



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

IEVA TIMINSKAITĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU:
NUOTOLINIO DARBO SĄLYGŲ KONTEKSTAS**

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Evandželina Petukienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Ieva Timinskaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Masters of Management Program</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas darbu: nuotolinio darbo sąlygų kontekstas <i>Job Satisfaction of Employees From Different Generations: The context of Remote Work Conditions</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Ieva Timinskaitė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Timinskaitė, I. (2025). *Skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas darbu: nuotolinio darbo sąlygų kontekstas*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas darbu nuotolinio darbo sąlygų kontekste. Pasitenkinimas darbu yra vienas svarbiausių aspektų, užtikrinančių darbuotojų produktyvumą, įsitraukimą ir organizacijos sėkmę. Spartėjantis nuotolinio darbo populiarumas keičia tradicinį darbo modelį ir kelia naujus iššūkius, susijusius su darbuotojų pasitenkinimu, o skirtingų kartų darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai dirbant nuotoliu išsiskiria, todėl būtina analizuoti, kaip nuotolinis darbas veikia jų pasitenkinimą.

Nepaisant nuotolinio darbo populiarumo ir jo svarbos šiuolaikinėje darbo rinkoje, Lietuvoje trūksta tyrimų, analizuojančių, kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina darbą tokiomis sąlygomis. Tarptautiniai tyrimai dažniausiai apsiriboja pavienėmis pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijomis, tačiau neatsižvelgia į bendrą pasitenkinimo nuotoliniu darbu kontekstą ar kartų skirtumus. Atsižvelgiant į šią spragą, tampa svarbu analizuoti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, todėl tyrimo problema apibrėžiama klausimu – kaip skiriasi skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu?

Tyrimo objektas – skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu, o tyrimo tikslas yra atskleisti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimo nuotoliniu darbu skirtumus. Siekiant šio tikslo, iškelti keturi uždaviniai, kuriais siekta identifikuoti pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas ir X, Y, Z kartų savybes, turinčias įtakos pasitenkinimui nuotoliniu darbu, atskleisti skirtingų kartų pasitenkinimo nuotoliniu darbu skirtumus ir pateikti rekomendacijas, kaip pagerinti nuotolinio darbo sąlygas, norint didinti skirtingų kartų pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamas pasitenkinimo darbu konceptas. Pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip darbuotojo emocinė būsena, kuri susiformuoja iš teigiamų ir neigiamų jausmų, kurie kyla iš darbo patirties ir supančios darbo aplinkos. Identifikuotos šešios pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos: asmenybiniai bruožai ir demografiniai veiksniai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, lankstumas ir autonomija, technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai, vadovų parama ir organizacinė kultūra bei karjera ir profesinis tobulėjimas.

Tyrimo objektui išmatuoti, buvo taikoma kiekybinio tyrimo strategija. Duomenims surinkti vykdyta internetinė anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 495 respondentai. Siekiant nustatyti generalinę aibę, prieš pagrindinį tyrimą buvo atliktas žvalgybinis tyrimas, vykdyta internetinė anketinė apklausa, leidusi įvertinti Lietuvos darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, dalį. Apklausos duomenys analizuoti naudojant aprašomosios statistikos metodus bei SPSS programą, o vizualizavimui naudota Microsoft Excel programa. Tyrimo metu buvo užtikrintas dalyvių anonimiškumas ir laikytasi visų etikos principų.

Empirinis tyrimas, kuriame dalyvavo skirtingų kartų respondentai, atskleidė reikšmingus pasitenkinimo nuotoliniu darbu skirtumus tarp skirtingų kartų. Z karta patiria didžiausią pasitenkinimą dėl lankstumo ir galimybės savarankiškai planuoti savo darbo veiklą, o X karta – mažiausią, nes jiems trūksta tiesioginio bendravimo ir vadovų paramos. Y karta užima tarpinę poziciją, akcentuodama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei technologijų svarbą.

Tyrimo rezultatai rodo, kad lankstumas ir technologinė infrastruktūra yra svarbiausi nuotolinio darbo privalumai, o didžiausi trūkumai – nepakankama vadovų parama ir įsitraukimas į organizacinę kultūrą bei baimė dėl mažesnių karjeros ir profesinio tobulėjimo galimybių. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateiktos rekomendacijos, kaip gerinti nuotolinio darbo sąlygas, siekiant padidinti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą dirbant nuotoliu.

Raktiniai žodžiai: pasitenkinimas darbu, nuotolinis darbas, skirtingų kartų darbuotojai.

Timinskaitė, I. (2025). *Job Satisfaction of Employees from Different Generations: The Context of Remote Work Conditions*. Master's Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyses job satisfaction among employees of different generations in the context of remote work conditions. Job satisfaction is one of the most important factors ensuring employee productivity, engagement, and organisational success. The growing popularity of remote work is transforming the traditional work model and introducing new challenges related to employee satisfaction. Moreover, the expectations and needs of employees from different generations differ when working remotely, which highlights the need to analyse how remote work affects their job satisfaction.

Despite the popularity and importance of remote work in today's labour market, there is a lack of research in Lithuania examining how employees from different generations evaluate working under such conditions. International studies often focus on individual dimensions of remote work satisfaction but fail to consider the broader context or generational differences. This gap underscores the importance of analysing job satisfaction among employees from different generations in the context of remote work. Consequently, the research problem is defined as the question: how does job satisfaction differ among employees from different generations in the context of remote work?

The object of the research is the job satisfaction of employees from different generations, while the aim of the research is to reveal the differences in job satisfaction among employees of different generations in the context of remote work. To achieve this aim, four objectives were formulated: to identify the dimensions of remote work satisfaction and the characteristics of generations X, Y, and Z that influence job satisfaction, to reveal differences in job satisfaction among employees from different generations, and to provide recommendations for improving remote work conditions to enhance job satisfaction for different generations.

The theoretical part of the thesis examines the concept of job satisfaction. Job satisfaction is defined as an employee's emotional state, shaped by positive and negative feelings arising from work experiences and the surrounding work environment. Six dimensions of remote work satisfaction were identified: personality traits and demographic factors, work-life balance, flexibility and autonomy, technology and digital skills, managerial support and organisational culture, and career and professional development.

A quantitative research strategy was used to measure the object of the research. Data were collected through an online survey, which involved 495 respondents. To determine the general population, an exploratory study was conducted before the main research, which included an online survey to estimate the proportion of Lithuanian employees working remotely. The survey data were analysed using descriptive statistical methods and the SPSS programme, while Microsoft Excel was used for visualisation. Anonymity and ethical principles were ensured throughout the study.

The empirical study, which included respondents from different generations, revealed significant differences in job satisfaction among generations. Generation Z experiences the highest satisfaction due to the flexibility and autonomy to plan their work activities, while generation X shows the lowest satisfaction, citing a lack of direct communication and managerial support. Generation Y occupies an intermediate position, emphasising work-life balance and the importance of technology.

The research results indicate that flexibility and technological infrastructure are the most significant advantages of remote work, while the biggest disadvantages are insufficient managerial support, low engagement with organisational culture, and concerns about reduced career and professional development opportunities. Based on the research results, recommendations are provided on how to improve remote work conditions to enhance job satisfaction among employees from different generations.

Keywords: job satisfaction, remote work, employees of different generations.

LENTELĖS

1.4.1 lentelė. X, Y, Z kartų charakteristika.....	24
2.1.1 lentelė. Pagrindinio teiginių bloko struktūra ir jų pagrindimas	29
2.1.2 lentelė. Normalumo prielaidos tenkinimo analizė	30
2.1.3 lentelė. Klausimyno vidinis suderinamumas	30
2.3.1 lentelė. Žvalgybinio tyrimo respondentų sociodemografiniai rodikliai	32
2.4.1 lentelė. Respondentų sociodemografiniai rodikliai.....	34
3.2.1 lentelė. Bendri nuotolinio darbo vertinimo kategorijų vidurkiai priklausomai nuo kartos.....	38
3.2.2 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vidurkiai priklausomai nuo kartos	40
3.2.3 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vidurkiai priklausomai nuo pareigų	40
3.2.4 lentelė. Lankstumo ir autonomijos vidurkiai priklausomai nuo kartos.....	41
3.2.5 lentelė. Technologijų ir skaitmeninių įgūdžių vidurkiai priklausomai nuo kartos	42
3.2.6 lentelė. Vadovų paramos ir organizacinės kultūros vidurkiai priklausomai nuo kartos.....	44
3.2.7 lentelė. Vadovų paramos ir organizacinės kultūros vidurkiai priklausomai nuo pareigų	44
3.2.8 lentelė. Karjeros ir profesinio tobulėjimo vidurkiai priklausomai nuo kartos	45

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. Pasitenkinimo darbu sampratos schema	12
1.2.1 pav. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos	18
1.3.1 pav. Strauss ir Howe kartų klasifikacijos modelis	19
1.3.2 pav. Mažeikaitės ir Gruževskio kartų klasifikacijos modelis	20
1.3.3 pav. Twenge kartų klasifikacijos modelis	20
2.2.1 pav. Empirinio tyrimo loginė schema	30
2.3.1 pav. Darbo pobūdis	33
2.3.2 pav. Galimybė dirbti nuotoliu pagal darbo pobūdį	33
3.1.1 pav. Darbo dienų skaičius per savaitę dirbant nuotoliniu būdu	36
3.1.2 pav. Priežastys dėl kurių dirbama nuotoliniu būdu	36
3.1.3 pav. Nuotolinio darbo patirtis	37
3.2.1 pav. Bendri nuotolinio darbo vertinimo kategorijų vidurkiai	38
3.2.2 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimas	39
3.2.3 pav. Lankstumo ir autonomijos vertinimas	41
3.2.4 pav. Technologijų ir skaitmeninių įgūdžių vertinimas	42
3.2.5 pav. Vadovų paramos ir organizacinės kultūros vertinimas	43
3.2.6 pav. Karjeros ir profesinio tobulėjimo vertinimas	45

TURINYS

IVADAS	7
1. TEORINĖ SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU NUOTOLINĖMIS DARBO SĄLYGOMIS ANALIZĖ	10
1.1. Pasitenkinimo darbu samprata	10
1.2. Pasitenkinimo darbu dimensijos: nuotolinio darbo kontekstas	13
1.3. Visuomenės kartų teorija: vadybos mokslo aspektas	18
1.4. X, Y, Z kartų charakteristika ir jų tarpusavio skirtumai	21
2. SKIRTINGŲ KARTŲ PASITENKINIMO DARBU NUOTOLINĖMIS DARBO SĄLYGOMIS TYRIMO METODOLOGIJA	27
2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos	27
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	30
2.3. Tyrimo generalinė aibė ir žvalgybinio tyrimo pristatymas	31
2.4. Tyrimo imties charakteristikos	34
3. SKIRTINGŲ KARTŲ PASITENKINIMO DARBU NUOTOLINĖMIS DARBO SĄLYGOMIS TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	36
3.1. Nuotolinio darbo pobūdžio analizė	36
3.2. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu raiška tiriamojoje populiacijoje	37
3.3. Diskusija	45
IŠVADOS	50
REKOMENDACIJOS	51
LITERATŪRA	52
PRIEDAI	56
1 priedas. Tyrimo anketa	56
2 priedas. Žvalgyvniio tyrimo anketa	59

IVADAS

Temos aktualumas. Pasitenkinimas darbu yra viena iš labiausiai nagrinėjamų temų žmoniškųjų išteklių valdymo srityje. Šis tyrimo objektas apibrėžiamas kaip „palanki ir maloni emocinė būsena, kurią asmenys patiria dirbdami.“ (Obeng, Arhinful, Mensah, Owusu-Sarfo, 2024). Pasitenkinimo darbu tyrimai leidžia ne tik geriau suprasti darbuotojų poreikius, bet ir kurti sprendimus, padedančius gerinti jų emocinę būklę, didinti produktyvumą bei stiprinti organizacijos veiklos stabilumą. Atsižvelgiant į pasitenkinimo darbu svarbą darbo santykiams ir įtaką organizacijos sėkmei, jis daugelį metų išlieka plačiai nagrinėjamu mokslo tyrimo objektu visame pasaulyje.

Pasak Jurkšaitienės, Staniškienės (2021), pasitenkinimas darbu, kaip vienas iš seniausiai ir plačiausiai nagrinėjamų teorinių konstrukto mokslinėje literatūroje, išlieka aktualus dėl nuolat kintančių aplinkos veiksnių, kurie formuoja darbdavio ir darbuotojo santykius, lemia darbo vietos patrauklumą, darbo rezultatus bei darbuotojo išlaikymą.

Ryškiausias pastarųjų kelerių metų pokytis darbo aplinkoje yra nuotolinio darbo išpopuliarėjimas, kurį paskatino globalizacija, technologinė pažanga ir COVID-19 pandemija, kurios metu daugelis organizacijų buvo priverstos greitai adaptuotis prie naujų sąlygų ir pradėti darbą organizuoti nuotoliniu būdu. Vis tik šiandien nuotolinis darbas yra neatsiejama daugumos organizacijų dalis. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2024 metais Lietuvoje yra net 83,9 proc. įmonių, kurių darbuotojai turi suteiktą nuotolinę prieigą. Šis faktas atskleidžia nuotolinio darbo svarbą šiuolaikinėje darbo rinkoje.

Šie pokyčiai, susiję su nuotoliniu darbu, atskleidė skirtingus darbuotojų poreikius bei lūkesčius, kurie lemia jų pasitenkinimą darbu. Mahmoud, Berman, Reisel, Fuxman, Hack-Poly (2023) nagrinėjo, kaip skirtingų kartų darbuotojai jautėsi COVID-19 pandemijos kontekste, ypatingą dėmesį skiriant nuotolinio darbo sąlygoms. Jie pastebėjo reikšmingą kartų skirtumų vaizdą ir teigia, kad tai yra dabartinių tyrimų tikslas.

Taigi, pasitenkinimas darbu nuotolinio darbo sąlygų kontekste tampa ypač aktualiu tyrimų lauku. Taip pat šiame kontekste ypač reikšminga analizuoti, kaip skiriasi skirtingų kartų pasitenkinimas darbu, nes skirtingos kartos pasižymi nevienodomis savybėmis ir poreikiais nuotolinio darbo atžvilgiu, kurie lemia jų darbo sąlygų suvokimą bei patiriamą pasitenkinimą darbu.

Temos ištirtumas. Pasitenkinimas darbu yra viena labiausiai ir plačiausiai nagrinėjamų temų visame pasaulyje, tačiau nuotolinio darbo sąlygų kontekstas yra palyginti nauja tyrimų sritis, labiau išplitusi po COVID-19 pandemijos. Mokslininkai dažnai analizuoja nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei kitas pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas. Nuotolinio darbo ir kartų skirtumų kontekste reikšmingą indėlį padarė Ivasciuc, Epuran, Vuta, Tescasiu (2022) tyrinėję nuotolinio darbo poveikį skirtingų kartų atstovams, Mahmoud, Berman, Reisel, Fuxman, Hack-Poly (2023) nagrinėję kaip skirtingų kartų darbuotojai jautėsi pandemijos metu dirbant nuotolinio darbo sąlygomis. Taip pat Zasczynska-Dobiesz, Janiak-Rejno (2024) analizavę skirtingų kartų, susiduriančių su nuotolinėmis darbo sąlygomis, kompetencijas, Zelma (2024) tyrinėjęs nuotolinį darbą iš organizacijų perspektyvos, kaip verslininkai suvokia skirtingų kartų skirtumus ir jų įtaką nuotoliniam darbui. Nors nuotolinio darbo kontekste yra atlikta tyrimų, analizuojančių kartų skirtumus, tačiau skirtingų kartų pasitenkinimas nuotoliniu darbu dar nėra išsamiai ištirta sritis.

Lietuvoje nuotolinio darbo kontekstas yra nauja ir labai ribotai nagrinėta tema. Didžioji dalis atliktų tyrimų orientuoti į nuotolinio darbo sampratą, privalumus ir trūkumus, tačiau tyrimų orientuotų į darbuotojų pasitenkinimą nuotolinėmis darbo sąlygomis nėra atlikta. Svarbiausi šioje srityje yra Raišienės, Rapuano, Varkulevičiūtės, Stachovos (2020) bei Raišienės, Rapuano, Varkulevičiūtės (2021) tyrimai, kurių metų buvo atliktas nuotolinio darbo vertinimas ir tyrinėta kaip skirtingų kartų darbuotojai prisitaiko prie darbo iš namų. Šie tyrimai atskleidė, kad darbuotojų amžius daro reikšmingą įtaką jų požiūriui į nuotolinį darbą.

Temos naujumas. Užsienio mokslininkų tyrimuose pasitenkinimas nuotoliniu darbu dažniausiai nagrinėjamas siaurai, neatsižvelgiant į kartas ir daugiausia dėmesio skiriant pavienėms pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijoms, o ne bendram pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Dauguma užsienio tyrimų atlikti COVID-19 pandemijos laikotarpiu, kai nuotolinis darbas buvo laikina ir priverstinė priemonė, o tyrimų, kurie analizuotų pasitenkinimą nuotolinėmis darbo sąlygomis, vis dar trūksta. Tuo tarpu Lietuvoje iš vis nerasta mokslinių darbų, tiriančių pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygų kontekste. Šis tyrimas išsiskiria tuo, kad apima bendrą pasitenkinimą nuotoliniu darbu, analizuojant platesnį spektrą pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijų, taip pat apima kartas ir orientuojasi ne tik į pandemijos laikotarpį.

Tyrimo problema – kaip skiriasi skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu?

Tyrimo objektas – skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu.

Tyrimo tikslas – atskleisti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimo nuotoliniu darbu skirtumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus pasitenkinimo darbu konceptą, identifikuoti pagrindines pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas.
2. Identifikuoti X, Y ir Z kartų savybes, turinčias įtakos pasitenkinimui nuotoliniu darbu.
3. Atlikti tyrimą ir atskleisti, kaip skiriasi skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimus nuotoliniu darbu.
4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas, kaip gerinti nuotolinio darbo sąlygas, siekiant padidinti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą.

Hipotezės:

1. X, Y ir Z kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis nuotolinio darbo sąlygų kontekste reikšmingai skiriasi.
2. Z kartos darbuotojai patiria didžiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.
3. X kartos darbuotojai patiria mažiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas taikant mokslinės literatūros šaltinių analizę, kurios tikslas buvo identifikuoti pagrindines pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas bei X, Y ir Z kartų savybes, turinčias įtakos pasitenkinimui darbu nuotoliniu būdu. Generalinei aibei nustatyti atliktas žvalgybinis tyrimas, leidęs įvertinti, kokia dalis Lietuvos darbuotojų dirba nuotoliniu būdu. Pagrindiniam tyrimui naudotas kiekybinis metodas. Internetinė anketinė apklausa vykdyta nuo 2024 m. gruodžio 3 d. iki 2024 m. gruodžio 15 d. Apklausoje dalyvavo 495 respondentai. Duomenys analizuoti naudojant SPSS kompiuterinę programą, taikomi aprašomosios statistikos metodai, o rezultatų vizualizavimui buvo naudojama Microsoft Excel programa. Viso proceso metu laikytasi etikos principų, užtikrinant dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą.

Tyrimo rezultatų praktinis ir mokslinis reikšmingumas. Šis tyrimas prisideda prie pasitenkinimo darbu teorijos plėtros, analizuojant šį reiškinių naujame, nuotolinio darbo sąlygų kontekste. Tyrimo išvalgos praturtina mokslines žinias ir suteikia naują teorinį bei praktinį pagrindą tolesniems tyrimams. Identifikuotos pagrindinės pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos sudaro metodologiškai pagrįstą pamatą būsimiems tyrimams, o tyrimo rezultatai leidžia geriau suprasti, kaip nuotolinio darbo sąlygos veikia skirtingų kartų pasitenkinimą darbu.

Tyrimas reikšmingas personalo valdymo strategijų kūrimui, siekiant optimizuoti nuotolinio darbo organizavimą ir taip didinti darbuotojų pasitenkinimą. Prisidedant prie praktinio pritaikymo ir darbo sąlygų tobulinimo, tyrimo išvados bus pasidalinta su apklausoje dalyvavusių respondentų organizacijų atstovais, kurie išreiškė norą susipažinti su tyrimo rezultatais.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, trijų pagrindinių skyrių, diskusijos, išvadų ir rekomendacijų. Pirmajame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra. Nagrinėjama pasitenkinimo darbu samprata, identifikuojamos pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos, pristatomos kartų teorijos bei analizuojama X, Y ir Z kartų charakteristika, akcentuojant jų skirtumus ir savybes nuotolinio darbo sąlygų kontekste. Antrajame skyriuje pristatoma tyrimo metodika, įskaitant tyrimo planą, naudojamos duomenų rinkimo ir analizės metodus bei tyrimo etikos principus. Trečiajame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė. Nagrinėjama, kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Darbo pabaigoje pateikiama diskusija, kurios dalyje interpretuojami tyrimo rezultatai platesniame kontekste. Galiausiai pateikiamos išvados, apibendrinančios pagrindinius tyrimo rezultatus, bei rekomendacijos, skirtos gerinti nuotolinio darbo sąlygas ir didinti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

1. Teorinė skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu nuotolinėmis darbo sąlygomis analizė

1.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Pasitenkinimas darbu tiriamas tiek psichologijos, tiek vadybos srityse, siekiant geriau suprasti, kaip formuoti veiksmingas valdymo strategijas, kurios skatintų darbuotojų gerovę, motyvaciją bei organizacijos efektyvumą. Pasak Xiao, Xie, Liu (2024) psichologijos srityse pasitenkinimas darbu dažniausiai aptariamas kaip psichologinio proceso rezultatas, o organizacinės elgsenos ir verslo valdymo srityse mokslininkai pasitenkinimą darbu laiko darbuotojų elgesio išankstiniu paaiškinimu. Tai atskleidžia, kad nors pasitenkinimo darbu sąvoka iš esmės yra panaši, jos apibrėžimas gali skirtis priklausomai nuo tyrimo konteksto.

Vienas iš pirmųjų pasitenkinimą darbu tyrinėjusių mokslininkų buvo Hoppck (1935), kuris pasitenkinimą darbu apibrėžė kaip psichologinių, fiziologinių ir aplinkos aplinkybių derinį, dėl kurio žmogus gali pasakyti, kad yra patenkintas savo darbu. Kitas gerai žinomas autorius, tyrinęjęs pasitenkinimą darbu, Locke (1969), jį apibūdino kaip malonią emocinę būseną, atsiradusią iš savo darbo įvertinimo ar darbo patirties. Celik (2011) pasitenkinimą darbu įvardija kaip bendrą darbuotojų teigiamo požiūrio į darbą išraišką.

Marčinskas, Šikšnelytė (2002) pažymi, kad pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Jie taip pat pabrėžia, kad bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti ir pakankamai aukštas, tačiau atskiri veiksniai jo gali netenkinti ir atvirkščiai. Kartu pasitenkinimas darbu, jų teigimu, yra ir jausmų rinkinys, todėl savo prigimtimi jis yra dinamiškas. Šarkiūnaitė, Gaputienė (2006) teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų visuma, rodanti, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Tuo tarpu Valiūnas ir Drejeris (2019) išanalizavę įvairių Lietuvos ir užsienio autorių pasitenkinimo darbu definicijas, nustatė, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su darbuotojų teigiamų emocijų buvimu dėl atliekamų pareigų bei supančios darbinės aplinkos.

Daugelis autorių, tokių kaip, Diakos, Koupidis, Dounias (2023), Gil, Garcia-Alcaraz, Mataveli, Tobias (2023), Hasan, Sadat (2023), Lee, Na (2024) pasitenkinimą darbu apibrėžia remdamiesi Locke pasitenkinimo darbu apibrėžimu, pabrėždami emocinę būseną, kylančią iš darbo įvertinimo ar patirties. Tai rodo, kad pasitenkinimo darbu samprata per daugelį metų iš esmės nepakito. Kai kurie autoriai šią sąvoką apibrėžia siauriau. Pavyzdžiui, Kim, Chang, Yang, Choi, Lee (2024) atlikę pasitenkinimo darbu sampratos analizę teigia, kad pasitenkinimas darbu reiškia darbuotojų emocinę būseną atliekant darbą. Kiti, kaip Nur Latifah, Suhendra, Mufidah (2024), įtraukia platesnį požiūrį, apibrėždami pasitenkinimą darbu kaip požiūrį į darbą, jausmų, susijusių su darbu ir patirties, turinčios įtakos darbo rezultatams, derinį.

Analizuojant tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių pasitenkinimo darbu apibrėžimus, galima pastebėti kelias bendras tendencijas, kurios dažniausiai grindžiamos darbuotojo emociniu santykiu su darbu. Dalis autorių, tokių kaip Locke, pasitenkinimą darbu sieja su teigiama emocine būsena, kuri kyla iš darbuotojo darbo vertinimo ir darbo patirties. Šio autoriaus teigimu, darbuotojo emocinė būsena – tai tiesioginė reakcija į tai, kaip jis vertina savo atliekamą darbą. Ši Locke pateikta samprata tapo viena pagrindinių pasitenkinimo darbu apibrėžčių ir ją palaiko dalis kitų autorių. Pavyzdžiui, Celik (2011) sutinka su Locke samprata ir pasitenkinimą darbu apibūdina kaip bendrą darbuotojų teigiamą požiūrį į darbą. Kim et al. (2024) taip pat pateikia pasitenkinimo darbu apibrėžimą, kuris yra griežtai

orientuotas tik į emocinę būseną, susijusią su darbo atlikimu. Jie ignoruoja platesnį kontekstą, tokį kaip aplinka ar fiziologiniai aspektai, ir sutelkia dėmesį į tiesioginį darbuotojo emocinį atsaką į darbo užduotis. Šis siauras požiūris suteikia galimybę analizuoti pasitenkinimą darbu per tiesioginį emocinį ryšį su darbo atlikimu, neatsižvelgiant į platesnius aplinkos aspektus.

Tačiau daugelis autorių, tokiu kaip Marčinskas su Šikšnelyte (2002) bei Šarkiūnaitė su Gaputiene (2006), pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu yra emocinė būseną, tačiau apima platesnį jausmų spektrą, įtraukiant tiek teigiamus, tiek neigiamus jausmus, susijusius su įvairiais darbo aspektais. Šių autorių teigimu, pasitenkinimas darbu yra sudėtingas procesas, kuris priklauso ne tik nuo emocinio požiūrio į darbą, bet ir nuo įvairių išorinių aplinkybių. Šis sudėtingumas rodo, kad darbuotojo pasitenkinimas gali kisti priklausomai nuo darbo sąlygų, aplinkos pokyčių ir asmeninių lūkesčių.

Nur Latifah et al. (2023) taip pat pateikia platesnę pasitenkinimo darbu sampratą, įtraukdami ne tik emocinį darbuotojo ryšį su darbu, bet ir darbo patirtį bei požiūrį į darbą. Jų pateikta samprata reiškia, kad pasitenkinimas darbu yra sudėtinė emocinė būseną, kurią lemia daug skirtingų faktorių. Tai leidžia plačiau suprasti, kad darbuotojo pasitenkinimą darbu gali paveikti įvairios aplinkybės, tokios kaip darbuotojo turimos vertybės ir skirtingas įvairių dalykų suvokimas, formuojantys individualų požiūrį į darbo aplinką bei asmeninį pasitenkinimo lygį.

R. Hoppock (1935) taip pat pateikia plačią pasitenkinimo darbu sampratą, įtraukdamas į ją ne tik emocinius, bet ir fiziologinius bei aplinkos faktorius, kurie lemia darbuotojo jausmus dėl darbo, todėl pasitenkinimas darbu gali būti suprantamas kaip kompleksinis procesas, veikiamas tiek vidinių, pavyzdžiui, darbuotojų asmeninės patirties, tiek išorinių, pavyzdžiui, darbo sąlygų, santykių su vadovais ir kolegomis, komponentų. Valiūnas ir Drejeris (2019) taipogi išplečia pasitenkinimo darbu sampratą pabrėždami, kad darbuotojų pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo platesnio konteksto, nuo atliekamų pareigų bei supančios darbinės aplinkos. Tai rodo, kad pasitenkinimą darbu gali stipriai paveikti išoriniai darbo faktoriai.

Vis dėlto, nors autoriai skirtingai aiškina pasitenkinimo darbu koncepciją, pas visus juos emocinis darbuotojo ryšys su darbu išlieka esminiu elementu. Darbuotojo emocinė būseną, kuri kyla iš darbo vertinimo ir turimos patirties, yra kertinis pasitenkinimo darbu aspektas. Pasitenkinimas darbu, tai bendras darbuotojo emocinis požiūris į darbą. Šią emociją formuoja teigiami ir neigiami jausmai. Teigiami jausmai, tokie kaip džiaugsmas, dėkingumas, pasitikėjimas, pripažinimas, didžiavimasis, susidomėjimas bei entuziazmas, yra emociniai išgyvenimai, prisidedantys prie darbuotojo geros savijautos. Tuo tarpu neigiami jausmai, tokie kaip liūdesys, baimė, stresas, nerimas, nusivylimas, abejingumas ir nuovargis, mažina darbuotojo emocinę gerovę ir gali neigiamai veikti pasitenkinimo darbu lygį. Šių jausmų pusiausvyrą galiausiai lemia bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu, atskleidžiant kompleksišką darbo patirties poveikį jo emocinei būklei. Šiuos teigiamus ir neigiamus jausmus formuoja įvairios dimensijos. Remiantis ankstesnėmis autorių pasitenkinimo darbu apibrėžtimis, tos dimensijos apima psichologinius, fiziologinius aspektus bei įvairius darbo aplinkos faktorius. Mokslininkai išskiria skirtingas pasitenkinimo darbu dimensijas, atsižvelgdami į skirtingas teorines perspektyvas ir atliekamus tyrimus.

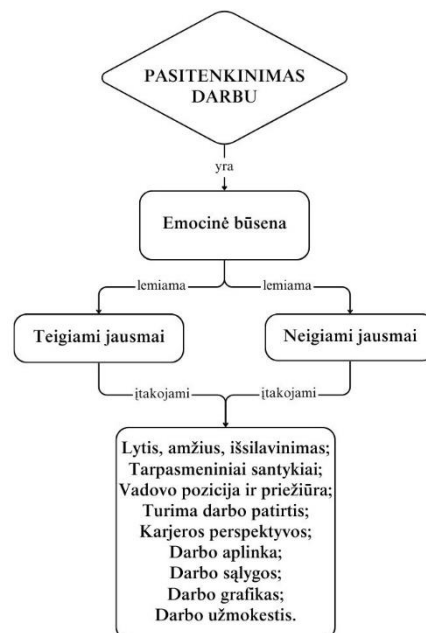
Pagal vieno svarbiausių XX a. verslo vadybos teoretikų, Herzbergo (1987), dviejų veiksmų teoriją, darbuotojų pasitenkinimas priklauso nuo motyvacinių ir higieninių veiksmų. Motyvaciniai veiksniai yra susiję su psichologiniais poreikiais, kuriuos darbuotojai vertina kaip papildomą naudą, skatinančią juos siekti geresnių rezultatų. Šie veiksniai tiesiogiai susiję su atliekamo darbo turiniu: pasiekimai ir pripažinimas už pasiekimus, pats darbas, atsakomybė, augimas ir tobulėjimas. Tuo tarpu higienos veiksniai atspindi fiziologinius poreikius, kuriuos darbuotojai nori ir tikisi patenkinti, ir yra

susiję su darbo aplinka: įmonės politika ir administravimas, priežiūra, tarpasmeniniai santykiai, darbo sąlygos. Motyvaciniai veiksniai yra pagrindiniai elementai, didinantys pasitenkinimą darbu, o higienos veiksniai yra išoriniai veiksniai, padedantys išvengti darbuotojų nepasitenkinimo. Kaip nurodo Vaidelytė ir Sodaitytė (2017), ši Herzbergo teorija yra laikoma pagrindine pasitenkinimą darbu aiškinančia teorija, o išskirti veiksniai atspindi pasitenkinimo darbu dimensijas.

Mokslininkai, tyrinėjantys pasitenkinimą darbu, pateikia alternatyvių veiksmų klasifikacijų, kuriose taip pat atspindi pasitenkinimo darbo dimensijos. Pavyzdžiui, Lekic, Vapa-Tankosic, Rajakovic-Mijailovic, Lekic (2019) veiksmus skirsto į individualius ir organizacinius. Organizaciniai veiksniai kyla iš darbuotojo patirties ir praleisto laiko organizacijoje, kurioje jis dirba. Šiai kategorijai priskiriamas darbo saugumas, darbo aplinka, komandinio darbo galimybės, karjeros perspektyvos. Tuo tarpu individualūs veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip individualūs interesai, darbo patirtis, lytis, amžius, išsilavinimas.

Lietuvių autoriai Valiūnas ir Drejeris (2019) mokslinės literatūros ir lyginamosios analizės metu tyrinėję įvairių Lietuvos ir užsienio autorių išskirtus pasitenkinimo darbu veiksnius, sugrupavo juos pagal dažniausiai naudojamą kitų autorių grupavimą, į išorinius ir vidinius. Jie nustatė, kad išoriniai veiksniai yra susiję su organizacijoje vyraujančia sistema: darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, vadovo pozicija, darbo grafiku, paaukštinimo galimybėmis. Vidiniai veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninėmis, demografinėmis savybėmis: lytimi, amžiumi, išsilavinimu, gebėjimu bendrauti su kolegomis, turima patirtimi.

Nors autoriai naudoja skirtingas terminologijas, galima pastebėti, kad jų išskirti pasitenkinimo darbu veiksniai iš esmės yra tie patys. Šie veiksniai atskleidžia esmines pasitenkinimo darbu dimensijas, tokias kaip darbo užmokestis, darbo sąlygos, vadovo pozicija, darbo grafikas, paaugštinimo galimybės, darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, gebėjimas bendrauti su kolegomis, turima patirtis. Žemiau pateikiama pasitenkinimo darbu sampratos schema (žr. 1.1.1 pav.)



1.1.1 pav. Pasitenkinimo darbu sampratos schema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra emocinė būseną, kurią formuoja teigiami ir neigiami jausmai, kylantys atliekant darbą ir sąveikaujant su jį supančia aplinka. Šie jausmai

skiriasi intensyvumu, atspindėdami darbuotojo vidinę reakciją, kurią lemia įvairios dimensijos, tokios kaip tarpasmeniniai santykiai, vadovo pozicija ir priežiūra, karjeros perspektyvos, darbo aplinka, darbo sąlygos, darbo grafikas, darbo užmokestis. Šiuos jausmus taip pat lemia ir turima darbuotojo darbo patirtis, darbuotojo amžius, lytis ir išsilavinimas.

1.2. Pasitenkinimo darbu dimensijos: nuotolinio darbo kontekstas

Viena svarbiausių dimensijų, turinti įtakos pasitenkinimui nuotoliniu darbu, yra tokia pat kaip ir dirbant tradiciniu būdu, tai *asmenybiniai bruožai ir demografiniai veiksniai*. Ši dimensija padeda suprasti, kodėl darbuotojai skirtingai vertina nuotolinio darbo patirtį ir patiria skirtingą pasitenkinimą darbu. Asmenybiniai bruožai ir demografiniai veiksniai, tokie kaip amžius, lytis, išsilavinimas, darbo patirtis, formuoja darbuotojų požiūrį, lūkesčius ir gebėjimą prisitaikyti prie nuotolinio darbo sąlygų.

Raišienė ir kt. (2021) pastebi, kad geriau išsilavinę darbuotojai gali būti labiau motyvuoti ir būti efektyvesni nei mažiau išsilavinę darbuotojai, o tai lemia geresnius darbo rezultatus, geras emocijas, didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Individualūs asmenybiniai bruožai, tokie kaip savarankiškumas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, skaitmeninis raštingumas, taip pat lemia darbuotojų emocinę būseną dirbant nuotoliu. Darbuotojai, turintys stiprų savarankiškumo jausmą ir gerus technologinius įgūdžius, tikėtina, kad jaučia didesnę pasitenkinimą dirbdami nuotoliniu būdu, nes jie gali efektyviau valdyti savo darbą ir reaguoti į kylančius iššūkius.

Nors daugiau tyrimų atliekama analizuojant pasitenkinimą nuotoliniu darbu pagal lytį, tačiau naujausi tyrimai, tokie kaip Mahmoud et al. (2023) pabrėžia, kad skirtingų amžiaus grupių darbuotojai gali turėti skirtingas patirtis ir lūkesčius dėl nuotolinio darbo. Todėl darbuotojų amžius yra vienas iš svarbiausių pasitenkinimo nuotoliniu darbu elementų.

Ivasciuc et al. (2022) atliktas tyrimas parodė, kad nuotolinis darbas turėjo įtakos ir paveikė visas darbuotojų kartas ir jų pasitenkinimas nuotoliniu darbu skiriasi. Panašūs rezultatai, atskleidžiantys amžiaus svarbą, gauti ir Raišienės ir kt. (2021) tyrime, kuriame nustatyta, kad darbuotojų požiūris į nuotolinį darbą priklauso nuo jų amžiaus. Tai būtų galima sieti su skirtingais kartų bruožais, jų lūkesčiais, gebėjimu prisitaikyti prie nuotolinio darbo sąlygų. Todėl asmenybinių bruožų ir demografinių veiksnių dimensija tampa itin svarbi analizuojant darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, ypač atkreipiant dėmesį į skirtingas darbuotojų kartas.

Nuotolinio darbo pobūdis ir darbo sąlygos skiriasi nuo tradicinio darbo biure, dėl aplinkos lankstumo ir poreikio savarankiškai organizuoti savo darbo vietą bei laiką. Darbuotojai gali dirbti iš įvairių vietų, nuo kelių valandų per savaitę, iki visiško darbo nuotoliniu būdu. Toks lankstumas atveria galimybes geriau derinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tačiau kartu reikalauja ir didesnės savidisciplinos, gebėjimo planuoti savo laiką bei užtikrinti produktyvumą dirbant už biuro ribų. Nuotolinio darbo sąlygoms taip pat labai svarbus tinkamas technologijų naudojimas, kuris padeda išlaikyti ryšį su kolegomis ir vadovybe, užtikrinti sklandų darbą bei bendradarbiavimą.

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą būtina atsižvelgti į nuotolinio darbo specifiką. Mokslininkai, tyrinėdami pasitenkinimą nuotoliniu darbu, išskiria įvairias, skirtingas pasitenkinimo darbu dimensijas. Sooriyapperuma, Nawarathna (2021) pabrėžia darbo sąlygas, įmonės politiką ir taisykles, vadovo bei bendradarbių santykius, pasiekimus ir pripažinimą. Becerra-Astudillo, Vargas-Diaz, Molina, Serrano-Malebran, Garzon-Lasso (2022) savo tyrime išskiria:

- Bendravimą ir efektyvią komunikaciją su kolegomis;

- Vadovo paramą ir pasitikėjimą darbuotojais;
- Nuotolinio darbo trukmę ir su tuo susijusias laiko sąnaudas;
- Tinkamą ir patogią darbo vietą namuose;
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros išlaikymą.

Šios dimensijos tiesiogiai veikia darbuotojų nuotaiką, darbo efektyvumą ir pasitenkinimą dirbant nuotoliniu būdu. Tačiau dauguma tyrimų apsiriboja tik atskirų dimensijų tyrinėjimu ir jų santykiu su pasitenkinimu darbu, o tai riboja galimybę visapusiškai suprasti koks yra bendras darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu. Todėl siekiant išsamiai ištirti ir objektyviai įvertinti darbuotojų pasitenkinimą dirbant nuotoliu, itin svarbu į tyrimą įtraukti kuo platesnį spektrą pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijų.

Išplitus nuotoliniam darbui ir galimybei dirbti iš namų, ypatingai aktualu tapo gebėti suderinti profesinius įsipareigojimus su asmeniniais poreikiais ir interesais. Garcia-Salirrosas, Rondonas-Eusebio, Geraldo-Campos, Acevedo-Duque (2023) teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra esminis pasitenkinimo darbu elementas nuotolinio darbo sąlygų kontekste. Tai ypač svarbi pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensija. „Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra reiškia asmens gebėjimą efektyviai valdyti ir paskirstyti laiką bei energiją tarp asmeninių, profesinių ir šeimos atsakomybių“ (Munda, Gache, 2024). Taigi šią pusiausvyrą galima apibūdinti kaip optimalų santykį tarp profesinių užduočių ir asmeninių poreikių, leidžiantį darbuotojams efektyviai atlikti savo darbą, išlaikant laiko bei energijos asmeniniam gyvenimui, šeimai ir poilsiui. Garcia-Salirrosas et al. (2023) savo tyrime nustatė, kad ši pusiausvyra gali reikšmingai paveikti pasitenkinimą darbu. Tyrėjai teigia, kad tiek darbo savarankiškumas, tiek profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra turi tiesioginį teigiamą ir reikšmingą poveikį pasitenkinimui darbu. Nurlaila, Asfiah, Dewayani (2024) taip pat teigia, kad ši pusiausvyra teigiamai ir reikšmingai veikia pasitenkinimą darbu ir našumą. Darbuotojai gali būti labiau susikaupę ir produktyvesni darbe, kai turi sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o tai gali lemti aukštesnius rezultatus ir darbuotojų pasitenkinimą. Cornelia, Nasution (2024) patvirtina, jog tinkamai suderinta darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ne tik didina darbuotojų pasitenkinimą, bet ir gerina darbo rezultatus. Nuotolinis darbas suteikia lankstumo, kuris leidžia darbuotojams efektyviau planuoti laiką ir suderinti profesinį gyvenimą su asmeniniais poreikiais.

Tačiau nepavykus suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, darbuotojai gali jausti nepasitenkinimą darbu dėl patiriamo nuolatinio nuovargio ir įtampos, kurie mažina produktyvumą ir darbo kokybę. Padidėjęs streso lygis daro neigiamą poveikį ne tik emocinei gerovei, bet ir fizinei sveikatai, sukelia miego sutrikimus ir kitas sveikatos problemas. Nesubalansuota pusiausvyra taip pat gali pakenkti santykiams su šeima ir draugais, o tai dar labiau mažina bendrą pasitenkinimą darbu. Todėl tinkamos pusiausvyros išlaikymas yra būtinas tiek darbuotojų gerovei, tiek darbo efektyvumui.

Svarbu pažymėti, kad vyresnės ir jaunesnės kartos darbuotojai skiriasi savo prioritetais ir lūkesčiais, todėl jų požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei gebėjimas ją išlaikyti taip pat gali skirtis. Tikėtina, kad vyresnių kartų atstovams, įpratusiems prie tradicinės darbo organizavimo formos, sunkiau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, laiku atsiriboti nuo darbo ir atsitraukti nuo profesinių įsipareigojimų dirbant nuotoliniu būdu. Tuo tarpu jaunesnės kartos atstovai, dėl mažesnių šeimyninių įsipareigojimų ir didesnio dėmesio asmeniniams interesams bei saviraiškai, gali labiau vertinti nuotolinio darbo privalumus, kurie leidžia lengviau užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei skirti daugiau dėmesio laisvalaikiui ir pomėgiams.

Taigi, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra esminė pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensija ir turi būti įtraukta į pasitenkinimo nuotoliniu darbu matavimo modelį.

Dar viena labai svarbi dimensija, nuo kurios priklauso darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu yra *lankstumas ir autonomija*. Yaqub, Bin Zia, Arshad (2024) teigia, kad lankstumas yra esminė darbuotojų pasitenkinimo darbu dalis, nes suteikia galimybę derinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius. Gajendran, Ponnappalli (2024) pabrėžia, kad lankstumas yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl darbuotojai renkasi nuotolinį darbą, nes jis leidžia efektyviau planuoti savo laiką ir dažnai lemia didesnę produktyvumą, lyginant su darbuotojais dirbančiais darbo vietoje. Kossek, Thompson (2015) tyrimai rodo, kad lankstus darbo grafikas leidžia darbuotojams geriau valdyti savo darbo krūvį ir prisitaikyti prie individualių poreikių, kas padidina jų pasitenkinimą darbu.

Lankstumas nuotoliniame darbe suteikia darbuotojams galimybę patiems reguliuoti savo darbo laiką, vietą ir metodus, taip pat suderinant profesinius įsipareigojimus su asmeniniais poreikiais. Tai leidžia darbuotojams geriau planuoti savo laiką, dirbti produktyviausiu metu ir pasirinkti darbo vietą, kuri geriausiai atitinka jų asmeninius poreikius, dirbti namuose, kavinėje ar net keliaujant. Toks lankstumas suteikia daugiau laisvės ir prisideda prie didesnės darbuotojų motyvacijos, kuri turėtų didinti pasitenkinimą darbu.

Shafizadeh (2022) tyrinėjo autonomiją, kaip pasitenkinimo nuotoliniu darbu faktorių. Rezultatai atskleidė, kad aukštesnis autonomijos lygis ir efektyvus grįžtamasis ryšys apie veiklos rezultatus yra susiję su didesniu darbo pasitenkinimu, kuris yra labai svarbus nuotolinių darbuotojų produktyvumui ir gerovei. Pasak šio autoriaus, organizacijos sutelkdamos dėmesį į šias sritis, gali padidinti savo nuotolinės darbo jėgos efektyvumą ir pasitenkinimą, o tai naudinga ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, besikeičiančioje darbo aplinkoje. Dėl autonomijos derinamos kartu su lankstumu darbuotojai gali dirbti efektyviau, nes jiems suteikiama galimybė individualizuoti darbo procesą pagal asmeninius poreikius ir stiprybes, o tai lemia didesnę jų pasitenkinimą darbu.

Lankstumas, tikėtina, yra svarbesnis jaunesnėms kartoms, nes jis suteikia galimybę dirbti tada, kai jaučiamasi produktyviausiai, ir pasirinkti darbo vietą pagal savo poreikius bei gyvenimo būdą. Tuo tarpu vyresnės kartos, manoma, dažniau renkasi įprastas darbo valandas ir darbą biure, nes tai atitinka jų įpročius ir suteikia aiškesnę darbo struktūrą. Todėl galima galvoti, kad skirtingos kartos lankstumą ir autonomiją vertina skirtingai, o tai lemia jų skirtingą pasitenkinimą darbu. Tad lankstumo ir autonomijos dimensija tampa itin svarbi pasitenkinimo nuotoliniu darbu tyrimui.

Taip pat vertinant pasitenkinimą nuotoliniu darbu ypatingai reikšminga dimensija yra *technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai*. Nuotolinis darbas yra glaudžiai susijęs su technologijų naudojimu, kurios užtikrina nuolatinę ryšį, efektyvų bendradarbiavimą ir leidžia atlikti darbo užduotis nepriklausomai nuo fizinės darbo vietos. Sėkmingam nuotoliniam darbui būtina tinkama technologinė įranga, apimanti greitą interneto ryšį, patikimas komunikacijos platformas bei darbo procesui skirtą programinę įrangą.

Ratna, Kaur (2016) pabrėžia, kad technologijų naudojimas tiesiogiai veikia ne tik darbuotojų pasitenkinimą, bet ir jų veiklos rezultatus bei gebėjimą palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Pasak Caraiani, Lungu, Dascalu, Stoian (2023) virtualaus darbo efektyvumas priklauso ne vien nuo prieinamų technologijų, bet ir nuo darbuotojų kompetencijos bei gebėjimo prisitaikyti prie jų. Technologijos, kurios leidžia dirbti greičiau ir efektyviau, gali pagerinti darbo kokybę bei komunikaciją, tačiau jų trūkumas ar nepakankami skaitmeniniai įgūdžiai gali sukelti darbuotojų

nusivylimą ir sumažinti produktyvumą. Todėl technologinė įranga ir darbuotojų skaitmeniniai įgūdžiai yra esminiai elementai, lemiantys nuotolinio darbo efektyvumą ir pasitenkinimą darbu.

Khorakian, Jahangigar (2024) tyrimas atskleidė, kad skaitmeninis raštingumas turi tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir efektyvumui dirbant nuotoliniu būdu. Aukštesnio lygio skaitmeninės kompetencijos leidžia geriau spręsti problemas, išvengti techninių trikdžių ir efektyviau vykdyti darbo užduotis. Vis dėlto, šalia technologinių privalumų iškyla ir tam tikri iššūkiai. Pavyzdžiui, pernelyg laisvas elgesys internete gali blaškyti darbuotojų dėmesį ir mažinti jų produktyvumą. Tyrėjai taip pat atkreipia dėmesį į kibernetinio elgesio problemą, nes nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai gali būti mažiau kontroliuojami, kas gali paskatinti perteklinį naršymą internete, sumažinti dėmesio koncentraciją bei padidinti kibernetinių grėsmių riziką, kaip, pavyzdžiui, virusų plitimas dėl nesaugių interneto naudojimo įpročių.

Nors tinkamos technologijos ir aukštas skaitmeninis raštingumas yra būtini norint užtikrinti efektyvų darbą nuotoliniu būdu, svarbu užtikrinti ir tinkamą kibernetinio saugumo elgesio valdymą bei gebėjimą naudotis technologijomis atsakingai, tam, kad darbuotojai nejaustų streso ir taip nemažėtų jų pasitenkinimas darbu. Netinkamai naudojamos technologijos arba žemas skaitmeninis raštingumas gali tapti kliūtimis, ne tik mažinančiomis pasitenkinimą darbu, bet kartu mažinti produktyvumą ir kelti grėsmę darbo aplinkos saugumui.

Nagrinėjant šią technologijų ir skaitmeninių įgūdžių dimensiją, galima manyti, kad pasitenkinimas nuotoliniu darbu dėl šios dimensijos reikšmingai skiriasi kartų atžvilgiu. Jaunesnės kartos darbuotojai, augę skaitmeninių technologijų apsuptyje, tikėtina lengviau įvaldo naujas sistemas ir efektyviau jas taiko darbe. Technologijos jiems yra įprasta darbo dalis, todėl per šią dimensiją jie gali jausti didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Tuo tarpu vyresnėms kartoms, įpratusioms prie tradicinių darbo metodų, technologijų intensyvus naudojimas gali kelti daugiau iššūkių ir mažinti pasitenkinimą darbu.

Vadovų parama ir organizacinė kultūra nuotolinio darbo kontekste atlieka itin svarbų vaidmenį užtikrinant darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą darbu. Dėl fizinio atstumo darbuotojai gali prarasti tiesioginę socialinę sąveiką bei paramą, kuri tradiciškai yra lengviau pasiekama dirbant darbo vietoje. Todėl vadovų ir kolegų socialinė parama tampa esminiu aspektu siekiant išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir yra priskiriama pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijai. Pasak Buonomo, De Vincenzi, Pansini, D'Anna, Benevene (2024), vadovų ir kolegų palaikymas ženkliai prisideda prie darbuotojų gerovės, mažindamas izoliacijos jausmą ir didindamas įsitraukimą į organizacinę veiklą. Tai ypač svarbu nuotolinio darbo sąlygomis, kai socialinė sąveika yra ribota, ir tiesioginio ryšio su vadovais trūkumas gali lemti mažesnę darbuotojų motyvaciją. Anot Capone, Schettino, Marino, Camerlingo, Smith, Depolo (2024), vadovų parama nuotoliniame darbe gali ne tik padėti spręsti technologinius iššūkius, bet ir mažinti stresą, susijusį su darbo užduotimis ar nesusipratimais, o kolegų tarpusavio parama stiprina psichinę gerovę bei pasitenkinimą darbu.

Organizacijos kultūra taip pat turi esminį poveikį nuotolinio darbo efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Bentley, Teo, McLeod, Tan, Bosna, Gloet (2016) pabrėžia, kad organizacijos, kurios aktyviai kuria palaikančią ir įtraukią darbo kultūrą, teigiamai veikia darbuotojų emocinę būklę, lojalumą bei bendrą pasitenkinimą darbu. Stipri organizacinė kultūra užtikrina, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir palaikomi, net kai jie dirba nuotoliniu būdu ir fiziškai nesusiduria su kolegomis.

Tyrimas, kurį atliko M. Sousa-Uva, A. Sousa Uva, Mello, e Sampayo, Serranheira (2021), parodė aukštą darbuotojų pasitenkinimo nuotoliniu darbu lygį, kurio pagrindinės priežastys buvo organizacijos pasitikėjimas darbuotojais ir gera savijauta darbo aplinkoje. Jų tyrimas pabrėžia, kad organizacinė kultūra ir darbo aplinka vaidina lemiamą vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui nuotoliniu darbu.

Nuotolinis darbas kelia ir tam tikrų iššūkių. Darbuotojai gali jausti didesnę izoliaciją, ypač jei organizacija neinvestuoja į aktyvias iniciatyvas, skirtas palaikyti socialinę sąveiką. Trūkstant tiesioginės komunikacijos su vadovais, gali kilti neaiškumų dėl darbo užduočių, kas savo ruožtu didina stresą ir mažina pasitenkinimą darbu. Taip pat gali būti sunkiau pastebėti ir laiku reaguoti į darbuotojų emocinius poreikius ar iššūkius, o nepakankamas palaikymas gali neigiamai paveikti darbo rezultatus ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tai rodo, kad be tinkamos vadovų paramos ir stiprios organizacinės kultūros nuotolinis darbas gali prarasti lankstumą ir tapti našta.

Tyrimai rodo, kad organizacijos turėtų skirti dėmesio darbuotojų pasitikėjimo skatinimui ir priklausymo jausmo stiprinimui. Pasak Bounomo, Ferrara (2023), kai nuotoliniai darbuotojai jaučia stiprų bendruomenės jausmą darbo aplinkoje, tai gali veikti kaip buferis nuo galimo neigiamo didelių darbo reikalavimų poveikio.

Tačiau svarbu nepamiršti, kad skirtingos kartos pasižymi kitokiomis vertybėmis ir lūkesčiais, todėl jų poreikiai, susiję su vadovų parama ir organizacine kultūra, taip pat skiriasi. Vyresnės kartos darbuotojai, įpratę prie tiesioginio bendravimo su vadovais ir kolegomis, galimai daugiau vertina aiškią, struktūruotą komunikaciją ir reguliarias sąveikas. Nepakankama vadovų parama šiai kartai gali sukelti izoliacijos jausmą. Tuo tarpu jaunesnės kartos darbuotojai labiau linkę rinktis neformalius bendravimo būdus, tokius kaip socialiniai tinklai ar skaitmeninės bendradarbiavimo platformos, todėl tikėtina, kad jie labiau vertina lankstesnę komunikaciją. Tad tiriant skirtingų kartų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, būtina įtraukti vadovų paramos ir organizacinės kultūros dimensiją.

Karjeros galimybės ir profesinis tobulėjimas nuotolinio darbo kontekste lygiai taip pat svarbi pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensija, nes darbuotojai gali jausti nerimą dėl savo karjeros augimo galimybių. Nors nuotolinis darbas suteikia daug privalumų, tokių kaip lankstumas ir autonomija, fizinis atstumas nuo biuro ir kolegų gali apsunkinti darbuotojų matomumą organizacijoje ir jų bendravimą su vadovais. Igbaria, Guimaraes (1999) tyrimai parodė, kad nuotoliniai darbuotojai dažniau susiduria su nerimu dėl karjeros perspektyvų, nes sumažėjusi fizinė sąveika gali sumažinti galimybes būti pastebėtiems vadovų ar dalyvauti svarbiuose projektuose, kurie galėtų paskatinti karjeros augimą.

Dirbant nuotolinio darbo sąlygomis kyla tam tikrų iššūkių, susijusių su karjeros augimu. Sumažėjus kasdieni sąveikai su kolegomis ir vadovais, gali atsirasti komunikacijos trūkumų, kurie trukdo darbuotojams aiškiai suprasti tobulėjimo organizacijoje galimybes. Dėl to gali kilti jausmas, kad karjera yra stagnuojanti, jei nėra aiškių karjeros plėtros kelių ar iniciatyvų. Šiuo atveju vadovų įsitraukimas ir nuolatinis grįžtamasis ryšys tampa kritiškai svarbūs, siekiant užtikrinti, kad nuotoliniai darbuotojai turėtų vienodas karjeros galimybes ir jaustųsi vertinami.

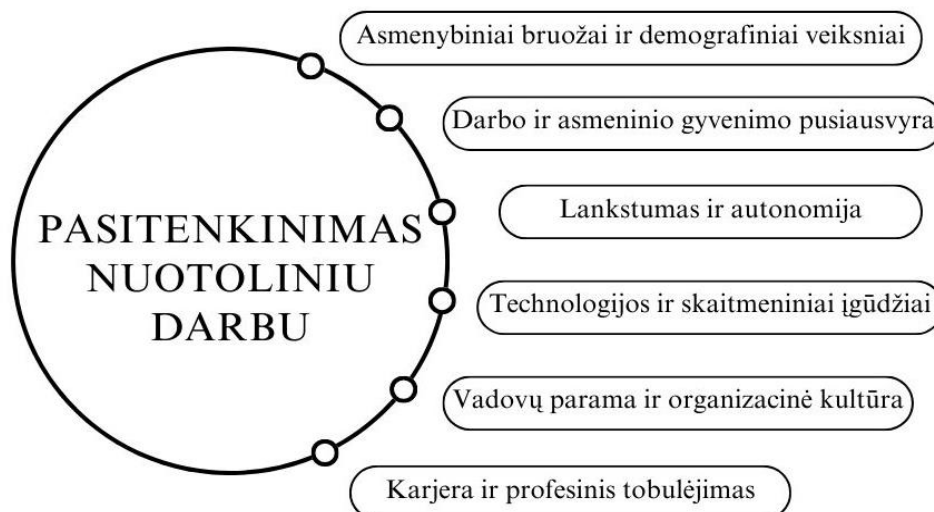
Tikėtina, kad vyresnės kartos darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu, gali jausti stipresnę nerimą dėl sumažėjusios tiesioginės sąveikos su vadovais, nes jiems karjeros augimas dažniausiai siejasi su fiziniu matomumu ir asmeniniu pripažinimu. Tuo tarpu jaunesnės kartos, įpratusios prie virtualios komunikacijos, lengviau prisitaiko prie nuotolinio darbo sąlygų, nors ir jos gali jausti izoliaciją, jei

nesulaukia pakankamo vadovų dėmesio ar nėra įtraukiamos į svarbius projektus, kurie skatintų jų tobulėjimą ir karjeros augimą.

Yarberry, Sims (2021) pažymi, kad perėjimas iš fizinių darbo vietų į virtualią darbo aplinką sukūrė iššūkių darbuotojams, kurie būdami fiziškai izoliuoti, gali jausti sumažėjusį įsitraukimą į darbo procesus. Ši izoliacija gali slopinti jų pastangas karjeros plėtrai, todėl nuolatinis mokymasis, efektyvus bendravimas ir bendradarbiavimo palaikymas tapo esminėmis sąlygomis karjeros sėkmei virtualioje darbo vietoje. Bagley, Dalton, Eller, Harp (2021) pabrėžia, kad vadovų parama itin svarbi karjeros augimui. Jie taip pat pastebi, kad periodiniai darbuotojų apsilankymai biure, dalyvavimas socialinėse funkcijose ar darbo renginiuose yra itin svarbus, ypač tiems nuotoliniams darbuotojams, kurie siekia karjeros pažangos.

Todėl darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu glaudžiai siejasi su karjeros ir tobulėjimo galimybių užtikrinimu, skatinant įsitraukimą į profesinį tobulėjimą. Kaip teigia Siregar, Syahryzal (2024), karjeros galimybės yra esminis faktorius, lemiantis nuotolinių darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Pagrindinės pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos pateikiamos 1.2.1 paveiksle.



1.2.1 pav. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, yra šešios pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos, kurios yra reikšmingos matuojant darbuotojų pasitenkinimą šia darbo forma. Asmenybiniai bruožai ir demografiniai veiksniai, formuojantys skirtingas darbuotojų savybes, vertybes, lūkesčius ir požiūrį į nuotolinį darbą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kurią nuotolinis darbas palengvina, tačiau reikalauja daugiau savidisciplinos ir tinkamo laiko planavimo. Lankstumas ir autonomija, kurie suteikia darbuotojams galimybę individualizuoti darbo procesus. Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai, jų prieinamumas ir tinkami darbuotojų skaitmeninio raštingumo įgūdžiai yra būtini efektyviam darbui ir didesniajam pasitenkinimui darbu. Vadovų parama ir organizacinė kultūra bei karjera ir profesinis tobulėjimas, kurie mažina socialinę izoliaciją, didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

1.3. Visuomenės kartų teorija: vadybos mokslo aspektas

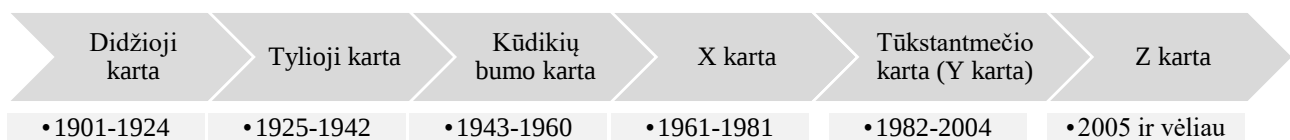
Kartų tyrimų ištakos siekia XX a. pradžią, kuomet Manheimas (1927) vienas pirmųjų pateikė koncepciją, kad karta yra ta pati amžiaus grupė, kuri formuojasi per bendras istorines, kultūrines ir

socialines patirtis, kurios įvyksta jauname amžiuje. Iki tol žodis karta buvo vartojamas tik šeimos ryšiams apibūdinti, pavyzdžiui, trys kartos: seneliai, tėvai ir vaikai. Kiek vėliau, po Manheimo pateiktos naujos kartos koncepcijos, mokslininkai Strauss ir Howe (1991) suformulavo kartų teoriją, teigiančią, kad kas 20 metų susiformuoja nauja karta, pasižyminti savitomis vertybėmis, požiūriu, elgesiu, kurie atspindi konkretaus laikotarpio socialinius, ekonominius ir kultūrinius kontekstus. Šie mokslininkai išanalizavo JAV įvykusius istorinius įvykius ir atskleidė, kad tam tikroms žmonių grupėms yra būdingos tam tikros panašios vertybės ir pasaulėžiūra, kurie formuojasi dėl specifinių istorinės, kultūrinės, politinės aplinkos sąlygų, egzistavusių jų gimimo ir augimo laikotarpiu.

Nors Strauss ir Howe kartų teorija buvo išvystyta remiantis JAV kartų ciklu, šiai teorijai sparčiai išplitus visam pasaulyje, ji paskatino ir kitus mokslininkus pradėti nuodugniai tyrinėti kartas ne tik analizuojant jų formavimosi aplinkybes, bet tirti ir kartų savybes kultūrinėse, socialinėse ir darbo aplinkose. Stanišauskienė (2015) teigia, kad yra įrodyta, kad teorija veikia pripažįstant tam tikras korekcijas dėl politinių ir ekonominių veiksnių įtakos ir tos pačios kartos žmonės iš skirtingų šalių ar netgi žemynų yra panašūs. Autorė priduria, kad Strauss ir Howe teorija apie panašias kartų vertybes patikrinta ir patvirtinta Australijoje, Pietų Afrikos Respublikoje, Kanadoje, Azijoje.

Kartos klasifikuojamos pagal gimimo metus, kurie nurodo bendrą istorinį ir socialinį kontekstą, kuriame brendo tų kartos atstovai. Nustatyti gimimo metų intervalai padeda atskleisti to laikotarpio žmonių patirtis, vertybes ir svarbius įvykius, formavusius jų pasaulėžiūrą. Tačiau vieningai pripažintų ir visiems tyrėjams priimtinių kartų amžiaus ribų nėra nustatyta.

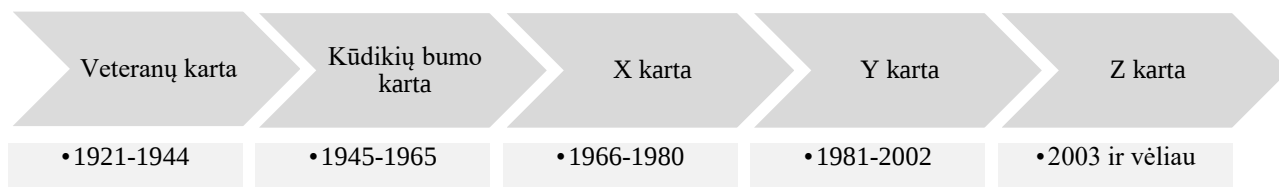
Dažniausiai tarptautiniuose moksliniuose tyrimuose naudojamas Strauss ir Howe sukurtas kartų klasifikacijos modelis (žr. 1.3.1 pav.). Strauss ir Howe išskiria šešias skirtingas kartas: Didžioji karta, Tylioji karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Tūkstantmečio karta (Y karta) ir pati jauniausia Z karta.



1.3.1 pav. Strauss ir Howe kartų klasifikacijos modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Strauss, Howe (1991)

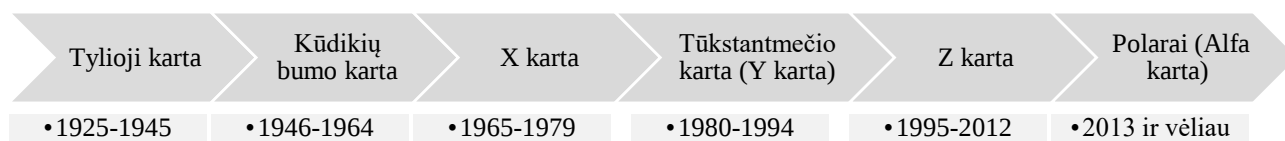
Vis dėlto skirtingi tyrėjai nustato skirtingas kartų amžiaus ribas ar kartų pavadinimus, atsižvelgdami į įvairius kriterijus, tokius kaip sociokultūriniai pokyčiai, specifiniai istoriniai įvykiai skirtingose šalyse ar demografiniai rodikliai. Kartų ribos taip pat gali varijuoti dėl taikomų tyrimų metodikų skirtumo. Tokie skirtumai lemia, kad išskirtos kartų ribos ir kartų pavadinimai nėra visiškai vieningi, todėl kartais egzistuoja skirtumų, kaip apibrėžiamos kartų savybės.

Lietuva taip pat turi savo specifinį istorinį, politinį ir ekonominį kontekstą, į kurį būtina atsižvelgti. Mažeikaitė ir Gruževskis (2018) remiantis Strauss ir Howe kartų teorija bei vadovaujantis McCrindle metodika, t. y. stebint gimstamumo kreivės aukščiausius ir žemiausius taškus, taip pat vadovaujantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis apie gimstamumą ir gyventojų amžiaus struktūrą, sudarė Lietuvos kartų klasifikacijos modelį (žr. 1.3.2 pav.). Šiame modelyje išskirtos penkios kartos: Veteranų karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta.



1.3.2 pav. Mažeikaitės ir Gruževskio kartų klasifikacijos modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Mažeikaitę, Gruževskį (2018)

Twenge (2023) daug metų tyrinėjusi kartų skirtumus, pateikia kiek kitokią kartų teorijos modelį. Kaip ji pati teigia, tai nauja kartų teorija, aiškinanti kartas moderniam pasauliui. Šį modelį ji pavadino „Technologijų kartų modeliu“. Twenge pritaria kitiems tyrėjams, kad kultūriniai pokyčiai lemia kartų pokyčius ir svarbūs įvykiai tikrai gali formuoti kartų pasaulėžiūrą. Tačiau technologijos pakeitė žmonių gyvenimo būdą ir padarė poveikį kultūrinėms nuostatoms bei įsitikinimams. Technologijos keičia žmonių gyvenimo būdą, žmonių mąstymą, elgesį, bendravimo pobūdį. Technologijos palengvino žmonių kasdieninį gyvenimą, tiek namuose, tiek darbo vietoje, todėl žmonės atranda vis daugiau laiko susitelkti į savo poreikius ir troškimus, dėl šios priežasties sulėtėjo gyvenimo būdas. Autorė išskiria technologijas ir dvi jų pasekmes, individualizmą ir lėtinį gyvenimo būdą, kaip veiksnius kurie pakeitė kultūrą ir tuo pačiu suformavo kiekvieną kartą. Twenge išskiria 6 kartas: Tylioji karta, Kūdikų bumo karta, X karta, Tūkstantmečio (Y) karta, Z karta ir Polarai (Alfa) karta (žr. 1.3.3 pav.).



1.3.3 pav. Twenge kartų klasifikacijos modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Twenge (2023)

Analizuojant šiuos skirtingus kartų klasifikacijos modelius, matyti, kad skiriasi kai kurie kartų pavadinimai ir gimimo metų ribos, ypač senesnių kartų. Galima pastebėti, kad Mažeikaitės ir Gruževskio išskirta Veteranų karta pagal gimimo metus iš esmės atitinka Strauss ir Howe bei Twenge išskirtą Tyliąją kartą. Nuo Kūdikų bumo kartos pavadinimai tampa nuoseklesni, visuose pateiktuose klasifikacijos modeliuose išskirta Kūdikų bumo karta, X karta, Y karta ir Z karta. Nors kartų gimimo metų ribos šiek tiek skiriasi, pagrindiniai kartų pavadinimai išlieka vienodi ir lengvai atpažįstami, todėl šios kartos yra tinkamos nuosekliai analizuoti kartų skirtumus. Naujausiame Twenge kartų klasifikacijos modelyje išskirta nauja, jauniausia karta, kurią ji vadina Polarais arba Alfa karta. Tai asmenys, gimę nuo 2013 metų, kurie šiuo metu dar nedalyvauja darbo rinkoje, tačiau ateityje galimai įneš naujus požiūrius ir vertybes, formuodami dar kitokią organizacijų kultūrą.

Tyrimui atlikti pasirinkta Twenge kartų teorija ir jos klasifikacijos modelis, nes jis grindžiamas plačiai pripažintomis kartų klasifikavimo prielaidomis ir yra panašus į kitus modelius. Kartu šis modelis išsiskiria galimybe geriau analizuoti kartų skirtumus, atsižvelgiant į technologijų naudojimo ir skaitmeninės aplinkos įtaką. Technologijų vaidmuo, kurį pabrėžia Twenge, yra itin aktualus nagrinėjant darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, kadangi technologijos sudaro pagrindą šiam darbo modeliui ir yra viena svarbiausių pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijų.

Apibendrinant, kartų teorija, pirmą kartą pasiūlyta Manheimo ir išplėta Strauss ir Howe, pabrėžia kartų formavimąsi pagal bendras istorines, socialines ir kultūrines patirtis. Tačiau Twenge pateikia

naują kartų teorijos modelį, akcentuojantį technologijų įtaką kartų skirtumams, kuriuo ir bus vadovujamasi atliekant tyrimą. Nors skirtingų kartų teorijos pateikia įvairius požiūrius, kartų klasifikacija grindžiama gimimo metais, kurių ribos skirtinguose klasifikavimo modeliuose išlieka panašios. Pagrindinės išskiriamos kartos yra Didžioji karta arba dar kitaip Tylioji karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta, o naujausiuose modeliuose išskiriama ir nauja jauniausioji Alfa karta.

1.4. X, Y, Z kartų charakteristika ir jų tarpusavio skirtumai

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje darbingo amžiaus žmonės laikomi asmenys nuo 18 iki 65 metų amžiaus, ir į tai, kad šiuo metu organizacijose daugiausiai dirbančių yra X, Y ir Z kartos atstovų, toliau bus analizuojamos šių trijų kartų charakteristikos darbo kontekste. Ši analizė leis geriau suprasti, kokios skirtingų kartų savybės gali turėti įtakos jų pasitenkinimui nuotolinėmis darbo sąlygomis.

Vaida (2024) teigia, kad X karta augusi socialinių ir ekonominių iššūkių laikotarpiu, pasižymi stipriu nepriklausomybės ir atsakomybės jausmu. Šios kartos darbuotojai yra savarankiški, pragmatiški, atsparūs stresui, todėl geba efektyviai dirbti individualiai ir prisitaiko prie įvairių darbo aplinkų. Šie bruožai yra ypač svarbūs dirbant nuotoliniu būdu, kur darbuotojams tenka priimti sprendimus ir planuoti užduotis be tiesioginės vadovų priežiūros. Dėl savo atsakomybės jausmo X kartos darbuotojai gali būti labiau patenkinti nuotoliniu darbu, ypač jeigu jiems suteikiama pakankama autonomija ir galimybė savarankiškai valdyti darbo procesą.

Rusnac, Martiniuc (2023) pažymi, kad X kartos atstovai vertina darbo kokybę ir tikslumą. Technologijos jiems yra priemonė tiksliam ir efektyviam darbui, o ne kasdienei komunikacijai. Zelma (2024) pastebi, kad nors šios kartos technologiniai įgūdžiai geri, jie linkę rinktis tradicines komunikacijos formas dėl aiškumo ir patikimumo. Zasczynska-Dobiesz, Janiak-Rejno (2024) taip pat pabrėžia tiesioginį bendravimą, jie akcentuoja, kad X kartos atstovams itin svarbi darbo etika, grindžiama darbštumu, atsakomybe ir tiesioginiu bendravimu. Tradicinė komunikacijos forma „akis į akį“ jiems suteikia aiškumo ir mažina nesusipratimus. Dirbant nuotoliu, šis aspektas gali tapti iššūkiu, nes virtualus bendravimas ne visuomet užtikrina tokį patį aiškumo lygį. Todėl, nors X kartos darbuotojai gali bendrauti ir per skaitmenines komunikacijos priemones, jie gali jaustis mažiau patenkinti, jei trūksta galimybių tiesioginiam kontaktui su kolegomis ar vadovais.

Nors technologijos X kartai nėra svetimos, Twenge (2023) atkreipia dėmesį, kad skaitmeninės technologijos šios kartos atstovams gali kelti pasipriešinimą, jei jos yra per sudėtingos ar reikalauja daug papildomų pastangų dirbant. Todėl siekiant padidinti X kartos pasitenkinimą nuotoliniu darbu, svarbu užtikrinti, kad naudojamos technologijos būtų lengvai suprantamos ir prisidėtų prie darbo efektyvumo, o ne keltų papildomus iššūkius.

Ruškienė (2021) pastebi, kad nors X kartos darbuotojai siekia balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, vis dėlto prioritetą jie teikia darbui ir darbo stabilumui. Autorė taip pat pažymi, kad pragmatiškas požiūris skatina šios kartos atstovus ieškoti naujų galimybių, jei jos suteikia geresnes sąlygas, tačiau jie linkę išlikti lojalūs darbdaviui. X kartos darbuotojai vertina lankstumą, siekia darbo sąlygų leidžiančių planuoti užduotis individualiai, prisitaikant jas prie savo darbo stiliaus. Todėl galima daryti išvadą, kad šios kartos pasitenkinimas nuotoliniu darbu bus didesnis, jeigu nuotolinis darbas nekels grėsmės stabilumui, o suteiks realią naudą ir geresnes darbo sąlygas.

Twenge (2023) taip pat akcentuoja, kad X kartai svarbi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, tačiau jie yra nepriklausomi ir skeptiški griežtų taisyklių atžvilgiu. Jie teikia pirmenybę darbo kultūrai, kurioje vertinamas savarankiškumas ir mažesnė vadovų kontrolė. Vadovų paramos jie tikisi tik tada, kai būtina. Nuotolinio darbo forma dažnai suteikia daugiau laisvės ir mažesnę tiesioginę vadovų kontrolę, todėl tai gali būti dideliu privalumu X kartai ir kelti šių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Nors X kartai patinka mažesnė vadovų kontrolė, tačiau jiems išlieka svarbus vadovų palaikymas. Kaip teigia Twenge (2023), ši karta siekia karjeros ir tobulėjimo galimybių, todėl tikisi, kad darbdaviai palaikys jų profesinį augimą. Taigi, reikia nepamiršti, kad dirbant nuotolinėmis darbo sąlygomis, taip pat svarbu investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, kad ši karta labiau jaustųsi patenkinta darbu ir nejaustų nerimo dėl savo karjeros galimybių.

Twenge (2023) pabrėžia, kad Y kartos darbuotojams būdingas natūralus gebėjimas naudotis technologijomis, nes tai karta augusi laikotarpiu, kai skaitmeninės priemonės tapo neatsiejama kasdienio gyvenimo dalimi. Technologijas jie naudoja tiek darbui, tiek kasdieniniam gyvenimui. Jie linkę taikyti šiuos įgūdžius darbe, išlikdami produktyvūs bet kurioje vietoje, kur yra interneto prieiga. Dėl šios priežasties technologijomis paremtas darbas jiems tampa itin patrauklus. Y kartos atstovai jaučiasi užtikrinčiau naudodamiesi technologijomis ir gali efektyviau prisitaikyti prie nuotolinio darbo, taip išvengdami iššūkių, su kuriais dažniau susiduria vyresnės kartos ir patirti didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Zelma (2024) teigia, kad Y kartos darbuotojai vadovaujasi požiūriu „dirbu tam, kad gyvenčiau“, o tai atspindi jų prioritetą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Šios pusiausvyros svarbą Y kartai pabrėžia ir kiti autoriai, tokie kaip, Ruškienė (2021), Rusnac et al. (2023), Twenge (2023). Pusiausvyros išlaikymui ypač svarbus lankstumas. Lankstumas ir autonomija, taip pat minimas daugumos šių autorių kaip itin svarbiu Y kartos prioritetu renkantis darbą, kuris leidžia derinti profesinę veiklą ir asmeninį gyvenimą. Dėl to nuotolinis darbas, jeigu suteikiama pakankamai lankstumo ir autonomijos, tampa idealiu pasirinkimu, nes padeda Y kartos darbuotojams efektyviai išlaikyti siekiamos pusiausvyros, o tai tiesiogiai prisideda prie didesnio jų pasitenkinimo darbu. Tačiau kai ši pusiausvyra yra sutrikdoma ir nepavyksta suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo, arba nesuteikiamos reikiamos sąlygos pusiausvyrai išlaikyti, gali kilti stresas ir nepasitenkinimas, dėl neatitiktų Y kartos lūkesčių dėl darbo ir gyvenimo harmonijos.

Zasczynska-Dobiesz et al. (2024) pastebi, kad Y kartos atstovai ieško lanksčios, dinamiškos darbo aplinkos, kurioje būtų galimybė bendradarbiauti ir teigia, kad Y kartos atstovams būdingas bendradarbiavimo poreikis, jie linkę įsitraukti į komandinius projektus ir vertina grįžtamąjį ryšį. Twenge (2023) taip pat nurodo, kad Y kartos darbuotojai vertina grįžtamąjį ryšį. Vadovai, pasak šios autorės, Y kartos atstovams turi teikti ne tik instrukcijas, bet ir užmegzti asmeninį kontaktą, suprasti jų poreikius bei įvertinti pasiekimus. Ši karta siekia prasmingos karjeros ir nuolatinio profesinio tobulėjimo, vertina ne tik finansinę naudą, bet ir galimybę mokytis bei kilti karjeros laiptais.

Rusnac et al. (2023) apibūdina šią kartą kaip darbščią, ambicingą ir atvirą pokyčiams. Jie taip pat teigia, kad šiai kartai svarbi karjera ir jie siekia greitos karjeros, nuolat ieško iššūkių ir įvairesnių darbo užduočių. Šie autoriai taip pat pastebi, kad Y kartai lojalumas darbdaviui nėra pagrindinė šios kartos vertybė, todėl siekdami geresnių sąlygų, dažnai keičia darbą. Tad, norint, kad šios kartos atstovai jaustų didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu, svarbu užtikrinti galimybes bendradarbiauti, gauti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir tobulinti jų profesinius įgūdžius. Jei nuotolinio darbo organizavimas suteiks šias sąlygas, tai gali ženkliai padidinti jų pasitenkinimą darbu. Tačiau jei trūksta galimybių

komandiniam darbui ir karjeros augimui, Y kartos atstovai gali jausti nepasitenkinimą ir tai gali paskatinti juos ieškoti palankesnių darbo sąlygų.

Vaida (2024), Ruškienė (2021) pastebi, kad ši karta yra socialiai aktyvi karta, siekia savirealizacijos per prasmingą veiklą, vertina įvairovę ir yra atvira įvairioms perspektyvoms. Šios savybės lemia jų norą dalyvauti prasmingose veiklose ir ieškoti darbo, kuriame jie galėtų įgyvendinti socialiai prasmingą veiklą, todėl nuotoliniame darbe jie jaustų didesnę pasitenkinimą, jeigu turėtų galimybę įsitraukti į socialiai atsakingus projektus.

Z karta, kaip pastebi Twenge (2023), gimė ir augo skaitmeniniame amžiuje, todėl technologijos yra neatsiejama jų kasdieninio gyvenimo dalis. Ši karta yra technologiškai įgudusi ir greitai įsisavina naujas programas, skaitmeniniai įgūdžiai yra jų stiprybė, todėl nuotolinis darbas jiems ypač patraukli darbo organizavimo forma. Pasak šios autorės, jie vertina savarankiškumą ir nori patys valdyti savo laiką bei užduotis ir teikia pirmenybę lankstiems darbo modeliams. Rusnac et al. (2023), Zelma (2024) taip pat akcentuoja didelę lankstumo svarbą Z kartai. Z kartos atstovai dažnai siekia išvengti perdegimo, todėl renkasi darbo sąlygas, padedančias išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir poilsio.

Vaida (2024) taip pat pabrėžia stiprų Z kartos ryšį su technologijomis, tačiau pastebi, kad jie skaitmenines priemones dažniau naudoja pramogoms, o ne profesiniam skaitmeniniam raštingumui ugdyti. Tai gali kelti tam tikrų iššūkių nuotoliniame darbe ir mažinti šios kartos pasitenkinimą darbu, ypač jeigu darbuotojai linkę išsiblaškyti naršydami socialiniuose tinkluose ar kituose interneto šaltiniuose. Nepaisant to, autorė pažymi, kad Z kartai būdingas inovatyvumas ir verslumo savybės, todėl daugelis jų renkasi laisvai samdomą darbą arba kuria savo verslą. Tokia saviraiška ir savarankiškumas gali padidinti jų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, jeigu jiems bus suteikiama galimybė lanksčiai planuoti savo veiklą ir siekti asmeninių tikslų.

Zelma (2024) pastebi, kad Z kartos požiūris labiau orientuotas į gyvenimo kokybę, asmeninę laimę, pomėgius, socialinius ryšius, o ne į karjerą. Darbas laikomas tik papildomu gyvenimo elementu, o ne esmine vertybe. Todėl jie renkasi darbą, kuris leidžia derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą, o nuotolinis darbas tam suteikia puikią galimybę. Pasak Zelmos (2024), Z kartos darbuotojai dažniausiai bendrauja skaitmeninėmis priemonėmis. Todėl galima teigti, kad jų pasitenkinimas nuotoliniu darbu gali būti itin aukštas, nes jie pratę prie virtualaus bendravimo, tačiau būtent dėl virtualaus bendravimo, kartais ši karta gali jaustis socialiai izoliuota, todėl dirbant nuotoliniu būdu, jiems ypač svarbus vadovų emocinis palaikymas. Kaip teigia Twenge (2023), ši karta tikisi grįžtamojo vadovų ryšio ir palaikymo, nori, kad vadovai būtų atviri, empatiški ir padėtų spręsti iškilančias problemas. Ši karta dažnai patiria nerimą ir depresiją, todėl teikia pirmenybę darbovietėms, kuriose akcentuojama psichologinė sveikata bei emocinis palaikymas.

Norint išlaikyti Z kartos pasitenkinimą nuotoliniu darbu, svarbu užtikrinti kad darbas teiktų galimybę užsiimti prasminga veikla ir būtų suteikta galimybė tobulėti. Zasczynska-Dobiesz et al. (2024) akcentuoja, kad Z karta yra labiau orientuota į globalias problemas, pavyzdžiui, į klimato krizę, nei į tradicinius darbo rinkos iššūkius. Autoriai pažymi, kad ši karta vertina organizacijas, kurios demonstruoja socialinę atsakomybę ir kurių vertybės sutampa su jų pačių vertybėmis. Toks požiūris rodo, kad Z kartos darbuotojai labiau orientuojasi į asmeninę laimę ir pomėgius, nei į ilgalaikę karjerą.

Ruškienė (2021), Rusnac et al. (2023), Twenge (2023) taip pat išskiria stiprų šios kartos interesą rūpintis globaliais klausimais. Pasak Ruškienės (2021) Z karta visiškai integruoja technologijas į savo kasdieninį gyvenimą, o tai didina jų socialinį sąmoningumą bei skatina rūpintis globaliais klausimais, ypač klimato problema. Z kartos darbuotojai vertina lankstų darbo modelį, kuris leidžia subalansuoti

asmeninį augimą ir gerovę. Autorė taip pat pabrėžia, kad jiems svarbus savarankiškumas ir kūrybinė laisvė darbo vietoje, juos traukia kūrybiškos aplinkos, suteikiančios finansinį stabilumą ir aiškius karjeros tikslus. Dėl šios priežasties, siekiant didinti pasitenkinimą nuotoliniu darbu, reikėtų skatinti šios kartos savarankiškumą, užtikrinti aiškumą dėl karjeros perspektyvų bei sudaryti kūrybišką ir palaikančią darbo aplinką.

Analizuojant kartų savybes, galima pastebėti esminius X, Y ir Z kartų skirtumus darbo vertybėse. Kiekviena karta turi unikalių bruožų, kurie lemia jų pasitenkinimą darbu bei požiūrį į nuotolinio darbo formą. Lyginamoji skirtingų kartų darbuotojų apžvalga, kurioje apibendrinti šių kartų bruožai, atsižvelgiant į pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas, tokias kaip darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, lankstumas ir autonomija, technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai ir kt. pateikiama 1.4.1 lentelėje.

1.4.1 lentelė

X, Y, Z kartų charakteristika

	X karta	Y karta	Z karta
Asmenybiniai bruožai	Nepriklausomi, atsakingi, savarankiški, darbštūs, atsparūs stresui, lojalūs darbdaviui.	Savarankiški, ambicingi, socialiai aktyvūs, siekia savirealizacijos, nėra itin lojalūs darbdaviui.	Savarankiški, inovatyvūs, kūrybiški, verslūs. Dažnai jaučia stresą, linkę į depresiją. Orientuoti į gyvenimo kokybę ir globalias problemas.
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Vertina pusiausvyrą, tačiau prioritetą teikia darbui.	Labai svarbi pusiausvyra, siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.	Siekia pusiausvyros, tačiau prioritetas asmeninis gyvenimas ir laimė.
Lankstumas ir autonomija	Vertina lankstumą, tačiau dažnai renkasi tradicinį darbo modelį. Siekia savarankiškumo, bet nori aiškių darbo sąlygų.	Svarbus lankstumas ir autonomija. Linkę keisti darbdavį, jeigu nėra pakankamai laisvės. Vertina savarankiškumą, mėgsta savirealizaciją.	Labai svarbus lankstumas ir autonomija. Pirmenybę teikia lanksčiam darbo modeliui, nori savarankiškai planuoti darbo laiką.
Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai	Greitai prisitaiko prie technologijų, skaitmeniniai įgūdžiai geri. Renkasi tiesioginę komunikaciją, todėl technologijos naudojamos tik kaip darbo įrankis.	Geri skaitmeniniai įgūdžiai, lengvai prisitaiko prie naujovių. Technologijos yra ne tik neatsiejama darbo dalis, bet kartu ir komunikacijos, pramogų priemonė.	Ypatingai geri skaitmeniniai įgūdžiai, greitai įsisavina naujas programas. Neįsivaizduoja darbo be technologijų, tačiau dažniau jas naudoja pramogoms ir komunikacijai.
Vadovų parama ir organizacinė kultūra	Nori mažesnės vadovų kontrolės, bet vertina grįžtamąjį ryšį. Skeptiškai žiūri į griežtas taisykles.	Tikisi nuolatinio grįžtamojo ryšio ir asmeninio kontakto su vadovais. Mėgsta draugišką ir atvirą darbo kultūrą.	Tikisi empatijos ir psichologinės paramos, reikia nuolatinio emocinio palaikymo. Nori organizacinės kultūros skatinančios kūrybiškumą.
Karjera ir profesinis tobulėjimas	Vertina profesinį tobulėjimą. Orientuoti į karjerą ir stabilumą, ieško ilgalaikių galimybių.	Siekia greitos karjeros ir nuolatinio tobulėjimo. Dažnai keičia darbą ieškodami geresnių galimybių.	Orientuoti į profesinį tobulėjimą. Renkasi darbus, suteikiančius mokymosi galimybes, tačiau labiau vertina prasmę veikloje nei karjerą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Rusnac et al., Ruškienė (2021), Twenge (2023), Vaida (2024), Zasczynska-Dobiesz et al. (2024), Zelma (2024)

Akivaizdu, kad kiekviena karta turi savitus bruožus ir lūkesčius, kurie daro įtaką skirtingam pasitenkinimui nuotoliniu darbu. Tai taip pat atsispindi atliktuose moksliniuose tyrimuose.

Mahmoud et al. (2023) pabrėžia, kad skirtingų amžiaus grupių darbuotojai gali turėti skirtingas patirtis ir lūkesčius dėl nuotolinio darbo. Vyresni darbuotojai dažnai labiau vertina darbo autonomiją ir lankstumą, tačiau gali susidurti su didesniais iššūkiais naudojant naujas technologijas. Priešingai, jaunesni darbuotojai, turintys didesnę technologinę raštingumą, dažniausiai vertina mokymosi ir tobulėjimo galimybes, kurias suteikia nuotolinis darbas.

Kalbant apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, Ivasciuc et al. (2022) pastebi, kad X kartos ir kūdikių bumo kartos respondentai jų atliktame tyrime nurodė, kad nuotolinio darbo metu jiems sunkiau atsiriboti nuo darbo lyginant su įprastu darbo grafiku dirbant biure. Taigi, vyresnioji karta labiau vertina aiškias darbo ir poilsio ribas, todėl jiems svarbu atskirti darbo laiką nuo asmeninio gyvenimo. Be to, minėtame tyrime, buvo pastebėta, kad Y ir X kartos atstovai pranešė apie padidėjusį šeimos konfliktų skaičių. Tai atspindi, kad skirtingos kartos susiduria su skirtingais iššūkiais bandant suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą dirbant nuotoliniu būdu.

Kartų skirtumai atsiskleidžia ir lankstumo bei autonomijos dimensijose. Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, Stachova (2020) pastebėjo, kad nuotoliniu darbu labiau patenkinti yra jaunesni ir vidutinio amžiaus darbuotojai, kurie gali dirbti lanksčiai ir nuotolinį darbą derinti kartu su darbu biure. Tuo tarpu Jung, Yoon (2021) teigia, kad Z karta, lyginant su kitomis kartomis labiausiai vertina darbo vietos lankstumą. Be to, kaip rodo Ivasciuc et al. (2022) tyrimo rezultatai, Z kartos atstovų pasitenkinimas nuotoliniu darbu yra vidutiniškai didesnis nei Y ir X kartos atstovų.

Analizuojant kartų skirtumus technologijų ir skaitmeninio raštingumo kontekste, Martin, Hauret, Fuhrer (2022) teigia, kad vyresnio amžiaus darbuotojams, kurių kognityviniai įgūdžiai su amžiumi silpnėja, intensyvus skaitmeninių priemonių naudojimas gali sukelti informacijos perkrovą, didinti stresą ir mažinti pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu Cera, Ndreca, Cera, Asamoah, Matoškova (2024) teigia, kad Z karta yra labiausiai įgudusi su technologijomis ir jas geriau valdo nei Y karta. Tai atspindi kartų skirtingus gebėjimus ir poreikius, susijusius su nuotolinio darbo technologijų naudojimu, ir padeda suprasti, kad skaitmeninis raštingumas bei gebėjimas naudotis technologijomis veikia pasitenkinimą darbu įvairaus amžiaus darbuotojų grupėse skirtingai.

Diskutuojant apie vadovų paramą ir organizacinę kultūrą bei kartų skirtumus, Raišienė ir kt. (2020) pastebi, kad vyresnės kartos atstovai, kurie karantino metu dirbo virtualiai tris ar daugiau dienų per savaitę, buvo mažiau patenkinti nuotoliniu darbu. Ypač tie, kurių visas darbas buvo perkeltas į virtualią bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką. Tai gali būti siejama su vyresnių kartų darbuotojų stipresniu poreikiu tiesioginiam bendravimui, kurio trūkumas virtualioje darbo aplinkoje gali lemti mažesnę pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu Ivasciuc et al. (2022), tyrimas parodė, kad ne tik vyresnės kartos, bet visos kartos jaučia socialinio ir profesinio bendravimo praradimo įtaką dirbant nuotoliniu būdu. Taigi, akivaizdu, kad nors jaunesnės kartos labiau pratusios prie virtualaus bendravimo, jos taip pat vertina socialinę sąveiką.

Karjeros ir profesinio tobulėjimo kontekste, Raišienė ir kt. (2021) pastebėjo ir išskyrė Y kartos atstovus, kaip kartą, kuriai ypatingai svarbu ar dirbant nuotoliniu būdu, jų darbo pasiekimai ir asmeninės kompetencijos bus pastebėtos ir tinkamai įvertintos, tai atspindi jų nerimą dėl karjeros augimo galimybių ir profesinio pripažinimo. Ši nerimas gali lemti didesnę nepasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Remiantis atlikta kartų charakteristikos analize ir pateiktų mokslinių tyrimų rezultatais, galima daryti prielaidas ir formuluoti tokias hipotezes:

1. X, Y ir Z kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis nuotolinio darbo sąlygų kontekste reikšmingai skiriasi.
2. Z kartos darbuotojai patiria didžiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.
3. X kartos darbuotojai patiria mažiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.

Apibendrinant, galima teigti, kad X karta pasižymi nepriklausomumu, atsakomybe ir lojalumu darbdaviui. Šios kartos darbuotojai vertina darbo stabilumą ir karjeros galimybes. Jie linkę rinktis tradicinį darbo modelį, nors vertina lankstumą ir savarankiškumą. Nepaisant to, kad jų skaitmeniniai įgūdžiai geri, technologijas daugiau naudoja kaip darbo įrankį nei komunikacijos priemonę. Jiems svarbi vadovų parama ir grįžtamasis ryšys, tačiau nemėgsta per didelės kontrolės. X karta gali jausti mažesnį pasitenkinimą nuotoliniu darbu dėl jiems svarbaus tiesioginio bendravimo ir ne tokios aiškos darbo organizavimo struktūros, nes fizinį darbą biure vertina kaip stabilesnį ir patikimesnį. Nepaisant to, jie gali jausti didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu dėl galimybės savarankiškai organizuoti savo laiką. Y karta yra ambicingi, socialiai aktyvūs, siekia savirealizacijos. Jiems itin svarbi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, vertina lankstumą ir autonomiją. Šios kartos atstovai itin prisitaikę prie technologijų, jas laiko neatsiejama darbo dalimi, bet taip pat naudoja jas komunikacijai ir pramogoms. Jiems svarbu palaikyti draugišką ir atvirą darbo kultūrą, tikisi nuolatinio grįžtamojo ryšio iš vadovų. Siekia greitos karjeros, dažnai keičia darbo vietas dėl geresnių darbo sąlygų. Y karta gali jausti didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu dėl autonomijos ir lankstumo, kuris suteikia galimybę efektyviau subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą. Taip pat dėl to, kad technologiniai įgūdžiai leidžia jiems greitai prisitaikyti prie nuotolinio darbo pobūdžio. Tačiau jų pasitenkinimą nuotoliniu darbu gali mažinti sumažėjęs socialinis bendravimas ir grįžtamasis ryšys, kurio jie yra įpratę sulaukti dirbant biure. Z karta yra inovatyvūs, kūrybiški, orientuoti į gyvenimo kokybę. Jie ypatingai vertina darbo lankstumą ir nori savarankiškai planuoti savo darbo laiką. Jų skaitmeniniai įgūdžiai yra itin geri, o technologijos yra neatsiejama darbo dalis. Tačiau šios kartos atstovai technologijas yra labiau linkę naudoti pramogoms ir socialinei komunikacijai. Jie tikisi empatijos ir socialinės paramos iš vadovų, mėgsta organizacines kultūras, kurios skatina kūrybiškumą. Labiau vertina prasmingą darbą nei karjerą. Z karta gali jausti didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu, nes jiems svarbus lankstumas, technologijų naudojimas ir galimybė savarankiškai organizuoti savo darbo laiką. Tačiau pasitenkinimą nuotoliniu darbu gali mažinti patiriamas stresas dėl socialinės izoliacijos.

2. Skirtingų kartų pasitenkinimo darbu nuotolinėmis darbo sąlygomis tyrimo metodologija

2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos

Teorinėje tyrimo dalyje, identifikavus pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas ir X, Y bei Z kartų savybes, turinčias įtakos pasitenkinimui dirbant nuotoliu, nustatyta, kad skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu skiriasi dėl jų skirtingų asmeninių savybių ir lūkesčių.

Probleminis tyrimo klausimas – kaip skiriasi skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu?

Tyrimo hipotezės:

1. X, Y ir Z kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis nuotolinio darbo sąlygų kontekste reikšmingai skiriasi.
2. Z kartos darbuotojai patiria didžiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.
3. X kartos darbuotojai patiria mažiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Charakterizuoti tyrimo imtį pagal skirtingas kartas ir jų sociodemografinius požymius.
2. Identifikuoti pasitenkinimo nuotoliniu darbu raišką tiriamojoje populiacijoje.
3. Nustatyti skirtingų kartų pasitenkinimo nuotoliniu darbu skirtumus.

Teorinis tyrimo pagrindimas. Teorinėje tyrimo dalyje, analizuojant pasitenkinimo darbu sampratą buvo siekiama identifikuoti dimensijas, lemiančias pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Tyrime buvo remiamasi pasitenkinimą darbu pradėjusių tirti mokslininkų, tokių kaip Hopock ir Locke išvalgomis, Herzbergo dviejų veiksmų teorija. Taip pat buvo atsižvelgta į kitų autorių, tokių kaip Nur Latifah et al., Suhendra ir Mudifah, Kim et al. bei Lekic et al. tyrimus. Svarbios išvalgos buvo pasitelktos ir iš Lietuvos autorių, tokių kaip Valiūno ir Drejerio, Šarkiūnaitės ir Gaputienės, Marčinsko ir Šikšnelytės darbų.

Sisteminga literatūros apžvalga atskleidė, kad pasitenkinimas darbu yra emocinė būseną, kurią formuoja teigiami ir neigiami jausmai, kylantys atliekant darbą ir sąveikaujant su jį supančia aplinka. Šie jausmai yra skirtingo intensyvumo, atspindintys darbuotojo vidinę reakciją, kurią lemia įvairios dimensijos. Tarp jų galima išskirti darbo užmokestį, darbo sąlygas, vadovo požiūrį, darbo grafiką, galimybes kilti karjeros laiptais, taip pat darbuotojo asmeninius bruožus, tokius kaip lytis, amžius, išsilavinimas, gebėjimas bendrauti su kolegomis bei profesinė patirtis.

Atsižvelgiant į nuotolinio darbo specifiką, ypatingas dėmesys skirtas pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijų analizei. Tyrime buvo remtasi tokiais autoriais kaip Mahmoud et al., Ivasciuc et al., Becerra-Astudillo et al., Nurlaila et al., Cornelia ir Nasution, Yaqub et al., Caraianni et al., Buonomo et al., Siregar ir Syahryzal bei kitais mokslininkais, kurių darbai reikšmingai prisidėjo prie pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijų nustatymo.

Atskleistos pagrindinės pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos:

- Asmenybiniai bruožai ir demografiniai veiksniai;
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra;
- Lankstumas ir autonomija;
- Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai;

- Vadovų parama ir organizacinė kultūra;
- Karjera ir profesinis tobulėjimas.

Labai svarbi tyrimo sritis yra kartų skirtumai. Literatūros analizė parodė, kad kiekviena karta į nuotolinį darbą žvelgia skirtingai, dėl skirtingų jų vertybių ir lūkesčių skiriasi ir jų pasitenkinimas nuotoliniu darbu. Todėl tyrime matuojamas darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu, nagrinėjant jį skirtingų kartų kontekste. Atsižvelgiant į tai, ir į tai, kad daugiausiai darbuotojų darbo rinkoje yra X, Y ir Z kartos darbuotojų, nagrinėjant mokslinę literatūrą išskirti X, Y ir Z kartų bruožai darbo sąlygų kontekste, atsižvelgiant į išskirtas pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas.

Analizuojant kartas, apžvelgtos pagrindinės kartų teorijos, įskaitant Strauss ir Howe sukurta kartų teoriją bei jų kartų klasifikavimo modelis. Ši teorija teigia, kad kartos formuojasi per tam tikrus socialinius, ekonominius, kultūrinius bei istorinius kontekstus, būdingus konkrečiam laikotarpiui. Taip pat nagrinėtas Twenge kartų klasifikacijos modelis ir jos technologijų kartų teorija, teigianti, kad technologijos daro esminę įtaką žmonių gyvenimo būdai, mąstymui bei pasaulėžiūrai. Atsižvelgta ir į Mažeikaitės ir Gruževskio pasiūlytą kartų klasifikacijos modelį, kuris buvo pritaikytas pagal Lietuvos istorinį, politinį ir demografinį kontekstą. Vis dėlto tyrimui atlikti pasirinktas Twenge technologijų kartų modelis, nes jis atspindi naujausią požiūrį į kartų formavimąsi, pabrėžiant technologijų reikšmę, ypač aktualią analizuojant nuotolinį darbą.

Tyrimo tipas ir duomenų rinkimo būdas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimas atliekant internetinę anketinę apklausą. Šio metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad kiekybiniai tyrimai yra nuoseklus ir gerai suplanuotas procesas, renkant duomenis, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir kiekybiškai įvertinti. Pasak Bilevičienės ir Jonušausko (2011), kiekybiniai metodai yra skirti gauti kiekybinę informaciją apie didelį tyrimo objektų skaičių, suteikiant galimybę išmatuoti objektyvius duomenis. Todėl kiekybinis tyrimas sudaro palankias prielaidas objektyviai įvertinti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu atliekant statistinę analizę. Kiekybinio tyrimo metu gauti rezultatai tikslesni ir patikimesni dėl didelės tikslinės populiacijos įtraukimo. Reprezentatyvi imtis leidžia matuoti įvairius kintamuosius ir jų sąsajas. Taip pat, taikant matematinės statistikos metodus galima tiksliai pagrįsti suformuluotą hipotezių patvirtinimą ar atmetimą.

Tyrimo instrumentas. Respondentų apklausai atlikti parengta anketa (žr. 1 priedą), kurią sudarė trys dalys. I įvadinėje dalyje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu, paaiškinama, kur bus panaudoti gauti duomenys, respondentai informuojami apie jų konfidencialumo užtikrinimą. II dalį sudaro klausimai apie respondentų sociodemografinius rodiklius, nuotolinio darbo pobūdį. III klausimyno dalį sudaro pagrindinis klausimų blokas. Klausimai, o tiksliau teiginiai, buvo suskirstyti į 5 grupes pagal išskirtas pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijas:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – 4 teiginiai.
- Lankstumas ir autonomija – 4 teiginiai.
- Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai – 4 teiginiai.
- Vadovų parama ir organizacinė kultūra – 5 teiginiai.
- Karjera ir profesinis tobulėjimas – 2 teiginiai.

Teiginiai parengti remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize. 2.1.1 lentelėje pateikiami pagrindiniai teiginiai, leidžiantys įvertinti skirtingų kartų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, ir nurodomi autoriai, kuriais remiantis jie suformuluoti.

Pagrindinio teiginių bloko struktūra ir jų pagrindimas

Teiginių struktūra pagal dimensijas	Autoriai
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Garcia-Sallirrosas et al. (2023); Cornelia, Nasution (2024); Ivasciuc et al. (2022).
Nuotolinis darbas man padeda geriau suderinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus	
Dirbant nuotoliniu būdu sugebu atsiriboti nuo darbo po darbo valandų	
Dėl darbo namuose kenčia mano asmeninis gyvenimas	
Mano darbas nukenčia dėl mano asmeninio gyvenimo pomėgių ar reikalų dirbant nuotoliu	
Lankstumas ir autonomija	Yaqub et al. (2024); Kossek, Thompson (2015); Gajendran, Ponnappalli (2024); Jung, Yoon (2021); Shafizadeh (2022).
Man svarbu, kad galiu dirbti man patogiu laiku	
Man svarbu, kad galiu dirbti iš ten, iš kur noriu	
Man svarbu, kad galiu savarankiškai planuoti savo darbo eigą	
Man svarbu, kad negaištu laiko kelionei į darbą	
Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai	Ratna, Kaur (2016); Caraiani et al. (2023); Khorakian, Jahangigar (2024); Cera et al. (2024).
Mano organizacija aprūpina visomis reikalingomis technologijomis darbui nuotoliniu būdu	
Mano technologiniai ir skaitmeniniai įgūdžiai yra pakankamai geri, kad efektyviai atlikčiau darbą nuotoliu	
Techninė pagalba mano organizacijoje yra lengvai prieinama, kai susiduriu su problemomis	
Technologijos, naudojamos nuotoliniam darbui, užtikrina sklandžią komunikaciją su kolegomis ir klientais	
Vadovų parama ir organizacinė kultūra	Buonomo et al. (2024); Capone et al. (2024); Bentley et al. (2016); Ivasciuc et al. (2022); Raišienė ir kt. (2020).
Dirbant nuotoliu vadovas aiškiai ir reguliariai komunikuoja apie tikslus, lūkesčius, užduotis ir jų terminus	
Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi įtrauktas į organizacinį gyvenimą	
Jaučiuosi įmonės komandos dalimi	
Pasigendu tiesioginio bendravimo su kolegomis	
Esu paliktas vienas su iškilusiomis problemomis	Igbaria, Guimaraes (1999); Yarberry, Sims (2021); Bagley et al. (2021); Siregar, Syahryzal (2024).
Karjera ir profesinis tobulėjimas	
Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiu, kad mano darbo rezultatai ir pastangos yra pastebimi ir įvertinami	
Dirbantiems nuotoliu organizacija užtikrina vienodas karjeros augimo ir profesinio tobulėjimo galimybes, kaip ir dirbantiems biure	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiomis teiginių grupėmis buvo siekiama išsiaiškinti, kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina savo pasitenkinimą nuotoliniu darbu atsižvelgiant į darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą, lankstumo ir savarankiškumo galimybes, technologinę paramą ir turimus skaitmeninius įgūdžius, vadovų komunikaciją bei karjeros ir profesinio tobulėjimo sąlygas.

Pagrindiniame teiginių bloke atsakymų pateikimui taikomas Likerto skalės metodas, kuriuo respondentas penkiabalėje skalėje (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“) įvertina kiekvieną teiginį. Pasak Dikčiaus (2011) toks vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą nuomonę ir nustatyti, kas yra vertinama pozityviausiai, o Likerto skalė yra ypač tinkama vertinti pasitenkinimą darbu.

Duomenų analizė. Siekiant užtikrinti duomenų tikslumą ir patikimumą, surinktų duomenų apdorojimui ir statistinei analizei naudota SPSS kompiuterinė programa. Tyrimo duomenys skaičiuojami vidurkiais arba procentais, rezultatų vizualizavimui buvo naudojama Microsoft Excel programa, rezultatai pateikiami paveiksluose ir lentelėse. Naudojamas aprašomasis statistikos metodas.

Prieš pradedant duomenų analizę, klausimyno patikimumui ir validumui įvertinti taikytas Cronbach's alpha koeficiento skaičiavimas. Siekiant nustatyti tyrimo duomenų skaičiavimui tinkamus metodus, taikytas Shapiro-Wilk ir Kolmogorov-Smirnov kriterijus. Klausimynas neatitiko normalumo

prielaidos (žr. 2.1.2 lentelę), nes visų kategorijų p reikšmės buvo mažesnės už reikšmingumo lygį. Todėl tyrimo analizei taikyti neparametriniai metodai. Tyrimo kintamasis – kartos, o statistinių skirtumų nustatymui tarp kartų ir pagrindinių teiginių taikytas Kruskalio-Walliso testas. Skirtumai tarp kartų statistiškai reikšmingai skyrėsi, kai $p < 0,05$.

2.1.2 lentelė

Normalumo prielaidos tenkinimo analizė

Kategorijos	Kolmogorov - Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df	p	Statistika	df	p
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,149	495	0,000	0,985	495	0,000
Lankstumas ir autonomija	0,220	495	0,000	0,764	495	0,000
Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai	0,172	495	0,000	0,842	495	0,000
Vadovų parama ir organizacinė kultūra	0,148	495	0,000	0,939	495	0,000
Karjera ir profesinis tobulėjimas	0,176	495	0,000	0,911	495	0,000

Vertinant klausimyno vidinį suderinamumą, nustatyta, kad visų kategorijų Cronbach's alpha koeficientas buvo $> 0,7$, kas rodo aukštą patikimumą (žr. 2.1.3 lentelę).

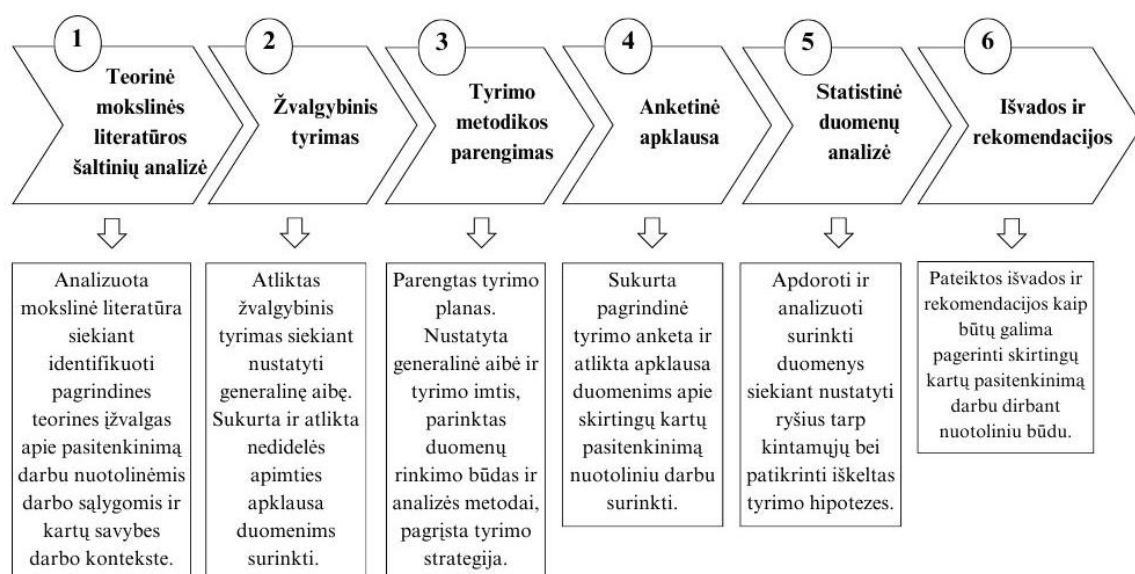
2.1.3 lentelė

Klausimyno vidinis suderinamumas

Kategorijos	Teiginių skaičius	Cronbach's α
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	4	0,742
Lankstumas ir autonomija	4	0,867
Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai	4	0,800
Vadovų parama ir organizacinė kultūra	5	0,823
Karjera ir profesinis tobulėjimas	2	0,788

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Siekiant spręsti tyrimo problemą, buvo sudaryta loginė tyrimo struktūra ir nustatyti pagrindiniai empirinio tyrimo etapai (žr. 2.2.1 pav.)



2.2.1 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo įgyvendinimas pradėtas nuo mokslinės literatūros šaltinių analizės, kurios rezultatais remiantis parengtas tyrimo instrumentas – anketa. Anketa buvo pildoma ir platinama internete, patalpinant ją internetiniame puslapyje <https://apklausa.lt>. Buvo dalinamasi anketos internetinio puslapio nuoroda socialiniuose tinkluose, siunčiami el. laišakai į įvairias organizacijas, prašant, kad darbuotojai, galintys dirbti nuotoliniu būdu, užpildytų anketą. Šią apklausą respondentai galėjo pildyti jiems patogiu laiku, o tai labai svarbu, atsižvelgiant į įvairių kartų darbuotojų skirtingus įpročius ir gyvenimo būdą. Respondentai pildydami anketą atsakinėjo į tuos pačius klausimus, tam, kad būtų lengva palyginti skirtingų kartų darbuotojų atsakymus bei atlikti išsamią analizę ir nustatyti kaip skiriasi skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu. Pasirinkus internetinę anketinę apklausą užtikrintas efektyvumas laiko bei mažesnių sąnaudų atžvilgiu.

Šios apklausos metu, kai kurios organizacijos, gavusios kvietimą jų darbuotojams dalyvauti apklausoje, išreiškė pageidavimą susipažinti su tyrimo rezultatais. Todėl tyrimo rezultatai bus pasidalinti su organizacijomis, kurios to paprašė.

Respondentų imčiai nustatyti buvo atliktas žvalgybinis tyrimas, kurio metu išsiaiškinta, kokia procentinė dalis Lietuvos darbuotojų bent dalį laiko dirba nuotoliniu būdu. Surinkus reikiamą respondentų imtį, atliktas tyrimo duomenų apdorojimas, jų analizė. Parengta diskusija, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliktas vadovaujantis tyrimo etikos principais, siekiant užtikrinti sąžiningą, skaidrų ir atsakingą procesą nuo tyrimo planavimo iki rezultatų pateikimo. Tyrimo metu laikytasi atsakomybės, sąžiningumo, pagarbos tyrimo dalyviams, teisingumo ir konfidencialumo principų. Visi veiksmai ir sprendimai buvo pagrįsti mokslinėmis žiniomis ir atlikti sąžiningai, laikantis nešališkumo principo. Dalyviai buvo aiškiai informuoti apie tyrimo tikslą, o visuose etapuose buvo užtikrintas jų privatumas ir konfidencialumas. Pateikti rezultatai yra tikslūs, nesuklastoti ir atspindi objektyvią tyrimo analizę, užtikrinant nepriklausomą vertinimą.

Tyrimo ribotumai. Lietuvoje nėra tikslų oficialių duomenų apie tai, kiek yra darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu. Respondentų imtis buvo nustatyta remiantis bendru Lietuvos dirbančiųjų asmenų skaičiumi ir atliktu žvalgybiniu tyrimu, kurio metu žmonės nurodė koku būdu (biure, nuotoliniu ar mišriu) dirba. Tačiau šis žvalgybinis tyrimas, negali užtikrinti visiško populiacijos reprezentatyvumo, nes duomenys buvo pagrįsti savanoriškais atsakymais, kurie gali neatspindėti visos nuotolinių darbuotojų populiacijos.

Kliūtys tyrimo rezultatų patikimumui. Tyrime dalyvavo nedidelė Z kartos respondentų dalis, palyginti su X ir Y kartos atstovais, todėl tai gali lemti nepakankamą šios kartos reprezentatyvumą. Be to, atlikus apklausą, pastebėta, kad kai kurie respondentai nurodė, jos nuotoliniu būdu dirba rečiau nei vieną ar dvi dienas per savaitę, pavyzdžiui, kartą per mėnesį ar ligos atveju. Dėl apklausos atsakymų pasirinkimo ribotumo šie respondentai pažymėjo atsakymą „1-2 dienas per savaitę“. Tai gali iškraipyti duomenų tikslumą, ypač analizuojant darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, darbo dažnumo rodiklius.

2.3. Tyrimo generalinė aibė ir žvalgybinio tyrimo pristatymas

Tyrimo generalinė aibė apima visus Lietuvos darbuotojus, bent dalį darbo laiko dirbančius nuotoliniu būdu. Atskiros statistinės informacijos apie tokius darbuotojus šalyje nėra, todėl nuo 2024 m. rugsėjo 19 d. iki 2024 m. gruodžio 15 d. buvo vykdomas žvalgybinis tyrimas. Tyrimui atlikti buvo sukurta anketa (žr. 2 priedą) ir atlikta internetinė anketinė apklausa, kurios tikslas buvo nustatyti kokia

procentinė Lietuvos darbuotojų dalis dirba nuotoliniu būdu. Šioje apklausoje dalyvavo 439 respondentai. Žvalgybinio tyrimo respondentų sociodemografiniai rodikliai pateikti 2.3.1 lentelėje.

2.3.1 lentelė

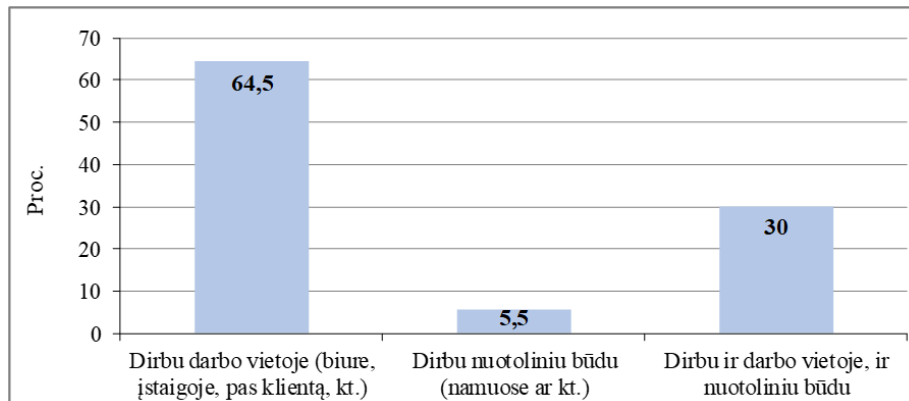
Žvalgybinio tyrimo respondentų sociodemografiniai rodikliai

Sociodemografiniai rodikliai	Proc. (N)
Lytis	
Moteris	79,3 (348)
Vyras	20,7 (91)
Amžius	
18-29 metai (Z karta)	24,6 (108)
30-44 metai (Y karta)	44,0 (193)
45-59 metai (X karta)	24,6 (108)
60-78 metai (kūdikių bumo karta)	6,8 (30)
Vietovė, kurioje gyvena	
Didmiestis	34,2 (150)
Miestas	49,0 (215)
Priemiestis	6,2 (27)
Kaimas	9,8 (43)
Užsienis	0,9 (4)
Darbovietės dydis	
Labai maža (iki 10 darbuotojų)	8,2 (36)
Maža (11-50 darbuotojų)	21,0 (92)
Vidutinė (51-250 darbuotojų)	48,1 (211)
Didelė (virš 250 darbuotojų)	22,8 (100)
Darbo sritis	
Administravimas	10,7 (47)
Finansai ir apskaita	9,1 (40)
IT ir programavimas	3,9 (17)
Inžinerija ir technika	10,3 (45)
Klientų aptarnavimas ir pardavimai	9,8 (43)
Kūryba	2,5 (11)
Logistika ir transportas	2,5 (11)
Marketingas ir viešieji ryšiai	1,6 (7)
Mokslas ir tyrimai	1,1 (5)
Paslaugos ir aptarnavimas	9,6 (42)
Sveikatos priežiūra	6,6 (29)
Švietimas ir mokymai	12,5 (55)
Teisė ir teisinės paslaugos	11,4 (50)
Žmogiškieji ištekliai	2,5 (11)
Kita	5,9 (26)

Dauguma žvalgybinio tyrimo dalyvių buvo moterys (79,3 proc.), o vyrų dalis sudarė 20,7 proc. Respondentų amžius pasiskirstė tarp Z, Y ir X kartų, atitinkamai 24,6 proc., 44 proc., 24,6 proc., o vyresni nei 60 metų respondentai sudarė tik 6,8 proc. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių gyvena mieste (49 proc.) arba didmiestyje (34,2 proc.). Pagal darbovietės dydį, daugiausia dalyvavo respondentai dirbantys vidutinėse (48,1 proc.) ir didelėse (22,8 proc.) įmonėse. Respondentai taip pat buvo įvairių darbo sričių atstovai, tačiau daugiausiai respondentų nurodė, kad jie dirba švietimo ir mokymų srityje (12,5 proc.), teisės ir teisinių paslaugų (11,4 proc.), administravimo (10,7 proc.) ir

inžinerijos ir technikos (10,3 proc.) srityse. Šie rodikliai atskleidžia tyrimo dalyvių įvairovę ir jų pasiskirstymą pagal pagrindinius sociodemografinius kriterijus.

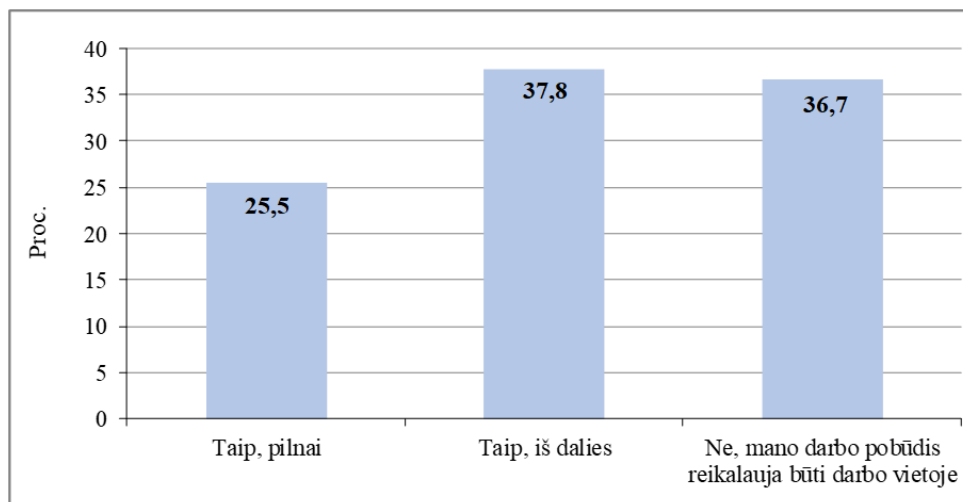
Žvalgybinio tyrimo metu respondentų buvo klausiama koku būdu jie dirba (žr. 2.3.1 pav.).



2.3.1 pav. Darbo pobūdis

Apklausa atskleidė, kad dauguma respondentų (64,5 proc.) dirba tik fizinėje darbo vietoje (biure, įstaigoje, pas klientą ar kitur). Visiškai nuotoliniu būdu dirba tik 5,5 proc. apklaustųjų, o 30 proc. respondentų dirba mišriai, derindami darbą fizinėje darbo vietoje su nuotoliniu darbu. Šie rezultatai rodo, kad tradicinis darbo modelis išlieka dominuojantis. Tačiau nuotolinis ir mišrus darbo modelis, kai bent dalis darbo laiko dirbama nuotoliniu būdu, sudaro 35,5 proc. Tai rodo, kad nuotolinis darbas įgauna vis daugiau reikšmės ir yra plačiai taikomas.

Žvalgybinio tyrimo metu respondentų taip pat buvo klausta ar jų darbo pobūdis leidžia/leistų dirbti nuotoliniu būdu (žr. 2.3.2 pav.).



2.3.2 pav. Galimybė dirbti nuotoliu pagal darbo pobūdį

Rezultatai rodo, kad 63,3 proc. (25,5 proc. nurodė „Taip, pilnai“ ir 37,8 proc. „Taip, iš dalies“) mano, jog jų darbo pobūdis leidžia dirbti nuotoliniu būdu bent iš dalies. Tačiau 36,7 proc. respondentų teigė, kad jų darbo pobūdis reikalauja būti darbo vietoje, todėl nuotolinis darbas jiems nėra įmanomas. Šie rezultatai pabrėžia nuotolinio darbo svarbą ir galimybę jį plėsti, o taip pat leidžia manyti, kad ateityje nuotolinis darbas gali tapti dar labiau paplitęs.

Remiantis žvalgybinio tyrimo rezultatais, nustatyta, kad 5,5 % respondentų dirba pilnai nuotoliniu būdu, o 30 % darbuotojų dirba mišriu būdu (dalį darbo laiko nuotoliu, dalį darbo laiko biure).

Apibendrinant apklausos rezultatus, galima teigti, kad bendras nuotoliniu būdu dirbančių asmenų skaičius sudaro 35,5 % visų Lietuvos darbuotojų.

Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2024 m. trečiąją ketvirtį šalyje dirbo 1 589 800 darbuotojų. Atsižvelgiant į žvalgybinio tyrimo rezultatus, generalinė aibė yra $1\,589\,800 \times 35,5\% = 564\,379$.

2.4. Tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo imtis apskaičiuota taikant 5 % paklaidą, naudojant internetinę imties dydžio skaičiuoklę. Pagal gautą rezultatą, minimali tyrimo imtis yra 384 respondentai.

Respondentų apklausa buvo vykdoma nuo 2024 m. gruodžio 3 d. iki 2024 m. gruodžio 15 d. Apklausoje dalyvavo 495 respondentai, todėl naudojantis ta pačia internetine tyrimo imties skaičiuokle, perskaičiuotas paklaidos dydis. Gauta paklaida yra 4,4 %. Respondentų sociodemografiniai rodikliai pateikti 2.4.1 lentelėje.

2.4.1 lentelė

Respondentų sociodemografiniai rodikliai

Sociodemografiniai rodikliai	Proc. (n)
Lytis	
Moteris	79,8 (395)
Vyras	19,8 (98)
Nenoriu nurodyti	0,4 (2)
Amžius	
18-29 metai (Z karta)	11,3 (56)
30-44 metai (Y karta)	45,9 (227)
45-59 metai (X karta)	33,5 (166)
60-78 metai (kūdikių bumo karta)	9,3 (46)
Išsilavinimas	
Vidurinis	1,8 (9)
Profesinis	1,6 (8)
Aukštesnysis	7,1 (35)
Aukštasis	89,5 (443)
Darbo sritis	
Administravimas	26,1 (129)
Finansai ir apskaita	5,1 (25)
IT ir programavimas	6,1 (30)
Inžinerija ir technika	1,8 (9)
Klientų aptarnavimas ir pardavimai	2,6 (13)
Kūryba	1,2 (6)
Logistika ir transportas	1,6 (8)
Marketingas ir viešieji ryšiai	2,4 (12)
Mokslas ir tyrimai	5,1 (25)
Paslaugos ir aptarnavimas	8,3 (41)
Sveikatos priežiūra	3,4 (17)
Švietimas ir mokymai	2,6 (13)
Teisė ir teisinės paslaugos	17,2 (85)
Žmogiškieji ištekliai	6,3 (31)
Kita	10,3 (51)

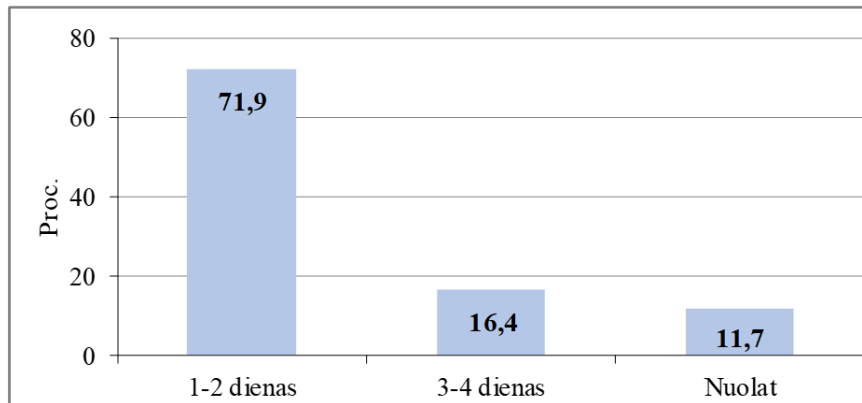
Vadovaujančios pareigos	
Taip	23,0 (114)
Ne	77,0 (381)

Analizuojant respondentų sociodemografines charakteristikas, nustatyta, kad tyrime daugiausiai dalyvavo moterų (79,8 proc.). Amžiaus pasiskirstymas parodė, kad beveik pusė (45,9 proc.) apklaustųjų buvo 30-44 metų ir priklausė Y kartai. X kartos respondentų (45-59 metai) dalyvavo daugiau nei trečdalis (33,5 proc.), o mažiausią respondentų dalį (9,3 proc.) sudarė kūdikių bumo (60-78 metai) kartos atstovai, kurių atsakymai nebuvo analizuojami. Dauguma (89,5 proc.) respondentų buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą ir kiek daugiau nei ketvirtadalis (26,1 proc.) respondentų nurodė, kad dirba administravimo srityje. Dauguma (77 proc.) respondentų neužėmė vadovaujančių pareigų.

3. Skirtingų kartų pasitenkinimo darbu nuotolinėmis darbo sąlygomis tyrimo duomenų analizė

3.1. Nuotolinio darbo pobūdžio analizė

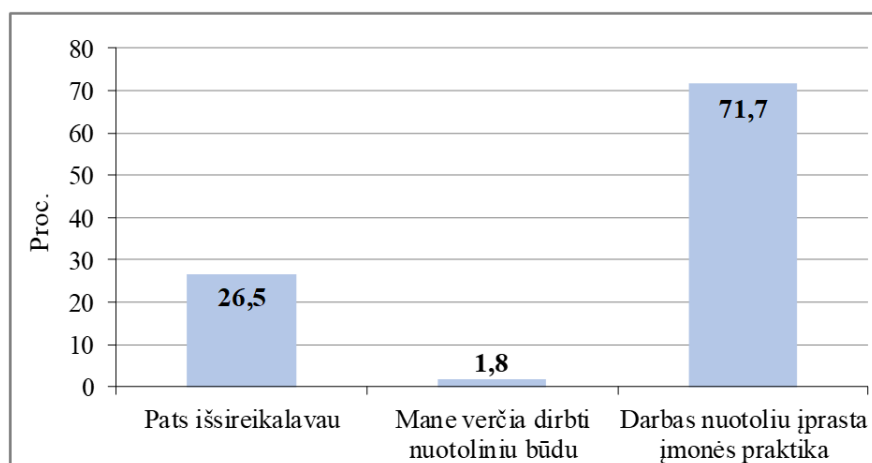
Respondentų apklausoje siekta įvertinti jų nuotolinio darbo pobūdį. Pirmuoju klausimu respondentų klausta, kiek dienų per savaitę jie dirba nuotoliniu būdu (žr. 3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. Darbo dienų skaičius per savaitę dirbant nuotoliniu būdu

Tyrimo duomenys atskleidė, jog nuotolinis darbas daugeliui respondentų nėra dominuojanti darbo forma. Didžioji dalis apklaustųjų (71,9 proc.) nurodė, kad dirba nuotoliniu būdu tik 1-2 dienas per savaitę, o nuolat nuotoliniu režimu dirbančiųjų dalis tesiekia vos 11,7 proc. Toks pasiskirstymas rodo, kad mišrus darbo modelis, derinant nuotolinį darbą ir fizinį buvimą darbe, šiuo metu yra pats populiariausias. Šis darbo organizavimo būdas, tikėtina, kyla iš poreikio užtikrinti darbo lankstumą, tačiau tuo pat metu išlaikyti socialinį bendravimą ir tiesioginį ryšį darbo vietoje. Kita vertus, tai taip pat gali reikšti, kad organizacijos vis dar vertina fizinio buvimo darbo vietoje svarbą, pavyzdžiui, vadovavimo, koordinavimo ar komandinės veiklos atžvilgiu. Šie duomenys parodo, jog nuotolinis darbas Lietuvoje dar nėra pilnai įsitvirtinęs kaip standartinė darbo forma, o organizacijos siekia rasti balansą tarp lankstumo ir tiesioginio darbuotojų įsitraukimo į darbo aplinką.

Taip pat apklausoje siekta sužinoti, kodėl respondentai dirba nuotoliniu būdu (žr. 3.1.2 pav.).

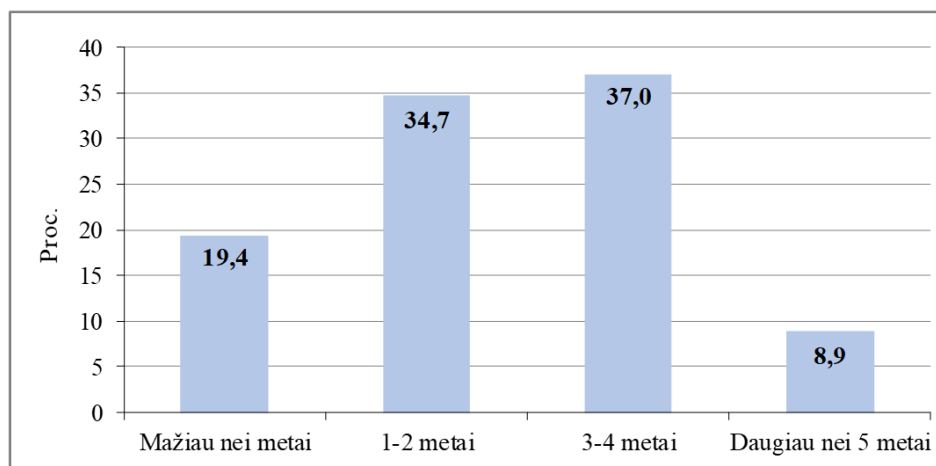


3.1.2 pav. Priežastys dėl kurių dirbama nuotoliniu būdu

Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, yra įmonių politika, nes net 71,7 proc. respondentų nurodė, kad darbas nuotoliniu būdu jų įmonėje yra įprasta praktika. Tai atspindi, kad nuotolinis darbas daugelyje organizacijų jau nebėra išimtis, o

kasdienė norma, kurią, tikėtina, nulėmė darbo rinkos tendencijos ir pačių darbuotojų poreikiai. Kita reikšminga priežastis yra darbuotojų asmeninė iniciatyva. Net 26,5 proc. apklaustųjų teigė patys išsireikalavę galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Toks rezultatas rodo, kad darbuotojai aktyviai siekia lankstesnių darbo sąlygų, kurios jiems leidžia geriau derinti asmeninį gyvenimą ir profesinius įsipareigojimus. Tai rodo, kad nuotolinis darbas nėra vien tik darbdavių sprendimas, bet ir aktyvus darbuotojų poreikių atspindys. Tuo tarpu priverstinis nuotolinis darbas, kaip nurodė tik 1,8 proc. respondentų, yra itin retas ir rodo, kad dauguma organizacijų įgyvendina nuotolinį darbą kaip savanorišką ir abipusiai naudingą praktiką. Šie duomenys pabrėžia, kad nuotolinis darbas yra vis dažniau laikomas ne tik efektyviu, bet ir darbuotojų bei darbdavių lūkesčius atitinkančiu darbo organizavimo būdu.

Taipogi, respondentų klausta, kokią jie turi nuotolinio darbo patirtį (žr. 3.1.3 pav.).



3.1.3 pav. Nuotolinio darbo patirtis

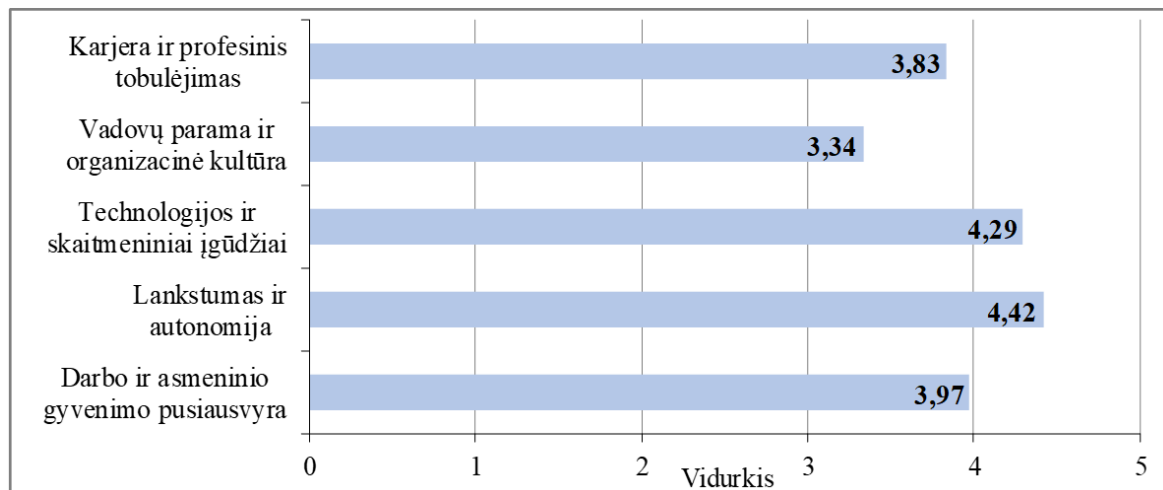
Nustatyta, kad respondentų nuotolinio darbo patirtis labai skiriasi. Didžioji dalis respondentų (37 proc.) nurodė, jog nuotoliniu būdu dirba 3-4 metus. Tai gali reikšti, kad šis darbo būdas daugelyje organizacijų pradėjo plačiai plisti po COVID-19 pandemijos ir tapo įprasta darbo organizavimo forma. Šiek tiek mažesnė dalis respondentų (34,7 proc.) turi 1-2 metų nuotolinio darbo patirtį, o tai rodo, kad ši darbo forma ir toliau išlieka aktuali kaip lanksti darbo forma. Beveik penktadalis respondentų (19,4 proc.) teigė, kad jų patirtis yra mažesnė nei vieneri metai, kas atskleidžia, jog nuotolinis darbas plečiasi toliau ir vis dar diegiamas kaip naujas darbo organizavimo būdas daugelyje organizacijų. Atkreiptinas dėmesys, kad tik 8,9 proc. respondentų turi daugiau nei 5 metų nuotolinio darbo patirtį. Tai pabrėžia, jog toks darbo modelis Lietuvoje vis dar yra palyginti naujas ir dar tik įgauna ilgalaikės praktikos statusą. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad nuotolinio darbo populiarumas ženkliai išaugo per pastaruosius metus, ir, tikėtina, toliau didės.

Analizuojant, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp nuotolinio darbo pobūdžio klausimų ir respondentų kartų, statistiškai reikšmingo skirtumo nei viename klausime nenustatyta ($p > 0,05$).

3.2. Pasitenkinimo nuotoliniu darbu raiška tiriamojoje populiacijoje

Apklausoje metu respondentai įvertino procesus, susijusius su nuotoliniu darbu. Kiekvienam apklausoje dalyviui buvo pateikti 23 teiginiai, kuriuos jie įvertino pagal savo pritarimo lygį, pasitelkiant penkių balų vertinimo sistemą. Surinkti tyrimo duomenys yra pateikiami kaip vidurkiai, kurie atspindi bendrą respondentų pritarimą teiginiams. Kuo aukštesnis vidurkis, tuo didesnis pritarimas teiginiui.

Pirmajame tyrimo duomenų analizės etape apskaičiuoti visų kategorijų vidurkių rezultatai (žr. 3.2.1 pav.).



3.2.1 pav. Bendri nuotolinio darbo vertinimo kategorijų vidurkiai

Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentai nuotolinio darbo kontekste aukščiausiai įvertino lankstumą ir autonomiją (4,42) bei technologijas ir skaitmeninius įgūdžius (4,29). Šie rezultatai rodo, jog darbuotojai ypač vertina galimybę savarankiškai planuoti darbo laiką bei veiklą ir jaučiasi patenkinti suteikiamomis technologinėmis priemonėmis, bei moka naudotis technologijomis, kurios yra būtinos nuotoliniam darbui. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros balų vidurkis (3,97) taip pat pakankamai aukštas, tačiau respondentai, galimai, susiduria su iššūkiais, bandydami suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tuo tarpu karjeros ir profesinio tobulėjimo (3,83) bei vadovų paramos ir organizacinės kultūros (3,34) vidurkiai žemesni. Tai signalizuoja, kad darbuotojai dirbant nuotoliu gali jausti ribotas galimybes profesiniam tobulėjimui, taip pat gali stokoti vadovų palaikymo bei organizacinės kultūros puoselėjimo. Šie rezultatai leidžia manyti, jog nors nuotolinis darbas yra vertinamas palankiai, tačiau kai kuriais aspektais jis reikalauja gerinimo priemonių.

Vertinant bendrus kategorijų vidurkius, skaičiuota, ar bendras kategorijų vertinimas skiriasi priklausomai nuo respondentų kartos (žr. 3.2.1 lentelę).

3.2.1 lentelė

Bendri nuotolinio darbo vertinimo kategorijų vidurkiai priklausomai nuo kartos

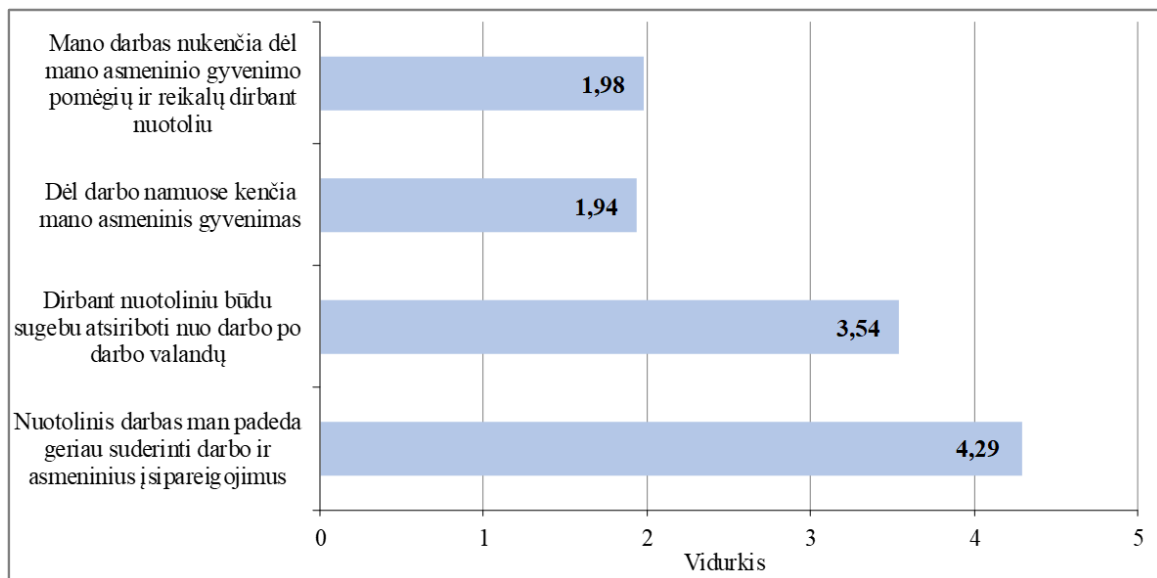
	Z karta	Y karta	X karta	X ²	P
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	4,28	4,03	3,85	17,419	0,001*
Lankstumas ir autonomija	4,56	4,46	4,35	11,885	0,008*
Technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai	4,19	4,39	4,24	12,215	0,007
Vadovų parama ir organizacinė kultūra	3,38	3,38	3,28	9,075	0,028*
Karjera ir profesinis tobulėjimas	3,91	3,89	3,78	5,661	0,129

*p<0,05

Tyrimo rezultatai atskleidė tris pasitenkinimo nuotoliniu darbu kategorijas, kuriose respondentų pasitenkinimo vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo kartos ($p<0,05$). Nustatyta, jog X kartos respondentai buvo kiek mažiau patenkinti (4,35) lankstumu ir autonomija nei Y (4,46) ar Z (4,56) kartų respondentai. Panaši tendencija pastebėta ir dėl vadovų paramos bei organizacinės kultūros. X kartos (3,28) respondentai šią kategoriją įvertino žemiau nei Y (3,38) ar Z (3,38) kartų respondentai. Taip pat pastebėta, kad X kartos respondentus (3,85) mažiau nei Y (4,03)

ar Z (4,28) kartos respondentus tenkino darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Toks šių kategorijų žemesnis įvertinimas gali būti siejamas su X kartai būdingu poreikiu aiškiai darbo struktūrai ir didesniai tiesioginio bendravimo su vadovais bei kolegomis poreikiui, kurio nuotolinis darbas gali nesuteikti. Tuo tarpu Z karta išreiškė didesnę pasitenkinimą lankstumu ir autonomija, kas leidžia manyti, jog šiai kartai artimos savarankiškumo ir technologijų naudojimo galimybės. Y karta, nors ir linkusi vertinti lankstumą bei asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą, atsiduria tarpinių vertinimų pozicijoje, atskleidama jų poreikį didesnei socialinei sąveikai ir profesinio tobulėjimo galimybėms. Šie rezultatai parodo, kad kiekvienai kartai reikalingas skirtingas požiūris į nuotolinio darbo organizavimą ir paramą, siekiant užtikrinti didesnę jų pasitenkinimą nuotoliniu darbu.

Vertinant pasitenkinimą nuotoliniu darbu, analizuoti darbo ir asmeninės gyvenimo pusiausvyros teiginiai (žr. 3.2.2 pav.).



3.2.2 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimas

Tyrimo duomenys aiškiai parodė, kad nuotolinis darbas darbuotojams suteikia galimybę geriau suderinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus, tai atspindi aukštas šio teiginio įvertinimas (4,29). Vis dėlto, kai kuriems darbuotojams yra iššūkis atsiriboti nuo darbo po darbo valandų, ką rodo žemesnis šio teiginio vidurkis (3,54). Pozityvu tai, kad apklausos dalyviai beveik visiškai atmeta neigiamus teiginius. Dauguma nesutinka, jog dėl darbo namuose kenčia jų asmeninis gyvenimas (1,94), ar, kad darbas nukenčia dėl asmeninio gyvenimo poreikių (1,98). Tokie rezultatai rodo, kad nuotolinis darbas yra efektyvus ir palankus būdas dirbti daugeliui darbuotojų. Vis tik, būtų pravartu daugiau dėmesio skirti tam, kad padėti darbuotojams aiškiau atskirti darbo laiką nuo asmeninio, siekiant išvengti perdegimo ir palaikyti didesnę produktyvumą.

Taip pat, analizuojant duomenis, vertinta, ar darbo ir asmeninio gyvenimo teiginių vertinimai skyrėsi priklausomai nuo respondentų kartos (žr. 3.2.2 lentelę).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vidurkiai priklausomai nuo kartos

Teiginiai	Z karta	Y karta	X karta	X ²	P
Nuotolinis darbas man padeda geriau suderinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus	4,55	4,48	4,07	28,902	0,001*
Dirbant nuotoliniu būdu sugebu atsiriboti nuo darbo po darbo valandų	3,96	3,59	3,37	10,899	0,012*
Dėl darbo namuose kenčia mano asmeninis gyvenimas	1,57	1,93	2,02	6,775	0,079
Mano darbas nukenčia dėl mano asmeninio gyvenimo pomėgių ar reikalų dirbant nuotoliu	1,80	1,99	1,98	1,293	0,731

*p<0,05

Analizuojant tyrimo duomenis pastebėta, kad respondentų vertinimai skyrėsi priklausomai nuo kartos dvejuose darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teiginiuose ($p<0,05$). Nustatyta, kad X kartos respondentai mažiau įvertino savo gebėjimą atsiriboti nuo darbo po darbo valandų (3,37), palyginti su Z kartos atstovais, kurių atsakymai parodė didžiausią gebėjimą atsiriboti nuo darbo (3,96). Be to, Z (4,55) ir Y (4,48) kartų respondentai geriau įvertino savo galimybes suderinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus, nei X kartos atstovai (4,07). Šie rezultatai leidžia manyti, kad jaunesnės kartos darbuotojai, ypač Z karta, geriau prisitaiko prie nuotolinio darbo režimo ir efektyviau valdo savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tuo tarpu X kartos atstovams gali būti sudėtingiau rasti balansą tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo poreikių dirbant nuotoliu.

Taip pat nagrinėjant tyrimo duomenis pastebėta, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teiginiai statistiškai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo užimamų pareigų (žr. 3.2.3 lentelę).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vidurkiai priklausomai nuo pareigų

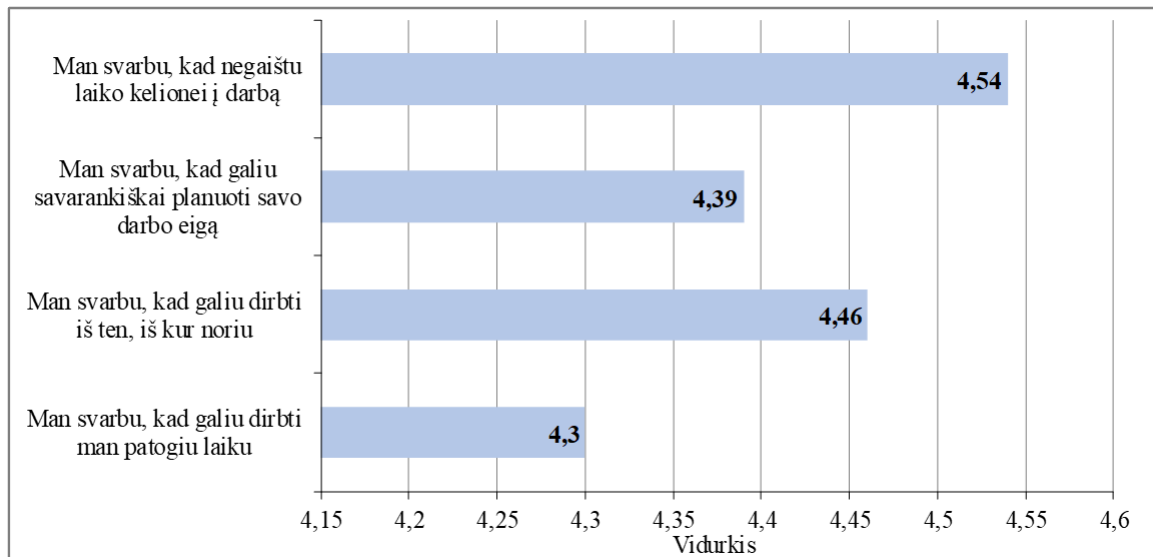
Teiginiai	Vadovaujančios pareigos	Nevadovaujančios pareigos	U	P
Nuotolinis darbas man padeda geriau suderinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus	4,06	4,36	19800,50	0,125
Dirbant nuotoliniu būdu sugebu atsiriboti nuo darbo po darbo valandų	3,11	3,66	19186,50	0,044*
Dėl darbo namuose kenčia mano asmeninis gyvenimas	2,13	1,88	16448,00	0,001*
Mano darbas nukenčia dėl mano asmeninio gyvenimo pomėgių ar reikalų dirbant nuotoliu	2,07	1,95	18265,50	0,004*

*p<0,05

Vertinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teiginius priklausomai nuo užimamų pareigų, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$). Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai (3,11) dirbdami nuotoliniu būdu mažiau geba atsiriboti nuo darbo po darbo valandų, palyginti su nevadovaujančias pareigas užimančiais respondентаis (3,66). Be to, pastarieji buvo labiau linkę nesutikti, kad dėl darbo namuose kenčia jų asmeninis gyvenimas (1,88), nei vadovaujančias pareigas užimantys respondentai (2,13). Nevadovaujantys darbuotojai taip pat stipriau atmetė teiginį, jog jų darbas nukenčia dėl asmeninio gyvenimo pomėgių ar reikalų dirbant nuotoliu (1,95), palyginti su vadovaujančiais darbuotojais (2,07). Šie rezultatai leidžia manyti, kad vadovaujančias pareigas užimantiems asmenims nuotolinis darbas gali būti sudėtingesnis dėl sunkumų atskiriant profesinę ir asmeninę gyvenimą, o tai gali būti

susiję su jų didesne atsakomybe, poreikiu nuolat kontroliuoti procesus bei užtikrinti komandos efektyvumą, kuris dirbant nuotoliu gali atrodyti sunkiau pasiekiamas.

Toliau vertinti lankstumo ir autonomijos teiginiai (žr. 3.2.3 pav.).



3.2.3 pav. Lankstumo ir autonomijos vertinimas

Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentai itin vertina lankstumą ir autonomiją, kurią suteikia nuotolinis darbas. Geriausiai apklausos dalyviai įvertino teiginius apie galimybę išvengti laiko švaistymo kelionei į darbą (4,54) bei dirbti iš bet kurios jiems patogios vietos (4,46). Šios galimybės leidžia darbuotojams efektyviau valdyti savo laiką ir neprisirišti prie konkrečios geografinės vietovės. Be to, respondentai taip pat teigiamai įvertino galimybę savarankiškai planuoti savo darbo eigą (4,39) bei dirbti jiems patogiu laiku (4,3). Šie rezultatai rodo, kad lankstumas ir autonomija ženkliai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu ir suteikia daugiau laisvės organizuoti savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Analizuojant tyrimo duomenis ieškota statistiškai reikšmingų skirtumų tarp lankstumo ir autonomijos teiginių priklausomai nuo respondentų kartos (žr. 3.2.4 lentelę).

3.2.4 lentelė

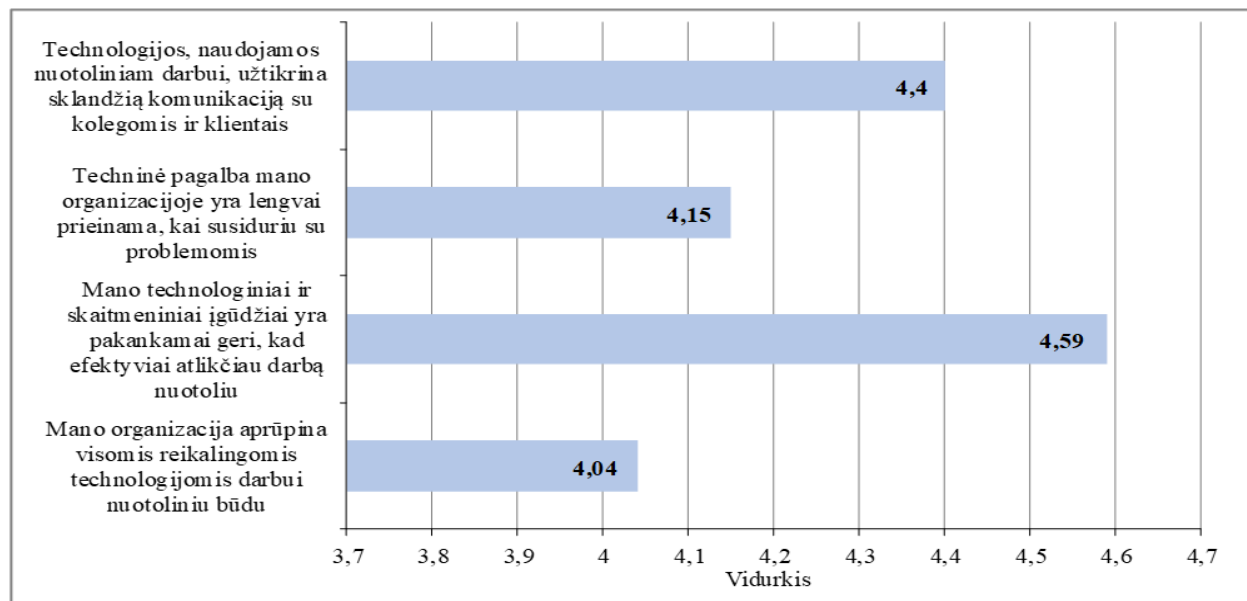
Lankstumo ir autonomijos vidurkiai priklausomai nuo kartos

Teiginiai	Z karta	Y karta	X karta	X ²	P
Man svarbu, kad galiu dirbti man patogiu laiku	4,43	4,34	4,23	6,580	0,087
Man svarbu, kad galiu dirbti iš ten, iš kur noriu	4,64	4,50	4,40	14,452	0,002*
Man svarbu, kad galiu savarankiškai planuoti savo darbo eigą	4,48	4,47	4,30	14,414	0,002*
Man svarbu, kad negaištu laiko kelionei į darbą	4,71	4,53	4,51	3,165	0,367

*p<0,05

Tyrimo duomenys parodė, kad lankstumo ir autonomijos teiginiai yra skirtingai vertinami tarp X, Y ir Z kartų respondentų. Z ir Y kartos respondentai daugiau vertino ir nurodė, kad jiems svarbu tai, kad dirbant nuotoliu jie gali savarankiškai planuoti savo darbo eigą, lyginant su X kartos respondентаis (atitinkamai 4,48; 4,47 ir 4,30, p<0,05). Taip pat Z ir Y kartos daugiau vertino galimybę dirbti iš ten, iš kur nori (atitinkamai 4,64; 4,50 ir 4,40, p<0,05). Šie rezultatai rodo, kad Z ir Y kartoms itin svarbi darbo geografinė nepriklausomybė bei galimybė lanksčiai planuoti savo darbo eigą, o tai gali atspindėti jų didesnius lūkesčius darbo autonomijai. Tuo tarpu X kartos respondentai šiems aspektams skiria šiek tiek mažiau reikšmės.

Vertinant duomenis, taip pat buvo tirti technologijų ir skaitmeninių įgūdžių teiginių rezultatai (žr. 3.2.4 pav.).



3.2.4 pav. Technologijų ir skaitmeninių įgūdžių vertinimas

Tyrimo duomenys atskleidė, kad tyrime dalyvavę respondentai itin palankiai vertino tiek organizacijos suteikiamas technologijas, tiek savo skaitmeninius įgūdžius, reikalingus efektyviam darbui nuotoliniu būdu. Didžiausią vidurkį (4,59) surinko teiginys apie respondentų technologinius ir skaitmeninius įgūdžius, kurie, jų nuomone, yra pakankamai geri, kad būtų užtikrintas efektyvus nuotolinis darbas. Teiginys, kad nuotoliniam darbui naudojamos technologijos užtikrina sklandžią komunikaciją su kolegomis ir klientais, taip pat įvertintas aukštai (4,4). Šiek tiek žemesniu, tačiau vis dar aukštu įvertinimu, respondentai įvertino techninės pagalbos organizacijoje prieinamumą, susidūrus su problemomis (4,15). Mažiausiai palankiai buvo įvertintas teiginys, kad organizacija aprūpina visomis reikalingomis technologijomis darbui nuotoliu, šio teiginio vidurkis 4,04. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, galima teigti, kad tyrime dalyvavę respondentai turi pakankamai skaitmeninių įgūdžių nuotolinio darbo procesams įgyvendinti, o jų organizacijos užtikrina technologiškai palaikomą ir efektyvią darbo aplinką. Tačiau tam tikri aspektai, tokie kaip techninė pagalba ir technologinis aprūpinimas galėtų būti tobulinami siekiant dar didesnio pasitenkinimo darbu.

Analizuojant tyrimo duomenis, vertinta, ar technologijų ir skaitmeninių įgūdžių teiginiai skiriasi priklausomai nuo kartos (žr. 3.2.5 lentelę).

3.2.5 lentelė

Technologijų ir skaitmeninių įgūdžių vidurkiai priklausomai nuo kartos

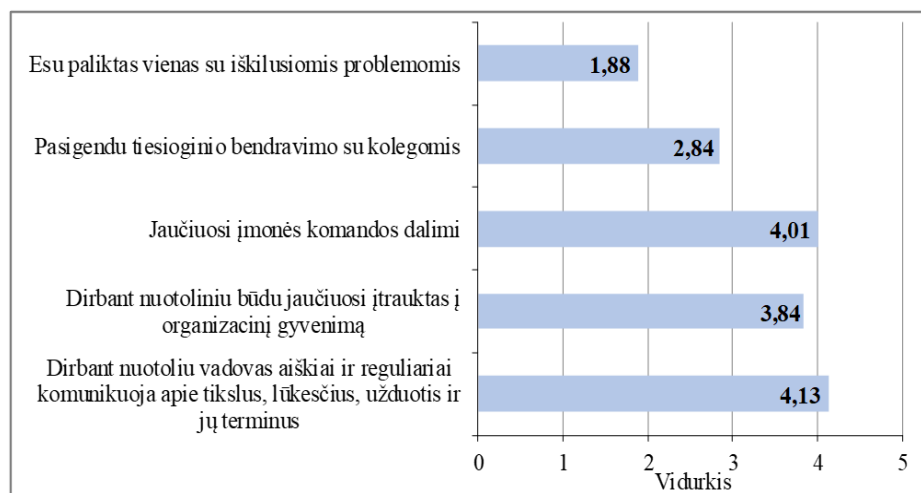
Teiginiai	Z karta	Y karta	X karta	X ²	P
Mano organizacija aprūpina visomis reikalingomis technologijomis darbui nuotoliniu būdu	3,86	4,18	3,98	16,299	0,001*
Mano technologiniai ir skaitmeniniai įgūdžiai yra pakankamai geri, kad efektyviai atlikčiau darbą nuotoliu	4,66	4,66	4,52	8,672	0,054
Techninė pagalba mano organizacijoje yra lengvai prieinama, kai susiduriu su problemomis	3,98	4,23	4,13	4,997	0,172
Technologijos, naudojamos nuotoliniam darbui, užtikrina sklandžią komunikaciją su kolegomis ir klientais	4,52	4,34	4,29	15,442	0,001*

*p<0,05

Analizuojant tyrimo duomenų pasiskirstymą priklausomai nuo kartos, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$).

Rezultatai parodė, kad Z (3,86) ir X (3,98) kartų respondentai mažiau palankiai įvertino teiginį, jog jų organizacijos aprūpina juos visomis reikalingomis technologijomis darbui nuotoliu, palyginti su Y kartos respondентаis (4,18), kurie šį aspektą vertino palankiau. Be to, Z kartos respondentai (4,52) labiau nei X kartos respondentai (4,29) vertino tai, kad naudojamos technologijos užtikrina sklandžią komunikaciją su kolegomis ir klientais. Šis skirtumas taip pat buvo statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$). Taigi, rezultatai rodo, kad jaunesni darbuotojai, Z kartos atstovai, yra kritiškesni technologinio aprūpinimo aspektu, tačiau labiau vertina naudojamų technologijų indėlį sklandžiai komunikacijai. Tuo tarpu X kartos atstovai šiuos aspektus vertina nuosaikiau. Y karta išsiskiria kaip labiausiai palankiai įvertinusi teiginius susijusius tiek su technologiniu aprūpinimu, tiek su technologijų komunikacijos užtikrinimu.

Toliau analizuojami vadovų paramos ir organizacinės kultūros teiginiai (žr. 3.2.5 pav.).



3.2.5 pav. Vadovų paramos ir organizacinės kultūros vertinimas

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai, dirbdami nuotoliu, palankiai vertina vadovo komunikaciją, nes teiginys, kad vadovas aiškiai ir reguliariai komunikuoja apie tikslus, lūkesčius, užduotis ir jų terminus buvo įvertintas aukščiausiu vidurkiu (4,13). Nepriklausomai nuo to, kad dirbama nuotoliniu būdu, respondentai vis tiek jaučiasi esantys organizacijos komandos dalimi (4,01). Tačiau pastebėta, kad respondentai ne visada jaučiasi pilnai įtraukti į organizacijos gyvenimą (3,84). Tai gali kelti riziką darbuotojų tapatumui su organizacija ir mažinti jų įsitraukimą į organizacijos procesus. Analizuojant neigiamus teiginius, nustatyta, kad dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų visiškai nesutinka, jos yra palikti vieni su iškilusiomis problemomis (1,88), tačiau teiginys apie tiesioginio bendravimo su kolegomis trūkumą vertinamas aukščiau (2,84). Tai leidžia teigti, kad tiesioginio bendravimo stoka yra dar vienas nuotolinio darbo aspektas, kuris mažina pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Jei ši problema nebus tinkamai sprendžiama, tai gali lemti kolegialumo mažėjimą, didinti socialinės izoliacijos jausmą.

Taip pat vertinta, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai priklausomai nuo kartos (žr. 3.2.6 lentelę).

Vadovų paramos ir organizacinės kultūros vidurkiai priklausomai nuo kartos

Teiginiai	Z karta	Y karta	X karta	X²	P
Dirbant nuotoliu vadovas aiškiai ir reguliariai komunikuoja apie tikslus, lūkesčius, užduotis ir jų terminus	4,25	4,22	4,04	7,727	0,052
Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi įtrauktas į organizacinį gyvenimą	3,96	3,94	3,74	7,163	0,067
Jaučiuosi įmonės komandos dalimi	4,13	4,12	3,90	11,121	0,011*
Pasigendu tiesioginio bendravimo su kolegomis	2,80	2,80	2,86	1,227	0,746
Esu paliktas vienas su iškilusiomis problemomis	1,79	1,86	1,87	4,447	0,217

*p<0,05

Vertinant tyrimo duomenis, nustatytas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas priklausomai nuo respondentų kartos (p<0,05). X kartos respondentai, dirbant nuotoliu, mažiau jaučiasi komandos dalimi (3,90) lyginant su Z (4,13) ir Y (4,12) kartų atstovais. Šie rezultatai leidžia manyti, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau susiduria su sunkumais išlaikydami stiprius ryšius su bendradarbiais nuotolinio darbo kontekste.

Analizuojant tyrimo duomenis, pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vadovų paramos ir organizacinės kultūros teiginių priklausomai nuo respondentų užimamų pareigų, kuomet p<0,05 (žr. 3.2.7 lentelę).

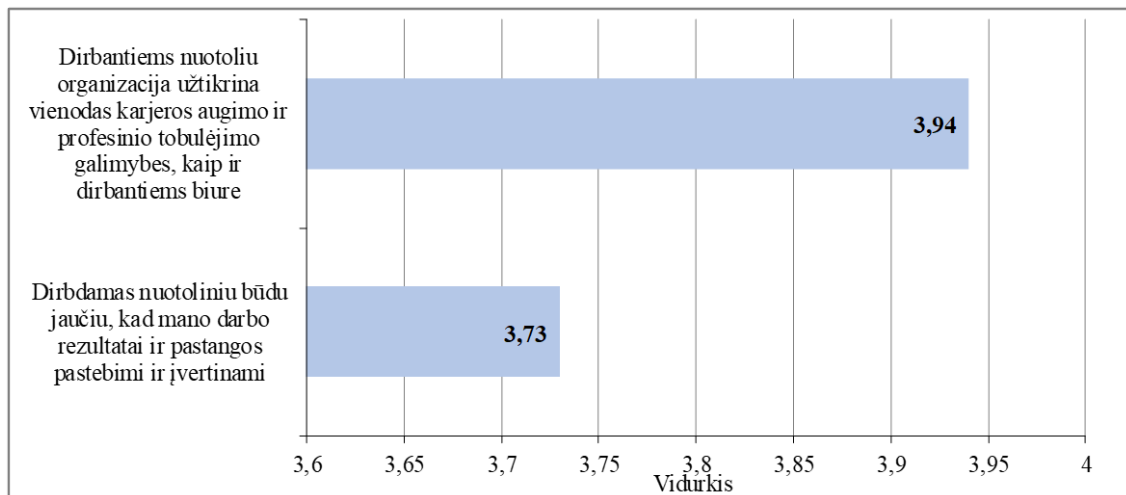
Vadovų paramos ir organizacinės kultūros vidurkiai priklausomai nuo pareigų

Teiginiai	Vadovaujančios pareigos	Nevadovaujančios pareigos	U	P
Dirbant nuotoliu vadovas aiškiai ir reguliariai komunikuoja apie tikslus, lūkesčius, užduotis ir jų terminus	3,88	4,21	17944,50	0,003*
Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi įtrauktas į organizacinį gyvenimą	3,58	3,92	19661,0	0,104
Jaučiuosi įmonės komandos dalimi	3,84	4,06	18376,50	0,009*
Pasigendu tiesioginio bendravimo su kolegomis	2,96	2,81	20223,50	0,253
Esu paliktas vienas su iškilusiomis problemomis	1,97	1,85	20142,00	0,207

*p<0,05

Nustatyta, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai rečiau pritaria teiginiui, jog dirbant nuotoliniu būdu vadovas aiškiai ir reguliariai komunikuoja apie tikslus, lūkesčius, užduotis ir jų terminus (3,88), lyginant su nevadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais (4,21). Šis skirtumas gali būti siejamas su skirtingais lūkesčiais komunikacijai, nes vadovai, turėdami daugiau atsakomybės ir sprendimų priėmimo užduočių, gali tikėtis gilesnės ir detalesnės komunikacijos iš aukštesnės grandies vadovų. Be to, vadovaujančias pareigas užimantys respondentai rečiau jaučiasi esantys įmonės komandos dalimi (3,84), palyginti su nevadovaujančias pareigas užimančiais apklausos dalyviais (4,06). Tai gali būti siejama su nuotolinio darbo organizavimo ypatumais, kurie mažina neformalios bendravimo erdvės ir socialinės sąveikos galimybes, ypatingai vadovų lygiu, kur dažnai susiduriama su didesne atsakomybe ir izoliacija sprendimų priėmimo procese.

Paskutiniame duomenų analizės etape vertinti karjeros ir profesinio tobulėjimo teiginiai (žr. 3.2.6 pav.).



3.2.6 pav. Karjeros ir profesinio tobulėjimo vertinimas

Gauti rodikliai rodo, kad respondentai nėra iki galo tikri dėl vienodų karjeros ir profesinio tobulėjimo sąlygų užtikrinimo dirbant nuotoliniu būdu. Vidutinė reikšmė (3,94) leidžia daryti prielaidą, kad dalis darbuotojų mano, jog karjeros augimo ir profesinio tobulėjimo galimybės yra vienodos, nepaisant darbo formos, tačiau egzistuoja ir tam tikros abejonės. Panaši tendencija taip pat pastebima vertinant darbo rezultatų bei pastangų įvertinimą dirbant nuotoliu. Vidutinė reikšmė (3,73) atskleidžia, kad ne visi darbuotojai jaučia, jog jų indėlis yra tinkamai pastebimas ir įvertinamas. Taigi, galima teigti, kad dirbantieji nuotoliu susiduria su dvejonėmis dėl karjeros galimybių ir pastangų įvertinimo vienodumo, lyginant su kolegomis, dirbančiais tik fizinėje organizacijos vietoje.

Taip pat, analizuojant duomenis, vertinta, ar karjeros ir profesinio tobulėjimo teiginiai vertinti skirtingai, priklausomai nuo respondentų kartos (žr. 3.2.8 lentelę).

3.2.8 lentelė

Karjeros ir profesinio tobulėjimo vidurkiai priklausomai nuo kartos

Teiginiai	Z karta	Y karta	X karta	X ²	P
Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiu, kad mano darbo rezultatai ir pastangos yra pastebimi ir įvertinami	3,84	3,78	3,68	3,929	0,269
Dirbantiems nuotoliu organizacija užtikrina vienodas karjeros augimo ir profesinio tobulėjimo galimybes, kaip ir dirbantiems biure	3,98	3,99	3,91	5,586	0,134

*p<0,05

Tyrimo duomenys neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų priklausomai nuo kartos (p>0,05). Visų kartų atstovai išreiškė tam tikras dvejas dėl nuotolinio darbo poveikio jų karjeros galimybėms ir profesiniam tobulėjimui, kas rodo, kad šis aspektas yra vienodai aktualus nepriklausomai nuo kartos.

3.3. Diskusija

Tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingus skirtumus tarp skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimo nuotoliniu darbu vertinimų, nagrinėjant penkias pagrindines dimensijas: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, lankstumą ir autonomiją, technologijas ir skaitmeninius įgūdžius, vadovų paramą ir organizacinę kultūrą bei karjerą ir profesinį tobulėjimą. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino kitų mokslininkų, tokių kaip Raišienė ir kt. (2020), Raišienė ir kt. (2021), Mahmoud et al. (2023) tyrimų rezultatus, parodžiusius amžiaus įtaką požiūriui į nuotolinį darbą.

Analizuojant bendrus kategorijų rezultatus, nustatyta, jog aukščiausiai įvertintos nuotolinio darbo dimensijos buvo lankstumas ir autonomija (4,42) bei technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai (4,29). Šie rezultatai rodo, kad darbuotojai ypač teigiamai vertina nuotolinio darbo sudaromą galimybę dirbti lanksčiai, savarankiškai planuoti savo darbą ir naudotis tinkamomis technologinėmis priemonėmis darbui nuotoliniu būdu. Lankstumo vertinimas rodo augančią darbuotojų autonomijos reikšmę šiuolaikinėje darbo aplinkoje, kai savarankiškumas ir galimybė dirbti iš bet kurios vietos tampa prioritetu.

Garcia-Salirrosas et al. (2023) pabrėžia, jog darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra esminis pasitenkinimo darbu elementas nuotolinio darbo sąlygų kontekste. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra taip pat buvo įvertinta pakankamai aukštai (3,97), o tai leidžia daryti prielaidą, kad dauguma darbuotojų nuotolinio darbo metu sugeba palaikyti tam tikrą balansą tarp profesinių ir asmeninių įsipareigojimų, todėl galima teigti, jog tai rodo jų pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Tačiau pastebėta, kad kai kuriems darbuotojams sunku atsiriboti nuo darbo po darbo valandų, o tai gali rodyti darbo ir asmeninio gyvenimo ribų negebėjimo atskirti problemą.

Žemesniais balais buvo įvertintos vadovų paramos ir organizacinės kultūros (3,34) bei karjeros ir profesinio tobulėjimo (3,83) dimensijos, tai rodo, kad šiose srityse nuotolinis darbas kelia daugiau iššūkių. Vadovų paramos ir organizacinės kultūros žemesni vertinimai gali rodyti nuotolinio darbo metu išryškėjusius komunikacijos barjerus, nepakankamą grįžtamąjį ryšį ir ribotą darbuotojų įtraukimą į bendruomenines veiklas. Karjeros ir profesinio tobulėjimo sritis atskleidžia galimą darbuotojų nepasitikėjimą karjeros augimo perspektyvomis.

Analizuojant kiekvienos kategorijos rezultatus atskirai, nustatyta, jog darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teiginių rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas daugumai darbuotojų padeda geriau suderinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus (4,29), tačiau atsiriboti nuo darbo po darbo valandų darbuotojams sekasi sunkiau (3,54). Tai gali reikšti, kad nors darbuotojai vertina nuotolinio darbo privalumus, jie vis dar susiduria su sunkumais brėžiant aiškias ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tyrime dalyvavę respondentai buvo linkę nepritarti, jog dėl nuotolinio darbo kenčia asmeninis gyvenimas (1,94) ar darbo kokybė dėl asmeninių įsipareigojimų (1,98). Nors Ivasciuc et al. (2022) tyrime nustatyta, kad Y ir X kartos atstovai dėl nuotolinio darbo praneša apie padidėjusį šeimos konfliktų skaičių, tačiau šio tyrimo rezultatai tokių duomenų neparodė.

Vertinant pagal kartas, nustatyta, kad Z ir Y kartos darbuotojai labiau vertina nuotolinio darbo teikiamą galimybę derinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus (atitinkamai 4,55 ir 4,48), palyginti su X karta (4,07). Pastebėta, kad Z kartos darbuotojai geriau sugeba atsiriboti nuo darbo po darbo valandų (3,96) nei X karta (3,37). Šie rezultatai rodo, kad jaunesni darbuotojai yra labiau prisitaikę prie nuotolinio darbo struktūros, lengviau nustato ribas tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo. Tuo tarpu vyresniems darbuotojams gali būti sunkiau atsiriboti nuo darbo, o tai gali sukelti perdegimo riziką. Tyrimo duomenys patvirtino Rusnac et al. (2023), Zelma (2024) teiginius apie tai, jog Z kartos atstovai dažnai siekia išvengti perdegimo, todėl renkasi darbo sąlygas, padedančias išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir poilsio.

Gajendran, Ponnappalli (2024) teigia, jog lankstumas yra viena iš pagrindinių priežasčių, lemiančių darbuotojų apsisprendimą dirbti nuotoliu. Lankstumo ir autonomijos rezultatai parodė, kad darbuotojai aukštai vertina nuotolinio darbo teikiamą lankstumą ir autonomiją. Aukščiausiai buvo vertinama galimybė sutaupyti laiką kelionėms į darbą (4,54) ir galimybė dirbti iš bet kurios vietos (4,46). Taip pat aukštai įvertinta galimybė savarankiškai planuoti darbo eigą (4,39) ir dirbti patogiu metu (4,3). Šie rezultatai rodo darbuotojų suvokiamą nuotolinio darbo vertę kaip priemonę,

suteikiančią darbuotojams daugiau kontrolės ir atsakomybės už savo darbo laiką bei užduotis. Be to, remiantis Shafizadeh (2022) tyrimo duomenimis galima teigti, kad aukštas pasitenkinimas autonomija ir lankstumu lemia tyrime dalyvavusių darbuotojų didesnę darbo efektyvumą, nes jiems suteikiama galimybė individualizuoti darbo procesą pagal asmeninius poreikius ir stiprybes, o tai lemia didesnę jų pasitenkinimą darbu.

Vertinant lankstumo ir autonomijos teiginių rezultatus pagal kartas, nustatyta, kad Z kartos darbuotojai šiuos aspektus vertino aukščiausiais balais, jie ypač teigiamai vertino galimybę dirbti iš bet kurios vietos ir savarankiškai planuoti savo darbą. X kartos darbuotojai šiuos aspektus įvertino žemesniais balais. Tai gali reikšti, kad jaunesni darbuotojai labiau vertina darbo laiko ir vietos lankstumą, o vyresni darbuotojai gali jausti didesnę neapibrėžtumą, kai nėra aiškiai struktūrizuotos darbo sąlygos. Tyrimo rezultatai patvirtino Jung, Yoon (2021) tyrimo duomenis apie tai, jog Z karta, lyginant su kitomis kartomis ypač vertina darbo vietos lankstumą.

Vertinant technologijų ir skaitmeninių įgūdžių teiginių rezultatus, nustatyta, jog respondentai gerai vertino savo technologinius ir skaitmeninius įgūdžius bei organizacijos suteikiamas technologines priemones nuotoliniam darbui. Aukščiausiais balais buvo įvertinti darbuotojų skaitmeniniai gebėjimai efektyviai dirbti nuotoliniu būdu (4,59) bei technologijų, užtikrinančių sklandžią komunikaciją su kolegomis ir klientais, funkcionalumas (4,40). Tačiau respondentai kiek mažiau palankiai vertino organizacijos aprūpinimą visomis reikalingomis technologijomis nuotoliniam darbui (4,04) ir techninės pagalbos prieinamumą (4,15). Z kartos darbuotojai išreiškė didesnę pasitenkinimą technologijų funkcionalumu (4,52), palyginti su X karta (4,29). Tačiau Z ir X kartų darbuotojai buvo mažiau patenkinti organizacijų teikiamomis technologinėmis priemonėmis, palyginti su Y karta (4,18). Tai rodo, kad jaunesni darbuotojai geba geriau pasinaudoti technologijų galimybėmis, aukštas jaunesnio amžiaus darbuotojų technologinių ir skaitmeninių įgūdžių vertinimas rodo, kad jie geba savarankiškai naudotis įvairiomis skaitmeninėmis platformomis, efektyviai spręsti techninius iššūkius ir greitai prisitaikyti prie naujų technologinių sprendimų, jaučia pasitikėjimą savo gebėjimais ir mažiau priklauso nuo išorinės techninės pagalbos, tačiau jų lūkesčiai dėl technologinės infrastruktūros gali būti didesni. Remiantis Raišiene ir kt. (2021) bei Ratna, Kaur (2016) galima teigti, jog nuotoliniame darbe jaunesni darbuotojai gali pasiekti geresnių darbo rezultatų, patirti geresnes emocijas, didesnę pasitenkinimą nuotoliniu darbu dėl savo gero technologijų išmanymo, tačiau technologijų trūkumas, nepakankamas pasitenkinimas jomis gali sukelti jaunesnių darbuotojų nusivylimą ir sumažinti produktyvumą.

Pasak Buonomo et al. (2024) vadovų ir kolegų palaikymas ženkliai prisideda prie darbuotojų gerovės, mažindamas izoliacijos jausmą ir didindamas įsitraukimą į organizacinę veiklą, tačiau tyrimo rezultatai parodė, jog vadovų paramos ir organizacinės kultūros dimensijos teiginiai sulaukė žemesnio respondentų įvertinimo. Nors dauguma respondentų pritarė, kad jų vadovai aiškiai komunikuoja tikslus, lūkesčius ir užduotis (4,13), jie jaučiasi komandos dalimi (4,01), tačiau dalis darbuotojų jaučiasi mažiau įtraukti į organizacinį gyvenimą (3,84) ir pasigenda tiesioginio bendravimo su kolegomis (2,84). Nepaisant to, respondentai nesijautė palikti vieni su iškilusiomis problemomis (1,88). Nustatyta, jog X kartos darbuotojai rečiau jautėsi įsitraukę į komandinę veiklą (3,90) nei Z (4,13) ir Y (4,12) kartos darbuotojai. Šis skirtumas atskleidžia, kad vyresni darbuotojai nuotoliniu būdu patiria didesnių sunkumų palaikant komandinę ryšį ir organizacinę identitetą. Vadovai, užimantys vadovaujančias pareigas, taip pat rečiau jautė aiškią ir nuoseklią komunikaciją iš aukštesnės vadovybės pusės (3,88). Žemesnis vadovų paramos ir organizacinės kultūros vertinimas rodo, kad nuotolinis darbas vis dar kelia iššūkių kuriant bendruomeniškumo jausmą, palaikant atvirą

komunikaciją ir užtikrinant darbuotojų emocinį įsitraukimą į organizacinį gyvenimą, susiduriama su problemomis siekiant palaikyti ir užtikrinti jų tarpusavio ryšį, bendruomeniškumą. Šie tyrimo duomenys patvirtina Yarberry, Sims (2021) teiginius apie tai, jog perėjimas iš fizinių darbo vietų į virtualią darbo aplinką sukūrė iššūkių darbuotojams, kurie būdami fiziškai izoliuoti, gali jausti sumažėjusį įsitraukimą į darbo procesus.

Karjeros ir profesinio tobulėjimo teiginių rezultatai parodė, jog nors respondentai buvo linkę sutikti, kad jų darbo rezultatai ir pastangos yra pastebimi ir įvertinami (3,73), tačiau jie išreiškė abejones dėl vienodų galimybių karjeros augimui ir profesiniam tobulėjimui dirbant nuotoliniu būdu (3,94). Tai rodo, kad nuotolinio darbo kontekste darbuotojai vis dar susiduria su tam tikrais neaiškumais dėl savo karjeros perspektyvų. Statistiškai reikšmingų skirtumų priklausomai nuo kartos šioje kategorijoje nenustatyta ($p > 0,05$). Tačiau visų kartų darbuotojai išreiškė bendrą neapibrėžtumą dėl karjeros galimybių dirbant nuotoliniu būdu.

Galima konstatuoti, kad tyrimo rezultatai parodė būtinybę tobulinti technologinį aprūpinimą, skatinti darbuotojų įtraukimą į organizacinį gyvenimą ir aiškiau apibrėžti karjeros bei profesinio tobulėjimo gaires nuotolinio darbo kontekste. Svarbu užtikrinti nuolatinį technologinių priemonių atnaujinimą ir individualizuotus mokymus tiems darbuotojams, kurie gali jaustis mažiau pasitikintys savo technologiniais gebėjimais, ypač tai svarbu X kartos darbuotojams. Z kartos darbuotojai pasižymi aukštu technologiniu raštingumu, gebėjimu greitai prisitaikyti prie technologijų pokyčių ir dideliu poreikiu jausti įsitraukimą bei aiškią komunikaciją iš vadovybės, šios kartos darbuotojai vertina autonomiją ir galimybę dirbti iš bet kurios vietos, tačiau jų nuotolinio darbo našumui rizikos kyla tais atvejais, kai organizacija neinvestuoja į naujausias technologijas ar nesukuria aiškų nuotolinio darbo strategijų. Y kartos darbuotojai geba sėkmingai derinti tradicinius ir nuotolinius darbo metodus, jie vertina technologijų patikimumą, stabilumą ir sklandžią komunikaciją, tačiau šios kartos darbuotojai gali jausti nuotolinio darbo sukeltą atotrūkį nuo organizacijos kultūros, nors jie ir yra linkę prisitaikyti prie darbo aplinkybių. X kartos darbuotojai labiau vertina tiesioginį bendravimą ir fizinį ryšį su kolegomis bei vadovais. Nuotolinis darbas jiems gali kelti didesnę emocinį atsiribojimą, mažinti įsitraukimo jausmą ir didinti pasyvumo, darbo našumo sumažėjimo rizikas. Keltina prielaida, jog technologinių įgūdžių stoka ir technologijų naudojimas šios kartos darbuotojams kartais gali kelti stresą arba pasitikėjimo stoką. Be to, šio tyrimo duomenys prieštarauja Vaida (2024) teiginiams, jog X kartos darbuotojai yra savarankiški, pragmatiški, atsparūs stresui, todėl geba efektyviai dirbti individualiai ir prisitaiko prie įvairių darbo aplinkų, dėl savo atsakomybės jausmo X kartos darbuotojai gali būti labiau patenkinti nuotoliniu darbu, ypač jeigu jiems suteikiama pakankama autonomija ir galimybė savarankiškai valdyti darbo procesą, tačiau tyrimo rezultatai patvirtino Zasczynska-Dobiesz, Janiak-Rejno (2024) teiginius apie tai, jog X karta labiau linkusi rinktis tiesioginį bendravimą.

Vadovaujantis Twenge (2023), galima teigti, kad skirtumų tarp kartų priežastys kyla dėl skirtingų kartų technologinių patirčių. Z karta užaugo skaitmeniniame amžiuje ir natūraliai naudoja technologijas kaip įrankį darbui ir bendravimui, Y kartai technologijos tapo svarbiu darbo įrankiu jų karjeros metu, o X karta turėjo adaptuotis prie skaitmeninio darbo modelio jau įsitvirtinusi savo karjeroje. Todėl norint sėkmingai valdyti nuotolinį darbą, reikia suprasti ir pripažinti kartų skirtumus bei pritaikyti individualizuotas strategijas. Z kartai svarbu modernios technologijos ir lankstumas, Y kartai – stabilumas ir aiški komunikacija, o X kartai – tiesioginis kontaktas ir struktūruota parama. Atsižvelgus į šiuos skirtumus, galima sukurti darnią, produktyvią ir įsitraukusią darbo aplinką, kuri atlieptų skirtingų kartų poreikius ir leistų organizacijoms efektyviai veikti nuotolinio darbo kontekste.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingos kartos nuotolinį darbą suvokia ir vertina skirtingai dėl jų patirčių, vertybių ir technologinių įgūdžių skirtumų. Z karta natūraliai prisitaiko prie nuotolinio darbo aplinkos ir vertina jo teikiamą laisvę bei autonomiją, Y karta siekia pusiausvyros tarp technologijų stabilumo ir bendruomeniškumo jausmo, o X karta labiau linkusi vertinti tiesioginį bendravimą ir aiškią vadovų paramą. Svarbu atsižvelgti į šiuos skirtumus, kuriant nuotolinio darbo strategijas, kad jos atliktų kiekvienos kartos poreikius ir lūkesčius. Tinkamai pritaikyti sprendimai gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą ir produktyvumą, nepriklausomai nuo jų priklausymo vienai ar kitai kartai. Šie tyrimo rezultatai patvirtino Raišienės ir kt. (2021) tyrimo rezultatus apie tai, jog demografiniai veiksniai tampa itin svarbūs analizuojant darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, ypač atkreipiant dėmesį į skirtingas darbuotojų kartas.

Pirmoji tyrimo hipotezė, kad X, Y ir Z kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis nuotolinio darbo sąlygų kontekste reikšmingai skiriasi, **pasitvirtino**.

Antroji tyrimo hipotezė, kad Z kartos darbuotojai patiria didžiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis, **pasitvirtino**.

Trečioji tyrimo hipotezė, kad X kartos darbuotojai patiria mažiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis, **pasitvirtino**.

IŠVADOS

Pasitenkinimas darbu yra emocinė būseną, kurią formuoja darbuotojo teigiami ir neigiami jausmai darbo metu sąveikaujant su jį supančia aplinka. Identifikuotos šešios pasitenkinimo nuotoliniu darbu dimensijos: asmenybiniai bruožai ir demografiniai veiksniai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, lankstumas ir autonomija, technologijos ir skaitmeniniai įgūdžiai, vadovų parama bei organizacinė kultūra ir karjeros bei profesinio tobulėjimo galimybės.

Karta laikoma vienu metu gimusių ir panašiomis sociokultūrinėmis sąlygomis augusių žmonių grupė, kuri pasižymi panašia pasaulėžiūra, vertybėmis ir elgesiu. Identifikuota, kad skirtingos kartos pasižymi unikaliomis savybėmis, kurios daro įtaką jų pasitenkinimui nuotoliniu darbu. X karta vertina stabilumą, tradicinę darbo formą ir tiesioginį bendravimą, todėl nuotolinis darbas jiems gali būti iššūkis dėl mažesnio fizinio kontakto ir aiškos darbo struktūros, tačiau savarankiškumo ir laiko planavimo galimybė gali padidinti jų pasitenkinimą. Y karta itin vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, lankstumą bei technologijų integraciją į darbo procesus, todėl gali jausti didelį pasitenkinimą dirbant nuotoliu, nors socialinio bendravimo trūkumas gali jį pamažinti. Z karta, būdama inovatyvi, kūrybiška ir puikiai prisitaikiusi prie technologijų, labiausiai vertina lankstumą bei galimybę savarankiškai organizuoti savo laiką, kas ypatingai gali didinti jų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, tačiau jų jautrumas socialinei izoliacijai gali jį mažinti.

Tyrimas parodė, kad pagrindiniai nuotolinio darbo privalumai, labiausiai prisidedantys prie pasitenkinimo nuotoliniu darbu yra lankstumas ir autonomija. Šie aspektai leidžia darbuotojams savarankiškai planuoti darbo eigą ir dirbti iš bet kurios vietos, ir geriau derinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tačiau tyrimas atskleidė sritis, mažinančias pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Darbuotojai išreiškė nepakankamą įsitraukimą į organizacinį gyvenimą ir bendravimą su kolegomis stoka. Be to, abejonės dėl karjeros ir profesinio tobulėjimo galimybių išryškėjo kaip reikšmingas iššūkis visoms kartoms, pabrėžiant, kad nuotolinis darbas ne visuomet užtikrina vienodas sąlygas karjeros augimui.

Tyrimas atskleidė, kad skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu skiriasi. Z kartos darbuotojai patiria didžiausią pasitenkinimą dėl nuotolinio darbo suteikiamo lankstumo ir autonomijos, galimybės dirbti iš bet kurios vietos bei savarankiškai planuoti savo darbo eigą. Jie taip pat geriau geba išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nors jų lūkesčiai dėl technologinio aprūpinimo yra aukštesni. Y kartos darbuotojai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, sutinka, kad technologijos užtikrina sklandžią komunikaciją, tačiau vis tiek jaučia atotrūkį nuo organizacinės kultūros. X kartos darbuotojai patiria mažiausią pasitenkinimą nuotoliniu darbu dėl tiesioginio bendravimo trūkumo, vadovų paramos ir aiškos struktūros trūkumo. Šie skirtumai pabrėžia, kad Z karta labiausiai prisitaiko prie nuotolinio darbo organizavimo formos, Y karta sėkmingai suderina tradicinį ir nuotolinio darbo metodus, o Z kartai nuotolinis darbas kelia didžiausius iššūkius. Tyrimo rezultatai patvirtina iškeltas hipotezes:

1. X, Y, Z kartų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis nuotolinio darbo sąlygų kontekste reikšmingai skiriasi.
2. Z kartos darbuotojai patiria didžiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.
3. X kartos darbuotojai patiria mažiausią pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygomis.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai parodė, kad skirtingos kartos turi skirtingus poreikius ir lūkesčius nuotolinio darbo atžvilgiu bei jaučia skirtingą pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Todėl, siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą ir kurti palankesnę darbo aplinką, būtina atsižvelgti į tai, kad X kartai itin svarbi vadovų parama, Y karta jaučia atotrūkį nuo organizacijos, o Z kartai, būnant labiausiai technologijas įvaldžiusia karta, būtinas inovatyviausių priemonių užtikrinimas. Ir svarbu nepamiršti, kad visos kartos dirbant nuotoliu jaučia nerimą dėl karjeros galimybių.

Dėl X kartos rekomenduojama bent kartą per mėnesį organizuoti individualius susitikimus su vadovais, siekiant aptarti darbuotojo darbo tikslus, pasiekimus ir kylančius iššūkius. Tokie susitikimai padės užtikrinti aiškią komunikaciją, padės jaustis įvertintiems ir sustiprins jų ryšį su vadovu.

Dėl Y kartos rekomenduojama kas mėnesį rengti neformalius virtualius renginius, tokius kaip „kavos pertraukėlė“ ar „žaidimų atokvėpiai“, kurie skatintų bendravimą ir bendruomeniškumą. Tokių renginių metu darbuotojai galėtų ne tik neformaliai bendrauti, bet ir aptarti aktualijas, dalyvauti komandinėse veiklose. Šios veiklos padėtų stiprinti Y kartos darbuotojų ryšį su organizacine kultūra ir prisidėtų prie jų įsitraukimo didinimo.

Dėl Z kartos rekomenduojama užtikrinti, kad darbuotojai būtų aprūpinti visomis reikalingomis technologijomis, kurios užtikrintų sklandų nuotolinį darbą, bei įdiegti naujausias bendradarbiavimo programas, tokias kaip „Miro“ ar „Trello“. Šios priemonės skatintų idėjų dalinimąsi, efektyvų bendradarbiavimą ir sprendimų kūrimą. Tačiau svarbu nepamiršti, kad X kartos darbuotojai mažiau užtikrinti technologijų naudojimu, todėl tuo pačiu rekomenduojama kas pusmetį organizuoti technologinių įgūdžių mokymus, kurių metu būtų pateikiami praktiniai pavyzdžiai, padedantys lengviau įvaldyti pagrindines darbo platformas ir lengviau prisitaikyti prie technologinių pokyčių.

Taip pat patartina įdiegti skaitmeninę platformą (pvz. „Workday“), kurioje darbuotojai galėtų sekti savo darbo progresą, sulaukti grįžtamojo ryšio iš vadovų ir planuoti mokymus. Tai padėtų mažinti nuotolinio darbo metu jaučiamą nerimą dėl karjeros galimybių ir stiprinti darbuotojų įsitraukimą bei pasitikėjimą organizacija.

Dėl šios srities tyrimų trūkumo, rekomenduojama plėsti tyrimus apie skirtingų kartų pasitenkinimą darbu nuotolinio darbo sąlygų kontekste. Ateities tyrimuose svarbu užtikrinti, kad visų kartų respondentų imtys būtų panašios. Tai suteiks galimybę pateikti išsamesnes išvagas ir rasti būdus, kaip tobulinti nuotolinio darbo organizavimą, kad skirtingų kartų darbuotojai jaustų didesnę pasitenkinimą dirbdami nuotoliniu būdu.

LITERATŪRA

1. Bagley P. L., Dalton D. W., Eller C. K., Harp N. L. (2021). Preparing students for the future of work: Lessons learned from telecommuting in public accounting. *Journal of Accounting Education*, 56, 100728. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0748575121000154?via%3Dihub>.
2. Becerra-Astudillo L., Vargas-Diaz B., Molina C., Serrano-Malebran J., Garzon-Lasso F. (2022). Telworking in times of pandemic: An applied study of industrial companies. *Organizational Psychology*, 13. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1061529/full>.
3. Bentley T. A., Teo S. T. T., McLeod L., Tan F., Bosua R., Gloet M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281137230_The_role_of_organisational_support_in_teleworker_wellbeing_A_socio-technical_systems_approach.
4. Bilevičienė T., Jonušauskas S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/108f3ea3-9b79-4743-8c77-fb378530e514/content>.
5. Buonomo I., De Vincenzi C., Pansini M., D'Anna F., Benevene P. (2024). Feeling Supported as a Remote Worker: The Role of Support from Leaders and Colleagues and Job Satisfaction in Promoting Employees' Work-Life Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(6), 770. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/6/770#>.
6. 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 per internetą: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/13/6205>.
7. Capone V., Schettino G., Marino L., Camerlingo C., Smith A., Depolo M. (2024). The new normal of remote work: exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in Psychology*, 15, 1340094. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1340094/full>.
8. Caraianni C., Lungu C. L., Dascalu C., Stoian C. A. (2023). The impact of telework on organizational performance, behaviour, and culture: evidence from business services industry based on employees' perceptions. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 36(2). Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/1331677X.2022.2142815?needAccess=true>.
9. Celik M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4(2), 7-14. Prieiga per internetą: <https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=187069&language=en>.
10. Cera E., Ndreca P., Cera G., Asamoah C. A., Matoškova J. (2024). Does Generation Cohort Matter for Teleworking? Diving into Challenges and Advantages of Teleworking Concerning Gen Y and Gen Z. *Journal of East-West Business*, 30(2), 219-247. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10669868.2023.2299489?needAccess=true>.
11. Cornelia D., Nasution N. (2024). The Influence Of Remote Work On The Performance Of Remote Workers: The Mediating Role Of Work-Family Conflict And Work-Life Balance. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12, 149-158. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/379165728_The_Influence_Of_Remote_Work_On_The_Performance_Of_Remote_Workers_The_Mediating_Role_Of_Work-Family_Conflict_And_Work-Life_Balance.
12. Diakos G. E., Koupidis S., Dounias G. (2023). Measurement of job satisfaction among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Medicine international*, 3(2), 1-5. Prieiga per internetą: <https://www.spandidos-publications.com/10.3892/mi.2022.62>.
13. Dikčius V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/Anketos_sudarymo_principai.pdf.
14. Gajendran R. S., Ponnappalli A. R., Wang C., Javalagi A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 1-36. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/peps.12641>.
15. Garcia-Salirrosas E. E., Rondon-Eusebio R. F. (2023). Impact of Labor Autonomy and Work-Life Balance on Job Satisfaction in Telworking. ICEEG'23: Proceedings of the 2023 7th International Conference on E-Commerce, E-Business and E-Government, 79-86. Prieiga per internetą: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3599609.3599621>.
16. Garcia-Salirrosas E. E., Rondon-Eusebio R. F., Geraldo-Campos L. A., Acevedo-Duque A. (2023). Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work-Life Balance. *Behavioral sciences* 13(11), 916-937. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/11/916>.
17. Gil A. J., Garcia-Alcaraz J. L., Mataveli M., Tobias C. (2023). The interrelationships between organisational climate and job satisfaction and their impact on training outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 35 (7), 613-631. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-03-2023-0050/full/pdf?title=the-interrelationships-between-organisational-climate-and-job-satisfaction-and-their-impact-on-training-outcomes>.

18. Hasan T., Sadat A. (2023). Dynamics of Job Satisfaction in Bangladesh's Baking sector Implications for Employee Engagement and Organizational Success. *Journal of Business and Economic Options*, 6(4), 36-42. Prieiga per internetą: <https://resdojournals.com/index.php/jbeo/article/view/248/233>.
19. Herzberg F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87507. Prieiga per internetą: https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf.
20. Hoppock R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers, New York, p. 47.
21. Igbaria M., Guimaraes T. (1999). Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters. *Journal of Management Information Systems*. 16(1). 147-167. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/211388196_Exploring_Differences_in_Employee_Turnover_Intentions_and_Its_Determinants_Among_Telecommuters_and_Non-Telecommuters.
22. Ivasciuc I. S., Epuran G., Vuta D. R., Tescasiu B. (2022). Telework Implications on Work-Life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees. *Sustainability*, 14(23), 16108. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/16108>.
23. Yarberry S., Sims C. (2021). The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employers' Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237-252. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/15234223211017850>.
24. Yaqub S., Bin Zia M., Arshad A. H. (2024). Comparative Analysis of Job Satisfaction and Work-Life Balance in Remote vs. Office Workers: A Cross-Sectional Survey. *Insights-Journal of Life and Social Sciences*, 2(1), 50-56. Prieiga per internetą: <https://insightsjss.com/index.php/home/article/view/47/36>.
25. Jurkšaitienė E., Staniškienė E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional formation and development studies*, 3(35), 73-86. Prieiga per internetą: <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/2466/info>.
26. Khorakian A., Jahangir M., Rahi S., Eslami G., Muterera J. (2024). Remote working and work performance during the COVID-19 pandemic: the role of remote work satisfaction, digital literacy, and cyberslacking. *Behaviour & Information Technology*, 43 (10), 1938-1956. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0144929X.2023.2235026#abstract>.
27. Kim J., Chang P. S., Yang S. B., Choi I., Lee B. (2024). A comparative analysis of job satisfaction prediction models using machine learning: a mixed-method approach. *Data Technologies and Applications*, ahead-of-print No. ahead-of-print. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DTA-10-2023-0697/full/pdf?title=a-comparative-analysis-of-job-satisfaction-prediction-models-using-machine-learning-a-mixed-method-approach>.
28. Kossek E. E., Thompson R. (2015). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research-Practice Implementation Gap. *The Oxford Handbook of Work and Family*. Oxford University Press. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/282993812_Workplace_Flexibility_Integrating_Employer_and_Employee_Perspectives_to_Close_the_Research-Practice_Implementation_Gap.
29. Lee S., Na C. (2024). Public Service Motivation and Job Satisfaction Amid COVID-19: Exploring the Effects of Work Environment Changes. *Public Personnel Management*, 53(2), 281-308. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/00910260231207332>.
30. Lekic N., Vapa-Tankosic J., Rajakovic-Mijailovic J., Lekic S. (2019). An Analysis of Factors Influencing Employee Job Satisfaction in a Public Sector. *Business Administration and Management*, 22(3), 83-99. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jelena-Vapa-Tankosic/publication/335893588_An_Analysis_of_Factors_Influencing_Employee_Job_Satisfaction_in_a_Public_Sector/links/5dd7a971458515dc2f42043c/An-Analysis-of-Factors-Influencing-Employee-Job-Satisfaction-in-a-Public-Sector.pdf.
31. Lietuvos statistikos departamentas (2024). Įmonės, kurių darbuotojai turi nuotolinę prieigą. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#.
32. Locke E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023138.pdf>.
33. Mahmoud A. B., Berman A., Reisel W., Fuxman L., Hack-Poly D. (2023). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 7-85. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sjop.12955>.
34. Mannheim K. (1952). *The problem of generations*. Routledge, 276-322. Prieiga per internetą: <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>.
35. Marčinskas A., Šikšnelytė A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 137-146. Prieiga per internetą: <https://agnebandziene.com/wp-content/uploads/2022/12/Darbuotoju-pasitenkinimo-darbu-didinimo-strategijos.pdf>.

36. Martin L., Hauret L., Fuhrer C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *Public Library of Science ONE*, 17(3), e0265131. Prieiga per internetą: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0265131>.
37. Mažeikaitė D., Gruževskis B. (2018). Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika ir Praktika*, 17, 108-131. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/STEPP/article/view/11904/10512>.
38. Munda N. P., Gache M. N. S. (2024). Work-life balance, motivation, and satisfaction as determinants of job commitment. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 5(1), 1-26. Prieiga per internetą: <https://media.neliti.com/media/publications/579337-work-life-balance-motivation-and-satisfaction-99ebf3c3.pdf>.
39. Nurlaila N., Asfiah N., Dewayani E. K. U. (2024). *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 9(2), 869-882. Prieiga per internetą: <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/JMKSP/article/view/15214/8390>.
40. Nur Latifah I., Suhendra A. A., Mufidah I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719-748. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-03-2021-0132/full/pdf?title=factors-affecting-job-satisfaction-and-employee-performance-a-case-study-in-an-indonesian-sharia-property-companies>.
41. Obeng H. A., Arhinful R., Mensah L., Owusu-Sarfo J. S. (2024). Assessing the Influence of the Knowledge Management Cycle on Job Satisfaction and Organizational Culture Considering the Interplay of Employee Engagement. *Sustainability*, 16, 8728. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/20/8728>.
42. Raišienė A. G., Rapuano V., Varkulevičiūtė K. (2021). Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work from Home? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 106. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122008757?pes=vor&utm_source=tfo&getft_integrator=tfo.
43. Raišienė A. G., Rapuano V., Varkulevičiūtė K., Stachova K. (2020). Working from Home – Who is Happy? A Survey of Lithuania's Employees the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5332>.
44. Ratna R., Kaur T. (2016). The impact of Information Technology on Job Related Factors like Health and Safety, Job Satisfaction, Performance, Productivity and Work Life Balance. *Journal of Business & Financial Affairs*, 5(1), 1000171. Prieiga per internetą: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/the-impact-of-information-technology-on-job-related-factors-like-health-and-safety-job-satisfaction-performance-productivity-andwork-2167-0234-1000171.pdf>.
45. Rusnac S., Martiniuc V. (2023). Orientation to performance and job satisfaction of employees from the X, Y, Z generation. *Economics, Social and Engineering Sciences Year*, 2, 32-51. Prieiga per internetą: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/32-51_0.pdf.
46. Ruškienė I. (2021). *Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija*. Mokslo studija. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. Prieiga per internetą: https://mokslomedis.lt/file/manual/1_Ilma%20Ru%C5%A1kien%C4%97_mokslo%20studija.pdf.
47. Shafizadeh H. (2022). Determinant of Job Satisfaction in Remote Work Environments: The Roles of Autonomy and Feedback. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 1(1), 23-29. Prieiga per internetą: <https://journalrmdc.com/index.php/jrmde/article/view/8/6>.
48. Siregar T. R. Y., Syahrizal S. (2024). The Role of Perceived Technology Support, Digital Self-Efficacy, and Perceived Employability In Remote Workers' Career Satisfaction. *Journal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 11(2), 187-204. Prieiga per internetą: <https://journal3.uin-alauddin.ac.id/index.php/minds/article/view/49340/20779>.
49. Sooriyapperuma S. A. A., Nawarathna C. L. K. (2021). Determinants of Employees' Job Satisfaction when Working from Home; with particular reference to the telecommunication and software companies in Colombo district Sri Lanka. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 3(2), 47-61. Prieiga per internetą: <https://ajssmt.com/Papers/324761.pdf>.
50. Sousa-Uva M., Sousa-Uva A., Mello e Sampayo M., Serranheira F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21, 2217. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-021-12295-2>.
51. Stanišauskienė V. (2015). *Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste*. Tiltai, 2, 1-20. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281960598_KARJEROS_SPRENDIMUS_LEMIANCIU_VEIKSNIU_DINAMIKA_KARTU_KAITOS_KONTEKSTE.
52. Strauss W., Howe N. (1991). *Generations: The History of America's Future*, 1584-2069. New York: William Morrow and Company.
53. Šarkiušaitė I., Gaputienė I. (2006). Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys. *Informacijos mokslai*, 37, 73-82. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367159313276/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.

54. Twenge J. M. (2023). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*. New York: Simon and Schuster.
55. Vaida S. (2024). Is there really a generational gap? Characteristics, values and how to talk to each generation. *Journal Plus Education*, 35(1), 72-88. Prieiga per internetą: <https://www.uav.ro/jour/index.php/jpe/article/view/1966/1840>.
56. Valiūnas D., Drejeris R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. *Ekonomika ir vadyba*. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/414/178>.
57. Zaszczynska-Dobiesz A., Janiak-Rejno I. (2024). Different generations facing the remote work mode – a research exploration of essential competencies. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 122, 681-694. Prieiga per internetą: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/07/199-%C5%BBarczy%C5%84ska-Dobiesz-Janiak-Rejno.pdf>.
58. Zelma E. (2024). Generations and remote work – companies scope. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 202, 665-691. Prieiga per internetą: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/09/202-Zelma.pdf>.
59. Xiao H., Xie W., Liu B. (2024). An empirical study on the influence of new generation employees' job satisfaction on contextual performance in the energy industry. *Heliyon*, 10(9), e30073. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024061048>.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente, esu Vilniaus universiteto, RPI Vadybos magistrantė Ieva Timinskaitė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas atskleisti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Jei bent dalį savo darbo laiko dirbate nuotoliniu būdu, kviečiu užpildyti šią anketa. Anketa anoniminė, visa pateikta informacija bus laikoma konfidencialia ir naudojama tik apibendrintai moksliniame darbe. Anketos pildymas truks iki 5 minučių. Kilus klausimams, galite kreiptis el. paštu: ieva.timinskaite@sa.stud.vu.lt. Labai vertinu Jūsų indėlį į šį tyrimą ir nuoširdžiai dėkoju už skirtą laiką.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Nenoriu nurodyti

2. Jūsų amžius:

- ☐ 18-29 (Z karta)
- ☐ 30-44 (Y karta)
- ☐ 45-59 (X karta)
- ☐ 60-78 (Kūdikių bumo karta)

3. Išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Aukštasis

4. Kokia Jūsų darbo sritis?

- ☐ Administravimas
- ☐ Finansai ir apskaita
- ☐ IT ir programavimas
- ☐ Inžinerija ir technika
- ☐ Klientų aptarnavimas ir pardavimai
- ☐ Kūryba (dizainas, rašymas, menai)
- ☐ Logistika ir transportas
- ☐ Marketingas ir viešieji ryšiai
- ☐ Mokslas ir tyrimai
- ☐ Paslaugos ir aptarnavimas
- ☐ Sveikatos priežiūra
- ☐ Švietimas ir mokymai
- ☐ Teisė ir teisinės paslaugos
- ☐ Žmogiškieji ištekliai
- ☐ Kita _____

5. Ar Jūsų pareigos yra vadovaujančios?

- ☐ Taip

☐ Ne

6. Kiek laiko per savaitę dirbate nuotoliniu būdu?

- ☐ 1-2 dienas
☐ 3-4 dienas
☐ Nuolat

7. Kodėl dirbate nuotoliniu būdu?

- ☐ Pats išsireikalavau galimybę dirbti nuotoliu
☐ Mane įmonė verčia dirbti nuotoliu
☐ Darbas nuotoliu yra įmonės įprasta praktika – kas nori, tas dirba nuotoliu

8. Jūsų nuotolinio darbo patirtis:

- ☐ Mažiau nei metai
☐ 1-2 metai
☐ 3-4 metai
☐ Daugiau nei 5 metai

9. Prašome įvertinti kiek sutinkate su šiais teiginiais apie Jūsų patirtį dirbant nuotoliniu būdu. Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nuotolinis darbas man padeda geriau suderinti darbo ir asmeninius įsipareigojimus					
Dirbant nuotoliniu būdu sugebu atsiriboti nuo darbo po darbo valandų					
Dėl darbo namuose kenčia mano asmeninis gyvenimas					
Mano darbas nukenčia dėl mano asmeninio gyvenimo pomėgių ar reikalų dirbant nuotoliu					
Man svarbu, kad galiu dirbti man patogiu laiku					
Man svarbu, kad galiu dirbti iš ten, iš kur noriu					
Man svarbu, kad galiu savarankiškai planuoti savo darbo eigą					
Man svarbu, kad negaištu laiko kelionei į darbą					
Mano organizacija aprūpina visomis reikalingomis technologijomis darbui nuotoliniu būdu					
Mano technologiniai ir skaitmeniniai įgūdžiai yra pakankamai geri, kad efektyviai atlikčiau darbą nuotoliu					

Techninė pagalba mano organizacijoje yra lengvai prieinama, kai susiduriu su problemomis					
Technologijos, naudojamos nuotoliniam darbui, užtikrina sklandžią komunikaciją su kolegomis ir klientais					
Dirbant nuotoliu vadovas aiškiai ir reguliariai komunikuoja apie tikslus, lūkesčius, užduotis ir jų terminus					
Dirbant nuotoliniu būdu jaučiuosi įtrauktas į organizacinį gyvenimą					
Jaučiuosi įmonės komandos dalimi					
Pasigendu tiesioginio bendravimo su kolegomis					
Esu paliktas vienas su iškilusiomis problemomis					
Dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiu, kad mano darbo rezultatai ir pastangos yra pastebimi ir įvertinami					
Dirbantiems nuotoliu organizacija užtikrina vienodas karjeros augimo ir profesinio tobulėjimo galimybes, kaip ir dirbantiems biure					

Kas, Jūsų nuomone, labiausiai prisidėtų prie jūsų pasitenkinimo darbu dirbant nuotoliniu būdu?

.....

Žvalgybinio tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente, šios apklausos tikslas yra išsiaiškinti, kokia dalis darbuotojų turi galimybę dirbti nuotoliniu arba mišriu būdu Lietuvoje. Jūsų dalyvavimas yra svarbus mokslinio tyrimo, kuris nagrinėja skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu, tikslams. Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrintai moksliniame darbe. Dėkoju Jums už skirtą laiką.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

2. Jūsų amžius:

- ☐ 18-29
- ☐ 30-44
- ☐ 45-59
- ☐ 60-78

3. Vieta, kurioje gyvenate:

- ☐ Didmiestis
- ☐ Miestas
- ☐ Priemiestis
- ☐ Kaimas
- ☐ Užsienis

4. Įmonės/įstaigos, kurioje dirbate, dydis:

- ☐ Labai maža (iki 10 darbuotojų)
- ☐ Maža (11-50 darbuotojų)
- ☐ Vidutinė (51-250 darbuotojų)
- ☐ Didelė (virš 250 darbuotojų)

5. Sritis, kurioje dirbate:

- ☐ Administravimas ir vadovavimas
- ☐ Finansai ir apskaita
- ☐ IT ir programavimas
- ☐ Inžinerija ir technika
- ☐ Klientų aptarnavimas ir pardavimai
- ☐ Kūryba (dizainas, rašymas, menai)
- ☐ Logistika ir transportas
- ☐ Marketingas ir viešieji ryšiai
- ☐ Mokslas ir tyrimai
- ☐ Paslaugos ir aptarnavimas
- ☐ Sveikatos priežiūra
- ☐ Švietimas ir mokymai
- ☐ Teisė ir teisinės paslaugos
- ☐ Žmogiškieji ištekliai

☐ Kita _____

6. Ar Jūsų darbo pobūdis leidžia/leistų dirbti nuotoliniu būdu?

- ☐ Taip, pilnai
- ☐ Taip, iš dalies
- ☐ Ne, mano darbo pobūdis reikalauja būti darbo vietoje

7. Kokiu būdu dirbate?

- ☐ Dirbu darbo vietoje (biure, įstaigoje, pas klientą, kt.)
- ☐ Dirbu nuotoliniu būdu (namuose ar kt.)
- ☐ Dirbu ir darbo vietoje, ir nuotoliniu būdu