkę į kairę (kairioji asimetrija) ar į dešinę (dešinioji asimetrija) (Bekešienė, 2015). Pavyzdžiui, analizuojant pasitenkinimo nuotoliniu darbu histogramą pastebima, kad duomenys kairėje pusėje iki kreivės centro yra panašūs į normalųjį skirstinį, tačiau dešinėje pusėje nėra nuolydžio. Galima sakyti, kad histogramose egzistuoja tam tikri poslinkiai į kairę ar į dešinę, bet iš esmės duomenų išsidėstymas yra artimas Gauso kreivės formai. Taigi, nors duomenys ir nėra normaliai pasiskirstę, jie yra artimi normaliam skirstiniui ir analizei atlikti taikomi parametrinių duomenų testai.

3.3. Statistiškai reikšmingų vertinimo vidurkių analizė

Vienas iš tyrimo uždavinių yra nustatyti suvokiamos organizacijos paramos, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą įtampų tarp skirtingų kartų vertinimų skirtumus pagal respondentų demografines charakteristikas. Dėl šios priežasties yra naudojami reikšmingumo testai – tose kategorijose, kurias sudaro tik dvi grupės (pavyzdžiui, lytis, vadovaujančios/nevadovaujančios pareigos, ar dirbama tik nuotoliniu ar hibridiniu būdu) skaičiuojamas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Vidurkiams palyginti naudojamas Levene kriterijus. Jei Levene kriterijaus p reikšmė yra $p \geq 0,05$, tai skirtumo tarp dispersijų nėra ir jos yra lygios, jei $p < 0,05$ – vidurkiai skiriasi reikšmingai. Remiantis T-testo p reikšme nustatoma, ar vertinimai tarp pasirinktų grupių skiriasi, jei $p < 0,05$, tai vertinimai skiriasi, jei $p \geq 0,05$, vertinimai nesiskiria.

Reikšmingumo T-testai atlikti su konstruktyvų, bei jų latentinių veiksnių vidurkiais. Remiantis gautais rezultatais, nustatyta, jog skirtumas tarp vyrų ir moterų vertinimų vidurkių nėra statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), t.y. vertinimų skirtumų tarp vyrų ir moterų nėra. Skirtumų tarp užimančių vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas taip pat nėra ($p > 0,05$). Skirtumai pastebėti tarp dirbančių tik nuotoliniu būdu ir hibridiniu būdu. Rezultatai pateikiami 17 lentelėje. Gauti rezultatai rodo, kad reikšmingų skirtumų yra tik suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui vertinimuose. Dirbantys nuotoliniu būdu ($N=43$) organizacijos paramą nuotoliniam darbui vertina aukščiau ($M=3,9651$), nei dirbantys hibridiniu būdu ($N=318$, $M=3,7411$). Būtent dirbantys pilnai nuotoliniu būdu geriau vertina organizacijos *pasitikėjimo dimensiją* ($M=3,9651$), negu dirbantys hibridiniu būdu ($M=3,6659$).

17 lentelė

Tyrimo kintamųjų konstruktyvų vertinimo skirtumai pagal tai, ar dirbama tik nuotoliniu, ar hibridiniu būdu

	Nuotoliniu būdu (N=43)		Hibridiniu būdu (N=318)		t	p
	M	SD	M	SD		
Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui	3,9651	0,61244	3,7411	0,7928	2,163	0,034
Suvokiama organizacijos parama (pasitikėjimas)	3,9651	0,63523	3,6659	0,81040	2,326	0,021
Suvokiama organizacijos parama (lankstumas)	3,9651	1,10946	3,8915	1,10563	0,410	0,682
Pasitenkinimas nuotoliniu darbu	5,7349	1,30983	5,6843	1,14960	0,266	0,790
Įsitraukimas	4,4057	1,30501	4,3379	1,05941	0,326	0,745
Įtampos tarp skirtingų kartų	2,5631	1,12315	2,6505	0,87550	-0,592	0,626

Šaltinis: sudaryta autorės

Demografinėse kategorijose, kurias sudaro daugiau nei dvi grupės (pavyzdžiui, nuotolinio darbo intensyvumas, amžius (karta), išsilavinimas, darbo stažas dabartinėje organizacijoje, vaikų skaičius) naudojama vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA (angl. Analysis Of Variance). Atliekant vienfaktorinę dispersinę analizę ANOVA taip pat siekiama patikrini dispersijas (ar skirtumai tarp kelių grupių vidurkių yra statistiškai reikšmingi). Remiantis ANOVA p reikšme ir nustatius, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vidurkių (jei $p < 0,05$, vadinasi, skirtumai tarp vidurkių yra statistiškai reikšmingi), yra atliekami Post Hoc testai (LSD ir Bonferroni testas). Visgi, vertinant ar yra reikšmingų skirtumų tarp vertinimų, rasta nemažai skirtumų, todėl vertinimui pasirinktas tikslesnis - Bonferroni testas.

Analizuojant nuotolinio darbo intensyvumo poveikį (*Rezultatų lentelė pateikiama 3 priede*) matoma, kad suvokiamos organizacijos paramos vertinimų vidurkiai reikšmingai skiriasi tarp nuotoliniu būdu dirbančių 1 dieną ir 4-5 dienas ($p=0,04$, skirtumas tarp vidurkių -0,34960), reiškia, nuotoliniu būdu dirbantys 1 dieną suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui vertina 0,34960 balo prasčiau negu 4-5 dienas. Skirtumas matomas ir vertinant organizacijos paramos latentinį veiksni – pasitikėjimą tarp nuotoliniu būdu dirbančių 1 dieną ir 4-5 dienas ($p=0,06$, skirtumas tarp vidurkių -0,34302). Pasitenkinimas darbu reikšmingai skiriasi tarp visų intensyvumo grupių, lyginant dirbančius nuotoliniu būdu 1 dieną su 2-3 dienas ($p=0,028$, skirtumas tarp vidurkių -0,36546), 1 dieną su 4-5 dienomis ($p=0,048$, skirtumas tarp vidurkių -0,38992). Dirbantys nuotoliniu būdu 1 dieną savo pasitenkinimą nuotoliniu darbu vertina prasčiau už dirbančius 2-3 dienas, bet geriau už nuotoliu dirbančius 4-5 dienas. Įsitraukimo vertinimas

reikšmingai skiriasi tarp nuotoliniu būdu dirbančių 1 dieną ir 2-3 dienas ($p=0,04$, skirtumas tarp vidurkių 0,43558). Įsitraukimas didesnis, dirbant 1 dieną per savaitę nuotoliniu būdu. Įtampų tarp kartų vertinimai tarp grupių nesiskiria. Vadinasi, **kuo daugiau dienų respondantai dirba nuotoliniu būdu, tuo geriau vertina suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui bei pasitenkinimą nuotoliniu darbu, tačiau trumpėjant laikui, praleidžiamam darbo vietoje, įsitraukimas mažėja.**

Atlikus reikšmingumo testą šeimyninės padėties poveikio kintamiesiems (*rezultatų lentelė pateikiama 4 priede*), reikšmingi skirtumai tarp vertinimų pastebėti tik vertinant pasitenkinimą nuotoliniu darbu. **Susituokę respondantai savo pasitenkinimą nuotoliniu darbu vertino reikšmingai geriau, nei vieniši** ($p=0,01$, vidurkių skirtumas 0,53732). Vaikų skaičius didelės įtakos vertinimams neturėjo. Įtampų tarp skirtingų kartų vertinimų skirtumai išryškėjo, tik įtampų tarp kartų atskirties dimensijoje. Ir šie skirtumai buvo reikšmingi tarp visų grupių ($p=0,01$). Vertinimų vidurkių skirtumas tarp 0 vaikų ir 1-2 vaikų 0,76565. Tarp 0 vaikų ir 3 ir daugiau vaikų 1,13154. Galima sakyti, kad **jaučiama atskirtis tarp kartų tuo didesnė, kuo daugiau vaikų respondantai turi.**

Analizuojant amžiaus reikšmingumą kintamųjų vertinimui, pirmiausia visi respondantai buvo suskirstyti į kartas (Z, X, Y ir Baby boomers). *Rezultatų lentelė pateikiama 5 priede.* Analizuojant suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui, pastebėtas skirtumas tarp vertinimų Z ir X kartų ($p=0,049$, skirtumas tarp vidurkių 0,37329), **X karta paramą nuotoliniam darbui vertina geriau nei Z karta.** Šis skirtumas matomas lankstumo dimensijoje tarp Z ir X kartų ($p=0,015$, skirtumas tarp vidurkių 0,60285). Skirtumų vertinant kitus konstruktus nepastebėta, tačiau vertinant latentinius veiksnius, įtampų tarp kartų atskirties dimensijoje matomas skirtumas tarp Z ir X kartos ($p<0,01$, skirtumas tarp vidurkių 1,04694) ir Z ir Baby boomers kartos ($p=0,023$, skirtumas tarp vidurkių 0,96446). Todėl galima sakyti, kad **lyginant su Z kartos vertinimais, atskirtį labiausiai jaučia X karta, antroje vietoje Baby boomers karta.** Reikšmingas skirtumas atskirtyje matomas tarp Y ir X kartų ($p<0,01$, skirtumas tarp vidurkių 0,72315). **X karta jaučia didesnę atskirtį negu Y karta.**

Išsilavinimo įtaka įvertinta tiek LSD tiek Bonferroni testais. Pirmiausia buvo pergrupuoti atsakymai, dėl per mažo respondentų skaičiaus apjungtos vidurinio ir profesinio išsilavinimo grupės, tačiau nei vienu testu nenustatyta reikšmingos įtakos konstrukto vertinimams. Reikšmingų skirtumų nenustatyta ir vertinant organizacijų veiklos sričių įtaką konstrukto vertinimams.

Vertinant skirtingos patirties organizacijoje įtaką konstrukto vertinimams, pirmiausia respondentų atsakymai pagal patirtį buvo sugrupuoti į dirbančius iki metų, 1-5 metus, 6-10 metų, 11-20 metų ir virš 20 metų dirbantys organizacijoje. *Rezultatai pateikiami 6 priede.* Reikšmingų skirtumų yra vertinant suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui tarp respondentų

dirbančių iki 1 metų ir 6-10 metų dirbančių ($p=0,014$, skirtumas tarp vidurkių 0,64542), iki 1 metų ir 11-20 metų ($p=0,010$, skirtumas tarp vidurkių 0,66349), tarp dirbančių 1-5 metus ir 6-10 metų ($p=0,03$, skirtumas tarp vidurkių 0,40196), 1-5 metus ir 11-20 metų ($p=0,01$, skirtumas tarp vidurkių 0,42003). Bendra tendencija, kad **kuo ilgiau dirbama organizacijoje, tuo mažiau jaučiama suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui. Panaši tendencija atsikartoja pasitikėjimo dimensijoje**. Reikšmingi skirtumai tarp vertinimų dirbančiųjų iki 1 metų ir 6-10 metų ($p=0,031$, skirtumas tarp vertinimų vidurkių 0,61470), iki 1 metų ir 11-20 metų ($p=0,019$, skirtumas tarp vidurkių 0,64325). Tarp 1-5 metų ir 6-10 metų ($p=0,022$, skirtumas tarp vidurkių 0,35008), 1-5 metų ir 11-20 metų ($p=0,37855$). Pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įsitraukimo vertinimams darbo patirtis organizacijoje reikšmingų skirtumų neturi. Įtampos tarp kartų vertinimas skiriasi tik tarp 1-5 metus ir 6-10 metus dirbančių respondentų ($p=0,014$, skirtumas tarp vertinimų vidurkių 0,41877). Tarp minėtų grupių taip pat reikšmingai skiriasi antipatijos dimensijos vertinimai ($p=0,04$, skirtumas tarp vidurkių 0,58442) ir darbo etikos dimensijos vertinimai ($p=0,013$, skirtumas tarp vidurkių 0,46855). Atskirties vertinimai reikšmingai skiriasi tarp 1-5 metus ir 20 ir daugiau metų dirbančių ($p=0,040$, skirtumas tarp vidurkių 0,69431). Taigi, **augant patirčiai, jaučiamas organizacijos pasitikėjimo vertinimas mažėja, tačiau mažėja antipatija ir atskirtis tarp skirtingų kartų**.

Vertinant organizacijos, kurioje dirba respondentai, dydžio įtaką kintamiesiems pastebėta reikšminga įtaka organizacijos pasitikėjimui ir įsitraukimui. **Rezultatai pateikiami 7 priede**. Suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui konstrukto vertinime reikšmingų skirtumų nebuvo, tačiau vertinant atskiras dimensijas, pastebėtas reikšmingas skirtumas tarp dirbančių vidutinėse (50-249 darbuotojų) ir didelėse (virš 250 darbuotojų) organizacijose. Jų jaučiamas organizacijos pasitikėjimo skirtumas 0,27432 ($p=0,023$). Pasitenkinimo nuotoliniu darbu ir įtampų tarp kartų konstrukto vertinimams reikšmingų skirtumų nepastebėta. Tačiau įsitraukimo rezultatai skiriasi. Reikšmingas skirtumas matomas tarp dirbančių mikro (iki 9 darbuotojų) ir didelėse organizacijose ($p=0,031$, skirtumas tarp vidurkių 0,71507). **Vidutinėse organizacijose jaučiamas stipresnis organizacijos pasitikėjimas nei didelėse, o įsitraukimas reikšmingai didesnis mikro įmonėse, lyginant su didelėmis organizacijomis**.

3.4. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė

Šiame darbe analizuojamas konceptualus tyrimo modelis, kuriuo remiantis, siekiama nustatyti suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui įtaką pasitenkinimui nuotoliniu darbu, šį ryšį veikiant įsitraukimui į darbą bei įtampoms tarp skirtingų kartų, atitinkantis A.F.Hayes

(2017) modelį Nr. 14. Atliktos analizės su PROCESS v4.2 makrokomanda gauti rezultatai pateikiami 8-10 prieduose, kuriuose pateikiama modelio analizė, kai X – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui, X1 – pasitikėjimas, X2 – lankstumas, M – įsitraukimas į darbą, W – įtampas tarp skirtingų kartų. Analizėje panaudotas savirankos (angl. *bootstrap*) metodas, nes duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik panašūs į normalųjį skirstinį. Šis metodas padeda gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius (Murauskas, Čekanavičius, 2014). Analizės rezultatuose pirmiausia pateikiama informacija apie tiesioginius regresinius ryšius modelyje. Pirmiausia – tiesioginis ryšys tarp X ir M, X1 ir M, X2 ir M, (atitinkantis hipotezę H2, H2a ir H2b). Šiems rezultatams apibendrinti sudaryta 18 lentelė.

18 lentelė

Suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui tiesioginio poveikio įsitraukimui analizė

	B nestand.	se	t	p	95% pasikliautinieji intervalai	
					LLCI	ULCI
Kai X- suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui						
Konstanta	2,4106	0,2630	9,1639	0,0000	1,8933	2,9279
NTparama	0,5137	0,0684	7,5139	0,0000	0,3792	0,6481
Kai X1 – pasitikėjimas						
Konstanta	2,4707	0,2539	9,7326	0,0000	1,9715	2,9699
Pasitikėjimas	0,5066	0,0670	7,5559	0,0000	0,3748	0,6385
Kai X2 - lankstumas						
Konstanta	3,3897	0,2044	16,5853	0,0000	2,9878	3,7916
Lankstumas	0,2452	0,0504	4,8623	0,0000	0,1460	0,3443

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 361, Y - įsitraukimas

Gauti regresijos lygčių rezultatai rodo, kad suvokiamos organizacijos paramos konstruktas labiau lemia įsitraukimą nei atskiri jo latentiniai veiksniai. Jei suvokiama organizacijos parama padidėtų 100%, įsitraukimas padidėtų 51%. Tai rodo egzistuojantį tiesioginį teigiamą ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos ir įsitraukimo ($B_{\text{nestand}}=0,5137$, $p=0,0000$, o pasikliautiniai intervalai neapima 0 reikšmės), tačiau šio modelio $R^2=0,1359$, $F=56,4591$, $p=0,0000$. Vadinasi, nepriklausomas kintamasis – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui, paaiškina tik apie 13% pasitenkinimo nuotoliniu darbu. Determinacijos koeficiento R^2 reikšmė yra mažesnė už 0,20, todėl galima teigti, kad ryšys tarp kintamųjų labai silpnas. Atskirai analizuojant latentinius veiksnius, matome, kad pasitikėjimas labiau lemia įsitraukimą nei lankstumas. Jei pasitikėjimas išaugtų 100% - įsitraukimas padidėtų 50% ($B_{\text{nestand}}=0,5066$), o jei lankstumas padidėtų 100%,

įsitraukimas padidėtų 24% ($B_{\text{nestand}}=0,2452$). Pasikliautiniai intervalai ženklo nekeičia, $p<0,05$, vadinasi egzistuoja tiesioginis teigiamas ryšys tarp kintamųjų. Gauti Anova testo rezultatai atitinkamai - X1: $R^2=0,1372$, $F=57,0913$, $p=0,0000$, X2: $R^2=0,0618$, $F=23,6424$, $p=0,0000$. Taigi, nors ryšys taro kintamųjų yra, jis yra per silpnas, kad būtų statistiškai reikšmingas, nes pasitikėjimas atskirai lemia tik 14% , o lankstumas tik 6% įsitraukimo. Neišpildoma sąlyga $R^2>0,20$, todėl hipotezės H2, H2a, H2b atmetamos.

19 lentelėje pateikiami gauti regresijos modelių veiksmų rezultatai, kur Y – pasitenkinimas nuotoliniu darbu, X- suvokiama organizacijos parama nuotoliam darbui (NTparama), X1 – pasitikėjimas (pasitikL), X2 – lankstumas (lankstL), M - įsitraukimas. Ryšys X-Y atitinka H1 hipotezę, ryšys M-Y atitinka H3 hipotezę.

19 lentelė

Moderatoriaus analizės regresijos modelių išsklotinė, X-Y, M-Y

Regresijos modelis	Koeficientas	t	p	Pasikliautinieji intervalai	
				LLCI	ULCI
X – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui					
Konstanta	5,6606	6,5852	0,0000	3,9701	7,3510
NTparama	0,1592	1,8992	0,0583	-0,0057	0,3241
Įsitraukimas	0,0002	0,0009	0,9993	-0,3263	0,3266
X1 – pasitikėjimas					
Konstanta	5,6004	6,6195	0,0000	3,9365	7,2642
pasitikL	0,1880	2,2933	0,0224	0,0268	0,3493
Įsitraukimas	-0,0120	-0,0721	0,9426	-0,3381	0,3142
X2 - lankstumas					
Konstanta	6,1239	7,3319	0,0000	4,4813	7,7666
lankstL	0,0381	0,6810	0,4963	-0,0720	0,1483
Įsitraukimas	0,0146	0,0879	0,9300	-0,3129	0,3422

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: Y – pasitenkinimas nuotoliniu darbu

Regresijos modelių tarp kintamųjų suvestinėje matome, kad beveik visi kintamieji nėra statistiškai reikšmingi. Tik pasitikėjimo ryšys pasitenkinimui nuotoliniu darbu statistiškai reikšmingas (pasitikL $p=0,0224$, pasikliautiniai intervalai neapima 0 vertės), regresinės lygties $R^2=0,1372$. Šiame modelyje įsitraukimo poveikis pasitenkinimui p vertė 0,9426, bei pasikliautiniai intervalai keičia ženklą, todėl **hipotezę H3a atmetame**. Gauta regresijos modelio X1 – pasitikėjimo poveikis Y – pasitenkinimui nuotoliniu darbu Anova $F=11,1212$, $R^2=0,1111$, $p=0,000$, taigi, nors egzistuoja tiesioginis ryšys tarp kintamųjų, $R^2<0,20$, todėl **hipotezę H1a**

atmetame. Gauta regresijos modelio X - suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui poveikis Y – pasitenkinimui nuotoliniu darbu, Anova $F=10,6632$, $R^2=0,1070$, $p=0,000$, tačiau jokių reikšmingų regresijos ryšių negauta. Suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui (NT parama $p=0,0583$) p vertė ribinė, todėl **hipotezė H1 atmetama**. Įsitraukimo poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu $p=0,9993$, todėl **hipotezė H3 atmetama**. Gauta regresijos modelio X2 – lankstumo poveikis Y – pasitenkinimui nuotoliniu darbu, reikšmingų ryšių negauta. $F=9,7921$, $R^2=0,0991$, $p=0,000$. Lankstumo poveikio pasitenkinimui $p=0,4963$, o įsitraukimo poveikio pasitenkinimui $p=0,9300$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą, todėl neįmanoma pasakyti, kokį poveikį kintamieji daro priklausomam kintamajam, **hipotezes H1b ir H3b atmetame**.

3.5. Įsitraukimo medijuojančio poveikio ir įtampų tarp skirtingų kartų moderuotos mediacijos poveikio analizė ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu

Šio darbo conceptualus modelis teigia, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu. O įtampa tarp skirtingų kartų moderuoja egzistuojančius ryšius tarp medijuojančio įsitraukimo poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Siekiant patvirtinti ar paneigti minėtą modelį bei atlikti mediatoriaus ir moderatoriaus poveikio analizę, naudojamas Andrew F. Hayes įskiepis (PROCESS v4.2 makrokomanda). Minėto įskiepio pagalba analizė atliekama pagal 14 A.F.Hayes modelį (atitinka H4 ir H5), kuris atitinka darbo conceptualų modelį: nepriklausomas kintamasis yra suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui (X), priklausomas kintamasis – pasitenkinimas nuotoliniu darbu (Y), tuo tarpu, moderatorius - įtampos tarp skirtingų kartų (W), o mediatorius (M) – įsitraukimas į darbą.

Įtampų tarp skirtingų kartų moderuotas mediacinis įsitraukimo į darbą poveikis

Atliekant moderacijos analizę, nepriklausomas kintamasis yra suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui (X), priklausomas kintamasis – pasitenkinimas nuotoliniu darbu (Y), mediatorius (M) įsitraukimas į darbą, o moderatorius (W) yra įtampos tarp skirtingų kartų. Papildomai išskiriami X latentiniai veiksniai: X1 – pasitikėjimas, X2 – lankstumas. Nustatyti slenkstines moderacijos vertes naudojama Johnson-Neyman procedūra, o efekto dydžiui sužinoti pritaikyti -1,+1 standartiniai nuokrypiai. Pagal moderacijos analizės rezultatus (**8-10 priedai**), sudaryta 20 lentelė.

20 lentelė

Moderacijos kintamųjų regresijos rezultatai

Regresijos modelis	Koeficientas	T	p	Pasikliautinieji intervalai	
				LLCI	ULCI
Modelyje, kai X – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui					
Įtampa tarp skirtingų kartų	-0,5069	-1,8848	0,0603	-1,0359	0,0220
Int_1 (įsitraukimas x įtampa)	0,0682	1,1904	0,2347	-0,0445	0,1810
Modelyje, kur X1 – pasitikėjimas					
Įtampa tarp skirtingų kartų	-0,5078	-1,8981	0,0585	-0,0338	0,0183
Int_1 (įsitraukimas x įtampa)	0,0699	1,2244	0,2216	-0,0424	0,1822
Modelyje, kur X2 – lankstumas					
Įtampa tarp skirtingų kartų	-0,5554	-2,0602	0,0401	-0,0855	-0,0252
Int_1 (įsitraukimas x įtampa)	0,0729	1,2658	0,2064	-0,0404	0,1862

Šaltinis: sudaryta autorės

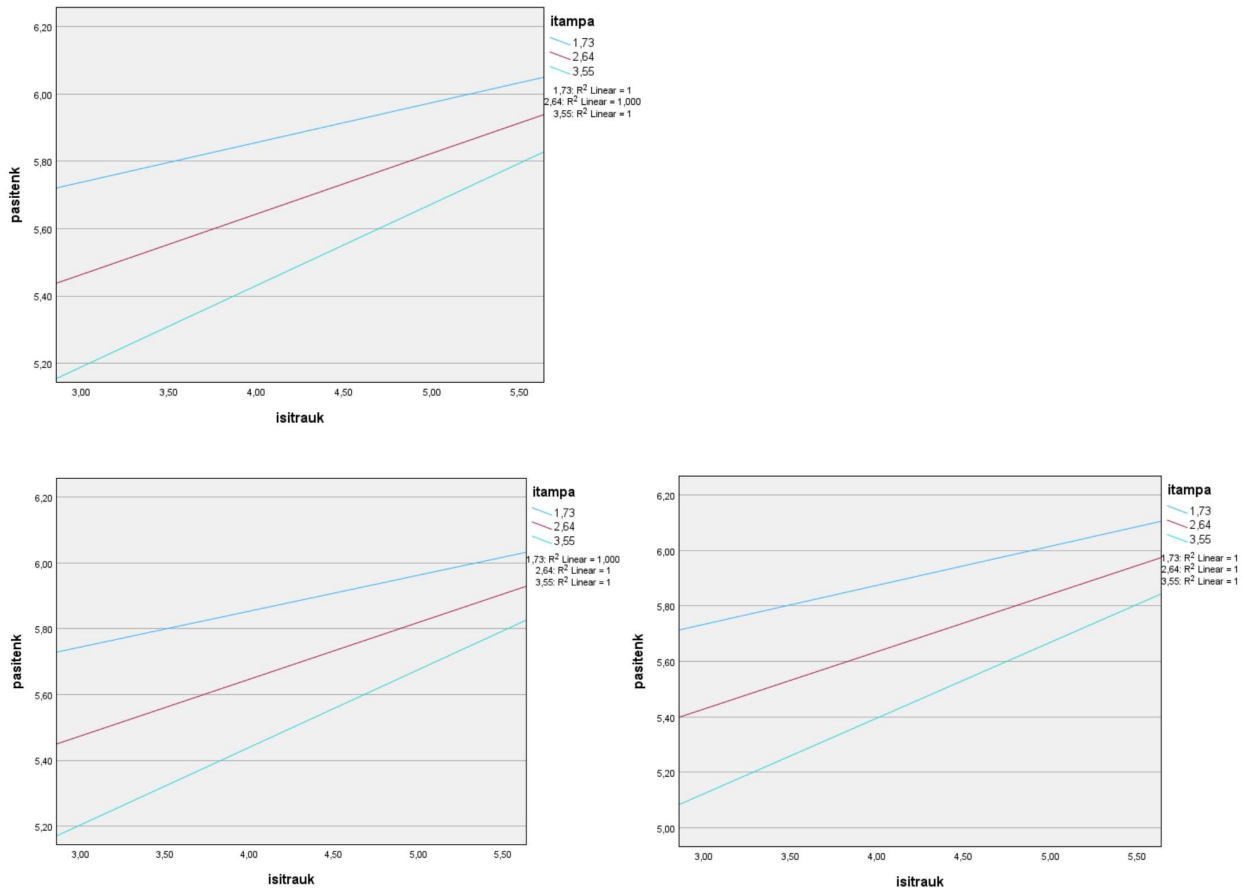
Pastaba: Y – pasitenkinimas nuotoliniu darbu

Analizuojant gautus rezultatus, matome, kad modelyje, kur X2 – lankstumas, įtampos tarp skirtingų kartų turi tiesioginį neigiamą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu ($p=0,0401$, pasikliautiniai intervalai turi neigiamas reikšmes), vadinasi, jeigu įtampos tarp kartų išaugtų 100%, tai pasitenkinimas nuotoliniu darbu sumažėtų 55%. Modelyje, kur X1 – pasitikėjimas, įtampos tarp kartų tiesioginio poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu nedaro, p vertė ribinė ($p=0,0585$). Taigi, nors įtampa turi tendenciją neigiamai veikti pasitenkinimą nuotoliniu darbu, bet pasikliautiniai intervalai -1,0338 ir 0,0183, todėl neįmanoma tiksliai nustatyti kokį poveikį įtampos daro pasitenkinimui darbu. O modelyje su pilnu suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui konstruktu (X), negauta statistiškai reikšmingo įtampų poveikio pasitenkinimui. Toliau kalbant apie moderacijos kintamuosius, moderacijos kintamojo modelyje su pilnu konstruktu X: Int_1 $p=0,23347$, $R^2\text{-chnng}=0,0036$, vadinasi šio kintamojo įtraukimas nėra statistiškai reikšmingas, o jo įtraukimas į modelį pagerintų tik 0,36% papildomos dispersijos. Todėl **hipotezė H5 atmetama**. Modelyje su X1-pasitikėjimo dimensija: Int_1 $p=0,2216$, $R^2\text{-chnng}=0,0037$, vėlgi moderacinio kintamojo poveikis nėra statistiškai reikšmingas, o jo įtraukimas modelį paaiškintų tik 0,37% geriau. Modelyje su X2-lankstumo dimensija, gaunami panašūs rezultatai: Int_1 $p=0,2064$, $R^2\text{-chnng}=0,0041$, vadinasi nors įtampos turėtų tiesioginį poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu, tačiau jų susikirtimo taškas su ryšiu tarp įsitraukimo ir pasitenkinimo, reikšmingo poveikio neturi.

Moderacinį efektą pavaizdavus grafiškai, sudarytas 3 paveikslas (8-10 priedai).

3 paveikslas

Moderacinio efekto grafinis vaizdavimas, kai X-suvokiama organizacijos paramos nuotoliniam darbui, X1-pasitikėjimas ir X2-lankstumas, modeliuose



Šaltinis: sudaryta autorės

Grafikuose matomos tiesės vaizduoja moderacinio efekto stiprumą, esant skirtingose jaučiamų įtampų tarp kartų grupėse. Y ašis rodo pasitenkinimą nuotoliniu darbu, X ašis – įsitraukimą. Kuo tiesė statesnė, tuo moderacinis efektas stipresnis, galima manyti, kad moderacinis efektas yra, jeigu tiesės susikerta. Kaip matome, esant aukštesnių įtampų grupei (vertinimų vidurkis 3,55), jaučiamas stipresnis efektas, nei kitoms dviem grupėms. Kadangi gautos moderacijos tiesės nesusikerta, bet nėra lygiagrečios ir artėja viena kitos link, jos turi galimybę susikirsti už grafiko ribų, esant dar aukštesnėms pagal skalę įtampoms tarp skirtingų kartų, galime sakyti, kad grafikai nusako dalinį moderacinį efektą, visgi rezultatų duomenys rodo, kad efektas nėra statistiškai reikšmingas.

21 lentelėje pateikiami 14 modelio mediacijos rezultatai, veikiant įtampoms tarp kartų. Lentelėje apibendriname trijų modelių rezultatai (kai X – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui, X1 – pasitikėjimas, X2 - lankstumas). Šie mediacijos efektai pasireiškia esant žemoms įtampoms tarp kartų (1,73 -1SD nuo vertinimų vidurkio), vidutinėms (2,64) ir aukštomis (3,54 +1SD nuo vertinimų vidurkio).

21 lentelė

Moderuotos mediacijos poveikio rezultatų išsklotinė, kur M-įsitraukimas, Y-pasitenkinimas nuotoliniu darbu, W-įtampoms tarp kartų

Įtampoms tarp skirtingų kartų	Efektas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Netiesioginis efektas (NTparama → įsitraukimas → pasitenkinimas, W – įtampoms tarp kartų)				
1,7329	0,0608	0,0536	-0,0367	0,1753
2,6401	0,0926	0,0430	0,0196	0,1899
3,5472	0,1244	0,0591	0,0208	0,2515
Netiesioginis efektas (pasitikėjimas → įsitraukimas → pasitenkinimas, W – įtampoms tarp kartų)				
1,7329	0,0553	0,0548	-0,0405	0,1745
2,6401	0,0875	0,0426	0,0150	0,1793
3,5472	0,1196	0,0569	0,0196	0,2415
Netiesioginis efektas (lankstumas → įsitraukimas → pasitenkinimas, W – įtampoms tarp kartų)				
1,7329	0,0346	0,0270	-0,0114	0,0964
2,6401	0,0508	0,0214	0,0146	0,0976
3,5472	0,0670	0,0288	0,0177	0,1286

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi esant žemoms įtampoms tarp skirtingų kartų, visuose sudarytuose modeliuose įsitraukimas nemedijuoja ryšio tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, nes pasikliautiniai intervalai keičia ženklą (-0,0367; 0,1753)(-0,0405; 0,1745)(-0,0114; 0,0964). O esant vidutinėms ir aukštomis įtampoms, mediacinis efektas statistiškai reikšmingas, pasikliautiniai intervalai neapima 0 reikšmės. Pastebima, jog kuo aukštesnės įtampoms tarp skirtingų kartų, tuo netiesioginis poveikis yra didesnis, pavyzdžiui, tos respondentų grupės, kurių jaučiamos įtampoms yra žemos, netiesioginis poveikis per įsitraukimą į darbą yra su paramos konstruktui 0,0608, tačiau statistiškai nereikšmingas, nes pasikliautiniai intervalai keičia ženklą, todėl neįmanoma pasakyti ar gaunamas poveikis teigiamas ar neigiamas. O tos respondentų grupės, kurių jaučiamos įtampoms tarp skirtingų kartų yra vidutinės gaunamas poveikis 0,0926, o esant aukštomis įtampoms tarp kartų - 0,1244. Atitinkamai, mediacinis efektas stiprėja įtampoms augant ir latentinių veiksnių modeliuose. Galima teigti, jog mediacijos efektas atsiranda, kai jaučiamos vidutinės įtampoms, ir, įtampoms augant, efektas stiprėja. Svarbu paminėti, kad įtampų tarp skirtingų kartų konstruktas galėjo būti vertinamas skalėje nuo 1 iki 6, o gautas

respondentų atsakymų vidurkis 2,64, vadinasi respondentai įtampų beveik nejaučia, arba jaučia tik minimaliai. Įsitraukimas iš dalies medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo bei lankstumo dimensijų ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, ypač esant vidutiniam ar aukštam įtampų tarp kartų lygiui. Vadinasi, vidutinės ir aukštos įtampos tarp kartų sąlygomis, netiesioginis mediacinis ryšys yra statistiškai reikšmingais. Kitaip tariant suvokiama organizacijos parama per įsitraukimą teigiamai veikia pasitenkinimą nuotoliniu darbu, tačiau įtampų tarp kartų įtaka tik nežymiai veikia modelį.

Įtampoms tarp skirtingų kartų matuoti naudojamas konstruktas turi latentinių veiksnių, todėl toliau atliekama moderuotos mediacijos analizė pagal 14 modelį su kiekvienu bendru X konstruktu ir latentiniais veiksniais atskirai, bei su moderatoriaus (įtampų tarp skirtingų kartų) dimensijomis atskirai. Iš viso atlikta 12 moderuotos mediacijos analizių (*11 priedas*), kurių rezultatai apibendrinti 22 lentelėje.

22 lentelė

Kintamųjų sąveikos koeficientas, kai kintamieji - įtampų tarp skirtingų kartų latentiniai veiksniai.

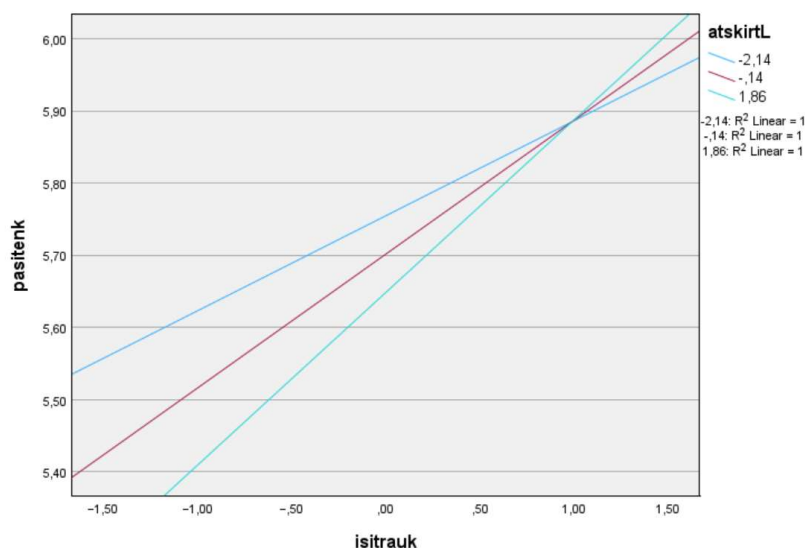
Moderatorius	Veiksny	R ² - chng	Efektas B	p	Boot LLCI	Boot ULCI
X – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui						
Darbo etika	Int1 = įsitraukimas x etika	0,0008	0,0289	0,5776	-0,0731	0,1309
Antipatija	Int1 = įsitraukimas x antipatija	0,0037	0,0527	0,2215	-0,0319	0,1374
Priėmimas	Int1 = įsitraukimas x priėmimas	0,0002	-0,0122	0,7662	-0,0926	0,0682
Atskirtis	Int1 = įsitraukimas x atskirtis	0,0012	0,0246	0,4978	-0,0468	0,0961
X1 – parama						
Darbo etika	Int1 = įsitraukimas x etika	0,0010	0,0321	0,5356	-0,0696	0,1337
Antipatija	Int1 = įsitraukimas x antipatija	0,0037	0,0526	0,2215	-0,0319	0,1371
Priėmimas	Int1 = įsitraukimas x priėmimas	0,0001	-0,0094	0,8175	-0,0894	0,0706
Atskirtis	Int1 = įsitraukimas x atskirtis	0,0014	0,0269	0,4582	-0,0443	0,0982
X2 – lankstumas						
Darbo etika	Int1 = įsitraukimas x etika	0,0009	0,0310	0,5535	-0,0718	0,1338
Antipatija	Int1 = įsitraukimas x antipatija	0,0040	0,0548	0,2056	-0,0302	0,1398
Priėmimas	Int1 = įsitraukimas x priėmimas	0,0001	-0,0879	0,8683	-0,0879	0,0742
Atskirtis	Int1 = įsitraukimas x atskirtis	0,0010	0,0224	0,5408	-0,0496	0,0945

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti analizių rezultatai rodo, kad net ir analizuojant modelį su atskirais įtampų tarp skirtingų kartų elementais atskiriems nepriklausomiems kintamiesiems, reikšmingų moderacijų negauname, visiems kintamiesiems p vertės $>0,05$, R^2 -chng reikšmės nesiekia 0,02, o pasikliautinieji intervalai keičia ženklą. Pagal moderacinių analizių duomenis nubraižius atskirus grafikus, nustatyta, kad įtampų tarp skirtingų kartų veiksnius žyminčios tiesės nėra lygiagrečios, kaip ir matuojant visą konstruklą bendrai, o atskirties dimensijos tiesės net ir susikerta (4 paveikslas), rodydamos egzistuojantį moderacinį efektą, tačiau R^2 -chng=0,0014, o $p>0,05$, be to analizės rezultatuose negauname *Focal predictor* lentelės. Sąveikos efektai daro per silpną poveikį tarp įsitraukimo ir atskirties, todėl nėra statistiškai reikšmingi - moderuota mediacija nepasitvirtina ir hipotezės H5(a-l) atmetamos.

4 paveikslas

Moderacinio efekto grafinis atvaizdavimas. Moderatorius-atskirties dimensija.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moderacijos analizės rezultatais

Peržiūrint minėtų analizių duomenis, pastebėta, kad mediacijos efektas dažniausiai pasireiškia esant aukštesnės įtampos sąlygomis, bet buvo rasta keletas pilnai mediacinių efektų (kai X – suvokiama organizacijos parama, W – priėmimas, kai X – lankstumas, W-priėmimas ir kai X – lankstumas, W – darbo etika), kurie pateikiami 23 lentelėje. Visai minėtais atvejais pasikliautinieji intervalai nekeičia ženklo. Vadinasi, esant bet kokiam priėmimo lygiui, mediacijos efektas pasireiškia netiesioginiam ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui, įsitraukimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

23 lentelė

Pasitvirtinę mediaciniai efektai, gauti su įtampų latentiniais veiksniais

Tiesioginis ryšys	Effect	p	LLCI	ULCI
NTparama→pasitenkinimas	0,2170	0,0095	0,0534	0,3805
Netiesioginis efektas (NTparama → įsitraukimas → pasitenkinimas, W – priėmimas)				
priėmL	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,2936	0,1109	0,0610	0,0036	0,2446
2,6219	0,1026	0,0459	0,0279	0,2060
3,9501	0,0943	0,0540	0,0090	0,2181
Tiesioginis ryšys	Effect	p	LLCI	ULCI
Lankstumas→Pasitenkinimas	0,0705	0,2112	-0,0402	0,1813
Netiesioginis efektas (lankstumas → įsitraukimas → pasitenkinimas, W – priėmimas)				
priėmL	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,2936	0,0600	0,0286	0,0089	0,1211
2,6219	0,0578	0,0223	0,0207	0,1075
3,9501	0,0555	0,0274	0,0131	0,1192
Tiesioginis ryšys	Effect	p	LLCI	ULCI
Lankstumas→Pasitenkinimas	0,0505	0,3748	-0,0612	0,1622
Netiesioginis efektas (lankstumas → įsitraukimas → pasitenkinimas, W – darbo etika)				
etika	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,8455	0,0506	0,0288	0,0030	0,1152
2,8615	0,0583	0,0221	0,0224	0,1073
3,8774	0,0660	0,0288	0,0189	0,1315

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmoje lentelės dalyje matome, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui (NTparama) ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu (pasitenkinimas), gaunamas tiesioginis poveikis 0,2170, $p=0,0095$. O netiesioginiai efektai per mediatorių (įsitraukimą) yra 0,1109, 0,1026, 0,0943, taigi matome, kad netiesioginis efektas mažėja, kai priėmimas didėja. Tačiau įvertinus, kad jį sudaro atvirkštiniai teiginiai, pagrindinis poveikis būtų toks – kuo mažesnis priėmimas, tuo didesnes įtampas jis nusako, tuo gaunamas silpnesnis mediacinis efektas. Iš antroje lentelės dalyje pateikiamų įverčių matome, kad lankstumas neturi tiesioginio ryšio pasitenkinimui ($p=0,2112$, pasikliautinieji intervalai keičia ženklą), o gaunamas netiesioginis ryšys per mediatorių yra 0,0600, 0,0578, 0,0555. Pagrindinė mintis vėlgi atitinka pirmąją mediaciją – kuo mažesnis priėmimas, tuo silpnesnis mediacinis efektas gaunamas. Na, ir trečioje lentelės dalyje matome, kad lankstumas neturi tiesioginio ryšio pasitenkinimui ($p=0,3748$), tačiau gaunami pilnai mediaciniai efektai, esant bet kokiam darbo etikos lygiui. Taigi, kuomet darbo etikos įvertinimai didėja, didėja ir mediacinis efektas tarp lankstumo, įsitraukimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

Įsitraukimo į darbą mediacinis poveikis

Mediacijai dalinai pasitvirtinus 14 modelyje (įsitraukimas iš dalies medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, ypač esant vidutiniam ar aukštam atskirties tarp kartų lygiui), daroma prielaida, kad mediacija pilnai pasitvirtintų paprastame mediaciniame modelyje be moderatoriaus (pagal A.F.Hayes modelį nr. 4). Daroma prielaida, kad suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui (X) daro poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu (Y), per įsitraukimą (M), kuris tampa mediatoriumi. Mediacinės analizės metu paskaičiuojami taip pat ir regresijos modeliai, tačiau gauti ryšiai nėra statistiškai reikšmingi, visais atvejais R^2 gaunamas $<0,20$. Gauti rezultatai pateikiami **12-14 prieduose**. Rezultatams pateikti sudaryta 24 lentelė.

24 lentelė

Mediacijos analizės regresinių lygčių rezultatai.

	B nestand.	β stand.	se	t	p	95% pasikliautinieji intervalai	
						LLCI	ULCI
Kai X – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui							
Konstanta	3,9237		0,3231	12,1434	0,0000	3,2883	4,5591
NTparama	0,2317	0,1552	0,0813	2,8494	0,0046	0,0718	0,3916
Įsitraukimas	0,2056	0,1918	0,0584	3,5230	0,0005	0,0908	0,3204
Kai X1 - pasitikėjimas							
Konstanta	3,8885		0,3149	12,3471	0,0000	3,2692	4,5079
Pasitikėjimas	0,2542	0,1734	0,0797	3,1917	0,0015	0,0976	0,4109
Įsitraukimas	0,1981	0,1848	0,0582	3,4005	0,0007	0,0835	0,3126
Kai X2 - lankstumas							
Konstanta	4,3126		0,2907	14,8347	0,0000	3,7409	4,8843
Lankstumas	0,0776	0,0734	0,0557	1,3930	0,1645	-0,0320	0,1872
Įsitraukimas	0,2473	0,2308	0,0565	4,3788	0,0000	0,1363	0,3584

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, matome, kad tarp visų kintamųjų egzistuoja tiesioginis ryšys, išskyrus lankstumo poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu, kuris nėra statistiškai reikšmingas ($p=0,1645$). Pirmoje lentelės dalyje pateikiami mediacijos analizės regresijų rezultatai, kai X-suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui. Taigi, jeigu vertintume kintamuosius atskirai, gautume, kad

suvokiama organizacijos parama pasitenkinimą nuotoliniu darbu veikia 4% mažiau nei įsitraukimas (NTparamos $\beta=0,1552$ ir įsitraukimo $\beta=0,1918$). Kai X1-pasitikėjimas, analizuojant šios dimensijos rezultatus matome, kad įsitraukimas tik 1% daugiau lemia pasitenkinimą nuotoliniu darbu nei pasitikėjimas (pasitikėjimo $\beta=0,1734$, įsitraukimo $\beta=0,1848$). Kalbant apie lankstumo dimensiją (X2), lankstumas neturi tiesioginio ryšio su pasitenkinimu nuotoliniu darbu ($p=0,1645$), ir įsitraukimas lemia pasitenkinimą nuotoliniu darbu 16% daugiau už lankstumą (lankstumo $\beta=0,0734$, įsitraukimo $\beta=0,2308$).

Žemiau esančioje 25 lentelėje, sudarytoje remiantis **12-14 priedais**, yra pateikiama pagrindinė informacija apie mediacijos efektą – bendras ryšis tarp X ir Y, bei tiesioginis ir netiesioginis ryšys tarp X ir Y. Bendrasis X efektas Y nurodo tiesioginio ir netiesioginio efektų sumą, pavyzdžiui, ryšys tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui (X) ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu (Y) bei ryšys tarp minėtų kintamųjų, einantis per mediatorių – įsitraukimą į darbą. Lentelėje kintamieji X – suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui, X1 – parama, X2 – lankstumas.

25 lentelė

Mediacijos poveikio rezultatai: tiesioginis, netiesioginis ir bendras efektai tarp suvokiamos organizacijos paramos, pasitikėjimo, lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui

	Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
Bendras X efektas Y	0,3373	0,0768	4,3931	0,0000	0,1863	0,4883
Tiesioginis X efektas Y	0,2317	0,0813	2,8494	0,0046	0,0718	0,3916
Netiesioginis X efektas Y	0,1056	0,0436			0,0311	0,2016
Bendras X1 efektas Y	0,3546	0,0751	4,7232	0,0000	0,2069	0,5022
Tiesioginis X1 efektas Y	0,2542	0,0797	3,1917	0,0015	0,0976	0,4109
Netiesioginis X1 efektas Y	0,1003	0,0439			0,0261	0,1991
Bendras X2 efektas Y	0,1383	0,0553	2,4994	0,0129	0,0295	0,2470
Tiesioginis X2 efektas Y	0,0776	0,0557	1,3930	0,1645	-0,0320	0,1872
Netiesioginis X2 efektas Y	0,0606	0,0218			0,0241	0,1092

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: N = 361, SE – standartinė paklaida, LLCI – lower level confidence interval, ULCI – upper level confidence interval

Kaip matome, bendras didžiausias poveikis yra tiriant ryšį su pasitikėjimo dimensija - 0,3546, $p=0,000$, tai yra $p < 0,05$, vadinasi, šis poveikis yra statistiškai reikšmingas. Vėliau išskiriami tiesioginis ir netiesioginis efektai, remiantis gautais rezultatais, pastebima, jog tiek tiesioginis, tiek netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingi – tiesioginio efekto p reikšmė yra mažesnė už 0,05 ($p = 0,00015$), o netiesioginio efekto 95 % pasikliautiniųjų intervalų reikšmės yra teigiamos (ženklai nesikeičia). Tiesioginis pasitikėjimo efektas pasitenkinimui – 0,2542, netiesioginis – 0,1003. Vadinasi, kuo labiau suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui latentinis veiksnys pasitikėjimas veikia įsitraukimą į darbą, tuo labiau visa tai didina pasitenkinimą nuotoliniu darbu – netiesioginis efektas yra teigiamas. Apskaičiavus proporciją, kokią procentinę dalį nuo bendro efekto sudaro tiesioginis ir netiesioginis efektai, galima teigti, jog tiesioginis efektas sudaro 72%, o apie 28% pasitenkinimo nuotoliniu darbu galima paaiškinti per pasitikėjimo poveikį įsitraukimui į darbą ir šio poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Taigi, galima teigti, jog egzistuoja tiek tiesioginis, tiek netiesioginis ryšiai, abu ryšiai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi. Taigi, mediacijos efektas yra, hipotezė **H4a patvirtinama** – įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu. Tiksliau, remiantis mediacijos analize, išsiaiškinome, kad didėjant vadovų pasitikėjimui darbuotojais, dirbant nuotoliniu būdu, jų įsitraukimas didėja, o tai didina pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Antras pagal reikšmingumą poveikis yra tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui, gaunamas bendras efektas 0,3373, kuris yra statistiškai reikšmingas ($p=0,0000$ ir pasikliautinieji intervalai nekeičia ženklo). Gautas tiesioginis efektas taip pat reikšmingas kur $\beta=0,2317$, $p=0,0046$, o netiesioginis efektas - 0,1056, $p=0,0000$. Apskaičiavus proporciją, gauname, kad tiesioginis efektas lemia 70%, o netiesioginis 30% poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu. **H4 hipotezė patvirtinama** – įsitraukimas medijuoja ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

Ir trečiasis netiesioginis poveikis pagal stiprumą yra tarp lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, kurį medijuoja įsitraukimas. Kadangi tiesioginio poveikio lankstumas pasitenkinimui neturi ($p=0,1645$ ir pasikliautinieji intervalai apima 0 reikšmę), gaunamas pilnai mediacinis statistiškai reikšmingas poveikis, kurio bendras efektas 0,1383, $p=0,0129$. Taigi įsitraukimas visiškai medijuoja ryšį tarp lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu – **H4b patvirtinama**.

3.6. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiame magistro baigiamajame darbe buvo iškeltos penkios pagrindinės hipotezės ir papildomos dvidešimt atitinkamiems konstruktyvų latentiniams veiksniams. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui daro išitraukimui į darbą ir pasitenkinimui nuotoliniu darbu, kaip išitraukimas į darbą veikia pasitenkinimą nuotoliniu darbu ir kokią įtaką daro įtampos tarp skirtingų kartų. Gauti rezultatai apibendrinti 26 lentelėje.

26 lentelė

Atlikto tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Eil.Nr.		Hipotezė	Rezultatas	Priežastis
1	H1	Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu	Atmesta	P vertė ribinė ($p=0,0583$), pasikliautiniai intervalai keičia ženklą, todėl ryšys statistiškai nereikšmingas
2	H1a	Pasitikėjimas, dirbant nuotoliniu būdu, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu	Atmesta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, nes $p=0,0224$ ($p<0,05$), tačiau modelis netinkamas, nes $R^2=0,1372$ ($R<0,20$)
3	H1b	Lankstumas, dirbant nuotoliniu būdu, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu	Atmesta	Nėra jokio ryšio, nes $p>0,05$, neįmanoma nustatyti poveikio, nes pasikliautiniai intervalai keičia ženklą
4	H2	Suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui daro teigiamą poveikį išitraukimui į darbą	Atmesta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, nes $p<0,05$, $\beta=0,5137$, tačiau modelis netinkamas, nes $R^2=0,1359$
5	H2a	Pasitikėjimas, dirbant nuotoliniu būdu, daro teigiamą poveikį išitraukimui į darbą	Atmesta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, nes $p<0,05$, $\beta=0,5066$, tačiau modelis netinkamas, nes $R^2=0,1372$
6	H2b	Lankstumas, dirbant nuotoliniu būdu, daro teigiamą poveikį išitraukimui į darbą	Atmesta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, nes $p<0,05$, $\beta=0,2452$, tačiau modelis netinkamas, nes $R^2=0,0618$
7	H3	Išitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu	Atmesta	Nėra tiesioginio ryšio, nes $p=0,9993$ ($p>0,05$), o pasikliautiniai intervalai apima 0 reikšmę

Lentelės tęsinys

8	H3a	Įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu (modelyje X1-pasitikėjimas).	Atmesta	Nėra tiesioginio ryšio, nes $p=0,9426$ ($p>0,05$), o pasikliautiniai intervalai apima 0 reikšmę
9	H3b	Įsitraukimas į darbą turi teigiamą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu (modelyje X2-lankstumas).	Atmesta	Nėra tiesioginio ryšio, nes $p=0,9300$ ($p>0,05$), o pasikliautiniai intervalai apima 0 reikšmę
10	H4	Įsitraukimas turi teigiamą mediacinį poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu	Patvirtinta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas mediacinis ryšys, $p<0,05$, tiesioginis X efektas $Y=0,2317$, netiesioginis X efektas $Y=0,1056$, bendras X efektas $Y=0,3373$
11	H4a	Įsitraukimas turi teigiamą mediacinį poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo, dirbant nuotoliniu būdu, ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.	Patvirtinta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas mediacinis ryšys, $p<0,05$, tiesioginis X1 efektas $Y=0,2542$, netiesioginis X1 efektas $Y=0,1003$, bendras X1 efektas $Y=0,3546$
12	H4b	Įsitraukimas turi teigiamą mediacinį poveikį ryšiui tarp lankstumo, dirbant nuotoliniu būdu, ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.	Patvirtinta	Gaunama visiška mediacija, nes tiesioginis X2 efektas Y neturi jokio ryšio ($p=0,1645$), tačiau egzistuojantis netiesioginis X2 efektas Y yra statistiškai reikšmingas ir gaunamas bendras X2 efektas $Y=0,1383$, $p=0,0129$
12	H5	Įtampos tarp skirtingų kartų turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui	Atmesta	Gauti trys mediaciniai efektai pagal įtampų tarp kartų stiprumą: kai įtampos žemos – poveikis statistiškai nereikšmingas, kai vidutinės – poveikis 0,0850, kai aukštos – 0,1179. Tačiau moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0037$, $p=0,2216$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą

Lentelės tęsinys

14	H5a	Antipatija turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui.	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0037$, $p=0,2215$, pasikliautinieji intervalai keičia ženklą
15	H5b	Darbo etika turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0008$, $p=0,5776$, pasikliautinieji intervalai keičia ženklą
16	H5c	Atskirtis turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0012$, $p=0,4978$, pasikliautinieji intervalai keičia ženklą
17	H5d	Priėmimas turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui	Atmesta	Gautas pilnai mediacinis efektas (tiek esant žemoms, tiek vidutinėms, tiek aukštomis įtampoms), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0002$, $p=0,7662$, pasikliautinieji intervalai keičia ženklą
18	H5e	Antipatija turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant įsitraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0037$, $p=0,2215$, pasikliautinieji intervalai keičia ženklą

Lentelės tęsinys

19	H5f	Darbo etika turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0010$, $p=0,5356$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą
20	H5g	Atskirtis turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0014$, $p=0,4582$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą
21	H5h	Priėmimas turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0001$, $p=0,8175$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą
22	H5i	Antipatija turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{chng}=0,0040$ $p=0,2055$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą
23	H5j	Darbo etika turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant išitraukimui	Atmesta	Gautas pilnai mediacinis efektas (tiek esant žemoms, tiek vidutinėms, tiek aukštomis įtampoms), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chng}=0,0009$, $p=0,5535$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą

Lentelės tęsinys

24	H5k	Atskirtis turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant ištraukimui	Atmesta	Gauta dalinė mediacija (esant žemoms įtampoms, nėra mediacinio poveikio), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chn}g=0,0010$, $p=0,5408$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą
25	H5l	Priėmimas turi neigiamą moderuotos mediacijos poveikį ryšiui tarp lankstumo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, medijuojant ištraukimui	Atmesta	Gautas pilnai mediacinis efektas (tiek esant žemoms, tiek vidutinėms, tiek aukštomis įtampoms), o moderacinio kintamojo Int_1 poveikis statistiškai nereikšmingas: $R^2\text{-chn}g=0,0001$, $p=0,8683$, pasikliautiniai intervalai keičia ženklą

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, remiantis analizės rezultatais, buvo priimtos 3 hipotezės (H4, H4a, H4b) ir atmestos 22 hipotezės (H1, H1a, H1b, H2, H2a, H2b, H3, H3a, H3b, H5, H5(a-l)). Sudarytoje lentelėje taip pat pateikiami trumpi paaiškinimai ir esminės išvados. Taigi, tyrimo metu nustatyta, nuotolinio darbo parama nebūtinai sąlygoja pasitenkinimą nuotoliniu darbu, o gauti rezultatai ribiniai arba ryšys labai silpnas. Gauti tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad pasitikėjimas labiausiai lemia pasitenkinimą nuotoliniu darbu, taip pat stipriausias ištraukimo mediacinis efektas pastebimas tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu. Šie rezultatai patvirtina ir kitų autorių išvadas (Rai ir Maheschwari (2020), Håvold ir kt. (2021), Jenna ir Pattaik (2021)), kad ištraukimas, kaip tarpinis kintamasis, turi reikšmingą mediacinį poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu. Tiesioginis ryšys tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu yra statistiškai nereikšmingas, gaunama p vertė ribinė, o įtraukus tarpinį kintamąjį, ryšys tampa reikšmingu. Taip pat, ištraukimas medijuoja ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos latentinių veiksnių: pasitikėjimo ir lankstumo. Pasitikėjimas turi tendenciją teigiamai veikti pasitenkinimą nuotoliniu darbu, tačiau ryšys labai silpnas, o įtraukus tarpinį kintamąjį bendras efektas siekia 35% poveikį. Lankstumo tiesioginis ryšys su pasitenkinimu nuotoliniu darbu nėra statistiškai reikšmingas, bet įtraukus ištraukimo kintamąjį, gaunama visiškai mediacinis efektas (t.y. tiesioginio ryšio nėra, o mediacinis yra).

Gauti rezultatai taip pat parodo, kad įtampos tarp kartų nedaro moderacinio poveikio, visi patikrinti moderaciniai ryšiai nebuvo statistiškai reikšmingi, $p > 0,05$, o moderatoriaus įtraukimas į modelius, paaiškinant tik 0,01-0,40% papildomos dispersijos. Tačiau išskiriami mediaciniai efektai, kurių poveikis didėja, įtampų lygiui augant nuo vidutinio iki aukšto. Taigi, gaunamas įdomus efektas, nes įtampos kaip atskiras kintamasis turi tendenciją daryti neigiamą poveikį, tačiau, kuo įtampos aukštesnės, tuo stipriau veikia įsitraukimas, kaip mediatorius.

3.7. Diskusija ir alternatyvus tyrimo modelis

Atliktame tyrime gauta, kad įsitraukimas neturi jokio tiesioginio poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu, kas prieštarauja LaGree ir kt. (2023), Uraon ir Kumarasamy (2024) ir Lee ir Yu (2023) tyrimų rezultatams. Taip pat, nors hipotezė, kad suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui lemia įsitraukimą į darbą irgi nebuvo patvirtinta dėl per mažos determinacijos koeficiento reikšmės ($R < 0,20$), tačiau statistiškai egzistuoja teigiamas ryšys tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir įsitraukimo, bei pasitikėjimo ir įsitraukimo, ir lankstumo ir įsitraukimo. Šie rezultatai sutampa su Bakker ir Demerouti (2007), kurie nustatė, kad organizacijos parama laikoma įsitraukimo į darbą pirmtaku. Šį ryšį taip pat patvirtina anksčiau minėti Gupta ir kt., (2016) ir Mascarenhas ir kt. (2022) tyrimai.

Gauti atlikto tyrimo moderuotos mediacijos rezultatai iš dalies sutampa su Ali ir Anwar (2021), kai darbo aplinkos kintamieji (tokie kaip lygios galimybės, asmeninė įtaka, karjeros tobulėjimo galimybės, pripažinimas, iššūkiai) veikia mediacinį įsitraukimo efektą. Gauta, kad būtent darbo iššūkiai turėjo stipriausią teigiamą poveikį įsitraukimo mediaciniam efektui, nors atrodytų, kad turėtų turėti neigiamą efektą. Tokie rezultatai prieštarauja Mehra ir Nickerson (2019) bei Zhu ir kt. (2016) tyrimo rezultatams, kurie teigia, kad skirtumai tarp kartų bei jų sukeliama konfliktai yra pagrindiniai barjerai efektyviam kartų bendradarbiavimui, kas sumažina įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu Becker ir kt. (2022) teigia, kad remiantis socialiniais santykiais organizacijose, optimizuojamos stiprybės, užtikrinamas skirtingų kartų bendravimas ir tai duoda teigiamus rezultatus organizacijų rezultatams, tokiems kaip darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu. Vadinas, įtampų nebuvimas, ar žemos įtampos turėtų labiau sustiprinti mediacinį poveikį, gaunamas atvirkščias rezultatas.

Kaip teigiama Nakrošienės ir kt. (2019) tyrime, nuotolinis darbas siejamas su tokiais charakteristikomis kaip darbuotojo gebėjimas planuoti darbo laiką ir užduotis, galimybė dirbti savo produktyviausiu laiku, sumažėjęs bendravimas su bendradarbiais (trukdantis susikaupimui) ir kiti veiksniai sąlygojantys pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Grincevičienės (2020) atliktas tyrimas nurodo, kad darbas nuotoliniu būdu apskritai priklauso nuo pačio darbuotojo asmeninių

gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu, kuriuos apima gebėjimas dirbti savarankiškai, laikytis disciplinos darbo veikloje, savarankiškai organizuoti savo darbo laiką bei darbo užduočių vykdymą, rasti būdus kaip pačiam išspręsti technines problemas, bendradarbiauti nuotolinio darbo aplinkoje bei gebėti nusistatyti asmeninius tikslus ir jų laikytis. Tuo tarpu Maan ir kt. (2020) tyrimas patvirtina, kad psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos ir pasitenkinimo darbu. Todėl ateityje būtų įdomu į tyrimą įtraukti papildomų mediatorių, tokių kaip asmeninio pobūdžio ar psichologiniai veiksniai.

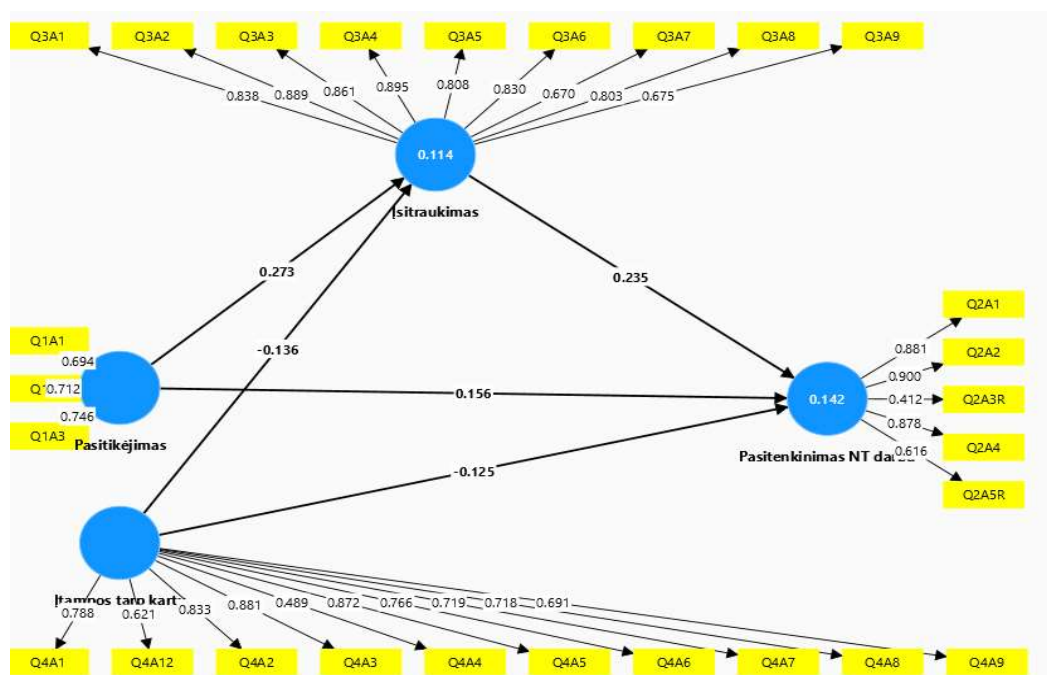
Alternatyvus modelis

SmartPLS programine įranga yra ganėtinai paprasta tikrinti teorinius modelius, validuoti klausimynus, nes lengva pamatyti kurie teiginiai mažai susiję su tyrinėjamu reiškiniu. Kaip teigia Hair ir Alamer (2022), SmartPLS programinė įranga yra pranašesnė kuriant teorines prielaidas, lyginant su teorinių modelių testavimu su kitomis priemonėmis, todėl šioje dalyje bandoma SmartPLS pagalba sukurti alternatyvų tyrimo modelį, naudojant turimus konstruktus.

Dencker ir kt. (2007), ir Zhu ir kt. (2016) nustatė, kad įtampų tarp kartų sukeliama konfliktai gali prisidėti prie neigiamų darbo rezultatų, tokių kaip sumažėjęs, išitraukimas į darbą, prastesni darbo rezultatai, ir gali padidinti neigiamus veiksnius tokius, nepasitenkinimas darbu, įtampa darbe ir ketinimas palikti organizaciją. Tuo remiantis, įtampas tarp kartų į modelį įtraukiame kaip antrą nepriklausomą kintamąjį (X2) ir sudaromas alternatyvus tyrimo modelis (5 paveiklas).

5 paveikslas

Alternatyvus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, naudojantis SmartPLS įranga

Kadangi įtampų tarp kartų ir suvokiamos organizacijos paramos konstrukto AVE rodiklis nesiekė 0,5, buvo pašalinti mažai su konstruktu susiję klausimai, kurių *factor loadings* vertės nesiekė 0,4 (iš suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui, šalinant po vieną teiginį, galiausiai pašalinta lankstumo dimensija, o iš įtampų tarp kartų atskirties ir priėmimo dimensijos) ir gautas toks alternatyvus tyrimo modelis, kurio konstrukto patikimumas (*Cronbach's alpha*) yra tarp 0,531 iki 0,934, validumas (*composite reliability c*) yra nuo 0,761 iki 0,945, konvergentinis validumas (*AVE*) nuo 0,515 iki 0,658, o 5 paveiksle ant rodyklių nuo konstrukto į teiginius matosi faktoriinių apkrovų (*Factor loadings*) rodikliai. Šiame modelyje X1 – pasitikėjimas, X2 – įtampos tarp kartų, M – įsitraukimas, Y – pasitenkinimas nuotoliniu darbu. Kaip matome iš paveikslo, atsiranda trys papildomos hipotezės – Įtampos tarp kartų neigiamai veikia įsitraukimą, įtampos tarp kartų neigiamai veikia pasitenkinimą nuotoliniu darbu, įsitraukimas medijuoja ryšį tarp įtampų ir pasitenkinimo. Atlikus Bootstraping procedūrą, gauti efektai pateikiami 27 lentelėje, kuri sudaryta remiantis PLS-SEM analize.

Matoma, kad visų tiesioginių ryšių p vertės $<0,05$, stipriausias ryšys yra tarp pasitikėjimo ir įsitraukimo (0,273), įsitraukimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu (0,235). Kaip ir tikėtasi, įtampos tarp kartų turi neigiamą poveikį įsitraukimui (-0,136), tačiau ryšys yra silpnas, tuo tarpu pasitikėjimas bei įtampos tarp kartų nelemia pasitenkinimo nuotoliniu darbu (pasikliautinieji intervalai keičia ženklą).

27 lentelė

Pagrindiniai alternatyvaus modelio tiesioginiai ryšiai

	Sceecific direct effect	T statistics (O/STDEV)	P values	Confidence intervals	
Pasitikėjimas -> Pasitenkinimas NT darbu	0.220	2.929	0.003	-0.005	0.337
Pasitikėjimas -> Įsitraukimas	0.273	4.606	0.000	0.160	0.391
Įsitraukimas -> Pasitenkinimas NT darbu	0.235	3.255	0.001	0.092	0.375
Įtampos tarp kartų -> Pasitenkinimas NT darbu	-0.157	2.146	0.032	-0.274	0.011
Įtampos tarp kartų -> Įsitraukimas	-0.136	2.242	0.025	-0.260	-0.020

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti netiesioginiai mediaciniai efektai pateikiami 28 lentelėje. Remiantis šiais duomenimis, įsitraukimas nemedijuoja ryšio tarp įtampos ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, o mediacinis įsitraukimo efektas tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu yra silpnas.

28 lentelė

Alternatyvaus modelio mediaciniai efektai

	Specific indirect effect	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Įtampos tarp kartų -> Įsitraukimas -> Pasitenkinimas NT darbu	-0.032	-0.034	0.017	1.850	0.064
Pasitikėjimas -> Įsitraukimas -> Pasitenkinimas NT darbu	0.064	0.067	0.027	2.402	0.016

Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau sudaryta bendra viso modelio (*path coefficients*) lentelė, kurioje nurodyti pilni kintamųjų efektai ir p vertės.

29 lentelė

Bendri alternatyvaus modelio kintamųjų efektai (total effects)

	Path coef.	Total effect	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	f- square	P values
Pasitikėjimas -> Pasitenkinimas NT darbu	0.156	0.220	0.159	0.088	1.781	0.024	0.075
Pasitikėjimas -> Įsitraukimas	0.273	0.273	0.278	0.059	4.606	0.077	0.000
Įsitraukimas -> Pasitenkinimas NT darbu	0.235	0.235	0.238	0.072	3.255	0.057	0.001
Įtampos tarp kartų -> Pasitenkinimas NT darbu	-0.125	-0.157	-0.135	0.073	1.709	0.016	0.087
Įtampos tarp kartų -> Įsitraukimas	-0.136	-0.136	-0.143	0.061	2.242	0.019	0.025

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausia vertiname p vertes, kurios neturi viršyti 0,05. Taigi, šio kriterijaus netenkina ryšys pasitikėjimas – pasitenkinimas nuotoliniu darbu ir įtampos tarp kartų – pasitenkinimas nuotoliniu darbu. Toliau vertiname *f-square* rodiklį – tai efekto dydis, kuris parodo kiek kintamasis prisideda prie aiškinamos dispersijos. Šis rodiklis neturi būti mažesnis už 0,02. Pagal *f-square* kriterijų sąlygos netenkina ryšys įtampos tarp kartų – pasitenkinimas nuotoliniu darbu.

Vadinasi, išsiaiškinta, kad įtampos tarp kartų neturi pasitvirtinusio nei tiesioginio nei mediacinio poveikio alternatyviame modelyje.

Turint bendrą ir netiesioginį efektus, galima pagal Hair ir kt., (2019) mediacijos dispersijos formulę (VAF) apskaičiuoti mediacinio poveikio dydį.

$$VAF = \frac{Indirect\ effect}{Total\ effect}$$

$$Total\ effect = Direct\ effect + Indirect\ effect = 0.220 + 0.064 = 0.284$$

$$VAF_{įsitraukimas} = \frac{0.064}{0.284} = 0.23\ arba\ 23\%.$$

Hair ir kt. (2019) nurodo, kad VAF vertės, mažesnės už 20% rodo, jog nėra mediacijos. VAF vertės nuo 20% iki 80% rodo dalinę mediaciją, o viršijančios 80% rodo pilną mediaciją. Taigi, gauta, kad įsitraukimo mediacinis efektas tarp pasitikėjimo ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu rodo dalinę mediaciją (20<23<80), rezultatai sutampa su SPSS gautais rezultatais, vertinant konceptualų tyrimo modelį.

Nors Teh (2002) rekomendavo pasikeitus kartų balansui (kas 20 metų) atlikti įtampų tarp kartų poveikio pasitenkinimui darbu tyrimą, vis tik ir gauti rezultatai sutampa - įtampos tarp kartų nėra stipriai jaučiamos įprastu laikotarpiu, jos stipriausiai pasireiškia ryškių pokyčių metu. O šiuo metu, nurimus Covid-19 pandemijai, visiems ilgainiui prisitaikius dirbti nuotoliniu būdu, staigių pokyčių nėra, daugiausiai vyksta tęstiniai ir inkrementiniai pokyčiai. Taip pat, remiantis SmartPLS duomenimis, gauta, kad suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui konstruktas nėra labai gerai suderintas, ateityje reikėtų paieškoti jam alternatyvų, išskaidančių organizacijos paramą į psichologinius veiksnius, kaip pvz.: Aban ir kt. (2019) suvokiamos organizacijos paramos konstruktas, įvertinantis paramos karjere, asmeninės paramos, psichologinės paramos ir saugios darbo aplinkos palaikymo dimensijas.

Visgi, derėtų prisiminti, kad remiantis literatūros analize, egzistuoja labai daug veiksnių, darančių poveikį įsitraukimui ir pasitenkinimui nuotoliniu darbu, o šiuo atveju verta paieškoti naujų kintamųjų, kuriuos būtų galima įtraukti į tyrimą: daugiau asmeninių veiksnių, tokių kaip saviveiksmingumas, darbo – gyvenimo balansas, subjektyvi darbuotojų gerovė, savireguliacija, motyvacija, bei organizacijos veiksnių pvz.: psichologinis įgalinimas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Darbuotojų suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui, grindžiama vadovų ir darbuotojų pasitikėjimu, bei lankstumo suteikimu, turi teigiamą ryšį darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Suvokiama organizacijos parama darbuotojų suprantama kaip rūpinimasis jais, darbo sąlygų gerinimas, darbo savarankiškumas, įdėto darbo indėlio vertinimas ir pripažinimas, lankstumo suteikimas ir kt. Tačiau organizacijų vadovai turėtų atsižvelgti į technologijų naudojimo kultūrą ir kaip nuotolinis darbas gali paveikti pačią organizaciją.

2. Geresnį darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu lemia jų įsitraukimas (kaip mediatorius), o įsitraukimą gerina gera komunikacija su vadovais, tinkamas lyderystės tipas, bendravimui ir darbui ir bendravimui naudojamos šiuolaikiškos informacinės ir telekomunikacijos priemonės, pasitikėjimas, savalaikis grįžtamasis ryšys, pripažinimas ir įvertinimas, darbo autonomiškumas ir lankstumas, darbo – gyvenimo balansas, pats darbo pobūdis. Be abejonės svarbi ir demografinių rodiklių įtaka (tikėtina, kad nuotoliniu darbu bus labiau patenkinti jaunesni darbuotojai), bei darbo – šeimos konfliktas (darbu mažiau patenkinti jausis tie darbuotojai, kuriems dirbant iš namų kyla būtinybė pasirūpinti artimaisiais).

3. Darbuotojo pastangos priklauso nuo vidinių ir išorinių darbo resursų, asmeninės motyvacijos. Organizacijos veiksniai, tokie kaip pozityvi, palaikanti mokymąsi, darbuotojų gerovę kultūra, bendradarbiavimas ir socialinių ryšių užmezgimas tarp darbuotojų ir vadovų, palaikanti lyderystė teigiamai veikia įsitraukimą. Darbuotojams svarbu jausti, kad organizacija investuoja ir į jų profesinį augimą, vertina jų darbo svarbą, pripažįsta ir apdovanoja už gerus rezultatus. Taip pat svarbus įsitraukimo palaikymas ilguoju periodu, tuomet svarbu rūpintis darbuotojų darbo ir gyvenimo balansu, subjektyvia geroje, fizine ir emocine darbuotojų sveikata.

4. Dirbant nuotoliniu būdu esminį vaidmenį įsitraukimui atlieka pasitikėjimas - jis, kaip ir socialinių ryšių palaikymas, svarbus palaikant nuotolinius ryšius su kolegomis ar dirbant komandose. Darbuotojai geriausiai įsitraukia, taikant hibridinį darbo modelį – tokiu būdu išlaikomas tinkamas įsitraukimas į organizacijos tikslus, nenutrūksta socialiniai ryšiai ir pasitikėjimas tarp kolegų, išvengiama technologinio išsekimo, o kai dirbama nuotoliniu būdu, suteikiamas lankstumas, pasitikėjimas, gerinamas darbo – gyvenimo balansas.

5. Skirtingos vertybės tarp kartų, skirtingas požiūris, nepritapimas, neigiamas požiūris vienu į kitus sukelia įtampas tarp kartų, kurios gali ne tik mažinti darbuotojų gerovę bei bloginti tarpusavio santykius, bet ir sąlygoti konfliktus darbo aplinkoje. Pagrindinis faktorius, sukeliantis įtampas tarp kartų – stereotipai, jie sukuria išankstines nuostatas, kurios trukdo konstruktyviems ir pozityviems santykiams tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, trukdo žinių dalijimuisi ir mažina

pasitikėjimą vieni kitais, daromos klaidingos prielaidos apie darbo rezultatus. Neigiamus stereotipinius nusistatymus vieni apie kitus turi tiek vyresni, tiek jaunesni darbuotojai. „Meta-stereotipai“ taip pat svarbi sąvoka, nes dalį nusistatymų tarp skirtingo amžiaus darbuotojų grupių lemia jų pačių įsivaizdavimas kaip juos mato kiti. Apibendrinus skirtingų tyrimų rezultatus matoma, kad susidaryti stereotipai, tiek apie savo kartą ir tiek apie kitas kartas, sukelia įtampas tarp kartų, sunkina bendradarbiavimą, dalijimąsi žiniomis, tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, taip paveikdami visos organizacijos vidinį klimatą ir darbo rezultatus.

6. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad įsitraukimą į darbą lemia daug skirtingų veiksnių, todėl jis dažnai tampa mediatoriumi tarp pirminio kintamojo ir jo poveikio pasitenkinimui darbu. Dažniausiai autoriai tiria pavienės sąsajos tarp kintamųjų – nuotolinio darbo intensyvumo, nuotolinio darbo sąlygų namuose, kontrolinių kintamųjų (amžius, šeimyninė padėtis, vaikų skaičius ir kt.) ir jų poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu, dažnai pasirenkant įsitraukimą kaip mediatorių. Nors kartos kaip moderatorius pasirenkamos dažnai, analizuojamas konfliktas tarp kartų darbo vietoje, tačiau įtampų tarp kartų konstruktas tyrimuose naudojamas retai. Pasigendama tyrimų, kurie apimtų visus minėtus elementus. Dėl to sudarytas moderuotos mediacijos tyrimo modelis, kurio pagalba siekiama įvertinti ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui (X) ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu (Y), įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą (M), kaip mediatoriaus, poveikį minėtam ryšiui bei įtampų tarp kartų (W), kaip moderatoriaus, poveikį mediaciniam ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui, įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

7. Atlikus tyrimą, nustatyta, kad suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui geriau vertina darbuotojai, dirbantys tik nuotoliniu būdu, lyginant su dirbančiais hibridiniu būdu. O vertinant nuotolinio darbo intensyvumą, pastebėta, kad kuo daugiau dienų per savaitę dirbama nuotoliniu būdu, tuo geriau vertinama suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui (ypač pasitikėjimas) ir pasitenkinimas nuotoliniu darbu, tačiau trumpėjant laikui, praleidžiamam darbo vietoje, įsitraukimas mažėja. Geriausiai pasitenkinimą nuotoliniu darbu vertina dirbantys nuotoliniu būdu 2-3 dienas per savaitę, o labiausiai įsitraukę darbuotojai – nuotoliniu būdu dirbantys 1 dieną per savaitę.

8. Įvertinus demografinių rodiklių poveikį tyrimo kintamiesiems, pastebėta, kad susituokę respondentai savo pasitenkinimą nuotoliniu darbu vertina reikšmingai geriau, nei vieniši. Vaikų skaičius įtakos turėjo tik įtampų tarp kartų atskirties dimensijoje – kuo daugiau vaikų turi respondentai, tuo didesnė jaučiama atskirtis. Apskritai, atskirtį labiausiai jaučia X karta, Baby boomers kartos jaučiama atskirtis mažesnė. Mažiausią atskirtį jaučia Z karta. O paramą nuotoliniam darbui geriausiai vertina X karta, nes tą pačią suteikiamą paramą visiems darbuotojams jie suvokia stipriausiai (jiems reikalingi mokymai, nes darbo nuotolinėmis

priemonėmis įgūdžiai, lyginant su Z ir Y kartomis yra prastesni, reikalingos instrukcijos, techninis aprūpinimas, be to, jie jaučia spaudimą išlikti aktualiais besikeičiančioje darbo rinkoje, kas Baby Boomers kartos atstovams nebėra taip svarbu).

9. Organizacijos dydis lemia pasitikėjimą – vidutinėse organizacijose jaučiamas pasitikėjimas didesnis, nei didelėse. O įsitraukimas reikšmingai geresnis mikro įmonėse, lyginant su didelėmis organizacijomis. Taip pat, kuo ilgiau respondentai dirba organizacijoje, tuo prasčiau ima vertinti suvokiamą organizacijos paramą nuotoliniam darbui (pasitikėjimą), o ilgiau dirbant, susidraugaujama su kolegomis, ir, jaučiama antipatija ir atskirtis tarp kartų sumažėja.

10. Atlikus tyrimą nustatyta, kad suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui turi per mažą poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu, kad būtų galima naudoti prognozavimui. O įsitraukimas neturi tiesioginio poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Tačiau į modelį įtraukus tarpinį kintamąjį, gaunamas teigiamas įsitraukimo mediacinis poveikis ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

11. Įtampos tarp skirtingų kartų nėra statistiškai reikšmingas moderatorius, todėl moderuota mediacija, kai suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui veikia per įsitraukimą į darbą ir daro poveikį pasitenkinimui nuotoliniu darbu, nepatvirtinta. Tačiau gaunamas įsitraukimo mediacinis poveikis. Tiesa, mediacija nepasitvirtina, kai įtampų tarp kartų lygis žemas. Taigi, esant žemam įtampų lygiui, įsitraukimas netarpininkauja ryšio tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, o įtampoms didėjant – mediacinis efektas stiprėja.

12. Stipriausias mediacinis efektas gaunamas vertinant modelį su suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui latentiniu veiksnium – pasitikėjimu. Svarbu paminėti, kad mediaciniame modelyje įsitraukimo įtaka pasitenkinimui didesnė nei suvokiamos organizacijos paramos ir latentiniu veiksnium – pasitikėjimo ir lankstumo. O modelyje su lankstumo dimensija gaunama visiška mediacija, kuomet lankstumas neturi jokio poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu, o įtraukus tarpinį kintamąjį, gaunamas netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingas.

Remiantis magistro baigiamojo darbo rezultatais bei išvadomis, pateikiami šie pasiūlymai:

1. Tyrimo metu buvo analizuojama tik trijų veiksnių įtaka pasitenkinimui nuotoliniu darbu, kurie, pasirodo, neturi tiesioginio reikšmingo poveikio priklausomam kintamajam. Dėl šios priežasties tolimesniuose tyrimuose reikėtų ieškoti kitų veiksnių ir analizuoti jų įtaką pasitenkinimui nuotoliniu darbu, bei į modelį įtraukti daugiau kintamųjų.

2. Svarbu paminėti, kad tyrimo imtis nereprezentuoja visų Lietuvos dirbančiųjų, nes ne visose veiklos srityse įmanoma pritaikyti darbą nuotoliniu būdu. Lietuvoje daugiausiai darbuotojų dirba nuotoliniu būdu finansų ir viešajame sektoriuose, tai lėmė ir respondentų pasiskirstymą (10%

dirba finansų sektoriuje, 30% - viešajame sektoriuje). Šis faktorius lėmė ir tyrimo rezultatus, nes Lietuvoje viešasis sektorius nėra labai pažangus darbuotojų paramos atžvilgiu, todėl pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas labiau priklauso nuo paties darbuotojo. Kadangi įsitraukimas turi teigiamą mediacinį poveikį pasitenkinimui, tai galėtų būti susiję su nuotolinio darbo specifika, kuomet dirbant iš namų, neįsitraukiama įtampa tarp kartų esanti biure, ir darbuotojas gali labiau įsitraukti į darbą ir tuo pačiu, būti labiau patenkintas darbu.

3. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad pasitenkinimas nuotoliniu darbu labiau priklauso ne nuo organizacijos pastangų suteikti darbuotojui paramą, pasitikėjimą ar kitaip gerinti darbo sąlygas, tačiau nuo paties darbuotojo psichologinių veiksnių, nes darbuotojas dirba vienas namuose ar kitoje nutolusioje vietoje ir palaiko mažiau ryšių su organizacija, kolegomis, jį sunkiau įtraukti į organizacijos tikslus, darbinės ir komandines veiklas. Todėl, į tyrimą vertėtų įtraukti daugiau asmens psichologinių veiksnių, tokių kaip motyvacija, saviveiksmingumas, savireguliacija, psichologinis atsparumas ir kt., kurie dirbant nuotoliniu būdu yra labai svarbios darbuotojo savybės.

4. Įtampų tarp skirtingų kartų konstruktas nėra dažnai naudojamas tyrimuose, dažniau naudojamas konflikto (įtampų pasekmės) konstruktas. Be to, tyrimo rezultatai parodė, kad įtampų tarp skirtingų kartų dauguma respondentų neįsitraukia (atsakymų vidurkis 2,6 skalėje nuo 1 iki 6), todėl galbūt reikėtų vertinti ne įtampas, o bendradarbiavimą, žinių dalijimąsi, moderuojant amžiui, taip būtų galima sužinoti ar skirtingos kartos iš tiesų bendradarbiauja tarpusavyje, ar mieliau renkasi savo kartos atstovus, kaip komandos narius ir realaus bendradarbiavimo tarp skirtingų kartų nėra.

5. Atliktas tyrimas turėtų padėti organizacijoms, kurios siekia, kad jų darbuotojai būtų ne tik patenkinti savo darbu, bet ir įsitraukę atliktų su darbu susijusias užduotis, ypač, dirbant nuotoliniu būdu. Tyrimas padeda suprasti kokie paramos elementai labiausiai veikia pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą, bei planuoti ir pritaikyti savo išteklius darbuotojų paramai ateityje.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Aban, Ch. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., & Chiu, J. L. (2019). The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region, 8(4), 162–198. Prieiga internetu: <http://buscompress.com/journal-home.html> (žiūrėta 2024-12-28)
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2023). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, 36(5), 1835-1850. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Ayalon, L. (2020). There is nothing new under the sun: Ageism and intergenerational tension in the age of the COVID-19 outbreak. *International psychogeriatrics*, 32(10), 1221-1224. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1017/S1041610220000575>
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4), 100364. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). Work Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction, 10-21. Prieiga internetu: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.76.2>
- Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support. *Journal of surgical research*, 234, 20-25. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- Asif, R, Chaudhry, A., M. (2015). Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature. *Journal of Business and Management Research*, 9, 238–244. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/275955013_Organizational_Conflict_and_Conflict_Management_a_synthesis_of_literature (žiūrėta 2023-12-14)
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international*, 23(1), 4-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2022). Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442-463. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>

- Beigi, M., Shirmohammadi, M., Stewart, J. (2018). Flexible work arrangements and work–family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314-336. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1534484318787628>
- Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija
- Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023). Job satisfaction and perceived structural support in remote working conditions—the role of a sense of community at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6205. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/ijerph20136205>
- Burawat, P. (2023), "Examining generational differences in the workplace: narcissism, work centrality, and the impact on employee engagement and discretionary effort", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 55 No. 4, pp. 509-543. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2022-0035>
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535-550. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Cai, H., Kwan, V. S., & Sedikides, C. (2012). A sociocultural approach to narcissism: The case of modern China. *European Journal of Personality*, 26(5), 529-535. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/per.852>
- Cebola, M. M. J., dos Santos, N. R., & Dionísio, A. (2023). Worker-related ageism: A systematic review of empirical research. *Ageing & Society*, 43(8), 1882-1914. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1017/S0144686X21001380>
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2022). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 129-144. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054>
- Choi, O. K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305-315. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Cote, R. (2019). Motivating Multigenerational Employees: Is There a Difference? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 16(2). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.33423/jlae.v16i2.2018>
- Curzi, Y., Pistoiresi, B., & Coppeta, G. F. (2023). Mobile work, individual aspirations and job satisfaction in Europe. *International Journal of Manpower*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2022-0439>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>

- Deepa, R., & Dharshini, J. J. (2024). Driving sustained work engagement: moderating role of leadership and organizational support for remote work. *Management Research Review*, 47(3), 464-482. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0806>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., & Janssen, P. P. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand J Work Environ Health*, 27(4). Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/40967145> (žiūrėta 2024-05-07)
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208-220. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>
- Derbis, R., & Jasiński, A. M. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. *Cogent Psychology*, 5(1), 1451610. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1451610>
- Drydakis, N., Paraskevopoulou, A., & Bozani, V. (2022). A field study of age discrimination in the workplace: the importance of gender and race–pay the gap. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 304-327. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0277>
- Drouin, N. and Bourgault, M. (2013), "How organizations support distributed project teams: Key dimensions and their impact on decision making and teamwork effectiveness", *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 8, pp. 865-885. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2012-0091>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human resource management review*, 27(4), 569-574. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38-50. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/105960111561954>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eurofound and the International Labour Office, 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Joint ILO–Eurofound report. Prieiga internetu: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
- Falch-Eriksen, A. (2021). Solidarity and tension across generations in welfare democracies. In *Generational Tensions and Solidarity Within Advanced Welfare States* (pp. 185-202). Routledge.
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633-657. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673279>

- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3). Prieiga internetu: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=118888fd-deb4-4886-b223-390914df107f%40redis> (žiūrėta 2023-12-10)
- Gallup (2023), "Gallup's employee engagement survey". Prieiga internetu: www.gallup.com/q12/
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- George, D., & Mallery, P. (2018). IBM SPSS Statistics 25 Step by Step. IBM SPSS Statistics 25 Step by Step. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4324/9781351033909>
- George, D., & Mallery, P. (2018). IBM SPSS Statistics 25 Step by Step. *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4324/9781351033909>
- Gillies, D. (2011). Agile bodies: A new imperative in neoliberal governance. *Journal of Education Policy*, 26(2), 207-223. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02680939.2010.508177>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1340. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16-33. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Grincevičienė, N. (2020). Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.). Prieiga internetu: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:54401629/> (žiūrėta 2024-12-28)
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2806-2817. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Copyright © 2022 The Guilford publications.

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22, 335-353. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>
- Hardin, R. M. (2020). Generation Z: Motivational needs of the newest workforce. (Order No. 28001975, Northcentral University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 125. Prieiga internetu: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/generation-z-motivational-needs-newest-workforce/docview/2425916972/se-2>
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231-253. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Hassan, K. (2023). Leveling up employee engagement: uncovering the new pillars of an employee retention blueprint. *Strategic HR Review*, (ahead-of-print). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2023-0048>
- Håvold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2021). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145-159. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2020-0061>
- Heriyati, P., Chitta, N., Prasetyaningtyas, S., Prasetya, P., & Yadav, N. (2023). An interdisciplinary study of quality management and human resource management using quality of work-life factors. *International Journal of Quality and Service Sciences*, (ahead-of-print). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2022-0020>
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel administration*, Vol. 27 No. 1, pp. 3-7.
- Hirsch, P.B. (2020), "Follow the dancing meme: intergenerational relations in the workplace", *Journal of Business Strategy*, Vol. 41 No. 3, pp. 67-71. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2020-0034>
- Hislop, D., & Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34-51. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00182.x>
- Ho, Henry CY, and Dannii Y. Yeung. "Conflict between younger and older workers: an identity-based approach." *International Journal of Conflict Management* 32, no. 1 (2021): 102-125. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2019-0124>
- Hochwarter, W. A., Rogers, L. M., Summers, J. K., Meurs, J. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2009). Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor: A two-

- study constructive replication and extension. *Career Development International*, 14(5), 465-486. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/13620430910989852>
- Hodder, A. (2020). New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New technology, work and employment*, 35(3), 262-275. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12173>
- Hoon Song, J., Hun Lim, D., Gu Kang, I., & Kim, W. (2014). Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement. *The learning organization*, 21(5), 290-309. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2012-0049>
- Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human resource management journal*, 25(3), 331-347. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12066>
- Young, D. K., McLeod, A. J., & Carpenter, D. (2023). Examining the influence of occupational characteristics, gender and work-life balance on IT professionals' occupational satisfaction and occupational commitment. *Information Technology & People*, 36(3), 1270-1297. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2020-0572>
- Islam, A. (2021). "Two hours extra for working from home": Reporting on gender, space, and time from the Covid-field of Delhi, India. *Gender, Work & Organization*, 28, 405-414. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/gwao.12617>
- Jones, S., & Schöning, M. (2021). Employee job satisfaction during remote work: The impact of transformational leadership. *Effective Executive*, 24(3), 65-72. Prieiga internetu: <https://www.proquest.com/openview/67d51947d43baf9eefd62a3f34d57e4f/1?cbl=2029988&pq-origsite=gscholar>
- Junça Silva, A., & Lopes, C. (2023). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1013-1026. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0020>
- Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2023). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: a moderated-mediation study. *Information Technology & People*, 36(5), 1810-1834. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0030>
- Kearney, T., Coughlan, J., & Kennedy, A. (2023). The influence of the physical work environment on retail employees. *Journal of Services Marketing*, 37(6), 719-731. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2022-0130>
- Kemp, E., Leila Borders, A., & Ricks, J. M. (2013). Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 635-654. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/03090561311297508>
- Khan, W. & Yawar I. (2013). An investigation of the relationship between work motivation (intrinsic & extrinsic) and employee engagement: a study on Allied Bank of Pakistan. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., & Corrington, A. (2019). Generational differences at work are small. Thinking they're big affects our behavior. *Harvard Business Review*, 1, 1-7. Prieiga internetu:

<https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior> (žiūrėta 2023-12-20)

- Korzynski, P., & Protsiuk, O. (2024). What leads to cyberloafing: the empirical study of workload, self-efficacy, time management skills, and mediating effect of job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 43(1), 200-211. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2159525>
- Kuruzovich, J., Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social exchange. *Information & Management*, 58(3), 103431. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Kwon, M., & Remøy, H. (2020). Office employee satisfaction: the influence of design factors on psychological user satisfaction. *Facilities*, 38(1/2), 1-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/F-03-2019-0041>
- LaGree, D., Houston, B., Duffy, M., & Shin, H. (2023). The Effect of Respect: Respectful Communication at Work Drives Resiliency, Engagement, and Job Satisfaction among Early Career Employees. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 844-864. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/23294884211016529>
- Lee, E. H., & Yu, H. J. (2023). Effects of perceived spiritual management, work engagement, and organizational commitment on job satisfaction among clinical nurses: the mediating role of perceived spiritual management. *BMC nursing*, 22(1), 462. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01625-x>
- Lei, S., Zhang, Y., & Cheah, K. S. (2023). Mediation of work-family support and affective commitment between family supportive supervisor Behaviour and workplace deviance. *Heliyon*, 9(11), e21509. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21509>
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 193-219. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Leung, L., Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.06.001>
- LIETUVOS RESPUBLIKOS DARBO KODEKSO PATVIRTINIMO, ĮSIGALIOJIMO IR ĮGYVENDINIMO ĮSTATYMAS. 52 STRAIPSNIS. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>
- Lussier, B., Hartmann, N. N., & Bolander, W. (2021). Curbing the undesirable effects of emotional exhaustion on ethical behaviors and performance: A salesperson–manager dyadic

- approach. *Journal of Business Ethics*, 169, 747-766. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0243>
- Lussier, B., Hartmann, N.N. and Bolander, W. (2021a), “*Curbing the undesirable effects of emotional exhaustion on ethical behaviors and performance: a salesperson–manager dyadic approach*”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 169 No. 4, pp. 747-766. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04271-z>
- Ma, T.-N. and Vu, H.V. (2023). How job autonomy influences life satisfaction: the role of work-family enrichment and segmentation preference. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-3762>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>
- Mäkikangas, A., Schaufeli, W., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2013). Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 135-143. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5093/tr2013a19>
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated, and occupational health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655-663. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx095>
- Marcus, J., Fritzsche, B. A., Le, H., & Reeves, M. D. (2016). Validation of the work-related age-based stereotypes (WAS) scale. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 989-1004. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2014-0320>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human resource management review*, 27(4), 575-589. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: a gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524-547. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1297>

- Miles, M. (2022). How to turn generational differences into employee retention. Prieiga internetu: www.betterup.com/blog/generational-differences (žiūrėta 2024-05-12).
- Mohammed, Z., Nandwani, D., Saboo, A., & Padakannaya, P. (2022). Job satisfaction while working from home during the COVID-19 pandemic: do subjective work autonomy, work-family conflict, and anxiety related to the pandemic matter?. *Cogent Psychology*, 9(1), 2087278. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2087278>
- Monsey, L. M., Beckman, K. L., & Baker, M. G. (2023). How does gender and work location impact perceived worker stress during COVID-19? Findings from King County, WA. *Journal of workplace behavioral health*, 38(1), 75-101. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2166057>
- Murauskas, G., ir Čekanavičius, V. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose taikomoji regresinė analizė*. Prieiga internetu: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, 40(1), 87-101. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nguyen, N. T. H., & Tuan, L. T. (2022). Creating reasonable workload to enhance public employee job satisfaction: The role of supervisor support, co-worker support, and tangible job resources. *Public Performance & Management Review*, 45(1), 131-162. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.2018717>
- Nof, S. Y. (2003). Design of effective e-Work: review of models, tools, and emerging challenges. *Production Planning & Control*, 14(8), 681-703. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09537280310001647832>
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour economics*, 16(5), 547-555. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.02.003>
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Pandita, D., & Kumar, A. (2022). Transforming people practices by re-structuring job engagement practices for generation Z: An empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 115-129. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2294>
- Pansini, M., Buonomo, I., De Vincenzi, C., Ferrara, B., & Benevene, P. (2023, February). Positioning Technostress in the JD-R model perspective: A systematic literature review. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 3, p. 446). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/healthcare11030446>
- Patel, J., Tinker, A. and Corna, L. (2018), "Younger workers' attitudes and perceptions towards older colleagues", *Working with Older People*, Vol. 22 No. 3, pp. 129-138. <https://doi.org/10.1108/WWOP-02-2018-0004>

- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873-890. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>
- Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621-635. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>
- Paul, P. K., & Ghose, M. K. (2012). Cloud Computing: possibilities, challenges and opportunities with special reference to its emerging need in the academic and working area of Information Science. *Procedia engineering*, 38, 2222-2227. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.06.267>
- Prengrer, M., Klotz, A., & Murphy, C. B. (2021). A Grounded Model of Autonomy Calibration in Location-Independent Work Arrangements. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 10281). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.152>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133-157. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Ramaite, M., Rothmann, S., & van der Vaart, L. (2022). Job embeddedness profiles: Associations with supervisor relations, job satisfaction, and work engagement. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080322. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080322>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046-2069. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>
- Rice, B., Martin, N., Fieger, P. and Hussain, T. (2022). Older healthcare workers' satisfaction: managing the interaction of age, job security expectations and autonomy. *Employee Relations*, Vol. 44 No. 2, pp. 319-334. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0346>
- Roy, I., Arefin, M. S., & Rahman, M. S. (2023). How do work–life support practices impact bank employees' subjective well-being?. *Personnel Review*, 52(3), 573-591. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0050>
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction: a study at the PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, (ahead-of-print). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57. Prieiga internetu: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984316301771>

- Sajjadi, A., Åkesson Castillo, L. C. F., & Sun, B. (2012). Generational differences in work attitudes: A comparative analysis of Generation Y and preceding generations from companies in Sweden. Prieiga internetu: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A531927&dswid=-8754> (žiūrėta 2023-12-20)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Uwes (Utrecht Work Engagement Scale)*. December. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/TestManuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The international journal of human resource management*, 24(13), 2608-2627. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Sharma, S. M. S. K. (2022). Remote Working During Covid-19 Crisis: Impact of Organizational Support Mechanisms on Employee Engagement and other Work-Related Attitudes. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.53908/NMMR.300211>
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of applied psychology*, 106(10), 1466. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/apl0000970>
- Singh Ghura, A. (2017). A qualitative exploration of the challenges organizations face while working with generation Z intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship & Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 105-114. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/2393957517711306>
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456-472. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12058>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.192>

- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet research*, 27(1), 140-159. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 866). Boston, MA: pearson. Prieiga internetu: <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134790545.pdf>
- Teh, E. (2002). Intergenerational tension in the workplace: a multidisciplinary and factor analytic approach to the development of an instrument to measure generational differences in organizations. (Doctoral dissertation, Murdoch University, 2002) <https://researchportal.murdoch.edu.au/esploro/outputs/991005541684107891>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2013). Job design and employee engagement. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 131-148). Routledge. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Toomey, E. C., & Rudolph, C. W. (2017). Age stereotypes in the workplace. *Encyclopedia of geropsychology*, 89-95. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3_30-1
- Tsaur, S. H., & Yen, C. H. (2018). Work-leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter?. *Tourism Management*, 69, 121-131. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.011>
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: the mediating role of job engagement. *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 408-431. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Urlick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van der Meulen, N. (2017). Does remote working really work?. *RSM Discovery-Management Knowledge*, 29(1), 20-22. Prieiga internetu: <https://repub.eur.nl/pub/98617/>
- Vartiainen, M. (2021). Mobile multilocal work: benefits and drawbacks. *Flexible Working Practices and Approaches: Psychological and Social Implications*, 117-147. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2022-0439>
- Weale, V. P., Wells, Y. D., & Oakman, J. (2019). The work-life interface: a critical factor between work stressors and job satisfaction. *Personnel Review*, 48(4), 880-897. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0226>
- Weeks, K. P., Weeks, M., & Long, N. (2017). Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(1), 33-53. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2016-0062>

- Wiles, J. (2021). Great resignation or not, money won't fix all your talent problems. Prieiga internetu: https://www.gartner.com/en/articles/great-resignation-or-not-money-won-t-fix-all-your-talent-problems?_its=JTdCJTlYdmlkJTlYJTlBNBJTlYyYWVkeOTE3NTMtNDU2NC00YTA2LWJIN2QtNTcyNDlmgOGYyYzcyJTlYJTJDJTIyc3RhZGUIMjIlM0ElMjJybHR&hx0025;2BMTY5MDQwODE0NH5sYW5kfjFMTY0NjZfdnJlZl85ZDM3NjAzNDJhMzcwNTU0ZTAyYmFhYzJlMDUzMmQ4YyUyMiUyQyUyMnNpdGVJZCUyMiUzQTQwMTMxJTdE
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Xie, L., Luo, Z., & Xia, B. (2024). Influence of psychosocial safety climate on construction workers' intent to stay, taking job satisfaction as the intermediary. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(3), 1298-1321. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2021-1082>
- Zapata, L., Ibarra, G., & Blancher, P. H. (2023). Engaging new ways of work: the relevance of flexibility and digital tools in a post-COVID-19 era. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2022-0079>
- Zhou, Q., Li, Q., & Gong, S. (2019). How job autonomy promotes employee's sustainable development? A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(22), 6445. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/su11226445>
- Zhu, Y., Yang, H., & Bai, G. (2016). Effect of superior-subordinate intergenerational conflict on job performance of new generation employees. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(9), 1499-1513. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.9.1499>

**ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR ĮTAMPŲ TARP KARTŲ VAIDMUO RYŠYJE TARP
SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS NUOTOLINIAM DARBUI IR
PASITENKINIMO NUOTOLINIU DARBU**

Justina BEREZNAUSKIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas Vilniaus Universitetas,

Ekonomikos ir Verslo Administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

Darbą sudaro 105 puslapiai, 29 lentelės, 5 paveikslai, 160 šaltinių.

Pagrindinis magistro baigiamojo darbo tikslas yra ištirti mediacinį įsitraukimo poveikį ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu, moderuojant įtampoms tarp skirtingų kartų.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: pirmojoje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė, antrojoje dalyje pateikiamas conceptualus tyrimo modelis bei hipotezės, respondentų atranka ir imties charakteristikos, trečiojoje – atliekama analizė, pristatomi jos rezultatai, bei pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros analizėje autorius pateikia organizacijos paramos nuotoliniam darbui, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo ir įtampų tarp kartų mokslinės literatūros analizę. Aptariamai minėtų kintamųjų teoriniai aspektai, apžvelgiami atlikti tyrimai, dažniausiai naudojami matavimo modeliai ir veiksniai, darantys įtaką kintamiesiems. Taip pat analizuojamos sąsajos tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui, pasitenkinimo nuotoliniu darbu, įsitraukimo į darbą bei įtampų tarp skirtingų kartų, ir pažymima šių elementų įtaką sėkmingai organizacijos veiklai.

Antroje dalyje autorius pateikia sudarytą tyrimo modelį, kuriuo remiantis atliekama tolimesnė analizė. Autoriaus atlikto tyrimo metu siekiama įvertinti ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, ir įsitraukimo į darbą, kaip mediatoriaus, poveikį minėtam ryšiui bei nustatyti, ar įtampos tarp kartų moderuoja mediacinį ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui, įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo

nuotoliniu darbu. Šiam tikslui pasiekti, autorius atliko kiekybinį tyrimą, kurio metu buvo apklausti 361 respondentai. Duomenų analizė buvo atliekama SPSS programinės įrangos pagalba. Atlikta konstrukto patikimumo analizė, kuri patvirtino, jog darbe naudojami konstruktai yra patikimi. Taip pat atlikti duomenų normalumo bei reikšmingumo testai, atliktos moderacinė bei mediacinė analizės. Taip pat patikrinami ir regresinės analizės modeliai, gauti tikrinant konceptualų tyrimo modelį.

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, nustatyta, jog suvokiama organizacijos parama nuotoliniam darbui nedaro tiesioginės įtakos pasitenkinimui nuotoliniu darbu, o įsitraukimui į darbą turi teigiamą poveikį, deja, šis ryšys per silpnas, kad būtų laikomas reikšmingu. Taip pat nustatyta, kas įsitraukimas į darbą neturi tiesioginio poveikio pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Nustatyta, jog moderacinis kintamasis nedaro reikšmingo poveikio, tačiau pasireiškia mediacijos efektai, kai įtampos tarp kartų vidutinės ir, įtampoms augant, mediacinis efektas stiprėja. Tačiau, kai įtampos žemos, mediacinio efekto nėra. Galiausiai patvirtintas paprastas mediacinis modelis, kuomet įsitraukimas medijuoja ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu.

Darbo pabaigoje pateikiami ir apibendrinami gauti tyrimo rezultatai, gauti duomenys palyginami su ankstesniais mokslininkų tyrimų rezultatais, inicijuojama diskusija. Galiausiai, pateikiamos išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas bei priedai. Autorius tikisi, kad atlikto tyrimo rezultatai bus naudingi organizacijoms, kurios siekia, kad jų darbuotojai būtų įsitraukę į darbą, bei juo patenkinti, kad organizacijos, siekdamos savo tikslų, nepamirštų ir darbuotojų poreikių – ne vien higieninių, bet ir motyvacinių.

THE ROLE OF WORK ENGAGEMENT AND INTERGENERATIONAL TENSIONS BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR REMOTE WORK AND SATISFACTION WITH REMOTE WORK

Justina BEREZNAUSKIENĖ

Master thesis

Human Resource Management master study programme

Vilnius University,

Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

The work consists of 105 pages, 29 tables, 5 figures and 160 sources.

The main purpose of the master's thesis is to investigate the mediating effect of engagement on the relationship between perceived organizational support for remote work and employee satisfaction with remote work, moderated by intergenerational tensions.

The work consists of three main parts: the first part of the work presents the analysis of scientific literature, the second part presents conceptual research model and hypotheses, selection of respondents and sample characteristics, in the third part the analysis is conducted, its results, conclusions and proposals are presented.

In the analysis of scientific literature, the author provides an analysis of perceived organizational support for remote work, satisfaction with remote work, engagement, and intergenerational tensions. The theoretical aspects of mentioned variables are discussed: the research that has been conducted, commonly used measurement models and constructs, and factors influencing the variables. Moreover, the links between perceived organizational support for remote work, satisfaction with remote work, work engagement and intergenerational tensions are analysed, as well as influence of these elements on successful organizational performance are noted.

In the second part, the author presents the completed research model, based on which further analysis is conducted. The purpose of the authors research is to evaluate the relationship between perceived organizational support for remote work and satisfaction with remote work, while mediated by work engagement and moderated by intergenerational tensions. To achieve this goal, the author conducted a quantitative study, during which 361 were interviewed. Data analysis was performed with the help of SPSS software. A reliability analysis of the constructs was performed,

which confirmed, that the constructs used in the work are reliable. Data normality and significance tests, moderation and mediation analyses were performed. The regression analysis models obtained by evaluating the conceptual model were also verified.

Based on the results, received during the study, it was found that perceived organizational support for remote work does not affect satisfaction with telework, but has a positive effect on work engagement. Unfortunately, this relationship is too weak, to be considered significant. It was also found, that work engagement does not have a direct effect on remote work satisfaction. Moreover, the moderating variable does not have a significant effect, but mediating effects occur when intergenerational tensions tend to grow. Also, the mediating effect becomes stronger, as tensions grow. However, when the tensions are low, there is no mediating effect. Finally, a simple mediation model was confirmed, where work engagement mediates the relationship between perceived organizational support for remote work and satisfaction with remote work.

At the end of the work, the obtained research results are presented and summarized, the obtained data is compared to previous results of scientists, and discussion is initiated. Finally, conclusions and suggestions, a list of literature and appendices are presented. The author hopes, that results of the research will be useful for organizations that seek to have their employees engaged and satisfied with it, so that organizations, while achieving their goals, would not forget the needs of employees, not only hygienic, but also motivational.

PRIEDAI

1 Priedas. Įsitraukimo į darbą mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir darbuotojų pasitenkinimo nuotoliniu darbu, moderuojant įtampoms tarp kartų anketos pavyzdys.

KLAUSIMYNAS

Gerb. respondente,

Esu Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo, magistro studijų, pirmo kurso studentė Justina Bereznauskienė. Kviečiu sudalyvauti apklausoje, kurios tikslas ištirti ryšį tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui ir pasitenkinimo nuotoliniu darbu, šį ryšį veikiant įsitraukimui į darbą, bei įtampoms tarp skirtingų kartų. Tad norėčiau paprašyti, kad anketą užpildytumėte jei bent dalį laiko dirbate nuotolinio darbo forma. Anketa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus susisteminti ir panaudoti mokymosi tikslams. Anketą sudaro 45 paprasti pasiruošimo nereikalaujantys klausimai, jos pildymas neturėtų užtrukti ilgiau nei 10min.

Nuoširdžiai dėkoju už jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

1. Kaip jūs dirbate?

- Tik nuotoliniu būdu
- Hibridiniu būdu
- Tik kontaktiniu būdu

2. Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?

- 1 dieną
- 2-3 dienas
- 4-5 dienas

Įvertinkite, kokią paramą jums suteikia organizacija, dirbant nuotoliniu būdu:

Kiekvieną teiginį įvertinkite: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5

3. Mano organizacija rengia nuotolinio darbo įgūdžių tobulinimo mokymus	☐	☐	☐	☐	☐
4. Mano organizacija pasitiki manimi, kad efektyviai atliksiu savo darbą dirbdamas nuotoliniu būdu	☐	☐	☐	☐	☐
5. Mano organizacija suteikia visas reikalingas priemones, kurios man užtikrina tinkamą užduočių atlikimą nuotoliniu būdu	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kai dirbu nuotoliniu būdu, mano tiesioginis vadovas leidžia man visiškai kontroliuoti kada ir kaip atlieku savo užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
7. Mano tiesioginis vadovas leidžia man keisti savo darbo laiką, kad galėčiau pasirūpinti savo šeima/vaikais, svarbu, kad darbo užduotys atliekamos laiku	☐	☐	☐	☐	☐
8. Mano darbas yra toks lankstus, kad dirbdamas nuotoliniu būdu galiu bet kada pasidaryti pertraukėlę, jeigu jaučiu, kad man reikia pailsėti	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu, kai dirbate nuotoliniu būdu:

Kiekvieną teiginį įvertinkite: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies nesutinku, 4 - nei sutinku, nei nesutinku, 5 - iš dalies sutinku, 6 - sutinku, 7 - visiškai sutinku

	visiškai nesutinku	nesutinku	iš dalies nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	iš dalies sutinku	sutinku	visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
9. Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi gana patenkintas savo dabartiniu darbu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai jaučiuosi entuziastingai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Dirbant nuotoliniu būdu atrodo, kad darbo diena niekada nesibaigs*	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Jaučiu malonumą atlikdamas savo darbą nuotoliniu būdu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Laikas, praleistas dirbant nuotoliniu būdu, man yra nemalonus*	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite savo įsitraukimą į darbą:

Kiekvieną teiginį įvertinkite: 0 - visiškai nesutinku, 1 - nesutinku, 2 - iš dalies nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - iš dalies sutinku, 5 - sutinku, 6 - visiškai sutinku

	niekada	beveik niekada	retai	kartais	dažnai	labai dažnai	visada
	0	1	2	3	4	5	6
14. Savo darbe jaučiuosi kupinas energijos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Aš esu kupinas entuziazmo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Mano darbas mane įkvepia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite, ar savo darbo vietoje patiriate įtampą tarp savo kartos ir kitos kartos darbuotojų:

Kiekvieną teiginį įvertinkite: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies nesutinku, 4 - iš dalies sutinku, 5 - sutinku, 6 - visiškai sutinku.

	visiškai nesutinku	nesutinku	iš dalies nesutinku	iš dalies sutinku	sutinku	sutinku
	1	2	3	4	5	6
23. Kiti darbuotojai rodo mažai pagarbos mano kartos darbuotojams	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Kiti darbuotojai neatsižvelgia į mano kartos turimus įgūdžius bei patirtį	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Kiti darbuotojai turi neigiamą požiūrį mano kartos atžvilgiu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Turiu mažai bendro su darbuotojais iš kitos kartos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Kitos kartos darbuotojai parodo mažai pagarbos mano kartos vertybėms	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Kitos kartos darbuotojai mieliau dirba su savo amžiaus grupės darbuotojais	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Mano kartos darbuotojai dirba sunkiau nei kitų kartų darbuotojai	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30. Kitos kartos darbuotojai turi mažiau įsipareigojimų, nei mano kartos darbuotojai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Kitos kartos darbuotojai rodo menką entuziazmą darbui	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Mano organizacijoje yra nedideli skirtumai tarp kartų*	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Patogiau jaučiuosi dirbdamas (-a) su savo kartos atstovais	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Esant galimybei renkuosi dirbti su darbuotojais iš savo kartos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. Kitos kartos darbuotojai yra geri komandos nariai*	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. Kitos kartos darbuotojai teigiamai bendradarbiauja su organizacija*	☐	☐	☐	☐	☐	☐

37. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

38. Šeimyninė padėtis:

- Vedęs / ištekęjusi
- Gyvenu su partneriu / partnere
- Vienišas

39. Jūsų vaikų skaičius:

Įrašykite

40. Jūsų amžius:

Įrašykite

41. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

42. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?

Įrašykite

43. Organizacijos, kurioje dirbate, veikos sritis:

- Pramonė/Gamyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Finansinės paslaugos
- IT paslaugos
- Švietimo paslaugos
- Viešasis administravimas
- Transportas ir logistika
- Sveikatos apsaugos paslaugos

- Žemės ūkis
- Statybos ir rangos paslaugos
- Kitos veiklos sritys

44. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių:

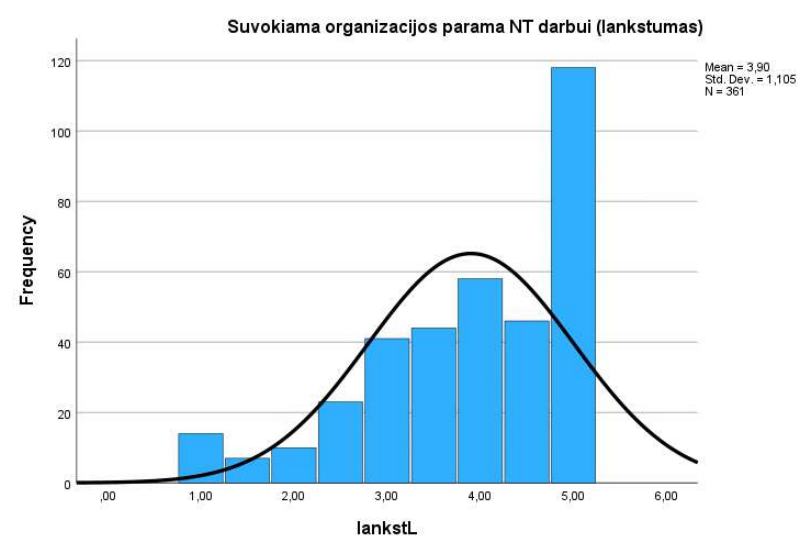
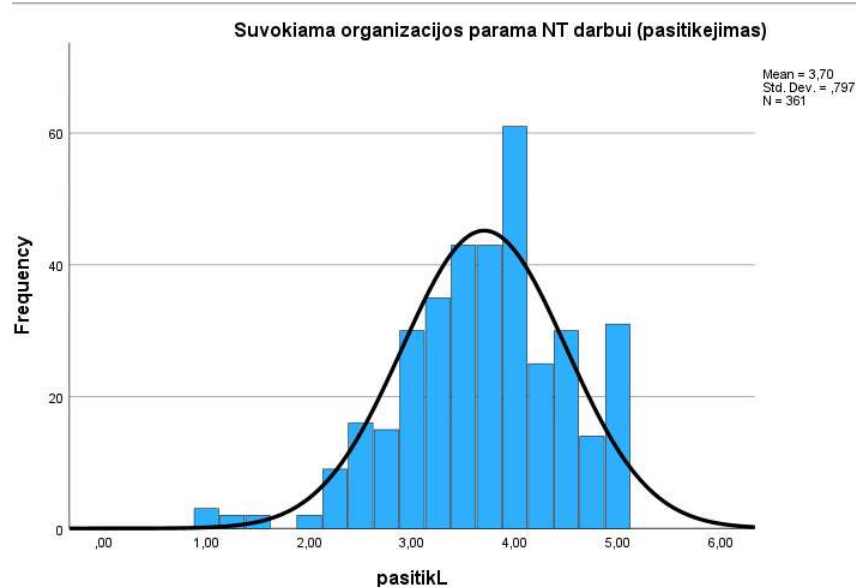
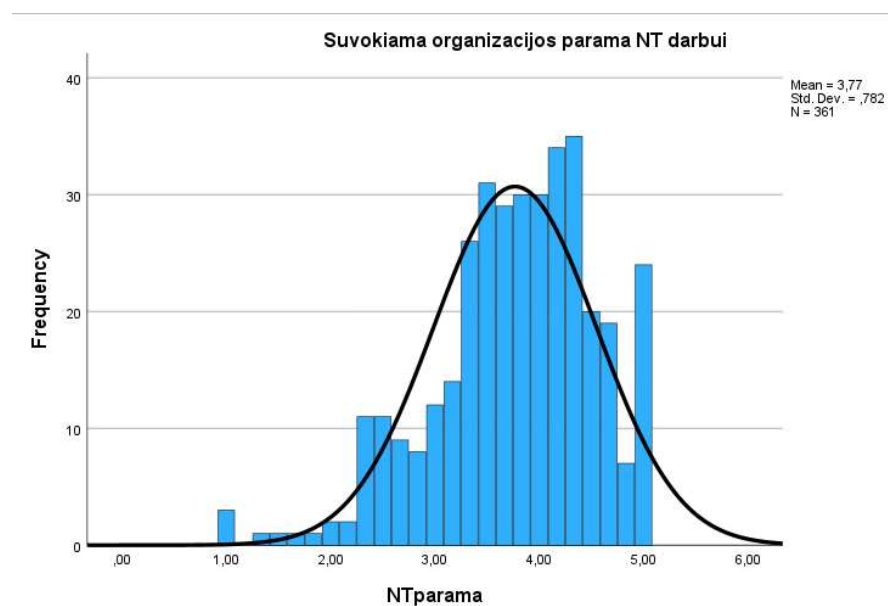
- 1-9 darbuotojai
- 10-49 darbuotojai
- 50-249 darbuotojai
- 250 ir daugiau darbuotojų

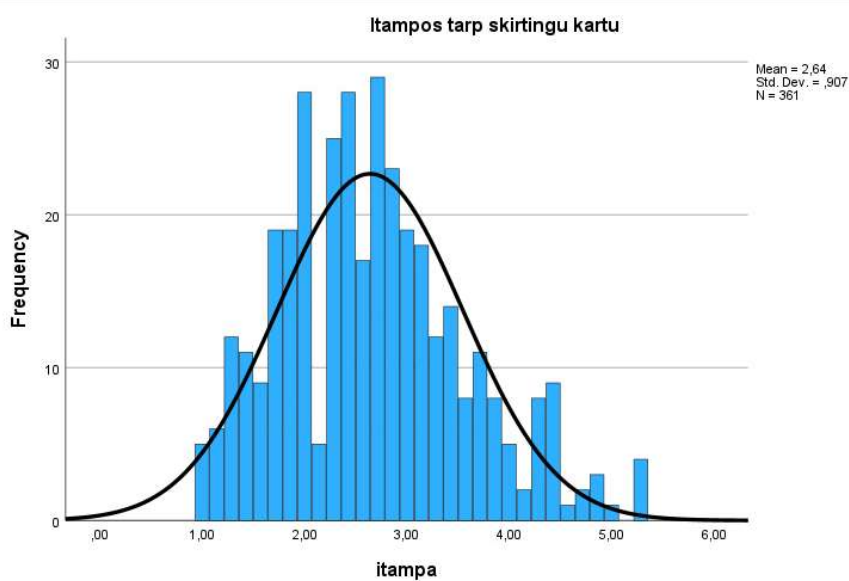
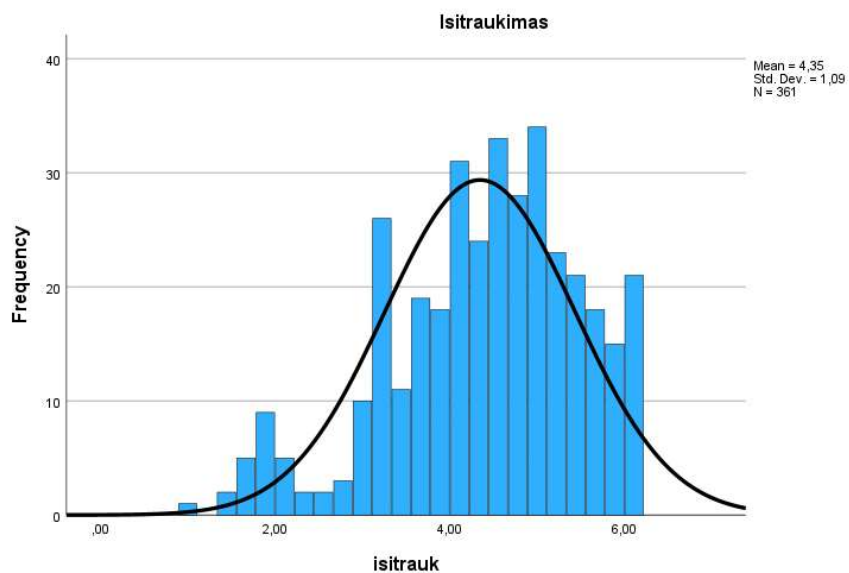
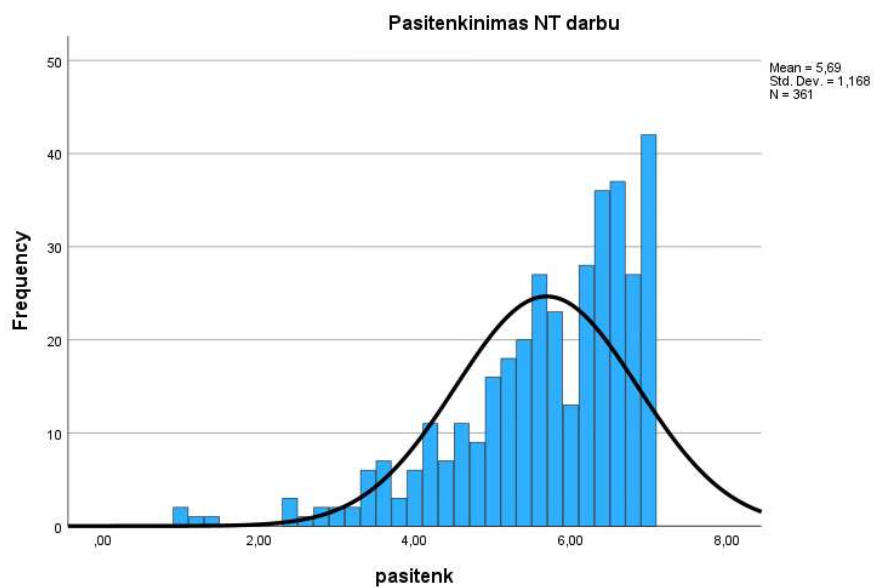
45. Ar savo dabartinėje pozicijoje turite pavaldinių:

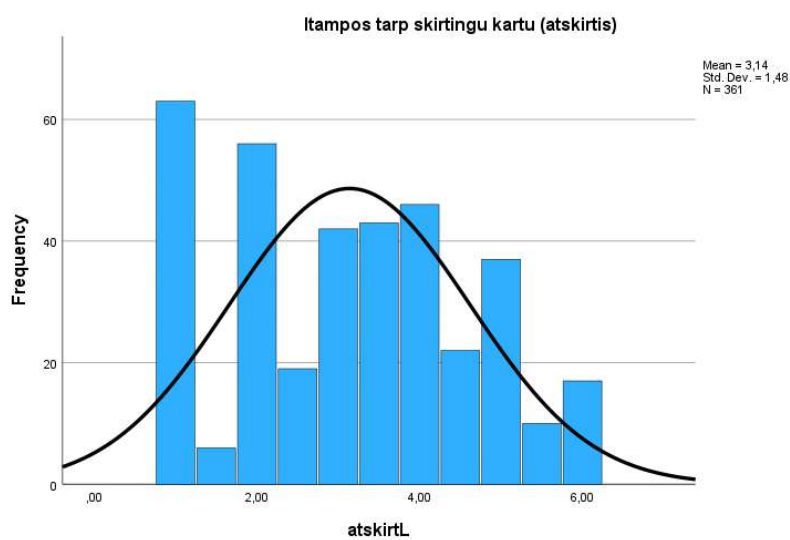
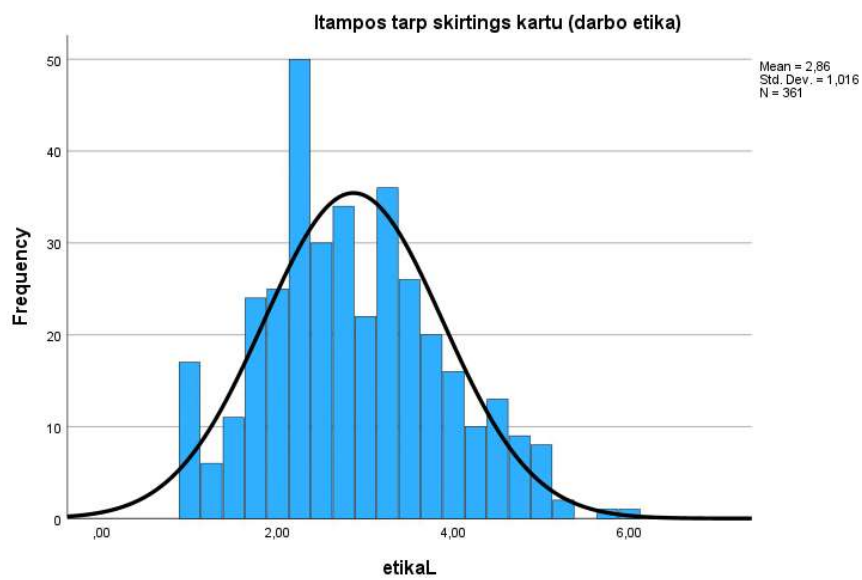
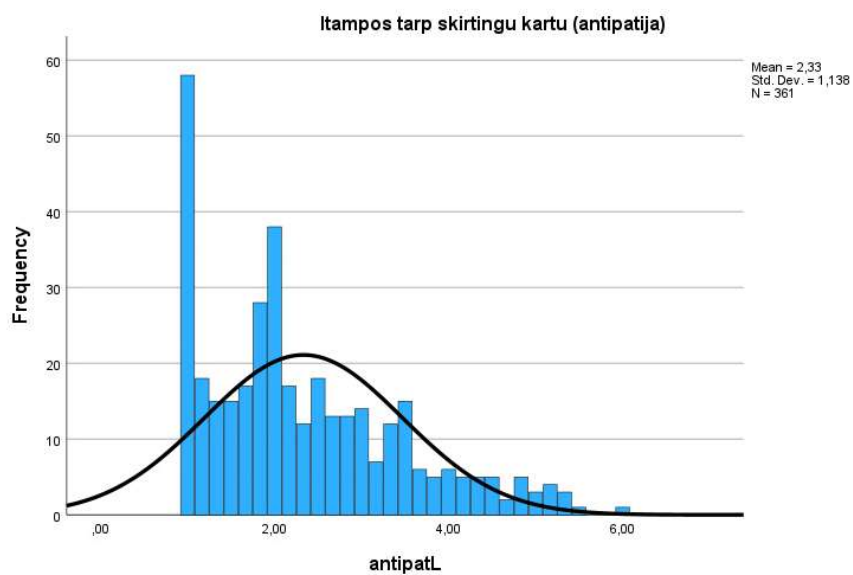
- Taip, turiu
- Ne, neturiu

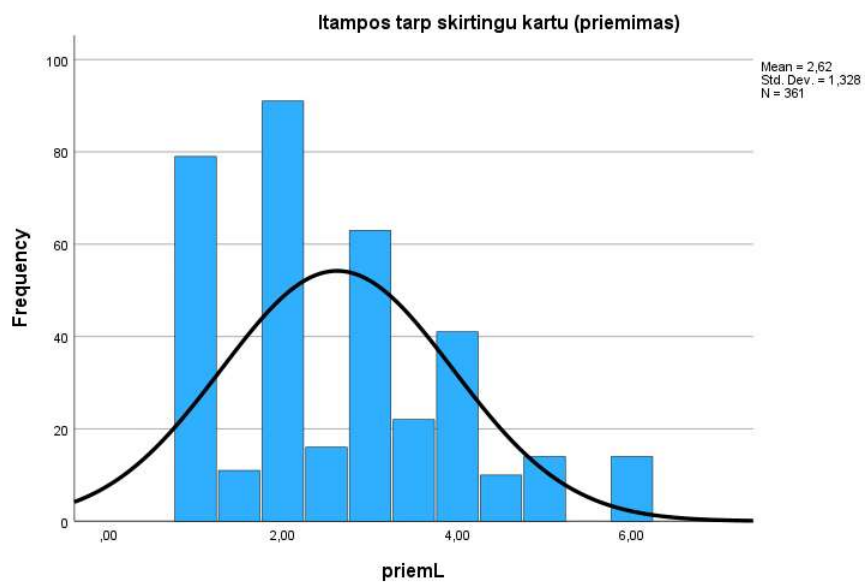
Dėkoju už skirtą laiką!

2 Priedas. Modelio kintamųjų histogramos









3 priedas. Nuotolinio darbo intensyvumo reikšmingumo testų rezultatai

Bonferroni							
Dependent Variable	(I) Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?	(J) Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
NTparama	1 dieną	2-3 dienas	-,10316	,09339	,810	-,3278	,1215
		4-5 dienas	-,34690*	,10759	,004	-,6057	-,0881
	2-3 dienas	1 dieną	,10316	,09339	,810	-,1215	,3278
		4-5 dienas	-,24373	,10506	,063	-,4964	,0090
	4-5 dienas	1 dieną	,34690*	,10759	,004	,0881	,6057
		2-3 dienas	,24373	,10506	,063	-,0090	,4964
pasitikL	1 dieną	2-3 dienas	-,10935	,09524	,755	-,3384	,1197
		4-5 dienas	-,34302*	,10972	,006	-,6069	-,0791
	2-3 dienas	1 dieną	,10935	,09524	,755	-,1197	,3384
		4-5 dienas	-,23367	,10714	,089	-,4914	,0240
	4-5 dienas	1 dieną	,34302*	,10972	,006	,0791	,6069
		2-3 dienas	,23367	,10714	,089	-,0240	,4914
lankstL	1 dieną	2-3 dienas	-,09079	,13284	1,000	-,4103	,2287
		4-5 dienas	-,35465	,15305	,063	-,7228	,0135
	2-3 dienas	1 dieną	,09079	,13284	1,000	-,2287	,4103
		4-5 dienas	-,26386	,14944	,235	-,6233	,0956
	4-5 dienas	1 dieną	,35465	,15305	,063	-,0135	,7228
		2-3 dienas	,26386	,14944	,235	-,0956	,6233
pasitenk	1 dieną	2-3 dienas	-,36546*	,13984	,028	-,7018	-,0291
		4-5 dienas	-,38992*	,16110	,048	-,7774	-,0024
	2-3 dienas	1 dieną	,36546*	,13984	,028	,0291	,7018
		4-5 dienas	-,02447	,15730	1,000	-,4028	,3539
	4-5 dienas	1 dieną	,38992*	,16110	,048	,0024	,7774
		2-3 dienas	,02447	,15730	1,000	-,3539	,4028
isitrauk	1 dieną	2-3 dienas	,42558*	,13009	,004	,1127	,7385
		4-5 dienas	,27304	,14987	,208	-,0874	,6335
	2-3 dienas	1 dieną	-,42558*	,13009	,004	-,7385	-,1127
		4-5 dienas	-,15254	,14634	,894	-,5045	,1994
	4-5 dienas	1 dieną	-,27304	,14987	,208	-,6335	,0874
		2-3 dienas	,15254	,14634	,894	-,1994	,5045
itampa	1 dieną	2-3 dienas	,04047	,10970	1,000	-,2234	,3043
		4-5 dienas	,14978	,12638	,710	-,1542	,4538
	2-3 dienas	1 dieną	-,04047	,10970	1,000	-,3043	,2234
		4-5 dienas	,10930	,12341	1,000	-,1875	,4061
	4-5 dienas	1 dieną	-,14978	,12638	,710	-,4538	,1542
		2-3 dienas	-,10930	,12341	1,000	-,4061	,1875

4 priedas. Šeimyninės padėties ir vaikų skaičiaus reikšmingumo testų rezultatai

Šeimyninė padėtis

Multiple Comparisons							
Bonferroni							
Dependent Variable	(I) Šeimyninė padėtis:	(J) Šeimyninė padėtis:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
NTparama	vedęs/ištekėjusi	gyvenu su partneriu/partneriu	-,05659	,11738	1,000	-,3389	,2257
		vienišas/vieniša	-,14674	,10346	,471	-,3956	,1021
	gyvenu su partneriu/partneriu	vedęs/ištekėjusi	,05659	,11738	1,000	-,2257	,3389
		vienišas/vieniša	-,09015	,13844	1,000	-,4231	,2428
	vienišas/vieniša	vedęs/ištekėjusi	,14674	,10346	,471	-,1021	,3956
		gyvenu su partneriu/partneriu	,09015	,13844	1,000	-,2428	,4231
pasitikl	vedęs/ištekėjusi	gyvenu su partneriu/partneriu	-,01897	,11959	1,000	-,3066	,2687
		vienišas/vieniša	-,14840	,10542	,480	-,4020	,1052
	gyvenu su partneriu/partneriu	vedęs/ištekėjusi	,01897	,11959	1,000	-,2687	,3066
		vienišas/vieniša	-,12943	,14105	1,000	-,4687	,2098
	vienišas/vieniša	vedęs/ištekėjusi	,14840	,10542	,480	-,1052	,4020
		gyvenu su partneriu/partneriu	,12943	,14105	1,000	-,2098	,4687
lankstl	vedęs/ištekėjusi	gyvenu su partneriu/partneriu	-,13182	,16599	1,000	-,5311	,2674
		vienišas/vieniša	-,14342	,14631	,983	-,4953	,2085
	gyvenu su partneriu/partneriu	vedęs/ištekėjusi	,13182	,16599	1,000	-,2674	,5311
		vienišas/vieniša	-,01160	,19577	1,000	-,4825	,4593
	vienišas/vieniša	vedęs/ištekėjusi	,14342	,14631	,983	-,2085	,4953
		gyvenu su partneriu/partneriu	,01160	,19577	1,000	-,4593	,4825
pasitenk	vedęs/ištekėjusi	gyvenu su partneriu/partneriu	,27431	,17265	,339	-,1410	,6896
		vienišas/vieniša	,53732*	,15219	,001	,1713	,9034
	gyvenu su partneriu/partneriu	vedęs/ištekėjusi	-,27431	,17265	,339	-,6896	,1410
		vienišas/vieniša	,26301	,20363	,592	-,2268	,7528
	vienišas/vieniša	vedęs/ištekėjusi	-,53732*	,15219	,001	-,9034	-,1713
		gyvenu su partneriu/partneriu	-,26301	,20363	,592	-,7528	,2268
isitrauk	vedęs/ištekėjusi	gyvenu su partneriu/partneriu	,17532	,16374	,855	-,2185	,5692
		vienišas/vieniša	,07019	,14434	1,000	-,2770	,4174
	gyvenu su partneriu/partneriu	vedęs/ištekėjusi	-,17532	,16374	,855	-,5692	,2185
		vienišas/vieniša	-,10513	,19312	1,000	-,5696	,3594
	vienišas/vieniša	vedęs/ištekėjusi	-,07019	,14434	1,000	-,4174	,2770
		gyvenu su partneriu/partneriu	,10513	,19312	1,000	-,3594	,5696
itampa	vedęs/ištekėjusi	gyvenu su partneriu/partneriu	-,05658	,13646	1,000	-,3848	,2716
		vienišas/vieniša	-,07276	,12028	1,000	-,3621	,2166
	gyvenu su partneriu/partneriu	vedęs/ištekėjusi	,05658	,13646	1,000	-,2716	,3848
		vienišas/vieniša	-,01618	,16094	1,000	-,4033	,3709
	vienišas/vieniša	vedęs/ištekėjusi	,07276	,12028	1,000	-,2166	,3621
		gyvenu su partneriu/partneriu	,01618	,16094	1,000	-,3709	,4033

Vaikų skaičius

atskirtl	LSD	Neturiu	1-2 vaikai	,76565*	,16970	<,001	,4319	1,0994
			3 ir daugiau vaikų	1,13154*	,32010	<,001	,5020	1,7611
		1-2 vaikai	Neturiu	-,76565*	,16970	<,001	-1,0994	-,4319
			3 ir daugiau vaikų	,36589	,30257	,227	-,2291	,9609
		3 ir daugiau vaikų	Neturiu	-1,13154*	,32010	<,001	-1,7611	-,5020
			1-2 vaikai	-,36589	,30257	,227	-,9609	,2291
	Bonferroni	Neturiu	1-2 vaikai	,76565*	,16970	<,001	,3575	1,1738
			3 ir daugiau vaikų	1,13154*	,32010	,001	,3616	1,9015
		1-2 vaikai	Neturiu	-,76565*	,16970	<,001	-1,1738	-,3575
			3 ir daugiau vaikų	,36589	,30257	,682	-,3619	1,0937
		3 ir daugiau vaikų	Neturiu	-1,13154*	,32010	,001	-1,9015	-,3616
			1-2 vaikai	-,36589	,30257	,682	-1,0937	,3619

5 priedas. Priklausymo amžiaus kartai reikšmingumo testų rezultatai

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Amžiaus kartos	(J) Amžiaus kartos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
NTparama	Z karta	Y karta	,19669	,13229	,828	-,1543	,5477
		X karta	,37329*	,14030	,049	,0010	,7455
		Baby boomers karta	,11974	,17557	1,000	-,3461	,5855
	Y karta	Z karta	-,19669	,13229	,828	-,5477	,1543
		X karta	,17660	,09379	,363	-,0722	,4255
		Baby boomers karta	-,07695	,14119	1,000	-,4516	,2977
	X karta	Z karta	-,37329*	,14030	,049	-,7455	-,0010
		Y karta	-,17660	,09379	,363	-,4255	,0722
		Baby boomers karta	-,25355	,14872	,535	-,6481	,1410
	Baby boomers karta	Z karta	-,11974	,17557	1,000	-,5855	,3461
		Y karta	,07695	,14119	1,000	-,2977	,4516
		X karta	,25355	,14872	,535	-,1410	,6481
pasitikl	Z karta	Y karta	,09915	,13589	1,000	-,2614	,4597
		X karta	,25851	,14412	,442	-,1239	,6409
		Baby boomers karta	-,04930	,18034	1,000	-,5278	,4292
	Y karta	Z karta	-,09915	,13589	1,000	-,4597	,2614
		X karta	,15936	,09634	,594	-,0963	,4150
		Baby boomers karta	-,14846	,14503	1,000	-,5332	,2363
	X karta	Z karta	-,25851	,14412	,442	-,6409	,1239
		Y karta	-,15936	,09634	,594	-,4150	,0963
		Baby boomers karta	-,30782	,15277	,268	-,7131	,0975
	Baby boomers karta	Z karta	,04930	,18034	1,000	-,4292	,5278
		Y karta	,14846	,14503	1,000	-,2363	,5332
		X karta	,30782	,15277	,268	-,0975	,7131
lankstL	Z karta	Y karta	,39177	,18671	,220	-,1036	,8871
		X karta	,60285*	,19801	,015	,0775	1,1282
		Baby boomers karta	,45784	,24778	,393	-,1996	1,1152
	Y karta	Z karta	-,39177	,18671	,220	-,8871	,1036
		X karta	,21108	,13237	,670	-,1401	,5623
		Baby boomers karta	,06607	,19926	1,000	-,4626	,5948
	X karta	Z karta	-,60285*	,19801	,015	-,1,1282	-,0775
		Y karta	-,21108	,13237	,670	-,5623	,1401
		Baby boomers karta	-,14501	,20989	1,000	-,7019	,4119
	Baby boomers karta	Z karta	-,45784	,24778	,393	-,1,1152	,1996
		Y karta	-,06607	,19926	1,000	-,5948	,4626
		X karta	,14501	,20989	1,000	-,4119	,7019
pasitenk	Z karta	Y karta	-,09296	,20102	1,000	-,6263	,4404
		X karta	,25545	,21319	1,000	-,3102	,8211
		Baby boomers karta	,13087	,26676	1,000	-,5769	,8386
	Y karta	Z karta	,09296	,20102	1,000	-,4404	,6263
		X karta	,34841	,14252	,090	-,0297	,7265
		Baby boomers karta	,22383	,21454	1,000	-,3454	,7930
	X karta	Z karta	-,25545	,21319	1,000	-,8211	,3102
		Y karta	-,34841	,14252	,090	-,7265	,0297
		Baby boomers karta	-,12458	,22598	1,000	-,7241	,4750
	Baby boomers karta	Z karta	-,13087	,26676	1,000	-,8386	,5769
		Y karta	-,22383	,21454	1,000	-,7930	,3454
		X karta	,12458	,22598	1,000	-,4750	,7241
isitrauk	Z karta	Y karta	-,09915	,18963	1,000	-,6023	,4040
		X karta	-,19822	,20112	1,000	-,7318	,3354
		Baby boomers karta	-,29516	,25166	1,000	-,9629	,3725
	Y karta	Z karta	,09915	,18963	1,000	-,4040	,6023
		X karta	-,09907	,13445	1,000	-,4558	,2576
		Baby boomers karta	-,19601	,20239	1,000	-,7330	,3410
	X karta	Z karta	,19822	,20112	1,000	-,3354	,7318
		Y karta	,09907	,13445	1,000	-,2576	,4558
		Baby boomers karta	-,09695	,21318	1,000	-,6626	,4687
	Baby boomers karta	Z karta	,29516	,25166	1,000	-,3725	,9629
		Y karta	,19601	,20239	1,000	-,3410	,7330
		X karta	,09695	,21318	1,000	-,4687	,6626
itampa	Z karta	Y karta	-,18613	,15809	1,000	-,6056	,2333
		X karta	-,16662	,16767	1,000	-,6115	,2782
		Baby boomers karta	-,16670	,20980	1,000	-,7233	,3899
	Y karta	Z karta	,18613	,15809	1,000	-,2333	,6056
		X karta	,01951	,11209	1,000	-,2779	,3169
		Baby boomers karta	,01943	,16873	1,000	-,4282	,4671
	X karta	Z karta	,16662	,16767	1,000	-,2782	,6115
		Y karta	-,01951	,11209	1,000	-,3169	,2779
		Baby boomers karta	-,00008	,17773	1,000	-,4716	,4715
	Baby boomers karta	Z karta	,16670	,20980	1,000	-,3899	,7233
		Y karta	-,01943	,16873	1,000	-,4671	,4282
		X karta	,00008	,17773	1,000	-,4715	,4716

antipatl	Z karta	Y karta	-,12126	,19723	1,000	-,6446	,4020
		X karta	-,34921	,20918	,575	-,9042	,2058
		Baby boomers karta	-,36655	,26175	,974	-1,0610	,3279
	Y karta	Z karta	,12126	,19723	1,000	-,4020	,6446
		X karta	-,22795	,13983	,624	-,5990	,1431
		Baby boomers karta	-,24529	,21050	1,000	-,8038	,3132
	X karta	Z karta	,34921	,20918	,575	-,2058	,9042
		Y karta	,22795	,13983	,624	-,1431	,5990
		Baby boomers karta	-,01734	,22173	1,000	-,6056	,5709
	Baby boomers karta	Z karta	,36655	,26175	,974	-,3279	1,0610
		Y karta	,24529	,21050	1,000	-,3132	,8038
		X karta	,01734	,22173	1,000	-,5709	,6056
etikaL	Z karta	Y karta	-,44318	,17575	,073	-,9095	,0231
		X karta	-,37736	,18639	,262	-,8719	,1172
		Baby boomers karta	-,30714	,23323	1,000	-,9259	,3117
	Y karta	Z karta	,44318	,17575	,073	-,0231	,9095
		X karta	,06582	,12460	1,000	-,2648	,3964
		Baby boomers karta	,13604	,18757	1,000	-,3616	,6337
	X karta	Z karta	,37736	,18639	,262	-,1172	,8719
		Y karta	-,06582	,12460	1,000	-,3964	,2648
		Baby boomers karta	,07022	,19757	1,000	-,4540	,5944
	Baby boomers karta	Z karta	,30714	,23323	1,000	-,3117	,9259
		Y karta	-,13604	,18757	1,000	-,6337	,3616
		X karta	-,07022	,19757	1,000	-,5944	,4540
atskirtL	Z karta	Y karta	,32379	,24916	1,000	-,3373	,9849
		X karta	1,04694*	,26425	<,001	,3458	1,7480
		Baby boomers karta	,96446*	,33066	,023	,0872	1,8418
	Y karta	Z karta	-,32379	,24916	1,000	-,9849	,3373
		X karta	,72315*	,17665	<,001	,2545	1,1918
		Baby boomers karta	,64067	,26592	,099	-,0649	1,3462
	X karta	Z karta	-1,04694*	,26425	<,001	-1,7480	-,3458
		Y karta	-,72315*	,17665	<,001	-1,1918	-,2545
		Baby boomers karta	-,08248	,28011	1,000	-,8256	,6607
	Baby boomers karta	Z karta	-,96446*	,33066	,023	-1,8418	-,0872
		Y karta	-,64067	,26592	,099	-1,3462	,0649
		X karta	,08248	,28011	1,000	-,6607	,8256
priemL	Z karta	Y karta	-,37659	,23046	,619	-,9881	,2349
		X karta	-,41095	,24442	,561	-1,0594	,2375
		Baby boomers karta	-,41742	,30585	1,000	-1,2289	,3940
	Y karta	Z karta	,37659	,23046	,619	-,2349	,9881
		X karta	-,03436	,16339	1,000	-,4679	,3992
		Baby boomers karta	-,04083	,24596	1,000	-,6934	,6118
	X karta	Z karta	,41095	,24442	,561	-,2375	1,0594
		Y karta	,03436	,16339	1,000	-,3992	,4679
		Baby boomers karta	-,00647	,25909	1,000	-,6939	,6809
	Baby boomers karta	Z karta	,41742	,30585	1,000	-,3940	1,2289
		Y karta	,04083	,24596	1,000	-,6118	,6934
		X karta	,00647	,25909	1,000	-,6809	,6939

6 priedas. Patirties organizacijoje reikšmingumo testų rezultatai

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) laikas grupuota	(J) laikas grupuota	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
NTparama	iki 1m.	1-5m.	,24346	,18862	1,000	-,2893	,7763
		6-10m.	,64542 [*]	,20065	,014	,0786	1,2122
		11-20m.	,66349 [*]	,20005	,010	,0984	1,2286
		20 ir daugiau m.	,50778	,20807	,152	-,0800	1,0955
	1-5m.	iki 1m.	-,24346	,18862	1,000	-,7763	,2893
		6-10m.	,40196 [*]	,11032	,003	,0903	,7136
		11-20m.	,42003 [*]	,10923	,001	,1115	,7286
		20 ir daugiau m.	,26431	,12331	,328	-,0840	,6126
	6-10m.	iki 1m.	-,64542 [*]	,20065	,014	-1,2122	-,0786
		1-5m.	-,40196 [*]	,11032	,003	-,7136	-,0903
		11-20m.	,01807	,12889	1,000	-,3460	,3821
		20 ir daugiau m.	-,13765	,14102	1,000	-,5360	,2607
	11-20m.	iki 1m.	-,66349 [*]	,20005	,010	-1,2286	-,0984
		1-5m.	-,42003 [*]	,10923	,001	-,7286	-,1115
		6-10m.	-,01807	,12889	1,000	-,3821	,3460
		20 ir daugiau m.	-,15571	,14016	1,000	-,5516	,2402
	20 ir daugiau m.	iki 1m.	-,50778	,20807	,152	-1,0955	,0800
		1-5m.	-,26431	,12331	,328	-,6126	,0840
		6-10m.	,13765	,14102	1,000	-,2607	,5360
		11-20m.	,15571	,14016	1,000	-,2402	,5516
pasitikl.	iki 1m.	1-5m.	,26471	,19409	1,000	-,2835	,8130
		6-10m.	,61479 [*]	,20646	,031	,0316	1,1980
		11-20m.	,64325 [*]	,20584	,019	,0618	1,2247
		20 ir daugiau m.	,40111	,21410	,618	-,2037	1,0059
	1-5m.	iki 1m.	-,26471	,19409	1,000	-,8130	,2835
		6-10m.	,35008 [*]	,11352	,022	,0294	,6707
		11-20m.	,37855 [*]	,11239	,008	,0611	,6960
		20 ir daugiau m.	,13641	,12688	1,000	-,2220	,4948
	6-10m.	iki 1m.	-,61479 [*]	,20646	,031	-1,1980	-,0316
		1-5m.	-,35008 [*]	,11352	,022	-,6707	-,0294
		11-20m.	,02847	,13262	1,000	-,3462	,4031
		20 ir daugiau m.	-,21368	,14510	1,000	-,6236	,1962
	11-20m.	iki 1m.	-,64325 [*]	,20584	,019	-1,2247	-,0618
		1-5m.	-,37855 [*]	,11239	,008	-,6960	-,0611
		6-10m.	-,02847	,13262	1,000	-,4031	,3462
		20 ir daugiau m.	-,24214	,14422	,940	-,6495	,1653
	20 ir daugiau m.	iki 1m.	-,40111	,21410	,618	-1,0059	,2037
		1-5m.	-,13641	,12688	1,000	-,4948	,2220
		6-10m.	,21368	,14510	1,000	-,1962	,6236
		11-20m.	,24214	,14422	,940	-,1653	,6495
lankstl.	iki 1m.	1-5m.	,20098	,26805	1,000	-,5562	,9582
		6-10m.	,70670	,28514	,137	-,0988	1,5122
		11-20m.	,70397	,28429	,137	-,0991	1,5070
		20 ir daugiau m.	,72111	,29569	,152	-,1141	1,5564
	1-5m.	iki 1m.	-,20098	,26805	1,000	-,9582	,5562
		6-10m.	,50572 [*]	,15678	,014	,0628	,9486
		11-20m.	,50299 [*]	,15523	,013	,0645	,9415
		20 ir daugiau m.	,52013 [*]	,17524	,032	,0251	1,0151
	6-10m.	iki 1m.	-,70670	,28514	,137	-1,5122	,0988
		1-5m.	-,50572 [*]	,15678	,014	-,9486	-,0628
		11-20m.	-,00273	,18316	1,000	-,5201	,5147
		20 ir daugiau m.	,01441	,20040	1,000	-,5517	,5805
	11-20m.	iki 1m.	-,70397	,28429	,137	-1,5070	,0991
		1-5m.	-,50299 [*]	,15523	,013	-,9415	-,0645
		6-10m.	,00273	,18316	1,000	-,5147	,5201
		20 ir daugiau m.	,01714	,19919	1,000	-,5455	,5798
	20 ir daugiau m.	iki 1m.	-,72111	,29569	,152	-1,5564	,1141
		1-5m.	-,52013 [*]	,17524	,032	-1,0151	-,0251
		6-10m.	-,01441	,20040	1,000	-,5805	,5517
		11-20m.	-,01714	,19919	1,000	-,5798	,5455

itampa	iki 1m.	1-5m.	-,21148	,22252	1,000	-,8400	,4171
		6-10m.	-,63025	,23671	,081	-1,2989	,0384
		11-20m.	-,46224	,23600	,509	-1,1289	,2044
		20 ir daugiau m.	-,40429	,24546	1,000	-1,0977	,2891
	1-5m.	iki 1m.	,21148	,22252	1,000	-,4171	,8400
		6-10m.	-,41877	,13015	,014	-,7864	-,0511
		11-20m.	-,25076	,12886	,524	-,6147	,1132
		20 ir daugiau m.	-,19280	,14547	1,000	-,6037	,2181
	6-10m.	iki 1m.	,63025	,23671	,081	-,0384	1,2989
		1-5m.	,41877	,13015	,014	,0511	,7864
		11-20m.	,16801	,15205	1,000	-,2615	,5975
		20 ir daugiau m.	,22597	,16636	1,000	-,2440	,6959
	11-20m.	iki 1m.	,46224	,23600	,509	-,2044	1,1289
		1-5m.	,25076	,12886	,524	-,1132	,6147
		6-10m.	-,16801	,15205	1,000	-,5975	,2615
		20 ir daugiau m.	,05796	,16535	1,000	-,4091	,5250
	20 ir daugiau m.	iki 1m.	,40429	,24546	1,000	-,2891	1,0977
		1-5m.	,19280	,14547	1,000	-,2181	,6037
		6-10m.	-,22597	,16636	1,000	-,6959	,2440
		11-20m.	-,05796	,16535	1,000	-,5250	,4091
antipatl.	iki 1m.	1-5m.	-,16122	,27723	1,000	-,9443	,6219
		6-10m.	-,74564	,29490	,119	-1,5787	,0874
		11-20m.	-,55265	,29402	,610	-1,3832	,2779
		20 ir daugiau m.	-,63741	,30581	,378	-1,5012	,2264
	1-5m.	iki 1m.	,16122	,27723	1,000	-,6219	,9443
		6-10m.	-,58442	,16215	,004	-1,0425	-,1264
		11-20m.	-,39143	,16054	,153	-,8449	,0621
		20 ir daugiau m.	-,47619	,18123	,090	-,9881	,0357
	6-10m.	iki 1m.	,74564	,29490	,119	-,0874	1,5787
		1-5m.	,58442	,16215	,004	,1264	1,0425
		11-20m.	,19300	,18943	1,000	-,3421	,7281
		20 ir daugiau m.	,10824	,20726	1,000	-,4772	,6937
	11-20m.	iki 1m.	,55265	,29402	,610	-,2779	1,3832
		1-5m.	,39143	,16054	,153	-,0621	,8449
		6-10m.	-,19300	,18943	1,000	-,7281	,3421
		20 ir daugiau m.	-,08476	,20600	1,000	-,6667	,4971
	20 ir daugiau m.	iki 1m.	,63741	,30581	,378	-,2264	1,5012
		1-5m.	,47619	,18123	,090	-,0357	,9881
		6-10m.	-,10824	,20726	1,000	-,6937	,4772
		11-20m.	,08476	,20600	1,000	-,4971	,6667
etikaL	iki 1m.	1-5m.	-,40033	,24740	1,000	-1,0992	,2985
		6-10m.	-,86887	,26318	,011	-1,6123	-,1255
		11-20m.	-,64524	,26239	,144	-1,3864	,0959
		20 ir daugiau m.	-,48667	,27291	,754	-1,2576	,2842
	1-5m.	iki 1m.	,40033	,24740	1,000	-,2985	1,0992
		6-10m.	-,46855	,14471	,013	-,8773	-,0598
		11-20m.	-,24491	,14327	,882	-,6496	,1598
		20 ir daugiau m.	-,08634	,16174	1,000	-,5432	,3705
	6-10m.	iki 1m.	,86887	,26318	,011	,1255	1,6123
		1-5m.	,46855	,14471	,013	,0598	,8773
		11-20m.	,22363	,16905	1,000	-,2539	,7012
		20 ir daugiau m.	,38221	,18497	,395	-,1403	,9047
	11-20m.	iki 1m.	,64524	,26239	,144	-,0959	1,3864
		1-5m.	,24491	,14327	,882	-,1598	,6496
		6-10m.	-,22363	,16905	1,000	-,7012	,2539
		20 ir daugiau m.	,15857	,18384	1,000	-,3607	,6779
	20 ir daugiau m.	iki 1m.	,48667	,27291	,754	-,2842	1,2576
		1-5m.	,08634	,16174	1,000	-,3705	,5432
		6-10m.	-,38221	,18497	,395	-,9047	,1403
		11-20m.	-,15857	,18384	1,000	-,6779	,3607
atskiril.	iki 1m.	1-5m.	,07680	,36640	1,000	-,9582	1,1118
		6-10m.	,05229	,38976	1,000	-1,0487	1,1533
		11-20m.	,35397	,38859	1,000	-,7437	1,4516
		20 ir daugiau m.	,77111	,40418	,572	-,3706	1,9128
	1-5m.	iki 1m.	-,07680	,36640	1,000	-1,1118	,9582
		6-10m.	-,02451	,21431	1,000	-,6299	,5809
		11-20m.	,27717	,21218	1,000	-,3222	,8765
		20 ir daugiau m.	,69431	,23953	,040	,0177	1,3709
	6-10m.	iki 1m.	-,05229	,38976	1,000	-1,1533	1,0487
		1-5m.	,02451	,21431	1,000	-,5809	,6299
		11-20m.	,30168	,25037	1,000	-,4055	1,0089
		20 ir daugiau m.	,71882	,27393	,091	-,0550	1,4926
	11-20m.	iki 1m.	-,35397	,38859	1,000	-1,4516	,7437
		1-5m.	-,27717	,21218	1,000	-,8765	,3222
		6-10m.	-,30168	,25037	1,000	-1,0089	,4055
		20 ir daugiau m.	,41714	,27227	1,000	-,3519	1,1862
	20 ir daugiau m.	iki 1m.	-,77111	,40418	,572	-1,9128	,3706
		1-5m.	-,69431	,23953	,040	-1,3709	-,0177
		6-10m.	-,71882	,27393	,091	-1,4926	,0550
		11-20m.	-,41714	,27227	1,000	-1,1862	,3519

7 priedas. Organizacijos dydžio įtaka reikšmingumo testų rezultatams

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių	(J) Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
NTparama	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	-,00972	,20671	1,000	-,5581	,5387
		50-249 darbuotojai	,29368	,18804	,715	-,2052	,7926
		250 ir daugiau darbuotojų	,07985	,18322	1,000	-,4062	,5659
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	,00972	,20671	1,000	-,5387	,5581
		50-249 darbuotojai	,30340	,13329	,141	-,0502	,6570
		250 ir daugiau darbuotojų	,08957	,12639	1,000	-,2457	,4249
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	-,29368	,18804	,715	-,7926	,2052
		10-49 darbuotojai	-,30340	,13329	,141	-,6570	,0502
		250 ir daugiau darbuotojų	-,21383	,09278	,131	-,4600	,0323
	250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	-,07985	,18322	1,000	-,5659	,4062
		10-49 darbuotojai	-,08957	,12639	1,000	-,4249	,2457
		50-249 darbuotojai	,21383	,09278	,131	-,0323	,4600
pasitiktL	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	-,16458	,21018	1,000	-,7222	,3930
		50-249 darbuotojai	,11379	,19120	1,000	-,3935	,6211
		250 ir daugiau darbuotojų	-,16052	,18630	1,000	-,6548	,3337
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	,16458	,21018	1,000	-,3930	,7222
		50-249 darbuotojai	,27838	,13553	,244	-,0812	,6379
		250 ir daugiau darbuotojų	,00406	,12852	1,000	-,3369	,3450
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	-,11379	,19120	1,000	-,6211	,3935
		10-49 darbuotojai	-,27838	,13553	,244	-,6379	,0812
		250 ir daugiau darbuotojų	-,27432 ²	,09434	,023	-,5246	-,0240
	250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	,16052	,18630	1,000	-,3337	,6548
		10-49 darbuotojai	-,00406	,12852	1,000	-,3450	,3369
		50-249 darbuotojai	,27432 ²	,09434	,023	,0240	,5246
lankstL	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	,30000	,29186	1,000	-,4743	1,0743
		50-249 darbuotojai	,65345	,26551	,086	-,0510	1,3579
		250 ir daugiau darbuotojų	,56059	,25870	,185	-,1257	1,2469
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	-,30000	,29186	1,000	-1,0743	,4743
		50-249 darbuotojai	,35345	,18821	,367	-,1459	,8528
		250 ir daugiau darbuotojų	,26059	,17846	,871	-,2129	,7341
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	-,65345	,26551	,086	-1,3579	,0510
		10-49 darbuotojai	-,35345	,18821	,367	-,8528	,1459
		250 ir daugiau darbuotojų	-,09286	,13100	1,000	-,4404	,2547
	250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	-,56059	,25870	,185	-1,2469	,1257
		10-49 darbuotojai	-,26059	,17846	,871	-,7341	,2129
		50-249 darbuotojai	,09286	,13100	1,000	-,2547	,4404
isitrauk	1-9 darbuotojai	10-49 darbuotojai	,40602	,28724	,950	-,3560	1,1681
		50-249 darbuotojai	,53429	,26131	,250	-,1590	1,2276
		250 ir daugiau darbuotojų	,71507 ²	,25460	,031	,0396	1,3905
	10-49 darbuotojai	1-9 darbuotojai	-,40602	,28724	,950	-1,1681	,3560
		50-249 darbuotojai	,12827	,18523	1,000	-,3631	,6197
		250 ir daugiau darbuotojų	,30905	,17564	,476	-,1569	,7750
	50-249 darbuotojai	1-9 darbuotojai	-,53429	,26131	,250	-1,2276	,1590
		10-49 darbuotojai	-,12827	,18523	1,000	-,6197	,3631
		250 ir daugiau darbuotojų	,18077	,12893	,970	-,1613	,5228
	250 ir daugiau darbuotojų	1-9 darbuotojai	-,71507 ²	,25460	,031	-1,3905	-,0396
		10-49 darbuotojai	-,30905	,17564	,476	-,7750	,1569
		50-249 darbuotojai	-,18077	,12893	,970	-,5228	,1613

8 priedas. **Moderuotos mediacijos poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai, kur išitraukimas mediatorius, įtampos tarp skirtingų kartų – moderatorius.**

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 14
Y : pasitenk
X : Ntparama
M : isitrauk
W : itampa

Sample
Size: 361

OUTCOME VARIABLE:
isitrauk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3686	,1359	1,0289	56,4591	1,0000	359,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4106	,2630	9,1639	,0000	1,8933	2,9279
Ntparama	,5137	,0684	7,5139	,0000	,3792	,6481

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Ntparama
constant	,0692	-,0176
Ntparama	-,0176	,0047

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3271	,1070	1,2319	10,6632	4,0000	356,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,6606	,8596	6,5852	,0000	3,9701	7,3510
Ntparama	,1592	,0838	1,8992	,0583	-,0057	,3241
isitrauk	,0002	,1660	,0009	,9993	-,3263	,3266
itampa	-,5069	,2690	-1,8848	,0603	-1,0359	,0220
Int_1	,0682	,0573	1,1904	,2347	-,0445	,1810

Product terms key:

Int_1 : isitrauk x itampa

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Ntparama	isitrauk	itampa	Int_1
constant	,7389	-,0282	-,1252	-,2129	,0424
Ntparama	-,0282	,0070	-,0006	,0031	-,0003
isitrauk	-,1252	-,0006	,0276	,0409	-,0089
itampa	-,2129	,0031	,0409	,0723	-,0149
Int_1	,0424	-,0003	-,0089	-,0149	,0033

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	2,9173	1,0000	355,0000	,0885

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*W	,0036	1,4171	1,0000	356,0000	,2347

Focal predict: isitrauk (M)
Mod var: itampa (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  isitrauk itampa pasitenk .
BEGIN DATA.
  3,2562 1,7329 5,7676
  4,3460 1,7329 5,8966
  5,4357 1,7329 6,0256
  3,2562 2,6401 5,5093
  4,3460 2,6401 5,7057
  5,4357 2,6401 5,9022
  3,2562 3,5472 5,2509
  4,3460 3,5472 5,5149
  5,4357 3,5472 5,7788
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  isitrauk WITH pasitenk BY itampa .
```

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1592	,0838	1,8992	,0583	-,0057	,3241

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

NTiparama -> isitrauk -> pasitenk

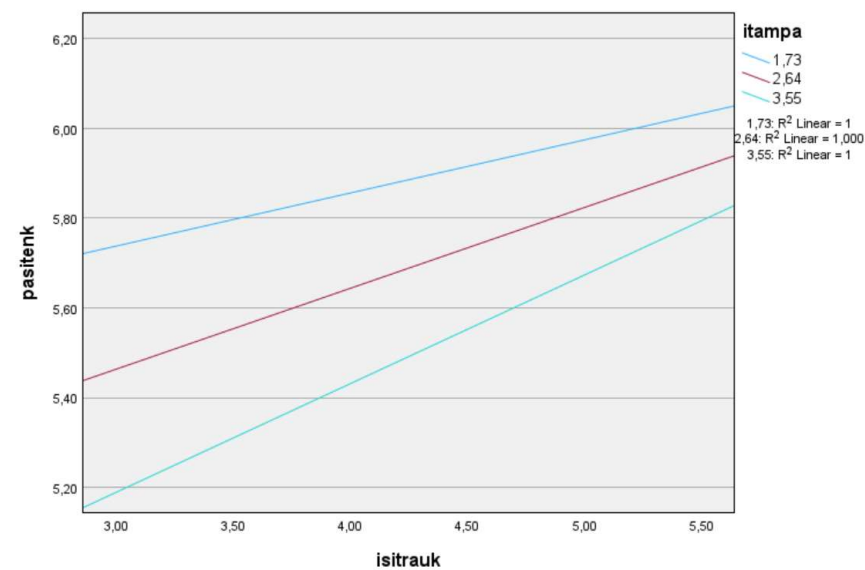
itampa	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,7329	,0608	,0536	-,0367	,1753
2,6401	,0926	,0430	,0196	,1899
3,5472	,1244	,0591	,0208	,2515

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
itampa	,0351	,0403	-,0447	,1167

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0926	,0608	,0318	,0366	-,0406	,1058
,1244	,0608	,0636	,0731	-,0812	,2117
,1244	,0926	,0318	,0366	-,0406	,1058



9 priedas. Moderuotos mediacijos poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui pasitikėjimo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai, kur įsitraukimas mediatorius, įtampos tarp skirtingų kartų – moderatorius.

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
  Y : pasitenk
  X : pasitikL
  M : isitrauk
  W : itampa

Sample
Size: 361

*****
OUTCOME VARIABLE:
  isitrauk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,3704    ,1372    1,0274    57,0913    1,0000    359,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    2,4707    ,2539    9,7326    ,0000    1,9715    2,9699
pasitikL    ,5066    ,0670    7,5559    ,0000    ,3748    ,6385

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant    pasitikL
constant    ,0644    -,0166
pasitikL    -,0166    ,0045

OUTCOME VARIABLE:
  pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,3333    ,1111    1,2263    11,1212    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    5,6004    ,8460    6,6195    ,0000    3,9365    7,2642
pasitikL    ,1880    ,0820    2,2933    ,0224    ,0268    ,3493
isitrauk    -,0120    ,1658    -,0721    ,9426    -,3381    ,3142
itampa      -,5078    ,2675    -1,8981    ,0585    -1,0338    ,0183
Int_1       ,0699    ,0571    1,2244    ,2216    -,0424    ,1822

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      itampa

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant    pasitikL    isitrauk    itampa    Int_1
constant    ,7158    -,0250    -,1236    -,2088    ,0417
pasitikL    -,0250    ,0067    -,0009    ,0025    -,0002
isitrauk    -,1236    -,0009    ,0275    ,0406    -,0089
itampa      -,2088    ,0025    ,0406    ,0716    -,0148
Int_1       ,0417    -,0002    -,0089    -,0148    ,0033

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
    4,1879    1,0000    355,0000    ,0415

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W    ,0037    1,4992    1,0000    356,0000    ,2216

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
    4,1879    1,0000    355,0000    ,0415

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W    ,0037    1,4992    1,0000    356,0000    ,2216

-----
Focal predict: isitrauk (M)
Mod var: itampa (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  isitrauk itampa pasitenk .
BEGIN DATA.
  3,2562  1,7329  5,7720
  4,3460  1,7329  5,8911
  5,4357  1,7329  6,0101
  3,2562  2,6401  5,5180
  4,3460  2,6401  5,7061
  5,4357  2,6401  5,8942
  3,2562  3,5472  5,2639
  4,3460  3,5472  5,5212
  5,4357  3,5472  5,7784
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  isitrauk WITH pasitenk BY itampa .
```


***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1880	,0820	2,2933	,0224	,0268	,3493

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

pasitikL -> isitrauk -> pasitenk

itampa	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,7329	,0553	,0548	-,0405	,1745
2,6401	,0875	,0426	,0150	,1793
3,5472	,1196	,0569	,0196	,2415

Index of moderated mediation:

Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
itampa	,0354	,0399	-,0446

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0875	,0553	,0321	,0362	-,0404	,1019
,1196	,0553	,0643	,0724	-,0808	,2037
,1196	,0875	,0321	,0362	-,0404	,1019

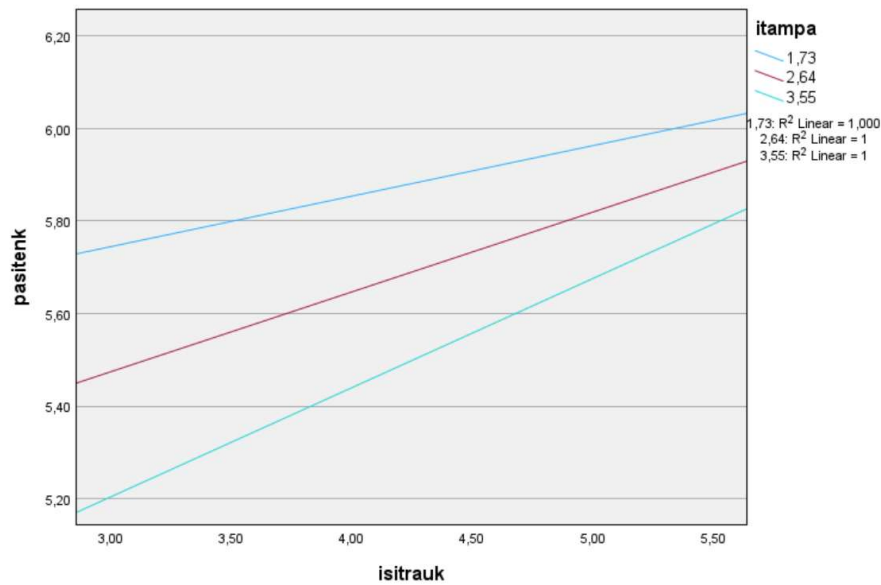
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000



10 priedas. Moderuotos mediacijos poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui lankstumo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai, kur įsitraukimas mediatorius, įtampos tarp skirtingų kartų – moderatorius.

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```
*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : lankstL
M : isitrauk
W : itampa

Sample
Size: 361

*****
OUTCOME VARIABLE:
isitrauk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2486 ,0618 1,1172 23,6424 1,0000 359,0000 ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 3,3897 ,2044 16,5853 ,0000 2,9878 3,7916
lankstL ,2452 ,0504 4,8623 ,0000 ,1460 ,3443

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant lankstL
constant ,0418 -,0099
lankstL -,0099 ,0025

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3148 ,0991 1,2428 9,7921 4,0000 356,0000 ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 6,1239 ,8352 7,3319 ,0000 4,4813 7,7666
lankstL ,0381 ,0560 ,6810 ,4963 -,0720 ,1483
isitrauk ,0146 ,1666 ,0879 ,9300 -,3129 ,3422
itampa -,5554 ,2696 -2,0602 ,0401 -1,0855 -,0252
Int_1 ,0729 ,0576 1,2658 ,2064 -,0404 ,1862

Product terms key:
Int_1 : isitrauk x itampa

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant lankstL isitrauk itampa Int_1
constant ,6976 -,0144 -,1290 -,2107 ,0426
lankstL -,0144 ,0031 ,0000 ,0019 -,0003
isitrauk -,1290 ,0000 ,0277 ,0416 -,0090
itampa -,2107 ,0019 ,0416 ,0727 -,0150
Int_1 ,0426 -,0003 -,0090 -,0150 ,0033

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
,5993 1,0000 355,0000 ,4394

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M^W ,0041 1,6022 1,0000 356,0000 ,2064
-----

Focal predict: isitrauk (M)
Mod var: itampa (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
isitrauk itampa pasitenk .
BEGIN DATA.
3,2562 1,7329 5,7694
4,3460 1,7329 5,9231
5,4357 1,7329 6,0768
3,2562 2,6401 5,4810
4,3460 2,6401 5,7068
5,4357 2,6401 5,9325
3,2562 3,5472 5,1926
4,3460 3,5472 5,4905
5,4357 3,5472 5,7883
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
isitrauk WITH pasitenk BY itampa .
```

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0381	,0560	,6810	,4963	-,0720	,1483

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

lankstL -> isitrauk -> pasitenk

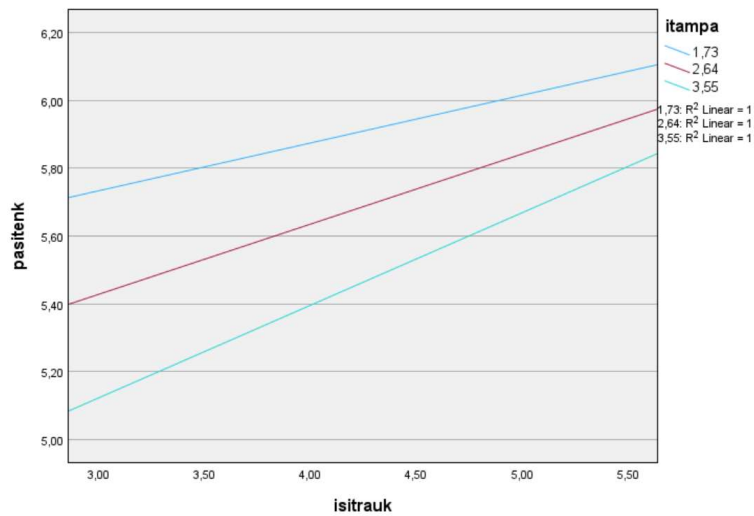
itampa	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
1,7329	,0346	,0270	-,0114	,0964
2,6401	,0508	,0214	,0146	,0976
3,5472	,0670	,0288	,0177	,1286

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
itampa	,0179	,0197	-,0214	,0572

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0508	,0346	,0162	,0179	-,0194	,0519
,0670	,0346	,0324	,0357	-,0389	,1038
,0670	,0508	,0162	,0179	-,0194	,0519



11 priedas. **Moderuotos mediacijos poveikio analizės rezultatai, modeliuose su suvokiama organizacijos parama ir jos latentiniais veiksniais, bei įtampų tarp kartų latentiniais veiksniais.**

Modelis, kai X-suvokiama organizacijos parama, W-priėmimas

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 14
Y : pasitenk
X : NTparama
M : isitrauk
W : priemL

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2944	,0867	1,2599	8,4453	4,0000	356,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9989	,6633	6,0292	,0000	2,6945	5,3033
NTparama	,2170	,0832	2,6092	,0095	,0534	,3805
isitrauk	,2317	,1243	1,8634	,0632	-,0128	,4762
priemL	,0010	,1925	,0054	,9957	-,3775	,3796
Int_1	-,0122	,0409	-,2975	,7662	-,0926	,0682

Product terms key:
Int_1 : isitrauk x priemL

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*W	,0002	,0885	1,0000	356,0000	,7662

Modelis kur X-suvokiama organizacijos parama, W-darbo etika

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 14
Y : pasitenk
X : NTparama
M : isitrauk
W : etikaL

Sample
Size: 361

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3016	,0910	1,2540	8,9066	4,0000	356,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,7588	,8006	5,9440	,0000	3,1843	6,3333
NTparama	,1908	,0844	2,2593	,0245	,0247	,3568
isitrauk	,1206	,1584	,7611	,4471	-,1910	,4322
etikaL	-,2329	,2402	-,9699	,3327	-,7052	,2394
Int_1	,0289	,0519	,5573	,5776	-,0731	,1309

Product terms key:
Int_1 : isitrauk x etikaL

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	1,6625	1,0000	355,0000	,1981

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*W	,0008	,3106	1,0000	356,0000	,5776

Modelis, kur X-suvokiama organizacijos parama, W-atskirtis

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : NTparama
M : isitrauk
W : atskirtL

Sample
Size: 361

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2915    ,0850    1,2623    8,2625    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    4,4018    ,6594    6,6751    ,0000    3,1049    5,6986
NTparama    ,2312    ,0815    2,8371    ,0048    ,0709    ,3915
isitrauk    ,1190    ,1332    ,8933    ,3723    -,1430    ,3810
atskirtL    -,1367    ,1698    -,8046    ,4216    -,4707    ,1974
Int_1       ,0246    ,0363    ,6786    ,4978    -,0468    ,0961

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      atskirtL

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
1,1758    1,0000    355,0000    ,2790

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W      ,0012      ,4605    1,0000    356,0000    ,4978
-----
```

Modelis, kur X-suvokiama organizacijos parama, W-antipatija

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : NTparama
M : isitrauk
W : antipatl

Sample
Size: 361

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3424    ,1172    1,2178    11,8184    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    5,3337    ,6236    8,5532    ,0000    4,1073    6,5601
NTparama    ,1522    ,0829    1,8351    ,0673    -,0109    ,3152
isitrauk    ,0570    ,1196    ,4766    ,6339    -,1782    ,2921
antipatl    -,4225    ,1972    -2,1423    ,0328    -,8105    -,0346
Int_1       ,0527    ,0431    1,2246    ,2215    -,0319    ,1374

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      antipatl

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W      ,0037      1,4997    1,0000    356,0000    ,2215
-----
```

Modelis, kur X1-pasitikējimas, W-priēmimas

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : pasitikL
M : isitrauk
W : priemL

Sample
Size: 361

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary

      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3018      ,0911      1,2538      8,9218      4,0000      356,0000      ,0000

Model

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,9834      ,6499      6,1297      ,0000      2,7054      5,2615
pasitikL      ,2386      ,0815      2,9295      ,0036      ,0784      ,3989
isitrauk      ,2178      ,1243      1,7515      ,0807      -,0267      ,4623
priemL      -,0070      ,1913      -,0365      ,9709      -,3831      ,3691
Int_1      -,0094      ,0407      -,2310      ,8175      -,0894      ,0706

Product terms key:
Int_1 : isitrauk x priemL

Test(s) of X by M interaction:

      F      df1      df2      p
2,2769      1,0000      355,0000      ,1322

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

      R2-chng      F      df1      df2      p
M^W      ,0001      ,0534      1,0000      356,0000      ,8175
-----
```

Modelis, kur X1-pasitikējimas, W-darbo etika

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : pasitikL
M : isitrauk
W : etikaL

Sample
Size: 361

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary

      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3098      ,0960      1,2471      9,4459      4,0000      356,0000      ,0000

Model

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      4,7347      ,7850      6,0315      ,0000      3,1909      6,2785
pasitikL      ,2189      ,0822      2,6634      ,0081      ,0573      ,3806
isitrauk      ,1032      ,1584      ,6514      ,5152      -,2084      ,4148
etikaL      -,2436      ,2387      -1,0206      ,3081      -,7131      ,2258
Int_1      ,0321      ,0517      ,6201      ,5356      -,0696      ,1337

Product terms key:
Int_1 : isitrauk x etikaL

Test(s) of X by M interaction:

      F      df1      df2      p
2,7662      1,0000      355,0000      ,0972

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

      R2-chng      F      df1      df2      p
M^W      ,0010      ,3846      1,0000      356,0000      ,5356
```


Modelis, kur X1-pasitkējimas, W-atskirtis

```
Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : pasitikL
M : isitrauk
W : atskirtL

Sample
Size: 361
*****
OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3001    ,0901    1,2552    8,8108    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    4,3855    ,6524    6,7222    ,0000    3,1025    5,6685
pasitikL    ,2540    ,0799    3,1783    ,0016    ,0968    ,4112
isitrauk    ,1048    ,1332    ,7866    ,4320    -,1572    ,3668
atskirtL    -,1435    ,1694    -,8470    ,3976    -,4766    ,1897
Int_1       ,0269    ,0362    ,7427    ,4582    -,0443    ,0982

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      atskirtL

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
2,3608    1,0000    355,0000    ,1253

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M^W      ,0014      ,5516    1,0000    356,0000    ,4582
-----
```

Modelis, kur X1-pasitikējimas, W-antipatija

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : pasitikL
M : isitrauk
W : antipatl

Sample
Size: 361
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3482    ,1212    1,2123    12,2756    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    5,2597    ,6149    8,5532    ,0000    4,0504    6,4691
pasitikL    ,1811    ,0810    2,2354    ,0260    ,0218    ,3404
isitrauk    ,0494    ,1194    ,4136    ,6794    -,1854    ,2842
antipatl    -,4178    ,1966    -2,1247    ,0343    -,8045    -,0311
Int_1       ,0526    ,0430    1,2248    ,2215    -,0319    ,1371

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      antipatl

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
4,4928    1,0000    355,0000    ,0347

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M^W      ,0037      1,5001    1,0000    356,0000    ,2215
-----
```

Modelis, kur X2-lankstumas, W-priēmimas

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : lankstL
M : isitrauk
W : priemL

Sample
Size: 361

*****
OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2707    ,0733    1,2784    7,0382    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    4,4920    ,6395    7,0243    ,0000    3,2343    5,7497
lankstL      ,0705    ,0563    1,2525    ,2112    -,0402    ,1813
isitrauk     ,2535    ,1249    2,0290    ,0432    ,0078    ,4992
priemL      -,0390    ,1936    -,2015    ,8404    -,4198    ,3417
Int_1       -,0068    ,0412    -,1659    ,8683    -,0879    ,0742

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      priemL

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
,1563    1,0000    355,0000    ,6928

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W      ,0001      ,0275    1,0000    356,0000    ,8683
```

Modelis, kur X2-lankstumas, W-darbo etika

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : lankstL
M : isitrauk
W : etikaL

Sample
Size: 361

*****
OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2828    ,0800    1,2692    7,7368    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    5,2338    ,7838    6,6777    ,0000    3,6924    6,7752
lankstL      ,0505    ,0568    ,8887    ,3748    -,0612    ,1622
isitrauk     ,1490    ,1588    ,9383    ,3487    -,1633    ,4614
etikaL       -,2687    ,2417    -1,1114    ,2672    -,7441    ,2068
Int_1        ,0310    ,0523    ,5930    ,5535    -,0718    ,1338

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      etikaL

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
,2475    1,0000    355,0000    ,6191

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W      ,0009      ,3517    1,0000    356,0000    ,5535
-----
```


Modelis, kur X2-lankstumas, W-atskirtis

```

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : lankstL
M : isitrauk
W : atskirtL

Sample
Size: 361

*****
OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2633    ,0693    1,2838    6,6297    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    4,7717    ,6510    7,3299    ,0000    3,4914    6,0520
lankstL      ,0777    ,0558    1,3920    ,1648    -,0321    ,1875
isitrauk     ,1669    ,1329    1,2560    ,2099    -,0945    ,4284
atskirtL     -,1305    ,1713    -,7617    ,4468    -,4674    ,2064
Int_1        ,0224    ,0366    ,6122    ,5408    -,0496    ,0945

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      atskirtL

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
,0868    1,0000    355,0000    ,7685

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W      ,0010    ,3747    1,0000    356,0000    ,5408
-----

```

Modelis, kur X2-lankstumas, W-antipatiija

```

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model : 14
Y : pasitenk
X : lankstL
M : isitrauk
W : antipatl

Sample
Size: 361

*****
OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3315    ,1099    1,2279    10,9856    4,0000    356,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    5,7205    ,5948    9,6166    ,0000    4,5506    6,8903
lankstL      ,0351    ,0556    ,6317    ,5280    -,0742    ,1444
isitrauk     ,0791    ,1194    ,6625    ,5081    -,1557    ,3140
antipatl     -,4513    ,1976    -2,2846    ,0229    -,8398    -,0628
Int_1        ,0548    ,0432    1,2681    ,2056    -,0302    ,1398

Product terms key:
Int_1 :      isitrauk x      antipatl

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
,4747    1,0000    355,0000    ,4913

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W      ,0040    1,6081    1,0000    356,0000    ,2056
-----

```

12 priedas. Įsitraukimo mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```
*****
Model : 4
Y : pasitenk
X : Ntparama
M : isitrauk

Sample
Size: 361

*****
OUTCOME VARIABLE:
isitrauk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3686    ,1359    1,0289    56,4591    1,0000    359,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    2,4106    ,2630    9,1639    ,0000    1,8933    2,9279
Ntparama    ,5137    ,0684    7,5139    ,0000    ,3792    ,6481

Standardized coefficients
      coeff
Ntparama    ,3686

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant    Ntparama
*****
OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2878    ,0828    1,2582    16,1621    2,0000    358,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    3,9237    ,3231    12,1434    ,0000    3,2883    4,5591
Ntparama    ,2317    ,0813    2,8494    ,0046    ,0718    ,3916
isitrauk    ,2056    ,0584    3,5230    ,0005    ,0908    ,3204

Standardized coefficients
      coeff
Ntparama    ,1552
isitrauk    ,1918

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant    Ntparama    isitrauk
constant    ,1044    -,0173    -,0082
Ntparama    -,0173    ,0066    -,0017
isitrauk    -,0082    -,0017    ,0034

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
1,0411    1,0000    357,0000    ,3083

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,2259    ,0510    1,2982    19,2994    1,0000    359,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    4,4193    ,2955    14,9572    ,0000    3,8383    5,0004
Ntparama    ,3373    ,0768    4,3931    ,0000    ,1863    ,4883

Standardized coefficients
      coeff
Ntparama    ,2259

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant    Ntparama
constant    ,0873    -,0222
Ntparama    -,0222    ,0059
```

```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_cs
  ,3373      ,0768    4,3931    ,0000    ,1863    ,4883    ,2259

Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
  ,2317      ,0813    2,8494    ,0046    ,0718    ,3916    ,1552

Indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
isitrauk      ,1056      ,0436      ,0311      ,2016

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
  Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
isitrauk      ,0707      ,0279      ,0216      ,1312

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

----- END MATRIX -----

```

13 priedas. Įsitraukimo mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui pasitikėjimo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : pasitenk

X : pasitikL

M : isitrauk

Sample

Size: 361

OUTCOME VARIABLE:

isitrauk

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3704	,1372	1,0274	57,0913	1,0000	359,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4707	,2539	9,7326	,0000	1,9715	2,9699
pasitikL	,5066	,0670	7,5559	,0000	,3748	,6385

Standardized coefficients

coeff
pasitikL ,3704

OUTCOME VARIABLE:

pasitenk

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2966	,0880	1,2511	17,2642	2,0000	358,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8885	,3149	12,3471	,0000	3,2692	4,5079
pasitikL	,2542	,0797	3,1917	,0015	,0976	,4109
isitrauk	,1981	,0582	3,4005	,0007	,0835	,3126

Standardized coefficients

coeff
pasitikL ,1734
isitrauk ,1848

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
2,1333	1,0000	357,0000	,1450

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

pasitenk

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2419	,0585	1,2879	22,3084	1,0000	359,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3778	,2842	15,4026	,0000	3,8189	4,9368
pasitikL	,3546	,0751	4,7232	,0000	,2069	,5022

Standardized coefficients

coeff
pasitikL ,2419

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	isitrauk	pasitenk
isitrauk	1,0000	,0000
pasitenk	,0000	1,0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,3546	,0751	4,7232	,0000	,2069	,5022	,2419

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,2542	,0797	3,1917	,0015	,0976	,4109	,1734

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
isitrauk ,1003	,0439	,0261	,1991

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
isitrauk ,0684	,0289	,0184	,1332

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

14 priedas. Įsitraukimo mediacinio poveikio ryšiui tarp suvokiamos organizacijos paramos nuotoliniam darbui lankstumo dimensijos bei pasitenkinimo nuotoliniu darbu rezultatai

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : pasitenk
X : lankstL
M : isitrauk

Sample
Size: 361

OUTCOME VARIABLE:
isitrauk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2486	,0618	1,1172	23,6424	1,0000	359,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3897	,2044	16,5853	,0000	2,9878	3,7916
lankstL	,2452	,0504	4,8623	,0000	,1460	,3443

Standardized coefficients
coeff
lankstL ,2486

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2590	,0671	1,2798	12,8685	2,0000	358,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3126	,2907	14,8347	,0000	3,7409	4,8843
lankstL	,0776	,0557	1,3930	,1645	-,0320	,1872
isitrauk	,2473	,0565	4,3788	,0000	,1363	,3584

Standardized coefficients
coeff
lankstL ,0734
isitrauk ,2308

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	lankstL	isitrauk
constant	,0845	-,0087	-,0108
lankstL	-,0087	,0031	-,0008
isitrauk	-,0108	-,0008	,0032

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,0638	1,0000	357,0000	,8007

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
pasitenk

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,1308	,0171	1,3446	6,2468	1,0000	359,0000	,0129

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,1511	,2242	22,9738	,0000	4,7101	5,5920
lankstL	,1383	,0553	2,4994	,0129	,0295	,2470

Standardized coefficients
coeff
lankstL ,1308

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	lankstL
constant	,0503	-,0119
lankstL	-,0119	,0031

```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
    ,1383    ,0553    2,4994    ,0129    ,0295    ,2470    ,1308

Direct effect of X on Y
  Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
    ,0776    ,0557    1,3930    ,1645    -,0320    ,1872    ,0734

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect    BootSE    BootLLCI    BootULCI
isitrauk    ,0606    ,0218    ,0241    ,1092

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect    BootSE    BootLLCI    BootULCI
isitrauk    ,0574    ,0199    ,0233    ,1007

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

----- END MATRIX -----

```