



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

ORGANIZACINĖS PSICHOLOGIJOS STUDIJŲ PROGRAMA

Rūta Daly

DARBUOTOJŲ SUVOKTOS ĮTRAUKTIES PRIELAIIDOS IR SĄSAJOS SU KETINIMU LIKTI ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas

Darbo vadovė: doc. / dr. Ieva Urbanavičiūtė

Vilnius
2026

Turinys

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS.....	5
PRATARMĖ	6
1. ĮVADAS.....	8
1.1. Lankstus ir nuotolinis darbas kaip darbo organizavimo veiksniai	8
1.2. Suvoktos įtraukties samprata	12
1.3. Lankstaus ir nuotolinio darbo sąsajos su darbuotojų įtrauktimi	14
1.4. Ketinimo likti organizacijoje samprata	18
1.5. Darbo organizavimo veiksmų ir įtraukties sąsajos su ketinimu likti organizacijoje.....	20
1.6. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	22
2. TYRIMO METODIKA	24
2.1. Tyrimo dalyviai	24
2.2. Tyrimo instrumentai	26
2.3. Tyrimo eiga	29
2.4. Duomenų analizės metodai	29
3. REZULTATAI.....	31
3.1. Aprašomoji statistika.....	31
3.2. Darbo organizavimo veiksmų sąsajos su darbuotojų įtrauktimi	32
3.3. Darbuotojų įtraukties aspektų sąsajos su ketinimu likti organizacijoje	35
3.4. Mediacijos analizė	36
3.5. Moderacijos analizė	38
4. REZULTATŲ APTARIMAS	39
4.1. Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų kryptys	43
4.2. Praktinės rekomendacijos	44
IŠVADOS	45
LITERATŪRA	46
PRIEDAI	51
PRIEDAS 1: DIRBTINIO INTELEKTO (DI) NAUDOJIMO DEKLARACIJA	51

SANTRAUKA

Darbuotojų suvoktos įtraukties sąsajos su darbo organizavimo veiksniais ir ketinimu likti organizacijoje
Rūta Daly, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2026, 50 p.

Pastaraisiais metais nuotolinis ir lankstus darbas tapo plačiai taikomomis darbo organizavimo formomis, tačiau vis dar nėra pakankamai aišku, kaip skirtingi darbo organizavimo veiksniai siejasi su darbuotojų suvokta įtrauktimi bei ketinimu likti organizacijoje. Ankstesniuose tyrimuose daugiau dėmesio buvo skiriama nuotolinio darbo sąsajoms su darbuotojų gerove, pasitenkinimu darbu ar organizaciniu įsipareigojimu, tačiau darbuotojų suvokta įtrauktis šių darbo organizavimo formų kontekste vis dar yra palyginti mažai tyrinėta. Taip pat trūksta tyrimų, analizuojančių, ar darbuotojų suvokta įtrauktis gali veikti kaip psichologinis mechanizmas, paaiškinantis darbo organizavimo veiksmų ir ketinimo likti organizacijoje sąsajas. Šio darbo tikslas buvo nustatyti, kaip nuotolinio darbo dažnis ir suvokiamos lankstaus darbo galimybės siejasi su darbuotojų suvokta įtrauktimi bei ketinimu likti organizacijoje. Tyrime dalyvavo 175 įvairių organizacijų darbuotojai. Tyrimo metu buvo vertinamas nuotolinio darbo dažnis, suvokiamos lankstaus darbo galimybės, darbuotojų suvokta įtrauktis bei ketinimas likti organizacijoje. Suvokta įtrauktis buvo vertinama kaip daugialypis konstruktas, apimantis priklausymo ir unikalumo jausmą, įtrauktį darbo aplinkoje, įtrauktį į sprendimų priėmimą bei prieigą prie informacijos ir išteklių. Duomenų analizė atlikta naudojant koreliacijos, tiesinės regresijos, o taip pat – mediacijos ir moderacijos analizės metodus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad suvokiamos lankstaus darbo galimybės statistiškai reikšmingai teigiamai siejosi su visomis darbuotojų suvoktos įtraukties dimensijomis. Didesnis nuotolinio darbo dažnis buvo susijęs su mažesniu priklausymo organizacijai jausmu, mažesne įtrauktimi darbo aplinkoje bei mažesne įtrauktimi į sprendimų priėmimą. Svarbu tai, kad lankstaus darbo galimybės ir nuotolinio darbo intensyvumas nei atskirai, nei sąveikoje tiesiogiai neprognozavo ketinimo likti. Tačiau tyrimas parodė, kad priklausymo organizacijai jausmas yra tarpinis veiksnys, kuris paaiškina ryšį tarp suvokiamų lankstaus darbo galimybių ir ketinimo likti organizacijoje.

Tyrimo rezultatai prisideda prie geresnio supratimo, kaip skirtingi darbo organizavimo veiksniai siejasi su darbuotojų suvokta įtrauktimi bei ketinimu likti organizacijoje ir leidžia teigti, kad darbuotojų ketinimui likti organizacijoje svarbų vaidmenį turi darbuotojų patiriamas priklausymo organizacijai jausmas.

Raktiniai žodžiai: nuotolinis darbas, lankstaus darbo galimybės, suvokta įtrauktis, ketinimas likti organizacijoje.

SUMMARY

Employees' perceived inclusion: antecedents and relationships with intention to remain in the organisation

Rūta Daly, Vilnius, Vilnius University, 2026, 50 p.

In recent years, remote and flexible work have become widely adopted forms of work organization; however, it remains unclear how different work organization factors are related to employees' perceived inclusion and intention to remain in an organization. Previous research has mainly focused on the associations between remote work and employee well-being, job satisfaction, or organizational commitment, while perceived inclusion in the context of these work arrangements has received less attention. Furthermore, little research has examined whether perceived inclusion may act as a psychological mechanism explaining the relationship between work organization factors and employees' intention to remain in an organization. The aim of this study was to examine how the frequency of remote work and perceived flexible work opportunities are associated with employees' perceived inclusion and intention to remain in an organization. The study involved 175 employees from various organizations. Perceived inclusion was conceptualized as a multidimensional construct encompassing feelings of belonging and uniqueness, inclusion within the work environment, inclusion in decision-making, and access to information and resources. Data were analyzed using correlation, linear regression, mediation, and moderation analyses. The results revealed that perceived flexible work opportunities were positively and significantly associated with all dimensions of perceived inclusion. A higher frequency of remote work was associated with lower feelings of organizational belonging, lower inclusion within the work environment, and lower inclusion in decision-making. Importantly, neither flexible work opportunities nor remote work intensity directly predicted intention to remain in the organization. However, feelings of organizational belonging acted as a mediating factor explaining the relationship between perceived flexible work opportunities and intention to remain in the organization.

The findings contribute to a better understanding of how work organization factors are associated with employees' perceived inclusion and intention to remain in an organization, and suggest that feelings of organizational belonging play an important role in employees' intention to remain.

Keywords: remote work, flexible work opportunities, perceived inclusion, intention to remain in the organization.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Nuotolinis darbas – darbo organizavimo forma, kai darbuotojas darbo funkcijas atlieka ne darbdavio patalpose, o naudodamasis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis iš kitos vietos, dažniausiai namų ar kitos darbuotojui patogios aplinkos (Eurofound ir International Labour Office, 2017). Šiame darbe nuotolinis darbas vertinamas pagal nuotolinio darbo dažnį įprastinės darbo savaitės eigoje.

Lankstaus darbo galimybės – darbuotojo suvokiamos galimybės kontroliuoti darbo laiką ir vietą bei lanksčiai organizuoti darbą pagal individualius poreikius (Allen ir kt., 2013; Hill ir kt., 2001).

Priklausymo jausmas – darbuotojo patyrimas, kad jis yra priimamas, vertinamas ir jaučiasi organizacijos dalimi bei priklausantis organizacijos bendruomenei (Shore ir kt., 2011).

Unikalumo jausmas – darbuotojo suvokimas, kad organizacijoje jis gali autentiškai išreikšti savo individualumą, nuomonę ir asmenines savybes nepatirdamas neigiamų pasekmių (Shore ir kt., 2011).

Įtrauktis darbo aplinkoje – darbuotojo suvokimas, kad jis yra įtraukiamas į kasdienę darbo aplinką, bendradarbiavimą bei formalias ir neformalias darbo grupės veiklas (Mor Barak ir Cherin, 1998).

Įtrauktis į sprendimų priėmimą – darbuotojo suvokimas, kad jis turi galimybių dalyvauti organizaciniuose procesuose, reikšti nuomonę ir būti įtrauktas priimant su darbu susijusius sprendimus (Mor Barak ir Cherin, 1998).

Prieiga prie informacijos ir išteklių – darbuotojo suvokimas, kad organizacija suteikia pakankamą prieigą prie darbui reikalingos informacijos, priemonių, resursų ir palaikymo (Mor Barak ir Cherin, 1998).

Ketinimas likti organizacijoje – sąmoningas darbuotojo apsisprendimas ir noras toliau dirbti esamoje organizacijoje tam tikrą laikotarpį ateityje (Kyndt ir kt., 2009).

PRATARMĖ

Pastaraisiais metais lankstus ir nuotolinis darbas tapo vienomis svarbiausių darbo organizavimo formų šiuolaikinėse organizacijose. Covid-19 pandemija reikšmingai paspartino nuotolinio darbo plėtrą, tačiau net ir pasibaigus pandemijai daugelis organizacijų išlaikė hibridinio ar lankstaus darbo modelius dėl technologinės pažangos, darbuotojų lūkesčių bei didesnio darbo organizavimo lankstumo poreikio (Aksoy ir kt., 2022; Wang ir kt., 2021). Tyrimai rodo, kad darbuotojai dažnai teigiamai vertina nuotolinį darbą dėl didesnio lankstumo, geresnio darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo bei didesnės autonomijos (Allen ir kt., 2013; Gajendran ir Harrison, 2007). Nepaisant to, organizacijos vis dažniau grįžta prie darbo iš biuro arba taiko hibridinius darbo modelius. Tokie pokyčiai rodo siekį suderinti darbo lankstumą su darbuotojų bendradarbiavimo, komunikacijos bei organizacinio ryšio palaikymu.

Vienas iš aktualių aspektų yra darbuotojų įtrauktis organizacijoje. Kadangi lankstus ir ypač nuotolinis darbas keičia darbuotojų tarpusavio sąveiką, komunikacijos formas, svarbu suprasti, kaip šios darbo organizavimo formos siejasi su darbuotojų suvokiama įtrauktimi. Ankstesni tyrimai rodo, kad nuotolinis darbas gali tiek stiprinti, tiek silpninti darbuotojų priklausymo organizacijai jausmą, autentiškumo patyrimą bei dalyvavimą organizacinėje veikloje (Benjumea-Arias ir kt., 2017; Byrd, 2022; Schertler ir kt., 2023; Vacchiano ir kt., 2024). Vis dėlto dauguma tyrimų daugiausia dėmesio skiria nuotolinio darbo dažniui arba bendrai darbuotojų gerovei, tuo tarpu skirtingų darbuotojų įtraukties aspektų sąsajos su darbo organizavimo formomis vis dar yra palyginti mažai nagrinėtos.

Šiame darbe darbuotojų įtrauktis suprantama kaip daugialypis konstruktas, apimantis ne tik darbuotojų priklausymo organizacijai ir unikalumo jausmą (Shore ir kt., 2011), bet ir darbuotojų suvokimą apie savo galimybes dalyvauti organizacinėje veikloje, sprendimų priėmime bei naudotis darbui reikalinga informacija ir ištekliais (Mor Barak ir Cherin, 1998). Toks požiūris leidžia plačiau analizuoti darbuotojų santykį su organizacija ir įvertinti ne tik psichologinį darbuotojų įtraukties patyrimą, bet ir organizacines sąlygas, sudarančias prielaidas įtraukčiai.

Teoriniu požiūriu šiame tyrime remiamasi socialinių mainų teorija (Blau, 1964) bei teorine darbuotojų įtraukties samprata (Shore ir kt., 2011; Mor Barak ir Cherin, 1998). Remiantis socialinių mainų teorija, organizacijos darbuotojams suteikiamas lankstumas, autonomija ir palaikymas gali būti suvokiami kaip organizacijos pasitikėjimo bei palaikymo išraiška, į kurią darbuotojai atsako didesniu lojalumu, stipresniu ryšiu su organizacija ir didesniu ketinimu joje likti. Tuo tarpu darbuotojų įtraukties

samprata leidžia paaiškinti, kokiais psichologiniais ir organizaciniais mechanizmais darbo organizavimo veiksniai gali būti susiję su darbuotojų ketinimu likti organizacijoje.

Nors ankstesni tyrimai rodo, kad lankstus darbas gali būti susijęs su mažesniu ketinimu palikti organizaciją bei didesniu organizaciniu įsipareigojimu (Allen ir kt., 2013; Eaton, 2003; Richman ir kt., 2008), vis dar trūksta tyrimų, kurie analizuotų, kaip skirtingi darbo organizavimo veiksniai siejasi su skirtingais darbuotojų įtraukties aspektais ir per juos gali būti susiję su ketinimu likti organizacijoje. Dėl šios priežasties šiame darbe siekiama plačiau analizuoti nuotolinio darbo dažnio ir lankstaus darbo galimybių sąsajas su darbuotojų suvokta įtrauktimi bei ketinimu likti organizacijoje.

Darbas aktualus teoriniu požiūriu, nes prisideda prie geresnio supratimo, kaip skirtingos darbo organizavimo formos siejasi su darbuotojų suvokta įtrauktimi bei ketinimu likti organizacijoje. Tyrimas taip pat papildo darbuotojų įtraukties tyrimų lauką, nes darbuotojų įtrauktis šiame darbe analizuojama kaip daugialypis konstruktas, apimantis tiek psichologinius, tiek organizacinius įtraukties aspektus. Praktiniu požiūriu tyrimo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms, siekiančioms kurti darbuotojų įtrauktį stiprinančią darbo aplinką bei priimti darbo organizavimo sprendimus, kurie palaikytų darbuotojų ryšį su organizacija ir ketinimą joje likti. Tyrimas taip pat pateikia naujų įžvalgų apie darbuotojų priklausymo organizacijai jausmo svarbą aiškinant ryšį tarp darbo organizavimo veiksnių ir ketinimo likti organizacijoje.

1. ĮVADAS

1.1. Lankstus ir nuotolinis darbas kaip darbo organizavimo veiksniai

Lankstus darbas mokslinėje literatūroje dažniausiai apibrėžiamas kaip darbuotojo galimybė kontroliuoti darbo laiką ir vietą. Hill ir kt. (2001) išskiria dvi pagrindines lankstumo dimensijas: darbo laiko lankstumą (*angl. flextime*) ir darbo vietos lankstumą (*angl. flexplace*), kurios leidžia darbuotojams pasirinkti, kada ir kur atlikti darbo užduotis. Darbo laiko lankstumas dažniausiai suteikiamas darbuotojams nustatant pagrindines darbo valandas (pvz., nuo 10:00 iki 14:00), kurių metu visi darbuotojai privalo dirbti ir, kai kuriais atvejais, būti darbo vietoje. Likusiu laiku darbuotojams suteikiama laisvė patiems pasirinkti, kada atlikti savo darbo užduotis. Lanksti darbo vieta gali būti suprantama kaip darbuotojams suteikiama galimybė pasirinkti, kur jie atlieka savo darbo funkcijas. Ji apima tiek nuotolinį darbą iš namų ar kitos nuolatinės vietos, tiek modernesnes darbo formas, tokias kaip virtualus biuras, kai darbuotojai, naudodamiesi mobiliosiomis technologijomis, gali dirbti įvairiose vietose ir prisitaikyti prie darbo pobūdžio bei asmeninių poreikių. Mokslinėje literatūroje taip pat išskiriama ir trečioji lankstaus darbo forma, kai darbuotojams suteikiamas tiek darbo vietos, tiek darbo laiko lankstumas (Harrop ir kt., 2025). Harrop ir kt. (2025) išskiria darbo laiko lankstumą, darbo vietos lankstumą bei šių formų derinį, pabrėždami, kad skirtingos lankstumo formos nevienodai siejasi su darbuotojų gerove ir organizaciniais rezultatais. Lankstaus darbo tyrimuose taip pat akcentuojamas ne formalus lankstumo politikų egzistavimas, bet darbuotojų suvoktas lankstumas, t. y. kiek jie realiai jaučia turintys kontrolę savo darbo organizavimui (Alis ir kt., 2006; Allen ir kt., 2013). Svarbu ir tai, kad lankstus darbas būtų prieinamas visiems organizacijos darbuotojams, o ne tik jų grupėms, nes kitu atveju atsiranda neteisingumo jausmas ir įtampa, kadangi lankstumas tampa privilegija tik kai kuriems darbuotojams (Alis ir kt., 2006).

Moksliniai tyrimai rodo, kad lankstus darbas turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui ir yra susijęs su mažesniu streso lygiu (Anderson ir Kelliher, 2010; Roehling ir kt., 2001). Visgi, yra tyrimų, kurie rodo, kad lankstus darbas taip pat gali prisidėti ir prie darbo intensyvėjimo. Kai darbuotojai dirba sutrumpintas darbo valandas, jie turi atlikti tą patį darbą per trumpesnę laiką ir tai savaime didina darbo intensyvumą (Anderson ir Kelliher, 2010). Taip pat, remiantis socialinių mainų teorija (Blau, 1964) darbuotojai gali jausti dėkingumą, kad gali dirbti lanksčiai ir dėl to savanoriškai didina pastangas darbe, kas yra pozityvus rezultatas organizacijoms trumpalaikėje

perspektyvoje, bet ilgalaikėje perspektyvoje gali tapti neigiamu aspektu, nes veda prie neigiamų pasekmių, tokių kaip perdegimas (Anderson ir Kelliher, 2010).

Teoriškai lankstaus darbo poveikis tiriamas remiantis persiliejo (angl. *spillover*) perspektyva, kuri teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo sritys yra tarpusavyje susijusios ir viena kitą veikia per laiko, energijos bei emocinius išteklius (Hill ir kt., 2001). Remiantis šia perspektyva, esant mažiau lanksčioms darbo sąlygoms dažniau pasireiškia neigiamas persiliejoimas (angl. *negative spillover*), kai darbo reikalavimai trukdo asmeninio gyvenimo kokybei. Lankstesnis darbo organizavimas sudaro prielaidas pozityviai šių sričių sąveikai ir leidžia darbuotojams geriau derinti profesinius bei asmeninius vaidmenis. Taigi, darbas ir asmeninis gyvenimas sąveikauja tarpusavyje. Esantis lankstumas padeda geriau suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis. Čia svarbiausia ne oficialios organizacijos lankstumo gairės, o suvokiamas darbuotojo lankstumas ir kontrolė, kada ir kur gali būti atliekamas darbas (Allen ir kt., 2013).

Lankstaus darbo poveikį galima paaiškinti keliais pagrindiniais procesais. Pirma, lankstus darbas gali mažinti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą, nes suteikia galimybę prisitaikyti prie skirtingų darbo ir asmeninio gyvenimo reikalavimų (Allen ir kt., 2013; Hill ir kt., 2001). Antra, lankstus darbas leidžia integruoti darbo ir asmeninio gyvenimo veiklas pasirenkant darbo laiką ir vietą bei taip leidžiant darbuotojams efektyviau paskirstyti savo išteklius (Hill ir kt., 2001; Shifrin ir Michel, 2022). Lankstus darbas siejamas su mažesniu darbo ir šeimos konfliktu, tačiau šis ryšys priklauso nuo lankstumo formos ir jos taikymo (Allen ir kt., 2013). Tyrimai rodo, kad darbo laiko lankstumas gali būti labiau susijęs su mažesniu šeimos ir asmeninio gyvenimo konfliktu nei vien tik darbo vietos lankstumas (Allen ir kt., 2013; Shockley ir Allen, 2007), geresne fizine sveikata bei retesniu neatvykimu į darbą (Shifrin ir Michel, 2022). Tačiau poveikis gali skirtis priklausomai nuo lankstumo formos, nes skirtingi lankstaus darbo tipai nevienodai prisideda prie darbuotojų patirties ir gerovės (Harrop ir kt., 2025).

Šalia darbo laiko lankstumo, kita darbo organizavimo forma yra nuotolinis darbas (angl. *remote work*), kuris pastaraisiais metais tapo ypač paplitęs. Šio darbo modelio plėtrą reikšmingai paspartino Covid-19 pandemija, kurios metu daug organizacijų buvo priverstos pereiti prie nuotolinio darbo. Net ir pasibaigus pandemijai technologinė pažanga bei darbo rinkos lankstumo poreikis paskatino organizacijas išlaikyti bent dalinį nuotolinio darbo modelį (Aksoy ir kt., 2022; Wang ir kt., 2021). Dėl šios priežasties nuotolinis darbas tapo nebe laikina krizinio valdymo priemone, bet ilgalaikė darbo organizavimo strategija, turinčia reikšmingą poveikį organizacijų kultūrai ir darbuotojų patirčiai.

Apibendrinant literatūrą, galima išskirti keletą esminių nuotolinio darbo bruožų. Visų pirma, nuotoliniu darbu laikoma tai, kai užduotims atlikti nereikalingas buvimas specifinėje vietoje, pavyzdžiui fizinis buvimas darbdavio patalpose. Antra, svarbų vaidmenį šiame darbo modelyje atlieka informacinės ir komunikacinės technologijos, kurios leidžia darbuotojams užduotis atlikti virtualiai. Galiausiai, darbo laiko organizavimas dažniausiai grindžiamas nacionaline teise, kolektyvinėmis sutartimis ir vidinėmis organizacijos taisyklėmis (Eurofound ir International Labour Office, 2017). Svarbu atkreipti dėmesį, kad pastaraisiais metais vis labiau įsitvirtina hibridinis darbo modelis, kuris jungia nuotolinį ir kontaktinį darbą. Tokiu atveju darbuotojas dalį funkcijų atlieka darbdavio biure, o kitą – iš namų ar kitos jam patogios vietos (Spurk ir Straub, 2020), todėl tiriant nuotolinį darbą svarbu įvertinti nuotolinio darbo intensyvumą. Tokia darbo forma leidžia suderinti lankstumą su organizaciniu efektyvumu ir vis dažniau laikoma ne išimtimi, o norminiu darbo organizavimo standartu.

Tyrimai rodo, kad nuotolinis darbas yra palankiai vertinamas darbuotojų. Europos bankas (Aksoy ir kt., 2022) atliko tyrimą apie darbo nuotoliu paplitimą ir darbuotojų nuostatas apie darbą nuotoliu, kuriame dalyvavo 27 šalių darbuotojai. Tyrimas parodė, kad darbuotojai nurodė padidėjusį produktyvumą dirbant iš namų ir daugelis iš jų turėjo lūkestį ir toliau dirbti nuotoliu bent kelias dienas per savaitę. Nuotolinis darbas siejamas su įvairiais teigiamais padariniais, tokiais kaip geresnis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, sumažėjęs kasdienio keliavimo stresas bei didesnis produktyvumas (Benjumea-Arias ir kt., 2017; Tavares, 2017; Vacchiano ir kt., 2024). Taip pat nustatyta, kad darbuotojai, dirbdami jiems patogioje aplinkoje, gali patirti didesnę pasitenkinimą darbu (Bloom ir kt., 2015; Gajendran ir Harrison, 2007).

Vienas dažniausiai įvardijamų neigiamų nuotolinio darbo aspektų – socialinės izoliacijos jausmas, kylantis dėl sumažėjusių tiesioginių kontaktų su kolegomis bei vadovais, kuris gali prisidėti prie nerimo, depresijos ar bendro atotrūkio nuo organizacijos (Delila, Hadi, 2024; Sobral ir kt., 2023). Taip pat išryškinama problematika, susijusi su darbo ir asmeninio gyvenimo ribų susiliejimu – dirbant iš namų tampa sunkiau „atsijungti“ nuo darbo, todėl didėja perdegimo rizika (Nowrouzi-Kia ir kt., 2024). Dar viena aktuali problema – darbo vietos ergonomikos stoka. Daugeliui darbuotojų namų aplinka nėra pritaikyta ilgam sėdimam darbui, todėl atsiranda raumenų ir skeleto skausmų (Milakovic ir kt., 2023). Kartu mažėja fizinis aktyvumas, o tai gali lemti ilgalaikes sveikatos problemas (Cruz-Ausejo, Rimache, 2022). Galiausiai, tyrimai atskleidžia, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai gali turėti mažiau galimybių siekti karjeros pažangos organizacijoje, o organizacijoms gali būti sudėtingiau palaikyti vieningą kultūrą ir komandų efektyvumą (Bell, 2012; Elsayy, 2023).

Nuotolinio darbo poveikio dvilypumą gerai atskleidžia *iParadox* koncepcija, kuri pabrėžia, kad informacinių ir ryšio technologijų, kurios dažnai naudojamas dirbant šiuo būdu, suteikiamas lankstumas tuo pačiu metu gali sukelti ir neigiamų pasekmių (Day ir kt., 2019). Autonomijos paradoksas rodo, kad didesnė laisvė gali lemti nuolatinio pasiekiamumo jausmą ir sumažinti realią kontrolę. Socialinės sąveikos paradoksas atskleidžia, kad nors technologijos leidžia palaikyti ryšius, jos mažina neformalias sąveikas, kurios svarbios priklausymo jausmui. Produktyvumo paradoksas parodo, kad didesnis efektyvumas gali būti lydimas informacijos pertekliaus ir dažnesnių pertraukimų (Day ir kt., 2019).

Atsižvelgiant į aukščiau išvardintus tyrimų rezultatus galima teigti, kad pats nuotolinio darbo dažnis nebūtinai užtikrina teigiamą darbuotojų patirtį. Nors nuotolinis darbas suteikia tam tikrą lankstumą, jis nebūtinai reiškia, kad darbuotojas turi pilną kontrolę savo darbo organizavimui (Allen ir kt., 2013; Harrop ir kt., 2025). Lankstus darbas atneša naudą tada, kai derinamas darbo laiko ir darbo vietos lankstumas, o ne taikoma tik viena iš vietos ar laiko lankstumo formų (Harrop ir kt., 2026). Tai rodo, kad vien darbo vietos pakeitimas, t. y. nuotolinis darbas, gali būti nepakankamas veiksnys siekiant teigiamų darbuotojų patirties rezultatų. Dėl šios priežasties svarbu atskirti nuotolinį darbą nuo platesnio lankstaus darbo koncepto. Lankstus darbas apima ne tik darbo vietos pasirinkimą, bet ir galimybę lanksčiai planuoti darbo laiką, derinti profesinius ir asmeninius įsipareigojimus bei turėti daugiau kontrolės darbo organizavimo procese (Allen ir kt., 2013; Harrop ir kt., 2025; Hill ir kt., 2001). Taigi darbuotojas gali dirbti nuotoliniu būdu, tačiau neturėti pakankamo lankstumo spręsti, kada ir kaip organizuoti savo darbą. Tokia darbo forma nebūtinai užtikrina didesnę autonomiją ar geresnę darbo patirtį (Allen ir kt., 2013; Day ir kt., 2019).

Literatūros apžvalgos rodo, kad lankstus darbas gali mažinti ketinimą išeiti tiek tiesiogiai, tiek per tarpinius veiksnus, tokius kaip pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas ir darbo bei asmeninio gyvenimo konflikto mažėjimas (Allen ir kt., 2013; Eaton, 2003; Richman ir kt., 2008; Yang ir kt., 2024). Manoma, kad lankstus darbas siejasi su teigiamomis pasekmėmis būtent dėl suvoktos autonomijos, tačiau neaišku, ar tas pats principas galioja ir nuotoliniam darbui. Dėl šios priežasties analizuojant darbo organizavimo veiksnių sąsajas su darbuotojų patirtimi svarbu atskirti nuotolinio darbo dažnį nuo suvokiamo lankstumo lygio.

Apibendrinant galima teigti, kad lankstus ir nuotolinis darbas mokslinėje literatūroje dažniausiai siejamas su įvairiais darbuotojų gerovės ir darbo efektyvumo aspektais, tokiais kaip pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas ar suvokiamas produktyvumas (Allen ir kt., 2013; Gajendran ir Harrison, 2007; Yang ir kt., 2024). Tačiau pastaraisiais

metais vis daugiau dėmesio skiriama ir socialiniams šių darbo organizavimo formų padariniams, kurie nebūtinai yra teigiami. Kadangi lankstus ir ypač nuotolinis darbas keičia darbuotojų tarpusavio sąveiką, komunikacijos būdus bei santykį su organizacija, kyla klausimas, kaip šios darbo formos siejasi su darbuotojų suvokiama įtrauktimi. Šis aspektas ypač aktualus todėl, kad įtrauktis formuojasi per kasdienes socialines sąveikas, priklausymo jausmą ir galimybę dalyvauti organizacijos gyvenime, o dirbant nuotoliniu būdu šios sąveikos tampa retesnės ir kokybiškai kitokios nei dirbant tradicinėje darbo aplinkoje. Nors lankstaus ir nuotolinio darbo sąsajos su darbuotojų gerove yra plačiai nagrinėjamos, suvokta įtrauktis šių darbo organizavimo formų kontekste vis dar išlieka palyginti mažai tyrinėtas konstruktas.

1.2. Suvoktos įtraukties samprata

Organizacinės psichologijos literatūroje nėra sutariama dėl vieno darbuotojų įtraukties apibrėžimo, nes skirtingi autoriai išryškina skirtingus įtraukties aspektus. Įtrauktis organizacijoje gali būti suprantama tiek kaip darbuotojo subjektyvus patyrimas, tiek kaip organizacinės sąlygos, sudarančios galimybes darbuotojams pilnavertiškai dalyvauti organizacijos veikloje (Mor Barak ir Cherin, 1998; Nishii, 2013; Shore ir kt., 2011). Nishii (2013) įtrauktį apibrėžia kaip tokią organizacinę aplinką, kurioje visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų priklausymo socialinėms grupėms, yra vertinami, priimami tokie, kokie yra, ir turi galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Šis požiūris leidžia įtrauktį suvokti kaip organizacinės aplinkos rezultatą, kuris priklauso nuo taikomų darbo organizavimo praktikų ir darbuotojų patiriamos kasdienės darbo realybės (Nishii, 2013; Randel ir kt., 2018). Tyrimai rodo, kad darbuotojų įtraukties patirtis formuojasi per organizacinius procesus ir kasdienes sąveikas, o ypač svarbų vaidmenį šiame procese atlieka lyderystė bei organizacinės praktikos, kurios lemia, kiek darbuotojai jaučiasi išgirsti, vertinami ir gali būti savimi organizacijoje (Ferdman ir Deane, 2014; Nishii, 2013; Randel ir kt., 2018; Shore ir kt., 2011).

Vienas iš plačiausiai literatūroje naudojamų įtraukties apibrėžimų pasiūlytas Shore, Cleveland ir Sanchez (2011), kurie įtrauktį sieja su darbuotojo subjektyviu suvokimu, kad jis yra priimamas ir vertinamas kaip organizacijos narys bei tuo pačiu turi galimybę autentiškai išreikšti savo unikalumą. Šis įtraukties modelis išryškina dvi esmines suvoktos įtraukties dimensijas: priklausymo (*angl. belongingness*) ir unikalumo (*angl. uniqueness*). Priklausymo dimensija apima darbuotojo patyrimą, kad

jis yra organizacijos dalis, o unikalumo dimensija atspindi galimybę būti savimi ir be neigiamų pasekmių reikšti savo nuomonę ir individualumą (Shore ir kt., 2011). Shore ir kt. (2011) modelyje išskiriamos keturios būsenos: atskirtis (kai trūksta tiek priklausymo, tiek unikalumo), asimiliacija (kai darbuotojas jaučia priklausymo jausmą, bet negali būti savimi), diferenciacija (kai vertinamas unikalumas, bet nėra priklausymo), ir įtrauktis (kai egzistuoja abu aspektai). Šis modelis leidžia suprasti, kad vien tik buvimas komandos dalimi negarantuoja įtraukties – svarbu ir psichologinis saugumas bei autentiškumo jausmas. Pilnavertė darbuotojų įtrauktis atsiranda tik priklausymo ir unikalumo dimensijoms esant suvokiamoms darbuotojų vienu metu (Shore ir kt., 2011).

Tokiam požiūriui pritaria ir Ferdman ir Deane (2014), kurios akcentuoja, jog įtrauktis nėra tapatu priklausymo jausmui organizacijoje, nes žmogus gali jaustis priklausantis grupei ar organizacijai, bet tam, kad būtų priimtas turėjo pakeisti kažkokias savo charakteristikas. Todėl įtrauktis čia suprantama kaip aktyvus organizacinis procesas, kuriuo siekiama sudaryti sąlygas darbuotojams būti priimtiems tokiems, kokie jie yra, ir turėti saugią erdvę išreikšti savo individualumą (Ferdman ir Deane, 2014). Įtrauktis čia laikoma ne statiška būsena, o nuolat kuriama organizacinės kultūros dalimi (Ferdman ir Deane, 2014; Nishii, 2013). Vis dėlto mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad įtraukties užtikrinimas organizacijoje nėra savaime suprantamas procesas, nes formalios organizacinės praktikos ne visada sutampa su darbuotojų subjektyvia patirtimi, todėl darbuotojai gali formaliai būti įtraukti, tačiau to nesuvokti kaip realios įtraukties (Ferdman ir Deane, 2014; Nishii, 2013).

Ferdman ir Deane (2014) akcentuoja, kad įtrauktis gali pasireikšti keliais lygmenimis – nuo individualaus darbuotojo patiriamo įtraukties jausmo iki tarpasmeninių santykių, grupių ir komandų veikimo, vadovavimo elgesio, organizacinių praktikų bei platesnio organizacinio klimato. Tai reiškia, kad darbuotojas gali jausti įtrauktį viename lygmenyje (pavyzdžiui, santykiuose su kolegomis), tačiau kartu patirti jos trūkumą kitame (pavyzdžiui, organizaciniuose sprendimuose ar prieigoje prie išteklių). Todėl siekiant visapusiškai įvertinti įtrauktį būtina atsižvelgti ne tik į psichologinius šio patyrimo aspektus, bet ir į organizacinį kontekstą, kuriame šis patyrimas formuojasi. Dėl šios priežasties aktualu tirti ne tik priklausymo ir unikalumo įtraukties dimensijas, bet ir suprasti, kiek įtraukiai darbuotojas vertina savo darbo aplinką organizacijoje (Mor Barak ir Cherin, 1998; Shore ir kt., 2011).

Remiantis pastarąja perspektyva, Mor Barak ir Cherin (1998) pasiūlė įtraukties – atskirties modelį (*angl. inclusion–exclusion*), kuriuo siekta parodyti, kaip darbuotojai patiria (arba nepatiria) įtrauktį kasdienėje organizacinėje veikloje. Modelyje buvo išskirtos trys pagrindinės dimensijos: dalyvavimas priimant sprendimus, prieiga prie informacijos ir išteklių bei įsitraukimas į formalias ir neformalias darbo

grupės (Mor Barak ir Cherin, 1998). Vėlesniuose darbuose modelis buvo papildytas ketvirtąja dimensija – kultūrine įtrauktimi (Mor Barak, 2017), tačiau šiame darbe kultūrinės įtraukties dimensija nebus analizuojama, nes tyrime siekiama nagrinėti darbuotojų kasdienę darbo patirtį bei jų suvokiamą dalyvavimą organizacinėje veikloje, o ne platesnius organizacijos kultūros ir įvairovės valdymo aspektus. Šios sritys apibrėžia, kiek darbuotojai realiai turi galimybių veikti ir būti matomi organizacijoje, ne tik formaliai priklausyti kolektyvui.

Mor Barak ir Cherin (1998) siūlomas įtraukties modelis atskleidžia, kaip darbuotojai vertina organizacines sąlygas, kurios sudaro prielaidas įtraukčiai, o Shore ir kt. (2011) modelis akcentuoja darbuotojų subjektyvų, psichologinį įtraukties patyrimą. Todėl šiame darbe abu modeliai naudojami kartu, suvoktą įtrauktį suprantant kaip daugialypį reiškinį. Įtrauktis suprantama kaip darbuotojo suvokta patirtis, kuri formuojasi tiek per jo psichologinį santykį su organizacija, tiek per suvokiamas organizacines sąlygas ir galimybes dalyvauti darbo veikloje.

Taigi suvokta įtrauktis šiame darbe apima penkias tarpusavyje susijusias dimensijas: priklausymo jausmą, unikalumo jausmą, įtrauktį darbo aplinkoje, įtrauktį į sprendimų priėmimą bei prieigą prie informacijos ir išteklių. Kaip pabrėžia Randel ir kt. (2018), darbuotojų įtraukties patirtis formuojasi per organizacinius procesus ir kasdienės darbo sąveikas, todėl svarbu vertinti ne tik formalią struktūrą, bet ir tai, kaip ji yra patiriama darbuotojų ir kokios darbo organizavimo sąlygos jai yra palankios.

1.3. Lankstaus ir nuotolinio darbo sąsajos su darbuotojų įtrauktimi

Kaip ir apžvelgta ankstesniuose skyriuose, lankstus darbas apima darbuotojo galimybes lanksčiai organizuoti darbo laiką ir vietą, tuo tarpu nuotolinis darbas apibūdina darbo atlikimą ne darbdavio patalpose. Nors nuotolinis darbas gali suteikti daugiau darbo vietos lankstumo, jis nebūtinai reiškia didesnę darbuotojo autonomiją ar kontrolę darbo organizavimo procese. Pavyzdžiui, organizacijose gali būti taikomos fiksuotos darbo iš biuro dienos ar nustatytos darbo valandos, todėl darbuotojai, nors ir dirbdami nuotoliniu būdu, gali turėti ribotas galimybes savarankiškai pasirinkti, kada ir iš kur dirbti. Dėl šios priežasties nuotolinio darbo dažnis nėra tapatus suvokiamam darbo vietos lankstumui. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad būtent autonomija, o ne pati lokacija, yra esminis darbuotojo įtraukties veiksnys (Kossek ir Lautsch, 2018). Kai organizacija suteikia darbuotojui galimybę pačiam priimti sprendimus dėl darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, tai veikia kaip psichologinis įgalinimas, kuris

stiprina emocinį ryšį su organizacija ir didina lojalumą (Allen ir kt., 2013). Lankstus darbas gali būti laikomas labiau nuosekliu įtraukties ir darbuotojų išlaikymo (*angl. retention*) veiksniu, nes jis remiasi pasitikėjimu, o ne tik techniniu darbo vietos pakeitimu. Nors didelė dalis empirinės literatūros analizuoja būtent nuotolinį darbą, svarbu pabrėžti, kad jis tik iš dalies atspindi darbo lankstumą. Todėl nuotolinio darbo tyrimų rezultatai šiame darbe interpretuojami platesniame lankstaus darbo kontekste, siekiant atskleisti bendresnius mechanizmus, susijusius su darbuotojų įtrauktimi.

Nuotolinio ir lankstaus darbo poveikis darbuotojų įtraukties jausmui yra daugialypis ir priklauso nuo įvairių darbo organizavimo, technologinių ir socialinių aspektų (Byrd, 2022; Schertler ir kt., 2024). Tyrimai rodo, kad nuotolinis darbas gali tiek stiprinti, tiek silpninti darbuotojų įtrauktį, priklausomai nuo to, kaip yra valdomi tam tikri jo aspektai. Pavyzdžiui, nuotolinis ir lankstus darbas dažnai vertinamas kaip įtrauktį skatinantis veiksnys, nes jis panaikina fizinius ir logistinius barjerus. Tai ypač aktualu žmonėms su negalia, kuriems tradicinė biuro aplinka gali būti nepritaikyta, o nuotolinis darbas leidžia jiems dirbti lankstesniu grafiku ir patogesnėje aplinkoje (Maidment, 2023). Tai taip pat aktualu ir darbuotojams, susiduriantiems su kasdienio keliavimo į darbą iššūkiais, pavyzdžiui, gyvenantiems toliau nuo darbo vietos ar turintiems kitų mobilumo apribojimų. Lankstesnės darbo sąlygos, kurias suteikia nuotolinis darbas, leidžia geriau prisitaikyti prie individualių poreikių, o tyrimai rodo, kad tokia darbo forma gali pagerinti gyvenimo kokybę, sudarydama sąlygas efektyviau derinti sveikatos priežiūrą ir profesinius įsipareigojimus (Igeltjorn, Habib, 2020; Maidment, 2023).

Be fizinių barjerų mažinimo, nuotolinis ir lankstus darbas gali palengvinti tėvų ar globėjų įtrauktį, kuriems gali būti sunku subalansuoti darbo ir šeimos pareigas dirbant biure. Siūlydamos lankstumą dirbti nuotoliu, organizacijos gali sukurti labiau įtraukią aplinką, atsižvelgiančią į įvairius šeiminius įsipareigojimus ir socialinius vaidmenis (Lecours ir kt., 2024; Cho, Volda, 2024). Tai ypač aktualu moterims, kadangi, jos porose vis dar prisiima daugiau namų ruošos darbų nei vyrai, ypač kai moteris dirba nuotoliu, o vyras iš biuro (Cho, Volda, 2024).

Nuotolinis ir lankstus darbas taip pat gali būti siejamas su sumažėjusia atskirtimi tam tikroms visuomenės grupėms. Pavyzdžiui, Azijos kilmės amerikiečiai dirbdami nuotoliniu būdu patiria mažiau diskriminacijos nei biure (Vinluan ir Kraus, 2024). Hsu ir Tambe (2024) eksperimentas IT startuoliuose parodė, kad vien tik nuotolinio darbo paminėjimas darbo skelbime pritraukė 15% daugiau moterų ir 33% daugiau nepalankioje padėtyje esančių grupių kandidatų. Šis tyrimas rodo, kad nuotolinis darbas gali būti susijęs su didesne įvairove ir įtrauktimi.

Darbas nuotoliu gali būti susijęs su darbuotojų patiriamu didesniu autentiškumo jausmu ir sumažinti socialinį spaudimą atitikti biuro normas (Halford, 2005; Ebrahimi ir kt., 2020). Taip pat nuotolinis bendravimas gali sumažinti statuso skirtumus, skatinti mažesnio socialinio statuso komandos narių įsitraukimą ir padidinti kultūrinės įvairovės priėmimą (de Jong ir kt., 2021; Rains, 2005). Federici ir kt. (2022) tyrime analizuota, kaip nuotolinis darbas susijęs su darbuotojų patirtimi darbo aplinkoje. Nors bendrų reikšmingų skirtumų tarp nuotolinio ir biuro darbo nenustatyta, darbuotojai, auginantys mažamečius vaikus, nuotolinio darbo sąlygomis pasižymėjo aukštesniu autonomijos, vadovų palaikymo ir santykių pasitenkinimo lygiu. Šie veiksniai gali būti siejami su palankesnėmis sąlygomis darbuotojų įtraukčiai, ypač jei organizacijos sąmoningai kuria tam palankią aplinką.

Nepaisant pozityvių nuotolinio ir lankstaus darbo ir įtraukties sąsajų, moksliniai tyrimai rodo ir neigiamus nuotolinio darbo aspektus. Viena iš jų – skaitmeninė atskirtis. Darbuotojai, neturintys priėjimo prie reikiamų technologijų ar turintys mažesnę skaitmeninę raštingumą gali sunkiau prisitaikyti prie nuotolinės darbo aplinkos. Tokia atskirtis gali riboti galimybes profesinei raidai bei karjeros progresui (Bhushan ir Kumar, 2024). Šie prieštaringi rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų įtrauktį lemia ne pati darbo forma, o tai, kaip lankstumas yra patiriamas ir įgyvendinamas organizacijoje. Kitas neigiamas nuotolinio darbo aspektas yra socialinė izoliacija ir sumažėjęs priklausymo jausmas. Schertler ir kt. (2023) ištyrė priežastinį priklausymo jausmo ir darbo nuotoliu ryšį. Rezultatai parodė, kad mažesnis darbuotojų priklausymo organizacijai jausmas yra susijęs su didesniu nuotolinio darbo intensyvumu, taip pat šiame tyrime nustatyta, kad didėjantis nuotolinio darbo kiekis individualiu lygmeniu gali mažinti priklausymo ir autentiškumo jausmą. Taip pat tyrimai rodo, kad norint išlaikyti įtrauktį virtualioje erdvėje reikia sąmoningų organizacijos pastangų (Byrd, 2022; Schertler ir kt. 2023). Byrd (2022) teigia, kad dirbant nuotoliu atsiranda kliūtys priklausymo jausmui. Darbuotojai gali jaustis vieniši, izoliuoti ir nepriklausantys organizacijai (Byrd, 2022). Tam, kad nuotolinis darbas iš tiesų skatintų įtrauktį, organizacijos turi kryptingai taikyti strategijas, stiprinančias priklausymo jausmą, emocinį saugumą ir lygiavertį dalyvavimą. Neužtenka tiesiog perkelti egzistuojančių įtraukties praktikų į nuotolinio darbo aplinką – organizacijos turi pergalvoti egzistuojančias įtraukties praktikas ir jas adaptuoti nuotoliniam darbui, kurdami įtraukią organizacinę kultūrą (Byrd, 2022). Byrd (2022) išskiria keturias esmines sritis į kurias reikia atsižvelgti kuriant įtrauktį nuotolinio darbo atveju: empatiją rodančią lyderystę, struktūruotą komunikaciją, pasitikėjimo kūrimą bei sąmoningas įtraukties praktikas.

Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad nuotolinis darbas, jei netinkamai valdomas, gali gilinti esamą nelygybę. Darbuotojai, kurie ir taip jaučiasi diskriminuojami tradicinėje darbo aplinkoje, gali susidurti su papildomomis kliūtimis įsitraukti ir nuotolinėje erdvėje. Tai pabrėžia organizacijų pareigą kurti

įtraukia kultūrą, kuri atliepia visų darbuotojų poreikius (Kamal ir kt., 2024; Ressi ir kt., 2024). Pavyzdžiui moterims dirbant nuotoliu buvo sumažėjęs autentiškumo jausmas (Shore ir kt., 2011), tačiau vyrams statistiškai svarbaus skirtumo nebuvo (Schertler ir kt., 2023). Tai rodo, kad moterys, didinančios nuotolinio darbo apimtį, gali patirti mažiau galimybių jaustis autentiškos organizacijoje, o taip pat, kad lytis gali būti svarbus veiksnys tam, kokius nuotolinio darbo privalumus ar trūkumus darbuotojai patiria.

Nors didelė dalis tyrimų nagrinėja būtent nuotolinį darbą, svarbu atsižvelgti ir į darbo lankstumo aspektą. Ankstesni tyrimai rodo, kad lankstus darbo organizavimas gali suteikti darbuotojams daugiau autonomijos bei kontrolės derinant profesinius ir asmeninius įsipareigojimus, o tai siejasi su geresne darbuotojų savijauta, didesniu pasitenkinimu darbu bei stipresniu organizaciniu įsipareigojimu (Hill ir kt., 2001; Allen ir kt., 2013; Kossek ir Lautsch, 2018). Remiantis socialinių mainų teorija, organizacijos suteikiamas lankstumas darbuotojų gali būti suvokiamas kaip pasitikėjimo ir palaikymo išraiška, į kurią atsakoma stipresniu emociniu ryšiu su organizacija (Kelliher ir Anderson, 2010). Be to, individualizuoti lankstūs darbo susitarimai gali padėti darbuotojams geriau suderinti asmeninius poreikius bei stiprinti suvokimą, kad organizacija pripažįsta jų individualius poreikius (Rosen ir kt., 2013).

Kaip minėta ankstesnėse šio skyriaus dalyse, darbuotojų įtrauktis šiame kontekste suprantama kaip daugialypis konstruktas. Remiantis Shore ir kt. (2011), įtrauktis apima ne tik priklausymo organizacijai jausmą, bet ir galimybę išlaikyti savo unikalumą organizacijoje. Tuo tarpu Mor Barak ir Cherin (1998) pabrėžia ir struktūrinius įtraukties aspektus, tokius kaip darbuotojų įtraukimas į organizacinius procesus, sprendimų priėmimą bei prieiga prie informacijos ir išteklių. Šie aspektai ypač aktualūs lankstaus ir nuotolinio darbo kontekste, nes mažesnis tiesioginis kontaktas su organizacija gali apsunkinti socialinių ryšių palaikymą bei darbuotojų įsitraukimą į organizacinę veiklą. Visgi lankstaus darbo nauda darbuotojų įtraukčiai labiausiai atsiskleidžia tada, kai darbuotojai išlaiko autonomiją neprarasdami socialinio ryšio su organizacija bei darbo grupe (Gajendran ir Harrison, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad nors nuotolinis darbas kaip viena iš lankstaus darbo formų turi tiek teigiamų, tiek neigiamų sąsajų su darbuotojų įtrauktimi, esminį vaidmenį atlieka ne pati darbo vieta, o darbuotojams suteikiama autonomija ir organizacijos palaikymas. Tai leidžia teigti, kad lankstus darbas gali būti laikomas nuoseklesniu darbuotojų įtraukties ir išlaikymo veiksmu nei vien tik nuotolinis darbas, nes jis apima platesnį psichologinių ir organizacinių mechanizmų spektrą.

1.4.Ketinimo likti organizacijoje samprata

Ketinimas likti organizacijoje (*angl. intention to stay*) apibrėžiamas kaip sąmoningas darbuotojo sprendimas tam tikrą laikotarpį ir toliau dirbti esamoje organizacijoje (Kyndt ir kt., 2009). Tai yra psichologinis konstruktas, atspindintis darbuotojo nuostatą organizacijos atžvilgiu ir jo tikėtiną elgesį ateityje. Skirtingai nei faktinis darbuotojų išlaikymas (*angl. actual retention*), ketinimas likti yra subjektyvus vertinimas, leidžiantis prognozuoti darbuotojų elgesį dar prieš darbuotojui priimant sprendimą dėl išėjimo iš organizacijos (Kyndt ir kt., 2009). Ketinimas likti organizacijoje mokslinėje literatūroje dažnai traktuojamas kaip ketinimo išeiti iš organizacijos priešprieša. Ketinimas išeiti dažniau siejamas su neigiamais darbo patirties aspektais (pvz., nepasitenkinimu, stresu), tuo tarpu ketinimas likti atspindi pozityvų darbuotojo ryšį su organizacija, įskaitant pasitenkinimą, įsipareigojimą ir emocinį prisirišimą (Tett ir Meyer, 1993). Dėl šios priežasties ankstesniuose tyrimuose nustatytos sąsajos tarp mažesnio ketinimo palikti organizaciją gali būti interpretuojamos kaip netiesioginis pagrindimas stipresniam ketinimui likti.

Profesinio augimo galimybių trūkumas yra vienas iš svarbių veiksnių, mažinančių darbuotojų ketinimą likti organizacijoje. Darbuotojai, kurie nejaučia tobulėjimo ar karjeros perspektyvų, gali suvokti save kaip mažiau konkurencingus darbo rinkoje, todėl yra labiau linkę ieškoti naujų galimybių už organizacijos ribų (Rodriguez, 2008). Tai rodo, kad darbuotojų išlaikymas yra glaudžiai susijęs su organizacijos gebėjimu sudaryti sąlygas augimui ir savirealizacijai. Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojų sprendimas likti organizacijoje nėra tiesiogiai susijęs su vienu konkrečiu veiksnium, pavyzdžiui, darbo organizavimo forma, bet yra grindžiami platesniu darbuotojo santykiu su organizacija. Vienas iš svarbiausių šio santykio komponentų yra organizacinis įsipareigojimas, kuris, remiantis Meyer ir Allen (1991) modeliu, apima emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Darbuotojai, kurie jaučia stiprų emocinį ryšį su organizacija, yra labiau linkę joje pasilikti. Taip pat reikšmingas veiksnys yra pasitenkinimas darbu, kuris apima darbuotojo vertinimą savo darbo turinio, sąlygų ir aplinkos atžvilgiu (Judge ir kt., 2001). Šie veiksniai kartu formuoja darbuotojo sprendimą likti organizacijoje.

Kalbant apie ketinimo likti teorinį pagrindimą, svarbu paminėti socialinių mainų teoriją (Blau, 1964). Ši teorija teigia, kad darbuotojų ir organizacijos santykiai grindžiami abipusiškumo principu. Kai darbuotojai jaučia, kad organizacija investuoja į jų gerovę, suteikia palaikymą ir sąžiningai elgiasi, jie linkę atsilyginti didesniu įsipareigojimu ir noru likti organizacijoje (Blau, 1964). Taigi, darbuotojų

ketinimas likti gali būti suprantamas kaip viena iš pozityvaus darbuotojo ir organizacijos santykio išraiškų.

Analizuojant pagrindinius veiksnius, darančius įtaką ketinimui likti organizacijoje, galima išskirti organizacinius ir psichologinius aspektus. Organizaciniu lygmeniu svarbų vaidmenį atlieka lyderystė, organizacinė kultūra ir darbuotojų patiriamas palaikymas. Įtrauki ir empatiška lyderystė gali stiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir jų priklausymo jausmą (Randel ir kt., 2018; Nishii, 2013), o palaikanti organizacinė aplinka siejama su didesniu darbuotojų įsipareigojimu organizacijai (Meyer ir kt., 2002). Tuo tarpu organizacinis palaikymas, pavyzdžiui, galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą ar gauti reikiamus išteklius, tiesiogiai prisideda prie darbuotojų sprendimo likti organizacijoje (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Psichologiniu lygmeniu darbuotojų ketinimą likti organizacijoje veikia vidiniai psichologiniai mechanizmai, susiję su darbuotojų santykiu su organizacija. Vienas svarbiausių veiksnių yra organizacinis įsipareigojimas, ypač jo emocinė dimensija, atspindinti emocinį darbuotojo prisirišimą prie organizacijos (Meyer ir Allen, 1991; Meyer ir kt., 2002). Taip pat reikšmingas yra pasitenkinimas darbu, kuris apima darbuotojo savo darbo vertinimą turinio, sąlygų ir aplinkos atžvilgiu (Judge ir kt., 2001). Svarbią vietą užima ir darbuotojų patiriama įtrauktis, kuri apima priklausymo organizacijai jausmą bei galimybę išreikšti savo unikalumą (Randel ir kt., 2018; Shore ir kt., 2011). Ypač svarbus darbuotojų įtraukties aspektas yra priklausymo organizacijai jausmas, kuris sietinas su fundamentaliu susietumo poreikiu ir yra svarbus darbuotojų sprendimams likti organizacijoje (Baumeister ir Leary, 1995). Darbuotojų ketinimą likti gali veikti ir psichologinis saugumas, leidžiantis darbuotojams jaustis laisvai reiškiant savo nuomonę ir dalyvaujant organizacinėje veikloje (Edmondson, 1999). Kiti svarbūs psichologiniai veiksniai yra suvokiamas organizacinis palaikymas bei darbo kontrolė. Darbuotojai, kurie jaučia, kad organizacija juos vertina ir palaiko, yra labiau linkę atsilyginti lojalumu ir noru likti organizacijoje (Rhoades ir Eisenberger, 2002). Tuo tarpu didesnė darbo kontrolė ir autonomija leidžia darbuotojams efektyviau organizuoti savo darbą ir yra siejama su pozityvesne darbo patirtimi, mažesniu darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktu bei didesniu pasitenkinimu darbu (Allen ir kt., 2013; Kossek ir Lautsch, 2018).

1.5. Darbo organizavimo veiksmų ir įtraukties sąsajos su ketinimu likti organizacijoje

Tyrimai, nagrinėjantys lankstaus darbo poveikį darbuotojų išlaikymui, dažniausiai remiasi ketinimo palikti organizaciją (*angl. turnover intention*) konstruktu, o ne ketinimu likti organizacijoje (*angl. intention to stay*). Nors šie konstruktai nėra tapatūs, mokslinėje literatūroje jie laikomi glaudžiai susijusiais ir dažnai interpretuojami kaip priešingi to paties elgesio poliai (Griffeth ir kt., 2000; Tett ir Meyer, 1993). Dėl šios priežasties tyrimuose nustatytos sąsajos tarp lankstaus darbo ir mažesnio ketinimo palikti organizaciją gali būti interpretuojamos kaip pagrindimas apie teigiamą lankstaus darbo poveikį ketinimui likti organizacijoje.

Apžvelgiant nuotolinio ir lankstaus darbo sąsajas su įtrauktimi ir ketinimu likti organizacijoje, tyrimai rodo, kad darbo organizavimo veiksniai darbuotojų ketinimą likti organizacijoje galimai veikia ne tiesiogiai, o per įvairius psichologinius mechanizmus (Kim ir Dirks, 2023; Richman ir kt., 2008), tarp kurių svarbią vietą užima darbuotojų suvokta įtrauktis. Pavyzdžiui, Kim ir Dirks (2023) nustatė, kad pozityvesnis darbuotojų organizacijoje taikomo nuotolinio darbo vertinimas yra reikšmingai susijęs su jų patiriama įtrauktimi, o mažesnė įtrauktis siejasi su didesniu ketinimu palikti organizaciją. Minėtų autorių atliktame tyrime lankstaus darbo galimybės netiesiogiai veikė ketinimą likti organizacijoje, o įtrauktis ir perdegimas veikė kaip šių sąsajų mediatoriai. Richman ir kt. (2008) nustatė, kad suvokiamas darbo lankstumas yra susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu (*angl. engagement*), kuris yra siejamas su mažesne darbuotojų kaita, todėl galima daryti prielaidą, kad lankstumas veikia darbuotojų išlaikymą netiesiogiai per psichologinius įsitraukimo mechanizmus.

Svarbu paminėti ir tai, kad ne oficialios organizacinės lankstumo praktikos, o būtent darbuotojų suvoktas lankstumas yra svarbus nagrinėjant lankstaus darbo ryšius su darbuotojų kaita (Eaton, 2003; Kim, Dirks, 2023; Richman ir kt., 2008). Lankstaus darbo formos, tokios kaip lankstus darbo grafikas, darbas ne visu etatu ar darbo pasidalijimas, gali mažinti stresą, gerinti darbuotojų savijautą ir didinti pasitenkinimą, tačiau šis poveikis pasireiškia tik tada, kai darbuotojai mano galintys kontroliuoti savo darbo laiką arba kai sumažėja darbo krūvis (Kelloway, Gottlieb, 1998). Tai rodo, kad darbuotojų patiriamas kontrolės ir pasirinkimo jausmas yra svarbus veiksnys, kuris didina darbuotojų įsitraukimą, o per jį – netiesiogiai – didėja ir darbuotojų ketinimas likti organizacijoje (Richman ir kt., 2008). Tai patvirtina ir Eaton (2003) tyrimas, kuris nustatė, kad vien formalių ar neformalių lankstumo politikos buvimas organizacijoje nėra pakankamas organizacinio įsipareigojimo, kuris yra teigiamai susijęs ir su darbuotojų pasilikimu organizacijoje, veiksnys (Meyer ir kt., 2002). Svarbiau yra darbuotojo galimybė

realiai naudotis lankstumu ir rinktis darbo laiką, tempą bei darbo vietą (Eaton, 2003). Taip pat svarbu, kad lankstumas nebūtinai turi būti absoliutus. Richman ir kt. (2008) nustatė, kad net ir epizodiškai suteikiamas darbo lankstumas yra susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu. Remiantis socialinių mainų teorija, lankstumo suteikimas darbuotojams gali būti suprantamas kaip organizacijos palaikymo išraiška, į kurią darbuotojai atsako didesniu įsitraukimu bei lojalumu (Blau, 1964). Tokiu būdu lankstumas tampa ne tik darbo organizavimo priemone, bet ir svarbiu psichologinio ryšio su organizacija formavimo veiksmu, kuris netiesiogiai siejamas su darbuotojų išlaikymu (Richman ir kt., 2008). Nors Richman ir kt. (2008) tyrime analizuojamas darbuotojų įsitraukimas, o ne įtrauktis, jo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad panašūs mechanizmai gali veikti ir per suvoktą darbuotojų įtrauktį.

Nagrinėjant lankstaus ir nuotolinio darbo sąsajas su įtrauktimi ir ketinimu likti organizacijoje svarbu atsižvelgti ir į darbuotojų darbo aplinką. Vadovų elgesys, ypač įtrauki lyderystė (*angl. inclusive leadership*), gali stiprinti arba silpninti darbo organizavimo sprendimų poveikį darbuotojų patirčiai. Randel ir kt. (2018) pabrėžia, kad įtrauki lyderystė skatina priklausymo jausmą, užtikrindama darbuotojų palaikymą, teisingumą bei galimybes dalyvauti sprendimų priėmime. Tokie vadovų elgesio aspektai kaip darbuotojų įtraukimas į sprendimus, jų nuomonės vertinimas ir skirtingų perspektyvų skatinimas sudaro prielaidas darbuotojams jaustis svarbia organizacijos dalimi bei laisvai išreikšti savo unikalumą (Nishii, 2013; Randel ir kt., 2018; Shore ir kt., 2011). Šiame kontekste lankstaus ir nuotolinio darbo poveikis darbuotojų įtraukties patirčiai gali priklausyti nuo to, kiek vadovai geba kurti įtraukią darbo aplinką. Net ir esant lankstumo galimybėms, darbuotojai gali nepatirti įtraukties, jei trūksta palaikančios lyderystės, užtikrinančios komunikaciją, dalyvavimą ir psichologinį saugumą (Edmondson, 1999; Randel ir kt., 2018). Todėl įtrauki lyderystė gali būti laikoma svarbiu kontekstiniu veiksmu, lemiančiu, ar lankstaus darbo sprendimai bus susiję su didesne darbuotojų įtrauktimi ir, per ją, su stipresniu ketinimu likti organizacijoje.

Vis dėlto svarbu pabrėžti, kad skirtingos darbo organizavimo formos gali nevienodai sietis su darbuotojų įtrauktimi ir ketinimu likti organizacijoje. Nors nuotolinis darbas yra laikomas lankstumo forma, tyrimai rodo, kad vien darbo vietos pakeitimas nebūtinai užtikrina teigiamą darbuotojų patirtį ar stipresnį ryšį su organizacija (Allen ir kt., 2013; Kossek ir Lautsch, 2018). Nuotolinis darbas gali būti susijęs tiek su didesniu lankstumu, tiek su socialine izoliacija, kuri gali silpninti darbuotojų priklausymo organizacijai jausmą, riboti kasdienį bendravimą su kolegomis ir tuo pačiu apsunkinti prieigą prie informacijos, organizacinių išteklių ir dalyvavimo organizacinėje veikloje (Byrd, 2022; Golden ir kt., 2008).

Tuo tarpu lankstus darbas, ypač susijęs su darbuotojo suvokiama kontrole darbo organizavimo procese, yra nuosekliau siejamas su teigiamais psichologiniais rezultatais, tokiais kaip didesnė įtrauktis, įsitraukimas ir mažesnis ketinimas palikti organizaciją (Allen ir kt., 2013; Richman ir kt., 2008). Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojo suvokiama autonomija ir galimybė pritaikyti darbo sąlygas prie savo poreikių gali būti vienas iš mechanizmų, per kuriuos darbo organizavimo veiksniai siejasi su darbuotojų įtraukties dimensijomis, o per jas gali sietis ir su ketinimu likti organizacijoje. Šiame kontekste darbuotojų įtrauktis gali būti suprantama kaip svarbus darbuotojo santykio su organizacija aspektas, apimantis ne tik priklausymo ir unikalumo jausmą, bet ir darbuotojų galimybes dalyvauti organizacijos veikloje, sprendimų priėmime bei gauti darbui reikalingą informaciją ir išteklius.

1.6. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Apibendrinus aukščiau apžvelgtus tyrimus, galima teigti, kad pastaraisiais metais nuotolinis ir lankstus darbas tapo plačiai taikomomis darbo organizavimo formomis, tačiau vis dar nėra pakankamai aišku, kaip skirtingi darbo organizavimo veiksniai siejasi su darbuotojų suvokta įtrauktimi bei ketinimu likti organizacijoje. Ankstesniuose tyrimuose dažniau analizuojamas nuotolinio darbo dažnis, darbuotojų gerovė, pasitenkinimas darbu ar ketinimas palikti organizaciją. Tuo tarpu mažiau dėmesio skiriama darbuotojų suvoktai įtraukčiai kaip daugialypiam konstruktui, apimančiam ne tik priklausymo ir unikalumo jausmą, bet ir darbuotojų suvokimą apie savo galimybes dalyvauti organizacinėje veikloje, sprendimų priėmime bei naudotis darbui reikalinga informacija ir ištekliais. Taip pat vis dar trūksta tyrimų, analizuojančių, ar darbuotojų suvokta įtrauktis gali veikti kaip psichologinis mechanizmas, paaiškinantis darbo organizavimo veiksmų ir ketinimo likti organizacijoje sąsajas. Šiame tyrime bus siekiama detaliau panagrinėti šiuos klausimus.

Tyrimo **tikslas** – nustatyti, kaip darbo organizavimo veiksniai, tokie kaip nuotolinio darbo dažnis ir suvokiamos lankstaus darbo galimybės, siejasi su darbuotojų suvokta įtrauktimi ir ketinimu likti organizacijoje.

Norint pasiekti darbo tikslą, keliami šie **uždaviniai**:

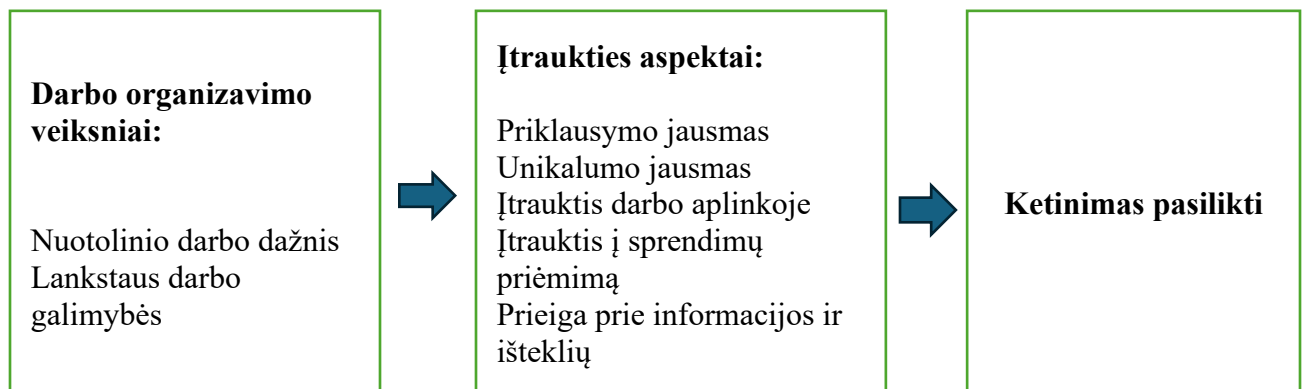
1. Nustatyti darbo organizavimo veiksmų (nuotolinio darbo dažnio ir suvokiamų lankstaus darbo galimybių) sąsajas su darbuotojų suvokta įtrauktimi.
2. Nustatyti darbuotojų suvoktos įtraukties sąsajas su ketinimu likti organizacijoje.
3. Nustatyti darbo organizavimo veiksmų sąsajas su darbuotojų ketinimu likti organizacijoje.

4. Įvertinti, ar darbuotojų suvokta įtrauktis paaiškina (t.y. medijuoja) ryšį tarp darbo organizavimo veiksnių ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje.
5. Papildomai įvertinti, ar dvi darbo organizavimo formos (suvoktas lankstumas ir nuotolinio darbo dažnis) ketinimą likti prognozuoja atskirai, ar svarbi ir jų sąveika (t.y. ar nuotolio sąsaja su ketinimu likti priklauso nuo darbo lankstumo lygio).

Remiantis mokslinės literatūros apžvalga, šiam tyrimui keliamos **hipotezės**:

1. Darbo organizavimo veiksniai (nuotolinio darbo dažnis ir suvokiamos lankstaus darbo galimybės) yra reikšmingai teigiamai susiję su darbuotojų suvokta įtrauktimi.
2. Darbuotojų suvokta įtrauktis yra reikšmingai teigiamai susijusi su ketinimu likti organizacijoje.
3. Darbo organizavimo veiksniai yra reikšmingai teigiamai susiję su darbuotojų ketinimu likti organizacijoje.
4. Darbuotojų suvokta įtrauktis paaiškina (t.y. medijuoja) ryšį tarp darbo organizavimo veiksnių ir ketinimo likti organizacijoje.

1 pav. Tyrimo schema.



2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Dalyvauti tyrime buvo kviečiami pilnamečiai asmenys, dirbantys organizacijose su daugiau nei 5 darbuotojais. Imtis buvo sudaryta taikant netikimybinę patogiąją atranką ir pasidalinus apklausa socialiniuose tinkluose (Facebook ir LinkedIn), taip pat prašant respondentų pasidalinti anketos nuoroda ir savo darbo aplinkoje. Anketa buvo siunčiama lietuvių ir anglų kalbomis, siekiant sudaryti galimybę dalyvauti tiek lietuviškai, tiek angliškai kalbantiems darbuotojams, kadangi dalis organizacijų buvo tarptautinio kapitalo. Tyrimo anketą užpildė 175 respondentai, 125 moterys (71,43 proc.) ir 50 vyrai (28,57 proc.). Respondentų amžius svyravo tarp 21-75 metų ($M = 37,09$; $SD = 10,34$).

Kaip matyti iš 2 lentelės, tyrimo imtį daugiausia sudarė respondentai, dirbantys neterminuota sutartimi (86,4 proc.) ir pilnu etatu (86,9 proc.), kas rodo gana stabilias darbo sąlygas. Pagal darbo stažą didžiausia dalis respondentų organizacijoje dirbo 1-3 metus (33,9 proc.), taip pat reikšminga dalis turėjo mažesnę nei vienerių metų (18,1 proc.) arba 4 - 6 metų patirtį (21,5 proc.). Įvertinus respondentų šeiminių situaciją, daugiau nei pusė jų neturėjo vaikų (53,1 proc.), o turinčių vaikų pasiskirstymas tarp skirtingų amžiaus grupių buvo gana tolygus. Tautybės atžvilgiu imtis buvo gana homogeniška – lietuviai sudarė didžiąją respondentų dalį (87,6 proc.), o dauguma jų nurodė Lietuvoje gyvenantys visą gyvenimą (79,7 proc.). Tai rodo, kad imtis pasižymi gana vienodu sociokultūriniu kontekstu, nors kartu yra pakankamai įvairi pagal organizacijų dydį ir darbo patirtį.

Vertinant organizacijų charakteristikas, daugiau nei pusė respondentų dirbo didelėse organizacijose, turinčiose daugiau nei 1001 darbuotojų (52,0 proc.), o pagal sektorių dominavo privatus sektorius (78,0 proc.).

2 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo ir demografinius rodiklius

Rodiklis	Kategorija	n	proc.
Darbo sutartis	Terminuota (<3 mėn.)	2	1,1
	Neterminuota	153	86,4
	Ilgalaikė terminuota (>3 mėn.)	16	9,0
	Kita	4	2,3
Darbo stažas organizacijoje	< 1 metai	32	18,1
	1-3 metai	60	33,9
	4-6 metai	38	21,5
	7-10 metų	28	15,8
	> 10 metų	17	9,6
Darbo etatas	Pilnu etatu	152	86,9
	Nepilnu etatu	13	7,4
	Daugiau nei vienu etatu	10	5,7
Organizacijos dydis	6-49 darbuotojai	25	14,1
	50-249 darbuotojai	36	20,3
	250-1000 darbuotojų	22	12,4
	1001+ darbuotojų	92	52,0
Sektorius	Viešasis	36	20,3
	Privatus	138	78,0
	NVO	1	0,6
Jauniausio vaiko amžius	< 3 metai	26	14,7
	3-6 metai	26	14,7
	7-12 metų	6	3,4
	13-18 metų	8	4,5
	> 18 metų	15	8,5
	Vaikų neturi	94	53,1
Tautybė	Lietuvių	155	87,6
	Lenkų	4	2,3
	Rusų	3	1,7
	Kita	9	5,1
	Nenoriu atsakyti	4	2,3

Pastaba: n - respondentų skaičius; proc. - procentinė dalis.

2.2. Tyrimo instrumentai

Nuotolinio darbo dažnis buvo vertinamas vienu klausimu, kuriuo respondentų buvo prašoma nurodyti, kokią dalį savo darbo laiko jie įprastos darbo savaitės metu dirba nuotoliniu būdu. Atsakymai buvo pateikiami pasirinkimo variantais: 0 proc., 1 - 20 proc., 21 - 40 proc., 41 - 60 proc., 61-80 proc. ir 81-100 proc. Šis klausimas leido įvertinti respondentų nuotolinio darbo intensyvumą.

Lankstaus darbo galimybės buvo vertinamos remiantis suvokiamo darbo lankstumo (angl. *perceived job flexibility*) samprata, kuri apima darbuotojo galimybes kontroliuoti darbo laiką, vietą, turinį ir suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu (Hill ir kt., 2001). Darbo lankstumui matuoti buvo naudojami keturi teiginiai iš Hill ir kolegų (2001) klausimyno, kurį galima laisvai naudoti tyrimo tikslais (teiginio pvz., „Kiek lankstumo turite planuoti, kada dirbate (pvz., darbo valandas, paros laiką ir pan.)?“). Ši skalė plačiai naudojama darbo lankstumo tyrimuose ir leidžia įvertinti darbuotojo suvokiamą kontrolę darbo atžvilgiu. Teiginiai buvo vertinami penkių balų Likerto tipo skale nuo 1 (jokio lankstumo) iki 5 (didelis lankstumas). Bendras darbo lankstumo įvertis buvo apskaičiuotas išvedant visų keturių teiginių vidurkį, kur didesnės reikšmės rodo didesnę suvokiamą darbo lankstumą. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą šio darbo autorės su darbo vadovės priežiūra. Originaliame Hill ir kolegų (2001) tyrime darbo lankstumo skalės vidinis suderintumas buvo pakankamai geras (Cronbach $\alpha = 0,72$). Šiame tyrime darbo lankstumo skalė pasižymėjo labai panašiu vidiniu suderintumu (Cronbach $\alpha = 0,77$).

Suvokta įtrauktis šiame tyrime buvo matuojama dviem skirtingais aspektais ir vertinama kaip daugiasluoksnis konstruktas, apimantis tiek darbuotojų psichologinį įtraukties patyrimą, tiek jų suvokiamą įtrauktį organizaciniu ir struktūriniu lygmeniu. Todėl tyrime buvo naudojamos dvi skirtingos, tačiau viena kitą papildančios įtraukties skalės.

Psichologinis įtraukties patyrimas buvo vertinamas naudojant Chung ir kolegų (2020) sukurtą įtraukties į darbo grupę skalę (angl. *Work Group Inclusion Scale*), kuri remiasi Shore ir kolegų (2011) teoriniu įtraukties modeliu. Shore ir kolegų (2011) įtrauktį apibrėžia kaip būseną, kai darbuotojas vienu metu patiria tiek priklausymo jausmą (angl. *belongingness*), tiek gali būti savimi ir išreikšti savo unikalumą (angl. *uniqueness*). Ši skalė buvo pasirinkta todėl, kad ji leidžia vertinti darbuotojų psichologinį įtraukties patyrimą darbo aplinkoje. Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą šio darbo autorės, konsultuojantis su darbo vadove. Originalios teiginių formuluotės apie darbo grupę buvo minimaliai pakoreguotos taip, kad referuotų į „darbovietę“. Taip buvo siekiama užtikrinti teiginių tinkamumą

visiems respondentams, nepriklausomai nuo darbo organizavimo formos ar nuolatinio darbo konkrečioje darbo grupėje.

Atitinkamai teoriniam modeliui, skalę sudaro dvi poskalės: priklausymo ir unikalumo (teiginio pvz., „Darbe į mane įsiklausoma, net jei mano požiūris skiriasi nuo kitų“). Priklausymo dimensija buvo matuojama keturiais teiginiais (pvz., „Jaučiu ryšį su kolegomis“). Nors originalioje šios poskalės versijoje yra penki teiginiai, pirmasis teiginys po psichometrinės analizės buvo pašalintas, nes nederėjo su kitais teiginiais ir mažino skalės patikimumą šio tyrimo kontekste. Unikalumo dimensija buvo matuojama penkiais teiginiais (pvz., „Jaučiu ryšį su kolegomis“). Visi teiginiai buvo vertinami penkių balų Likert skalėje nuo „1 – visiškai nesutinku“ iki „5 – visiškai sutinku“. Didesnės reikšmės rodė didesnę suvokiamą psichologinę įtrauktį organizacijoje.

Originaliame Chung ir kolegų (2020) tyrime priklausymo poskalės vidinis suderintumas buvo $\alpha = 0,90-0,91$ (dviejose atskirose imtyse), o unikalumo poskalės $\alpha = 0,88-0,91$. Taigi, skalės patikimumas buvo labai geras. Šiame tyrime abiejų poskalių vidinis suderintumas buvo labai geras: priklausymo poskalės Cronbach $\alpha = 0,89$, o unikalumo poskalės Cronbach $\alpha = 0,92$. Tiriamoji faktorių analizė su *direct oblimin* rotacija patvirtino modelio dviejų faktorių struktūrą, atitinkančią priklausymo ir unikalumo dimensijas (KMO = 0,90; Bartlett $\chi^2(36) = 1179,88$, $p < 0,001$). Du išskirti faktoriai kartu paaiškino 76,61 % dispersijos, o teiginių svoriai faktoriuose svyravo nuo 0,63 iki 0,99.

Suvokta *įtrauktis organizaciniu ir struktūriniu lygmeniu* buvo vertinama naudojant Mor Barak ir Cherin (1998) sukurtą įtraukties - atskirties skalę (*angl. Inclusion – Exclusion Scale*). Ši skalė buvo pasirinkta todėl, kad yra prieinama naudojimui tyrimo tikslais ir leidžia vertinti darbuotojų suvokiamą dalyvavimą svarbiuose organizaciniuose procesuose, jų galimybes daryti įtaką sprendimų priėmimui bei prieigą prie reikalingos informacijos ir išteklių (Mor Barak ir Cherin, 1998). Skalė buvo išversta į lietuvių kalbą šio darbo autorės, konsultuojantis su darbo vadove. Teiginių formuluotės buvo pritaikytos šiam tyrimui vietoje „darbo grupės“ referuojant plačiau į „darbą / darbovietę“.

Skalę sudaro trys poskalės, matuojančios šias įtraukties dimensijas: įtraukties darbo aplinkoje, sprendimų priėmimo bei prieigos prie informacijos ir išteklių. Įtraukties darbo aplinkoje poskalę sudaro trys teiginiai (pvz., „Darbe su manimi nesidalijama informacija“ (R)). Įtraukties į sprendimų priėmimą poskalę sudaro keturi teiginiai (pvz., „Su manimi yra konsultuojamasi dėl svarbių sprendimų projektuose“). Prieigos prie informacijos ir išteklių poskalę taip pat sudaro keturi teiginiai (pvz., „Turis visas priemones ir išteklius, reikalingus darbui atlikti“). Visi teiginiai buvo vertinami penkių balų Likerto skalėje nuo „1 – visiškai nesutinku“ iki „5 – visiškai sutinku“. Nors įtraukties darbo aplinkoje dimensija

apima darbuotojo santykį su kolegomis ir dalyvavimą kasdienėje darbo aplinkos sąveikoje, ji konceptualiai skiriasi nuo Shore ir kolegų (2011) priklausymo dimensijos. Priklausymo dimensija apibūdina psichologinį darbuotojo priklausymo organizacijai jausmą, o įtrauktis darbo aplinkoje labiau atspindi darbuotojo suvokiamą įsitraukimą į kasdienį bendravimą, informacijos dalijimąsi ir dalyvavimą darbo aplinkoje.

Originaliame Mor Barak ir Cherin (1998) tyrime tiriamoji faktorių analizė patvirtino trijų faktorių struktūrą. Autoriai taip pat nustatė pakankamą arba gerą poskalių teiginių vidinį suderintumą (Cronbach α nuo 0,62 iki 0,83). Šiame tyrime taip pat gauti aukšti teiginių vidinio suderintumo įverčiai: įtrauktis darbo aplinkoje poskalės Cronbach $\alpha = 0,80$, įtrauktis į sprendimų priėmimą poskalės Cronbach $\alpha = 0,84$, o prieigos prie informacijos ir išteklių poskalės Cronbach $\alpha = 0,81$. Tiriančioji faktorių analizė, taikant *direct oblimin* rotaciją, patvirtino teorinę trijų faktorių struktūrą (KMO = 0,84; Bartlett $\chi^2(55) = 963,69$, $p < 0,001$). Trys išskirti faktoriai kartu paaiškino 61,15 % dispersijos.

Ketinimas likti organizacijoje šiame tyrime buvo matuojamas trimis teiginiais iš Kyndt ir kolegų (2009) sukurtos skalės (angl. *Employee Retention Scale*). Skalė leidžia įvertinti darbuotojo ketinimą tęsti darbą organizacijoje, taip pat – darbuotojo svarstymą apie darbo keitimą. Teiginio pavyzdys: „Jei tai priklausytų nuo manęs, aš tikrai dirbčiau šioje įmonėje ateinančius trejus metus“. Visi teiginiai buvo vertinami penkių balų Likerto skalėje nuo „1 – visiškai nesutinku“ iki „5 – visiškai sutinku“.

Skalė prieinama naudojimui tyrimo tikslais. Ji išversta į lietuvių kalbą šio darbo autorės, konsultuojantis su darbo vadove. Originaliame Kyndt ir kolegų (2009) tyrime skalės vidinis suderintumas buvo labai geras (Cronbach $\alpha = 0,91$). Šiame tyrime ketinimo likti organizacijoje skalės vidinis suderintumas taip pat buvo geras (Cronbach $\alpha = 0,82$). Atlikta tiriamoji faktorių analizė patvirtino vieno faktoriaus skalės struktūrą (KMO = 0,70; Bartlett $\chi^2(3) = 186,32$, $p < 0,001$). Išskirtas faktorius paaiškino 73,19 % dispersijos.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo vykdomas internetinės apklausos būdu. Klausimynas buvo pateiktas elektronine forma naudojant „Google Forms“ platformą. Respondentai buvo kviečiami dalyvauti tyrime, dalinantis apklausos nuoroda tarp profesinių kontaktų bei socialiniuose tinkluose. Duomenys buvo renkami 2026 vasario – kovo mėnesiais.

Prieš pradėdant pildyti klausimyną respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, duomenų anonimiškumą, konfidencialumą bei savanorišką dalyvavimą tyrime. Respondentai buvo informuoti, kad gali bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime nepateikdami paaiškinimo. Tyrime nebuvo renkami duomenys, leidžiantys identifikuoti respondentų tapatybę. Vidutinė klausimyno pildymo trukmė buvo apie 10 minučių.

Pildant anketą pirmiausia respondentų buvo prašoma patvirtinti, kad jie sutinka dalyvauti tyrime ir dirba organizacijoje, kurioje yra daugiau nei 5 darbuotojai. Toks kriterijus buvo pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad šiame tyrime analizuojama suvokta įtrauktis yra grindžiama darbuotojo sąveika su kitais organizacijos nariais. Taigi šiuo pasirinkimu buvo norima užtikrinti, kad tyrimo respondentai galėtų realiai vertinti įtrauktį ne tik organizaciniu, bet ir tarpasmeniniu lygmeniu. Tyrimo anketa buvo sudaryta iš kelių dalių. Pirmiausia buvo pateikiami klausimai matuojantys nuotolinio ir lankstaus darbo galimybes, tada buvo klausiama apie suvokiamą įtrauktį organizacijoje ir ketinimą likti. Anketos pabaigoje respondentų buvo prašoma atsakyti į demografinius klausimus. Demografiniai klausimai buvo įtraukti siekiant įvertinti galimas šių veiksmų sąsajas su darbuotojų suvokta įtrauktimi ir ketinimu likti organizacijoje. Respondentui atsakius į visus klausimus, buvo padėkojama už dalyvavimą tyrime.

2.4. Duomenų analizės metodai

Duomenų analizė buvo atlikta naudojant statistinės analizės programą IBM SPSS Statistics 28. Pirmiausia buvo atlikta aprašomoji statistinė analizė, apskaičiuojant kintamųjų vidurkius, standartinius nuokrypius, minimalias ir maksimalias reikšmes. Taip pat buvo vertintas tyrime naudotų skalių vidinis suderintumas, apskaičiuojant Cronbach α koeficientus. Skalių struktūrai įvertinti buvo atlikta tiriamoji faktorių analizė, taikant pagrindinių komponentų analizės metodą bei *direct oblimin* rotaciją. Pearson koreliacinė analizė buvo naudojama vertinti kintamųjų tarpusavio sąsajoms. Siekiant nustatyti darbo

organizavimo veiksnių ir suvoktos įtraukties dimensijų prognostinius ryšius, buvo atlikta daugialypė tiesinės regresijos analizė. Skirtumams tarp demografinių grupių įvertinti buvo taikomi Student t kriterijus nepriklausomoms imtims bei dispersinės analizės metodas (ANOVA).

Taip pat buvo atlikta mediacijos ir moderacijos analizė, siekiant įvertinti netiesioginius ir sąveikos ryšius tarp darbo organizavimo veiksnių, suvoktos įtraukties ir ketinimo likti organizacijoje. Abi šios analizės buvo atliekamos naudojant PROCESS įskiepi SPSS aplinkoje (Hayes, 2017). Mediacijos analizėje netiesioginiai efektai buvo vertinami taikant *Bootstrapping* metodą ($n = 5000$) ir apskaičiuojant 95 proc. pasikliautinius intervalus. Netiesioginis efektas laikomas reikšmingu, kai jo pasikliautiniai intervalai neapima nulio.

3. REZULTATAI

3.1. Aprašomoji statistika

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama 3 lentelėje. Aprašomosios statistikos analizė parodė, kad visų tyrime analizuotų kintamųjų vidurkiai svyravo nuo 2,18 iki 3,81. Mažiausias vidurkis nustatytas nuotolinio darbo dažnio kintamajam, o didžiausi – įtraukties darbo aplinkoje ir prieigos prie informacijos bei išteklių dimensijoms. Lankstaus darbo galimybių vidurkis siekė 3,34. Suvoktos įtraukties dimensijų vidurkiai viršijo skalės vidurį, o ketinimo pasilikti organizacijoje vidurkis buvo artimas skalės viduriui.

3 lentelė. Pagrindinių tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Kintamasis	M	SD	Min.	Maks.
Nuotolinio darbo dažnis	2,18	1,80	0	5
Lankstaus darbo galimybės	3,34	0,89	1	5
Priklausymo jausmas	3,71	0,92	1	5
Unikalumo jausmas	3,75	0,85	1,2	5
Įtrauktis darbo aplinkoje	3,81	0,83	1,33	5
Įtrauktis į sprendimų priėmimą	3,59	0,81	1	5
Prieiga prie informacijos ir išteklių	3,81	0,87	1	5
Ketinimas pasilikti	3,2	1,01	1	5

Pastaba: M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis, Min. – minimali reikšmė, Maks. – maksimali reikšmė. N – imties dydis.

Apžvelgiant pagrindinius kintamuosius taip pat buvo atsižvelgta ir respondentų lytį bei amžių. Analizė parodė, kad amžius buvo statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su nuotolinio darbo dažniu ($r = -.204$, $p = .010$), lankstaus darbo galimybėmis ($r = -0,178$, $p = 0,024$) bei unikalumo jausmu ($r = -0,289$, $p < 0,001$), taip pat silpniau – su įtrauktimi į sprendimų priėmimą ($r = -0,162$, $p = 0,040$). Amžius nebuvo statistiškai reikšmingai susijęs su ketinimu likti organizacijoje ($r = 0,054$, $p = 0,497$). Tai rodo, kad vyresni darbuotojai yra mažiau linkę naudotis lankstumo formomis ir patiria mažesnį unikalumo jausmą organizacijoje, tačiau jų sprendimas likti organizacijoje nuo amžiaus nepriklauso.

Analizuojant lyties skirtumus nustatyta, kad vyrai statistiškai reikšmingai dažniau dirbo nuotoliniu būdu nei moterys ($M = 2,85$ ir $1,92$, $p = .002$) ir geriau vertino lankstaus darbo galimybes ($M = 3,83$ vs. $3,14$, $p < 0,001$). Respondentai vyrai taip pat pasižymėjo aukštesniu suvoktu unikalumo jausmu ($M = 4,01$ vs. $3,65$, $p = 0,012$), tačiau kitų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tai rodo, kad vyrai šioje imtyje dažniau naudojami lankstesnėmis darbo formomis ir labiau jaučia galimybę būti savimi organizacijoje.

Organizacijos dydis buvo statistiškai reikšmingai susijęs su nuotolinio darbo dažniu ($F = 5,711$, $p < 0,001$), lankstaus darbo galimybėmis ($F = 5,470$, $p = 0,001$), priklausymo jausmu ($F = 3,017$, $p = 0,031$), unikalumo jausmu ($F = 6,883$, $p < 0,001$) bei įtrauktimi į sprendimų priėmimą ($F = 4,458$, $p = 0,005$), tačiau nėra susijęs su ketinimu likti organizacijoje ($F = 0,845$, $p = 0,471$). Statistiškai reikšminga sąsaja taip pat nustatyta tarp darbo stažo ir prieigos prie išteklių ($F = 3,156$, $p = 0,016$). Darbo etatas, darbo sutarties tipas, sektorius, statistiškai reikšmingų sąsajų su pagrindiniais tyrimo kintamaisiais neparodė ($p > 0,05$).

3.2. Darbo organizavimo veiksnių sąsajos su darbuotojų įtrauktimi

Tyrimo metu buvo išsikeltas pirmasis uždavinys, kuriuo buvo siekiama suprasti kaip lankstaus bei nuotolinio darbo galimybės yra susijusios su suvoktos įtraukties dimensijomis. Siekiant įgyvendinti šį uždavinį, pirmiausia buvo apskaičiuota Pearson koreliacija. Siekiant įvertinti darbo organizavimo veiksnių prognozinį poveikį skirtingoms suvoktos įtraukties dimensijoms (priklausymo jausmui, unikalumo jausmui, įtraukčiai darbo aplinkoje, įtraukčiai į sprendimų priėmimą, prieigai prie išteklių), buvo atlikta daugialypė regresinė analizė. Šioje analizėje respondentų amžius į modelį buvo įtrauktas kaip kontrolinis kintamasis, kadangi ir teoriškai, ir empiriškai (remiantis aprašomąja statistika), amžius yra svarbus veiksnys įtraukties patyrimui. Nors aprašomojoje analizėje lytis ir organizacijos dydis buvo susiję su kai kuriais pagrindiniais tyrimo kintamaisiais, pilnuose regresijos modeliuose jų poveikis nebebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), todėl jie į galutinius modelius nebuvo įtraukti.

Pearson koreliacinė analizė parodė, kad lankstaus darbo galimybės buvo statistiškai reikšmingai ir teigiamai susijusios su visomis įtraukties dimensijomis: unikalumo jausmu ($r = 0,471$, $p < 0,001$), įtrauktimi į sprendimų priėmimą ($r = 0,432$, $p < 0,001$), priklausymo jausmu ($r = 0,335$, $p < 0,001$), prieiga prie išteklių ($r = 0,311$, $p < 0,001$), įtrauktimi darbo aplinkoje ($r = 0,294$, $p < 0,001$). Nuotolinio darbo dažnis neturėjo statistiškai reikšmingų sąsajų su įtraukties dimensijomis.

Toliau buvo atlikta daugialypė regresinė analizė, siekiant įvertinti nuotolio dažnio ir lankstaus darbo galimybių indėlį prognozuojant skirtingas įtraukties dimensijas. Tuo tikslu buvo įvertinti penki regresijos modeliai, kadangi šiame tyrime nagrinėjamos iš viso penkios įtraukties dimensijos. Pirmiausia buvo patikrinti prognostinių kintamųjų VIF ($< 1,27$) ir tolerancijos koeficientai ($> 0,79$), kurie parodė, kad multikolinearumo nėra. Toliau buvo analizuojami pagrindiniai regresijos analizės rezultatai, pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Suvoktos įtraukties dimensijų prognostiniai veiksniai

Prognostiniai veiksniai:	Priklausomi kintamieji				
	Priklausymo jausmas	Unikalumo jausmas	Įtrauktie darbo aplinkoje	Įtraukis į sprendimų priėmimą	Prieiga prie išteklių
Amžius	-0,088	-0,223***	-0,111	-0,122	-0,093
Lankstaus darbo galimybė	0,506***	0,512***	0,427***	0,555***	0,389***
Nuotolinio darbo dažnis	-0,334***	-0,125	-0,281***	-0,228**	-0,130

Pastaba. Lentelėje pateikti standartizuoti (Beta) koeficientai. *** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

Priklausymo jausmo prognostiniai veiksniai. Modelis tinka duomenims ($F = 15,627$, $p < 0,001$) ir paaiškina 23.1% priklausymo jausmo variacijos ($R^2 = 0,231$). Rezultatai parodė, kad lankstaus darbo galimybės yra svarbiausias priklausymo jausmo prognostinis veiksnys. Lankstaus darbo galimybės buvo teigiamai statistiškai reikšmingai susijusios su priklausymo jausmu. Nuotolinio darbo dažnis taip pat buvo statistiškai reikšmingas, tačiau jo poveikis buvo neigiamas. Amžius šiame modelyje statistiškai reikšmingo poveikio neturėjo. Taigi, lankstaus darbo galimybės yra reikšmingas prognostinis veiksnys priklausymo jausmui, o nuotolinio darbo dažniui didėjant, tai gali turėti neigiamą poveikį respondentų priklausymo jausmui.

Unikalumo jausmo prognostiniai veiksniai. Atliekant daugialypę regresinę analizę nustatyta, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 22,392$, $p < 0,001$) ir paaiškina 30.1 % unikalumo jausmo įtraukties dimensijos variacijos ($R^2 = 0,301$). Kaip ir su priklausymo jausmo dimensija, unikalumo jausmo dimensijai didžiausias ir statistiškai reikšmingas prognostinis veiksnys buvo lankstaus darbo galimybės. Nuotolinio darbo dažnis statistiškai reikšmingo poveikio neturėjo. Skirtingai nei nuo

priklausymo jausmo įtraukties dimensijai, amžius parodė statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį respondentų unikalumo jausmui. Tai rodo, kad vyresni respondentai jautė, kad mažiau gali būti savimi organizacijoje.

Įtraukties darbo aplinkoje prognostiniai veiksniai. Atliekant daugialypę regresinę analizę nustatyta, kad modelis statistiškai reikšmingas ($F = 10,790$, $p < 0,001$) ir paaiškina 17.2% įtraukties darbo aplinkoje dimensijos variacijos ($R^2 = 0,172$). Rezultatai parodė, kad lankstaus darbo galimybės yra stiprus ir statistiškai reikšmingas prognostinis veiksnys, teigiamai susijęs su įtrauktimi darbo aplinkoje. Nuotolinio darbo dažnis taip pat buvo statistiškai reikšmingas, tačiau neigiamas prognostinis veiksnys rodantis, kad didesnis nuotolinio darbo dažnis siejasi su mažesne darbo grupės įtrauktimi. Respondentų amžius statistiškai reikšmingo prognostinio poveikio neturėjo.

Įtraukties į sprendimų priėmimą prognostiniai veiksniai. Atliekant daugialypę regresinę analizę nustatyta, kad modelis tinka duomenims ($F = 19,471$, $p < 0,001$) ir paaiškina 27.2% įtraukties į sprendimų priėmimą dimensijos variacijos ($R^2 = 0,272$). Rezultatai parodė, kad lankstaus darbo galimybės yra statistiškai reikšmingas prognostinis veiksnys. Iš visų įtraukties dimensijų, įtrauktis į sprendimų priėmimą buvo labiausiai prognozuojama lankstaus darbo galimybių. Taip pat nustatyta, kad nuotolinio darbo dažnis yra statistiškai reikšmingas neigiamas prognostinis veiksnys, rodantis, kad didesnis nuotolinio darbo dažnis siejasi su mažesne jaučiama darbuotojų įtrauktimi į sprendimų priėmimą. Amžius statistiškai reikšmingo prognostinio poveikio neturėjo.

Prieigos prie išteklių prognostiniai veiksniai. Atliekant daugialypę regresinę analizę nustatyta, kad modelis tinka duomenims ($F = 8,482$, $p < 0,001$) ir paaiškina 14.0% išteklių dimensijos variacijos ($R^2 = 0,140$). Rezultatai parodė, kad lankstaus darbo galimybės yra statistiškai reikšmingas prognostinis veiksnys, rodantis, kad didesnės lankstaus darbo galimybės siejasi su didesne jaučiama darbuotojų prieiga prie organizacinių išteklių. Nuotolinio darbo dažnis bei respondentų amžius statistiškai reikšmingo prognostinio poveikio neturėjo.

Apibendrinant galima teigti, kad lankstaus darbo galimybės buvo vienintelis prognostinis veiksnys teigiamai susijęs su visomis įtraukties dimensijomis. Nuotolinio darbo dažnis neigiamai prognozavo priklausymo jausmą, įtrauktį darbo aplinkoje ir įtrauktį į sprendimų priėmimą, bet nebuvo neprognozavo unikalumo jausmo ir prieigos prie išteklių. Amžius statistiškai reikšmingą neigiamą prognostinį poveikį turėjo tik unikalumo jausmo įtraukties dimensijai.

3.3. Darbuotojų įtraukties aspektų sąsajos su ketinimu likti organizacijoje

Pagal antrąjį tyrimo uždavinį buvo siekiama nustatyti suvoktos įtraukties aspektų sąsajas su darbuotojų ketinimu likti organizacijoje. Šiam uždaviniui įgyvendinti buvo atlikta Pearson koreliacinė ir daugialypė tiesinės regresijos analizė, kuria buvo vertinami skirtingų įtraukties dimensijų prognostiniai ryšiai su ketinimu likti organizacijoje. Kaip ir ankstesnėje analizėje, respondentų amžius į regresinės analizės modelį buvo įtrauktas kaip kontrolinis kintamasis.

Koreliacinė analizė parodė, kad visi analizuoti įtraukties aspektai yra statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su ketinimu likti ($p < 0,001$). Stipriausias ryšys nustatytas tarp suvoktos įtraukties priklausymo dimensijos ir ketinimo likti ($r = 0,662$, $p < 0,001$). Tai rodo, kad kuo labiau darbuotojai jaučiasi priklausantys organizacijai, tuo labiau jie linkę joje pasilikti. Taip pat nustatyti vidutinio stiprumo teigiami ryšiai tarp ketinimo likti ir kitų įtraukties aspektų: prieigos prie išteklių ($r = 0,505$, $p < 0,001$), įtraukties darbo aplinkoje ($r = 0,455$, $p < 0,001$) bei įtraukties į sprendimų priėmimą ($r = 0,450$, $p < 0,001$). Silpnėsnis, bet statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp unikalumo dimensijos ir ketinimo likti ($r = 0,433$, $p < 0,001$). Amžius nebuvo statistiškai reikšmingai susijęs su ketinimu likti organizacijoje ($r = 0,054$, $p = 0,497$), tačiau turėjo statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį su suvoktos įtraukties unikalumo dimensija ($r = -0,289$, $p < 0,001$) ir silpnėsnį neigiamą ryšį su įtrauktimi į sprendimų priėmimą ($r = -0,162$, $p = 0,040$).

Atliekant regresijos analizę, problemiško multikolinearumo tarp prognostinių veiksnių nebuvo nustatyta ($VIF < 3,2$, tolerancijos koeficientai $> 0,31$). Modelis tinka duomenims ($F = 21,948$, $p < 0,001$) ir paaiškina 46.1 % darbuotojų ketinimo likti organizacijoje variacijos ($R^2 = 0,461$). Regresinė analizė parodė, kad modelyje vienintelis statistiškai reikšmingas darbuotojų ketinimo likti organizacijoje prognostinis veiksnys yra priklausymo jausmas, rodantis, kad didesnis darbuotojų jaučiamas priklausymas organizacijai yra susijęs su didesniu jų ketinimu joje likti. Amžius šiame modelyje nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens, nors galima pastebėti silpną teigiamą tendenciją.

Kitos įtraukties dimensijos statistiškai reikšmingo prognostinio ryšio su ketinimu likti organizacijoje neturėjo. Unikalumo dimensija, įtrauktis darbo aplinkoje, įtrauktis į sprendimų priėmimą bei prieiga prie išteklių nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens. Tai rodo, kad priklausymo jausmas yra centrinis įtraukties aspektas, turintis svarbiausią poveikį darbuotojų ketinimui likti organizacijoje.

5 lentelė. Darbuotojų ketinimo likti organizacijoje prognostiniai veiksniai

Prognostiniai veiksniai	Ketinimas likti organizacijoje
Amžius	0,121
Priklausymo jausmas	0,629***
Unikalumo jausmas	-0,108
Įtrauktis darbo aplinkoje	-0,024
Įtrauktis į sprendimų priėmimą	0,144
Prieiga prie išteklių	0,064

Pastaba. Lentelėje pateikti standartizuoti (Beta) koeficientai. *** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

Apibendrinant galima teigti, kad iš visų analizuotų įtraukties dimensių tik priklausymo jausmas yra reikšmingas darbuotojų ketinimo likti organizacijoje prognostinis veiksnys. Tai rodo, kad emocinis darbuotojų ryšys su organizacija yra svarbiausias veiksnys, susijęs su jų sprendimu likti. Kitos įtraukties dimensijos šiame modelyje statistiškai reikšmingo vaidmens neatlieka.

3.4. Mediacijos analizė

Siekiant įgyvendinti trečią ir ketvirtą tyrimo uždavinius, buvo atlikta mediacijos analizė. Ja buvo siekiama įvertinti, ar darbo organizavimo veiksniai (nuotolinis darbo dažnis ir lankstaus darbo galimybės) siejasi su ketinimu pasilikti organizacijoje ir ar suvokta įtrauktis medijuoja ryšį tarp nuotolinio darbo dažnio bei lankstaus darbo galimybių ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje, amžių įtraukiant kaip kontrolinį kintamąjį. Darbo organizavimo veiksnių sąsajos su įtraukties aspektais bei įtraukties aspektų sąsajos atskirai jau aptartos 3.2. ir 3.3. rezultatų aptarimo skyreliuose. Nors praeituose skyreliuose buvo analizuotos visos įtraukties dimensijos, mediacijos analizėje buvo nagrinėjama tik priklausymo dimensija, kadangi tik ji statistiškai reikšmingai prognozavo ketinimą likti organizacijoje.

Iš viso buvo tikrinti du mediacijos modeliai. Pirmajame modelyje nepriklausomas kintamasis buvo lankstaus darbo galimybės. Antrajame modelyje nepriklausomas kintamasis buvo nuotolinio darbo dažnis. Visi toliau pateikiami koeficientai yra nestandartizuoti.

Pirmojo modelio rezultatai parodė, kad lankstaus darbo galimybės turėjo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį priklausymo jausmui ($b = 0,379$, $p < 0,001$), tuo tarpu antrajame modelyje nuotolinio darbo dažnis kaip vienintelis nepriklausomas kintamasis nebuvo statistiškai reikšmingai susijęs su priklausymo jausmu ($b = -0,063$, $p = 0,131$).

Taip pat nustatyta, kad priklausymo jausmas statistiškai reikšmingai prognozavo darbuotojų ketinimą likti organizacijoje ($b = 0,692$, $p < 0,001$). Tiesioginis lankstaus darbo galimybių prognostinis poveikis ketinimui likti organizacijoje nebuvo statistiškai reikšmingas ($b = 0,124$, $p = 0,091$), tačiau nustatytas statistiškai reikšminga netiesioginė sąsaja per priklausymo dimensiją (netiesioginis efektas = $0,262$, 95% PI [$0,148$; $0,390$]). Modelis, kuriame priklausymo jausmas, lankstaus darbo galimybės ir amžius buvo ketinimo likti prognostiniai veiksniai, paaiškino 45,7 % ketinimo likti organizacijoje duomenų sklaidos ($R^2 = 0,457$).

6 lentelė. Netiesioginiai efektai

Modelis	Netiesioginis efektas	95 % PI apatinė riba	95 % PI viršutinė riba
Lankstus darbas → Priklausymo jausmas → Ketinimas likti	0,262	0,148	0,390
Nuotolinis darbas → Priklausymo jausmas → Ketinimas likti	-0,047	-0,107	0,014

Pastaba. PI – pasikliautinis intervalas. Netiesioginis poveikis laikomas statistiškai reikšmingu, kai pasikliautinis intervalas neapima nulio.

Tuo tarpu nuotolinio darbo dažnis neturėjo statistiškai reikšmingo nei tiesioginio ($b = 0,049$, $p = 0,153$, nei netiesioginio ryšio (netiesioginis efektas = $-0,047$, 95 % PI [$-0,107$; $0,014$]) su ketinimu likti organizacijoje, kai buvo vertinamas kaip vienintelis nepriklausomas kintamasis. Šie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų ketinimui likti organizacijoje svarbesnis yra ne pats nuotolinio darbo dažnis, o darbuotojų suvokiamas darbo lankstumas ir jo kuriamas priklausymo organizacijai jausmas.

3.5. Moderacijos analizė

Papildomai buvo atlikta ir moderacijos analizė siekiant įvertinti, ar dvi šiame darbe vertintos darbo organizavimo formos – nuotolinio darbo dažnis ir darbo lankstumas – ketinimą likti organizacijoje veikia pavieniui, ar svarbi ir jų sąveika (pvz. ar nuotolinio darbo dažnio sąsajos su ketinimu likti organizacijoje priklauso nuo darbuotojų suvokiamų lankstaus darbo galimybių). Tokia analizė pasirinkta remiantis prielaida, kad nuotolinis darbas darbuotojams gali būti patiriamas skirtingai priklausomai nuo to, kiek kontrolės ir lankstumo jie turi darbo organizavimo procese. Kitaip tariant, buvo siekiama įvertinti, ar didesnės lankstaus darbo galimybės gali sustiprinti teigiamas nuotolinio darbo sąsajas su ketinimu likti organizacijoje.

Gauti rezultatai parodė, kad sąveikos efektas tarp nuotolinio darbo dažnio ir lankstaus darbo galimybių nėra statistiškai reikšmingas ($\beta = .034$, $p = .527$), todėl galima teigti, kad nuotolinio darbo poveikis ketinimui likti nepriklauso nuo lankstumo lygio ir yra nereikšmingas.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti, kaip išskirti darbo organizavimo veiksniai (nuotolinio darbo dažnis ir suvokiamos lankstaus darbo galimybės) siejasi su darbuotojų suvokta įtrauktimi bei ketinimu likti organizacijoje. Taip pat buvo siekiama suprasti, ar per skirtingus įtraukties aspektus egzistuoja netiesioginis ryšys tarp darbo organizavimo veiksnių ir ketinimo likti organizacijoje, bei ar lankstaus darbo galimybės moderuoja nuotolinio darbo dažnio ryšį su ketinimu likti organizacijoje. Kaip jau aptarta rezultatų skiltyje, šiame tyrime darbuotojų ketinimui likti organizacijoje daugiau reikšmės turėjo ne nuotolinio darbo dažnis, o darbuotojų suvokiamas darbo lankstumas bei su juo susijęs priklausymo organizacijai jausmas. Toliau bus aptariami svarbiausi tyrimo rezultatai, siekiant paaiškinti gautas sąsajas bei galimas priežastis, kodėl dalis hipotezių pasitvirtino, o kita dalis – ne.

Pirmuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama įvertinti darbo organizavimo veiksnių sąsajas su darbuotojų suvokta įtrauktimi. Lankstaus darbo galimybės buvo stipriausias teigiamas visų analizuotų įtraukties dimensių prognostinis veiksnys. Tokie rezultatai atitinka ankstesnius tyrimus, kuriuose lankstus darbas siejamas su didesniu organizaciniu įsipareigojimu, geresniu darbo ir asmeninio gyvenimo derinimu bei didesne darbuotojų gerove (Allen ir kt., 2013; Hill ir kt., 2001). Gauti rezultatai leidžia manyti, kad pats darbo lankstumas gali turėti tam tikrų įtraukties aspektams būdingų bruožų. Organizacijoms suteikiant darbuotojams daugiau lankstumo planuoti savo darbą, darbuotojai gali jausti didesnę prisitaikymą prie individualių jų poreikių, daugiau autonomijos ir kontrolės savo darbo organizavimo procese. Galima teigti, kad darbuotojams svarbus ne tik pats lankstumo suteikiamas patogumas, bet ir tai, ką toks darbo organizavimas simbolizuoja – organizacijos pasitikėjimą darbuotoju, suteikiamą autonomiją bei galimybę turėti daugiau kontrolės savo darbo organizavimo procese. O tai gali būti susiję su stipresniu įtraukties patyrimu. Lankstaus darbo sąsajos su visomis įtraukties dimensijomis gali būti aiškinamos remiantis socialinių mainų teorija, pagal kurią darbuotojai organizacijos suteikiamą lankstumą gali suvokti kaip palaikymo ir pasitikėjimo išraišką, į kurią atsakoma didesniu psichologiniu įsitraukimu bei stipresniu ryšiu su organizacija (Blau, 1964). Tokiu atveju lankstumas tampa ne tik darbo organizavimo priemone, bet ir svarbiu organizacijos požiūrį į darbuotoją signalizuojančiu veiksmu.

Šiame tyrime didesnis nuotolinio darbo dažnis buvo susijęs su mažesniu priklausymo jausmu, mažesne įtrauktimi darbo aplinkoje bei mažesne įtrauktimi į sprendimų priėmimą. Tokie rezultatai iš dalies atitinka ankstesnius tyrimus, kuriuose nuotolinis darbas siejamas su didesne socialinės izoliacijos rizika, silpnesniu socialiniu ryšiu su organizacija bei mažesniu darbuotojų matomumu organizacijoje

(Byrd, 2023; Charalampous ir kt., 2019; Wang ir kt., 2021). Viena iš galimų priežasčių gali būti ta, kad dažniau dirbdami nuotoliniu būdu darbuotojai turi mažiau spontaniškų socialinių sąveikų, rečiau dalyvauja neformaliuose pokalbiuose bei gali jaustis mažiau įtraukiami į kasdienes organizacinius procesus. Remiantis medijų turtingumo teorija (angl. *Media Richness Theory*), virtuali komunikacija dažnai perduoda mažiau socialinių ir emocinių signalų nei tiesioginis bendravimas (Daft ir Lengel, 1986), todėl darbuotojams gali būti sunkiau palaikyti stiprų psichologinį ryšį su organizacija bei darbo grupe. Dėl to gali silpnėti darbuotojų priklausymo organizacijai jausmas bei suvokimas, kad jie aktyviai dalyvauja organizacijos gyvenime.

Vis dėlto nuotolinio darbo dažnis nebuvo reikšmingai susijęs su unikalumo jausmu bei prieiga prie išteklių. Tai gali rodyti, kad nors nuotolinis darbas labiau apsunkina neformalių socialinių ryšių ir psichologinio priklausymo organizacijai palaikymą, jis mažiau veikia formalius organizacinius procesus bei darbuotojų prieigą prie informacijos. Galima manyti, kad organizacijos jau yra iš dalies prisitaikiusios prie hibridinio ar nuotolinio darbo modelių, todėl tam tikri organizaciniai procesai, skaitmeninės komunikacijos priemonės bei virtualios bendradarbiavimo platformos leidžia išlaikyti darbuotojų prieigą prie informacijos ir individualumo raišką nepriklausomai nuo darbo vietos (Wang ir kt., 2021).

Tyrime taip pat nustatyta, kad vyresnis respondentų amžius siejosi su mažesniu patiriamu unikalumo jausmu ir mažesne įtrauktimi į sprendimų priėmimą. Šie rezultatai gali būti aiškinami remiantis socioemocinio selektyvumo teorija (Carstensen, 1995; Carstensen ir kt., 1999), kuri teigia, kad vyresniame amžiuje žmonės dažniau prioritetą teikia emociškai prasmingiems santykiams ir emociniam stabilumui, o ne naujų galimybių ar platesnių socialinių tikslų siekimui. Naujesni tyrimai organizaciniame kontekste taip pat rodo, kad vyresni darbuotojai dažniau orientuojasi į emocinę gerovę, prasmingus santykius bei stabilumą darbo aplinkoje (Shavit ir kt., 2022). Remiantis šiomis prielaidomis galima manyti, kad vyresni darbuotojai gali būti mažiau orientuoti į savo unikalumo raišką ar aktyvų įsitraukimą į platesnius organizacinius procesus, o tai gali būti susiję su mažesniu patiriamu unikalumo jausmu bei mažesne įtrauktimi į sprendimų priėmimą. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad vyresni darbuotojai organizacijose gali susidurti su amžiumi susijusiais stereotipais, kurie juos pateikia kaip mažiau orientuotus į pokyčius ar inovacijas (Posthuma ir Champion, 2009). Dėl to organizacijos gali rečiau įtraukti vyresnius darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ar mažiau skatinti jų individualių idėjų raišką.

Apibendrinant galima teigti, kad pirmoji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies. Tyrimo rezultatai parodė, kad suvokiamos lankstaus darbo galimybės buvo reikšmingai susijusios su visomis darbuotojų suvoktos

įtraukties dimensijomis, tačiau nuotolinio darbo dažnis reikšmingai siejosi tik su kai kuriais įtraukties aspektais ir šios sąsajos buvo neigiamos.

Antruoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama įvertinti suvoktos įtraukties aspektų sąsajas su darbuotojų ketinimu likti organizacijoje. Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad visi analizuoti įtraukties aspektai buvo statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su ketinimu likti organizacijoje, o stipriausias ryšys nustatytas tarp priklausymo jausmo ir ketinimo likti organizacijoje. Visgi regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad iš visų analizuotų įtraukties dimensijų tik priklausymo jausmas buvo statistiškai reikšmingas ir savarankiškas darbuotojų ketinimo likti organizacijoje prognostinis veiksnys, kuris galimai užgožia kitus veiksnys. Tokie rezultatai atitinka ankstesnius tyrimus, kuriuose darbuotojų priklausymo organizacijai jausmas siejamas su stipresniu organizaciniu įsipareigojimu, didesniu emociniu ryšiu su organizacija bei mažesniu ketinimu palikti darbovietę (Jena ir Pradhan, 2018; Shore ir kt., 2011). Naujesni tyrimai taip pat rodo, kad darbuotojų patiriamas priklausymo jausmas yra reikšmingai susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu, psichologine gerove bei darbuotojų išlaikymu organizacijoje (Kuknor ir Bhattacharya, 2022; Qi ir Liu, 2022).

Interpretuojant rezultatus galima svarstyti, ar darbuotojų priklausymo organizacijai jausmas nėra vienas pamatinių psichologinių mechanizmų, susijusių su suvokta įtrauktimi apskritai. Šiame tyrime būtent priklausymo dimensija buvo stipriausiai susijusi su ketinimu likti organizacijoje bei veikė kaip reikšmingas tarpinis veiksnys tarp lankstaus darbo galimybių ir ketinimo likti organizacijoje. Tai leidžia kelti prielaidą, kad darbuotojams pirmiausia svarbu jaustis priimtiems bei priklausantiems organizacijai, o tik vėliau reikšmingomis tampa platesnės organizacinės įtraukties formos, tokios kaip aktyvus dalyvavimas organizaciniuose procesuose, įtrauktis į sprendimų priėmimą ar prieiga prie organizacinių išteklių. Tokį aiškinimą iš dalies pagrindžia Shore ir kt. (2011) organizacinės įtraukties modelis, kuriame įtrauktis apibrėžiama kaip priklausymo ir unikalumo poreikių patenkinimas. Remiantis šiuo modeliu, vien priklausymo jausmas dar nebūtinai reiškia pilnavertę įtrauktį. Shore ir kolegos (2011) tokią situaciją apibūdina kaip asimiliaciją (angl. assimilation), kai darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi, tačiau tam, kad išlaikytų šį priklausymą, turi prisitaikyti prie dominuojančių organizacijos normų ar riboti savo individualumo raišką.

Šią interpretaciją papildė ir savideterminacijos teorija (Deci ir Ryan, 2000), pagal kurią susietumo poreikis yra vienas svarbiausių individo psichologinių poreikių, susijusių su motyvacija, įsitraukimu bei ilgalaikiu ryšiu su socialine aplinka. Remiantis šia teorine perspektyva galima interpretuoti, kad

priklausymo organizacijai jausmas darbuotojų suvoktos įtraukties struktūroje gali veikti kaip psichologinis pagrindas kitoms įtraukties formoms atsirasti.

Šiame kontekste reikšminga ir tai, kad Mor Barak ir Cherin (1998) išskirtos struktūrinės įtraukties dimensijos – įtrauktis darbo aplinkoje, įtrauktis į sprendimų priėmimą bei prieiga prie informacijos ir išteklių – šiame tyrime neturėjo savarankiško prognostinio poveikio ketinimui likti organizacijoje. Tai gali rodyti, kad formalios organizacinės įtraukties formos savaime dar negarantuoja stipraus darbuotojų emocinio ryšio su organizacija. Darbuotojai gali dalyvauti organizaciniuose procesuose ar turėti prieigą prie organizacinių išteklių, tačiau jei jie nesijaučia emociškai priimami ir priklausantys organizacijai, šios įtraukties formos gali būti mažiau susijusios su jų ketinimu likti organizacijoje.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad amžius šiame modelyje statistiškai reikšmingo poveikio ketinimui likti organizacijoje neturėjo. Šie rezultatai ne visai sutampa su tyrimais, kur amžius paprastai neigiamai koreliuoja su ketinimu keisti darbovietę (Griffeth ir kt., 2000; Ng ir Feldman, 2009). Tai gali rodyti, kad darbuotojų sprendimas likti organizacijoje šiame tyrime buvo labiau susijęs su psichologiniais ir organizaciniais veiksniais nei su demografinėmis charakteristikomis.

Apibendrinant galima teigti, kad antroji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies. Nors visi analizuoti suvoktos įtraukties aspektai buvo statistiškai reikšmingai susiję su darbuotojų ketinimu likti organizacijoje, regresinės analizės rezultatai parodė, kad tik priklausymo organizacijai jausmas buvo reikšmingas savarankiškas ketinimo likti organizacijoje prognostinis veiksnys.

Taip pat svarbu pastebėti, kad suvokiamos lankstaus darbo galimybės statistiškai reikšmingai nemoderavo ryšio tarp nuotolinio darbo dažnio ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje. Vadinasi, nuotolinio darbo dažnis nėra susijęs su darbuotojo ketinimu likti, nepriklausomai nuo to, ar jam suteikiamos lankstaus darbo galimybės, ar ne. Panašu, kad darbuotojų ketinimui likti organizacijoje svarbesnė buvo ne pati darbo organizavimo forma, o darbuotojų subjektyviai patiriama darbo kokybė, psichologinis ryšys su organizacija bei priklausymo organizacijai jausmas.

Peržiūrint rezultatus, galima konstatuoti, kad trečioji hipotezė nepasitvirtino, kadangi darbo organizavimo veiksniai neturėjo statistiškai reikšmingo tiesioginio poveikio darbuotojų ketinimui likti organizacijoje. Ketvirtoji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies – darbuotojų suvokta įtrauktis medijavo ryšį tarp lankstaus darbo galimybių ir ketinimo likti organizacijoje, tačiau toks mediacinis efektas nebuvo nustatytas vertinant nuotolinio darbo dažnį.

Šio tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad darbuotojų ketinimui likti organizacijoje svarbiausi buvo ne patys darbo organizavimo būdai, o darbuotojų patiriamas priklausymo organizacijai jausmas bei psichologinis ryšys su organizacija. Lankstaus darbo galimybės darbuotojų ketinimui likti organizacijoje buvo svarbios tiek, kiek jos prisidėjo prie stipresnio darbuotojų įtraukties ir priklausymo organizacijai jausmo formavimosi.

4.1. Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų kryptys

Atliekant šį tyrimą svarbu atsižvelgti į keletą ribotumų, kurie gali turėti įtakos rezultatų interpretacijai ir jų pritaikomumui platesniame kontekste.

Pirmiausia, tyrimo imtis buvo ribota ir nevienodai pasiskirsčiusi pagal tam tikras demografines charakteristikas. Didžiąją respondentų dalį sudarė moterys bei darbuotojai, dirbantys didelėse organizacijose ir ofisinio pobūdžio darbus. Dėl šios priežasties tyrimo rezultatai negali būti visiškai apibendrinami visiems darbuotojams ar profesinėms grupėms. Pavyzdžiui, darbuotojų, dirbančių fizinio darbo ar klientų aptarnavimo srityse, galimybės dirbti nuotoliniu ar lanksčiu būdu dažnai yra gerokai mažesnės, todėl šių darbo organizavimo formų reikšmė jų įtraukties patyrimui gali skirtis.

Antra, dėl riboto imties dydžio nebuvo galimybių išsamiau palyginti skirtingų darbuotojų grupių tarpusavyje. Didesnė ir įvairesnė imtis ateities tyrimuose leistų tiksliau analizuoti skirtumus tarp vyrų ir moterų, skirtingų sektorių, organizacijų dydžių ar darbuotojų, turinčių skirtingas šeimines bei gyvenimo aplinkybes.

Trečia, tyrime daugiausia dėmesio buvo skiriama organizaciniais veiksniams – nuotolinio darbo dažniui, lankstaus darbo galimybėms bei darbuotojų suvoktai įtraukčiai. Vis dėlto darbuotojų ketinimą likti organizacijoje gali lemti ir kiti svarbūs individualūs veiksniai, tokie kaip darbuotojų sveikatos būklė, finansinė situacija, šeiminiai įsipareigojimai, darbo užmokestis, karjeros galimybės ar bendras ekonominis saugumo jausmas. Ateities tyrimuose būtų tikslinga įtraukti daugiau tokių kontrolinių kintamųjų, siekiant išsamiau suprasti, kokie veiksniai stipriausiai siejasi su darbuotojų ketinimu likti organizacijoje, įtrauktimi bei darbo organizavimo formomis.

Ketvirta, tyrimas buvo atliktas taikant skerspjūvio tyrimo dizainą, todėl jis leidžia nustatyti vienalaikes sąsajas tarp kintamųjų, tačiau neleidžia daryti priežastinių išvadų. Nors tyrimo rezultatai rodo, kad lankstaus darbo galimybės bei darbuotojų suvokta įtrauktis yra susijusios su ketinimu likti

organizacijoje, negalima vienareikšmiškai teigti, kad būtent šie veiksniai lemia didesnę darbuotojų norą pasilikti. Ateityje būtų vertinga atlikti ilgalaikius tyrimus, kurie leistų įvertinti šių ryšių ypatumus laike.

Galiausiai, tyrimas rėmėsi savistatos klausimynais, todėl rezultatams galėjo turėti reikšmės subjektyvus respondentų situacijos vertinimas, socialinio pageidaujamo tendencija ar tuo metu patiriama emocinė būsena. Ateities tyrimuose būtų naudinga derinti kiekybinius ir kokybinius metodus, pavyzdžiui, papildomai atlikti interviu, kurie leistų geriau suprasti, kaip darbuotojai patiria įtrauktį bei lankstaus darbo organizavimo formas kasdienėje darbo aplinkoje.

4.2. Praktinės rekomendacijos

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoms svarbu ne tik suteikti darbuotojams galimybę dirbti lanksčiai ar nuotoliniu būdu, bet ir aktyviai stiprinti darbuotojų priklausymo organizacijai jausmą. Rezultatai leidžia manyti, kad darbuotojų suvokiamas darbo lankstumas gali būti susijęs su didesniu autonomijos, organizacijos pasitikėjimo bei emocinio ryšio su organizacija jausmu, o tai savo ruožtu gali prisidėti prie stipresnio darbuotojų ketinimo likti organizacijoje. Nors organizacijoms didesnis darbo lankstumas kartais gali atrodyti kaip mažesnė darbuotojų kontrolė ar mažesnės galimybės tiesiogiai prižiūrėti darbo procesus, šio tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad poveikis gali būti priešingas – didesnis darbuotojų autonomijos jausmas gali stiprinti jų priklausymo organizacijai jausmą bei norą joje likti. Dėl šios priežasties organizacijoms rekomenduojama ne tik formaliai taikyti lankstaus darbo praktikas, bet ir užtikrinti, kad darbuotojai turėtų realias galimybes kontroliuoti savo darbo laiką bei vietą.

Didesnis nuotolinio darbo dažnis gali būti susijęs su silpnesniu darbuotojų priklausymo organizacijai jausmu bei mažesne įtrauktimi į organizacinius procesus. Todėl organizacijoms svarbu sąmoningai palaikyti darbuotojų tarpusavio ryšius, stiprinti komandinį bendravimą bei užtikrinti, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nesijaustų socialiai izoliuoti. Praktiniu lygmeniu tai galėtų apimti reguliarius komandos susitikimus, neformalios komunikacijos skatinimą, didesnę darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei aiškesnį grįžtamojo ryšio teikimą.

Organizacijoms rekomenduojama daugiau dėmesio skirti organizacinei kultūrai, psichologiniam saugumui bei darbuotojų emocinio ryšio su organizacija stiprinimui. Planuojant hibridinio ar nuotolinio darbo modelius svarbu vertinti ne tik darbuotojų produktyvumą, bet ir galimą poveikį darbuotojų įtraukčiai, priklausymo organizacijai jausmui bei ilgalaikiam darbuotojų išlaikymui.

IŠVADOS

1. Nustatyta, kad suvokiamos lankstaus darbo galimybės buvo statistiškai reikšmingai teigiamai susijusios su visomis darbuotojų suvoktos įtraukties dimensijomis ir buvo stipriausias jų prognostinis veiksnys. Tuo tarpu didesnis nuotolinio darbo dažnis buvo statistiškai reikšmingas mažesnio priklausymo organizacijai jausmo, mažesnės įtraukties darbo aplinkoje bei mažesnės įtraukties į sprendimų priėmimą prognostinis veiksnys, tačiau neprognozavo unikalumo jausmo ar prieigos prie išteklių.
2. Nustatyta, kad darbuotojų suvokta įtrauktis, ypač priklausymo dimensija, buvo statistiškai reikšmingai susijusi su didesniu darbuotojų ketinimu likti organizacijoje.
3. Tyrimo rezultatai parodė, kad nei nuotolinio darbo dažnis, nei suvokiamos lankstaus darbo galimybės neprognozavo darbuotojų ketinimo likti organizacijoje.
4. Nustatyta, kad viena iš įtraukties dimensijų – darbuotojų priklausymo jausmas paaiškino (t.y. medijavo) ryšį tarp suvokiamų lankstaus darbo galimybių ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje, tačiau tokių netiesioginių sąsajų nenustatyta nuotolinio darbo dažnio atveju.
5. Suvokiamos lankstaus darbo galimybės nemoderavo ryšio tarp nuotolinio darbo dažnio ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje: nuotolinis darbas nesisiejo su ketinimu likti net ir tuomet, kai lankstaus darbo galimybės buvo aukštos.

LITERATŪRA

- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). *Working from home around the world*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30446>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Day, A., Barber, L. K., & Tonet, J. (2019). Information communication technology and employee well-being: Understanding the “iParadox Triad” at work. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 580–607). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.022>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–167. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>
- Eurofound and International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union; International Labour Office.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.). (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. Jossey-Bass.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Harrop, D., Hassard, J., Teoh, K. R. H., & Cox, T. (2025). A meta-analysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.

- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kim, J., & Dirks, R. (2023). Is your organization’s remote work strategy “working”? Exploring the impact of employees’ attitudes toward flexible work arrangements on inclusion and turnover intention. *The Psychologist-Manager Journal*, 26(3–4), 137–157. <https://doi.org/10.1007/s43441-023-00549-7>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). *Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion*. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4th ed.). Sage.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion–exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47–64. https://doi.org/10.1300/J147v22n01_04
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.004>

- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
- Schertler, M., Glumann, N. V., & Boehm, S. A. (2023). How two megatrends affect each other: Studying the interplay of remote work and workplace inclusion with a random intercept cross-lagged panel model. *Academy of Management Discoveries*, 10(3), 351–374. <https://doi.org/10.5465/amd.2022.0133>
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479–493. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.006>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Yang, J., Arshad, M. A. B., & Mengjiao, Z. (2024). Flexible work arrangements and employee turnover intentions: A comprehensive review of theory, empirical evidence, and future directions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(12).
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i12/24030>

PRIEDAI

PRIEDAS 1: DIRBTINIO INTELEKTO (DI) NAUDOJIMO DEKLARACIJA

Studento/ės vardas ir pavardė: Rūta Daly

Baigiamojo darbo tema: DARBUOTOJŲ SUVOKTOS ĮTRAUKTIES PRIELAIDOS IR SĄSAJOS SU KETINIMU LIKTI ORGANIZACIJOJE _____

Vadovaudamasis/i „Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairėmis“, patvirtinu, kad rengdamas/a šį baigiamąjį darbą:

1. **Prisiimu atsakomybę** už viso darbe pateikto turinio kūrimą ir jo originalumą. Patvirtinu, kad generatyvinio DI įrankiai buvo naudojami tik kaip pagalbinė priemonė, o ne kaip darbo bendraautoris ar autorius.
2. **Atlikau turinio patikrą (validaciją).** Visa DI pateikta informacija buvo patikrinta pirminiuose šaltiniuose.
3. **Užtikrinau duomenų saugą.** Į DI sistemas nekėliau konfidencialių tyrimo duomenų, asmens duomenų ar nepublikuotos medžiagos.

Darbe dirbtinis intelektas panaudotas:

Naudojimo sritis	Panaudotas nenaudotas	Panaudoti įrankiai (pvz., ChatGPT 5.3)	DI Kita informacija svarbi
Literatūros paieškai	☒ Panaudota ☐ Nenaudota		☒ Patvirtinu, kad susipažinau su pirminiais į darbą įtrauktais literatūros šaltiniais
Tyrimo stimulinės medžiagos kūrimui	☒ Panaudota ☐ Nenaudota		
Santraukos vertimui į anglų kalbą	☒ Panaudota ☐ Nenaudota		
Gramatinių klaidų paieškai	☒ Panaudota ☐ Nenaudota		
Literatūros sąrašo sutvarkymui	☒ Panaudota ☐ Nenaudota		
Kita... [įrašykite]	☐ Panaudota		

	☐ Nenaudota		
Kita... <i>[įrašykite]</i>	☐ Panaudota ☐ Nenaudota		

Data: 2026-05-14